

---

# INLEIDING

*Dat wij nu zijn wie we zijn, heeft alles te maken met de botsing van een enorme asteroïde op de aarde die ongeveer vijf miljard jaar geleden plaatsvond. Door dit ‘zetje’ kwam onze planeet precies 23,5 graden uit het lood te staan ten opzichte van de zon. Een rampzalig ongeluk, dat achteraf gezien een waar wonder bleek te zijn. Zonder dat was alles anders geweest. In ons geval creëerde het de perfecte condities voor leven. Het is de bron van ons bestaan die resulteerde in onder andere: seizoenen, zeeën en landschappen van spectaculaire schoonheid.*

Met ongeveer deze woorden start Patrick Stewart de wereldberoemde film ‘Earth’ (Fothergill & Linfield, 2007). Het mag voor zich spreken dat zowel kleine als grote plotselinge veranderingen enorme gevolgen kunnen hebben. In het voorgaande voorbeeld betreft het maar liefst het bestaansrecht van de gehele aarde. Het is de continue cyclus van geboorte-leven-dood die niet alleen geldt voor onze wereld en onszelf, maar ook voor organisaties.

Als organisatie is het steeds lastiger om te overleven, of zelfs geboren te worden. Dit komt vooral omdat de wereld waarin we leven een steeds dynamischer en complexer karakter krijgt. Hierbij kunnen organisaties zichzelf op sommige zaken voorbereiden, andere zaken zijn daarentegen juist zeer onvoorspelbaar: ze zijn onzeker.

In dit boek gaan we in op die onzekerheid. We laten je praktisch zien hoe je als organisatie kunt nadenken over de vraag: ‘wat als...?’ en hoe je onzekerheden kunt vertalen naar scenario’s die mogelijke toekomsten in kaart brengen. Deze inzichten gebruik je vervolgens om een stevig fundament onder de organisatie te leggen. Het stelt je in staat om bestaande strategieën robuuster te maken voor mogelijk zwaar weer en/of te komen tot inspirerende innovatie. Kortom, het is hét instrument om mogelijke toekomstige kansen te benutten en bedreigingen af te wenden. Wees de concurrent dan ook een aantal stappen voor en word succesvol door na te denken over de toekomst.

Wij heten je welkom in de wereld van ‘scenarioplanning’, het onderwerp van dit boek. Wij zien het plannen en leren van scenario’s als een ontdekkingsstocht en nodigen je van harte uit met ons mee op reis te gaan. Hierbij hebben wij uiteindelijk maar één doel: jou inzichten te geven zodat je dingen kunt doen die het verschil maken.

## VOOR WIE IS DIT BOEK BESTEMD?

Het boek is bedoeld voor mensen die praktisch willen zien hoe je een scenariotraject binnen een organisatie succesvol kunt uitvoeren. We starten met de nodige basiskennis en gaan vervolgens in op het voorbereiden, ontwikkelen, toepassen en borgen van een scenariotraject. Het boek is geschreven om meerdere doelgroepen te bedienen. Wij onderscheiden de volgende.

### Hoger onderwijs

Het vakgebied strategisch management is niet meer weg te denken uit moderne opleidingen zoals Management, Economie en Businesscreatie. Het denken in scenario’s is dan ook een element dat zeker niet mag ontbreken in deze studies. Het bereidt studenten voor zodat ze om kunnen gaan met de alsmaar sneller veranderende en complexere wereld.

### Professionals

Het boek is ook uitermate geschikt voor professionals. Wij onderscheiden drie verschillende doelgroepen.

#### *Managers en strategen*

Opereer je dagelijks in een omgeving waar je veel beslissingen op strategisch niveau moet maken? Dan kan dit boek je helpen om de strategische voorsprong te behouden. We laten je op praktische wijze zien hoe je zekerheden en onzekerheden, die spelen in de externe omgeving, kunt vertalen in robuuste besluitvormingsprocessen en strategieën.

#### *Scenarioplanners en futuristen*

Ben je deelnemer aan een scenariotraject of beginnend futurist (iemand die zich specifiek bezighoudt met het nadenken over mogelijke toekomst)? Dan legt dit boek je op een eenvoudige wijze uit hoe je succesvol inhoudelijk deelnemer kunt zijn. Het legt je de basisessenties van scenarioplanning uit waarbij je ruimte hebt om jezelf te verdiepen.

#### *Leiders van scenariotrajecten*

Als leider van een scenariotraject speelt vaak de vraag: hoe pak ik nou een scenariotraject aan? Waar let ik op? Wat is belangrijk? In dit boek vertrekken we vanuit een goed onderbouwde businesscase met een bijbehorend plan van aanpak. We laten je zien waar je op moet letten zodat je continu scherp bent en blijft op facetten als draagvlak, realiseerbaarheid en praktische toepasbaarheid.

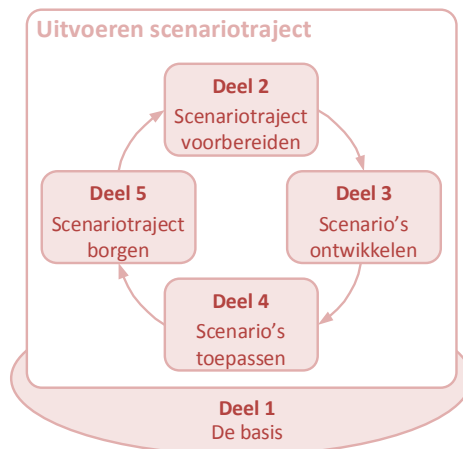
## WELKE KENNIS HEB JE NODIG VOORDAT JE DIT BOEK LEEST?

Wij zijn uitgegaan van lezers op minimaal hbo-niveau. Het boek op zich vereist geen specifieke voorkennis echter wel affiniteit met strategie en business. Ben je creatief aangelegd en kun je jezelf makkelijk verplaatsen in andere ideeën zonder de realiteit uit het oog te verliezen? Dan ben je in het voordeel.

## HOE IS HET BOEK OPGEBOUWD?

Dit boek bestaat uit vijf delen. Ieder deel bestaat uit een inleiding en wordt uitgewerkt in een aantal hoofdstukken. De opbouw is in de volgende figuur gevisualiseerd.

### OVERZICHT OPBOUW **Handboek scenarioplanning**



In het eerste deel 'de basis' wordt het fundament gelegd van de wereld die scenarioplanning heet. Zeg maar een deel waarbij je scenarioplanning in een notendop krijgt uitgelegd. Er wordt ingegaan op de drijvers achter onzekerheid, typen scenario's, hoe je scenario's ontwikkelt, toepast en borgt. Als je wilt nagaan of scenarioplanning iets is om te gebruiken binnen jouw organisatie dan kun je het antwoord vinden na het lezen van dit deel. De vervolgdelen 'scenariotraject voorbereiden', 'scenario's ontwikkelen', 'scenario's toepassen' en 'scenariotraject borgen' verdiepen vervolgens het basisverhaal op zeer praktische wijze.

In het deel ‘scenariotraject voorbereiden’ wordt ingegaan op zaken die nodig zijn om een scenariotraject gedegen van de grond te krijgen. Een goed begin is het halve werk en dat geldt zeker voor scenariotrajecten. Er wordt aandacht geschonken aan het ontwikkelen van een gedegen businesscase, het creëren en handhaven van draagvlak en een plan van aanpak. Met deze zaken op zak kun je het traject met vertrouwen tegemoet zien.

Het deel ‘scenario’s ontwikkelen’ brengt je inzichten van allerlei methoden en technieken om tot gedegen scenario’s te komen. Na het uitvoeren van een toekomstanalyse wordt middels het werken met een analytische en intuïtieve methode tot basisscenario’s gekomen. Waar mogelijk verrijk je deze door ook nog te kijken naar bestaande scenario’s. Na vorming en toetsing verbeeld je ze in een vorm die de stakeholders het meest aanspreekt en die past bij de businesscase.

Scenario’s ontwikkelen is geen doel op zich maar een middel. In het deel ‘scenario’s toepassen’ wordt ingegaan op de verschillende toepassingen waarvoor je scenario’s kunt gebruiken in de context van organisaties. We gaan in op strategische awareness, evaluatie en ontwikkeling. Kortom: allerlei invalshoeken waarbij je bestaande of nieuwe ideeën tegen het daglicht van de toekomst houdt zodat je er jezelf maximaal op kunt voorbereiden.

Een scenariotraject is pas vervolmaakt als je het geborgd hebt. Tot slot gaan we dan ook in op een aantal borgingsmechanismen waarmee je de laatste fase van een scenariotraject kunt afronden. Denk hierbij aan het herijken van scenario’s, het stimuleren van toekomstbewustzijn en het ontwikkelen van een strategic early warning system.

Binnen de diverse delen wordt theorie gelijk verbonden aan de praktijk door te werken met real-life voorbeelden en diverse casussen. Praktijk zien wij als een belangrijk goed, immers er is een groot verschil tussen denken en doen.

Voorbeelden die op zichzelf staan, zijn weergegeven in een grijs kader. Wordt er gewerkt met een integrale casus dan wordt dit weergegeven in een blauw kader. Met uitzondering van het eerste deel wordt aan het einde van een hoofdstuk een lijst gegeven van mogelijke valkuilen.

In dit boek zijn veel definities opgenomen. De meest elementaire zijn opgenomen in het eerste deel ‘de basis’. Onze ervaring leert dat het prettig is om ook te beschikken over een totale definitielijst, vandaar dat wij dit achterin het boek hebben opgenomen.

Tot slot, het hele boek is in de hij-vorm geschreven. Uiteraard kan voor hij ook zij gelezen worden.

## LEESWIJZER

Dit boek is een handboek geschreven voor verschillende doelgroepen. Niet alles wat in dit boek beschreven staat, zal dan ook voor iedereen even relevant zijn. Gebaseerd op de eerder uiteengezette doelgroepindeling stellen wij de volgende leeswijzer voor.

### *Hoger onderwijs*

Propedeusefase:	deel 1 en 3
Hoofdphase:	deel 2, 3, 4 en 5

### *Professionals*

Managers en strategen:	deel 1
Scenarioplanners en futuristen:	deel 2, 3, 4 en 5
Leiders van scenariotrajecten:	deel 1 en 2

## IVTO

Het IVTO (Instituut voor Toekomstontwikkeling) is een kennis- en onderzoeksinstituut met als speelveld de toekomst. Wij (Mario van Rijn en René van der Burgt) zien het als onze missie om met behulp van onze producten en diensten het toekomstbewust denken en handelen van mensen en organisaties te vergroten. Zo werken wij aan een wereld waarbij vernieuwing, kwaliteit en duurzaamheid voorop staan. Denk hierbij aan handvatten voor het ontwikkelen van toekomstscenario's om tot visie, innovatie of een flexibele strategie te komen. Wij doen dit door het leveren van praktische tools en onderwijs. Onze producten worden gebruikt binnen de overheid, het bedrijfsleven, adviesbureaus en onderwijsinstellingen.

IVTO ziet het hoger onderwijs als een belangrijke doelgroep. Het zijn immers de studenten van nu die later topposities innemen in onze maatschappij. Zij zullen keuzes maken die van essentieel belang zijn voor onze maatschappelijke- en economische ontwikkeling. Wij zien het als onze taak leermaterialen te bieden waardoor studenten in staat worden gesteld om tijdens hun verdere leven slimme keuzes te maken in het daglicht van de toekomst.

### **Digitale tools en aanvullende materiaal**

Als we alle informatie in dit boek zouden stoppen en daarbij oog willen hebben voor de verschillende doelgroepen, dan zou dit boek onoverzichtelijk worden. Reden om op de website van IVTO ([www.ivto.org](http://www.ivto.org)) aanvullende materialen op te nemen. Denk aan:

- figuren, filmpjes en tools;
- hoger onderwijs: opdrachten, toetsvragen en diverse onderwijsprogramma's om scenarioplanning te integreren in een curriculum;
- workshops en presentatiemateriaal.

**TOELICHTING 0.1 Direct digitale materialen vinden bij een hoofdstuk**

---

Het begin van ieder hoofdstuk is voorzien van QR-code en een URL. Door de QR-code te fotograferen met je tablet kom je direct uit bij op een internetpagina met daarop de bij het hoofdstuk behorende aanvullende materialen.



## OVER DE AUTEURS



Mario van Rijn (links) en René van der Burgt.

**Mario van Rijn** is hoofdauteur en eindredacteur van dit boek. Hij schreef alle delen en ontwikkelde alle illustraties. Mario is zowel bedrijfskundig, psychologisch als technisch onderlegd en een echter scenariodenker.

**René van der Burgt** is co-auteur. Hij heeft een bijdrage geleverd aan diverse thema's en het boek voorzien van diverse reflecties. René is voornamelijk actief op het vakgebied toekomstontwikkeling, innovatie en nieuwe media.

Mario en René zijn zowel verbonden aan IVTO als Avans Hogeschool. Beiden zijn werkzaam als adviseur, hogeschooldocent en onderwijsontwikkelaar. Meer weten over de auteurs? Bezoek dan [www.ivto.org](http://www.ivto.org).

## CONTINUE VERBETEREN

### Wijzigingen tweede druk

In deze nieuwe druk van Handboek Scenarioplanning zijn diverse kleine correcties aangebracht. Ook is een aantal grotere wijzigingen doorgevoerd, te weten:

- hoofdstuk 1 (Gebeurtenissen in een onzeker wereld) is volledig herzien. De toekomst wordt bekeken door vanuit vijf invalshoeken te kijken: tijd, relevantie, verandering, onzekerheid en informatiekwaliteit. De effecten van deze aanpassingen zijn verder doorgevoerd in het gehele boek;
- paragraaf 2.1 (Toekomstscenario's in actie) is uitgebreid. Er zijn nu voorbeelden gegeven vanuit vier contexten: individueel, business, globaal en wat-als;
- paragraaf 10.3 (Scenario's verbeelden) is geoptimaliseerd. Alleen de meest gebruikte verbeeldingsvormen zijn opgenomen;
- alle hoofdstukken bevatten aanvullende digitale materialen die je door het scannen van een QR-code snel kunt raadplegen.

### Ontwikkel mee!

Een product leeft. Dit betekent dat als je er later op terugkijkt je op basis van nieuwe ervaringen tot nieuwe inzichten en verbeteringen komt. Wij staan dan ook open voor vragen en feedback die je hebt naar aanleiding van het lezen van dit boek. Je kunt feedback via de website van IVTO terugkoppelen of mailen naar [info@ivto.org](mailto:info@ivto.org). Alleen met jouw input kunnen we het boek door middel van co-creatie continu verbeteren!

## DANKZIJ EN DANK AAN

### **Oregon (USA), somewhere along the road...**

De toekomst is alles behalve zeker en neemt van tijd tot tijd een onverwachte wending aan. In 2007 kwamen wij door het uitvoeren van een scenariotraject voor Avans Hogeschool in de VS terecht. Tijdens een autorit van Seattle naar San Francisco spraken wij met elkaar over de ongelofelijke kracht van het werken met en het leren van scenario's. Voor ons is dit een speciaal moment om even bij stil te staan. We hebben de kracht ervan benut en onze kans gegrepen om er een boek over te schrijven en op deze manier onze expertise en ervaringen met anderen te delen.

Een boek schrijven is niet iets wat je even doet. Dit bleek ook in ons geval zo te zijn. Wij wilden tot een resultaat komen dat absolute meerwaarde biedt ten opzichte van de bestaande werken. Wij menen met dit werk de beoogde meerwaarde gecreëerd te hebben. Dit boek brengt theorie en praktijk op een duidelijke en eenvoudige wijze binnen handbereik voor managers, strategen, hbo/wo-studenten en -docenten, scenarioplanners, futuristen en leiders van scenariotrajecten.

### **Vooraanstaande deskundigen**

Wij geloven in het principe van evolutie. Vind het wiel niet opnieuw uit, maar richt je energie op het zoeken naar verbindingen en verbeteringen. Wij hebben dan ook geput uit allerlei werken, zowel wetenschappelijke als niet-wetenschappelijke. Wij willen dan ook als eerste onze bijzondere dank uitspreken aan de vooraanstaande wetenschappers, deskundigen en auteurs die ons zijn voorgegaan en schreven over de wereld van scenario's. Zonder de door hen geproduceerde materialen hadden wij niet de voedingsbodem kunnen leggen voor dit boek.

### **Naasten**

Heel wat weekenden en vaak tot diep in de nacht is er gewerkt aan dit boek. Wij zijn echter niet de enigen die offers hebben gebracht. Een bijzonder woord van dank aan Céline van Rijn en Mariëlle Zijlstra voor het redigeren van onze teksten en hun mentale ondersteuning.

### **Co-creatie**

Hoe schrijf je een boek dat door veel doelgroepen gebruikt kan worden? Eenvoudig, door ze erbij te betrekken. Onze producties worden door studenten en docenten van diverse opleidingen binnen het hoger onderwijs continu getoetst.

Tot slot: dank aan de lezers die ons feedback gaven op de eerste druk van Handboek Scenarioplanning! De verkregen inzichten hebben prima geholpen bij de ontwikkeling van de tweede druk.

Wij wensen je veel plezier toe met het lezen en gebruiken van dit boek.

Mario van Rijn  
René van der Burgt

(Oosterhout NB, 2012)