TOEKOMST VISIES DJI

DE HANDLEIDING

DIRECTIE INNOVATIE DJI



RENSKE VERBEEK
AFSTUDEEROPDRACHT
JUNI 2026


Leuk dat je met dit boekje aan de slag gaat. Misschien ben jij de visiemaker achter een innovatieproject voor de toekomst. Of heb je dit boekje ontvangen omdat je als stakeholder betrokken bent bij toekomstvisies en je je er alvast in wilt verdiepen. Hoe dan ook: je bent aan het juiste adres.

WELKOM!

Leuk dat je met dit boekje aan de slag gaat!

Dit boekje is een praktische handleiding voor het ontwikkelen van toekomstvisies binnen DJI. Het ondersteunt de facilitator bij het doorlopen van de verschillende stappen, maar biedt daarnaast ook uitleg en theoretische achtergrond over het ontwikkelen van toekomstvisies. Zo helpt het zowel in de praktijk om de stap te zetten van abstracte toekomstbeelden naar een richting voor concrete en uitvoerbare innovaties, als in het beter begrijpen van wat toekomstvisievorming inhoudt.

De handleiding biedt inzicht, structuur en waarborgt de kwaliteit van het proces. Of je nu als projectleider de koers bewaakt, als projectteam de toekomst vormgeeft, als stakeholder betrokken bent of als facilitator het proces begeleidt: dit boekje ondersteunt het maken en begrijpen van een toekomstvisie en daarmee stimuleert het innovatie binnen DJI. Hiermee kan richting gegeven worden aan een gedeelde toekomst.

Samen bouwen we aan een stevig fundament voor de toekomst van DJI.




Om aan de toekomst te bouwen, moeten onze projecten dezelfde kant op gaan. Er is vaak vooruitgang, maar niet altijd in dezelfde richting. Dit boekje helpt die richting te vinden via een toekomstvisie. Om iedereen op één lijn te krijgen, leg ik gedurende dit boekje duidelijk uit wat een toekomstvisie is.

Waarom deze handleiding?

Directie Innovatie werkt volgens het zogenoemde *Three Horizons-model*, waarin projecten worden ingedeeld in drie verschillende tijdsvlakken. In de transitie naar een meer professionele innovatiefunctie is gebleken dat er, naast innovatieprojecten op de kortere termijn, meer focus nodig is op projecten die gericht zijn op de verdere toekomst.

Om échte toekomstinnovatie te realiseren, is het belangrijk dat we binnen onze (grote) projecten dezelfde kant op bewegen. In de praktijk zien we echter vaak dat projecten wel vooruitgang boeken, maar niet altijd in dezelfde richting. Zonder een heldere richting ontstaat er verwarring en kan ontwikkeling stagneren. Deze handleiding biedt een navigatiemiddel om die gedeelde richting te vinden: door middel van toekomst visies.

Daarnaast blijkt dat het begrip ‘visie’ veel wordt gebruikt, maar dat er uiteenlopende beelden bestaan van wat een visie precies is, hoe deze eruitziet en wat deze doet. Dit boekje is daarom ook bedoeld om binnen DJI één gedeeld vertrekpunt te creëren voor de vraag: wat is een toekomstvisie en hoe maken we die?

Ik werk bij Directie Innovatie, de directie binnen DJI vanuit waar dit boekje is ontstaan. Nieuwsgierig naar wie wij zijn en wat we doen? Dat lees je op de volgende pagina.



WIE ZIJN WIJ?



Deze handleiding is ontstaan vanuit de dagelijkse praktijk bij de Directie Innovatie. We werken aan het realiseren van innovaties voor de toekomst van DJI, waarbij we de brug slaan tussen beleid en het werkveld op een mensgerichte manier.

Innovatie levert een bijdrage aan de toekomstbestendigheid van DJI door het initiëren, ontwikkelen en realiseren van innovaties middels ontwerpend innoveren. We werken actief mee aan het ontwikkelen en beproeven van nieuwe detentie- en behandelconcepten met ontwerpend onderzoek, experimenten en creatieve oplossingen. De directie brengt de organisatie in beweging, en voert aansprekende innovatietrajecten uit. Ontwerpen gaat niet alleen over dingen. Het is een werkwoord en een proces, hierin worden ideeën snel tastbaar gemaakt en wordt er iteratief getest en geleerd.

INHOUD

01. Waarom een toekomstvisie binnen DJI? 9

02. Wat is een toekomstvisie? 19

03. Het proces in 5 stappen 25

04. Toekomstvisie maken binnen DJI 39

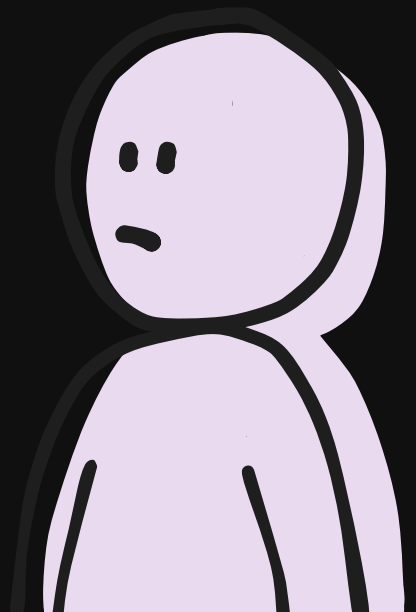
BIJLAGE. Werkpakket toekomstvisie maken
(voor de facilitator)

01

WAAROM EEN TOEKOMSTVISIE BINNEN DJI?

en waarom we niet simpelweg kunnen blijven doen wat we altijd al deden

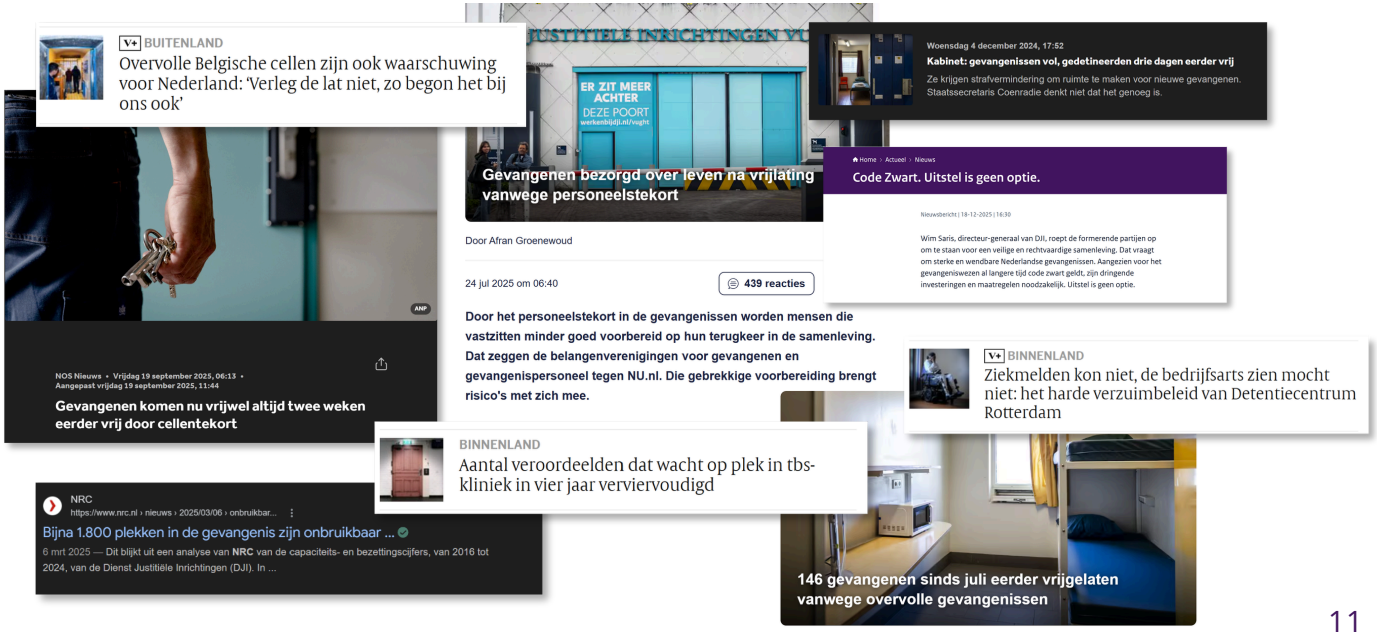
Op dit moment is het cellentekort binnen DJI zo groot dat de basisprocessen in gevangenissen niet meer uitvoerbaar zijn. Er is geen ontkomen meer aan: het is code zwart.



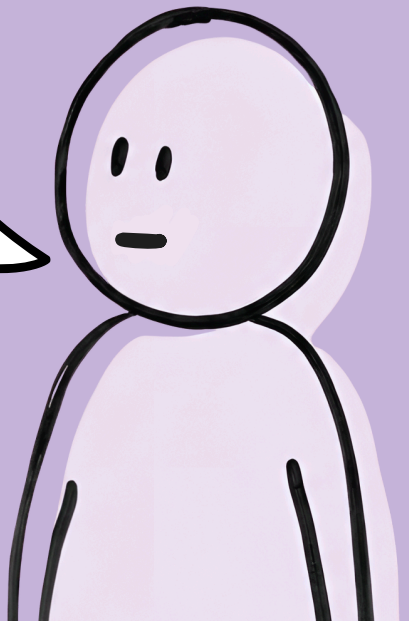
Code zwart

Code zwart

Er is sprake van een dusdanig zwaar cellentekort dat de basisprocessen in de gevangenissen niet meer te handhaven zijn. Als gevolg hiervan kan de sector niet meer garanderen dat gedetineerden op een reguliere manier kunnen worden opgesloten en behandeld volgens de gangbare wet- en regelgeving.



DJI loopt op dit moment tegen meerdere problemen aan: er is een groot tekort aan cellen, arbeidskrapte vergroot de druk en de gebouwen zijn sterk verouderd. Alle noodmaatregelen zijn al ingezet, maar duizenden veroordeelden wachten nog op hun straf en dit aantal loopt verder op. De nood is hoog: zonder verandering blijft de druk toenemen, er **moet** iets aan gedaan worden!



Systeem onder druk: noodzaak voor een andere aanpak

Op het moment van schrijven (2026) bevindt DJI zich in een situatie waarin de druk op meerdere fronten hoog is, ook wel aangeduid als code zwart.

Al geruime tijd kampt de organisatie met een substantieel en structureel tekort aan capaciteit binnen gevangenissen, tbs-klinieken en de forensische zorg. Hierdoor kunnen opgelegde straffen en maatregelen niet altijd tijdig, volledig of op de meest passende locatie worden uitgevoerd. Naast deze capaciteitsdruk heeft DJI ook te maken met een ernstig personeelstekort en hoge verzuimcijfers. Deze tekorten leggen extra druk op de dagelijkse uitvoering en waarborging van veilige en consistente begeleiding binnen de inrichtingen.

Alle beschikbare noodmaatregelen zijn inmiddels maximaal ingezet. Desondanks wachten momenteel duizenden veroordeelden op de tenuitvoerlegging van hun straf, waarbij dit aantal naar verwachting verder zal oplopen. Daarnaast dreigt door een gebrek aan financiële middelen voor noodzakelijk onderhoud aan gevangenissen op termijn nog eens ten minste 3.000 detentieplaatsen weg te vallen. Tegelijkertijd laten de meest recente prognoses zien dat, bij ongewijzigd beleid, de vraag naar detentiecapaciteit in de komende tien jaar met meer dan 15% zal toenemen.

Zonder aanvullende maatregelen dreigt de druk op het detentiestelsel verder toe te nemen, met gevolgen voor de uitvoerbaarheid, kwaliteit en effectiviteit van de strafrechtketen. Dit vraagt om een andere aanpak dan de huidige werkwijze; er is sprake van een noodzakelijke verandering om het systeem toekomstbestendig te maken.


De tijd om keuzes vooruit te schuiven is voorbij. Daarom heeft DJI een innovatie-ambitie vastgesteld: door middel van innovatieconcepten een bijdrage leveren aan het oplossen van de belangrijkste knelpunten.

Tijd voor keuzes : innovatie

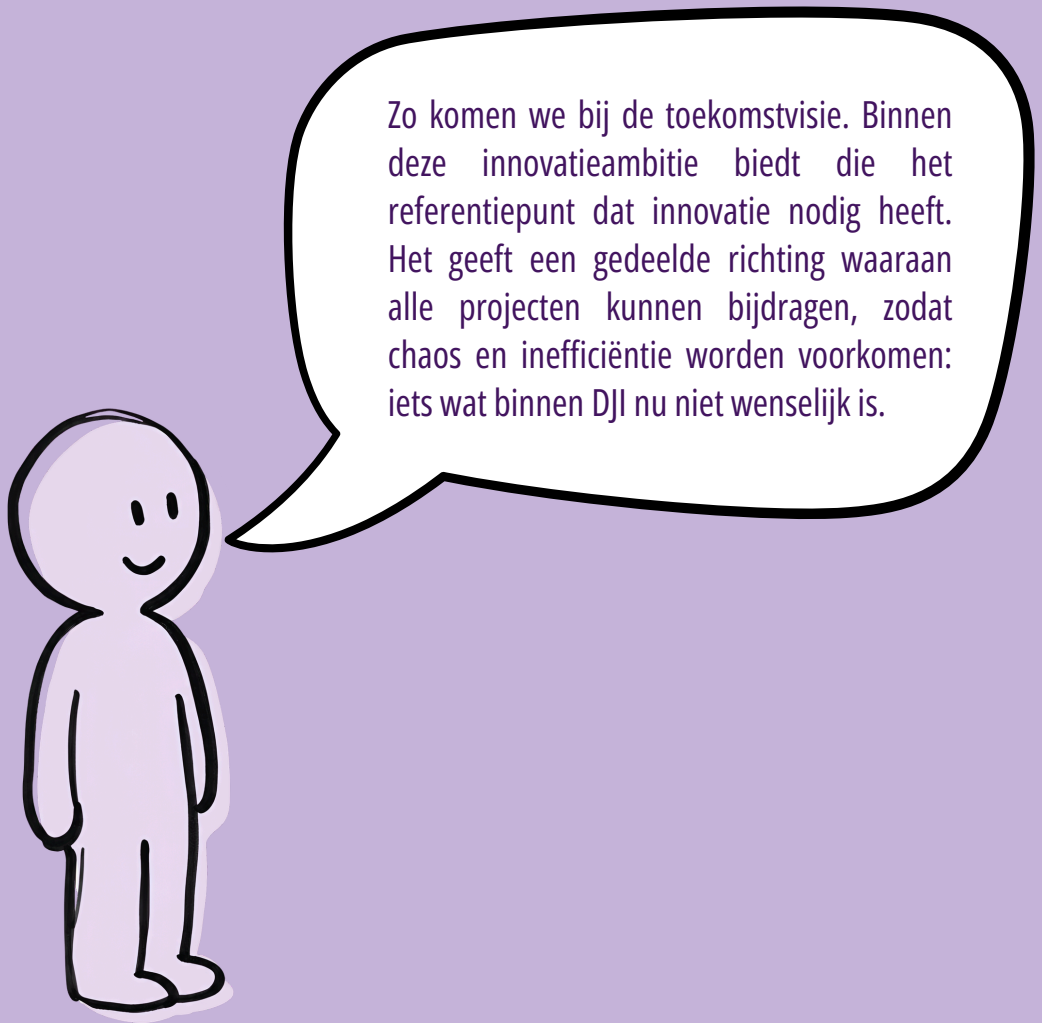
Als we niet alleen recht willen spreken, maar ook recht willen doen, vraagt dit om indringende, structurele en langjarige keuzes. De tijd om deze keuzes vooruit te schuiven is voorbij. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat de huidige situatie van aanhoudende capaciteitstekorten blijft voortbestaan of zelfs verder verslechtert.

Vanuit die urgentie heeft het DLO eind 2024 een nieuwe innovatie-ambitie vastgesteld. Het doel hiervan is om via grotere en samenhangende innovatieconcepten een substantiëlere bijdrage te leveren aan het oplossen van de belangrijkste knelpunten binnen DJI.

''DE NIEUWE BESTURING STIMULEERT OOK VERNIEUWING WAARBIJ INNOVATIE IN DE TOP VAN DE ORGANISATIE WORDT BELEGD.''

- Wim Saris
Directeur Generaal DJI




Zo komen we bij de toekomstvisie. Binnen deze innovatieambitie biedt die het referentiepunt dat innovatie nodig heeft. Het geeft een gedeelde richting waaraan alle projecten kunnen bijdragen, zodat chaos en inefficiëntie worden voorkomen: iets wat binnen DJI nu niet wenselijk is.

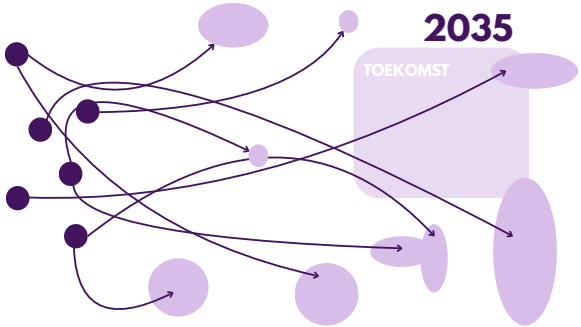
Toekomstvisie als referentiepunt

Om die ambitie waar te maken, is echter meer nodig dan het uitvoeren van afzonderlijke innovatieprojecten. Innovatie vraagt om richting. Zonder een duidelijk beeld van de gewenste toekomst bestaat het risico dat projecten wel vooruitgang boeken, maar niet bijdragen aan een gezamenlijk doel. Innovatie blijft dan beperkt tot een verzameling losse initiatieven, terwijl juist samenhang nodig is om structurele verandering te realiseren.

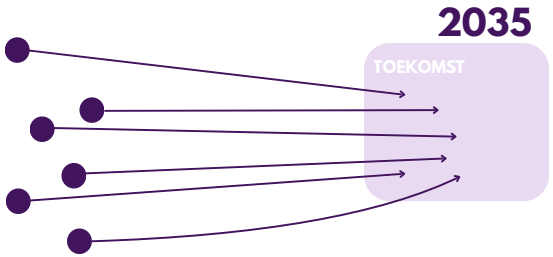
Een toekomstvisie biedt hiervoor een strategisch referentiepunt. Zij schetst een gezamenlijk beeld van de toekomst en helpt keuzes te maken over waar tijd, middelen en innovatiekracht worden ingezet. Daarmee fungeert de visie als kompas voor zowel dagelijkse beslissingen als langetermijninvesteringen.

Juist in een periode waarin DJI wordt geconfronteerd met grote en complexe uitdagingen, is een gedeelde richting van belang. Een effectieve visie biedt daarbij drie essentiële elementen: richting, motivatie en inspiratie. Zij zorgt ervoor dat innovatieactiviteiten aansluiten bij de strategische opgaven van DJI en gericht bijdragen aan een gezamenlijk doel.

GEEN VISIE = CHAOS



WEL VISIE = RICHTING



02

WAT IS EEN TOEKOMSTVISIE?

en waarom we zo goed moeten begrijpen wat een toekomstvisie wel én niet is


Een visie wordt door iedereen anders gezien. Kort gezegd laat een visie zien waar je naartoe wilt: een concreet beeld van de gewenste toekomst. Het helpt richting te geven, keuzes te maken en projecten te toetsen aan die richting. Een visie is iets anders dan een missie (waar je voor staat) of KPI's (die laten zien of je op koers ligt). Het is echt het toekomstbeeld zelf.

Een visie is een begrip dat vaak wordt gebruikt, maar niet altijd eenduidig wordt ingevuld. In de praktijk blijft een visie regelmatig te abstract, waardoor ze weinig richting geeft aan concreet handelen.

Een toekomstvisie is een samenhangend en gedeeld beeld van de gewenste toekomst. Het laat zien waar een organisatie naartoe wil en wat er moet veranderen ten opzichte van de huidige situatie. Daarmee vormt het een strategisch referentiepunt voor keuzes in innovatie, ontwikkeling en beleid. Het gaat om het geheel: de samenhang geeft afzonderlijke initiatieven betekenis. Zo fungeert een toekomstvisie als kompas voor strategische en dagelijkse beslissingen.

Toch wordt het begrip vaak verkeerd toegepast, bijvoorbeeld als slogan, abstract ideaal of verzameling losse doelstellingen, hierbij ontbreekt dan de sturende werking.

Een toekomstvisie is bovendien iets anders dan een missie, KPI's, een ontwerpvisie of een organisatiedoelstelling. Een missie beschrijft waar een organisatie voor staat, KPI's meten resultaat, en een visie bepaalt het 'waarheen' op de lange termijn, niet het 'wat' of een oplossing.



Om te begrijpen wat een toekomstvisie effectief maakt in innovatie en organisatieontwikkeling, zijn op basis van literatuur acht karakteristieken te onderscheiden.


Een goede visie voldoet aan acht kenmerken. Ze is toekomstgericht en levendig, en werkt inspirerend. Daarnaast is een goede visie helder en specifiek, en tegelijk ambitieus én realistisch. Ze is geloofwaardig en wenselijk, en blijft uiteindelijk ook gedenkwaardig.

Om te bepalen wat een toekomstvisie effectief maakt in het sturen van innovatie en organisatieontwikkeling, is het van belang om deze verder te concretiseren. Op basis van literatuur zijn acht karakteristieken te onderscheiden die samen bepalen in hoeverre een toekomstvisie richtinggevend, motiverend en inspirerend is.



Toekomst-gericht

Claimt een lange-termijnperspectief



Levendig

Roept direct een helder mentaal beeld op



Inspirerend

Zet aan tot actie en uitdaging



Helder & Specifiek

Laat geen ruimte voor dubbelzinnigheid



Ambitieus & idealistisch

Aantrekkelijker en beter dan het heden



Geloofwaardig & haalbaar

Realistisch binnen de context



Wenselijk

Relevant voor de doelgroep



Gedenk-waardig

Makkelijk te onthouden


Je zult je nu vast afvragen; maar hoe maak je dan zo'n toekomstvisie?

03

HET PROCES IN 5 STAPPEN

en waarom we niet gewoon even een visie kunnen maken


Om tot een sterke toekomstvisie te komen, doorloop je vijf stappen: oriëntatie, verbeelden, positioneren, uitwerken en uitdragen. Dit proces is iteratief, wat betekent dat je gedurende het traject kunt terugkeren naar eerdere stappen om je visie verder aan te scherpen.

Het proces van het maken van een toekomstvisie

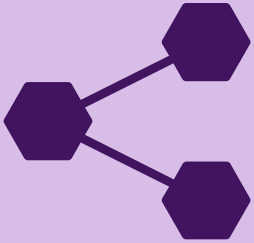
Zowel literatuur als praktijk laten zien dat er geen eenduidige of algemeen gehanteerde methode bestaat voor het ontwikkelen van een toekomstvisie. Vaak wordt in de literatuur vooral beschreven dát een visie ontwikkeld moet worden, zonder uitgebreide uitwerking van het onderliggende proces. Slechts een beperkt aantal studies biedt concrete handvatten of stapsgewijze benaderingen.

Ondanks deze verschillen vertonen de diverse modellen een duidelijke overeenkomst: het ontwikkelen van een toekomstvisie is geen lineair of puur intuïtief proces, maar een gestructureerde en iteratieve werkwijze waarin verschillende fasen te onderscheiden zijn. Dit heeft geleid tot vijf samenhangende stappen die samen het proces van toekomstvisievorming beschrijven: verkennen, verbeelden, positioneren, uitwerken en uitdragen.

Samen vormen deze stappen een cyclisch proces waarin een toekomstvisie steeds verder wordt verdiept, aangescherpt en geconcretiseerd.

5 STAPPEN TOEKOMSTVISIE MAKEN

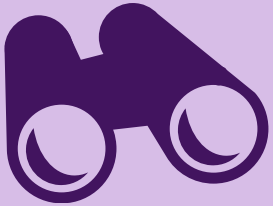
STAP 1.



ORIËNTATIE

Begrijpen van de context, ontwikkeling en opgave

STAP 2.



VERBEELDEN

Genereren van mogelijke en gewenste toekomstbeelden

STAP 3.



POSITIONEREN

Kiezen van een gewenste richting of toekomstbeeld

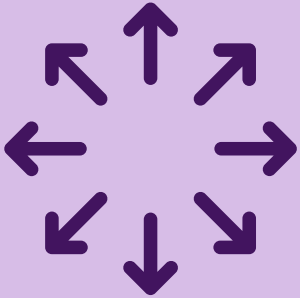
STAP 4.



UITWERKEN

Concretiseren en formuleren van de toekomstvisie

STAP 5.



UITDRAGEN

Delen, verankeren en toepassen van de visie in de organisatie


De volgende paginas leg ik elke stap verder uit. In deze stappen maak je gebruik van ontwerpend denken en toekomst denken. Dat is misschien anders dan je gewend bent, maar de toekomst kennen we tenslotte ook nog niet.

ORIËNTATIE

STAP 1.

Het ontwikkelen van een toekomstvisie begint met het verkrijgen van inzicht in de context waarin de organisatie zich bevindt. Voordat er kan worden nagedacht over de toekomst, is het noodzakelijk om te begrijpen welke ontwikkelingen gaande zijn, welke opgaven er liggen en welke factoren van invloed zijn op de toekomst. Deze eerste stap richt zich daarom op het verkennen van de huidige situatie en de externe en interne dynamiek die de basis vormen voor verdere visieontwikkeling. Daarnaast is deze fase bedoeld om het proces zorgvuldig in te richten. Er worden afspraken gemaakt over de aanpak, de reikwijdte en het tijdsperspectief van de toekomstvisie. Ook worden rollen en verantwoordelijkheden verdeeld, betrokkenen geïdentificeerd en wordt een planning opgesteld. Zo ontstaat niet alleen een gedeeld beeld van de context, maar ook een stevige basis voor een gestructureerd en gedragen visieproces.

VERBEELDEN

STAP 2.

Wanneer de context voldoende in beeld is gebracht, verschuift de aandacht naar het verkennen van mogelijke toekomsten. In deze stap staat het verbeelden centraal: het genereren van verschillende toekomstbeelden die laten zien wat er zou kunnen of moeten ontstaan. Dit is een creatieve en open fase waarin ruimte wordt geboden aan ideeën, perspectieven en alternatieve richtingen, zonder deze direct te beperken of te beoordelen. Deelnemers worden hierbij uitgenodigd om zich mentaal in de toekomst te verplaatsen en vanuit dat perspectief te beschrijven hoe de organisatie, de omgeving en de manier van werken eruit zouden kunnen zien. Vervolgens worden een aantal van deze scenario's of toekomstbeelden verder uitgewerkt. In welke vorm dit gebeurt – bijvoorbeeld als scenario, verhaal, visualisatie of persona – hangt af van de situatie en de keuzes van de facilitator. Zo ontstaat een concreter beeld van mogelijke richtingen voor de toekomst.

POSITIONEREN

STAP 3.

Na het verkennen van mogelijke toekomstbeelden is het noodzakelijk om richting te bepalen. Wie deze richting vaststelt, hangt sterk af van de context waarin de toekomstvisie wordt ontwikkeld. Tot aan dit punt is het proces vooral gericht geweest op het gezamenlijk verkennen van mogelijkheden en het faciliteren van de keuze. In deze fase is het aan degene die daarvoor verantwoordelijk en bevoegd is om daadwerkelijk positie in te nemen en een keuze te maken: waar gaan we als organisatie op dit onderwerp naartoe? Dit vraagt om het afwegen van verschillende scenario's en het bepalen van de strategische richting die de organisatie wil volgen. Het is daarbij essentieel dat vooraf duidelijk is wie de besluitvorming draagt, zodat de keuze niet alleen wordt voorbereid, maar ook daadwerkelijk wordt genomen. De gekozen positie biedt vervolgens een helder referentiepunt voor verdere uitwerking en toekomstige keuzes.

UITWERKEN

STAP 4.

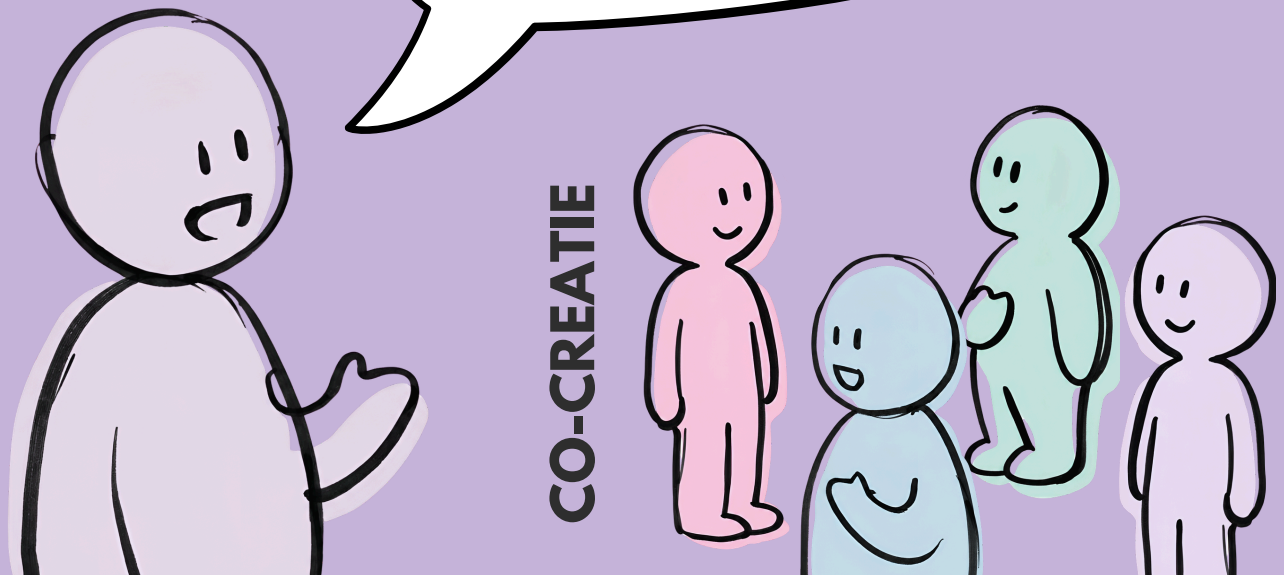
Wanneer een richting is gekozen, wordt deze geconcretiseerd tot een samenhangende en werkbare toekomstvisie. In deze stap wordt het gekozen toekomstbeeld uitgewerkt tot een duidelijke, consistente en begrijpelijke visie, op basis van de acht karakteristieken die eerder in dit boekje zijn benoemd. De visie wordt voorzien van de benodigde informatie om keuzes te onderbouwen. Relevante stakeholders en hun belangen worden opnieuw betrokken. Gedurende het proces wordt steeds getoetst: geeft dit richting, is het helder en sluit het aan bij de beoogde toekomst? Het ontwikkelen van de visie is geen lineair proces; er kan worden teruggegrepen naar eerdere inzichten om te verdiepen of bij te sturen. Het resultaat is een samenhangend en toepasbaar toekomstbeeld dat de organisatie houvast biedt bij keuzes en prioritering.

UITDRAGEN

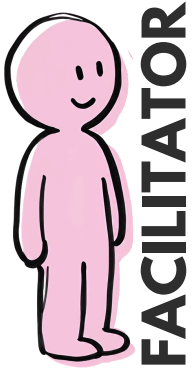
STAP 5.

De laatste stap richt zich op het delen, verankeren en toepassen van de ontwikkelde toekomstvisie binnen de organisatie. Een visie krijgt pas betekenis wanneer deze wordt gedragen en gebruikt in de praktijk. Daarom is het essentieel om de visie actief te communiceren, te verbinden aan bestaande processen en te vertalen naar concrete keuzes en acties. Daarbij is het belangrijk om bewust stil te staan bij de doelgroep: aan wie wordt de visie gecommuniceerd en met welk doel? Niet iedere groep heeft dezelfde informatiebehoefte of context. De manier van communiceren moet daarom worden afgestemd op wat een specifieke doelgroep moet weten en begrijpen, en op hoe de boodschap het beste kan landen. Heldere, doelgroepgerichte communicatie vergroot het begrip, de betrokkenheid en uiteindelijk ook de implementatiekracht van de visie.

Een sterke toekomstvisie ontwikkel je niet zomaar. Een goede facilitator, duidelijk leiderschap en co-creatie zijn daarbij belangrijke voorwaarden. Hoe sterker deze elementen aanwezig zijn, hoe krachtiger en effectiever de visie wordt.

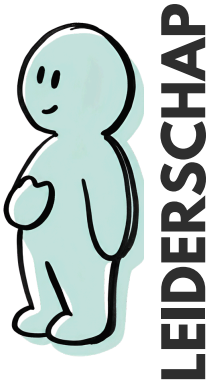


Co-creatie speelt een centrale rol in dit proces. Een toekomstvisie ontstaat niet individueel, maar in samenspel tussen betrokkenen uit verschillende delen van de organisatie. Door het combineren van uiteenlopende perspectieven ontstaat een rijker en gedeeld toekomstbeeld, dat niet alleen wordt gedragen, maar ook beter aansluit bij de praktijk.



Binnen dit proces is daarnaast een faciliterende rol essentieel. De facilitator bewaakt het proces, zorgt voor structuur en stimuleert creatief én kritisch denken binnen de groep. Deze rol helpt om de balans te behouden tussen verbeeldingskracht en richting, en om het proces doelgericht te laten verlopen.

Tot slot is ook leiderschap een bepalende factor in het succes van visieontwikkeling. Leiders geven richting, creëren urgentie en zorgen voor verankering binnen de organisatie. Zonder actieve betrokkenheid vanuit leiderschap bestaat het risico dat de visie onvoldoende wordt gedragen of onvoldoende doorwerkt in de praktijk.



04

VISIE MAKEN BINNEN DJI

en waarom dat er net wat anders aan toe gaat dan in andere organisaties


Het ontwikkelen van een visie binnen DJI verloopt anders dan binnen veel andere organisaties. Als uitvoerende overheidsorganisatie werkt DJI met specifieke kaders en verantwoordelijkheden. Ook sluit het DJI-DNA niet altijd goed aan op het proces van toekomstvisievorming. Dat maakt het anders, maar zeker niet onmogelijk.

DJI-DNA en visievorming

Om toekomstvisieontwikkeling binnen DJI goed te laten werken, moet rekening worden gehouden met de manier waarop de organisatie is ingericht en functioneert. DJI is een publieke uitvoeringsorganisatie waarin structuur, beleid en verantwoordelijkheidsverdeling een belangrijke rol spelen. Tegelijkertijd vraagt toekomstgericht werken juist om ruimte, verbeeldingskracht en samenwerking over grenzen heen. Deze spanning leidt tot een aantal structurele uitdagingen in het visievormingsproces.

Binnen DJI is bijvoorbeeld een cultuur van ad-hoc werken sterk aanwezig, terwijl toekomstvisievorming juist vraagt om een planmatige aanpak. Daarnaast is er in het DJI-DNA een sterke voorkeur voor concreet en direct toepasbaar handelen, terwijl werken met de toekomst per definitie onzekerheid en abstractie met zich meebrengt.

Deze kenmerken vormen terugkerende barrières in het werken aan een gedeelde toekomstvisie. Samen laten ze zien dat toekomstvisieontwikkeling binnen DJI niet alleen een inhoudelijke opgave is, maar ook een organisatorische uitdaging. Juist daarom is het belangrijk om het proces zorgvuldig te ontwerpen, met aandacht voor cultuur, samenwerking en eigenaarschap.


Er zijn een aantal kenmerken van de DJI-cultuur en observaties die het maken van een toekomstvisie kunnen bemoeilijken. Deze worden op de volgende pagina's besproken en zijn goed om je bewust van te zijn.

DE DJI CULTUUR

Moeite met het innemen van positie en maken van keuzes
Een toekomstvisie vraagt om duidelijke keuzes over de gewenste richting. Binnen DJI bestaat terughoudendheid in het expliciet innemen van positie, waardoor besluitvorming wordt vertraagd of vermeden.

Voorkeur voor bestaande werkwijzen
Binnen DJI bestaat een sterke neiging om vast te houden aan bekende structuren en werkwijzen. Dit belemmert het introduceren van nieuwe manieren van werken die nodig zijn voor toekomstgericht denken.

Sterke focus op beleid en tekstuele communicatie
DJI communiceert grotendeels via beleid en formele teksten, terwijl toekomstvisies vaak juist gebaat zijn bij meer narratieve of visuele vormen. Dit maakt het moeilijk om een visie aansprekend en memorabel te maken.

Hiërarchische en gescheiden organisatiestructuur
De sterke hiërarchie en aanwezige silo's binnen DJI bemoeilijken samenwerking en communicatie over organisatieonderdelen heen. Dit staat een gezamenlijk en integraal gedragen toekomstbeeld in de weg.

Onduidelijkheid in eigenaarschap en verantwoordelijkheid
Binnen innovatieprojecten binnen DJI is niet altijd helder wie verantwoordelijk is voor het nemen van besluiten. Voor toekomstvisies is echter duidelijk eigenaarschap nodig om richting te kunnen bepalen en vast te houden.

Pilot projecten verdwijnen vaak na oplevering
Ontwikkelde innovatieprojecten en pilots worden regelmatig onvoldoende doorvertaald naar de praktijk en verdwijnen daardoor uit beeld. Voor een visie betekent dit dat als inderdaad structurele implementatie en opvolging ontbreken, de impact beperkt blijft.

Verlies van ontwerp- en verbeeldingsvaardigheden binnen de DJI-cultuur
Creatieve en ontwerpgerichte vaardigheden krijgen binnen DJI niet altijd vanzelfsprekend ruimte. De nadruk ligt sterk op uitvoering, structuur en bestaande processen, waardoor er minder ruimte is voor verbeeldend en toekomstgericht denken. Dit belemmert het ontwikkelen van vernieuwende en richtinggevende toekomstvisies.

Toekomstdenken wordt als complex ervaren
Het ontwikkelen van toekomstbeelden vraagt om abstract en vooruitkijkend denken. Dit wordt binnen DJI vaak als lastig ervaren, waardoor het verkennen van de toekomst minder vanzelfsprekend is.

Onvoldoende gedeeld begrip van toekomstvisie
Binnen de organisatie is het beeld van wat een toekomstvisie is en hoe deze wordt gebruikt niet altijd hetzelfde. Het is belangrijk dat er een gedeeld begrip bestaat van waar aan gewerkt wordt.

→ Dit boekje draagt bij aan meer eenduidigheid en een gezamenlijke definitie van het begrip toekomstvisie. Tegelijkertijd blijft het belangrijk om dit gedeelde begrip actief te onderhouden en in de praktijk te blijven verduidelijken.

Einde


Dit was het, je kennismaking met het toekomstvisies. Hopelijk geeft dit een duidelijk beeld en handvaten om mee aan de slag te gaan. Op naar een innovatieve toekomst voor DJI!


Tot in de toekomst! Heb je nog vragen over toekomstvisies of over innovatie projecten? We denken graag met je mee, neem gerust contact met ons op!
- Directie Innovatie DJI

BIJLAGE

WERKPAKKET TOEKOMSTVISIES MAKEN

en hoe een ontwerpende aanpak hierin waarde toe kan voegen

WERKPAKKET

Het werkpakket vormt de **praktische uitwerking van deze handleiding**. Per stap van het proces zijn activiteiten, hulpmiddelen en aandachtspunten opgenomen die ondersteunen bij het ontwikkelen van een toekomstvisie binnen DJI. Het pakket is bedoeld als praktische ondersteuning voor facilitators en projectteams die nauw betrokken zijn bij het vormgeven van het toekomstvisieproces en het ontwikkelen van de toekomstvisie.

Per stap wordt eerst toegelicht wat het doel is en welke activiteiten uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast worden verschillende werkvormen en bekende methoden aangereikt die hierbij kunnen helpen. Deze hulpmiddelen kunnen direct worden toegepast, maar ook worden aangepast aan de context van het project of worden vervangen door andere passende werkvormen. Het werkpakket is daarmee nadrukkelijk geen vaststaand stappenplan, maar een flexibel hulpmiddel dat structuur, houvast en inspiratie biedt, terwijl er ruimte blijft om het proces af te stemmen op de specifieke situatie. De gebruikte tools zijn voornamelijk gebaseerd op Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers en de Delft Design Guide. Daarnaast wordt gestimuleert om ook andere boeken, methoden en inspiratietools die beschikbaar zijn te gebruiken, evenals gangbare ontwerp- en facilitatiemethoden binnen DJI.

Ontwerpende en interactieve werkwijze

Een belangrijk punt is dat het toekomstvisieproces interactief wordt ingericht. Toekomstvisies ontstaan niet in reguliere overleggen, maar juist door samen te verkennen, te verbeelden en nieuwe perspectieven te ontwikkelen. Het actief stimuleren van workshops en creatieve sessies is daarbij essentieel. De werkvormen in deze bijlage ondersteunen dit door deelnemers uit de dagelijkse praktijk te halen en ruimte te creëren voor een meer ontwerpende en toekomstgerichte manier van werken.

Beslisbomen

Per stap is een beslisboom opgenomen die ondersteunt bij het doorlopen van het proces. De beslisboom laat zien welke acties op welk moment nodig zijn, wie daarbij betrokken is en wie verantwoordelijk is voor het nemen van besluiten. Hiermee biedt de beslisboom niet alleen houvast in het proces, maar maakt deze ook rollen en verantwoordelijkheden expliciet.

De beslisbomen zijn opgesteld vanuit een algemeen perspectief binnen Directie Innovatie. Afhankelijk van de context van het project kan het nodig zijn om stappen aan te passen, aanvullende rollen toe te voegen of verantwoordelijkheden anders te verdelen. Gebruik de beslisboom daarom als richtinggevend hulpmiddel en stem deze waar nodig af op de specifieke situatie.

VOORBEREIDING

Voordat het proces van toekomstvisievorming start, is het belangrijk om de focus en het doel van de visie helder te definiëren. Dit zorgt voor een gedeeld vertrekpunt en een eenduidig begrip bij alle betrokkenen.

Gebruik onderstaande checklist om te bepalen of de voorbereiding voldoende is afgerond:

- □ Is het centrale vraagstuk of thema duidelijk geformuleerd (waarom is een visie nodig)?
- □ Is er een gedeeld begrip van het doel van de toekomstvisie?
- □ Is het domein of focusgebied van de visie afgebakend?
- □ Is het tijdsperspectief vastgesteld (bijvoorbeeld 5–15 jaar vooruit)?
- □ Is het proces ingericht en ingepland (aanpak, sessies en betrokkenen)?

Een zorgvuldige voorbereiding vormt de basis voor een gericht, samenhangend en effectief toekomstvisieproces.

AANDACHTSPUNTEN

Houd tijdens het ontwikkelen van een toekomstvisie binnen DJI de volgende aandachtspunten in de gaten. Deze factoren kunnen het proces beïnvloeden en zijn eerder in dit boekje uitgebreider toegelicht:

- Wordt er losgekomen van bestaande werkwijzen en structuren?
- Wordt er naast beleid ook gebruikgemaakt van meer visuele en verhalende vormen?
- Werkt de organisatie effectief samen over hiërarchische lagen en silo's heen?
- Is eigenaarschap en besluitvorming helder belegd?
- Wordt er voldoende positie ingenomen en daadwerkelijk gekozen?
- Is er voldoende ruimte voor ontwerpende en verbeeldende vaardigheden?
- Wordt toekomstdenken actief ondersteund, ook als het complex is?
- Is er een gedeeld begrip van wat een toekomstvisie is en hoe deze wordt gebruikt?
- Wordt de visie wel echt doorvertaald naar de praktijk?

Gebruik deze punten als reflectiekader tijdens het proces om scherpte, richting en samenhang te bewaken.

ROLLEN



PROGRAMMA MANAGER

De kern van de werkzaamheden van de Programmamanager Innovatie bestaat uit de aansturing en uitvoering van innovatieprogramma's van ontwerp tot realisatie.



PROJECT LEIDER

De kern van de werkzaamheden van de Projectleider Innovatie bestaat uit de aansturing en uitvoering van innovatieprojecten van ontwerp tot realisatie, en uit het ontwikkelen en toepassen van projectmatige werkwijzen die passen bij ontwerpend innoveren.



ONTWERPER / INNOVATOR

De kern van de werkzaamheden van de Ontwerper / Innovator bestaat uit het initiëren, ontwerpen en ontwikkelen van innovatieprocessen binnen DJI.



FACILITATOR

Een of meerdere personen uit het project team aangewezen om het process van het creëren van een toekomst visie te faciliteren.



DIRECTEUR INNOVATIE

De kern van de werkzaamheden van de Directeur Innovatie bestaat uit het realiseren van een duurzaam effectieve directie Innovatie door richting te geven aan strategie, visie, samenwerking en uitvoering zowel binnen als buiten de organisatie.

HOOFD ONTWERP EN ONTWIKKELING

De kern van de werkzaamheden van het Hoofd Ontwerp en Ontwikkeling bestaat uit het richting en sturing te geven aan de teams, programma's en projecten en zorgt voor de coördinatie en ontwikkeling van deze afdelingen.

TECH OF DESIGN LEAD

De Tech Lead is verantwoordelijk voor het aansluiten, adviseren en toezien op de technische aspecten van innovaties binnen DJI. & De Design Lead voor de functionele aansturing en kwaliteitsborging van innovatie trajecten en functionele leiding aan ontwerpers en innovators.



DIRECTEUR GENERAAL DJI

De Directeur-Generaal (DG) draagt de eindverantwoordelijkheid voor de gehele DJI-organisatie met hierbij een voorzittersrol in de vierhoofdige dienstleiding. In lijn met het SG-DG-model blijft de DG de herkenbare individuele eindverantwoordelijkheid dragen voor de DJI-organisatie.



LID DIENSTLEIDING (BEDRIJFSVOERING EN INNOVATIE)

Het lid van de dienstleiding is verantwoordelijk voor een eigen strategisch thema, in dit geval Innovatie. Samen met de andere leden van de dienstleiding en de directeur-generaal leveren zij een gezamenlijke bijdrage en dragen zij verantwoordelijkheid voor de koers en strategie van DJI.

STAP 1. ORIËNTATIE

Doel van deze stap is om voldoende inzicht en overzicht te krijgen van de context waarin het project zich bevindt. Dit helpt om zicht te krijgen op relevante ontwikkelingen, betrokken stakeholders en de dynamiek waarin de toekomstvisie wordt ontwikkeld. Het gaat hierbij om het begrijpen van zowel de interne als externe omgeving.

WERKVORMEN / TOOLS

- **Stakeholdermapping**

In kaart brengen van betrokken partijen, belangen en invloed, te vinden in Gamestorming

- **Trend analyse (DEPEST)**

Verkennen van maatschappelijke, technologische, economische, ecologische en politieke ontwikkelingen, te vinden in Delft Design Guide

- **Contextmapping (& WWWWWH)**

Visualiseren van de huidige situatie en systemen waarin het project zich beweegt, te vinden in Delft Design Guide

TIPS

GA LETTERLIJK DE CONTEXT IN MET DE STAKEHOLDERS; NIETS MAAKT HET CONCRETER EN TASTBAARDER DAN ER DAADWERKELIJK TE ZIJN.

STAP 1. ORIËNTATIE

Hebben we voldoende begrip van context, stakeholders en trends om verder te gaan naar toekomstscenario's?



FACILITATOR

GEBRUIKER BESLISBOOM

Is de projectcontext voldoende helder om de problemen en de omgeving goed te begrijpen?

NEE → Het is van belang om de context goed te begrijpen om onderbouwde beslissingen te kunnen nemen over de toekomst. Breng in kaart wat nog ontbreekt en voer bijvoorbeeld een contextanalyse uit.

JA

✓ CONTEXT IS COMPLEET

Zijn de relevante stakeholders voor dit project geïdentificeerd en gecontacteerd?

NEE → Zijn de stakeholders nog niet geïdentificeerd? Maak bv. een stakeholdermap. Hoe breder de betrokkenheid, hoe groter het draagvlak, dus zorg dat je in elk geval de belangrijkste stakeholders betrekt.

JA

✓ STAKEHOLDERS ZIJN BETROKKEN

Is er een beeld van relevante trends, ontwikkelingen en beleid binnen de scope?

NEE → Voer een trendscan uit (bijvoorbeeld DEPEST-analyse) om relevante ontwikkelingen en hun impact in kaart te brengen.

JA

✓ TREND ANALYSE GEDAAN

Is er inzicht in hoe context, stakeholders en externe trends elkaar beïnvloeden en gezamenlijk het systeem vormen?

NEE → Maak de relaties expliciet, start bijvoorbeeld met een WWWWWH analyse, en leg daar verbanden tussen.

JA

✓ BEGRIP VAN SYSTEEM

Alle stappen zijn nu doorlopen. Voordat we verder kunnen, zijn alle relevante stakeholders geïnformeerd en betrokken??

JA → **GA DOOR NAAR STAP 2. VERKENNEN**

NEE → DENK AAN STAP 5 - UITDRAGEN

STAP 2. VERBEELDEN

Doel van deze stap is het verkennen en verbeelden van mogelijke en gewenste toekomsten. In deze fase worden idealistische en wenselijke toekomstbeelden ontwikkeld die als basis dienen voor de verdere uitwerking van de visie. Het gaat om het creëren van ruimte voor verbeelding, perspectief en alternatieve richtingen.

WERKVORMEN / TOOLS

- **Geschreven scenario**

Het ontwikkelen van meerdere plausibele toekomstscenario's, te vinden in Delft Design Guide

- **Krantenkop**

Verbeelden van een toekomst als een krantenkop uit de toekomst, te vinden in Gamestorming

- **Retro-analytische backcasting**

Terugkijken naar het verleden om inzichten te gebruiken voor het ontwerpen van gewenste toekomsten en mogelijke ontwikkelrichtingen.

TIPS

GEBRUIK KORTE ICEBREAKERS OM DEELNEMERS LOS TE MAKEN UIT DE DAGELIJKSE PRAKTIJK; WERK-VORMEN DIE NOG NIET OVER HET PROJECT GAAN, MAAR WEL HELPEN OM ALVAST IN EEN OPEN EN TOEKOMSTGERICHTE MINDSET TE KOMEN.

STAP 2. VERBEELDEN

Hebben we voldoende toekomstbeelden gegenereerd om een bewuste keuze tussen mogelijke futures te kunnen maken?



FACILITATOR

GEBRUIKER BESLISBOOM

Is er nagedacht over stakeholder involvement, en zijn de stakeholders aanwezig?

NEE → Hoe breder de betrokkenheid, hoe groter het draagvlak. Kijk even terug naar de beslissing die is genomen in Stap 1, en wanneer van waarde, nodig belangrijkste stakeholders uit.

JA

✓ TEAM IS COMPLEET

Is er een idee over een actieve werkvorm die verbeelding en vrijheid stimuleert?

NEE → Toekomstdenken is vaak uitdagend, met name wanneer het weinig wordt toegepast. Begeleid dit proces door een creatieve methode te kiezen die deze kloof verkleint.

JA

✓ VERKENNINGSPLAN COMPLEET

Zijn er meerdere (minimaal 2–3) onderscheidende toekomstscenario's uitgewerkt?

NEE → Ontwikkel duidelijke toekomstscenario's die voldoende gedetailleerd zijn, bijvoorbeeld door storytelling toe te passen.

JA

✓ UITGEWERKTE TOEKOMSTEN

Zijn de scenario's voldoende uitgewerkt om ze als "levensechte" toekomstbeelden te kunnen ervaren?

NEE → Ontwikkel duidelijke toekomstscenario's die voldoende gedetailleerd zijn, bijvoorbeeld door storytelling toe te passen.

JA

✓ LEVENDIGE VISIES

Zijn er voldoende gevarieerde en kwalitatieve toekomstbeelden om voor te leggen aan de inhoudelijk verantwoordelijke voor een onderbouwde keuze?

JA → **GA DOOR NAAR STAP 3. POSITIONEREN**

NEE → **HERHAAL DEZE STAP**

STAP 3. POSITIONEREN

Doel van deze stap is het maken van een bewuste keuze voor één of meerdere gewenste toekomstbeelden. Hierbij wordt bepaald welke strategische richting de organisatie wil volgen en waar op wordt ingezet. Deze stap vraagt om afweging, focus en het innemen van positie.

WERKVORMEN / TOOLS

- **Dot-voting**

Het structureren en ondersteunen van besluitvorming op projectniveau, te vinden in Gamestorming

- **Navigate market opportunities**

Verkennen en structureren van kansen in de omgeving om kansrijke richting en keuzes te ondersteunen, te vinden in Gamestorming

- **vALUe**

Bepalen welke waarde een oplossing heeft voor stakeholders en ontwerpkeuzes daarop richten, uit de Delft Design Guide

TIPS

ZORG DAT DE KEUZE ZO GOED MOGELIJK WORDT VOORBEREID; IN DEZE CONTEXT IS HET MAKEN VAN EEN KEUZE AL LASTIG, DUS GOEDE ONDERBOUWING EN DUIDELIJKE AFWEGINGEN ZIJN ESSENTIEEL.

STAP 3. POSITIONEREN

Is er een duidelijke keuze gemaakt voor een toekomstbeeld of richting waar we mee verder kunnen en die richting geeft aan de visie?

PROJECT LEIDER

GEBRUIKER BESLISBOOM

Voor deze stap is het erg belangrijk dat de informatie uit de vorige stap goed en duidelijk is uitgewerkt, zodat er gemakkelijk een keuze of positie over ingenomen kan worden, is dit zo?

JA → **FACILITATOR**
De verantwoordelijkheid voor deze keuze ligt bij de facilitator.

NEE

Staat de beslissing op spanning met de integrale "één DJI-gedachte" of een ander strategisch thema wat de hele organisatie raakt?

JA → **DIENSTLEIDING**
De verantwoordelijkheid voor deze keuze ligt bij de dienstleiding en/of bij de directeur-generaal en dan zal het in het DIO besproken worden.

NEE

Valt de beslissing binnen het strategische kader innovatie, maar verandert er significant iets aan dat kader of de organisatiekoers?

JA → **DIRECTEUR INNOVATIE**
De verantwoordelijkheid voor deze keuze ligt bij de directeur innovatie.

NEE

Heeft de beslissing effect op de koers of planning van andere projecten, of raken deze de inhoudelijke richting van de visie?

JA → **HOOFD O&O**
De verantwoordelijkheid voor deze keuze ligt bij het hoofd ontwerp & ontwikkeling

NEE

Heeft de beslissing invloed op de manier van werken met ofwel technologie ofwel van ontwerpen?

JA → **TECH / DESIGN LEAD**
De verantwoordelijkheid voor deze keuze ligt bij de lead over dat thema.

NEE

Verandert de beslissing de taakverdeling, planning of werkwijze binnen dit project (maar niet daarbuiten)?

JA → **PROJECT MANAGER**
De verantwoordelijkheid voor deze keuze ligt bij de projectmanager.

NEE

PROJECT LEIDER
De verantwoordelijkheid voor deze keuze ligt bij jou als projectleider

GA DOOR NAAR STAP 4. UITWERKEN

STAP 4. UITWERKEN

Doel van deze stap is het verder ontwikkelen van het gekozen toekomstbeeld tot een samenhangende, consistente en begrijpelijke toekomstvisie. De visie wordt aangescherpt en vormgegeven op basis van vooraf bepaalde karakteristieken en wordt getoetst op volledigheid, richting en samenhang.

WERKVORMEN / TOOLS

- **Bold Steps Vision Canvas**

Het gestructureerd uitwerken van visie-elementen op één overzicht, van DesignABetterBusiness.tools

- **Storytelling**

Vertalen van de visie naar een aansprekend verhaal, te vinden in Delft Design Guide of raadpleeg de Blauwe Stip, het storytelling programma van de politie

- **Show & Tell**

Het visueel en mondeling presenteren van ideeën, inzichten of toekomstbeelden aan elkaar, te vinden in Gamestorming

TIPS

TEST HET VERHAAL DOOR HET HARDOP UIT TE LEGGEN OF VOOR TE LEZEN: IS HET DAN NOG STEEDS DUIDELIJK EN LOGISCH?

STAP 4. VERBEELDEN

Is de gekozen richting concreet genoeg uitgewerkt om te voldoen als basis voor een gedeelde visie en om gecommuniceerd te worden?

PROJECT LEIDER

GEBRUIKER BESLISBOOM

Is er een duidelijke richting gekozen die als basis dient voor het uitwerken van de visie?

NEE → Ga terug naar de vorige stap en bepaal wie de keuze moet maken. Zorg dat er een duidelijke keuze wordt gemaakt om vaagheid te voorkomen.

JA

Is de gekozen richting uitgewerkt tot een volledige visie die klaar is om te communiceren en uit te rollen?

NEE → Gebruik bijvoorbeeld een visie canvas om dit te doen.

JA

Voldoet de visie aan alle 8 characteristics nodig voor toekomstvisie?
Is de toekomstvisie...

- **Toekomst-gericht** — Claimt een lange-termijnperspectief
- **Levendig** — Roept direct een helder mentaal beeld op
- **Inspirerend** — Zet aan tot actie en uitdaging
- **Helder & Specifiek** — Laat geen ruimte voor dubbelzinnigheid
- **Ambitieus & idealistisch** — Aantrekkelijker en beter dan het heden
- **Geloofwaardig & haalbaar** — Realistisch binnen de context
- **Wenselijk** — Relevant voor de doelgroep
- **Gedenk-waardig** — Makkelijk te onthouden

JA

☑ Visie is klaar

NEE → Zorg dat alle 8 de characteristics herkenbaar en goed aanwezig zijn in de visie, hierdoor wordt hij sterker en gaat hij beter werken.

STAP 5. UITDRAGEN

STAP 5. UITDRAGEN

Doel van deze stap is het delen, verankeren en toepassen van de ontwikkelde toekomstvisie binnen de organisatie. De visie krijgt pas betekenis wanneer deze wordt begrepen, gedragen en gebruikt in de praktijk. Dit vraagt om gerichte communicatie en aansluiting bij verschillende doelgroepen.

WERKVORMEN / TOOLS

- **Communicatiestrategie per doelgroep**

Het bepalen van de boodschap, vorm en kanaal passend per stakeholdergroep

- **Communicatie en Ontwerp**

Hoofdstuk over het visueel en inhoudelijk vormgeven van ideeën en concepten om ze begrijpelijk, overtuigend en bruikbaar te maken voor verschillende stakeholders, te vinden in Delft Design Guide

- **Roadmap**

Vertalen van visie naar concrete vervolgstappen en acties, uit Design Roadmapping

TIPS

BRAINSTORM OVER VERSCHILLENDE COMMUNICATIE-STIJLEN EN VERKEN ALTERNATIEVEN OM TE VOORKOMEN DAT DE VISIE IN STANDAARD BELEIDSTAAL BLIJFT HANGEN.

TOEKOMSTVISIE DE HANDLEIDING