



Planbureau voor de Leefomgeving

# HANDLEIDING WORKSHOP 'OEFENEN MET DE TOEKOMST'

Voor organisaties die zelf aan de slag gaan met de  
PBL-scenario's

**Daniëlle Snellen, David Hamers, Joost Tennekes,  
Kersten Nabielek, Anton van Hoorn & Lia van den Broek**

**20 maart 2020**

PBL

## **Handleiding workshop 'oefenen met de toekomst'. Voor organisaties die zelf aan de slag gaan met de PBL-scenario's**

© PBL Planbureau voor de Leefomgeving

Den Haag, 2020

PBL-publicatienummer: 4144

### **Contact**

Daniëlle Snellen (projectleider): [danielle.snellen@pbl.nl](mailto:danielle.snellen@pbl.nl)

David Hamers (projectleider): [david.hamers@pbl.nl](mailto:david.hamers@pbl.nl)

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding: Snellen, D., D. Hamers, J. Tennekes, K. Nabielek, A. van Hoorn & L. van den Broek (2020), *Handleiding workshop 'oefenen met de toekomst'. Voor organisaties die zelf aan de slag gaan met de PBL-scenario's*, Den Haag: PBL.

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) is het nationale instituut voor strategische beleidsanalyses op het gebied van milieu, natuur en ruimte. Het PBL draagt bij aan de kwaliteit van de politiek-bestuurlijke afweging door het verrichten van verkenningen, analyses en evaluaties waarbij een integrale benadering vooropstaat. Het PBL is voor alles beleidsgericht. Het verricht zijn onderzoek gevraagd en ongevraagd, onafhankelijk en wetenschappelijk gefundeerd.

# Workshop 'Oefenen met de toekomst'

## Ruimtelijke Verkenning 2019

Het PBL heeft in het kader van de Ruimtelijke Verkenning 2019 vier scenario's gemaakt om bestuurders, beleidsmakers en strategen te helpen om de toekomst van stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit in Nederland te verkennen (PBL 2019a; PBL 2019b). Deze scenario's hebben de volgende namen:

- Bubbelstad
- Groenrijk
- Beursplein
- Eigenwijk

## Uitgangspunt en doel van de scenario's

We hebben scenario's gemaakt voor een periode van dertig jaar: de situatie in 2049 en de weg ernaartoe vanaf 2019. De scenario's bieden inzicht in verschillende mogelijke ontwikkelingen én opvattingen. Zo komen opgaven, spanningen, dilemma's en beleidsopties in beeld. De scenario's zijn geen voorspellingen van de toekomst, maar maken in een tijd waarin op verschillende terreinen grote onzekerheid bestaat verschillende toekomsten voorstelbaar, vergelijkbaar en bespreekbaar. De vier verschillende toekomsten zijn ook een geen doel op zich: het is geenszins de bedoeling dat er één uit zou komen of dat je er één zou moeten of kunnen kiezen. Ze zijn bedoeld als een middel dat in visievorming, strategiebeepaling en coalitievorming kan worden gebruikt om het inzicht in mogelijke toekomstige ontwikkelingen te vergroten, de denkruimte op te rekken, de communicatie over denkbare en wenselijke toekomsten te ondersteunen en de betrokkenheid van een diversiteit aan partijen bij het nadenken over de toekomst te versterken.

## Meerdere lagen

De scenario's zijn opgebouwd uit meerdere lagen. Op basis van elf kernonzekerheden zijn vier verschillende maatschappijbeelden ontwikkeld. Deze zijn uitgewerkt voor de thema's stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit in Nederlandse stedelijke regio's. De maatschappijbeelden zijn daarnaast ook op andere thema's toe te passen.

Bovendien zijn de scenario's zowel uitgewerkt in woord én beeld, als ook in een schets voor het gehanteerde eindjaar (2049) én een verhaal over het pad daarnaartoe. Door al deze lagen zijn de scenario's rijk aan inspiratie voor een veelheid aan toepassingen.

## Aan de slag met de scenario's: oefenen met de toekomst

De reflectie en gedachtewisseling die we met de scenario's beogen, komt het best tot stand als de relevante partijen aan de slag gaan met deze toekomstverkenning. Wij noemen dit *oefenen met de toekomst*. Door de scenario's zelf ter hand te nemen – in een workshop en/of in een langer traject – kunnen betrokkenen zichzelf en elkaar vragen stellen en antwoorden uitproberen. Op hoofdlijnen kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Hoe kunnen onze stedelijke regio, infrastructuur en mobiliteit en de bijbehorende technieken, instituties en waarden er in verschillende toekomsten uitzien?
- Wat betekenen de verschillende scenario's voor de opgaven van nu en de keuzes die nu (moeten) worden gemaakt?
- Welke nieuwe opgaven en keuzemogelijkheden brengen de scenario's in beeld?

Overigens verdient het aanbeveling om voor een workshop in de voorbereiding een concretere vraag, met bijbehorende deelvragen, voor de deelnemers voor te bereiden. Voorbeelden van vragen waarmee in eerdere workshops is gewerkt staan in de bijlage.

## Workshops en werkvormen

Elke workshop begint bij voorkeur met een toelichting op de scenario's. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de standaardpowerpointpresentatie die beschikbaar wordt gesteld door het PBL (zie bestand PBL\_RV19\_basispresentatie\_oefenen\_met\_de\_toekomst.pptx).

Tijdens de workshops kan in verschillende werkvormen geoefend worden. In deze beknopte handleiding beschrijven we enkele varianten. Uiteraard staat het iedereen vrij om andere werkvormen in te zetten.

### Werken in deelgroepen

Werken in deelgroepen is de meest gebruikte werkvorm. Elke groep werkt hierbij vanuit één scenario, vrijwel altijd aan de hand van een specifieke opdracht. Dit stelt de groep in staat om zich in te leven in een scenario en de diepte in te gaan op de gekozen thematiek. Het heeft meerwaarde om te werken met gemengd samengestelde groepen, omdat diverse deelnemers beter dan een homogene groep in staat zijn om de denkruimte op te rekken (even uit het heden te ontsnappen). Soms is het hiervoor voldoende om ze simpelweg willekeurig in te delen, soms is wat meer sturing hierop noodzakelijk. Bovendien komt het het gesprek ten goede als de groepen een scenario toegewezen krijgen in plaats van dat ze dat zelf mogen kiezen.

De groepen werken vervolgens gedurende een vastgestelde tijd aan de vraagstelling, die bestaat uit een hoofdvraag en een set deelvragen. Het doel van de deelvragen is om het gesprek te inspireren, en dus niet per sé om ze structureel één voor één te beantwoorden. Het doel van het groepswerk is vooral om in een veilige setting te kunnen oefenen met de toekomst, dat wil zeggen gezamenlijk los te komen van 'de waan van de dag' en relevante vraagstukken vanuit een langetermijnperspectief te benaderen. Zo ontstaat ruimte om het eigen werk door een nieuwe bril te bekijken en daarvan te leren.

Na afloop van het werken in subgroepen vindt er een terugkoppeling plaats aan de andere deelgroepen. Zo kunnen alle groepen hun visie op het besproken vraagstuk (doordacht vanuit één scenario) vergelijken met de visies die op basis van de andere scenario's worden gepresenteerd. Ook hiervoor zijn verschillende werkvormen mogelijk. Wat goed werkt is de vorm van een korte persconferentie (maximaal 2-3 minuten) aan de hand van een krantenkop of tweet uit 2049. Die kan bijvoorbeeld gaan over een probleem dat zich dan voordoet, een nieuwe maatregel of afgesloten samenwerkingsovereenkomst, een nieuwe actor die het speelveld betreedt of een reactie in de samenleving. Als voor deze vorm gekozen wordt, is het handig om de deelgroepen ongeveer 10 minuten voor het einde van de werkronde over deze opdracht te informeren. Zo krijgen ze een prikkel om hun interne discussie af te ronden en te gaan werken aan een kernachtige presentatie die begrijpelijk is voor de andere deelgroepen en die deze groepen prikkelt.

Wanneer er een ruimtelijke hoofdvraag op tafel ligt, is het ook mogelijk om te kiezen voor een workshop waarin op kaart gewerkt wordt. De presentatie kan zich dan richten op het geven van een toelichting bij de kaart. Overigens zijn naast teksten en kaarten ook tekeningen een mogelijk medium.

### Werken met meerdere rondes

Een workshop kan bestaan uit één ronde 'werken in deelgroepen', maar indien er voldoende tijd beschikbaar is, kan er ook in meerdere rondes gewerkt worden. Er kan dan gekozen worden voor verschillende hoofdvragen per ronde of voor het zoeken van verdieping in opeenvolgende rondes (bijvoorbeeld de vraag specifieker maken of de vertaling naar de kaart maken).

Als er gewerkt wordt in meerdere rondes, dan kan ervoor gekozen worden om de groepen steeds met hetzelfde scenario te laten werken of de groepen te vragen om 'door te schuiven' naar een ander scenario. Dat laatste is qua mentale belasting wel een tandje zwaarder. Zeker bij een wat langer durende workshop kan dat tot afvlakking in de discussie leiden.

### Positiespel

Voorafgaand aan de hiervoor genoemde rondes kan eventueel aanvullend een 'positiespel' worden gespeeld. Dit biedt de mogelijkheid om een snelle inventarisatie te doen van de opvattingen en ideeën die vooraf binnen de organisatie leven. Tijdens het positiespel wordt alle deelnemers gevraagd om twee post-it-briefjes te plakken: één bij het scenario waar ze bij voorkeur naartoe zouden willen bewegen en één bij het scenario waar ze het liefst vanaf zouden willen bewegen. Als er bij de workshop deelnemers aanwezig zijn van verschillende 'bloedgroepen', zoals bijvoorbeeld verschillende afdelingen, dan kan er gewerkt worden met verschillende kleuren post-its, zodat zichtbaar wordt of er verschillen bestaan tussen deze groepen. Na het plakken volgt een korte plenaire reflectie op het resultaat en kan worden verkend of dit vraagt om een vervolgesprek.

Het is belangrijk om helder aan te geven of het gaat om de persoonlijke voorkeur van de deelnemers of om de voorkeur redenerend vanuit de professionele taak van eenieder. Dit is uiteraard afhankelijk van wat de organisatie beoogt met de workshop.

### Afsluitende reflectie

Na afloop van de werkronde(s) kunnen de deelnemers ter afsluiting plenair reflecteren op ieders ervaring tijdens het oefenen met de toekomst en op de belangrijkste inhoudelijke bevindingen. Enerzijds helpt dit de deelnemers om na intensief werken 'uit de oefening te komen', anderzijds helpt het om het denken in termen van de vier scenario's te ontstijgen en te reflecteren op de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de antwoorden die vanuit de scenario's zijn gegeven op het besproken vraagstuk. Daarnaast kan worden gevraagd naar eye openers, denk aan blinde vlekken die in beeld zijn gekomen en taboes die bespreekbaar zijn gemaakt. Tot slot kunnen eventuele vervolgstappen worden verkend.

Ook tijdens de reflectie is het belangrijk om de veilige setting waaraan hierboven al werd gerefereerd in stand te houden. Dit maakt het mogelijk om te leren van de toekomst oefening, zowel qua ervaringen als qua inhoud. Als er een verslag wordt gemaakt van de workshop – zinvol voor het leerproces – verdient het aanbeveling om tijdens de reflectie (nogmaals) aan te geven of het verslag is bestemd voor interne doeleinden dan wel breder kan worden verspreid.

Een workshop Oefenen met de toekomst heeft uiteraard een beperkte duur en kan daarmee worden getypeerd als 'oefenen met oefenen met de toekomst'. Het 'echte' oefenen vindt idealiter plaats in een langer traject in het verlengde van de workshop. Dit stelt de organisatie

in staat om de bevindingen op basis van het scenariodenken te laten landen in het dagelijkse werk.

## Programma

Hieronder schetsen we drie 'typische' programma's voor workshops met een verschillende opbouw. Een eenvoudige workshop (één ronde) duurt circa 1,5-2 uur. Als er in meerdere rondes gewerkt gaat worden, dan is 2,5 tot 3 uur een minimum.

### Korte workshop met één ronde in deelgroepen

t	welkom
t+10	toelichting op de scenario's
t+40	werken in deelgroepen
t+80	presentatie resultaten deelgroepen
t+95	korte gezamenlijke reflectie
t+110	slot

### Workshop met positiespel en één ronde in deelgroepen

t	welkom
t+10	toelichting op de scenario's
t+40	positiespel
t+60	werken in deelgroepen
t+100	presentatie resultaten deelgroepen
t+115	korte gezamenlijke reflectie
t+130	slot

### Langere workshop met twee rondes in deelgroepen

t	welkom
t+10	toelichting op de scenario's
t+40	werken in deelgroepen – ronde 1
t+80	presentatie resultaten deelgroepen
t+95	pauze
t+110	werken in deelgroepen – ronde 2
t+140	presentatie resultaten deelgroepen
t+155	reflectie
t+170	slot

## Workshopmiddelen

Om de workshop goed te laten verlopen is een aantal middelen nodig:

- Computer met powerpointpresentatie (zie PBL\_RV19\_basispresentatie\_oefenen\_met\_de\_toekomst.pptx).
- De animatiefilms waarin de vier scenario's in 1 minuut worden gepresenteerd (zie de .mp4-bestanden). De films kunnen worden geïntegreerd in de powerpointpresentatie; zie de daarvoor geschikte positie in het pptx-bestand.
- Een scherm/beamer voor de presentatie, bij voorkeur met voorziening om video met geluid te tonen (hdmi-aansluiting).
- Werkvellen om op te brainstormen (basiswerkvellen voor de discussie in deelgroepen en banners voor kernachtige boodschappen tijdens de presentatie) (zie bijlage).
- Basisinformatie over de vier toekomstscenario's als naslagmateriaal op elke tafel (zie PBL\_RV19\_info\_sheets\_01.pdf).
- Stiften.

- Een ruimte waarin de groepen, op enige afstand van elkaar, kunnen werken/discussieren.
- Wandruimte om de resultaten van de werkgroepen te kunnen ophangen tijdens de presentaties.
- Iemand die verslag doet van de bijeenkomst (vooraf regelen).

## Verantwoording

Het staat eenieder vrij om gebruik makend van het door PBL ter beschikking gestelde materiaal zelf workshops 'Oefenen met de Toekomst' te organiseren, onder voorwaarde dat er steeds sprake is van bronvermelding: PBL 2019 Oefenen met de Toekomst. Bronvermelding dient ook plaats te vinden bij elk gebruik van het bijbehorende beeldmateriaal. Zie voor verdere copyrightinformatie het colofon van het hoofdrapport (zie de link hieronder).

## Terugkoppeling

Als u met dit materiaal gaat oefenen met de toekomst, dan zouden wij het op prijs stellen om te horen over uw ervaringen en resultaten. Deel deze gerust met ons via [info@pbl.nl](mailto:info@pbl.nl) onder vermelding van 'Oefenen met de toekomst'.

## Downloadlinks

- Themawebsite Oefenen met de toekomst:  
<https://themasites.pbl.nl/oefenen-met-de-toekomst/>
- Hoofdrapport:  
<https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2019-ruimtelijke-verkenning-2019-oefenen-met-de-toekomst-2631.pdf>
- Verdiepend rapport:  
<https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2019-scenarios-voor-stedelijke-ontwikkeling-infra-en-mobiliteit-3381.pdf>

## Literatuur

PBL (2019a), *Oefenen met de toekomst. Scenario's voor stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit in Nederland voor 2049. Ruimtelijke verkenningen 2019*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

PBL (2019b), *Scenario's voor stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit. Verdieping bij Oefenen met de Toekomst. Ruimtelijke Verkenning 2019*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

# Bijlage

## Voorbeelden van vraagstellingen

- Gaat onze regio groeien en, zo ja, waar dan?
- Hoe ziet vervoersarmoede er in de toekomst uit?
- Wat wordt de rol en betekenis van Mobility-as-a-Service?
- Welke typen transportnetwerken zullen onze regio straks verbinden met de rest van Nederland?
- Wat is de toekomst van onze bedrijventerreinen?
- Wat is 'aantrekkelijke stedelijkheid' in de toekomst?
- Wat maakt een gezonde stad?
- Wat gaan nieuwe vervoermiddelen zoals deelsteps of zelfrijdende auto's betekenen voor de openbare ruimte van de toekomst?
- Wat is de toekomst van middelgrote steden?
- Is huur/koop in de toekomst nog wel een zinvol onderscheid?
- Hoe verhouden we ons in de toekomst tot onze buurgemeenten?
- Hoe verhoudt de overheid zich tot het bedrijfsleven en civic society?
- Is onze organisatie/overheidslaag straks nog relevant?
- Welke vormen van interbestuurlijke samenwerking zijn denkbaar?
- Hoe kunnen we in de toekomst over sectorgrenzen heen samenwerken?
- Het is najaar 2049 en we evalueren het beleid van de afgelopen dertig jaar:
  - Waar zijn we het meest trots op?
  - Wat hebben we gedaan om dat voor elkaar te krijgen?
  - Wat waren de grootste barrières?
  - Wat is er blijven liggen?

## Voorbeelden van werkvellen

Zie bestanden:

- PBL\_RV19\_werkvel\_basis.pdf
- PBL\_RV19\_banners\_basis.pdf

De werkvellen worden bij voorkeur groot geplot (formaat A1). Op de werkvellen kan de vraagstelling per ronde worden toegevoegd. Dit is vooral handig als de groepen niet in dezelfde ruimte zitten en het dus niet volstaat om de vraagstelling op een scherm te tonen. Als afdrucken op groot formaat niet mogelijk is, dan kan gekozen worden voor werken op flip-overvellen.

De banners zijn bedoeld om de krantenkoppen/tweets op te noteren voor de presentaties. Bij voorkeur worden ook deze op ruim formaat geplot.