



# BEN JE KLAAR VOOR DE TOEKOMST?

Marijke Verhavert  
Director TomorrowLab

WIE WIL ER DE TOEKOMST KENNEN?







TOT JE PLOTSELING  
BESEFT ...



... DAT JE KANSEN  
HEBT GEMIST.

I WOULD LIKE  
TO EXPLORE  
THE FUTURE,  
BUT HOW DO I  
DO THAT?

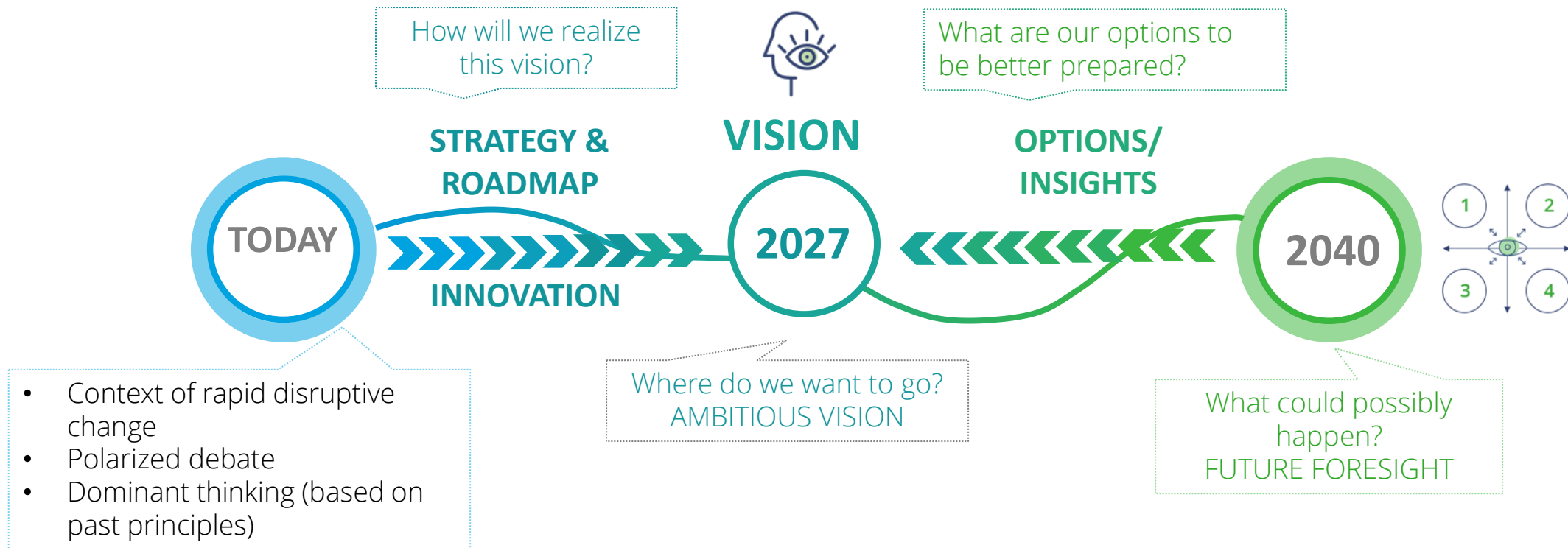


THE ELEPHANT IN THE ROOM .  
THE DEBATE ABOUT THE FUTURE IS ...  
POLARISED ...



# METHODOLOGY FOR STRATEGY & INNOVATION

## BACKWARDS FUTURE THINKING



OEFENING





# WAAROM FAALT ONZE NATUURLIJKE MANIER VAN TOEKOMSTIG DENKEN?

1



Bias

# WAAROM FAALT ONZE NATUURLIJKE MANIER VAN TOEKOMSTIG DENKEN?

1



Bias

2



Vaagheid

# WHY OUR NATURAL WAY OF FUTURE THINKING FAILS?

1



Bias

2



Vaagheid

3



Geen  
realistisch  
tijdsbesef

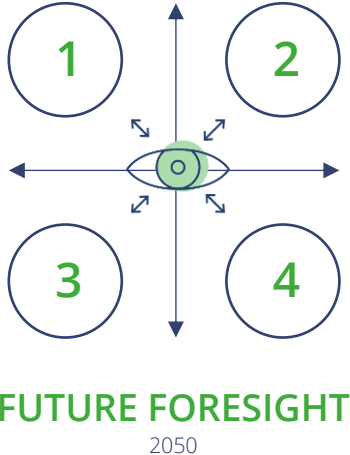
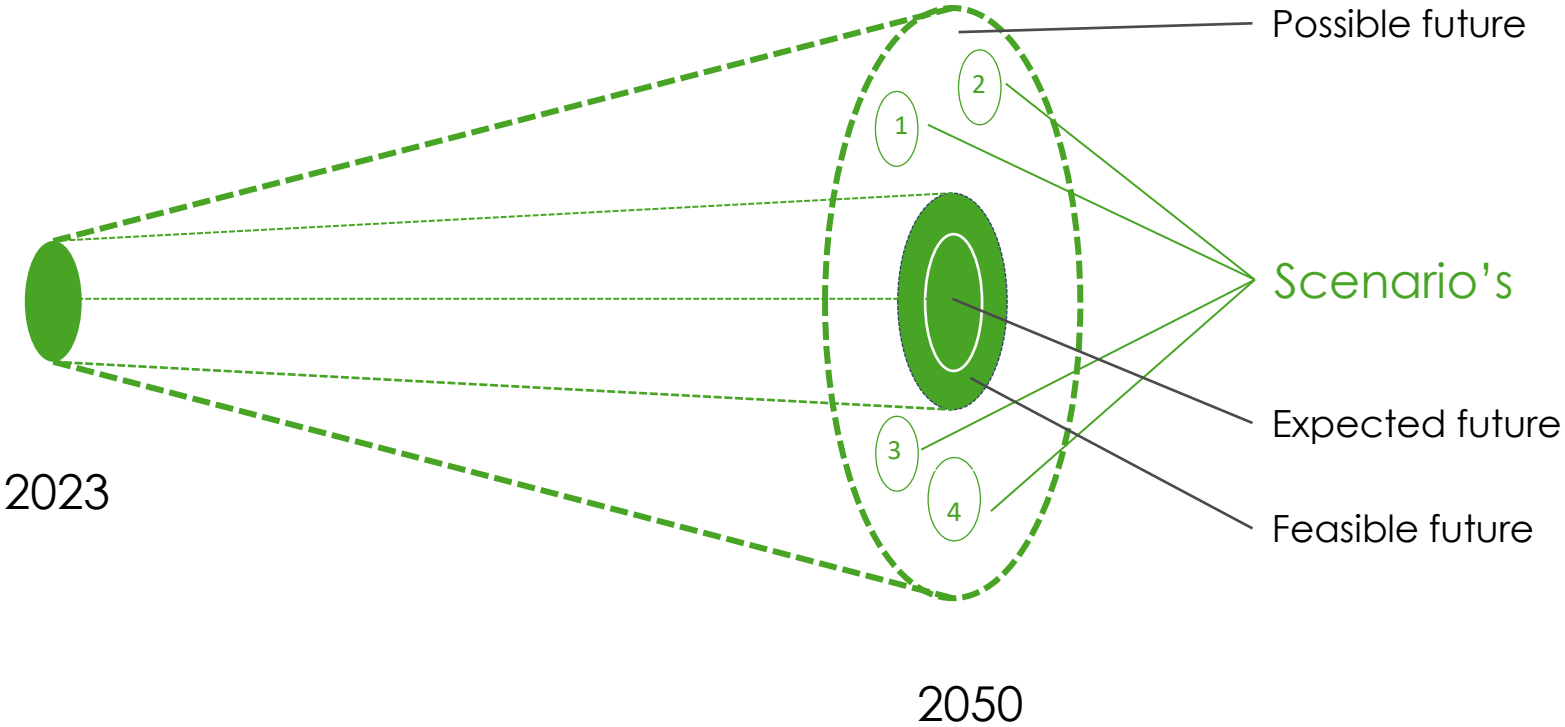
# HOW DOES OUR FUTURE LOOK LIKE?



# METHODOLOGY FOR LOOKING AT THE FUTURE

## SCENARIO PLANNING

"What can happen? What can we expect?!"







1

WHO IS IN THE DRIVING SEAT?  
Big authorities in control

2



“To what extent will we be in control of our individual or business entity?”

WAY OF LIFE

“How will our lifestyle and career expectations evolve?”

In search for Freedom & flexibility

In search for Security & stability



4

Small individual entities in control

3





LET'S DO AN EXERCISE

# LATEN WE NU ECHT EENS DUIKEN IN DE TOEKOMST

Stel dat je mij 3 (en slechts 3) vragen kunt stellen, een helderziende, iemand die de toekomst van het bedrijfsleven voor de komende 20 jaar kan voorspellen? Welke 3 vragen zou je me willen stellen?



# ALS EEN CFO DEZE VRAAG VAN EEN HELDERZIENDE ZOU KRIJGEN...

VOORBEELD

Vraag	Optie A	Optie B
Wat is de meest onderschatte shift in waardecreatie?	<b>Autonome besluitvorming:</b> in een wereld van overvloed aan correcte AI-gegenereerde analyses ligt waarde bij wie beslissingen kan automatiseren en optimaliseren op schaal. Systemen worden daadwerkelijk sneller en accurater dan mensen, en vertrouwen wordt volledig ingebouwd via technologie en digitale governance zonder nood aan menselijke tussenkomst.	<b>Betrouwbare besluitvorming:</b> in een wereld met overvloed aan incorrecte en tegenstrijdige informatie wordt betrouwbaarheid schaars. Waarde zit bij partijen die beslissingen kunnen uitleggen en verantwoordelijkheid nemen. Wie vertrouwen opbouwt, creëert een zichzelf versterkend effect: meer vertrouwen → meer gebruik → betere inzichten → nog meer vertrouwen.
Wat wordt het dominante businessmodel van de toekomst?	<b>Globale platformdominantie:</b> markten worden georganiseerd door schaalspelers met geïntegreerde en betrouwbare data en sterke netwerkeffecten. Relaties zijn digitaal, efficiënt en gestandaardiseerd, waarbij AI zich laat kennen als extreem creatief en empatisch en menselijke interactie verfijnt en personaliseert. Digitale bekwaamheid is doorslaggevend omdat ze bereik en schaal exponentieel versterkt.	<b>Glokale vertrouwensecosystemen:</b> Bedrijven die zichtbaar zijn in het dagelijkse leven van mensen - en in het hart van mensen een plek hebben - bouwen moeilijk kopieerbaar vertrouwen op. Dat stapelt zich op: klanten blijven, bevelen door, vergeven fouten en kopen meer. Lokale spelers verbinden zich in globale netwerken op basis van gedeelde waarden en een gedeelde overtuigingen over de realiteit.
Welke capability creëert een exponentieel voordeel?	<b>Realtime adaptiviteit:</b> organisaties worden radicaal vloeibaar. Teams, rollen en strategie herconfigureren continu op basis van realtime data. Bedrijven functioneren als levende systemen met een extreem hoge aanpassingssnelheid.	<b>Diep inzicht en standvastige koers:</b> organisaties bouwen een voorsprong op door beter te begrijpen wat er echt verandert en wat niet. Ze maken duidelijke keuzes en houden daaraan vast, ook onder druk. Voordeel ontstaat doordat inzichten verdiepen over tijd en richting consistent blijft, waardoor betere beslissingen zich opstapelen en moeilijk te kopiëren zijn.

# ALS EEN HR-DIRECTEUR DEZE VRAAG VAN EEN HELDERZIENDE ZOU KRIJGEN VOORBEELD

Vraag	Optie A	Optie B
Wat betekent werk nog in het leven van mensen?	<b>Werk als bijzaak in het leven:</b> door AI en automatisering verliest werk zijn centrale rol. Inkomen wordt gedeeltelijk losgekoppeld van arbeid, en fenomenen zoals passieve inkomens, “quiet quitting” en minimale betrokkenheid nemen toe. Mensen investeren hun energie en identiteit buiten werk — in eigen projecten, community en leven. Werk verdwijnt als centrale levensas.	<b>Werk als primaire drager van identiteit:</b> productiviteitswinsten leiden niet tot minder werk, maar tot ander werk met meer menselijke interactie en betekenis. Door AI ontstaat ruimte voor rollen rond interpretatie, verbinding en maatschappelijke bijdrage. Organisaties met een sterke missie en cultuur worden plaatsen waar mensen hun identiteit opbouwen en waar ze bewust bij willen horen.
Hoe willen mensen zich verbinden met organisaties?	<b>Radicale autonomie en fragmentatie:</b> mensen werken als onafhankelijke individuen en verbinden zich tijdelijk via digitale platformen. De groei van freelance- en gigeconomie, digital nomads en job-hopping toont een afname van loyaliteit. De klassieke organisatie vervaagt.	<b>Hechte gemeenschappen rond gedeelde overtuigingen:</b> mensen zoeken stabiliteit en verbondenheid. Organisaties met sterke waarden bouwen communities rond zich, waar mensen zich langdurig engageren. Bedrijven krijgen een bredere rol in het gemeenschapsleven en worden knooppunten waar werk, sociaal leven en zingeving meer in elkaar overvloeien. Polarisation en groepsvorming rond waarden versterken deze dynamiek.
Hoe ontwikkelen mensen zich in de toekomst?	<b>AI-gedreven individuele evolutie:</b> leren wordt volledig gepersonaliseerd en gestuurd door AI. De explosie van AI-learning tools, micro-credentials en self-directed learning maakt dat mensen zich autonoom, snel en buiten organisaties ontwikkelen.	<b>Menselijk oordeelsvermogen als strategisch voordeel:</b> in een wereld van AI en automatisering wordt het vermogen om te interpreteren, keuzes te maken en richting te geven schaars. Organisaties bouwen voorsprong op door sterk leiderschap, kritisch denken en het vermogen om met complexiteit en onzekerheid om te gaan.

# DE STRATEGISCHE KRACHTEN DIE ONZE VB CFO MEENAM

VOORBEELD

Waar zit waarheid / betrouwbaarheid?  
Hoe wordt waarde gecreëerd?  
Hoe bouwen bedrijven voordeel op over tijd?

**Technologisch (T)** als driver van besluitvorming en businessmodellen  
Versnelling van AI-capaciteiten (van ondersteuning naar autonome systemen)  
Opkomst van explainable AI en AI governance frameworks  
Groei van dataplatformen en integratie als kerninfrastructuur  
Automatisering van kenniswerk  
Beschikbaarheid van realtime data en beslissystemen

**Economisch (E)** - schaal, efficiëntie, kapitaal - middelenoptimalisatie  
Druk op productiviteit en kosten  
Winner-takes-most dynamiek in digitale markten  
Kwetsbaarheid van globale supply chains  
Groei van intangible assets (data, merk, vertrouwen)  
Kapitaalstromen richting digitale en schaalbare businessmodellen

**Politiek (P)** - macht, geopolitiek en strategische autonomie  
Geopolitieke fragmentatie (VS – China – Europa)  
Focus op strategische autonomie (energie, technologie, productie)  
Toenemende rol van overheden in technologie en data  
Bescherming van lokale economieën en kritieke sectoren

**Juridisch (L)** - regulering van markten, AI, data  
Ontwikkeling van AI-regulering (bv. EU AI Act)  
Strengere eisen rond transparantie en explainability  
Regelgeving rond privacy en datagebruik  
Evolutie van aansprakelijkheid bij digitale systemen  
Uitbreiding van compliance-verplichtingen

**Sociaal (S)** - vertrouwen, reputatie, polarisatie als marktfactoren  
Wantrouwen in informatie en instituties  
Polarisatie en groepsvorming rond gedeelde overtuigingen  
Behoeftte aan nabijheid, herkenbaarheid en menselijke relaties  
Reputatie en geloofwaardigheid als sociale factoren  
Verwachtingen ten aanzien van de rol van bedrijven in de samenleving

**Ecologisch (E)** - duurzaamheid, grondstoffen en veerkracht  
Druk op duurzaamheid en CO<sub>2</sub>-reductie  
Lokalisatie van productie en logistiek  
Energie-onzekerheid en diversificatie van energiebronnen  
Circulaire economie en resource-schaarste  
Klimaatimpact op bedrijfsvoering en infrastructuur

Deze krachten bepalen hoe waarheid ontstaat, hoe waarde wordt gecreëerd en hoe bedrijven duurzaam voordeel opbouwen. Op basis van deze krachten werk je de toekomstscenario's uit.

# DE STRATEGISCHE KRACHTEN DIE ONZE VB HR DIRECTOR MEENAM

Wat betekent werk nog in het leven van mensen?  
Hoe willen mensen zich verbinden met organisaties?  
Hoe ontwikkelen mensen zich in de toekomst?

VOORBEELD

## Technologisch (T) als driver van werk, leren en samenwerking

Opkomst van AI in HR-processen (rekrutering, evaluatie, learning)  
Groei van digitale leerplatformen en AI-gedreven learning tools  
Gebruik van people analytics en data rond gedrag en prestaties  
Digitalisering van werk (remote, hybride, collaboration tools)  
Automatisering van zowel operationeel als kenniswerk

## Economisch (E) - talent, schaarste, inzetbaarheid

Schaarste aan talent in bepaalde profielen en sectoren  
Druk op productiviteit per medewerker  
Groei van flexibele arbeidsvormen (freelance, gig, projectwerk)  
Toenemende loon- en kostenverschillen tussen regio's  
Investerings in talentontwikkeling en reskilling

## Politiek (P) - arbeidsmarktbeleid, mobiliteit en inclusie

Beleidsfocus op arbeidsmarktparticipatie en inzetbaarheid  
Migratiebeleid en internationale mobiliteit van talent  
Stimulansen rond opleiding en levenslang leren  
Overheidsinterventies in werkorganisatie (bv. hybride werken)  
Beleidsdruk rond inclusie en diversiteit

## Juridisch (L) - regulering van arbeid, rechten, welzijn

Evolutie van arbeidswetgeving (flexwerk, platformwerk)  
Regelgeving rond gebruik van AI in HR (bias, transparantie)  
Privacywetgeving rond werknemersdata  
Verplichtingen rond welzijn, veiligheid en psychosociaal beleid  
Nieuwe vormen van contracten en statuten

## Sociaal (S) - zingeving, welzijn, identiteit als menselijke drijfveren

Veranderende verwachtingen rond werk-privébalans  
Groei van behoefte aan zingeving en betekenis in werk  
Toenemende aandacht voor mentale gezondheid en welzijn  
Individualisering van loopbanen  
Polarisatie en groepsvorming rond waarden en identiteit

## Ecologisch (E) - duurzaamheid, werkomgeving en maatschappelijke rol van w

Impact van duurzaamheid op werkgeverskeuze  
Verandering in mobiliteit en werkorganisatie (remote, lokaal werken)  
Integratie van duurzaamheid in employer branding  
Klimaatimpact op werkomstandigheden en jobs  
Aandacht voor purpose en maatschappelijke rol van organisaties

Deze krachten bepalen hoe waarheid ontstaat, hoe waarde wordt gecreëerd en hoe bedrijven duurzaam voordeel opbouwen. Op basis van deze krachten werk je de toekomstscenario's uit.

# WELK TOEKOMSTBEELD PROBEER JE TE BEGRIJPEN ?

CFO focus: de toekomst van het economisch systeem, de wereld waarin bedrijven navigeren

HR-focus: de toekomst van menselijke zingeving en betrokkenheid





SCENARIËN  
AAN  
WEERSCYTOEN  
INDIGHEDEN



# EVALUEER :

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
Products (WHAT)	Robuustheid van het huidige bedrijfsmodel of toekomstige bedrijfsconcepten			
Channels (WHERE)	Hebben we in elk van de scenario's een haalbare strategie? In welke scenario's is onze huidige strategie niet meer geldig?			
Processes (HOW)	Is onze organisatiestructuur afgestemd op het type organisatie dat we in elk van de scenario's nodig hebben?			
Culture (HOW)	Is onze organisatiecultuur in elk scenario een voordeel of een beperking? Waarom?			
Resources (WHERE)	Hebben we de benodigde middelen of vaardigheden?			
Clients (WHO)	Richten we ons op de juiste klanten?			

YOUR SCORE  
... /5

**SCENARIO 1:  
ELON'S WORLD  
THE SILICON ZOO**  
"Corporate states, no  
limits, everything is  
possible within a  
certain vision."

1

*Big authorities in  
control*

WHO IS IN THE  
DRIVING SEAT?



2

**SCENARIO 2:  
NANNY STATE**  
"Well organised and  
stable governments  
control our society  
focussed on planetary  
values – all for the planet"

YOUR SCORE  
... /5

WAY OF LIFE

"How will our lifestyle and career expectations evolve?"

*In search for  
Freedom & flexibility*



*In search for  
Security & stability*

4

**SCENARIO 4:  
DIGITAL TRIBES**  
"The fully decentralized  
digital world where the  
community takes full  
autonomous decisions to  
help individuals  
transition for the  
common good"

YOUR SCORE  
... /5

3

**SCENARIO 3:  
HOME ALONE**  
"In search for stability  
within a decentralized  
dual world – Digital  
versus Physical"

YOUR SCORE  
... /5

*Small individual  
entities in control*

# FORESIGHT METHODOLOGY

## LEARNING ABOUT THE FUTURE

 STRESS TEST	✓	ENHANCED AGILITY & BROADER SUPPORT FOR CHANGE
 STRATEGY	✓	IMPROVED DECISION-MAKING:
 RISK LOG	✓	INCREASED RESILIENCE
 ECOSYSTEM	✓	BETTER COMMUNICATION AND COLLABORATION
 INNOVATION	✓	IMPROVED CREATIVE AND INNOVATIVE THINKING

A construction worker in a dark jacket and a tan cap is using a circular saw to cut a wooden board. The board is resting on the back of another person who is lying face down on the floor. The scene is set in a construction site with various wooden beams and ladders in the background. The text "A FOOL WITH A TOOL IS STILL A FOOL." is overlaid in white, bold, sans-serif font across the middle of the image.

**A FOOL WITH A TOOL IS STILL A FOOL.**



Сәтіндік

СӨТІМДІК

СІТІМДІК



“In complex environments, advantage does not come from superior foresight, but from superior capacity to adapt, interpret and reconfigure.”



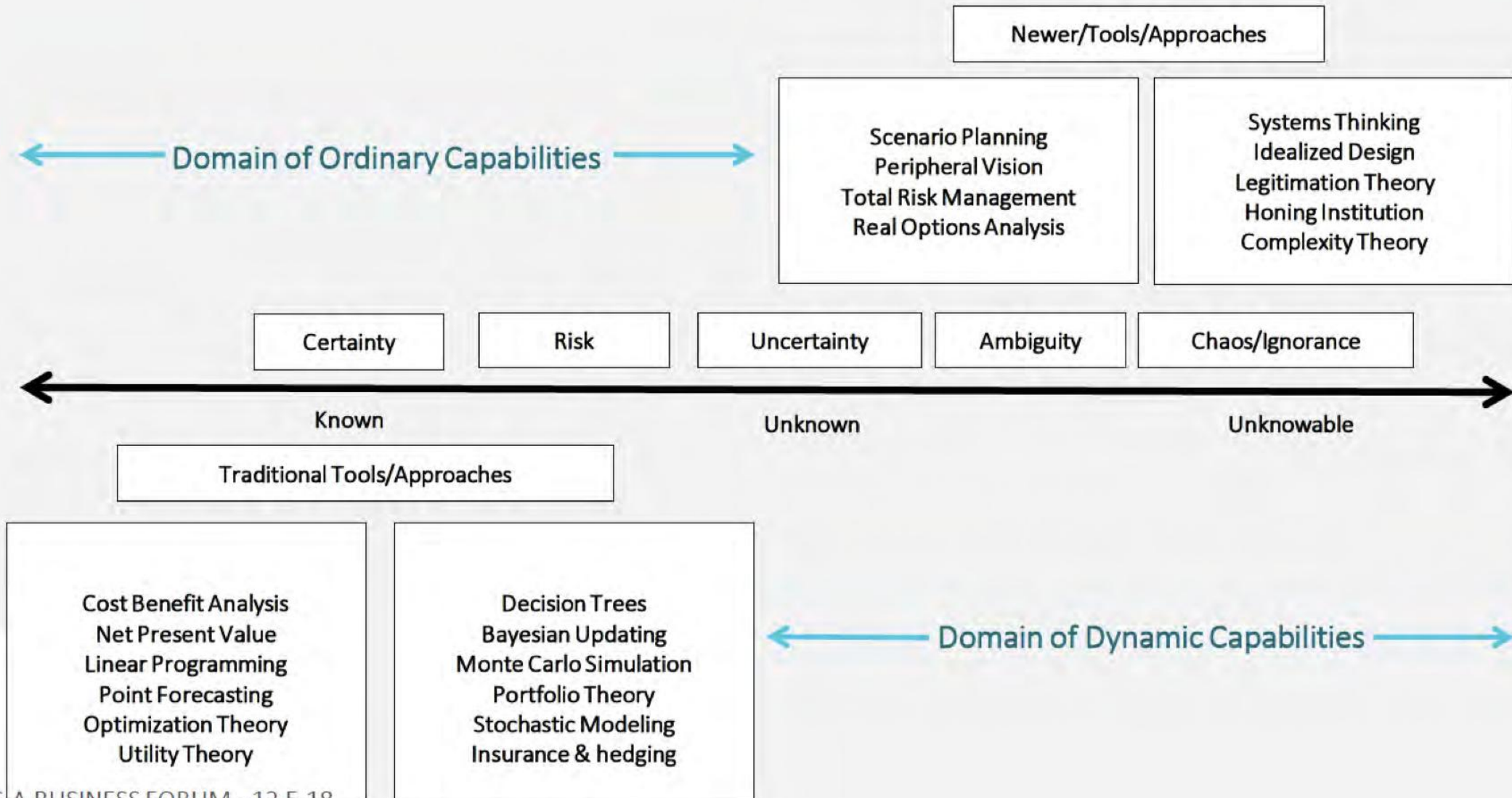
**DAVID J. TEECE**  
THE SCHOLAR ENTREPRENEUR

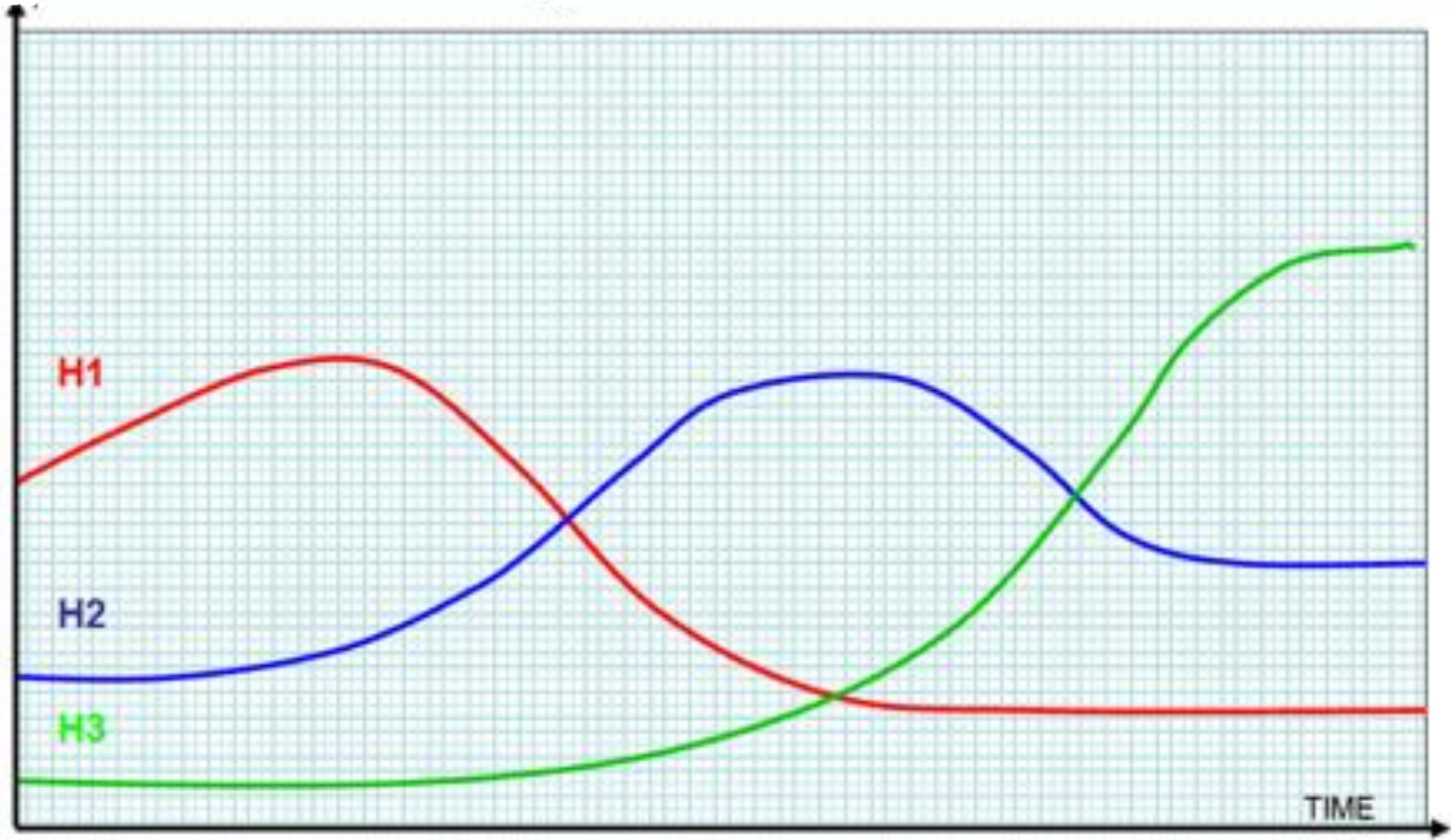
# Dynamic Capabilities in a business context can be thought of as falling into three categories:



## DYNAMIC CAPABILITY FRAMEWORK

# Capabilities and tools required for stable & uncertain environments are different





# TOEKOMSTVERKENNING LEIDT TOT

- 33% hogere winstgevendheid
- 200% hogere groei in marktkapitalisatie

Ecosystemen krijgen meer invloed, want het ongrijpbare wordt plots beheersbaar in co-creatie

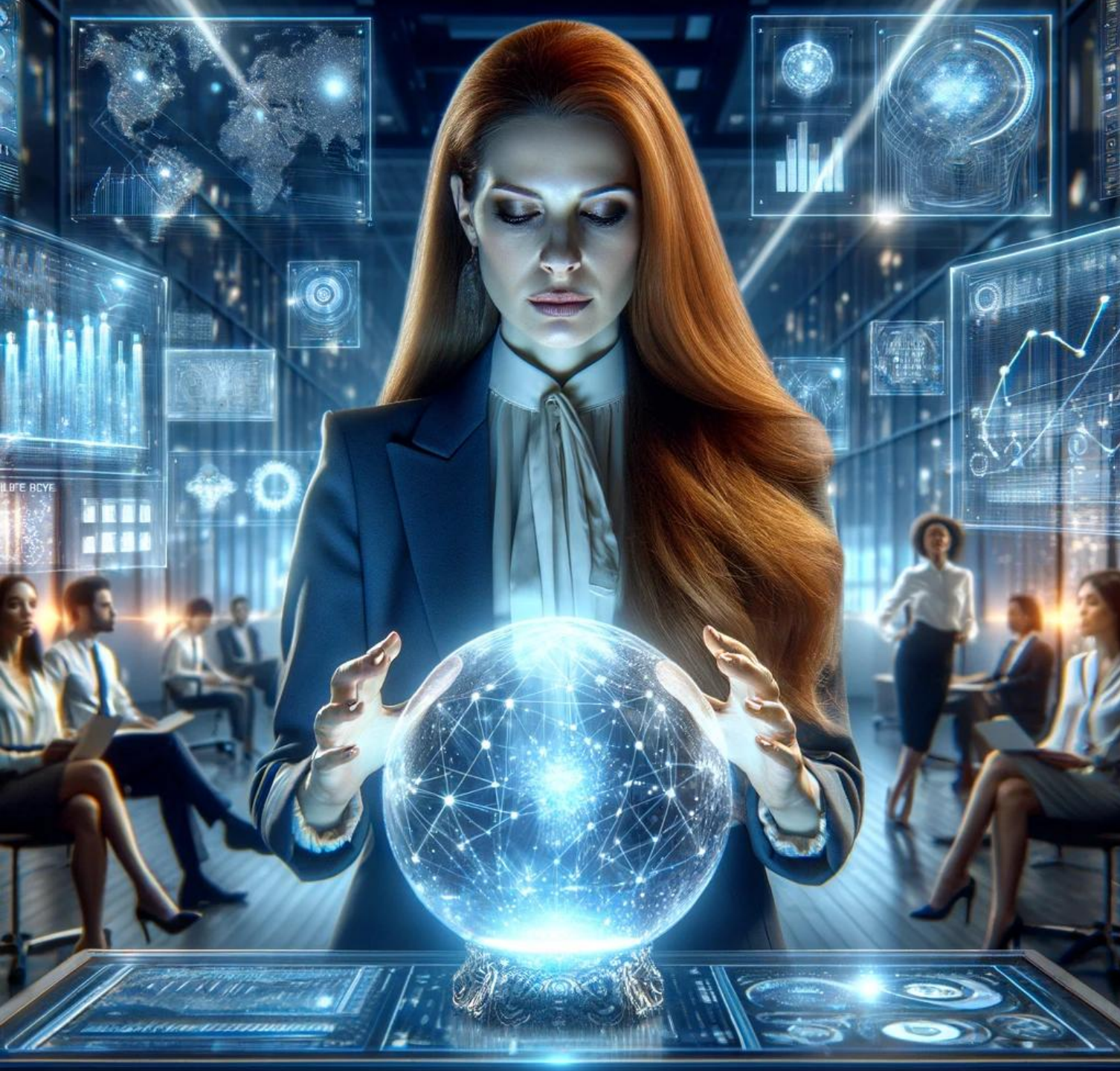
Meer flexibele mindset bij (langetermijn)besluitvorming, minder risicomijdend en proactiever handelen



ER IS DUS EEN MAGISCH TOOL OM IN DE TOEKOMST TE KIJKEN



BUUT



DE TOEKOMST NIET KENNEN  
IS GEEN ZWAKTE

NIET KUNNEN OMGAAN MET  
ONZEKERHEID IS

DE VRAAG IS DUS NIET OF JE  
DE TOEKOMST KENT,

MAAR OF JE KLAAR BENT OM  
MET ONZEKERHEID TE  
WERKEN.



# BEN JE KLAAR OM MET ONZEKERHEID TE WERKEN?

Marijke Verhavert  
Director TomorrowLab

# THANK YOU.



**Marijke Verhavert**

"By deeply understanding the future, we not only accelerate and refine our deci..."



Marijke Verhavert  
Director Tomorrowlab  
Marijke.Verhavert@tomorrowlab.com