

Scenario's —

A Tool For Turbulent Times

Peter Blom, Algemeen Directeur Triodosbank: "De financiële wereld is behoorlijk in beweging. Een goede strategie met name gericht op duurzaamheid is voor ons van levensbelang. Wij wilden daarom onze eigen plannen eens goed tegen het licht houden: ze toetsen op robuustheid. De scenariomethodiek leent zich daar uitstekend voor. Met directie en senior management hebben wij de toekomst verkend en scenario's gebouwd. Het proces was heel inspirerend en leerzaam. Sommige uitkomsten waren echt verrassend. Zo verrassend dat we de plannen hebben bijgesteld."

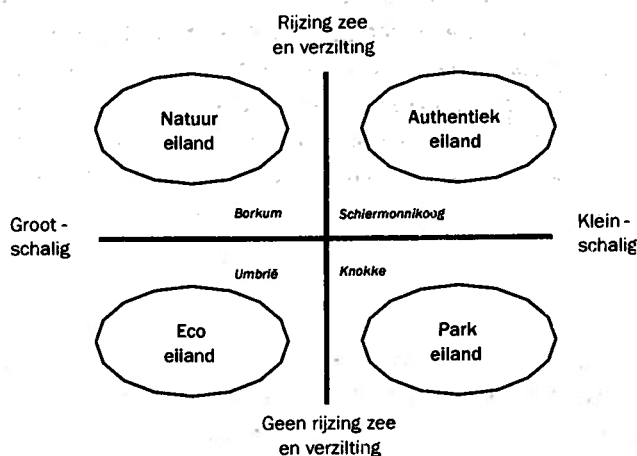
Scenario's: wat en waarom?

Bedrijven en instellingen maken turbulente tijden mee. Vooruit kijken wordt steeds lastiger. Tegelijkertijd realiseert iedereen zich dat dat hard nodig is. Hoe anders te oordelen over de juistheid van de strategische koers? De aan te bieden diensten? De competenties van medewerkers? De aan- of verkoop van bedrijfsonderdelen? Sinds een aantal jaren bestaat er een methodiek om met die onzekere toekomst om te gaan. Dat is het bouwen van scenario's. Scenario's die helpen zicht te krijgen op een onzekere toekomst. Deze methodiek ooit ontwikkeld door Shell naar aanleiding van de tweede oliecrisis, is door Van de Bunt en de Erasmus Universiteit veel compacter van opzet gemaakt. Scenario's moeten het voorstellingsvermogen oprekken. Wat nu vanzelfsprekend lijkt, kan over dertig jaar niet meer bestaan. Wat nu nog onvoorstelbaar is, kan dan volstrekt gewoon zijn. Wie aan iemand uit de jaren veertig gezegd had dat binnen dertig jaar iedereen een filmkastje in zijn huis zou hebben, was uitgemaakt voor fantast. Maar in 1970 had ieder gezin een tv. En wie had vijftien jaar geleden kunnen bedenken dat Oost-Europese landen in 2003 EU-lid zouden zijn.

Wie gebruiken scenario's?

Sommige bedrijven gebruiken scenario's om te beoordelen of hun strategieën, hun plannen voor morgen, wel 'toekomstvast' zijn. Andere bedrijven willen hun medewerkers sensitiever maken voor die toekomst. Hen dwingen verder te denken dan de dag van vandaag of de zorgen van morgen. Hen stimuleren te denken over hoe het er over vijf of tien jaar uit zou kunnen zien. Niet alleen multinationals gebruiken de scenariomethodiek, ook middelgrote bedrijven ontdekken in snel tempo de belangrijke waarde van scenario's. Dat geldt ook voor instellingen uit de zorg en het onderwijs. Ook daar wordt het steeds lastiger zicht te houden op wat de toekomst kan brengen. De overheid heeft de waarde van scenario's ook ontdekt. Gemeenten willen vaak verder kijken dan het lopende bestemmings- of structuurplan. De Rijksoverheid gebruikte de scenariomethodiek voor de toekomstbepaling van ons land. Nederland Stroomland, Stedenland of Palet zullen velen bekend in de oren klinken.

Texel wilde zicht krijgen op 2030. Natuurlijk waren er al allerlei discussienota's en notities. Maar wat ontbrak, was een visie over de toekomst van Texel op de langere termijn. Tegen die achtergrond koos de VVV Texel ervoor om via de scenariomethodiek een bijdrage te leveren aan de discussie en de besluitvorming rond het toerisme op het eiland. Van de Bunt werd ingeschakeld om het proces te begeleiden. Er was een searchconferentie waaraan veertig deskundigen deelnamen, vijftien van Texel, vijftientwintig van elders. Het betrof deskundigen op het gebied van toerisme, landbouw, ruimtelijke ordening, demografie, commercie, financiën. Op basis van de door hen in kaart gebrachte trends werden vier scenario's gebouwd:



De scenario's werden vervolgens in tekst en beeld uitgewerkt (kaarten, website, videofilm, lokale tv, krant). Zo concreet mogelijk werd gevisualiseerd hoe Texel er in de verschillende scenario's uit zou kunnen zien. Vervolgens werden de toekomstscenario's voorgelegd aan de bewoners van het eiland. In de volle breedte werd iedereen zich ervan bewust hoe uniek Texel is, maar ook hoe kwetsbaar. Hoe zorgvuldig er moet worden omgesprongen met rust en ruimte. Maar ook hoeveel kansen duurzaam toerisme biedt.

Het bouwen van scenario's

Het bouwen van toekomstbeelden gebeurt op basis van trends. Niet alleen trends uit de eigen sector, maar juist ook van daarbuiten. In- en externe deskundigen van verschillende sectoren en vakgebieden brengen in workshops met elkaar

die trends in beeld. Hoe meer relevante deskundigheden, hoe groter de rijkdom en veelkleurigheid van de toekomstbeelden. Al die trends worden vervolgens ingedeeld naar belangrijk en minder belangrijk en naar zeker en onzeker. Een willekeurig voorbeeld van een zekere trend is de vergrijzing in Nederland. Een willekeurig voorbeeld van een onzekere trend is de snelheid waarmee Oost-Europese producten zullen penetreren in de nieuwe EU-markt. Maar voor alle duidelijkheid: elk scenarioproject heeft zijn eigen zekere en onzekere en belangrijke en onbelangrijke trends, dat spreekt vanzelf. Omdat er onzekere trends zijn, zijn er ook meerdere scenario's mogelijk.

Concreet

Van de Bunt gebruikt een stappenplan voor het ontwikkelen van toekomstscenario's. Helder, goed gestructureerd en effectief. Naast medewerkers uit de organisatie van de opdrachtgever, betrekken wij ook mensen van buiten. Stuk voor stuk experts op hun vakgebied. Onder leiding van Van de Bunt brengen zij gezamenlijk de trends in beeld en bouwen zij de scenario's. Dat gebeurt in één of meer workshops afhankelijk van de wensen en mogelijkheden van de opdrachtgever. De scenario's worden uitgewerkt in tekst en beeld en kwantitatief onderbouwd. Soms worden er ook films van de scenario's gemaakt om de scenario's makkelijker te kunnen overdragen. Onderstaand stappenplan licht dit toe.

De doorlooptijd van het project is circa drie tot vier maanden. De inzet van Van de Bunt is mede afhankelijk van de tijd die de opdrachtgever erin kan stoppen. In ieder geval zijn wij verantwoordelijk voor het eindproduct.

Adri van Duijne, manager vakgroepen van Uneto-VNI: "Hoe gaat de liberalisering van de energiemarkt verlopen? Dat was voor ons de grote vraag. Zijn er nieuwe kansen voor installatiebedrijven, onze leden? Of kunnen die er maar beter vanaf blijven en de markt overlaten aan de Nuons en Essents van deze wereld. In Duitsland blijken er wel degelijk mogelijkheden te liggen voor installateurs; dat kan in Nederland ook. Met de scenariomethodiek kregen we zicht op kansen en bedreigingen en konden we onze leden bijstaan in hun plannen voor de energiemarkt. Zo kon ook de brancheorganisatie beter inspelen op kansen in de markt."

Wie ondersteunden wij bij het maken van scenario's?

- Essent: toekomstscenario's voor de energiemarkt van Noord-West Europa.
- Uneto/VNI (brancheorganisatie installatiebedrijven): hoe zou de liberalisering van de Nederlandse energiemarkt zich kunnen voltrekken?
- Triodosbank: toekomstscenario's voor de financiële dienstverlening.
- Telegraaf concern: de regionale krant van de 21^{ste} eeuw.
- Gemeente Texel: Texel 2030: op welk eiland willen wij dan wonen en werken.
- Provincie Friesland: toekomstscenario's voor de Friese Waddeneilanden.

Stappen	Activiteiten	Betrokkenen	Indicatie doorlooptijd
1.	Formuleren precieze vraag (wat, wanneer, voor wie?). Door middel van deskresearch inventariseren van relevante vakgebieden, sectoren en experts (in- en extern)	Van de Bunt met opdrachtgever	2 tot 4 weken
2.	In beeld brengen trends op de relevante vakgebieden en sectoren door de in- en externe experts. Door middel van een beperkt aantal workshops	experts onder leiding Van de Bunt	4 weken
3.	Searchconferentie: experts analyseren zekere en onzekere trends en bouwen op basis daarvan een aantal scenario	experts onder leiding Van de Bunt	voorbereiding 2 weken, conferentie 1 tot 2 dagen
4.	Uitwerken en visualiseren toekomstscenario's	Van de Bunt met opdrachtgever	4 tot 6 weken
5.	Communicatie omtrent het project	Van de Bunt met opdrachtgever	hele looptijd project