



COA Centraal Orgaan opvang asielzoekers

Scenariodenken bij het COA

Handreiking met aanpak en methodiek



Inhoud

1.	Inleiding	3
	Van ad hoc naar voorbereid zijn	3
	Meerjarenstrategie COA 2020-2025	3
	Leeswijzer	3
	Woordenlijst	4
2.	Wat is scenariodenken?	5
	Scenariovoorbeelden	5
	Hoe kan scenariodenken behulpzaam zijn?	5
	Wat levert scenariodenken op?	6
3.	Methodiek	8
	De methodiek en de toepassing	8
	Politiek-bestuurlijk scenario's	9
	Kwantitatieve scenario's	11
	Economische scenario's: Vastgoedmarkt en arbeidsmarkt	12
	Oefeningen uit de praktijk	12
4.	Zelf aan de slag met scenariodenken	15
	Kennisoverdracht inhoud en methodiek	15
	scenario's gebruiken	15
	Wat heb je ervoor nodig?	15
	Contact	16

1. Inleiding

Van ad hoc naar voorbereid zijn

Bij het COA hadden we in 2014/2015 te maken met een ongekend snelle hoge instroom en in 2016/17 met een ongekend snelle krimp. Het COA, de migratieketen en talloze stakeholders hebben in die jaren grote veerkracht getoond. Echter, de prijs die het COA als organisatie hiervoor heeft betaald, letterlijk en figuurlijk, was hoog. De organisatie, alle medewerkers en stakeholders stonden stevig onder druk om iedereen die asiel aanvraag een bed aan te kunnen bieden. Onze omgeving vroeg veel van ons, wij vroegen veel van onze omgeving en tegelijkertijd ontwikkelde het asielvraagstuk zich tot een breed maatschappelijk thema.

Een van de lessen die we geleerd hebben is dat we beter voorbereid willen en moeten zijn op mogelijke toekomstige ontwikkelingen en dat we daar onze samenwerkingspartners ook in willen meenemen. Het is aanleiding geweest onze aanpak van planning en scenariodenken aan te scherpen en gestructureerd neer te zetten.

Wij zijn de professionals op het gebied van veilige en menswaardige opvang en begeleiding van asielzoekers. Samen met onze stakeholders geven wij daar richting en vorm aan. We willen onze organisatie zo inrichten dat we in staat zijn om ons tijdig aan te passen, zodat we kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en onszelf en onze omgeving kunnen voorbereiden op veranderingen. Daar hoort scenariodenken bij.

De manier van denken in scenario's stelt ons in staat beter voorbereid te zijn op situaties die nu nog niet aan de orde zijn, maar die in de toekomst wel voorstelbaar zijn. We willen daarmee ons strategisch vermogen vergroten.

Meerjarenstrategie COA 2020-2025

Het document *Meerjarenstrategie COA 2020-2025* is 'van buiten naar binnen' ontstaan: welke trends zien we in de context van het COA, die de komende jaren impact op ons hebben? Tot welke onzekerheden leiden deze trends mogelijk? En wat kunnen we doen om op deze onzekerheden voorbereid te zijn? Met de scenariomethode kan de komende jaren op regelmatige basis naar de veranderende context worden gekeken om te zien of de koers van onze organisatie moet worden aangepast.

Leeswijzer

Deze publicatie is bedoeld voor de COA-collega's die met scenarioplanning aan de slag willen en voor samenwerkingspartners die daarbij betrokken zijn. We geven een overzicht van de wijze waarop we bij het COA met scenarioplanning bezig zijn en hoe we dat kunnen toepassen in ons werk.

Hoofdstuk 2 biedt inzicht in het 'wat en waarom' van scenariodenken bij het COA, hoofdstuk 3 geeft een overzicht van wat er binnen het COA al beschikbaar is aan scenario's. In hoofdstuk 4 vind je praktische tips voor hoe je als COA-medewerker zelf aan de slag kunt met scenariodenken.

Woordenlijst

Bij scenariodenken komen verschillende termen voor die nogal eens door elkaar worden gebruikt. Om ervoor te zorgen dat iedereen binnen het COA bij bepaalde termen dezelfde betekenis voor ogen heeft, volgt hierbij een woordenlijst:

- **Trend**
Historische ontwikkeling van een variabele, vaak met extrapolatie richting de toekomst.
- **Voorspelling**
Specifieke uitspraak of statistische schatting over het plaatsvinden van een toekomstige gebeurtenis.
- **Scenario's**
Mogelijke (onzekere) toekomstige externe ontwikkelingen.
- **Optie**
Een mogelijk door de organisatie te nemen actie.
- **Robuuste optie**
Een actie die in elk van de scenario's positief uitpakt.
- **Start-optie**
De mogelijkheid om een actie te starten als een bepaald scenario zich lijkt te gaan voordoen.
- **Stop-optie**
De mogelijkheid een actie te stoppen als een bepaald scenario zich lijkt te gaan voordoen.
- **Early warning signaal of indicator**
Een gebeurtenis in de realiteit die erop wijst dat een bepaald scenario werkelijkheid aan het worden is.
- **Routekaart**
De strategie van een organisatie om vanuit de 'huidige' situatie naar de gewenste situatie in de toekomst te komen. Wanneer van slechts één toekomstbeeld wordt uitgegaan (een voorspelling) is er vaak sprake van een statische routekaart; wanneer er uit wordt gegaan van verschillende scenario's en opties om naar de gewenste situatie te komen, dan spreken we over een dynamische routekaart.

Het COA heeft zich bij de ontwikkeling van het scenariodenken laten inspireren en ondersteunen door De Ruijter Strategie. Paul de Ruijter heeft ook een boek geschreven over scenariodenken: [Klaar om te Wenden](#). De methodiek die in deze publicatie wordt toegelicht, is daarop gebaseerd.

2. Wat is scenariodenken?

De eerste gedachte bij scenariodenken is vaak 'ver weg, groots en vaag'. Niets is minder waar: scenariodenken kun je breed en concreet toepasbaar maken: voor jezelf, voor je team, je directie, het COA, de keten en de maatschappij. En ook: je kunt het heel klein en bij jezelf houden, of heel groot en ver weg.

Scenariodenken zegt niets over wenselijkheid of waarschijnlijkheid. Het gaat om voorbereid zijn, om het verkrijgen van handelingsperspectief voor het COA en het verhogen van betrokkenheid, herkenbaarheid en uitlegbaarheid bij ketenpartners en stakeholders.

Scenariovoorbeelden

- Stel, we verwachten een hogere bezetting. Gaan we 'bijbouwen' om voorbereid te zijn of beleidsmatig beïnvloeden om de bezetting omlaag te krijgen?
- Stel, je hoort een gerucht dat jouw locatie op de nominatie staat om te gaan sluiten bij de eerstvolgende krimp. Je wilt de ervaringen en inzichten van jouw nieuwe, verse teamleden behouden voor de organisatie. Wat zijn je opties?
- Stel, er komen (lokale) verkiezingen aan. Hoe kun je anticiperen op mogelijke verkiezingsuitkomsten?
- Door een verandering in type instroom en door druk op capaciteit krijgen locaties nogal eens te maken met 'omklap'. Hoe ben je hierop voorbereid?
- Stel, er komt komend jaar opnieuw een pandemie. Wat zijn je opties om te handelen?
- Hoe ben je voorbereid op de veranderingen in samenwerking met de gemeente op gebied van integratie en participatie?

Hoe kan scenariodenken behulpzaam zijn?

De genoemde voorbeelden zijn 'opgehaald' uit onze dagelijkse praktijk. De vraag is wat scenariodenken kan betekenen bij dit soort praktijkvoorbeelden. We hebben de afgelopen jaren ons bewustzijn vergroot van de positie van het COA in relatie tot onze bewoners en de organisaties met wie wij samenwerken. Scenariodenken past goed in dit bewustzijn; het gaat over voorbereid zijn op iets wat mogelijk komen gaat. Het gaat ook over herkenbaar zijn voor je directe omgeving en over uitlegbaarheid van je keuzes en handelingen. Over vooraf nadenken en plannen en niet pas nadenken als de waan van de dag dat vraagt. De mate waarin een scenario waarschijnlijk is of wordt en de impact die dat scenario heeft, bepaalt de omvang van je voorbereidingen.

Bij alle voorbeelden kunnen we onszelf de vraag stellen: laten we de gebeurtenis op ons afkomen en handelen we als het zo ver is óf kunnen we nu al nadenken over hoe te handelen als het zich voordoet. En ook: ga je handelen om voorbereid te zijn op het waarschijnlijke scenario? Of kun je wellicht invloed aanwenden om ervoor te zorgen dat een waarschijnlijk en onwenselijk scenario zich niet zal voordoen?

Door terug te kijken op de afgelopen jaren zijn we inzake scenariodenken tot een aantal belangrijke inzichten gekomen:

- Er zijn voor de langere termijn **geen harde zekerheden** meer. Scenario's leren je omgaan met onzekerheid en complexiteit, als je weet dat er geen zekerheden zijn.
- Scenario's maken een **combinatie tussen wat je al weet** (geschiedenis, cijfers, aantallen, ervaringscijfers) en **voorstellingsvermogen** over wat er in de toekomst mogelijk op je af komt.
- Scenario's kunnen **groot en abstract** zijn, maar ook **dichtbij en concreet**.

Wat levert scenariodenken op?

Werken met scenario's levert op alle niveaus van de organisatie 'rijkere' gesprekken op. Dit draagt bij aan de uitlegbaarheid en de kwaliteit van afwegingen en besluiten. Immers, als je - ondanks de onzekerheid - met behulp van scenario's voorbereid bent op de toekomst, kun je met minder pijn en moeite slagen maken groei en krimp en een betrouwbare samenwerkingspartner zijn voor ketenpartners en betrokkenen. Daarom houd je rekening met meerdere scenario's en heb je voor elk scenario opties doordacht en zondig klaarliggen of geoefend. Als je situaties van tevoren hebt doordacht, ben je beter voorbereid als het realiteit wordt, zoals bij een brandoefening. Dat maakt je wendbaarheid als organisatie groter.

Het gezamenlijk verkennen van scenario's en opties creëert bovendien een gezamenlijke 'taal' over de toekomst; door scenariobeelden te delen en levend te houden, worden signalen uit de wereld om ons heen eerder opgepikt. Signalen kunnen over van alles gaan: over veranderingen in de (geo-)politiek, de economie, de strategie van de overheid, de inhoud van ons dagelijkse werk en bedrijfsvoering. En ook over de samenwerking met partners en betrokkenen.

Iedereen kan daar vanuit zijn of haar kennis of invalshoek een bijdrage aan leveren. In alle lagen van de organisatie en voor tal van doeleinden kan scenariodenken worden toegepast. Een paar toepassingen:

- **Nieuwe ideeën genereren**
Door uit de waan van de dag te stappen en de blik naar meerdere mogelijke toekomstbeelden te richten, komen out of the box ideeën los.
- **Vergroten externe oriëntatie**
Het doordenken van scenario's (die altijd over de buitenwereld gaan) leert je 'van buiten naar binnen' te kijken.
- **Verbeteren teamwork**
Het gezamenlijk verkennen van de toekomst vergroot het gevoel van saamhorigheid.
- **Dezelfde taal spreken**
Scenario's schetsen een gemeenschappelijk beeld van de toekomst en bieden een taal om over ontwikkelingen in de realiteit te praten.
- **Brandoefening**
Scenario's zijn een veilige manier om te oefenen voor onbekende situaties.

Voorbeelden scenariosessies uit de praktijk

Sinds het toepassen van de methodiek hebben we vele sessies in het land georganiseerd of gefaciliteerd. Hierbij enkele voorbeelden:

- COA en gemeente Utrecht: scenariodenken in relatie tot de doorontwikkeling van de samenwerking.
- COA, JenV, BZK en VNG, scenariodenken over de vraag: 'Wat als de buffercapaciteit niet voldoende is?'
- COA, IND en DT&V: scenario's rond internationale ontwikkelingen.
- COA intern: de toekomst van administratieve processen in relatie tot digitalisering.
- COA intern: de toekomst van Inkoop.
- COA en de grote keten: scenario's over de meerjarencapaciteitsbehoefte van het COA.
- COA intern: impactanalyse coronabeperkende maatregelen in relatie tot ontwikkeling bezetting.

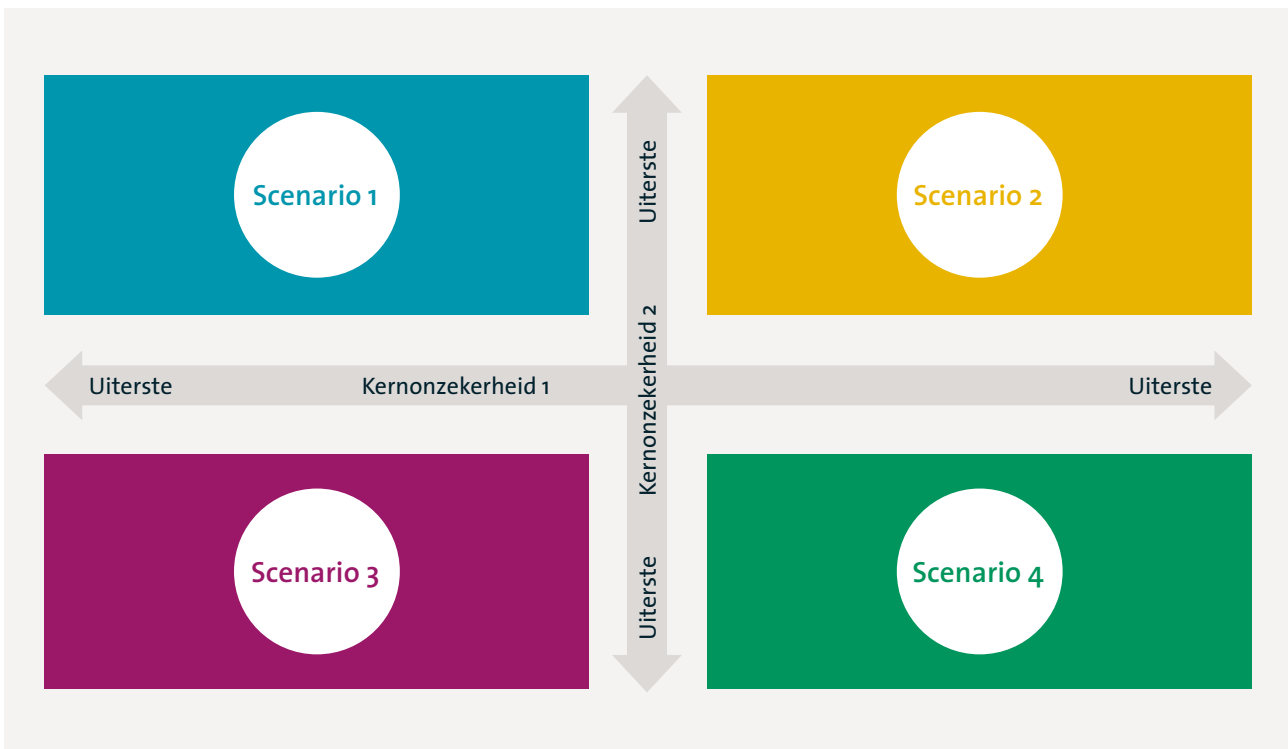
3. Methodiek

Vanuit de toenmalige unit Staf is een verkenning uitgevoerd naar de wijze waarop we scenariodenken toe kunnen passen bij het COA. Deze bestond uit een literatuurstudie naar de belangrijkste externe ontwikkelingen en een viertal toekomstscenario's die hieruit kunnen worden afgeleid.

Sindsdien hebben we op verschillende niveaus met scenariodenken gewerkt en geoefend, zowel met collega's op locaties als met het bestuur. Er zijn verschillende soorten scenario's in kaart gebracht, van ver weg tot dichtbij. Dat heeft steeds geresulteerd in opties op zowel strategisch en tactisch als operationeel niveau. Daarmee hebben we ook een basismethodiek ontwikkeld voor het scenariodenken bij het COA, die breed toepasbaar is. Sinds 2019 worden er in het hele land regelmatig scenariotrainingen gehouden, waarvoor alle leidinggevendenden zich samen met een collega kunnen inschrijven via het Leerplein. In deze training van een dag worden de theorie en de praktijk van scenariodenken behandeld en uitgebreid geoefend.

De methodiek en de toepassing

Scenario's zijn beelden over de toekomst. Het zijn er altijd meerdere; ze zijn geen voorspelling, maar een beschrijving van relevante onzekerheden die veel impact hebben op de organisatie en waar de organisatie zelf geen invloed op heeft. Vaak worden de twee meest onzekere en tegelijkertijd meest impactvolle ontwikkelingen voor de organisatie/afdeling tegen elkaar afgezet op een x-as en een y-as, waardoor er een assenkruis of scenarioraamwerk ontstaat met vier kwadranten:



Bij elk scenario past een 'verhaallijn': een korte omschrijving van een mogelijk toekomstbeeld. Vanuit de huidige stand van zaken houden we vervolgens actief bij welke signalen er zijn die een ontwikkeling naar een ander toekomstbeeld waarschijnlijk of minder waarschijnlijk maken. Voor elk van deze vier scenario's kan de organisatie vervolgens de implicaties en opties in kaart brengen: **"Als dit scenario werkelijkheid wordt, wat betekent dat dan voor ons? En welke opties hebben we om in dit scenario succesvol te zijn/blijven?"**

Hieronder volgt een aantal sets scenario's die in de afgelopen periode zijn uitgewerkt en doordacht. Deze voorbeelden kunnen dienen ter inspiratie voor eenieder die aan de slag wil met scenariodenken.

Politiek-bestuurlijke scenario's

De opdracht die het COA ter uitvoering van de politiek krijgt, wordt beïnvloed door een aantal onzekerheden in Nederland en daarbuiten. Deze zijn uitgewerkt in een set scenario's rondom de volgende twee kernonzekerheden:

- Is de uitvoering van de opvang van asielzoekers centraal of decentraal?
- Zijn de afspraken over de opvang van asielzoekers unilateraal of multilateraal

De combinatie van deze onzekerheden levert de volgende scenario's op:



Deze scenario's hebben implicaties voor de eigen bedrijfsvoering en ook voor de samenwerking van het COA met ketenpartners en stakeholders. Multilaterale afspraken over de opvang van asielzoekers verlagen bijvoorbeeld de instroom, omdat er dan meer opvang in de regio van herkomst plaatsvindt, maar er zal bij het COA wel een beroep worden gedaan op het leveren van competenties in het buitenland. En bij een decentrale uitvoering van de opvang zijn lokale overheden verantwoordelijk en zal de rol van het COA van uitvoerder naar regisseur verschuiven.

Wat zijn de opties voor het COA in elk van de scenario's? Via een scenario-optietabel zijn deze geïnventariseerd:

Opties	1 Uitvoerder Unilat/Centraal	2 Regisseur Unilat/Decentraal	3 Leverancier Multilat/Leverancier	4 Facilitator Multilat/Facilitator
Gezamenlijke Vreemdelingenlocatie				
Landelijke Vreemde- lingenvoorzieningen				
Bestuursovereenkomst				
Mensen werven				
Flexibel verwerven locaties				
Locaties sluiten				
Inzetten op integratie/ participatie				
Activeren				
Helpen terugkeer				
...				
...				
...				

Voor elk van de vier scenario's zijn in de realiteit indicatoren waar te nemen. Zo kan de verkiezingswinst van anti-EU-partijen gevolgen hebben voor de multilaterale opvang, en wijzen de plannen in het regeerakkoord van Rutte III voor een grotere rol voor gemeenten bij de opvang in de richting van 'decentraal'. Op gezette tijden worden de indicatoren verzameld en wordt er gekeken welk scenario dominant is en richting welk scenario de *early warning signals* wijzen. Dit vormt input voor het maken van een prognose voor de kortere termijn, of voor het onderzoeken, opstarten of stoppen van bepaalde acties.

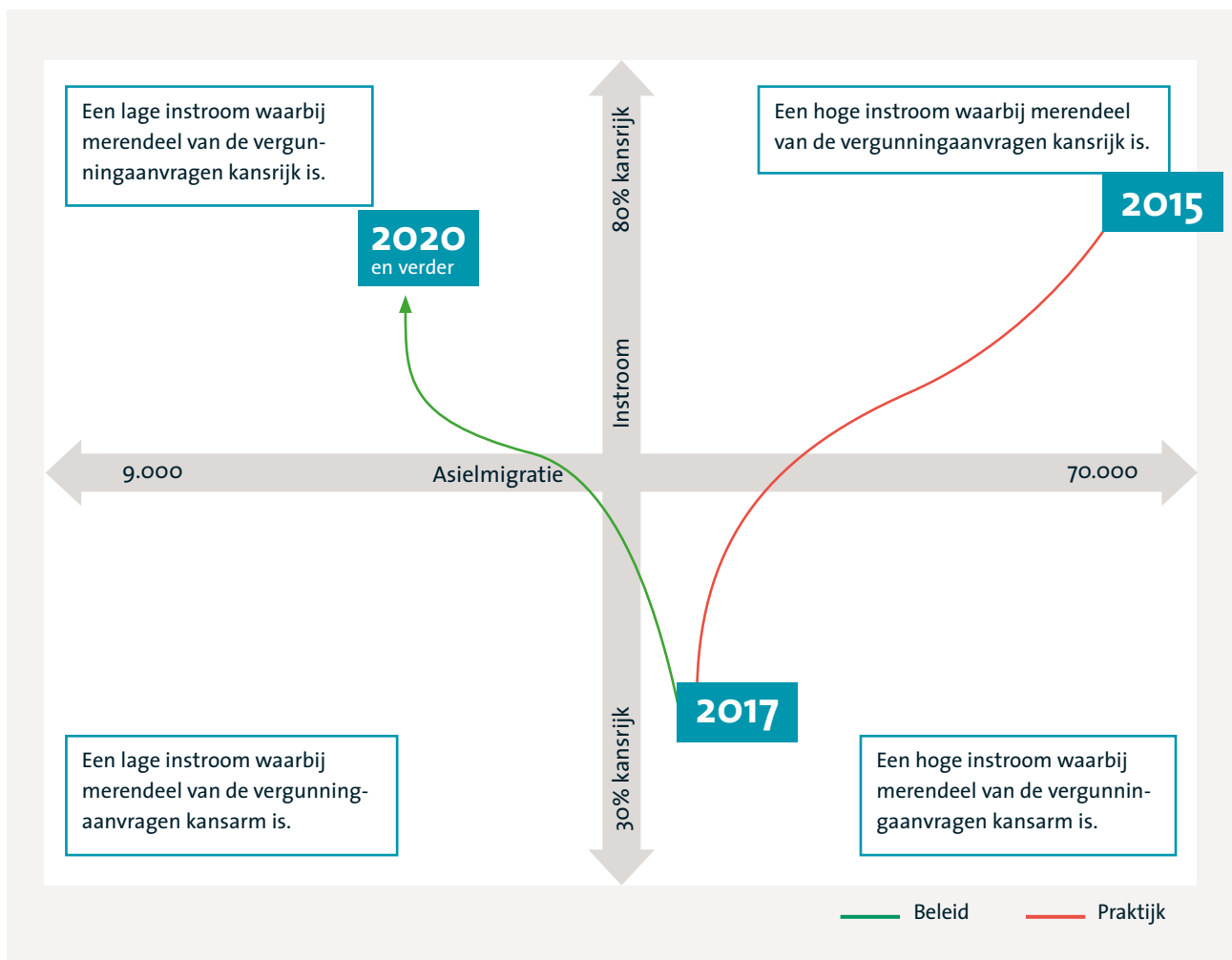
Kwantitatieve scenario's

Scenario's over de politiek-bestuurlijke context zijn niet voor iedereen in de COA-organisatie even relevant. Voor bijvoorbeeld de collega's van huisvesting en de uitvoering zijn scenario's over de mogelijke aantallen en kansrijkheid van de toekomstige instroom weer zeer relevant. Hiervoor zijn kwantitatieve scenario's uitgewerkt.

Omvang instroom in combinatie met kansrijkheid asielaanvraag

In 2014-2016 had het COA te maken met een hoge instroom waarbij het merendeel van de vergunningaanvragen kansrijk was. Dat betekende dat er veel mensen in de opvanglocaties instroomden en daar ook voor langere tijd bleven. Inmiddels is de instroom weer gedaald. Ook de kansrijkheid van de vergunningaanvragen is gedaald. Voor de toekomst is van beide onzekerheden – aantal van de instroom en kansrijkheid van de vergunningaanvraag – niet te voorspellen welke kant ze op bewegen. Voor elke richting zijn indicatoren te vinden. Dan is het nuttig om scenario's voor de vier combinaties van mogelijke bewegingen te doordenken op implicaties en opties voor het COA. Antwoorden op vragen als: 'Wat doen we áls ...' kunnen leiden tot nieuwe, creatieve oplossingen (opties) die verder onderzocht kunnen worden. Het is goed om dat te doen als de situatie nog geen realiteit is. Dat is het juiste moment om hier gezamenlijk met ketenpartners goed over na te denken.

Deze ontwikkeling ziet er als volgt uit:

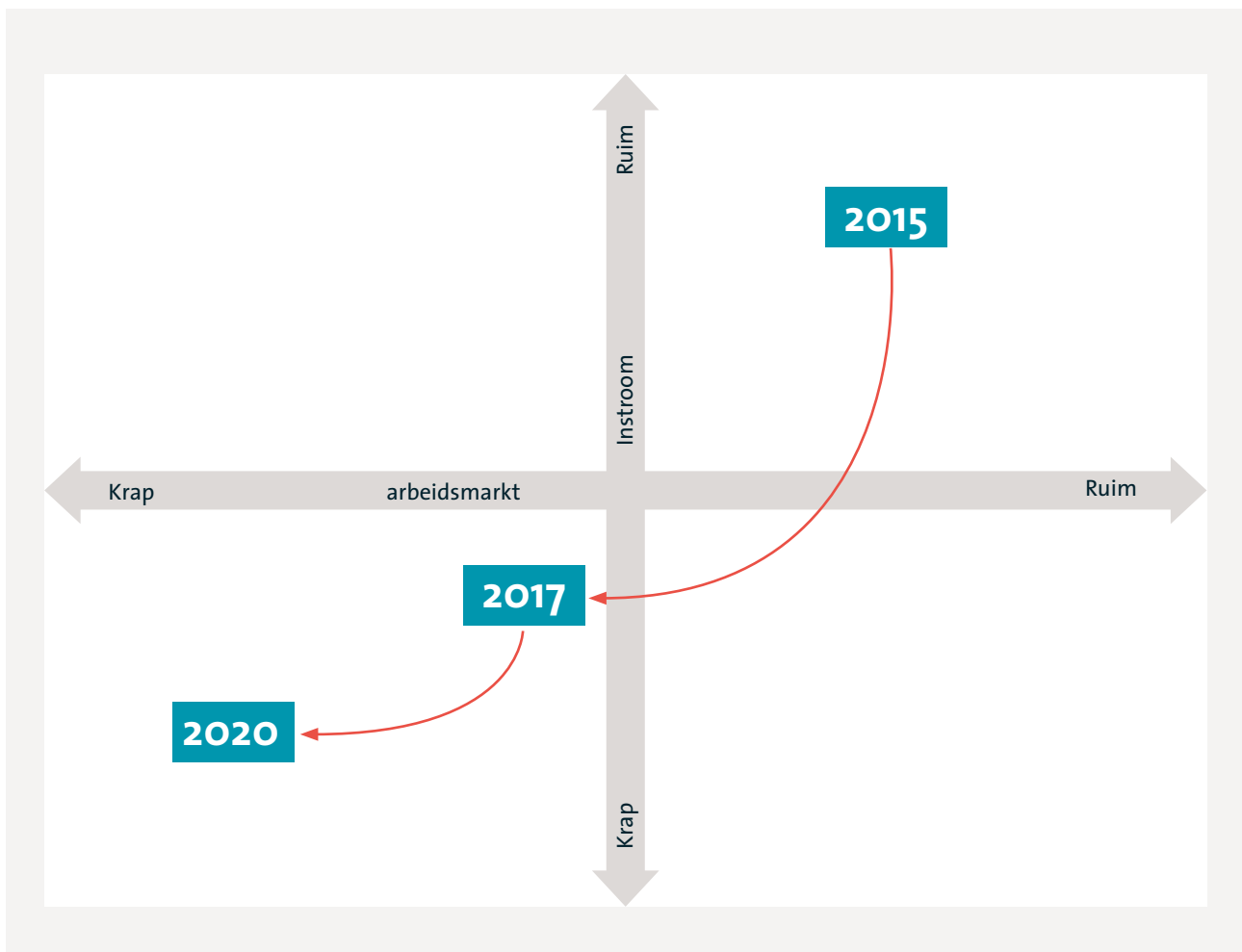


Economische scenario's: vastgoedmarkt en arbeidsmarkt

Voor de collega's van huisvesting en hrm betekent wendbaarheid heel concreet de mogelijkheid om 'morgen' opvangcapaciteit en personeel uit te breiden en er indien nodig over een half jaar weer vanaf te kunnen. Voor deze disciplines zijn macro-economische scenario's over het aanbod in de vastgoedmarkt en de arbeidsmarkt zeer relevant.

Tijdens de hoge instroom tussen 2014 en 2016 was Nederland nog aan het herstellen van de economische crisis. Er was veel leegstand in vastgoed, aannemers waren nog niet overboekt en er was een flinke groep werkelozen die graag weer aan de slag wilde. Deze weersomstandigheden hebben bijgedragen aan het succes waarmee het COA in die jaren aan de enorme opgave heeft weten te voldoen. Maar wat als we in de toekomst weer te maken krijgen met een hoge instroom, terwijl de vastgoedmarkt inmiddels overspannen is en de arbeidsmarkt steeds krappere wordt door de bloeiende economie en de vergrijzing? Hoe kom je dan aan extra locaties en personeel? En als de instroom nog verder daalt, wat doe je dan met je huidige vastgoed en personeel? Door daar nu al over na te denken met leveranciers, locaties, gemeenten en burgers en opties te verkennen op het gebied van bijvoorbeeld contractering en meervoudig inzetbare locaties, ben je voorbereid op wat de toekomst ook zal brengen.

De ontwikkeling ziet er als volgt uit:



I) Scenariosessie azc Balk

De locatiemanager van azc Balk zag in 2017 in de scenarioplanning een mooie methode om met zijn medewerkers na te denken over wat mogelijk in de toekomst op de locatie af zou kunnen komen. Niet alleen om als locatie voorbereid te zijn, maar ook voor de medewerkers zelf. De instroom was dalende, de kans bestond dat de locatie op termijn zou sluiten. Dat was geen onderwerp waar regelmatig tijdens de lunch over werd gesproken, maar het was een gevoelig onderwerp dat via een scenario-oefening aan de orde kon komen.

Twee COA-medewerkers die al een training scenarioplanning hadden gevolgd, organiseerden voor azc Balk een scenarioworkshop. Op een middag in november 2017 kwamen de locatiemanager en het nagenoeg voltallige personeel van locatie Balk bijeen om gestructureerd na te denken over scenario's die hun locatie zouden kunnen overkomen, en wat ze

konden doen als dit zou gebeuren. Dat leverde in een tijdsbestek van drie uur zeer bruikbare opties op, zowel op operationeel als strategisch niveau.

De 'Wat als...?'-scenario's die in een brainstorm waren verzameld, werden beoordeeld op waarschijnlijkheid en impact, waarna de drie meest waarschijnlijke en tegelijk meest impactvolle in groepjes verder werden uitgewerkt: wat doen we als dit gebeurt? Een van deze drie scenario's ging over de sluiting van Balk als opvanglocatie. Dit scenario werd door de medewerkers zeer waarschijnlijk én impactvol geacht. Door gezamenlijk – los van de waan van de dag – via de scenariomethode na te denken over wat de opties dan waren, kon het onderwerp rustig en constructief worden besproken. Al bleef het voor de medewerkers natuurlijk een gevoelig onderwerp.

Scenario 1

*In maart komt de tweede krimpronde
Gevolg: Balk moet sluiten*

Opties:

- *Draaiboek sluiten maken / specificeren*
- *Bewoners informeren*
- *Netwerk informeren + omgeving*
- *Personeel informeren*
- *Teamafspraken maken*
- *Aandacht voor impact van team/individu*

Na afloop van de sessie keek men terug op een middag met veel winst. Er was gezamenlijk nagedacht over wat de locatie mogelijk zou kunnen overkomen en voor sommige scenario's waren opties bedacht die ook in andere situaties goed van pas konden komen. Maar het belangrijkste vond men dat

het moeilijke scenario van sluiting vanuit de medewerkers zelf op de agenda was gezet als een realistische mogelijkheid voor de toekomst. Het was gezamenlijk besproken; de 'roze olifant' was uit de kamer en er kon worden begonnen met het uitwerken van opties.

II) Periodieke sessies met bestuur

Het COA-bestuur wil voorbereid zijn op ontwikkelingen die komen gaan, op alle dimensies: groot, klein, mondiaal, Europees, nationaal, korte termijn, lange termijn. De context verandert snel; signalen gaan verschillende, vaak tegenstrijdige kanten op. Waar 'koers' je dan op als bestuur? Kun je sturen of ga je beïnvloeden?

Om die reden staat scenariodenken periodiek op de agenda van het COA bestuur. Vanaf 2018 hebben we regelmatig stilgestaan bij scenariodenken. Aan de hand van bestuurlijke en operationele 'assenstelsels'

is gemonitord welke signalen we zien, welke het sterkst zijn en naar welke kant lijken te bewegen binnen de bestaande scenario's. Ook bekijken we of de huidige scenario's nog voldoen en of er een belangrijke ontwikkeling opgekomen is die de contouren van een nieuw scenario schetst. Het uiteindelijke doel van dit soort gesprekken is het kunnen maken van concrete vervolgstappen en het verhogen van uitlegbaarheid: gegeven de waarnemingen, welke acties kun je dan nu in gang zetten, welke acties kun je temporiseren, welke acties moet je stoppen?

Zoals uit deze voorbeelden blijkt, zegt scenariodenken niets over haalbaarheid of wenselijkheid. Het brengt je in gesprek over de vraag *of* en *hoe* we willen handelen als een bepaalde gebeurtenis zich voordoet. Deze oefening maakt je niet alleen bewust van een handelingsperspectief, het dwingt je ook na te denken over hoe onze stakeholders denken en handelen.

Dit soort simulatiegames zijn breed toepasbaar: denk aan oefeningen op gebied van hernieuwde hoge instroom, internationale dienstverlening en de mogelijk veranderende politieke context na de aankomende Tweede Kamerverkiezingen.

4. Zelf aan de slag met scenariodenken

In hoofdstuk 3 hebben we een aantal voorbeeld gegeven van reeds ontwikkelde scenario's die door collega's kunnen worden gebruikt om na te denken over opties, of als basis om zelf een nieuwe set scenario's over een specifiek thema te ontwikkelen. We dagen eenieder uit om na te denken hoe hij of zij zelf aan de slag wil gaan met scenariodenken.

Kennisoverdracht inhoud en methodiek

De kortste manier voor het overdragen van de inhoud over bestaande scenario's die tijdens de afgelopen jaren zijn ontwikkeld, is via een 'live' presentatie van een half uur door een medewerker uit de projectgroep. De deelnemers aan de sessie krijgen na de presentatie de gelegenheid om inhoudelijke vragen te stellen en krijgen advies over de toepassing van de methode en het scenariomateriaal voor hun specifieke behoefte. Daarnaast is er inmiddels een eendaagse training scenariodenken ontwikkeld, waar leidinggevenden zich samen met een collega voor kunnen aanmelden via het Leerplein. Deze trainingen vinden zo'n zes keer per jaar plaats in alle delen van het land, of digitaal.

Scenario's gebruiken

Het bestaande scenariomateriaal kan na de 'warme overdracht' ook worden aangewend om na te denken over de opties om in deze scenario's wendbaar te blijven. Het is van belang om goed na te denken over de grootte en samenstelling van de groep waarmee over opties wordt nagedacht; gaat het om operationele, tactische of strategische opties?

Wat heb je ervoor nodig?

Aan de slag gaan met scenarioplanning vergt enige voorbereiding. De belangrijkste ingrediënten die vooraf moeten worden georganiseerd, zijn:

- **Inhoudelijke input**
Dit kunnen bestaande COA-scenario's zijn die warm worden overgedragen, of een presentatie van een deskundige over trends en onzekerheden die spelen in de context, waarmee zelf een set scenario's gevormd wordt. De collega's van SBO kunnen hierover adviseren.
- **Procesbegeleiding**
Iemand die het programma van de workshop ontwerpt en de workshop faciliteert. Bij voorkeur is dit een onafhankelijke persoon die niet inhoudelijk bijdraagt aan de sessie en die zich geheel op het (interactieve) proces kan richten.
- **Verslaglegging**
Iemand die de inhoudelijke resultaten van het proces vastlegt, zodat er later op kan worden doorgepakkt en zodat deze kunnen worden gedeeld met collega's.
- **Zelf scenario's ontwikkelen**
Bij een specifiek vraagstuk kan er behoefte zijn aan een andere set scenario's dan die we reeds beschikbaar hebben in onze organisatie. Afhankelijk van grootte en belang van de verkenning moet hier voldoende tijd voor worden ingepland. We adviseren om hiervoor contact op te nemen met één van de collega's die de training scenarioplanning hebben gevolgd.

Contact

Wil je meer weten over scenariodenken bij het COA en hoe je deze methode kunt inzetten voor je werk? Of heb je advies of hulp nodig? Neem dan contact op met het secretariaat van de afdeling SBO om een afspraak te maken met één van de collega's.

Dit document is opgesteld in het traject rond de totstandkoming van de Meerjarenstrategie COA 2020-2025. Ga voor deze uitgave naar www.coa.nl/meerjarenstrategie.

Den Haag, september 2020

© 2020 Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA)