

Na COVID-19: anticiperen op een nieuwe werkelijkheid

Strategie voor het post-coronatijdperk

Het coronavirus slaat bij het schrijven van dit paper hard om zich heen. Organisaties beschermen hun mensen en vitale processen, met als doel om weer op te starten na deze duistere episode. Op 23 maart publiceerden wij [een paper](#) met handreikingen voor organisaties om met beleid door de crisis te navigeren. We beschreven drie scenario's over het verloop van de pandemie: windstoot, storm en orkaan. Ook voorzagen we de drie scenario's, die sterk variëren in duur, intensiteit en implicaties, van een set handelingsperspectieven. De set handelingen hebben ten doel organisaties door de crisis te loodsen, zonder permanente beschadigingen toe te dienen aan processen en voortbrengingsketens van henzelf, partners en stakeholders.

Hoewel het managen van de crisis de komende tijd bovenaan de agenda staat, komt er voor iedere organisatie vroeger of later het moment om zich te bezinnen op het post-corona tijdperk. Met dit paper willen wij organisaties die nu de capaciteit en denkkraft kunnen mobiliseren om na te denken over de langere termijn, ondersteunen met handreikingen om zich voor te bereiden op de wereld na COVID-19. Het paper staat stil bij de wijze waarop mensen, organisaties en samenlevingen leren in een tijdperk van episodische verandering. We leren van de nieuwe routines die we nu opdoen, van zaken die we met de kennis van nu anders hadden moeten doen en van nieuwe vraagstukken en onzekerheden die de pandemie opwerpt voor de langere termijn. Het paper biedt concrete handreikingen voor bestuurders en beleidsvormers in de publieke sector, de zorg, het bedrijfsleven en het onderwijs om zich voor te bereiden op de nieuwe realiteit van het post-corona tijdperk.

Episodische verandering

Bij het schrijven van dit paper kennen we het verdere verloop van de pandemie nog niet. We weten niet of het virus zich op korte termijn laat beteugelen. We weten niet of seizoenen ons helpen. We weten niet hoe snel er groepsimmunitet kan worden opgebouwd of wanneer een vaccin beschikbaar is. We weten bovendien niet of het virus muteert en wellicht in golven terugkeert. We weten niet wat de schade zal zijn aan onze economie en maatschappij. Wat we echter wel weten is dat er een tijd gaat komen dat we terugblikken op de coronapandemie en op de impact die ze heeft gehad op onze levens, onze organisaties, onze economie en maatschappij. We zullen rouwen, de scherven bij elkaar rapen en de draad weer oppakken. We zullen echter ook terugkijken, evalueren, afrekenen en vooral leren. Dat kunnen we namelijk concluderen uit eerdere crises, zoals de kredietcrisis in 2008, de watersnoodramp in 1953, de Tweede Wereldoorlog tussen 1940 en 1945 en de Spaanse griep tussen 1918 en 1920. Al deze crises hebben de wereld sterk veranderd. De coronapandemie vormt net als eerdere crises een scheidslijn tussen een pre-corona en een post-corona tijdperk. Hoewel het post-corona tijdperk anders zal zijn dan het pre-corona tijdperk, kunnen we door logisch nadenken en verbeelden de contouren reeds schetsen.

De coronacrisis is in de woorden van organisatiekundigen een periode van episodische verandering (Weick en Quinn, 1999). Episodische verandering vraagt om een hernieuwde oriëntatie op de toekomst. Regels worden herschreven, visies opnieuw geformuleerd en strategieën opnieuw uitgestippeld. Om na te denken over de veranderingen die de coronapandemie zal brengen in de levens van mensen, in de wijze waarop organisaties zich organiseren en de wijze waarop wij de maatschappij inrichten, is het zinvol om na te gaan hoe mensen kennis vergaren bij schokveranderingen. Grofweg zijn er drie manieren waarop onze hersenen werken en hoe wij leren, namelijk door te doen (behaviorisme), door te reflecteren (cognitivism) en door te verbeelden (constructivism). Op alle drie de manieren is kennis te verwerven om het post-corona tijdperk te navigeren.



Leren door te doen

Leren door te doen of door te ervaren gaat over nieuwe routines die we tijdens de crisisperiode aanleren en die we ook na de pandemie blijven hanteren. Denk bijvoorbeeld eens aan de nieuwe blijvende routines die we opbouwen in een periode van ingrijpende werkzaamheden aan weg of het spoor. Diverse internationale studies tonen aan dat na een periode van groot onderhoud, waarin reizigers hun reispatronen gedwongen moeten aanpassen, de efficiëntie toeneemt. Reizigers blijven gebruik maken van het OV of van nieuwe routes, waardoor de bestaande infrastructuur beter wordt benut. Zo ook is het bij de routines die we ons tijdens de coronacrisis aanwennen. Miljoenen mensen werken thuis, overleggen op digitale wijze, geven hun kinderen thuisonderwijs, bestellen noodzakelijke boodschappen online en zoeken contact met eenzame en kwetsbare personen. De vaardigheden en ervaringen die nu worden opgedaan zullen niet snel verdwijnen en zullen – afhankelijk van de duur en intensiteit van de pandemie - de komende decennia veel invloed hebben op individuen en organisaties. In tabel 1 geven wij enkele voorbeelden van nieuwe routines, die ons leven gaan veranderen. Voor bestuurders is het cruciaal te bedenken wat onderstaande routines betekenen voor het businessmodel en de strategie van hun organisatie.

'Kleiner leven', ruilen en delen	Nu het publieke en economisch leven drastisch is ingeperkt, zoeken we alternatieven voor wat we eerder voor gewoon hielden. We organiseren ons leven minder via marktmechanismen, maar helpen elkaar op verschillend vlak. In eigen kring zoeken we nieuwe oplossingen: zelf kinderopvang regelen, mantelzorg bieden of een groentetuintje voor eigen voedsel. Kleiner leven betekent minder uitgaven en meer weerbaarheid. Ook organisaties zien we nu al zaken gratis beschikbaar aan elkaar stellen: ruimtes, online tools, zelfs personeel. De ruil- en deeleconomie komt dichterbij.
Online en op afstand werken	De coronacrisis heeft geleid tot een enorme explosie van online meetings, van 1-op-1 videogesprekken tot volledige congressen. Internationale bedrijven besparen hiermee miljoenen aan reis- en verblijfkosten. Na de pandemie is de verwachting van experts dat online meetings dominant blijven ⁱ . Ook thuiswerken is de norm geworden tijdens de crisis. Wanneer bedrijven zich realiseren dat medewerkers bij thuiswerken niet inboeten aan productiviteit, ligt het in lijn der verwachting dat werken op afstand doorbreekt. Dit heeft verregaande implicaties voor de vraag naar kantoorruimte, maar ook voor woonvoorkeuren en woon-werkpatronen.
Heracceptatie van overheidsbemoeyenis	Voor de pandemie genoten, vooral in het Westen, veel overheden weinig vertrouwen. Tijdens de pandemie wordt er meer dan ooit op de overheid geleund. We zijn bereid bewegingsvrijheid en privacy op te geven voor gezamenlijke en eigen gezondheid, we verwachten overheidssteun voor de economie en eigen inkomen en we verwachten dat de overheid regie voert op vitale sectoren in de samenleving ⁱⁱ . In het verleden ontstonden uit crises nieuwe bevoegdheden en taken voor overheden, zoals inkomstenbelasting, de welvaartsstaat, en nationalisatie. Een heracceptatie van overheidsbemoeyenis kan veel impact hebben op de ontwikkeling van bedrijven en sectoren.
Groei 'big techs'	De pandemie leidt ertoe dat de platforms, tools en online diensten van 'big techs' zoals Alphabet, Facebook, Apple, Amazon en Microsoft sterk toenemen in gebruik. Ook relatief onbekende bedrijven zoals Slack en Zoom zijn ongekend populair. Het lijkt erop dat de crisis de big techs wind in de zeilen geeft, terwijl kleinere toetreders het moeilijk hebben. Voor big techs biedt de pandemie de mogelijkheid om enerzijds goedkoop in te kopen en de techmarkt te consolideren en anderzijds voor eens en altijd af te rekenen met privacy bezwaren van consumenten en zich opnieuw met hen te verbinden ⁱⁱⁱ .
Experimenteeruimte	Onder druk wordt alles vloeibaar... Medische oplossingen gaan in de 'fast track, regels worden versoepeld en versimpeld. Sectoren voor welke niet voor mogelijk werd gehouden brengen hun businessmodel online (bijvoorbeeld koken, fitness, meditatie). Organisaties worden door omstandigheden gedwongen te experimenteren, te ondernemen en te pionieren. Er wordt steeds vaker eerst ontwikkeld, een sluitend verdienmodel is van latere zorg. Het nemen van experimenteeruimte en het werken vanuit vertrouwen, in plaats vanuit nauwgezette regels, protocollen en besluitvormingsprocessen zal veel innovatie brengen.

Tabel 1: Nieuwe routines en ervaringen als gevolg van corona pandemie



Leren door te reflecteren

De tweede wijze waarop wij leren is door te reflecteren. Overheden en organisaties zullen op zoek gaan naar antwoorden op de vraag hoe wij beter voorbereid hadden kunnen zijn op de pandemie en de enorme economische en sociale nasleep. Hoe langer de pandemie voortduurt en hoe dieper deze ingrijpt in ons dagelijks leven, des te meer lessen zullen worden getrokken. In tabel 2 geven we een overzicht van lessen die we gaan trekken om ons meer veerkrachtig te gaan organiseren. Deze inzichten zijn zeer goed voorstelbaar en grijpen direct of indirect in op het businessmodel en de strategie van de meeste organisaties.

Autarkie	De coronacrisis maakt duidelijk hoe afhankelijk we zijn van internationale toeleveranciers. Sommige producten worden niet of mondjesmaat geleverd of onderweg geconfisqueerd door overheden. In sommige gevallen komen we er bovendien achter dat lokale alternatieven ook prima functioneren. In de post-corona wereld is een roep om meer autarkie verre van ondenkbaar. Als land zullen we meer gaan inzetten op energie- en hulpbronnenonafhankelijkheid, maar ook op het beschermen van vitale sectoren ^{iv} .
Regionalisering	De afgelopen 40 jaar zijn de supply chains van bedrijven steeds complexer geworden, mede gedreven door fiscale optimalisatie. Grote bedrijven zijn soms afhankelijk van honderden toeleveranciers die vanuit locaties van over de gehele wereld hun grondstoffen en halffabricaten just-in-time leveren. De pandemie zal bedrijven ertoe brengen om grotere voorraden aan te leggen en meer toeleveranciers in de regio te contracteren ^v . Bedrijven die voor de crisis veel gebruik maakten van de inzet van arbeidsmigranten zullen dit wellicht heroverwegen, nu blijkt dat veel werkzaamheden ook opgepakt worden door medewerkers die in de regio werkzaam zijn ^{vi} .
Basisinkomen	Onze economie en werkgelegenheid zijn beperkt toegerust om schokken te doorstaan. Overheden zullen zich genoodzaakt voelen grotere buffers/reserves aan te leggen. Maatschappelijk en politiek zullen we ook vaker een discussie gaan voeren over inkomenszekerheid en herverdelingsvraagstukken, bijvoorbeeld omtrent flexibilisering van de arbeidsmarkt, inkomenszekerheid van ZZP'ers of beroepen die nu sterk getroffen worden (zoals horeca, leisure/events, retail). Een basisinkomen wordt bespreekbaar, aangezien het tijdens crises de economie beschermt. We zien in de huidige crisismaatregelen reeds dat de overheid impliciet accepteert dat eenieder – in vaste loondienst of niet- recht heeft op een basisinkomen.
Herwaardering vitale beroepen	Tijdens de pandemie wordt pijnlijk duidelijk dat veel banen die tijdens en na de financiële crisis van 2008 werden geflexibiliseerd (zij het door -verplicht- ZZP'er worden of door 0-uren contracten), van verpleegkundige tot vakkenvuller, nu de vitale beroepen blijken waar we als samenleving nauwelijks zonder kunnen functioneren. Hierdoor zullen we anders aan gaan kijken tegen deze beroepen en deze anders gaan waarderen. Dit kan leiden tot een nieuwe dynamiek op de relevante arbeidsmarkten.
Versterking zorginfrastructuur	De Nederlandse zorginfrastructuur zal worden versterkt. Dit geldt zowel voor de curatieve zorg (bijvoorbeeld structurele IC-capaciteit) als voor de langdurige zorg. Met betrekking tot ouderenzorg zal een herbezinning plaatsvinden op de organisatie van de ouderenzorg en wordt gedeeltelijk teruggekomen op de ingezette trend naar extramuralisatie. (Overheids)investeringen in medisch onderzoek (onder andere voor vaccinaties) zullen toenemen.
Kortere werkweek	Een 40-urige werkweek is voor velen nog steeds de norm. Nu dat we ons leven anders moeten inrichten komen we erachter hoe afhankelijk we zijn van anderen, voor onderwijs, zorg, etc. De kans is groot dat er ingezet wordt op werkweekverkorting om onze maatschappelijke weerbaarheid te vergroten. Hiermee creëren we meer tijd voor onszelf en voor anderen die van ons afhankelijk zijn.

Tabel 2: Nieuwe inzichten als gevolg van een reflectie op de corona pandemie



Leren door te verbeelden

De derde wijze waarop wij leren is door te verbeelden. Organisaties, overheden, maar ook individuen zullen vanuit de nieuwe realiteit nadenken over hun toekomst. Hierbij is het van belang dat we recht doen aan de hoge mate van onzekerheid die gepaard gaat met de nasleep van de pandemie. De pandemie maakt dat vermeende zekerheden onzeker zijn worden en vice versa. Een krachtige manier om de consequenties van onzekerheden te doordenken is het werken met toekomstscenario's. Toekomstscenario's zijn geen precieze voorspellingen van de toekomst. Het zijn eerder voorstellingen. Het zijn beschrijvingen van meerdere toekomstsituaties die uit de huidige onzekerheden kunnen ontspruiten. Om de basis voor toekomstscenario's te leggen is het behulpzaam de twee meest invloedrijke onzekerheden, die op je organisatie afkomen te combineren in een assenkruis. Hierdoor ontstaan vier kwadranten, die de basis leggen voor vier scenario's. Door na te denken over meerdere toekomstsituaties die kunnen ontstaan in het post-corona tijdperk, kunnen we leren en anticiperen. We kunnen toetsen of bestaande businessmodellen, strategieën en plannen nog relevant zijn of direct de prullenmand in kunnen. Ook kunnen toekomstscenario's behulpzaam zijn bij het brainstormen over nieuwe manieren om waarde te bieden in het post-corona tijdperk. Om bestuurders gerichte handreikingen te geven, schetsen wij een aantal kritische onzekerheden en toekomstscenario's voor het bedrijfsleven, steden, de langdurige zorg en het onderwijs.

De toekomst van ondernemingen

Bestuurders van ondernemingen krijgen als gevolg van de pandemie te maken met nieuwe onzekerheden. Tabel 5 geeft een overzicht van onzekerheden waar bestuurders een effectief antwoord op moeten vinden.

Verhoging belastingen	De investeringen in de gezondheidszorg en de aflossing van de sterk verhoogde staatsschuld zal leiden tot een verhoging van belastinginkomsten. Naar alle waarschijnlijkheid wordt gekozen voor een verhoging van de vennootschapsbelasting of wordt een nieuwe belasting ontworpen om de inzet van arbeidsvervangende technologie te belasten. Fiscale optimalisatie versus 'fair share' zal de komende jaren een belangrijk thema zijn in het bedrijfsleven.
Afname globalisering	Voor de coronacrisis zagen we al handelsconflicten, protectionisme en nationalisme opkomen. Ook steeg het bewustzijn over carbon footprints. Gaan we door de pandemie een versnelde herbezinning krijgen op globalisering, internationale handel en wereldwijde supply chains? Gaan landen hun 'deuren sluiten' en zullen bedrijven stilaan hun supply chains regionaliseren? Of... zal de wereld de handen ineenslaan in de strijd tegen en de nasleep van het virus, gaan nieuwe partnerships en instituties ontstaan en kunnen we een nieuwe globaliseringsgolf tegemoetzien?
Platforms en digitalisering	1,5 - 2 m. afstand. Menselijk contact is momenteel taboe. Winkels zijn gesloten, productielijnen liggen stil, complete landen zijn zelfs in quarantaine gegaan. We werken nu virtueel samen, shoppen en bestellen ons eten nog meer dan voorheen online en zoeken online ons vertier door media of sport. Zal dit er zo inslijten dat we niets anders meer willen? Zal online de nieuwe standaard worden? Of rennen we weer naar buiten wanneer we het groene licht krijgen, naar de fysieke winkels, restaurants, sportclubs waarvoor we een hernieuwde waardering hebben gekregen?
Nieuwe concurrenten	Elk bedrijf wordt geraakt door de pandemie. Ook tijdens de nasleep is de verwachtingen dat het aantal faillissementen drastisch zal toenemen. Toch zijn er ook bedrijven die gedijen als nooit tevoren. Denk aan bedrijven in de primaire sector, de 'big techs', of de bedrijven die hun businessmodel in een online variant hebben kunnen gieten. Ook als we weer teruggaan naar normaal zullen traditionele bedrijven nieuwe concurrentie ervaren van online alternatieven, platforms en bedrijven die hun assortiment hebben uitgebreid. De vraag is hoe sectoren als retail, horeca, sport, volwasseneneducatie en dergelijke in de post-coronawereld zich ontwikkelen.



<p>Nieuwe samenwerkings-allianties</p>	<p>De afgelopen jaren steeg het aantal strategische partnerships en joint ventures. Een van de belangrijkste redenen hiertoe is de toenemende complexiteit en onzekerheid in de wereld. Samenwerkingsverbanden zijn krachtig omdat ze de expertise van ondernemingen verbinden en combineren en hiermee unieke producten en diensten realiseren. Het vermogen om snel te schakelen in een periode van onzekerheid is ook gediend bij goede samenwerkingsmodellen. In het post-corona tijdperk is deze flexibiliteit cruciaal, zowel bij het inrichten van effectieve supply chains als bij het bedienen van de klant met nieuwe producten en diensten die de grenzen van sectoren overstijgen^{vii}.</p>
---	--

Tabel 5: Kritische onzekerheden bedrijfsleven als gevolg van corona pandemie

Elke onderneming kent zijn eigen kernonzekerheden. Figuur 3 geeft een voorbeeld van een mogelijk assenkruis om tot toekomstscenario's te komen, die kunnen worden ingezet om strategische plannen te ontwikkelen en te toetsen.



Figuur 1: voorbeeld: 4 mogelijke scenario's voor ondernemingen

De toekomst van de langdurige zorg

Bestuurders van organisaties in de langdurige zorg (ouderenzorg, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg) krijgen als gevolg van de pandemie te maken met nieuwe onzekerheden. Tabel 3 geeft een overzicht van onzekerheden waar zorgbestuurders mee om moeten gaan.

<p>Toename privatisering</p>	<p>Tijdens de pandemie zagen we mensen die lang moesten wachten op thuiszorg en mensen die zich opgesloten voelden in een intramurale voorziening. Mensen kunnen hierdoor nadrukkelijker stil gaan staan bij welke zorg ze willen ontvangen, hoe ze oud willen worden. Ze willen meer maatwerk en keuze. Zal deze in het huidige systeem, met de huidige partijen, worden gevonden of zullen mensen hun toevlucht tot nieuwe private partijen gaan zoeken?</p>
<p>Heroverweging extramuralisatie</p>	<p>Tijdens de pandemie is duidelijk geworden hoe de trend van extramuralisering heeft geleid tot het vergroten van de kwetsbaarheid en eenzaamheid van ouderen. Het is denkbaar dat beleidsmakers terugkomen op de trend van extramuralisering. Vinden we het beter of handiger om kwetsbaren op locatie te concentreren waar sneller en</p>



	efficiënter zwaardere zorg geboden kan worden bij een nieuwe pandemie? Of zal de trend van extramuralisering door blijven zetten?
Schaalvergroting	De pandemie trekt een wissel op alle zorgorganisaties, van groot tot klein. Zal de pandemie leiden tot een soort 'shake out' van kleinere zorgpartijen. Zal de roep om zorgcontinuïteit autonomie van ondergeschikt belang maken, waardoor het taboe verdwijnt van schaalvraagstukken? Of zal er nog steeds voldoende ruimte blijven voor kleinere zorgpartijen?
Toepassing zorgtechnologie	Zorgpersoneel staat in de frontlinie van de pandemie. Ze staan onder enorme druk. Niet alleen qua hoeveelheid werk, maar ook vanwege het risico op besmetting voor zichzelf en, onverhoopt, de ander. Zal dit een impuls vormen om daar waar mogelijk zorgactiviteiten door technologie te laten uitvoeren? Of blijft implementatie van zorgtechnologie toch achter (door bijvoorbeeld lage investeringsbereidheid, conflicten over financiering of cliënten en medewerkers die er niet aan willen)?
Toestroom personeel	Nederland stond massaal om 8 uur 's avonds te klappen voor de geweldige werkers in de zorg. De erkenning is hoog. Zal dit leiden tot een hogere aantrekkelijkheid van het werk? Zullen eventueel hogere investeringen en salarissen zorgen voor meer toestroom? Of zal men werken in de zorg juist als levensgevaarlijk zien.

Tabel 3: Kritische onzekerheden langdurige zorg als gevolg van corona pandemie

We nodigen zorgbestuurders uit de twee voor hun organisatie meest impactvolle en onzekere ontwikkelingen te combineren op een assenkruis. Zo kunnen er vier scenario's worden ontwikkeld die alle denkbaar zijn. De scenariokwadranten kunnen worden uitgewerkt en dienen als toetsingskader voor strategische keuzes en strategische opties. Figuur 1 geeft een voorbeeld van een mogelijk assenkruis voor ouderenzorgorganisaties.



Figuur 2: voorbeeld: 4 mogelijke scenario's ouderenzorg

De toekomst van steden

Ook bestuurders van lokale overheden krijgen als gevolg van de pandemie te maken met nieuwe onzekerheden. Tabel 4 geeft een overzicht van onzekerheden waar bestuurders een effectief antwoord op moeten vinden.



Trek uit de stad	De coronacrisis kan leiden tot een heroriëntatie op woonvoorkeuren. Willen we nog op een kluitje in de stad wonen? Als je vaker thuis gaat werken, zoek je dan wellicht niet meer rust en ruimte buiten de stad dan een woning dichtbij werk? Of zal verstedelijking alleen maar versnellen, aangezien in geval van nood de meeste voorzieningen en banen aanwezig zijn in een stedelijk gebied?
Verandering van economische profielen	Door de pandemie kan een nieuwe economie ontstaan. Een economie waarin bijvoorbeeld internationale/wereldwijde handel niet meer centraal staat. Problematisch wellicht voor mondiale spelers als de Rotterdamse havens of Schiphol. Wellicht zullen exporterende (hoog-volume, laagwaardige) sectoren hun businessmodel moeten veranderen en lokaal aanwezig moeten zijn. Anderzijds kunnen zich kansen op het vlak van reshoring aandienen en ligt er wellicht veel potentieel in de IT- en creatieve industrie. Voor steden is het van belang om na te gaan of hun economisch profiel voldoende robuust is voor het post-corona tijdperk.
Toename sociaal-economische tweedelingen	Arm versus rijk, hoog- versus praktisch opgeleid, autochtoon versus allochtoon, flex versus vast, pro- versus anti-EU, etc. Groepen lijken zich steeds meer in gescheiden leefwerelden te begeven met uiteenlopende sociaaleconomische perspectieven. De pandemie treft niet iedereen in gelijke mate en de nasleep van de pandemie zal dat ook niet doen. Wanneer het inflatiewapen gehanteerd zal worden om de nieuwe schuldenberg te laten verdampen, dan kunnen mensen met een pensioen of uitkering wel eens kind van de rekening worden. Wanneer de pandemie een recessie inleidt, dan komen starters op de arbeidsmarkt en ZZP-ers wellicht in de problemen. Anderzijds kan er ook een sociaaleconomische herverdeling plaatsvinden die verschillen juist verkleint. Denk bijvoorbeeld aan de introductie van een basisinkomen om de economische weerbaarheid van ons land te vergroten.
Meer (gezamenlijke) burgerkracht	Crisis verbreedt vaak en we zien mooie gezamenlijke initiatieven op buurt- en stadsniveau ontstaan. Zal de pandemie leiden tot een herwaardering voor collectiviteit, voor 'de ander' en voor ontmoeting? Zal het maatschappelijk middenveld gaan floreren? Of individualiseren en fragmenteren we verder als het economisch lastig wordt of we een digitaal alternatief hebben gevonden? De crisis kan leiden tot een toename van vertrouwen in elkaar, maar de nasleep kan ons ook uit elkaar drijven en tot vorming van nog meer deelgroepen leiden.
Grotere collectieve sector	Heel het land is terecht vol lof over mensen in 'vitale beroepen'. Dit kan na de pandemie tot aanzienlijke investeringen in de collectieve sector, zoals de zorg of het onderwijs leiden. Ook kan het leiden tot de nationalisatie van sectoren, bijvoorbeeld in de private zorg of de energievoorziening. Anderzijds ligt het voor de hand dat de overheid het komende decennium de broekriem zal moeten aantrekken en weinig middelen ter beschikking heeft om te investeren in vitale sectoren.

Tabel 4: Kritische onzekerheden stadsbestuurders als gevolg van corona pandemie

Door de twee meest impactvolle en onzekere ontwikkelingen te combineren op een assenkruis, kunt u vier scenario's ontwikkelen voor de toekomst van steden. Figuur 2 (zie volgende pagina) geeft een voorbeeld van een mogelijk assenkruis.



Figuur 3: voorbeeld: 4 mogelijke scenario's economie en samenleving steden

De toekomst van het onderwijs

Ook bestuurders in het onderwijs krijgen als gevolg van de pandemie te maken met nieuwe onzekerheden. Tabel 6 geeft een overzicht van onzekerheden waar onderwijsbestuurders een effectief antwoord op moeten vinden.

Digitalisering en afstandsonderwijs	Veel onderwijsinstellingen, van basisonderwijs tot hoger onderwijs, moeten tijdens de pandemie noodgedwongen 'digitaal' gaan. Onderwijs vindt daardoor op afstand plaats. Indien dit een succes blijkt, zou dit eerder de norm dan de uitzondering kunnen worden op termijn. Of zorgen praktische bezwaren (niet iedereen kan wellicht evengoed mee) ervoor dat klassikaal onderwijs nog steeds de standaard blijft?
Privatisering onderwijs	Veel ouders zullen tijdens de pandemie tot nieuwe inzichten komen over het onderwijs voor hun kinderen. Wellicht zijn de prestaties beter thuis of wellicht missen ze juist de expertise om het talent van hun kinderen tot volle wasdom te brengen. Ze zullen waarschijnlijk meer behoefte aan maatwerk krijgen. Zal een groot gedeelte bereid zijn om ook zelf de portemonnee te trekken voor (nieuwe) private aanbieders daarvan? Of zal men, bijvoorbeeld door een recessie of gebrek aan vertrouwen in nieuwe aanbieders, toch genoeg nemen met hoe het altijd was?
Differentiatie onderwijs en maatwerkdiploma's	Indien klassikaal onderwijs minder centraal gaat staan en digitaal onderwijs de norm wordt, zal meer differentiatie en maatwerk mogelijk zijn in onderwijs. Krijgen we hybride onderwijsniveaus (vak X volg je bijvoorbeeld op HAVO-niveau, vak Y op VWO) en microcredentials op maat voor studenten? Of blijven we waarde hechten aan 'oude vertrouwde' standaard diploma's?
Internationalisering onderwijs	Als digitaal onderwijs steeds meer de standaard wordt, maakt dit verregaande internationalisering mogelijk. Zoals MOOC's reeds hun intrede hebben gemaakt voor hoger en deeltijdonderwijs, zo kunnen wellicht ook internationale aanbieders middelbaar- of zelfs basisonderwijs(modules) kunnen gaan aanbieden. Als we de taalbarrière kunnen slechten, is het de vraag of we als samenleving zulke internationalisering dulden of niet?
Meer aandacht socialisatie	Digitalisering van lesstof is één ding, maar een ander aspect van onderwijs, vooral op jongere leeftijd, is moeilijker door technologische alternatieven te substitueren: de



	socialisatie die ontstaat door persoonlijke (fysieke) ontmoeting. Als blijkt dat het 'leren' prima grotendeels thuis kan, kan dit tot grote veranderingen leiden in waarvoor kinderen nog naar school komen. Er komt dan meer nadruk te liggen op sociale aspecten op school.
Toename kansenongelijkheid	Niet elke leerling krijgt thuis de ondersteuning die hij of zij nodig heeft. Niet alle ouders zijn in staat hun kinderen te begeleiden in hun onderwistaken. Waar welvarende ouders hiervoor hulp in kunnen roepen, is dit voor minder vermogende gezinnen niet mogelijk. De crisis zou de, reeds bestaande, kansenongelijkheid in het onderwijs verder kunnen vergroten.

Tabel 6: Kritische onzekerheden onderwijs als gevolg van corona pandemie

Door de twee impactvolle en onzekere ontwikkelingen te combineren op een assenkruis kunnen vier relevante scenario's worden ontwikkeld voor onderwijsinstellingen. Figuur 4 geeft een voorbeeld van een mogelijk assenkruis.



Figuur 4 voorbeeld: 4 mogelijke scenario's voor het onderwijs

Bereid je nu voor

We leven in een historische tijd van episodische verandering. We weten niet hoe lang en grillig de pandemie wordt. Wel weten we dat regels fundamenteel herschreven worden en dat het post-corona tijdperk veel verandering meebrengt. Door te leren van nieuwe routines, reflectie op de crisis en verbeelding van de toekomst kunnen organisaties zich voorbereiden op een nieuwe toekomst. Nu is de tijd voor strategie. Wij dagen organisaties uit om de toekomst te doordenken en hun plannen klaar te hebben voordat de wereld uit lockdown komt en operationele issues de agenda domineren. In de nieuwe realiteit gebeurt dat online. Wij leveren met onze denkkracht, online samenwerkingstools, analysemodellen of strategie-aanpak graag een bijdrage aan het creëren van toekomstvaste plannen.

Contact

Neem voor meer informatie contact op met uw contactpersoon van Jester Strategy.

Jester.nl



ⁱ Zie bijv. Economist, 5 maart 2020, *Covid-19 is foisting changes on business that could be beneficial*

ⁱⁱ Zie bijv. Yuval Noah Harari: *the world after coronavirus*. Financial Times. 20 maart 2020.

ⁱⁱⁱ Zie bijv. Economist, 4 april 2020, *Big tech's covid-19 opportunity*.

^{iv} Zie o.a. de stukken van Richard Haas (voorz. Council on Foreign Relations), Robin Niblett (CEO Chatham House) en Laurie Garrett (vmlg. global health specialist Council on Foreign Relations) in Allen, J. et al. *How the World Will Look after the Coronavirus Pandemic*. Foreign Policy. 20 maart 2020.

<https://foreignpolicy.com/2020/03/20/world-order-after-coronavirus-pandemic/>

^v Ibid.

^{vi} Zie bijv. Economist, 4 april 2020, *When borders close, who will pick the crops?*

^{vii} Zie bijv. Forbes, 28 maart 2020: *The Increasing Need For Strategic Alliances*