

# It komt dochs altyd oars

Lectorale rede Albert Postma MSc

20 januari 2012



Stenden



It komt dochs  
altyd oars

# Inhoud

Inleiding	5
Dè toekomst bestaat niet	6
Een wereld vol onzekerheid	8
Maar we willen wel houvast	10
Twee manieren van toekomstverkennen	12
Van toekomstverkenning naar visie, strategie en nieuwe concepten	16
Kennisontwikkeling	17
Kennistoepassing en -implementatie	19
Kennisdeling en kenniscirculatie	20
Conclusie	21
Referenties	22



Hooggeachte heren van de Colleges van Bestuur,  
Hooggeleerde en zeer geleerde aanwezigen,  
Beste dames en heren

## Inleiding

Vanmiddag wil ik het graag met u over de toekomst hebben. De toekomst van de sector vrijetijd, recreatie en toerisme en de toekomst van het lectoraat scenarioplanning. Maar er is geen toekomst zonder verleden en daarom wil ik beginnen met kort terug te kijken.

De Stenden opleidingen op het gebied van vrijetijd, recreatie en toerisme hebben een lange onderzoekstraditie die teruggaat tot 1988. In dat jaar is de toenmalige CHN, Christelijke Hogeschool Noord-Nederland, begonnen met de opleiding Toegepaste Vrijtijds Wetenschappen, later omgedoopt in Vrijtijdsmanagement en aangevuld met Tourism Management. Vanaf het begin is aan de opleidingen een onderzoekscentrum toegevoegd geweest: het Centrum voor Vrijetijd en Toerisme, vanaf 1993 Instituut Service Management genoemd. Het centrum stond onder leiding van Klaas Speelman, en collega's Falco de Klerk Wolters en Johan Kasper maakten net als ik deel uit van het kernteam van onderzoekers. Dit CVT/ISM voerde elke modulperiode samen met studenten tientallen projecten uit in opdracht van overheid en toeristisch-recreatief bedrijfsleven, vooral in het Noorden van het land. Elke keer weer liepen we er echter tegen aan dat er een gebrek was aan kwalitatief goede en vergelijkbare gegevens. Geleidelijk is toen het plan ontstaan om een data analyse centrum op te richten. Op basis van een korte stage bij het Office of Social and Economic Data Analysis bij de Universiteit van Missouri in Columbia, heb ik toen een plan geschreven en met steun van het bedrijfsleven zijn we met de provincies en provinciale VVV's in overleg gegaan. Uiteindelijk ging na een *pilot* in Drenthe in 1996 Toerdata Noord van start. Elk jaar werden er onder toeristen in het Noorden vragenlijsten uitgedeeld over hun motieven, activiteiten, waardering en uitgavenpatroon. En bij de accommodaties, toen al zo een 2500, werden gegevens verzameld over bedcapaciteit, bezetting en werkgelegenheid. Enkele jaren later zijn ook tellingen van de bezoekers van dagattracties in het Noorden aan het jaarlijkse onderzoek toegevoegd en jachtverhuur, overnachtingen in jachthavens en brug- en sluisstellingen. Toerdata gaat volgend jaar haar 16<sup>e</sup> jaar in en vormt een waardevolle database voor onderbouwing en evaluatie van toeristisch-recreatief beleid voor provincies en gemeentes in het Noorden van Nederland. De gegevens zijn van dusdanige kwaliteit dat het CBS haar cijfers ijkt aan die van ons.



Omdat er nu al 15 jaar lang op dezelfde manier gegevens worden bijgehouden over het toerisme in het Noorden is het ook mogelijk om ontwikkelingen en trends bloot te leggen. Dat is mooi, maar tegelijk ook een beperking. In de wereld van vandaag waarin ontwikkelingen in consumentengedrag sneller gaan dan ooit te voren is het voor overheid en bedrijfsleven ook van belang om houvast te kunnen krijgen op wat de toekomst voor ons in petto heeft.

Zoals Veal het omschrijft: *“Careful consideration and anticipation of possible futures facing society is surely one of the key responsibilities of good government and wise management”* (Veal, 1999, p.385). Daarom heeft Stenden hogeschool samen met een aantal marktpartijen, waaronder HISWA en RECRON, provincie Friesland en Drenthe, gemeentes Leeuwarden en Emmen, Grontmij en NRIT, een internationaal kenniscentrum opgericht dat zich richt op toekomststudies en scenarioplanning voor vrijetijd, recreatie en toerisme. Ze werkt daarbij ook samen met Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen en met de Future Foundation. In deze lezing wil ik ingaan op de vraag hoe de toekomst voor de sector van vrijetijd, recreatie en toerisme er uit ziet; hoe we kunnen proberen daar meer vat op te krijgen; en welke rol het lectoraat scenarioplanning daarin speelt. Maar allereerst, wat bedoelen we eigenlijk met de toekomst?

## Dè toekomst bestaat niet

Wat de toekomst is en hoe die wordt gevormd daarover bestaan verschillende inzichten. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft die ontwikkeling helder in kaart gebracht (Van Asselt, Faas, Van der Molen & Veenman, 2010). Voor de renaissance dacht men dat de toekomst heilig is en bepaald wordt door het lot. En dat lot is in handen van de godheid waarin de mens gelooft. In deze visie staat de mens volledig onder invloed van zijn omgeving en heeft de mens geen invloed op wat er in de toekomst gaat gebeuren. Dit toekomstbeeld is nog steeds te herkennen in bijvoorbeeld horoscopen en tarotkaarten.

Lijnrecht tegenover het idee dat de toekomst door het lot bepaald wordt staat de gedachte dat de toekomst maakbaar is en volledig door de mens zelf wordt bepaald. Dit idee begint te ontstaan tijdens de renaissance met de beschrijving van ideaaltypische toekomstbeelden door bijvoorbeeld Thomas More in Utopia in 1516. In lijn met dat beeld begint men vanaf het eind van de 15<sup>e</sup> eeuw de wereld te ontdekken, te veroveren en naar zijn hand te zetten. Als de mens tijdens de verlichting (in Europa in de 18<sup>e</sup> eeuw) los komt te staan van zijn

omgeving, breekt het beeld dat de mens de omgeving en de toekomst naar zijn hand kan zetten definitief door.

Als na de Tweede Wereldoorlog een periode aanbreekt van wederopbouw en optimisme komt het idee van de maakbare samenleving tot volle bloei. Landelijke bureaus als de Rijks Planologische Dienst en het Centraal Plan Bureau worden opgericht om zich bezig te houden met lange termijnstudies en –planning waarbij de overheid gebruik maakt van ‘grote ontwerpen’ en blauwdrukplanning. De Kleine Wielen ten oosten van Leeuwarden is een voorbeeld van hoe de Rijksoverheid in de Tweede Nota Ruimtelijke Ordening in 1966 een aantal plekken aanwees voor de ontwikkeling van een Groene Ster als nieuwe recreatiegebieden in de omgeving van grote steden. In de jaren ‘60/’70 slaat het optimisme om in pessimisme. De presentatie van het rapport Grenzen aan de Groei door de Club van Rome betekent een keerpunt in het denken over de toekomst. Er wordt een exponentiële groei van de wereldbevolking verwacht die de aarde in problemen zal brengen. Het betekent het begin van het duurzaamheidsdenken waarbij we bewuster omgaan met groei en rekening houden met latere generaties.

Inmiddels is de opvatting over de maakbare toekomst definitief achterhaald. Het hedendaagse beeld van de toekomst is een toekomst die maar ten dele beïnvloedbaar is. De toekomst kan wel beïnvloed worden maar dit wordt ingeperkt door gebeurtenissen, onze keuzes en ons gedrag (bewust of onbewust) in het verleden en in het heden. Als ik bijvoorbeeld zou besluiten mijn vakantiebudget aan een nieuwe auto te besteden, betekent dit dat ik die dure vakantie volgend jaar naar de tropen niet kan betalen. Met andere woorden: mijn keuze voor een nieuwe auto nu heeft invloed op mijn vakantie van volgend jaar. Ook is het zo dat de kennis en verwachtingen die we van de toekomst hebben ons gedrag zodanig sturen dat we ervoor zorgen dat die verwachtingen wel of niet uitkomen. We noemen dat *self fulfilling* of *self denying prophecies*. Tenslotte beïnvloeden ook innovaties de toekomst. Op deze wijze zullen de gebeurtenissen, ontwikkelingen en keuzes van vroeger en nu uiteindelijk bepalen hoe de toekomst er uit zal zien (Van Asselt et al., 2010).

Ook indirect wordt de beïnvloedbaarheid van de toekomst beperkt, namelijk door de manier waarop we denken. Zonder dat we ons daar altijd van bewust zijn wordt ons beeld van de toekomst en de creativiteit om daar op in te spelen beperkt door onze paradigma's. Die paradigma's worden beïnvloed door de omgeving waarin we verkeren: onze ouders, onze docenten, onze vrienden, de politiek, de media, culturele tradities, enz. Ze dienen als leidraad bij wat we doen zonder dat er ruimte is voor andere ideeën. Een mooi voorbeeld om dit te illustreren is de verschuiving in de samenleving van het paradigma hoe ontwikkeling moet plaatsvinden. Het dominante denken in termen van (economische) groei, meer, en welvaart, maakt sinds de jaren '80 van de 20<sup>e</sup> eeuw geleidelijk plaats voor een duur-



zaamheidsparadigma. In dit nieuwe paradigma staat niet de economische ontwikkeling maar de maatschappelijke ontwikkeling in de volle breedte centraal. Het gaat er daarbij om een balans te creëren tussen economie, mens en natuur. We zijn zo gewend om te denken in termen van groei dat we moeite hebben ons te verplaatsen in een toekomst waarin groei niet meer vanzelfsprekend zal zijn of zelfs niet meer zal bestaan. We hoeven daarbij maar te denken aan de mogelijke gevolgen van de huidige recessie of de bevolkingsafname in grote delen van Nederland.

## Een wereld vol onzekerheid

De toekomst is dus maar ten dele beïnvloedbaar omdat onze beslissingen en ons gedrag van nu en in het verleden, en de paradigma's waarop die beslissingen gebaseerd zijn, hun schaduw vooruit werpen. Maar er is ook onzekerheid over de toekomst zelf die ervoor zorgt dat het moeilijk is om die te beïnvloeden.

### Cognitieve onzekerheid

Naar haar aard zijn recreatie en toerisme zo complex en zo nauw verweven met wat er in de samenleving gebeurt, dat het simpelweg onmogelijk is om te weten hoe de toekomst er uit zal zien (Van Asselt et al., 2010). In de eerste plaats is de sector zeer heterogeen samengesteld. Ze bestaat uit verschillende domeinen, zoals sport, recreatie, toerisme, media, horeca, vermaak & evenementen, toerisme, en kunst & cultuur. Deze domeinen kennen elk hun eigen dynamiek en ontwikkelingsperspectieven, maar zijn onderling nauw met elkaar verbonden. Als we bijvoorbeeld denken aan de Olympische Spelen, dan komen vrijwel al die domeinen bij elkaar. In de tweede plaats zorgt wat de klant van morgen wil voor veel onzekerheid. Volgens Buhalis & Costa (2006) zal de toekomst van toerisme worden bepaald door de evolutie die zich op dit moment in de consumentenmarkt ontvouwt. Omdat consumenten steeds meer kennis hebben, steeds beter geïnformeerd zijn, steeds meer wereldwijd worden en steeds hogere eisen stellen zullen ze langzamerhand gaan bepalen wat er in de sector gebeurt.

Ten derde wordt wat de klant wil en wat de mogelijkheden van de sector zijn om daarop in te spelen bepaald door wat er in de samenleving gebeurt op demografisch, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch en politiek gebied. Volgens Cooper & Hall (2008) is de toekomst van toerisme wellicht meer afhankelijk van externe factoren dan wat er in de



sector zelf gebeurt. Wat er in de samenleving gebeurt, gaat onder invloed van de globalisering in toenemende mate over grenzen heen, wordt steeds intensiever, gaat steeds sneller, en heeft steeds grotere implicaties<sup>1</sup> (Hudson & Lowe, 2006). De ontwikkelingen gaan met zo duizelingwekkende snelheid dat we ons amper kunnen voorstellen hoe de wereld er over 10 of 20 jaar uit zal zien: zal de mens onsterfelijk worden door de nanobots die in ontwikkeling zijn? Kunnen we straks met een teletijdmachine door ruimte en tijd vliegen? Zullen mens en computer over dertig jaar zijn samengesmolten zoals Kurzweil denkt? Kunnen we straks producten van vorm en functie laten veranderen door op een knop te drukken (*claytronics*)? Het lijkt moeilijk voorstelbaar, maar we moeten ons realiseren dat internet en de mobiele telefoon nog maar sinds de tweede helft van de jaren '90 van de vorige eeuw bij het publiek bestaan en dat de *smartphone* zoals we die nu kennen nog maar een jaar of vijf bestaat en nu al ons leven volledig bepaalt.

De razendsnelle maatschappelijke veranderingen werden door de futuroloog Alvin Toffler al in de jaren '70 van de vorige eeuw voorspeld in zijn boeken 'Future Shock' (1970) en 'The Third Wave' (1980). In dat laatste boek voorzag hij een nieuwe, derde, maatschappijvorm gekenmerkt door veranderde patronen in sociale, economische en politieke systemen. Wat er in de samenleving gebeurt, gaat niet alleen sneller, intensiever, en steeds internationaler, maar de complexiteit van sociale, economische, politieke en ecologische systemen is zo groot geworden dat een kleine gebeurtenis grote gevolgen kan hebben en een stabiel systeem volledig uit balans en in een nieuwe staat van evenwicht kan brengen. Het is een uitdaging om in de enorme hoeveelheid trends van vandaag de dag voortdurend te speuren naar *early warning signals* (of *seeds of change*, *seeds of time*) die zo een verandering aankondigen. Het kan bijvoorbeeld gaan om een bijzondere gebeurtenis, een nieuw product of een nieuwe dienst. Trendwatchers zoals Faith Popcorn en John Naisbitt vormen hiervoor een belangrijke inspiratiebron. Ook in Nederland zijn trendwatchers actief zoals Adjiedi Bakas, Tony Bosma en Richard Lamb.

## Verschillende belangen

Er is nog een tweede bron van onzekerheid ten aanzien van de toekomst, en dat is wat we in het kader van diverse ontwikkelingen nog wenselijk en verantwoord vinden om te doen (Van Asselt et al., 2010). De waarden, visies en belangen van verschillende groepen in de samenleving lopen daarover uiteen. Omdat er bij toerisme direct en indirect zoveel verschillende bedrijfstakken betrokken zijn, speelt de diversiteit aan belangen daar een bijzonder grote rol. Immers, wanneer een toerist op vakantie is maakt hij/zij een unieke combinatie tussen allerlei voorzieningen en faciliteiten die in het gebied aanwezig zijn.

---

<sup>1</sup> Aangeduid met de Engelse termen: *stretching*, *intensification*, *velocity*, *deepening* (Hudson & Lowe, 2006, p.24/25).



Het eigendom en beheer van al die onderdelen is in verschillende handen: bewoners, bedrijven, overheden, natuurorganisaties enz. Zo een divers samengesteld vakantieproduct is lastig te beheersen (Cooper & Hall, 2008). Om zowel voor toeristen als voor bedrijfsleven en bewoners waarde te kunnen creëren is afstemming tussen de verschillende waarden en behoeftes van groot belang (Postma, 2003). Die afstemming zorgt bij alle drie partijen voor een grote uitdaging. Want niet alleen de rol van de consument verandert. Het bedrijfsleven zal zich moeten verenigen in sterke netwerken en allianties om te kunnen profiteren van globale trends en flexibel in te kunnen spelen op de wensen van de klant om in de onzekere toekomst overeind te kunnen blijven. Ook de rol van de gemeenschap neemt in de nieuwe economie andere vormen aan via participatie, *empowerment* en dialoog. De rol die de overheid daarbij speelt verandert ook geleidelijk van sturend (*government*) naar besturend (*governance*). Via nieuwe benaderingen van beleid- en planvorming moet ze proberen te voorzien in de behoeftes van uiteenlopende groepen belanghebbenden die er soms een geheel eigen werkwijze op na houden en een grote mate van autonomie en zelf-regulerend vermogen hebben (Cooper & Hall, 2008; Dredge & Jenkins, 2007).

## Maar we willen wel houvast

Om houvast te krijgen op een toekomst die maar ten dele beïnvloedbaar is en wordt omgeven door onzekerheid is het voor overheden, bedrijven en instellingen van belang om daarop te anticiperen met een visie, strategie of nieuw concept dat aan mogelijke veranderingen weerstand kan bieden. Er kan op twee uiteenlopende manieren met onzekerheid worden omgegaan: door die te negeren, of door ze te gebruiken als uitgangspunt (Van Asselt et al., 2010).

In de eerste visie op onzekerheid wordt deze gezien als lastig, als storend, want het versterkt de onzekerheid over de te volgen koers. Beleid- en strategievorming wordt gezien als een rationeel en lineair proces op basis van zekerheden, in het Engels aangeduid met *rational comprehensive planning*. In dat proces is voor onzekerheden geen plaats. De toekomstverkenning wordt gebruikt om de onzekerheid over problemen en oplossingen zoveel mogelijk in te perken. Bij de toekomstverkenning staat het resultaat centraal. De toekomstverkenning wordt opgesteld door professionele experts en bestaat uit een diagnose en onderbouwing waarin met betrekkelijke zekerheid harde uitspraken, kennis en informatie (kwantitatief of kwalitatief) over de toekomst worden gepresenteerd. Deze visie op toekomstverkennen is het meest geschikt wanneer een bepaald thema op de agenda

moet komen of wanneer de urgentie van een bepaalde kwestie moet worden bepaald. Dit type toekomstverkenning wordt *speaking-the-truth-to power* genoemd. Het resultaat is kennis- en informatieoverdracht, ingeperkte onzekerheid in een krachtig verhaal (Van Asselt et al., 2010).

Tegenover deze productgerichte visie op toekomstverkennen voor beleid, staat een meer procesgerichte, waarbij de onzekerheid niet uit de weg wordt gegaan maar juist als uitgangspunt wordt gebruikt voor de formulering van beleid en strategie. In de verwachting dat het mogelijk is om op die onzekerheden te anticiperen en te voorkomen dat men volledig verrast wordt. Deze zgn. arena visie past bij een horizontale opvatting van beleid- en strategievorming vanuit een meer collectivistisch oogpunt. In het Engels wordt dit aangeduid met *disjointed incremental planning* en *mixed scanning*. De totstandkoming van het toekomstbeeld is in deze visie veel belangrijker dan het eindproduct. Het gaat om het leerproces, de participatie en de interactie van belanghebbende partijen. De formulering van het beleidsprobleem, de betekenis daarvan en de mogelijke oplossingen wordt gezien als een spel waarin diverse betrokken actoren deelnemen. De toekomstige problemen worden gezamenlijk verkend en afgebakend. Hierbij worden de verschillende belangen, meningen en ervaringen bijeengebracht, uitgewisseld en besproken zodat voor meerdere partijen aanknopingspunten ontstaan. De idee is dat het denken van de betrokken partijen zo wordt opgerekt en uitgedaagd, dat paradigma's worden doorbroken, dat het lerend en aanpassend vermogen van de deelnemende partijen wordt vergroot, en dat competenties en vaardigheden worden ontwikkeld om te leren omgaan met onzekerheden. Door volgens deze arena visie met toekomstverkenning om te gaan kan beleid en strategie worden ontwikkeld dat meer toekomstbestendig en robuust is (Van Asselt et al., 2010; Veal, 1999).

Deze werkwijze sluit nauw aan bij de huidige opvattingen rond onderzoeksmethodologie, leren<sup>2</sup> en de lerende organisatie<sup>3</sup>. In de wetenschap is een verschuiving gaande die aansluit bij de veranderende (netwerk)samenleving en haar kennisbehoeften. De traditionele onderzoeksbenadering, ook wel aangeduid met Mode I onderzoek, is gericht op productie van kennis door onafhankelijke onderzoekers die zich bezighouden met theoretische vragen en problemen. De opkomende onderzoeksbenadering (Mode 2) daarentegen is gericht op productie van kennis door directe betrokkenheid met de sociale praktijk en sociale problemen. De nieuwe benadering is complexer en meer reflexief. Er is een constante interactie tussen theorie en praktijk, tussen fundamenteel en toegepast, tussen diverse disciplines, tussen wetenschappers en niet-wetenschappers. Door de grotere openheid en participatie ontstaat een completer beeld dat dichter bij de praktijk staat en

---

<sup>2</sup> Mode III leren, waarbij samenwerking en onderlinge ondersteuning in heterogene en interdisciplinair samengestelde groepen rond complexe onderwerpen centraal staat.

<sup>3</sup> *Adaptive Organisational Learning*.



meer toepassingsgericht is. Bovendien kan de participatie gezien worden als nieuwe vorm van kwaliteitscontrole. Deze nieuwe vorm van kennisproductie leidt tot eindresultaten die nauw aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van gebruikers. De nieuwe benadering leent zich vooral voor complexe vraagstukken, zoals die bij *future studies* en scenarioplaning aan de orde zijn (Thorpe, Easterby-Smith, Lowe & Jackson, 2008; Hage & Leroy, 2007).

## Twee manieren van toekomstverkennen

Als de toekomst onzeker is kunnen we die dus niet voorspellen, maar wel verkennen en in kaart brengen. Als dit op een systematische manier gebeurt en daarbij gebruik wordt gemaakt van wetenschappelijke kennis, wordt gesproken van *future studies* of futurologie. De basis van de wetenschappelijke futurologie wordt gelegd in 1902 door H.G. Wells in zijn boek 'The discovery of the future'. Na de Tweede Wereldoorlog is het terrein van toekomststudies verder geïnstitutionaliseerd. Er werden bijvoorbeeld in Nederland verschillende organisaties opgericht die zich op dit terrein gingen specialiseren. Zoals de planbureaus CBP en SCP, adviesorganen als SER en WRR, onderzoeksinstituten als NIZW, RZIVM, CBS, commerciële adviesbureaus en wetenschappelijke bureaus van politieke partijen. In lijn met de twee manieren om met onzekerheid om te gaan, namelijk onzekerheid uit de weg gaan of ze juist als uitgangspunt nemen, zijn er ook twee manieren om toekomstverkenningen uit te voeren: trendanalyses of toekomstschetsen<sup>4</sup> (Van Asselt et al., 2010).

### Trendanalyses en forecasts

Als we de onzekerheid negeren en ervan uitgaan dat er sprake is van stabiliteit en continuïteit, dan spreken we van een verrassingsvrije toekomst. Zo een toekomstbeeld veronderstelt dat huidige en dus bekende ontwikkelingen, patronen en trends lineair kunnen worden doorgetrokken naar de toekomst en dat er tussen die ontwikkelingen eenduidige

---

<sup>4</sup> Als derde is er ook nog de mogelijkheid tot normatieve toekomstverkenningen waarbij een wenselijke toekomst nader wordt verkend, en eventueel op effecten daarvan doorgerekend, en normatieve en sociale onzekerheden in meer of mindere mate als uitgangspunt worden genomen. Verschillen in waarden, belangen, visies, wenselijkheid, belangrijkheid of politieke standpunten van betrokkenen worden expliciet meegenomen. Toekomstverkenningmethodes die de normatieve en sociale onzekerheid benadrukken zijn backcasting (politiekcorrecte of radicale *backcasting*) en *critical futures*. (p.76-80; criteria op p.80). Ook hier staat stakeholderparticipatie centraal (Van Asselt et al., 2010).

oorzaak-gevolg relaties bestaan. Om ontwikkelingslijnen te kunnen doortrekken is wetenschappelijke kennis nodig over verleden en heden. Bij het verkennen van de toekomst wordt dan gebruik gemaakt van *forecasting*, of ook wel trendanalyse of trendextrapolatie genoemd, waarbij kwalitatieve of kwantitatieve trends worden geëxtrapolerd. Hierbij wordt een sterk beroep gedaan op statistiek en wordt de toekomst dus abstract benaderd. Bij die *forecasts* wordt de (cognitieve) onzekerheid uitgedrukt in een bandbreedte die tot stand komt door berekeningen<sup>5</sup>. Er wordt dan bijvoorbeeld gesproken van een optimistisch, neutraal en pessimistisch scenario. De kans op ingrijpende veranderingen of grote verrassingen wordt laag geschat of buiten beschouwing gelaten. *Forecasting* als manier om de toekomst te verkennen past het beste bij het *speaking-the-truth-to-power* beeld van beleidsvorming. Wetenschappers en professionele toekomstverkenner dragen hier de benodigde specialistische kennis en adviezen aan<sup>6</sup> (Van Asselt et al., 2010).

In de sector vrijetijd, recreatie en toerisme begint de methode van *forecasting* zich pas in de jaren '60 en '70 van de 20<sup>e</sup> eeuw te ontwikkelen, zowel in de Verenigde Staten als in Europa. Vooral om de vraag naar recreatie te voorspellen. Maar de methode raakt in de jaren '80/'90 uit de gratie. De *forecasting* methode bleek vaak onnauwkeurige en achteraf onjuiste voorspellingen te geven. Bovendien vertraagden de demografische, economische en mobiliteitsontwikkelingen waardoor het minder urgent werd om met toekomstige groei bezig te zijn. Daarnaast groeide het inzicht dat beleid en planning niet langer alleen of hoofdzakelijk gebaseerd kon worden op cijfermatige *forecasts* (Veal, 1999).

## Toekomstschetsen en foresight

De samenleving van vandaag de dag is zo complex, intens en onzeker geworden dat de traditionele benadering van trendanalyse niet meer voldoende is om de toekomst te verkennen. Die benadering weet geen raad met de veranderingen, trendbreuken, ontbreken van lineariteit en indirecte causaliteit in de huidige sociale, economische, politieke en ecologische systemen. Er zijn leuke voorbeelden te noemen waarbij het doortrekken van trends en ontwikkelingen tot, achteraf, volstrekt verkeerde inzichten leidde. Een voorbeeld is de paardenmestcrisis aan het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw. In New York dacht men dat bij een blijvende groei van het aantal paarden de mest binnen 30 jaar tot de derde etage zou reiken en in Londen berekende men de dikte van de laag mest in 1950 op 9 meter (<http://www.groenerekenkamer.com/node/1649>). Een ander voorbeeld is de

<sup>5</sup> Het betreft hier gevoeligheidsanalyses voor veranderingen in de parameters in de modellen.

<sup>6</sup> In onderzoeksfilosofische termen gaat deze traditie uit van een positivistische ontologie, die gebaseerd is op de natuurwetenschappen. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de sociale wereld wordt georganiseerd door universele waarheden en wetmatigheden van waaruit bijvoorbeeld menselijk gedrag kan worden voorspeld. Door die causale relaties te begrijpen kunnen ze worden bijgestuurd (Jennings, 2001).



achteraf onjuiste voorspelling van de Club van Rome in de jaren '70 omtrent de groei van de wereldbevolking.

Wanneer we ons niet richten op een verrassingsvrije toekomst waarbij het gaat om de rationele keuze voor een meest waarschijnlijke trendextrapolatie of een optimale strategie, maar op maar op een toekomstverkenning waarbij we de mogelijkheid voor verrassing en verandering juist als uitgangspunt nemen spreken we van *foresight*. Bij deze vorm van toekomstverkennen worden meerdere mogelijke toekomsten geschetst en verkend. Omdat de toekomst onbekend en onzeker is worden vaak tegengestelde toekomstbeelden geformuleerd en de kenmerken en consequenties daarvan in kaart gebracht. *Foresight* gebeurt meestal aan de hand van het ontwikkelen van meerdere toekomstscenario's<sup>7</sup> rond de condities waarin de sector opereert. Vaak gebeurt dat met behulp van een assenstelsel waarbij de assen gevormd worden door de twee meest belangrijke onzekerheden rond een scenariovraag<sup>8</sup> en de uiterste uitkomsten van die onzekerheden<sup>9</sup>. Scenario's kunnen worden gebruikt met verschillende tijdshorizonten, maar de bijdrage is veel groter op een langere termijn (Varum & Melo, 2009). Foto's, films of speciale boekjes worden bijvoorbeeld gebruikt om de scenario's meer zeggingskracht te geven. *Serious Gaming* is een andere methode die mogelijkheden biedt, waarbij computerspellen worden ontwikkeld en toegepast om lange termijnconsequenties van beleidsmaatregelen te simuleren zodat toekomstscenario's interactief beleefd kunnen worden.

Scenario's zijn geen voorspellingen, maar een schets van hoe de toekomst er in verschillende varianten uit zou kunnen zien. Het doel is dat ze managers en ondernemers kunnen helpen om de onzekerheden waar ze waarschijnlijk mee te maken krijgen te herkennen, te overdenken en er rekening mee te houden. Bij scenarioplanning staat daarom niet alleen de uitkomst centraal maar is het proces minstens zo belangrijk. Het is een gezamenlijk leerproces waarin de interactie tussen verschillende groepen belanghebbenden centraal staat. In dit proces spelen volgens Kahn het stimuleren van de fantasie, het inlevingsvermogen en *out-of-the-box* denken een centrale rol (Martelli, 2001). Daarom wordt vaak gebruik gemaakt van interactieve werkvormen en diepte-interviews. Scenarioplanning

---

<sup>7</sup> Naast scenarioplanning zijn een horizonscan of het opsporen van *early warning signals* alternatieve methoden.

<sup>8</sup> Werken met dilemma's of trilemma's is een andere optie om tot scenario's te komen.

<sup>9</sup> Er is een grote verscheidenheid aan scenariomodellen, methoden en technieken, elk met zijn eigen specifieke toepassingen, sterktes en zwaktes (Keough & Shanagan, 2008). De modellen zijn onder te verdelen in voorspellende, verklarende en normatieve scenario's, maar veel daarvan zijn onpraktisch en nooit getest (Varum & Melo, 2009). De methoden zijn zo verschillend en tegenstrijdig dat gesproken kan worden van een methodologische chaos (Bradfield, 2005; Varum & Melo, 2009). Bij alle manieren van toekomst verkennen wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, raadplegen van experts, creatieve brainstormsessie met of zonder stakeholders, modellen voor de organisatie van de informatie (systeemdynamische modellen, *causal-loop* diagrammen, en impact matrices), zij het met meer of minder accent op bepaalde methoden of andere volgorde (Varum & Melo, 2009).

is een proces waarin een bedrijf of instelling haar strategische paradigma's aan de kaak stelt en wordt gedwongen haar interne en externe grenzen opnieuw te bezien (Varum & Melo, 2009). De werkwijze van scenarioplanning waarbij wordt uitgegaan van meerdere toekomsten past het beste bij beleidsvorming volgens het arena perspectief<sup>10</sup> (Peterson, Cumming & Carpenter, 2003).

De scenariomethode heeft vooral na de Tweede Wereldoorlog een impuls gekregen als methode voor militaire planning. De aan de Amerikaanse denktank RAND verbonden onderzoeker Kahn heeft in de jaren '50 de methode voor het eerste toegepast op sociale voorspellingen en overheidsbeleid. Wack heeft begin jaren '70 de methode bij Shell in het bedrijfsleven geïntroduceerd (Cornelius, Van de Putte & Romani, 2005). Later is de methode gepopulariseerd door Schwartz en Van der Heijen. De toepassing in het bedrijfsleven is daarom van betrekkelijk recente datum. In de jaren '80 komt er onder invloed van Michael Porter bij het management denken steeds meer aandacht voor strategische analyse van de externe omgeving die bijvoorbeeld in verband wordt gebracht met de concurrentiekracht van landen. In dat licht worden strategieën steeds meer gezien als veranderend in plaats van statisch. Klassieke methoden van strategische planning voldoen daarvoor niet meer omdat ze te weinig rekening houden met de externe omgeving (Chermack, 2001; Idenburg, 2003). Dit geeft een impuls aan het scenario denken, dat steeds vaker wordt aanbevolen als een manier om de besluitvorming te verbeteren in de omgang met onzekerheden, zelfs in de kleinste bedrijven (Chermack, 2003; Varum & Melo, 2009). Ook de wetenschap toont recent een toenemende belangstelling (Chermack, 2001; Bradfield, Wright, Burt, Cairns, Van der Heijden, 2005; Varum & Melo, 2009). Volgens Van Asselt et al. (2010) heeft de opkomst van participatieve vormen van toekomstverkenning, zowel in literatuur als in praktijk, te maken met de bredere ontwikkelingen in democratisering van kennisontwikkeling en besluitvorming.

Veal (1999) verwacht dat in de sector van vrijetijd, recreatie en toerisme kwantitatieve *forecasts* de komende decennia op de achtergrond een rol zullen blijven spelen. Hij verwacht een prominenter toekomst voor methodes zoals scenarioplanning<sup>11</sup> die de algemene context meer in beschouwing nemen, meer kwalitatieve input in toekomstverkenningen en meer activiteitspecifieke en faciliteitspecifieke trendgegevens.

---

<sup>10</sup> In onderzoeksfilosofische termen gaat deze traditie uit van een constructivistische ontologie. Bij deze ontologie wordt er van uitgegaan dat de wereld bestaat uit meerdere werkelijkheden (Jennings, 2001).

<sup>11</sup> Andere methodes die hij behandelt zijn: *informed speculation, asking the public, Delphi technique, time series analysis, spatial models, comparative method, cross-sectional analysis* en combinaties van deze (Veal, 1999).



## Van toekomstverkenning naar visie, strategie en nieuwe concepten

De groeiende complexiteit van de hedendaagse samenleving en het enorme tempo waarmee deze voortdurend verandert zorgen voor een krachtenveld dat de toekomst van de sector van vrijetijd, recreatie en toerisme in hoge mate beïnvloedt. De ontwikkelingen vereisen dat niet alleen de structuur van de sector zich zal moeten aanpassen. Ook bedrijven zullen om het hoofd boven water te kunnen houden voortdurend moeten leren omgaan met onzekerheden, hun management en organisatie zo moeten inrichten dat ze in staat zijn snel en flexibel op veranderingen te kunnen inspelen en op voorspelde veranderingen te anticiperen, voortdurend op zoek moeten naar innovatieve concepten en producten. Dat is een cruciale succesfactor geworden voor de concurrentiekracht van bedrijven en organisaties (Varum & Melo, 2009). Buhalis & Costa (2006, p.243) verwoorden het als volgt: *“The dynamics observed in the evolution of consumers requires the tourism industry to modernise its offerings, innovate, improve existing products, and develop new and exciting experiences”* (...) *“the future will be bright for those tourist organisations and destinations that explore trends, appreciate developments and develop suitable pro-active and reactive strategies for enhancing their competitiveness”*. Maar in principe is het voor veel bedrijven lastig om ver vooruit te kijken en beslissingen te nemen die pas in de verre toekomst effect kunnen hebben. Daardoor hechten bedrijven relatief veel waarde aan de kortere termijn, is men vaak onrealistisch positief over de toekomst en heeft men de neiging aan de huidige zekerheden vast te houden. Kleine bedrijven vormen de levensader van toeristische bestemmingen, maar hebben vaak gebrek aan ervaring en ondernemersvaardigheden. Dat geldt vooral voor de *lifestyle* entrepreneurs die in toerisme veel voorkomen (Cooper & Hall, 2008). Het European Tourism Futures Institute (ETFI) is opgericht om bedrijven en organisaties in de sector van vrijetijd, recreatie en toerisme te ondersteunen bij het verkennen van de toekomst en het op basis daarvan ontwikkelen van nieuwe visies, strategieën en concepten, zowel in Noord-Nederland als de rest van Europa.

Scenarioplanning is een betrekkelijk nieuw fenomeen dat bij de overheid na de Tweede Wereldoorlog tot ontwikkeling is gekomen en in het bedrijfsleven vanaf de jaren '70. In de sector van vrijetijd, recreatie en toerisme is de toepassing van nog recenter datum. Ian Yeoman, verbonden aan ons instituut, geldt als één van de pioniers op het gebied van de toepassing van scenarioplanning in toerisme. Hij heeft de werkwijze van Shell vertaald naar de context van Visit Scotland, de toeristische marketing organisatie van dat land.



Adviesbureaus in binnen- en buitenland pikken hier en daar een graantje mee in de ondersteuning van de sector met toekomstverkenningen. Wetenschappelijk en methodologisch gezien staat scenarioplanning nog in de kinderschoenen (Chermack, Lynham & Ruona, 2001; Chermack, 2005), en aan een internationaal erkend en gespecialiseerd expertisecentrum dat wetenschap en praktijk combineert ontbreekt het vooralsnog. Het European Tourism Futures Institute wil in die leemte voorzien. Het is als kenniscentrum verbonden aan de School of Leisure and Tourism van de Stenden hogeschool en wil haar kennis niet alleen ten goede laten komen aan de school met haar medewerkers en studenten, maar ook aan de regio en de sector in binnen- en buitenland. Zo is het ETFI sturende kracht achter de zgn. hotspot toerisme binnen de Universiteits Campus Fryslân en is er onlangs een Europees netwerk opgericht met topinstellingen in diverse Europese landen.

Het lectoraat scenarioplanning is bij het kenniscentrum ondergebracht. De lector scenarioplanning geeft wetenschappelijk leiding aan het ETFI en zal samen met de kenniskring verantwoordelijk zijn voor wetenschappelijke en toegepaste kennisontwikkeling, kennisdeling en kennistoepassing.

## Kennisontwikkeling

De primaire taak van een lectoraat is kennisontwikkeling. In het lectoraat zal de kennisontwikkeling haar beslag krijgen in onderwijs en onderzoek. De navolgende tekst is ontleend aan het meerjarenplan voor het lectoraat scenarioplanning (Postma, 2011).

### Scenarioplanning in het onderwijs

De hiervoor genoemde verschuiving in de benadering van kennisproductie in het algemeen (*mode II*) en toekomstverkenningen in het bijzonder (arena perspectief) sluit nauw aan bij de onderwijsfilosofie van constructivistisch leren die bij Stenden centraal staat (Probleem Gestuurd Onderwijs). Het lectoraat scenarioplanning wil aan dit constructivistische leren een bijdrage leveren. Doel daarbij is studenten een pro-actieve attitude aan te leren en hen sensitief te maken voor omgevingsfactoren die bij strategische beslissingen een rol spelen en hoe daarop kan worden geanticipeerd. Daarin speelt het stimuleren van creativiteit een belangrijke rol. Plan is om de studenten tijdens hun opleiding Leisure Management of Tourism Management stapsgewijs vaardigheden op het vakgebied van *future studies* en scenarioplanning aan te leren. Studenten zullen zich verdiepen in trends



en ontwikkelingen op het gebied van vrijetijd, recreatie en toerisme en leren belangrijke onzekerheden te identificeren. Ze zullen getraind worden om scenario's te ontwikkelen en die te vertalen in nieuwe strategieën, business concepten, vrijetijdsconcepten, business modellen e.d. voor het bedrijfsleven. In de latere fase van hun studie kunnen studenten zich verder specialiseren in scenarioplanning en bijvoorbeeld leren hoe ze de economische, sociale en ecologische gevolgen van een scenario kunnen 'doorrekenen'. Indirect zal het lectoraat het onderwijs kunnen ondersteunen door nieuwe functies en de daarbij behorende competenties in kaart te brengen.

## Scenarioplanning en onderzoek

Het onderzoek in het lectoraat scenarioplanning zal zowel een wetenschappelijk als een toegepast karakter dragen. In wetenschappelijke zin zal kritisch onderzoek worden verricht naar innovatieve en bruikbare scenarioplanningsmethoden en technieken en zal een bijdrage worden geleverd aan de methodologische ontwikkeling van scenarioplanning. Op dit terrein ligt er nog een groot terrein braak. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid concludeert in een recente studie dat (Van Asselt et al., 2010):

- » Er een wildgroei is aan methoden die niet op elkaar voortbouwen;
- » Er geen uitgekristalliseerde *body of knowledge* bestaat;
- » De institutionalisering van het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van toekomstverkenningen in onderzoeksgemeenschappen marginaal is;
- » Er weinig sprake is van reflectie waardoor er gevaar is op het ontstaan van blinde vlekken;
- » Contextuele helderheid ontbreekt;
- » De assenmethode op een deterministische manier wordt toegepast, waarbij het uitgangspunt van onzekerheid juist wordt ingeperkt.

In toegepaste zin zullen omgevingsfactoren worden gescand, toekomstverkenningen (*future studies*) worden uitgevoerd en scenario's worden ontwikkeld. Vanwege de wens aan te sluiten bij de nieuwe wijze van kennisproductie (*mode II*), wordt de kenniskring interdisciplinair vormgegeven. Elk kenniskringlid zal verantwoordelijk zijn voor een specifieke categorie omgevingsfactoren: demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische of politiek-institutionele. Kijkend door hun eigen *future glasses* zijn deze kenniskringleden verantwoordelijk voor:

- » het monitoren van trends en ontwikkelingen vanuit hun perspectief;
- » het analyseren van de mogelijke consequenties van die trends en ontwikkelingen voor vraag en aanbod in vrijetijd en toerisme;
- » het bespreken en collegiaal toetsen van trends, ontwikkelingen en consequenties met andere leden van de kenniskring;
- » het gebruiken van de inzichten in opdrachten bij de ontwikkeling van scenario's.

Op deze manier ontwikkelt elk kenniskringlid zich als een expert op het gebied van zijn eigen specifieke categorie omgevingsfactoren. Daarnaast werken de kenniskringleden aan een onderzoekslijn op een voor ETFI relevant onderzoeksthema. Naar haar aard zijn die onderzoeksthema's interdisciplinair. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om de toekomst van dagattracties, van evenementen, van internationaal vakantiegedrag, van de betekenis van touroperators, van het kamperen, van de watersport, enz. Ook het verder ontwikkelen van het onderwijsconcept *Future Labs* kan de basis vormen voor een onderzoekslijn.

Bij hun onderzoekswerkzaamheden worden de kenniskringleden ondersteund door studenten in alle jaren van hun HBO-opleiding Vrijtijdsmanagement en Tourism Management, door studenten van de Masteropleiding International Leisure and Tourism Studies, door studenten van universiteiten die bezig zijn voor hun promotieonderzoek, en door studenten van andere hogescholen zoals de opleiding Communication and Multimedia Design van de NHL hogeschool. Op deze manier werken kenniskringleden en studenten aan interdisciplinaire kennisontwikkeling, werken ze aan de toepassing van die interdisciplinaire kennis in een voor de markt relevante onderzoekslijn, en passen ze die kennis toe op diverse projecten uit de markt. Hierdoor ontstaat een synergetisch effect dat de kennisontwikkeling bevordert.

## Kennistoepassing en -implementatie

De ontwikkelde informatie, kennis en expertise wordt gebruikt voor de bouw van scenario's en voor de ondersteuning bij de vertaling van de scenario's in nieuwe visies, strategieën of concepten. Scenario-ontwikkeling kan zowel plaatsvinden op het niveau van regio's (steden, provincies, toeristische regio's) als van bedrijven/instellingen of bedrijfstakken/sectoren. De constructie, ontwikkeling, implementatie en evaluatie van scenario's vindt plaats door een scenarioplanningsgroep. De groep bestaat uit de kenniskringleden van het lectoraat aangevuld met *sparring partners* van andere kennisinstellingen in het noorden en elders in Europa, en met belangrijke vertegenwoordigers van met toerisme verwante sectoren in de regio's waarvoor ETFI onderzoek doet. De scenario-ontwikkelingsprojecten komen voort uit de markt. Belangrijk criterium daarbij is dat alleen projecten worden aangegaan die specifiek betrekking hebben op de toekomst van vrijetijd of toerisme om de *brand identity* van het ETFI en het lectoraat te kunnen waarborgen.



Voor wat betreft de toepassing van toekomstverkenning in scenario's is de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid op basis van haar studie in 2010 (Van Asselt et al., 2010) van mening dat:

- » bij scenarioplanning moet worden uitgegaan van juiste vragen en van daaruit een geëigende benadering en methode gekozen moet worden;
- » bij scenarioplanning geaccepteerd moet worden dat er sprake is van onzekerheid, dat er enthousiasme moet zijn voor openheid, variatie in waarden, belangen en interesses;
- » bij scenario's een bijsluiter moet worden toegevoegd;
- » bij scenarioplanning wetenschappelijke kennis innovatief moet worden ingezet;
- » scenarioplanning integraal onderdeel zou moeten zijn van beleids- en besluitvorming en geen exclusieve taak van professionals.

Deze conclusies onderstrepen het belang van het arena perspectief in combinatie met *foresight* bij de ontwikkeling van scenario's en het feit dat kennisdeling en kenniscirculatie voor het succes van het lectoraat van groot belang zijn.

## Kennisdeling en kenniscirculatie

Kennisdeling zal plaatsvinden met zowel de sector van vrijetijd, recreatie en toerisme als de wetenschap. Scenario-ontwikkeling kan in het arena perspectief op zichzelf al worden beschouwd als een manier van kennisdeling en kenniscirculatie. Daarnaast zal de kennis met de sector worden gedeeld door thematische workshops, bijdragen aan congressen en symposia, *futures lectures* rond een bepaald thema, gastcolleges en presentaties, toegepast-wetenschappelijke publicaties, opiniërende artikelen in dagbladen, en publicaties in nieuwsbrieven, op *blogs* en in de sociale media. In de wetenschap zal de kennis worden gedeeld door het starten van een eigen academisch tijdschrift, wetenschappelijke artikelen, bijdragen aan congressen en symposia, en het opbouwen van een literatuur collectie die voor de gemeenschap van Stenden toegankelijk is.

Kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en verspreiding van kennis zal ook plaatsvinden met en tussen kennisinstellingen in het Noorden van het land (sectorplan Noord), in Nederland en in een Europees netwerk dat onlangs is opgericht. Doel van dit netwerk is een voedingsbodem te bieden waarin gezamenlijke Europese projecten en publicaties tot stand komen. Vertegenwoordigers van die kennisinstellingen fungeren bovendien als Europese denktank.

## Conclusie

Zonder verleden geen toekomst. In het bovenstaande is aangegeven hoe de lange onderzoekstraditie en de keuzes en ontwikkelingen die de CHN in de vroege jaren negentig maakte betekenis hebben gekregen voor de toekomstige oriëntatie van de Stenden School of Leisure and Tourism met de oprichting van het European Tourism Futures Institute en het lectoraat scenarioplanning. Beschreven is dat de toekomst maar ten dele beïnvloedbaar is en vol onzekerheden. Om die onzekerheden het hoofd te bieden en daarop te anticiperen is scenarioplanning een methode die sinds de Tweede Wereldoorlog geleidelijk tot ontwikkeling is gekomen, eerst bij de overheid, daarna bij het bedrijfsleven en vervolgens ook in de wetenschap. Scenarioplanning is een methode die ruimte laat voor meerdere kwalitatieve toekomstbeelden die gebruikt kunnen worden voor het ontwikkelen van nieuwe strategieën en concepten. Het ETFI wil zich ontwikkelen tot hét expertisecentrum op het gebied van scenarioplanning in de sector van vrijetijd, recreatie en toerisme. Binnen het kenniscentrum is het lectoraat verantwoordelijk voor de wetenschappelijke en toegepaste kennisontwikkeling in onderwijs en onderzoek, de methodologisch verantwoorde toepassing van die kennis in vraagstukken waar de sector mee worstelt, en voor de kennisdeling met wetenschap en praktijk.

Albert Postma  
December 2011



Stenden



## Referenties

- » Asselt, M.B.A. van, Faas, A., Molen, F. van der, Veenman, R. (Red.). (2010). *Uit zicht. Toekomstverkennen met beleid*. Amsterdam: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid/ Amsterdam University Press.
- » Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Heijden, K. van der, (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures* 37, 795-812.
- » Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.). (2006). *Tourism Business Frontiers. Consumers, products and industry*. Oxford, UK: Elsevier / Butterworth Heinemann.
- » Chermack, T.J. (2004). Improving decision-making with scenario planning. *Futures* 36, 295-309.
- » Chermack, T.J., Lynham, S.A., & Ruona, W.E.A. (2001). A review of scenario planning literature. *Futures Research Quarterly*, Summer, 7-31.
- » Chermack, T.L. (2005). Studying scenario planning: theory, research suggestions, and hypotheses. *Technological Forecasting & Social Change* 72, 59-73.
- » Cooper, C., & Hall, C.M. (2008). *Contemporary tourism. An international approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- » Cornelius, P., Putte, A. van de, & Romani, M. (2005). Three decades of scenario planning in Shell. *California Management Review* 48 (1), Fall, 92-109.
- » Dredge, D., & Jenkins, J.M. (2007). *Tourism planning and policy*. Richmond: John Wiley & Sons Australia.
- » Hage, M., & Leroy, P. (2007). *Leidraad Stakeholderparticipatie voor het Milieu- en Natuurplanbureau*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- » Hudson, J., & Lowe, S. (2006). *Understanding the policy process. Analysing welfare policy and practice*. Bristol: Policy Press.
- » Idenburg, P.I. (2003). *Scenarioplanning*. Lezing alumnivereniging Bekader, 21 oktober 2003. Enschede: UTwente.
- » Jennings, G. (2001). *Tourism research*. Richmond: John Wiley & Sons Australia.
- » Keough, S.M., & Shanahan, K.J. (2008). Scenario planning: toward a more complete model for practice. *Advances in Developing Human Resources* 10 (2), April, 166-178.
- » Martelli, A. (2001). Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution. *Futures Research Quarterly*, Summer, 57-70.
- » Morris, E., (n.d.). Van paardenkracht naar PK – over milieuproblemen die het paard in de 19<sup>e</sup> eeuw veroorzaakte; <http://www.groenerekenkamer.com/node/1649>

- » Peterson, G.D., Cumming, G.S., & Carpenter, S.R. (2002). Scenario planning: a tool for conservation in an uncertain world. *Conservation Biology* 17(2), April, 358-366.
- » Postma, A., (Juni 2003). *Quality of Life, competing value perspectives in leisure and tourism*. Keynote presentatie ATLAS 10th International Conference, “Quality of Life, competing value perspectives in leisure and tourism”, Leeuwarden, Juni 2003.
- » Postma, A. (2011). *Meerjarenplan lectoraat scenarioplanning 2011-2014*. Leeuwarden: Stenden hogeschool.
- » Thorpe, R., Easterby-Smith, M., Lowe, A., & Jackson, P.R., (2008). *Management research*. London: Sage.
- » Varum, C.A., & Melo, C. (2009). Directions in scenario planning literature – A review of the past decades. *Futures* 42, 355-369.
- » Veal, A.J. (1999). Forecasting leisure and recreation. In Jackson, E.L. & Burton, T.J. (Eds.), *Leisure Studies. Prospects for the twenty-first century* (p.385-398). State College, Pennsylvania, USA: Venture Publishing Inc. (pp.385-398).



The European Tourism Futures Institute is part-financed by the European Union, European Regional Development Fund and the Northern Netherlands Provinces (SNN), the provinces of Friesland, Drenthe and the municipalities of Leeuwarden and Emmen.



Stenden



**Albert Postma MSc (49)** studeerde Sociale Geografie aan de Rijksuniversiteit Groningen en hoopt in het voorjaar bij dezelfde universiteit te promoveren in de ruimtelijke wetenschappen. Het promotieonderzoek richt zich op de relatie tussen toerisme en bewoners op Terschelling, Ameland, Curacao en Aruba. In de eerste 10 jaar hebben onderzoek en monitoring als een rode draad door zijn carrière gelopen. Aanvankelijk bij de gemeente Leeuwarden (coördinator onderzoek na-oorlogse wijken), daarna bij het Centrum voor Vrijetijd en Toerisme en later aan het Instituut Service Management van de CHN. Hoewel hij in die periode heel veel projecten heeft gecoördineerd, beschouwt hij de ontwikkeling en opzet van Toerdata Noord (sinds 1996) als een mijlpaal. In de jaren 2000 heeft Postma leiding gegeven aan de in binnen- en buitenland geaccrediteerde Master-opleiding International Leisure and Tourism Studies. Al die jaren is hij bovendien als docent verbonden geweest aan de HBO-opleiding Leisure management en de masteropleidingen. De aandacht heeft daarbij vooral gelegen op city- en regiomarketing, onderzoek en statistiek en de laatste jaren op duurzaam toerisme in relatie tot kwaliteit van leven. Van 2003 tot 2010 maakte Postma deel uit van het lectoraat Service Studies. Sinds november 2010 is Postma als lector scenarioplanning verbonden aan het European Tourism Futures Institute, kenniscentrum van de Stenden School of Leisure and Tourism.



Stenden