

# Inhoud

## Voorwoord 9

### 1. Introductie scenarioplanning 13

Wat zijn scenario's? 13

Wat is het nut van werken met scenario's? 14

Scenario's vangen onzekerheid 15

In vijf stappen aan de slag met scenario's 15

1. Scope bepalen 17

2. Omgeving verkennen 17

3. Kernonzekerheden vaststellen 18

4. Scenario's creëren 19

5. Scenario's toepassen 20

Hoe lees ik dit boek? 22

### 2. Scenario's in de praktijk 25

Scenario's en carrièreplanning 25

Scenario's en investeringsbeslissingen 27

Scenario's en strategische positionering 29

Scenario's voor Sunergie 31

### **3. De voorbereidingen 35**

Past scenarioplanning bij mijn vraagstuk? 35

Drie niveaus van onzekerheid 36

Wat moet een scenarioproject opleveren? 38

Wie en wat heb ik nodig? 39

Het team 40

Besluitvorming 40

Tools 41

Hoe ziet een weekprogramma eruit? 42

Maandag 42

Dinsdag 43

Woensdag 43

Donderdag 43

Vrijdag 43

### **4. Scope bepalen 47**

Wat is een scope? 48

De kernvraag 49

Doeljaar 50

Begrenzing 52

Actoren 53

De scopeworkshop 54

Vorbereidingen 55

De workshop 56

Gouden regels 58

### **5. Omgeving verkennen 61**

De externe omgeving 62

Macro-omgeving 63

Directe omgeving 65

Gedragingen van stakeholders 68

De trendworkshop	68
Voorbereidingen	68
De workshop	69
Gouden regels	71
<b>6. Kernonzekerheden vaststellen</b>	<b>73</b>
Kernonzekerheden	74
Potentiële kernonzekerheden	76
Definitieve kernonzekerheden	82
De workshop kernonzekerheden	87
Voorbereidingen	88
De workshop	89
Gouden regels	91
<b>7. Scenario's creëren</b>	<b>93</b>
Scenario's in twee stappen	94
Inhoud	95
Vorm	99
De scenarioworkshop	104
Voorbereidingen	106
De workshop	106
Gouden regels	109
<b>8. Scenario's toepassen</b>	<b>111</b>
Toepassen in drie stappen	112
Strategie bedenken	112
Strategie toetsen	114
Keuzes maken	116
De toepassingsworkshop	120
Voorbereidingen	120
De workshop	121
Gouden regels	123

## **9. Bijsturen met scenario's 125**

Het early warning systeem 126

Veranderindicatoren 127

Dashboarding 128

Inbedding 130

De early warning workshop 132

Voorbereidingen 132

De workshop 133

Gouden regels 135

## **10. Scenario's voor de samenleving 137**

Scenario's voor het woondomein 138

Scenario's voor het zorgdomein 139

Scenario's voor het onderwijs 141

Scenario's voor de mobiliteit 142

### **Bijlagen 144**

Templates en tools 145

Geraadpleegde literatuur 151

Over de auteurs 153

### **Register 155**

1

# Introductie

# scenarioplanning

Dit boek gaat over het maken en toepassen van omgevingsscenario's. Dit proces wordt ook wel *scenarioplanning* genoemd. Er doen echter veel definities van scenario's de ronde. Als wij het hebben over scenario's, doelen we op beeldende verhalen van de toekomst. En omdat de toekomst niet te voorspellen valt, is er altijd meer dan één scenario nodig om verschillende toekomstmogelijkheden te doordenken.

In dit boek presenteren we je een aanpak om scenario's te ontwikkelen die je kunt gebruiken om beslissingen te nemen, strategie te ontwikkelen, te innoveren of simpelweg een dialoog te voeren over de toekomst met je managementteam en stakeholders.

## Wat zijn scenario's?

Wij zijn niet de eersten die zich bezighouden met scenarioplanning. Harvard-professor Michael Porter beschrijft een scenario als een consistent beeld van hoe de toekomst eruit zou kunnen komen te zien [Porter, 1985]. Shell-pionier Peter Schwartz is het hier mee eens en beschrijft het proces om tot scenario's te komen als een krachtig middel om percepties te ordenen over alternatieve toekomstige omgevingen die van belang zijn voor besluitvorming [Schwartz, 1991]. Wat centraal staat in deze definities, is dat een scenario nooit een keuze of een voorspelling is.

Scenario's zijn toekomstmogelijkheden die voortkomen uit de onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd. De beste scenario's worden bovendien samen opgesteld, zodat je leert van elkaar en elkaars verwachtingen over de toekomst.

## Wat is het nut van werken met scenario's?

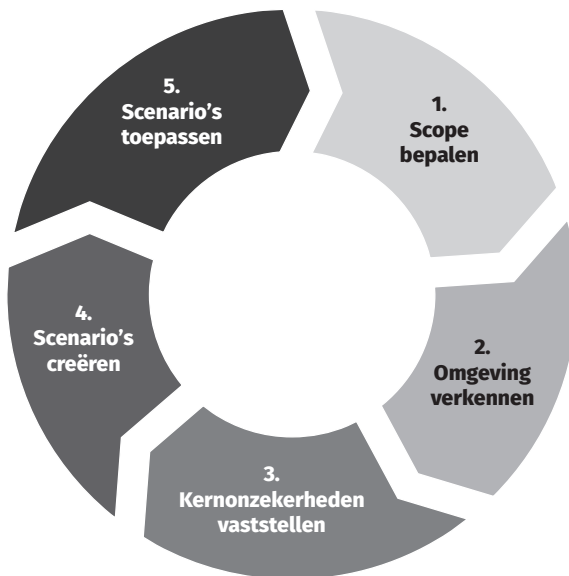
Oké, zul je wellicht denken. Wat kan ik dan met scenario's, wanneer het geen keuzes zijn? Nu, scenario's zijn wel degelijk een krachtige basis om tot goede keuzes te komen. Ze helpen je om de toekomst te verkennen en meerdere hoeken van het speelveld te ontdekken. Goede scenario's stimuleren je om na te denken over kansen, bedreigingen, risico's en strategische opties. Bovendien zijn scenario's een goed toetsingskader. Ideeën of strategische opties die aansluiten bij meerdere scenario's zijn namelijk toekomstbestendig. Ze zijn robuust, omdat ze in meerdere denkbare toekomst relevant zijn. Scenario's zijn dus een stevige basis om tot doordachte, robuuste beslissingen te komen.

SCENARIO'S ZIJN	SCENARIO'S ZIJN GEEN
Externe realiteiten die niet kunnen worden beïnvloed	Keuzes voor bepaalde toekomstige richtingen
Voorstellingen van de toekomst (onzekerheid centraal)	Voorspellingen van de toekomst
Extreme beelden	Visies of strategische plannen

Tabel 1: Wat zijn scenario's wel en wat zijn ze niet?

De vijf stappen om scenario's te ontwikkelen en toe te passen zijn de volgende:

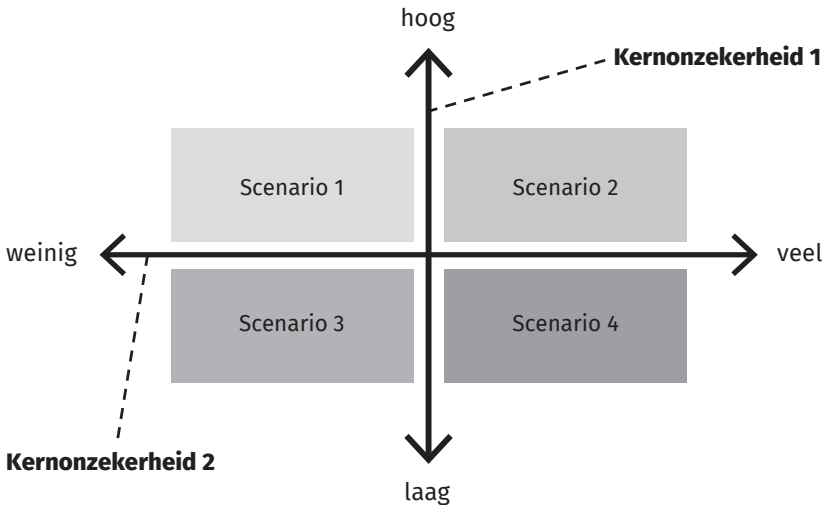
1. Scope bepalen
2. Omgeving verkennen
3. Kernonzekerheden vaststellen
4. Scenario's creëren
5. Scenario's toepassen



---

*Figuur 1: De vijf stappen van scenarioplanning*

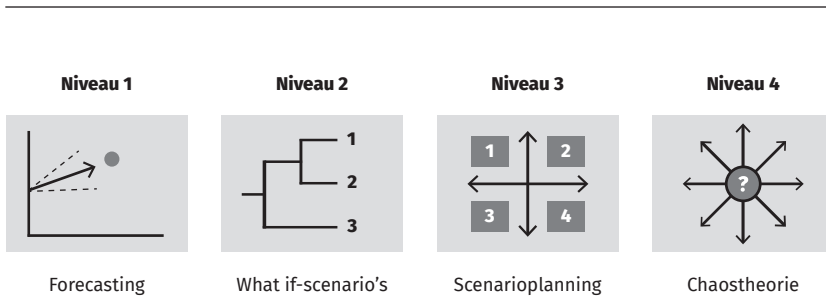




*Figuur 2: Voorbeeld van een assenkruis op basis van twee kernonzekerheden*

#### **4. Scenario's creëren**

Wanneer je een assenkruis hebt gekozen, schrijf je de scenario's uit. Dit is vaak een inspirerend onderdeel, waarbij zowel logica als verbeelding belangrijk zijn. Het is niet makkelijk om voor vier totaal verschillende scenario's een plausibel en inspirerend narratief op te stellen. Een goed scenario bestaat uit drie onderdelen. Allereerst wordt de chronologie beschreven. Via welke gebeurtenissen ontwikkelt het scenario zich tot de situatie in de toekomst? Dan worden de kenmerken beschreven. Hoe ziet de wereld eruit in het scenario? Hoe gedragen klanten zich? Wat is de positie van stakeholders? Ten slotte wordt in elk scenario een aantal



*Figuur 9: Onzekerheidsniveaus en besluitvormingsinstrumenten (Courtney, e.a.)*

## Wat moet een scenarioproject opleveren?

Wanneer je hebt geconcludeerd dat scenarioplanning een geschikt instrument is om jouw vraagstuk aan te pakken, kun je starten met het voorbereiden van het scenarioproject. Om het goed te kunnen inrichten, is het belangrijk om na te denken wat een scenarioproject moet opleveren. Is het de bedoeling om de strategie van de onderneming te toetsen, om externe risico's te identificeren, om een investeringsbeslissing te nemen of om juist kansen voor innovatie te zoeken? Misschien zijn je doelen nog niet zo concreet en wil je voorlopig scenario's vooral gebruiken om een strategisch gesprek te voeren met je managementteam of met je belangrijkste stakeholders. Je wilt de geesten rijp maken voor verandering.

Afhankelijk van de insteek bepaal je welke vragen centraal staan, welke onderwerpen binnen of buiten de scope vallen en welke mensen een bijdrage leveren aan het project.

## ***Draagvlak creëren***

Een bijzonder aandachtspunt bij het inrichten van een scenarioproject is de vraag of de oefening alleen een inhoudelijk doel dient of ook ingezet wordt om draagvlak onder besluiten te versterken. In het eerste geval kan vaak worden volstaan met expert-scenario's: alleen deskundigen op het specifieke onderwerp leveren hun input. In het tweede geval – draagvlak versterken – is het belangrijk om

zorgvuldig de relevante stakeholders te identificeren en hun een logische rol te geven in de totstandkoming en toepassing van de scenarioset. Scenario's zijn een krachtig hulpmiddel om samen met stakeholders de toekomst te onderzoeken. Doordat hiermee een gedeeld denkkader wordt gecreëerd, kan besluitvorming uiteindelijk transparanter plaatsvinden en rekenen op meer draagvlak.

## **Wie en wat heb ik nodig?**

OK. Je wilt aan de slag met scenarioplanning en je hebt een concreet doel, bijvoorbeeld strategische opties formuleren en hier stakeholders nauw bij betrekken. Je kunt dan beginnen met de voorbereidingen van het scenarioproject. Scenarioprojecten kunnen in diepgang en doorlooptijd sterk verschillen. In een dag kun je een goede vingeroefening doen, maar je kunt er ook rustig een half jaar voor uittrekken. Wij zijn ervan gecharmeerd om in een week een set scenario's te ontwikkelen. In een week kun je namelijk een goede balans vinden tussen diepgang en daadkracht. Wanneer je het project goed voorbereidt en een toegewijd team mobiliseert, is het uitvoeren van een scenarioproject in een week zeker haalbaar.

maar eens op een zoekterm als ‘social scenarioplanning’ en je vindt vast een goed hulpmiddel. Een online scenariotool biedt belangrijke aanvullingen op een groepsbespreking. Iedereen kan gelijktijdig input geven, de tool is 24/7 beschikbaar, alle tussenresultaten worden gedeeld en kunnen worden becommentarieerd en verrijkt. Dit alles zonder dat de dynamiek en gedragsregels van een groeps gesprek een rol spelen. Een online tool maakt dat iedereen gehoord kan worden en dat je ideeën en inzichten oogst die je met alleen fysieke bijeenkomsten niet verkrijgt.

## **Hoe ziet een weekprogramma eruit?**

Een goede voorbereiding is het halve werk. Het is daarom van belang om een goed programma op te stellen en een inspirerende locatie te kiezen. Begin tijdig met plannen, zodat alle benodigde faciliteiten nog beschikbaar zijn en agenda’s voldoende ruimte bieden. In tabel 2 op pagina 44 hebben we een voorbeeld opgenomen van een programma om in een week een scenarioproject uit te voeren. In de volgende hoofdstukken verdiepen we de verschillende onderdelen verder.

### ***Maandag***

Wanneer je dit weekprogramma volgt, bepaal je op maandag de scope. Je doet dit in het scenarioteam. Mocht je een opdrachtgever hebben, zoals een directeur of lid van de raad van bestuur, dan kun je hem of haar hierbij betrekken. Je zorgt hiermee dat er geen misverstanden ontstaan over bijvoorbeeld het doel van het project, de kernvraag of de afbakening.

van tien jaar. De overweging hierbij was dat na tien jaar de energietransitie wel enige vorm zou hebben gekregen. Wanneer Sunergie met haar scenario's korter vooruit zou kijken, zou de kans aanwezig zijn dat fundamentele veranderingen nog niet in de scenario's konden worden gevangen. Bij vijf jaar vooruitkijken verandert er natuurlijk veel minder dan bij tien jaar vooruitkijken. Verder dan tien jaar vooruitkijken is natuurlijk ook mogelijk, maar levert het probleem op dat de scenario's vaak erg abstract van aard worden en daarmee minder geschikt zijn om concrete besluiten op te baseren.

Een handig hulpmiddel om na te denken over een mogelijk doeljaar voor een set scenario's, is om te bepalen tot welk type keuzes een kernvraag kan leiden. En wat de terugverdientijd van deze keuzes ongeveer is. Bij Sunergie gaat het wellicht over het importeren van nieuwe producten of het wijzigen van hun distributieapparaat. Dit zijn geen keuzes die zich op de kortere termijn terugbetalen en daarom is het belangrijk dat de scenario's helpen om te bepalen of dergelijke keuzes op de langere termijn nog steeds relevant zijn. In figuur 10 hebben we enkele voorbeelden opgenomen van een planningshorizon die bij verschillende typen vraagstukken gehanteerd kan worden. Het is logisch dat een retail-

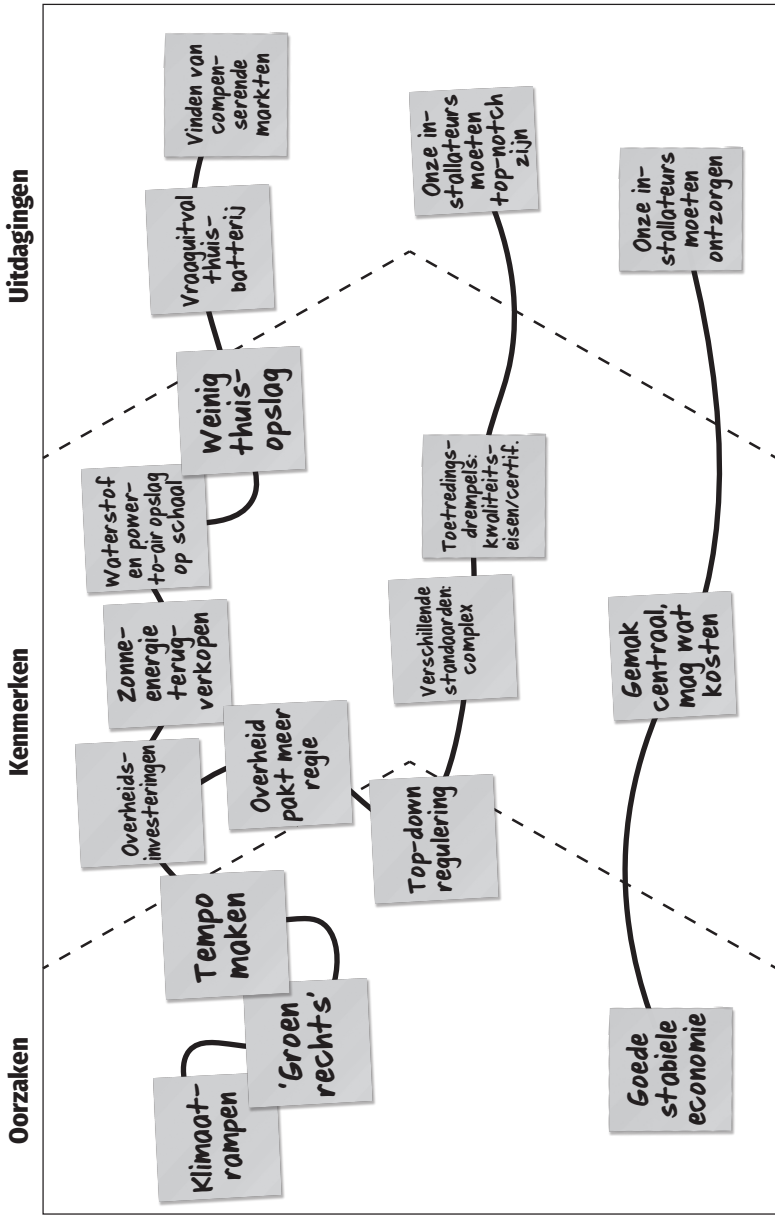


Figuur 10: Planningshorizon per vraagstuk

elkaar. Zo ontstaan verschillende groepen trendclusters. Deze voorzie je vervolgens van een goede formulering. Het moet voor iedereen helder zijn wat er wordt bedoeld met elk trendcluster. Wanneer je het gevoel hebt dat nog niet alle ontwikkelingen zijn geïnventariseerd, kun je er natuurlijk voor kiezen om in het scenarioteam een aanvullende trendbrainstorm te houden. Sunergie koos hiervoor. De PESTED-resultaten (macro-omgeving) van hun trendworkshop vind je in figuur 13 hiernaast.

## Gouden regels

1. **Gebruik meerdere onderzoeksmethoden.** Maak gebruik van een combinatie van bijvoorbeeld deskresearch, expertinterviews en workshops. Zo kan een volledig overzicht van ontwikkelingen worden samengesteld, waarbij voldoende aandacht is voor zwakke signalen die tot verandering kunnen leiden.
2. **Cluster ontwikkelingen.** Omdat een inventarisatie soms tot een lijst met honderden externe ontwikkelingen kan leiden, is het belangrijk om deze te clusteren tot een compact overzicht. In de praktijk zien we dat het overzicht in de meeste gevallen terug te brengen is tot vijftien à twintig clusters van ontwikkelingen. Dit biedt een goede basis voor de vervolgstap.
3. **Beschrijf de ontwikkelingen.** Het is belangrijk om de geclusterde ontwikkelingen kort te beschrijven. Dan weet je zeker dat het hele team hetzelfde begrip heeft van de trend en er in het vervolg geen misverstanden ontstaan. We hebben namelijk vaak gezien dat mensen een totaal andere interpretatie geven aan dezelfde trend.



Figuur 22: Resultaten identificatie oorzaken en kenmerken Sunergie