

## **Futures Forum**

### **Toekomst van werk in 2025**

de Been, Iris; de Bruyne, Evi; Pullen, Wim; Gerritse, D.; Thoolen, Fien

#### **Publication date**

2016

#### **Document Version**

Final published version

#### **Citation (APA)**

de Been, I., de Bruyne, E., Pullen, W., Gerritse, D., & Thoolen, F. (2016). *Futures Forum: Toekomst van werk in 2025*. Center for People and Buildings - Kenniscentrum voor mens, werk en werkomgeving.

#### **Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

#### **Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

#### **Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.



FUTURES FORUM

**TOEKOMST VAN WERK IN 2025**

DECEMBER 2016





## COLOFON

Dit rapport is opgesteld door:

- Iris de Been, Center for People and Buildings
- Evi De Bruyne, Center for People and Buildings
- Wim Pullen, Center for People and Buildings
- Doranne Gerritse, Hospitality Group
- Met medewerking van Fien Thoolen

Vormgeving:

- Erik Hos, Hospitality Group



### **Center for People and Buildings**

015-278 12 71

[www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl)

**Wim Pullen** – [w.r.pullen@tudelft.nl](mailto:w.r.pullen@tudelft.nl)

**Iris de Been** – [i.debeen@tudelft.nl](mailto:i.debeen@tudelft.nl)

## **HOSPITALITY GROUP**

### **Hospitality Group**

033-462 55 55

[www.hospitality-group.nl](http://www.hospitality-group.nl)

**George Maas** – [g.maas@hospitality-group.nl](mailto:g.maas@hospitality-group.nl)

**Doranne Gerritse** – [d.gerritse@hospitality-group.nl](mailto:d.gerritse@hospitality-group.nl)

### © **Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings**

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

De stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is in 2001 opgericht met steun van de 'founding partners' Rijksgebouwendienst, TU Delft en de ABNAMro Bank. Anno 2016 zijn de TU Delft, de Belastingdienst, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Raad voor de rechtspraak belangrijke partners van het CFPB.



# DIT ONDERZOEK IS MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR:



Belastingdienst



voor het leven  
Sociale Verzekeringsbank



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



werken aan perspectief



Rijksvastgoedbedrijf  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Reclassering Nederland



kadaster



SSC-ICT  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



ABN·AMRO



Royal  
Flora  
Holland





# INHOUDSOPGAVE

<b>1. SAMENVATTING</b>	<b>12</b>
1.1 Futures Forum onderzoek	12
1.2 De resultaten in een notendop	12
<b>2. INTRODUCTIE</b>	<b>18</b>
2.1 Waar gaat het Futures Forum over?	18
2.2 Doel van het Futures Forum	19
2.3 Aanpak en resultaat	19
<b>3. VERANDERENDE AARD VAN WERK</b>	<b>24</b>
3.1 Afname en toename van werk	24
3.2 Consequenties voor organisaties	26
3.3 Intensivering samenwerking	27
3.4 Aard van samenwerking: flexibel en dynamisch	28
3.5 Veranderende organisatiestructuren	29
3.6 Uitdagingen ondersteunende diensten	30
<b>4. WERK VERPLAATST ZICH NAAR DE DIGITALE OMGEVING</b>	<b>34</b>
4.1 Digitalisering komt eindelijk van de grond?!	34
4.2 Digitale infrastructuur; anytime, anywhere and anyplace	35
4.3 Virtual presence is het nieuwe 'zijn'	35
4.4 Versnellen van IT-implementatie	36
4.5 Technologie in 2025 leidt ook tot nieuwe uitdagingen	36
4.6 Uitdagingen ondersteunende diensten	38
<b>5. VERGROTEN ADAPTIEF VERMOGEN</b>	<b>42</b>
5.1 Globalisering	42
5.2 Toename ketensamenwerking	42
5.3 'Organizational Agility'	43
5.4 Maatschappelijke verantwoordelijkheid	44
5.5 Uitdagingen ondersteunende diensten	45





<b>6. BEVRIJDING VAN BEKLEMMENDE STRUCTUREN</b>	<b>48</b>
6.1 Visie, leiderschap en inspiratie	48
6.2 Zelfsturing van team én individu	49
6.3 Manager is verbinder, geen baas	49
6.4 Inzet van kwaliteiten op juiste plek en juiste moment	50
6.5 Geen vaste functies meer, maar een profiel	51
6.6 Resultaatgericht werken	52
6.7 Tijdelijk of duurzaam binden & boeien?	52
6.8 Uitdagingen ondersteunende diensten	53
<b>7. BINDEN &amp; BOEIEN, BLIJVEND THEMA?!</b>	<b>56</b>
7.1 Andere taken, andere competenties	56
7.2 Competentieprofiel van de toekomst	57
7.3 Aantrekken, behouden en motiveren van de <i>most wanted</i>	58
7.4 Uitdagingen ondersteunende diensten	61
<b>8. SELF-EMPLOYMENT EN SELF-MARKETING</b>	<b>64</b>
8.1 Los-vast relatie	64
8.2 Multi-werkgeverschap en eigen verantwoordelijkheid	64
8.3 Visuele marktplaats en persoonlijke marketing	66
8.4 Belang van ondernemerschap	67
8.5 Uitdagingen ondersteunende diensten	69
<b>9. TOEKOMSTIGE MEDEWERKERSBEHOEFTE</b>	<b>72</b>
9.1 Individualisering en maatwerk	72
9.2 Grensbewakers van de werk-privé balans	74
9.3 Het belang van maatschappelijke betrokkenheid	74
9.4 Sociale beesten	75
9.5 Uitdagingen ondersteunende diensten	77
<b>10. HET KANTOOR IN EEN TIJD- EN PLAATSONAFHANKELIJKE WERELD</b>	<b>80</b>
10.1 De werkomgeving is overal	80
10.2 Zijn de grenzen van flexibiliteit in zicht?	80
10.3 Het kantoor als katalysator	81
10.4 Ruimte voor het individu	83
10.5 Integraliteit in de werkomgeving	83
10.6 Uitdagingen ondersteunende diensten	85



<b>11. WERKOMGEVING VAN DE TOEKOMST</b>	<b>88</b>
11.1 Pre-Design methode	88
11.2 Thema 1: Toename van samenwerking	89
11.3 Thema 2: Flexibiliteit en aanpassingsvermogen	91
11.4 Thema 3: Verandering van werk	93
11.5 Thema 4: Aantrekken en behouden van talent	95
11.6 Een dag in het leven van een medewerker in 2025	98
11.7 De strategische agenda voor de ondersteunende diensten	102
<b>12. FUTURES FORUM: OP DE KEPER BESCHOUWD</b>	<b>106</b>
12.1 De gevolgde methode	106
12.2 Ontwikkelingen en gevolgen	107
12.3 Tot slot	109
<b>13. LITERATUURLIJST</b>	<b>112</b>



A group of four business professionals (three men and one woman) are seated around a table in a meeting room, engaged in a discussion. The room has a glass wall with a pattern of reflections. A large white number '1' is overlaid on the image.

# 1

## SAMENVATTING



# 1. SAMENVATTING

## 1.1 FUTURES FORUM ONDERZOEK

In het Futures Forum onderzoek is de toekomst van kenniswerk verkend. De verwachte ontwikkelingen op het gebied van werk, met een perspectief tot en met 2025, zijn in het onderzoek gecategoriseerd, geprioriteerd en vertaald naar concrete punten voor de strategische agenda van organisaties. De focus ligt vooral op de stappen die de ondersteunende diensten van organisaties kunnen nemen om met de toekomstige ontwikkelingen om te gaan. Het onderzoek is uitgevoerd samen met twaalf grote kantoorhoudende organisaties.

De toekomstverwachtingen zijn in kaart gebracht op basis van de volgende onderzoeksactiviteiten:

- Een uitgebreide literatuurstudie.
- Veertien groepsinterviews met in totaal 120 medewerkers van de deelnemende organisaties.
- Een Delphi panel waaraan respectievelijk 46 en 36 experts deelnamen in twee vragenlijstrondes.
- Een pre-design workshop waar 27 medewerkers, met een achtergrond in HR, IT, Facility Management en Real Estate, van de deelnemende organisaties in participeerden.

## 1.2 DE RESULTATEN IN EEN NOTENDOP

De resultaten van het onderzoek hebben we in het kort samengevat. Laat u vooral inspireren om verder te lezen en uw strategische agenda te bepalen.

### **Kennisintensief en dienstverlenend werk**

Onder invloed van automatisering en digitalisering verwachten experts per saldo een afname in de totale hoeveelheid werk. Vooral de hoeveelheid administratief en routinematig werk neemt sterk af. Het werk dat overblijft is moeilijk te automatiseren. De verwachting is dan ook dat de hoeveelheid kennisintensief en dienstverlenend werk zal gaan toenemen. Uit de literatuurstudie blijkt ook dat op de langere termijn hoge verwachtingen zijn van kunstmatige intelligentie. Groei ligt in functies

op het gebied van informatica, data-analyse en omgang met intelligente systemen.

### **Samenwerken in netwerken**

Werk wordt naar verwachting meer creatief en veelal gericht op ontwikkeling en innovatie. De verbinding van de diverse expertises die nodig zijn in een team vereist een toename van onderlinge samenwerking. We werken meer in wisselende teams en projecten. Het werkproces wordt dynamischer en de organisatie verandert steeds meer naar een platte netwerkorganisatie. De aandacht verschuift van de organisatie naar het organiseren.

### **Go digital: anytime, anywhere, anyplace**

Hoewel experts niet verwachten dat fysieke samenwerking (*face-to-face*) verdwijnt, is het beeld dat digitale samenwerking een enorme vlucht neemt. Op dit moment wordt in veel organisaties nog een gebrekkige ondersteuning ervaren van digitale (communicatie)middelen. In de toekomst voeren we werk, ondersteund door de juiste ICT-faciliteiten, nog meer '*anytime, anywhere and anyplace*' uit. Platforms voor onderlinge communicatie met *virtual presence* oplossingen worden meer gebruikt.

### **Adaptief vermogen een 'must'**

Een toekomstbestendige organisatie moet een groot adaptief vermogen hebben. Niet alleen om de veranderende werkprocessen op te vangen, maar ook om de snelle opeenvolging van technologische ontwikkelingen bij te benen en passende producten en diensten te realiseren. Concurrentie van onder andere *start-ups* en *disruptive competitors* dwingen organisaties de klant centraal te stellen en snel in te spelen op de ontwikkelingen in de markt. Hierbij wordt steeds meer 'in de keten' samengewerkt met andere organisaties.

Niet alleen van organisaties is een grote flexibiliteit vereist, ook voor de medewerkers hebben de ontwikkelingen consequenties. Medewerkers dienen open te staan voor continue zelfontwikkeling, moeten zich nieuwe werkwijzen



eigen maken en snel kunnen schakelen tussen verschillende projecten en werkzaamheden.

### **Zelfsturing van individu en teams**

Teams zijn in de toekomst minder vast en organiseren zich vooral op basis van een project, product, missie of vraagstuk. Werkafspraken maken medewerkers naar verwachting vooral met de eigen collega's of het team. Een toename in zelfsturing van individuen en teams leidt ertoe dat minder managementlagen nodig zijn. Een afname zien we vooral voor het aantal midden- en lijnmanagers. Leidinggevend zijn in de toekomst verbindend en coachend, faciliteren een team en zijn vooral op strategisch vlak betrokken bij (het resultaat van) een team.

Medewerkers worden steeds meer flexibel ingezet op basis van capaciteiten en kwaliteiten. Beoordelingen zijn vooral gekoppeld aan de opgeleverde resultaten en producten. Een leidinggevende gaat een kleinere rol spelen in de beoordeling van individuen en teams. Dit gebeurt meer op basis van waarderingen van collega's, teamgenoten en opdrachtgevers (bijvoorbeeld via een online platform).

### **'Los-vast' dienstverbanden**

Enerzijds willen organisaties medewerkers met de juiste capaciteiten aan zich binden. Anderzijds verwachten experts dat de huidige trend in flexibilisering van arbeidsrelaties doorzet. Dienstverbanden worden gemiddeld korter. De oorzaak hiervan is vooral de grotere dynamiek in het werkproces (o.a. projectmatig en in wisselende teams werken). Meer flexibiliteit maakt het mogelijk om capaciteit in te zetten op basis van de actuele vraag.

Medewerkers hebben behoefte aan controle en regie over het werk, de werkomgeving en arbeidsvoorwaarden. Toch is werken vanuit een soort zzp-gedachte niet voor iedereen weggelegd. Over het algemeen vinden medewerkers een bepaalde mate van zekerheid over inkomsten en sociale binding met een organisatie en collega's ook belangrijk. Vermoedelijk ontstaan andere vormen van arbeidsrelaties waarbij een

medewerker bijvoorbeeld voor een bepaalde tijd verbonden is aan één of meerdere organisaties ('los-vast' dienstverband).

### **Profiel van de toekomst aantrekken**

Organisaties krijgen een grote opgave in het aantrekken van medewerkers met de juiste capaciteiten en kwaliteiten. In de nabije toekomst zal meer vraag zijn naar mensen met specialistische kennis op het gebied van ICT en technologie. Daarnaast zijn ook sociale en communicatieve vaardigheden belangrijk.

Hoe kunnen we mensen met deze competenties aantrekken en aan de organisatie verbinden? Het bieden van voldoende persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en het inzetten op het maatschappelijke belang van het werk lijken hiervoor belangrijke triggers. Zingeving wordt naar verwachting steeds belangrijker voor medewerkers. Naast werk gaan ook maatschappelijke activiteiten, zoals vrijwilligerswerk en mantelzorg, een belangrijke rol spelen.

### **Kantoor als 'katalysator'**

De flexibiliseringsslag beperkt zich niet tot het werk zelf en de dienstverbanden, maar vraagt ook wat van de werkomgeving en ondersteunende dienstverlening. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken zet verder door. Als gevolg daarvan werken medewerkers meer op andere plekken en minder op kantoor. Het kantoor krijgt wel een belangrijke rol in het mogelijk maken van onderling (*face-to-face*) contact, sociale binding en het ervaren van de organisatiecultuur. Het kantoor gaat ook een grotere rol spelen in het faciliteren van samenwerkingsvormen waarbij juist fysiek (in tegenstelling tot digitaal) contact centraal staat, zoals 'scrum', een vorm van agile werken.

Voor de ondersteunende diensten wordt het essentieel om samen te werken zodat zij gezamenlijk de veranderende vraag kunnen beantwoorden.

### **Reflectie**

Een relativering op deze onderzoeksuitkomsten is op zijn plaats. De uitkomsten zijn allereerste

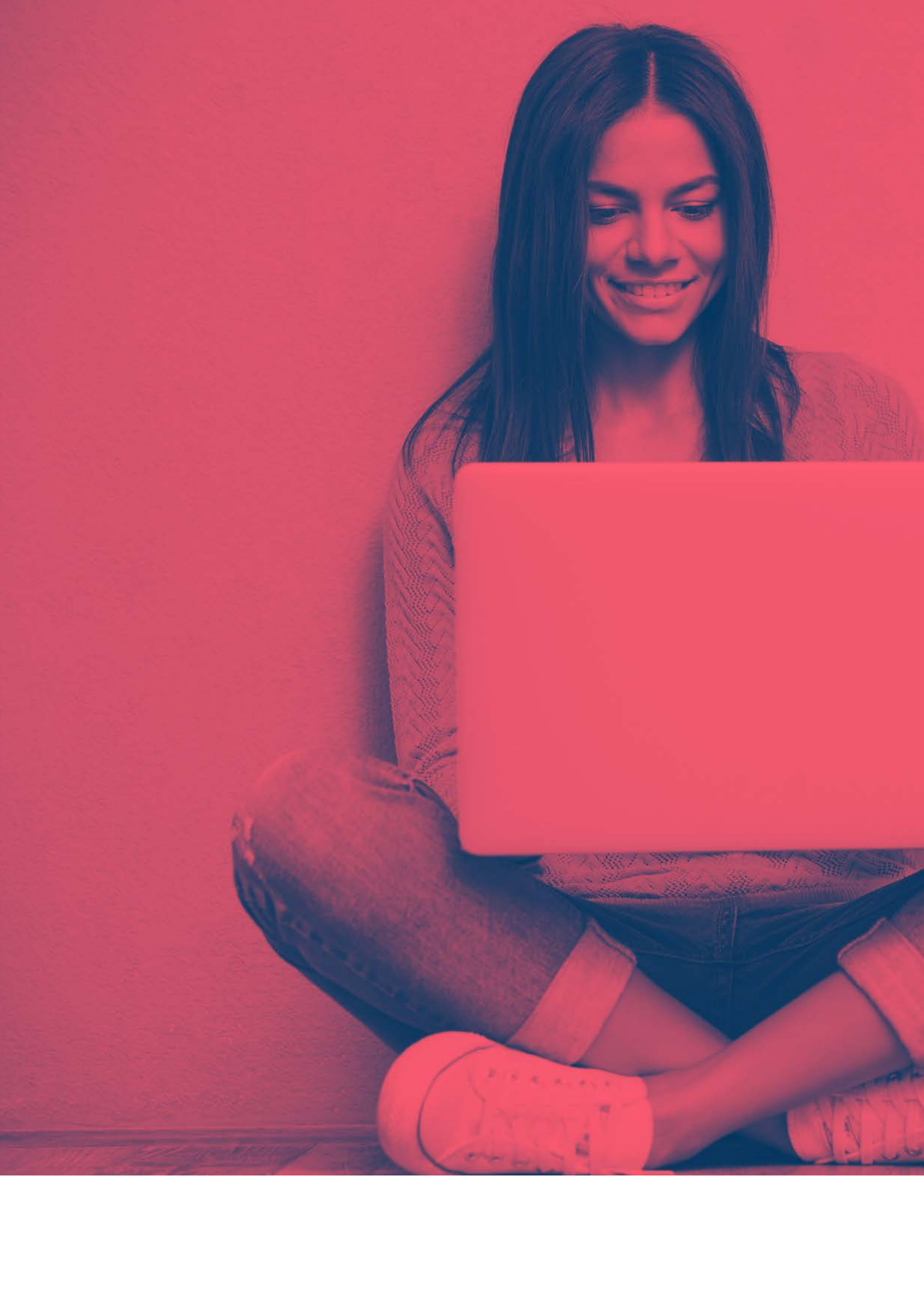


getoonzet door deelnemende respondenten. Er treedt een effect op dat opvattingen over de toekomst gekleurd worden door de kennis van vandaag. Soms is de toekomst een uitvergroting van vandaag, soms is de toekomst onvoorstelbaar zoals de invloed en verspreiding van de mobiele telefoon nauwelijks voorstelbaar was. Waren er meer of andere respondenten geweest dan is het aannemelijk dat er opvattingen of nuances in de uitkomsten waarneembaar zouden zijn. De literatuurstudie toont namelijk aan dat er – en dat is van alle tijden - uiteenlopende toekomstbeelden (optimistische en pessimistische) zijn. Een belangrijke vraag is niet of er veranderingen komen, maar waar ze vandaan komen, in welke richting ze gaan en in welk tempo ze zich afspelen.

Daarbij zijn een paar afwegingen te maken die allen te maken hebben met schaarste. Als er geen ontwikkelingskapitaal beschikbaar is of financiering voor de nodige investeringen dan zal het ontwikkeltempo vertragen. Landen of bedrijven die wel over financiële mogelijkheden beschikken kunnen de toon zetten. Ten tweede is er een schaarste op de arbeidsmarkt. Veel ontwikkelingen hangen samen met de toepassing van ICT. Als er geen ICT'ers voorhanden zijn, gaan ontwikkelingen minder snel. Als derde noemen we de schaarste aan moreel ethische opvattingen. Veel deskundigen – wetenschappers en filosofen - stellen dat er veel kan. In een drang tot vernieuwing vinden we de dat wat kan ook moet gebeuren. De vraag 'mag' iets ook gebeuren, is een vraag die samenhangt met onze overtuiging voor een samenleving van de toekomst waar het voor onze kinderen en kleinkinderen werkbaar en leefbaar is. Als er niet genoeg toekomstvisie is, zullen wat kan en wat moet de overhand krijgen.







# 2

INTRODUCTIE



## 2. INTRODUCTIE

Het Futures Forum wil de toekomstverwachtingen op het gebied van werk in administratieve en kennisintensieve organisaties in kaart brengen voor de komende 10 jaar. Met een perspectief tot en met 2025 gaat het onderzoek in op de gevolgen voor mensen, organisatieverbanden en bedrijfsresources.

Het idee voor dit onderzoek is ontstaan uit een kennismaking met professor John Hinks en Zurich Insurance. Professor Hinks verkende namens Zurich Insurance en in samenwerking met Pembroke College Cambridge University de toekomst van Corporate Real Estate (CRE) en Facility Management (FM). Het onderzoeksteam nodigde wereldwijd CRE- en FM-professionals uit om te participeren in een Futures Forum, een online event waarin professionals een week lang met elkaar in discussie gingen over toekomstthema's.

Hinks en zijn team destilleerden hieruit relevante strategische thema's voor CRE en FM en vertaalden deze naar oplossingsrichtingen voor organisaties. Barry Varcoe van Zurich Insurance schrijft hierover: *"In particular we are seeking access to fresh thinking and ideas across a broad spectrum of knowledge relating to the effectiveness of office-based work"*.

Enkele grote Nederlandse organisaties spraken, geïnspireerd door het verhaal van John Hinks, hun interesse uit voor een vergelijkbaar onderzoek in Nederland. Het voornaamste doel van dit onderzoek zou zijn om inzicht te krijgen in de veranderingen van werk en een vertaling te maken naar de eigen strategische agenda. Hospitality Group en het Center for People and Buildings zijn hierop samen met twaalf organisaties gestart met een Nederlandse equivalent van het Futures Forum onderzoek.

Deelnemende organisaties zijn:

- Belastingdienst
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Rijksvastgoedbedrijf
- SSC-ICT Haaglanden

- De Sociale Verzekeringsbank
- SNS Bank
- Reclassering Nederland
- ABN AMRO
- ING
- UWV
- Kadaster
- Royal FloraHolland

Met deze twaalf grote organisaties is de denkkraft vergroot en gebundeld waardoor organisaties in staat zijn om verder te kijken dan enkel de toekomstige ontwikkelingen binnen de eigen organisatie.

### 2.1 WAAR GAAT HET FUTURES FORUM OVER?

Om hun voortbestaan te verzekeren, proberen organisaties voortdurend te begrijpen wat in en om hen heen gebeurt en hoe ze hier het beste op kunnen inspelen. Werk verandert door allerlei factoren die van invloed zijn op de prestaties, structuur en cultuur van de organisatie. Hoe organisaties het beste met deze veranderingen kunnen omgaan is al jaren onderwerp van studie in de organisatiewetenschappen. Organisatie- en ondernemingsrisico's hangen dan ook samen met vele onzekerheden in een hyper dynamische en globale economie. Hoe gereageerd moet en kan worden hangt samen met flexibiliteit (vandaag ook vaak 'agility' genoemd) die intrinsiek besloten ligt in de bedrijfsmiddelen: mensen, techniek, kapitaal en gebouwen. Er zijn kansen, maar ook beperkingen en risico's.

Direct op en onder de huid van de organisatie is de invloed van de snelle technologische ontwikkelingen voelbaar. Techniek is overal en heeft invloed op alle bedrijfsmiddelen (Grübler, 1998). De invloed van techniek, en een steeds sterkere digitalisering, lijkt onomkeerbaar: het moderne leven is ervan afhankelijk geworden. De organisatievraag naar de duurzame inzet van bedrijfsmiddelen verandert onder invloed van deze ontwikkeling. Organisaties worden geconfronteerd



met vragen over inzet van technische productiemiddelen (robots en kunstmatige intelligentie), over de gezondheid en vitaliteit van mensen, de schaarste op markten (bijvoorbeeld arbeidsmarkt), de mobiliteit (de kleine mobiliteit voor werk/werk en woon/werk) en de grote mobiliteit zoals migratie (bijvoorbeeld veiligheids- en politiek gemotiveerde vluchtelingen).

Ontwikkelingen als deze zijn aanleiding om te kijken naar hoe de omgeving van organisaties verandert, maar vooral ook om zo goed mogelijk te duiden waarover organisaties beslissingen moeten gaan nemen. Hoe ziet de organisatie er in de toekomst uit, hoe trekken we de juiste medewerkers aan, hoe werkt de medewerker van de toekomst eigenlijk en welke impact heeft technologie? Dit zijn vragen waarop organisaties antwoorden zoeken.

## 2.2 DOEL VAN HET FUTURES FORUM

Het Futures Forum is erop gericht om de verwachte ontwikkelingen, ook al zijn ze onzeker, te categoriseren, te prioriteren én te vertalen naar de nabije toekomst. Daarmee brengen we niet alleen in kaart wat op organisaties af komt, maar proberen we ook concreet te maken hoe zij hierop kunnen anticiperen. We leggen toekomstverwachtingen bloot en bepalen vervolgens samen met de deelnemende organisaties de strategische agenda.

Daar waar Hinks en zijn team zich beperkten tot het CRE- en FM-gebied, heeft het Futures Forum samen met de organisaties gekozen voor de breedte van ondersteunende diensten: Human Resources (HR), Information Technology (IT), Facility Management (FM) en Real Estate. Want als we antwoord willen geven op hoe we de toekomstige organisatie en de toekomstige medewerker moeten faciliteren, kan dit alleen vanuit een integraal perspectief.

De onderzoeksvragen die hierbij horen, luiden als volgt:

1. Hoe ziet de toekomst van werk eruit?
2. Welke veranderende behoeftes hebben eindgebruikers?
3. Welke consequenties heeft dit voor het faciliteren van werk?

We trekken daarbij wel een duidelijke grens rond het veld dat we onderzoeken. Met een focus op werk met een kennisintensief karakter, kiezen we voor het bestuderen van werk in kantooromgevingen. We richten ons dus niet op het bestuderen van bijvoorbeeld werk aan de weg, in de winkel, op het land of in de fabriek.

## 2.3 AANPAK EN RESULTAAT

### De medewerker van de toekomst

In dit onderzoek hebben we, in de geest van Barry Varcoe, 'vernieuwende gedachten en ideeën' gebruikt om de denkbeelden over de toekomst bloot te leggen. Met twaalf organisaties heeft het Futures Forum toegang tot een breed scala aan professionals. Echter, buiten de visie van de vakspecialist hebben we er ook expliciet voor gekozen om denkbeelden op te halen bij degenen die zich in de toekomstige organisatie gaan begeven, namelijk de medewerkers. We hebben hen gevraagd welke ontwikkelingen en welke veranderende behoeftes zij verwachten. Organisaties is daarmee een spiegel voorgehouden door hun eigen kritische denkers mee te nemen in het proces.

### Concretisering van visies in thema's

Om de toekomstbeelden die bestaan op een grondige manier en vanuit verschillende invalshoeken in beeld te brengen zijn een aantal onderzoekstappen ondernomen. Een literatuurstudie, gesprekken met eindgebruikers uit de deelnemende organisaties en een Delphi-onderzoek met experts.

Van alle toekomstbeelden zijn vervolgens ook de belangrijkste consequenties geschetst. Consequenties voor de organisatie zelf, voor haar structuur, voor de manier van aansturen tot aan de manier waarop ze met hun menselijk kapitaal en hun omgeving omgaan. Hiervoor is gebruik gemaakt van een zeer gemêleerd en breed expertpanel dat inhoudelijk visies en denkbeelden heeft gedeeld, toekomstbeelden heeft geprioriteerd en deze in termen van impact en zwaarte een invulling heeft gegeven.



<b>Literatuur studie</b>	<b>Groepsinterviews eindgebruikers</b>	<b>Delphi panel* Experts HR, IT, FM, RE en overigen</b>	<b>Pre-design workshop HR, IT, FM, RE</b>
	120 deelnemers van de deelnemende organisaties in 14 sessies	46 experts in ronde 1 en 36 in ronde 2	27 aanwezigen, van de deelnemende organisaties
	januari - februari	april, mei, juni	22 november 2016

Dit heeft geresulteerd in 8 thema's voor de toekomst. Voor deze thema's schetsen wij in deze rapportage telkens een toekomstbeeld, definiëren we prioriteiten en bepalen we oplossingen voor een strategische agenda. De toekomstbeelden worden geïllustreerd aan de hand van uitkomsten van open en gesloten vragen en stellingen die aan experts en eindgebruikers zijn voorgelegd.

#### **Pre-design: het Programma van Eisen van de toekomst**

Op basis van *service design thinking* hebben organisaties nagedacht over de toekomstige werkomgeving en bijbehorende diensten, middelen en producten. We definiëren de werkomgeving niet enkel als de fysieke omgeving, maar als een samenhangend geheel aan producten, diensten en middelen om organisatie en medewerkers te ondersteunen.

*Service design* is een ontwerpmethodiek met een focus op de gebruiker en zijn of haar behoeftes. De resultaten uit het Futures Forum onderzoek zijn met creatieve denkers uit de deelnemende organisaties op basis van *service design* principes vertaald naar het Programma van Eisen van de toekomstige werkomgeving. Deze denkbeelden zijn in hoofdstuk 11 weergegeven. De nieuwe oplossingen die daarmee zijn bedacht beschouwen we als richtinggevend voor het vormgeven van onze toekomstige werkomgeving.

#### **Voorspellen**

In dit eindrapport geven we een beeld van de meest prominente toekomstbeelden die uit het onderzoek naar voren komen. Deze beelden zijn gedistilleerd vanuit de literatuur, maar zijn vooral gevormd door de denkbeelden van eindgebruikers en experts. Ondanks dat we een nauwkeurig proces hebben gevolgd, blijft voorspellen moeilijk. Er is niet één waarheid en we presenteren ook niet dé waarheid. Wel is geprobeerd de meest relevante thema's van de toekomst te benoemen en concretiseren. Het Futures Forum presenteert dan ook niet alleen een toekomststudie maar vooral een toekomstgerichte agenda.

---

*Ambigüiteit is kenmerkend voor voorspellingen: het kan verschillende kanten op. Dit cliché is verstandiger en poëtischer verwoord door de Deense filosoof Kierkegaard toen hij schreef: "Het is beslist waar, zoals de filosofen zeggen, dat het leven naar achteren moet worden begrepen. Maar ze vergeten de andere kwestie, dat het leven naar voren moet worden geleefd." (Kierkegaard 1843, Samlede Værker, deel IV A, p.164).*

---

★ Een Delphi-studie is een onderzoeksmethode waarbij de meningen van een groot aantal experts wordt gevraagd ten aanzien van een onderwerp waar geen consensus over bestaat.

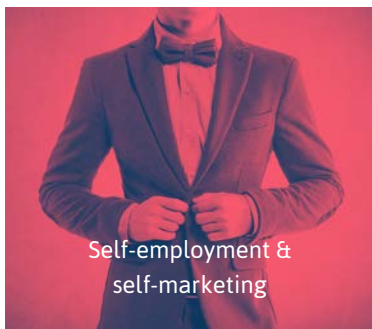


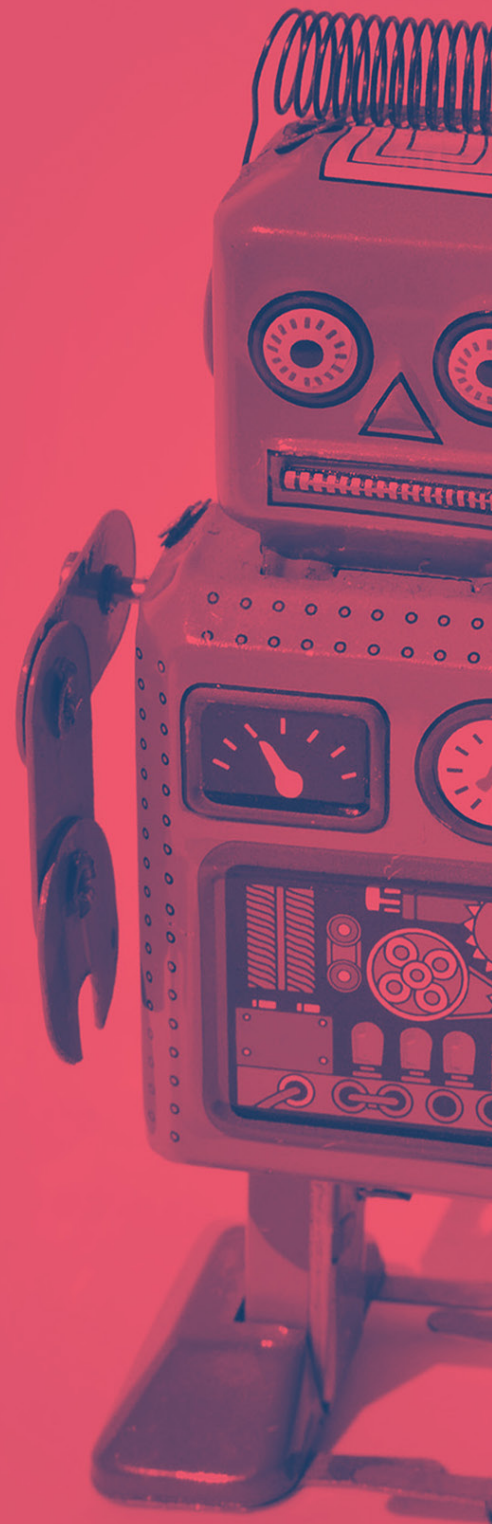
### Leeswijzer

In hoofdstuk 3 tot en met 10 worden alle acht centrale thema's behandeld. Elk thema is uitgewerkt met denkbeelden die zijn opgehaald bij experts in het Delphi-panel en bij eindgebruikers in verschillende groepsgesprekken. De toekomstbeelden illustreren we aan de hand van uitkomsten van open en gesloten vragen en stellingen die aan experts en eindgebruikers zijn voorgelegd. Elk thema sluit af met een samenvatting van de belangrijkste uitdagingen voor elk vakgebied: HR, IT, Facility Management en Real Estate.

In hoofdstuk 11 vindt u een uitwerking van de toekomstige werkomgeving en de daarbij horende producten, diensten en middelen die nodig zijn om de toekomst van werk te faciliteren. In dit hoofdstuk zijn het Programma van Eisen en de concrete oplossingen uit de *pre-design workshops* weergegeven.

Het rapport sluit af met een reflectie van het onderzoeksteam op de resultaten en verzamelde denkbeelden.







# 3

VERANDERENDE  
AARD VAN WERK





### 3. VERANDERENDE AARD VAN WERK

Het moge duidelijk zijn dat onze manier van werken de komende 10 jaar verandert. Door onder andere digitalisering en technologische ontwikkelingen verschuiven taken en worden werkprocessen anders. Dit leidt naar alle waarschijnlijkheid tot een afname van de totale hoeveelheid werk en een verandering in het type werk. Diverse banen verdwijnen maar er komen ook kennisintensieve banen bij. In dit hoofdstuk bespreken we hoe de aard van werk naar verwachting verandert. Hierbij kijken we naar:

- Af- en toename van werk en werksoorten
- Veranderende inhoud van werk
- Effect op de organisatiestructuur

#### 3.1 AFNAME EN TOENAME VAN WERK

Digitalisering, automatisering, robotisering en *big data* hebben naar verwachting de meeste invloed op de hoeveelheid en de aard van werk in kantoorhoudende organisaties in 2025. Consequentie van deze ontwikkelingen is dat de inhoud van werk gaat veranderen en dat banen verloren gaan (met name administratieve banen).

Ook zijn processen in de toekomst efficiënter en in toenemende mate data gedreven.

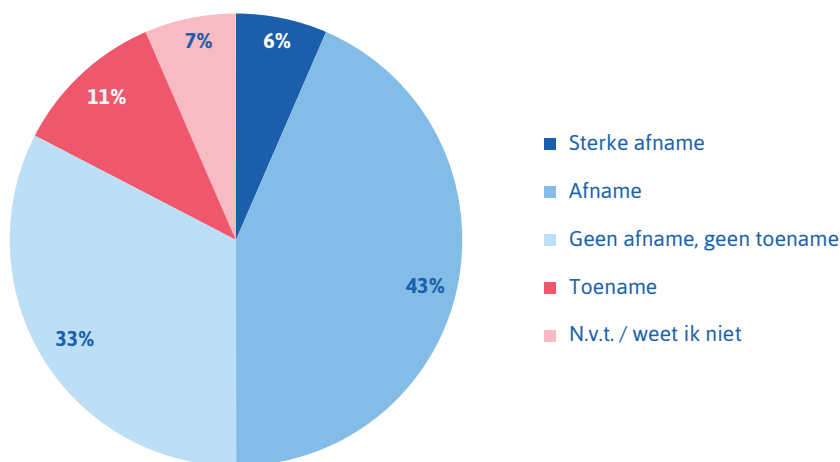
De helft van de experts verwacht per saldo een (sterke) afname van de hoeveelheid werk in Nederland in 2025. Het type werk dat afneemt is hoofdzakelijk administratief en routinematig werk. Ook de hoeveelheid uitvoerend werk neemt af. Dit type werk wordt steeds meer gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Van kennisintensief en dienstverlenend werk verwachten experts juist een toename.

#### Meer kennisintensief, minder routinematig

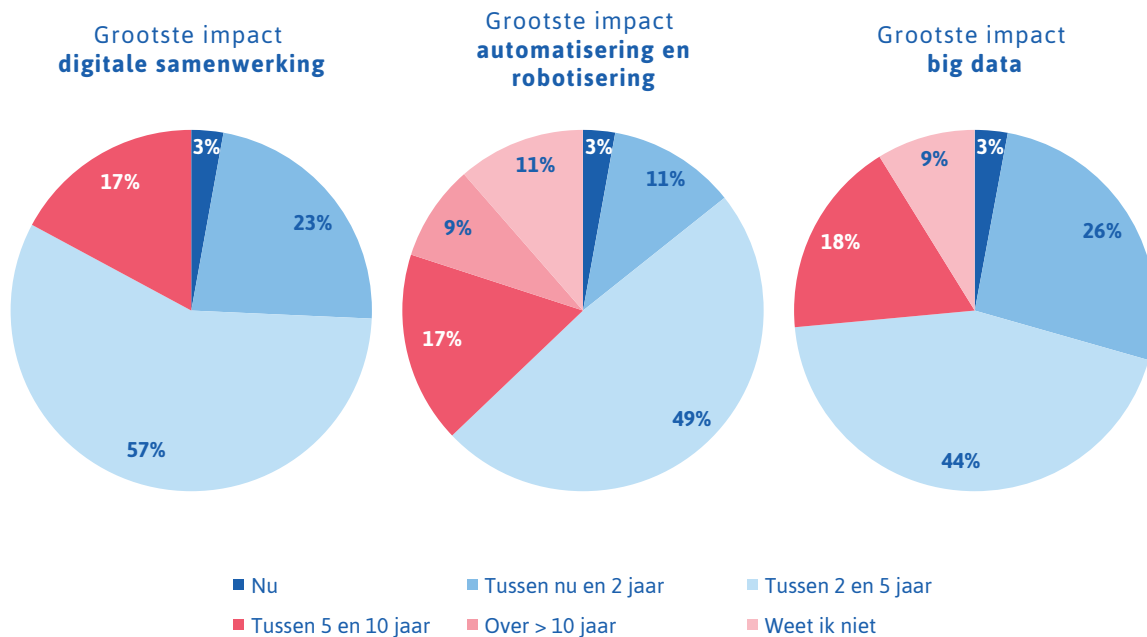
Ook literatuur bevestigt dat routinematige taken die een vast protocol volgen, zoals lopende bandwerk maar ook administratieve taken, gemakkelijk geautomatiseerd en overgenomen kunnen worden door computers en/of robots (Frey & Osborne, 2015).

Daarnaast is er kans op baanverlies als bedrijven besluiten om taken te outsourcen. Globalisering blijkt vooral van invloed te zijn op specifieke taken en banen die 'fysiek' kunnen worden losgekoppeld van andere taken van

Toename of afname hoeveelheid werk in NL in 2025



**Figuur 1** - Verwachte fluctuatie in de hoeveelheid werk in Nederland in 2025 (expertpanel)



**Figuur 2** - Tijdsbestek waarin automatisering & robotisering, digitalisering en big data de grootste impact zullen hebben op administratieve en kennisintensieve organisaties (expertpanel)

individuele medewerkers (Akçomak, 2010). Vooral laaggeschoolde medewerkers lijken hierdoor met baanverlies te worden geconfronteerd, terwijl hoogopgeleide medewerkers er soms zelfs van profiteren (Akçomak, 2010). In lijn met de toekomstverwachtingen, stelde David Autor (2014 in Futureagenda, 2015) dat tussen 1999 en 2007 banen met routinematige taken grotendeels verdwenen zijn door het gebruik van computers, terwijl banen die meer kennisintensief waren bleven bestaan of juist vermeerderden.

Experts die in het Delphi onderzoek aangaven geen afname maar ook geen toename te verwachten in de hoeveelheid werk, gaven aan vooral een verschuiving in werk te verwachten: de technologische ontwikkelingen leiden volgens hen tot andere banen, maar niet direct tot een afname van het aantal banen.

#### Toename complexiteit en specialisatie

Als gevolg van automatisering en digitalisering van administratieve en routinematig processen, verwacht men dat meer complex en specialistisch werk overblijft. Daarnaast zal nieuw werk ontstaan en ontwikkelen zich functies en banen die we nu nog niet kennen. Dit is voornamelijk op het gebied van *data-analyse, informatica, informatiebeveiliging*

en de *omgang met intelligente systemen*. Ook is de verwachting dat werk creatiever wordt en meer gericht is op ontwikkeling en innovatie, datgene wat niet te automatiseren of robotiseren is. Respondenten verwachten dat maatwerkvraagstukken, productontwikkeling en -lancering en beleidsmatige activiteiten toenemen.

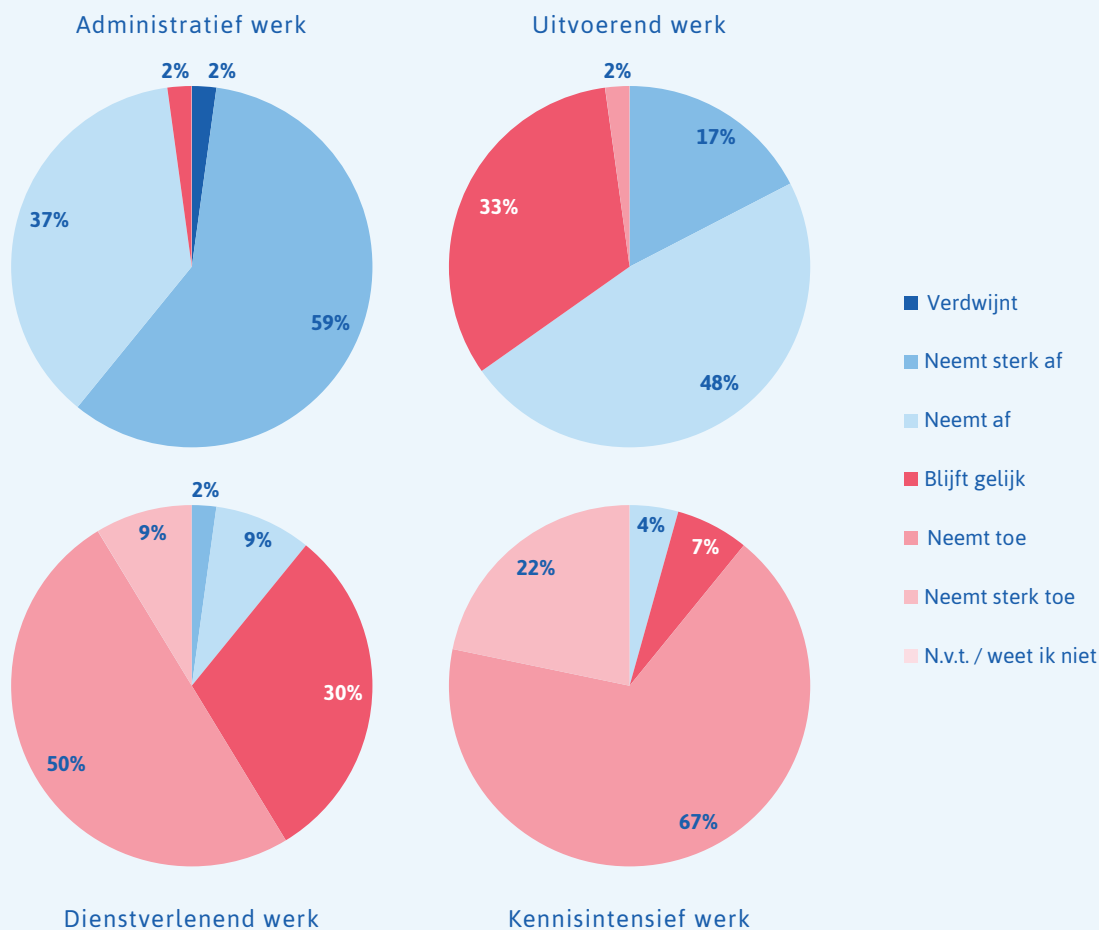
---

*Administratief en routinematig werk zal grotendeels verdwijnen, maar nieuw werk ontstaat onder andere op het vlak van data-analyse, informatica, informatiebeveiliging en de omgang met intelligente systemen.*

---

#### Invloed van kennis, informatie en big data

Naast de gevolgen die technologie op banen en werkgelegenheid heeft zien we ook een enorme impact op het ondernemerschap van organisaties. Informatie en kennis delen wordt een steeds belangrijker onderdeel van de werkwijze van organisaties. Gegevens worden in toenemende mate met elkaar in verbinding gebracht waardoor de waarde van de data toeneemt. Het gebruik van *big data* is in de praktijk echter ook een grote opgave voor organisaties. Vooral het analyseren



Figuur 3 - Verandering in type werk in 2025 (expertpanel)

van gegevens en gegevens gebruiken om problemen op te lossen of producten en diensten te verbeteren wordt belangrijker.

Ook het *delen* en het juist *beschikbaar stellen* van informatie in de organisatie of tussen overheden en ketenpartners wordt belangrijker. Toegang tot kennis en informatie wordt steeds toegankelijker en gemakkelijker te benaderen (bijvoorbeeld in de cloud). De uitdaging is echter wel om informatie op een juiste manier toegankelijk te maken en te ordenen om bruikbaarheid en relevantie te waarborgen.

*Informatie en kennis zijn niet meer onderscheidend. Het gaat vooral om wat je er mee doet.*

Ondanks dat data een belangrijkere rol gaat spelen, betekent dit niet vanzelfsprekend dat het veiligheidsbeleid wordt aangescherpt. Het kan

twee kanten op. We gaan data *nóg* meer beveiligen of we laten de beveiliging van data steeds meer los omdat het niet (meer) te beveiligen is.

### 3.2 CONSEQUENTIES VOOR ORGANISATIES

We vroegen het expertpanel naar de belangrijkste consequenties van technologische ontwikkelingen voor administratieve en kennisintensieve organisaties. Het verlies van banen (en daarmee omgaan), de verandering in benodigde kennis en vaardigheden en het feit dat organisaties en ondernemerschap gaan veranderen zijn de belangrijkste thema's volgens hen. Ook de aard van werk verandert, nieuwe manieren van werk ontstaan en uiteindelijk zal ook de werkomgeving en werkplek moeten veranderen.

Voor organisaties betekent dit dat ze zullen moeten anticiperen op de verwachte uitstroom van medewerkers en deze uitstroom ook goed



moeten begeleiden. Daarnaast is het oriënteren op benodigde instroom en het belang van het al dan niet duurzaam verbinden van kennis een must.

1.	Verlies van administratieve banen
2.	Verandering in benodigde kennis, vaardigheden en ontstaan van nieuwe functies
3.	Organisaties en ondernemerschap veranderen
4.	Aard van werk verandert; nieuwe manieren van werk ontstaan
5.	Werkplek & werkomgeving veranderen

**Figuur 4** - Belangrijkste consequenties van technologische ontwikkeling voor administratieve en kennisintensieve organisaties binnen nu en 2025 (expertpanel)

### 3.3 INTENSIVERING SAMENWERKING

Naast de toename van complexiteit, de invloed van data en afname van routinematig werk verwachten zowel de experts in het Delphi panel als eindgebruikers dat de aard van werk in toenemende mate gebaseerd is op intensievere

samenwerkingen. Hier liggen een aantal ontwikkelingen aan ten grondslag:

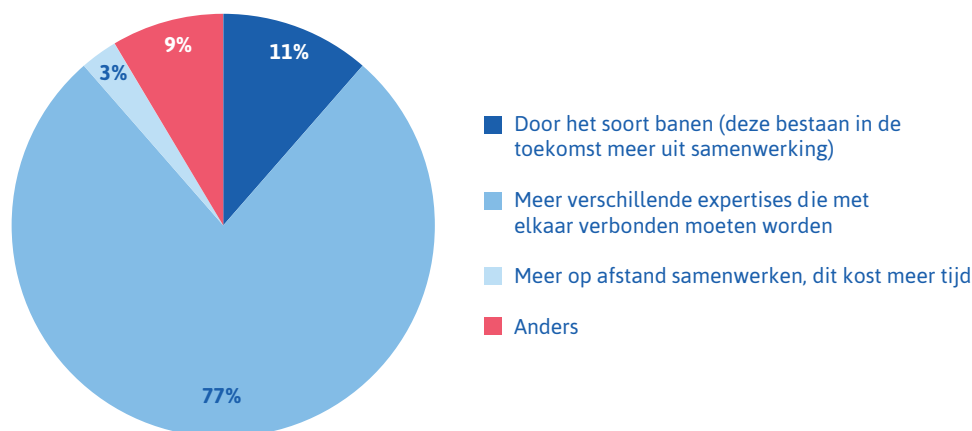
- *Meer expertises verbinden.* Eenvoudig, repeterend werk wordt gedigitaliseerd. Werk dat overblijft is complexer en bestaat in toenemende mate uit 'maatwerk' of complexere opdrachten of vraagstukken. Dit vereist verbinding van meer expertises en een toename van overleg, afstemming en samenwerking tussen expertises.
- *Keten breidt zich uit en organisatiegrenzen vervagen.* Samenwerking neemt niet alleen toe binnen de organisatie, maar ook in de keten en dus ook met stakeholders van buitenaf. Deelnemers in de keten moeten zich aan elkaar verbinden.
- *Netwerkstructuren en cross-functionele samenwerkingen nemen toe.* De structuur van de organisatie verschuift naar een netwerkorganisatie waarbij afdelingen, teams en projecten in toenemende mate cross-functioneel worden gevormd. Samenwerking tussen afdelingen is vanzelfsprekender evenals aandacht voor het verbinden van specialismen of kwaliteiten.

---

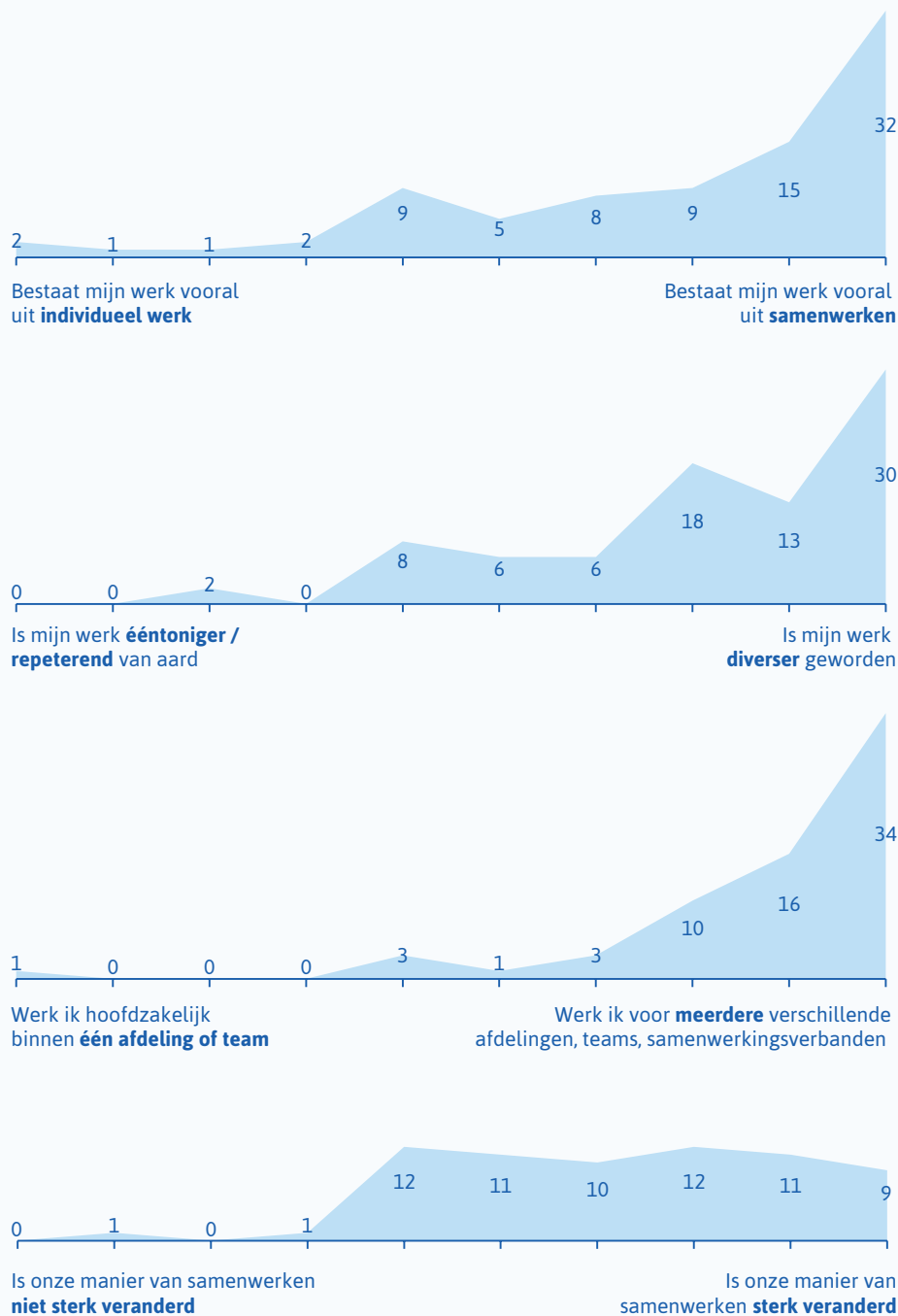
*96% van de experts voorspelt dat in 2025 meer wordt samengewerkt binnen de organisatie.*

---

#### Reden toename hoeveelheid samenwerking



**Figuur 5** - Redenen voor toename van samenwerking in 2025 (expertpanel)



**Figuur 6** - Verwachte ontwikkelingen in de aard van werk in 2025 (eindgebruikers: grafieken tonen het aantal antwoorden)

Het verbinden van experts en specialisten is in de toekomst een steeds essentiëler onderdeel van werk om invulling te kunnen geven aan de complexere werkzaamheden. Dit gaat gepaard met een hoge mate van flexibiliteit door de toenemende kort cyclische levensduur van producten en diensten en sneller wisselende samenwerkingsverbanden.

### 3.4 AARD VAN SAMENWERKING: FLEXIBEL EN DYNAMISCH

Met name onder eindgebruikers valt op dat zij verwachten dat de manier waarop zij werken aanzienlijk verandert. Ze verwachten in de toekomst meer divers werk te doen en bij meerdere teams, programma's, projecten en samenwerkingsverbanden betrokken te zijn. Dit kan zowel binnen als buiten de organisatie.



Samenwerkingsvormen worden dynamischer, zowel in duur als in samenstelling. Ook is de verwachting dat de diversiteit in toegepaste werkvormen aanzienlijk toeneemt. We werken in mindere mate vanuit vaste patronen en worden flexibeler. Voor medewerkers betekent dit dat ze niet alleen snel schakelen tussen verschillende projecten en werkzaamheden maar ook tussen verschillende werkvormen.

---

*Belangrijke toekomstige samenwerkingsmethoden zijn ketensamenwerking, agile werken (waaronder scrum), co-creatie en lean werken.*

---

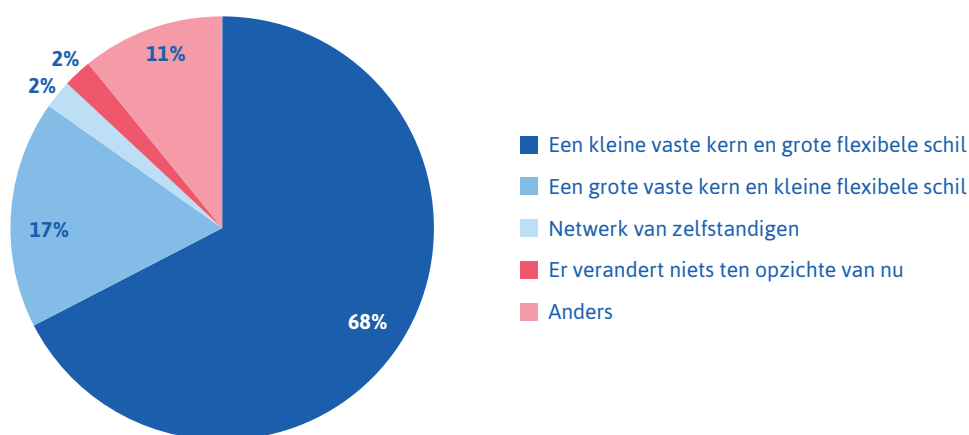
### 3.5 VERANDERENDE ORGANISATIESTRUCTUREN

Als gevolg van de hiervoor geschetste ontwikkelingen zien we ook dat de hiërarchie en aansturing van organisaties verandert. Het grotere aantal specialisten in kennisintensieve organisaties in combinatie met de toegenomen onderlinge samenwerking maakt dat huidige organisatiestructuren ontoereikend zijn. Organisaties worden in de toekomst naar verwachting minder hiërarchisch en bestaan

in toenemende mate uit netwerkstructuren met dynamische teams. Medewerkers werken in toenemende mate cross-functioneel tussen afdelingen, teams en projecten en teams en samenwerkingsverbanden vormen zich organisch en heffen zich ook weer op wanneer de opdracht of missie vervuld is. Kortom, de organisatiestructuur staat niet vast.

Niet alleen de organisatiestructuur is flexibeler, maar ook het functiehuis (geen of weinig vaste functies) en managementstijlen zijn flexibeler. In toenemende mate stellen we kleine autonome, zelfsturende, multidisciplinaire teams samen om in te spelen op de veranderende behoeften (klant- en productvragen) en veranderende omgeving (cultuur, wens van de klant, etc.).

Organisatie van organisaties in 2025



Figuur 7 - Wijze waarop organisaties in 2025 naar verwachting zijn georganiseerd (expertpanel)



### 3.6 UITDAGINGEN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Wat zijn de uitdagingen van het faciliteren van digitaal (samen)werken voor de verschillende ondersteunende disciplines?

#### HR

- Anticiperen op en begeleiden van het uifaseren van medewerkers en investeren in ontwikkeling en omscholing
- Juist talent aantrekken, boeien en binden
- (Her)oriënteren op het duurzaam verbinden van kennis aan de organisatie in telkens veranderende omstandigheden

#### IT

- Ondersteunen en faciliteren van samenwerking en verbinding zowel binnen de organisatie als in de keten
- Tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk maken
- Anticiperen op gebruik van data en datagebruik als waardevolle asset inzetten

#### FM

- Faciliteren van toenemende samenwerking binnen de organisatie en met ketenpartners
- Inspelen op sneller veranderende werkvormen

#### RE

- Oriënteren op mogelijkheden om huisvesting of faciliteiten te delen met meerdere organisaties in de keten



**VERBINDING TUSSEN  
EXPERTS EN SPECIALISTEN  
WORDT BELANGRIJKER...**





A hand holding a smartphone, with the background transitioning from red to blue. The number 4 is prominently displayed in the center.

# 4

WERK VERPLAATST ZICH  
NAAR DE **DIGITALE**  
**OMGEVING**



## 4. WERK VERPLAATST ZICH NAAR DE DIGITALE OMGEVING

We bepalen steeds meer zelf waar en wanneer we werken. Ook werken we meer in multidisciplinaire teams zowel binnen als buiten de organisatie. Werk verplaatst zich naar de digitale omgeving en het digitale netwerk van organisaties groeit de komende jaren. Een goede digitale infrastructuur is essentieel voor de productiviteit van organisaties. Ook kunnen we een grote impact van virtual reality verwachten waardoor ontmoetingen steeds meer digitaal plaatsvinden.

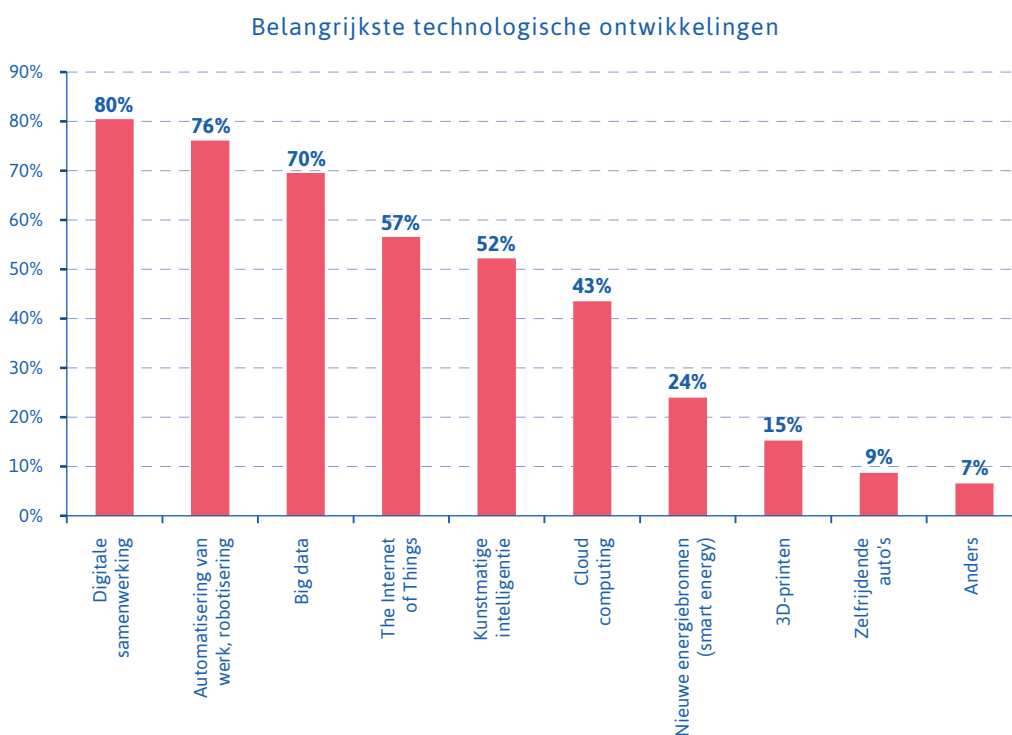
Deze ontwikkelingen leiden ook tot nieuwe uitdagingen. Digitalisering van werkprocessen en van samenwerken vraagt de komende jaren extra aandacht op het gebied van gedrag, de werkomgeving en het bewaken van de werk/privé balans.

### 4.1 DIGITALISERING KOMT EINDELIJK VAN DE GROND?!

Zowel eindgebruikers als het expertpanel zien digitalisering van (samen)werken als één van de belangrijkste toekomstige ontwikkelingen voor kennisintensieve en administratieve organisaties. Zij verwachten een aanzienlijke ontwikkeling in digitale communicatiemiddelen en verwachten dat organisaties nieuwe toepassingen gaan adopteren waardoor werken op afstand gemakkelijker, toegankelijker en beter wordt.

#### Infrastructuur essentieel voor productiviteit

Digitalisering van werkprocessen en van samenwerking worden door de experts en eindgebruikers beschouwd als een belangrijke



Figuur 8 - Belangrijkste technologische ontwikkelingen met impact op kantoorhoudende organisaties (expertpanel)



factor om de productiviteit van teams en individuele medewerkers te waarborgen. De netwerken waarin we werken worden complexer en expertises moeten op allerlei manieren aan elkaar verbonden worden. Een passende infrastructuur is essentieel maar tegelijkertijd ook één van de grootste frustraties van 2016. Eindgebruikers beschouwen gebrekkige digitale ondersteuning momenteel als tekortkoming in de huidige werkomgeving. Frustraties zijn: slechte betrouwbaarheid van connecties, slechte schaalbaarheid, apparaten die niet zijn toegerust op digitale communicatie of niet compatibel zijn en een gebrek aan *cloud*-oplossingen voor het delen van documenten.

#### **Digitale ondersteuning van sociale contacten**

Eindgebruikers verwachten daarnaast dat de autonomie in werk door technologische toepassingen sterk toeneemt: men kan meer zelfstandig werken en is letterlijk minder zichtbaar. Ondanks dat we naar verwachting zelfstandiger werken, verwachten eindgebruikers ook dat we in de toekomst meer digitaal in verbinding staan met elkaar door het gebruik van apps en andere digitale oplossingen (zoals chatprogramma's). Deze verbinding staat los van de hiërarchie of structuur van de organisatie (iedereen is verbonden met elkaar) en wordt ook gebruikt voor sociale contacten.

#### **4.2 DIGITALE INFRASTRUCTUUR; ANYTIME, ANYWHERE AND ANYPLACE**

Het vergroten en verbeteren van de digitale infrastructuur, ook buiten de eigen organisatiegrenzen, is steeds belangrijker. Experts verwachten dat online platforms, audio- en videotechneken die *face-to-face* vergaderen kunnen vervangen en *cloud computing* de belangrijkste oplossingen zijn waarmee we digitaal samenwerken binnen nu en 10 jaar kunnen verbeteren. Primaire doelstellingen hierbij zijn *anytime, anywhere and anyplace* en aandacht voor compatibiliteit zodat men altijd en overal alles kan delen. Ook de migratie van computergebruik naar mobiel gebruik (loze tijd nuttig maken) is naar verwachting een belangrijk onderdeel van de

strategische IT-agenda.

Volgens de IT-experts in het Delphi panel zijn de belangrijkste onderwerpen op de strategische agenda: de toegankelijkheid en beschikbaarheid van data, systemen en informatie, de beveiliging daarvan en *cloud- en web-based* oplossingen. Ook nieuwe oplossingen waarmee digitale samenwerking en informatie delen bevorderd worden zijn van belang.

1.	Toegankelijkheid en beschikbaarheid van data, systemen en informatie (geselecteerd door 78%)
2.	Beveiliging (digitaal) (78%)
3.	<i>Cloud- en web-based</i> oplossingen (56%)
4.	Oplossingen en <i>tooling</i> voor samenwerking, delen van informatie (56%)
5.	Gebruik van <i>big data</i> (56%)
6.	<i>The Internet of Things</i> (56%)

**Figuur 9** - Belangrijkste onderwerpen op de strategische IT-agenda tot 2025 volgens IT-experts (expertpanel)

#### **Digitale overload**

Als gevolg van deze oplossing zijn we in de toekomst continu beschikbaar en is het digitaal actief zijn een ogenschijnlijk noodzakelijke levensstijl geworden. In de literatuur komen we denkbeelden en oppositie tegen van mensen die digitaal afhaken en vragen stellen waarom de techniek gedreven pragmatische cultuur vooral en slechts 'hoe-vragen' stelt, terwijl er juist een noodzaak is om 'waarom-vragen' en 'goed- of fout-vragen' te stellen (o.a. Achterhuis, Wieseltier (2013).

#### **4.3 VIRTUAL PRESENCE IS HET NIEUWE 'ZIJN'**

Om de toenemende digitalisering van werk en samenwerking te faciliteren verwachten experts ook een aanzienlijke doorontwikkeling



van *virtual presence* oplossingen. Voice-, video-, en communicatietools worden zo goed doorontwikkeld dat ze onderdeel worden van ons dagelijkse werk en onze overlegcultuur. Virtuele aanwezigheid of virtueel geavanceerd contact is naar verwachting net zo reëel als een fysieke ervaring. Ook alternatieve vormen van communicatie-ondersteuning worden volgens eindgebruikers naar verwachting in 2025 steeds meer toegepast. Bijvoorbeeld hologrammen en vertalingen bij internationale samenwerking. Dit alles om communicatie op afstand zo effectief mogelijk te maken.

#### **4.4 VERSNELLEN VAN IT-IMPLEMENTATIE**

Een belangrijk aandachtspunt volgens experts en eindgebruikers is het adaptieve vermogen van organisaties om nieuwe ICT-oplossingen bij te benen en de implementatie van nieuwe oplossingen te versnellen. De diversiteit in devices en oplossingen groeit en de behoefte aan flexibiliteit neemt toe. Dit vraagt om een juiste oriëntatie op hoe diensten en producten te verkrijgen zodat op- en afschalen, verandering in functionaliteit of kortdurend gebruik van systemen of *tooling* mogelijk is. Volgens IT-experts vraagt dit de komende jaren om (meer) aandacht voor de manier waarop diensten worden georganiseerd of ingekocht: uitbesteden, zelf doen of samenwerken.

De wens tot versnellen staat echter op gespannen voet met het vermogen van bijvoorbeeld het onderwijs om scholieren en studenten af te leveren die meer dan een beheersing hebben van standaard software en die bijvoorbeeld kunnen programmeren (World Economic Forum, 2015). Er zijn ramingen waaruit blijkt dat slechts 15% van de arbeidspopulatie in staat is tegemoet te komen aan de nieuwe IT-vaardigheidseisen.

Het adaptieve vermogen geldt overigens niet alleen als uitdaging voor het IT-domein, maar wordt expliciet genoemd in samenhang met HR, FM en huisvesting. Samenwerkingsvormen veranderen snel waardoor ook de behoefte aan IT-ondersteuning divers en kort cyclisch is. De werkomgeving moet in staat zijn om zowel fysieke als digitale samenwerkingsvormen te ondersteunen en mee te veranderen met deze

behoefte. Zowel in het 'eigen' gebouw als op andere plekken waar mensen werken.

De transformatie van Real Estate en huisvesting staat of valt met bereidheid om vervroegd af te schrijven. Die keuze voor vervroegde afschrijving lijkt gecompenseerd te moeten worden door nieuwe verdienvooruitzichten. Zijn deze laatste er niet, dan kan structurele leegstand het gevolg zijn. Hier staan tussen droom en daad praktische (en financiële) bezwaren in de weg.

---

*IT-ontwikkelingen zijn kort cyclisch en veranderen in hoog tempo, Real Estate is traag-cyclisch en gericht op investeringen. Een vacuüm waar we de komende jaren mee te maken krijgen.*

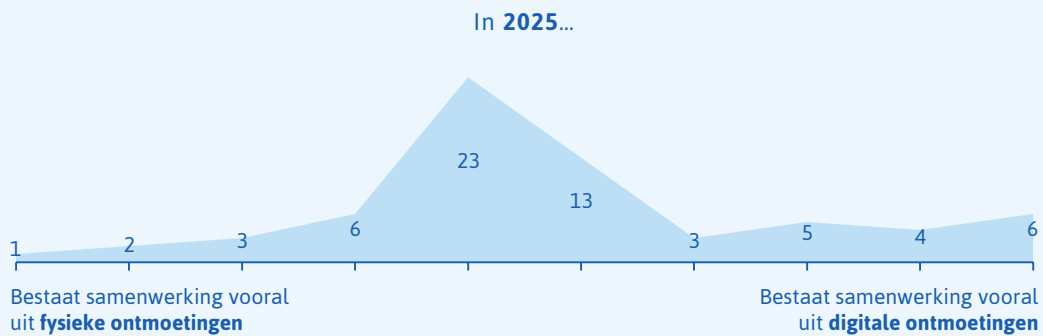
---

#### **4.5 TECHNOLOGIE IN 2025 LEIDT OOK TOT NIEUWE UITDAGINGEN**

##### **Juiste IT-kwaliteiten in huis**

De digitale omgeving wordt niet alleen groter, maar ook complexer. Dit vraagt om het kunnen (om)bouwen, wijzigen en onderhouden van de benodigde infrastructuur. Ook moeten zowel de data en informatie als de digitale infrastructuur effectief blijven ('rotzooi in, is rotzooi uit'). Tevens vragen deze ontwikkelingen van organisaties om in te kunnen spelen op de veranderende functionele eisen en wensen van gebruikers of van de organisatie zelf. De toenemende 'los-vast'-relatie tussen de medewerker en organisatie en het vervagen van de organisatiegrenzen vragen om een flexibel beleid (geen 'one size fits all') en nadrukkelijke aandacht voor compatibiliteit. Ook zullen organisaties moeten leren omgaan met het gebruik van data en de vaardigheden in huis hebben om data te onderhouden, distribueren en faciliteren.

Zoals eerder al naar voren kwam, moeten organisaties zich in het bijzonder voorbereiden op de effecten van automatisering en robotisering. In het geval van automatisering betekent dit volgens het expertpanel met name het begeleiden van uitstroom c.q. omgaan met niet geschikte medewerkers en de verschuiving van manpower naar *mindpower*.



**Figuur 11** - Aard van samenwerking in 2025 (eindgebruikers: grafiek toont het aantal antwoorden)

### Begeleiding naar digitaal werken

Andere problematiek die experts en eindgebruikers verwachten in de gedigitaliseerde omgeving zijn het gevaar van ‘altijd aan staan’, risico op verlies van verbondenheid met de organisatie (sociale cohesie) en miscommunicatie door verzakelijking.

Het gebrek van kennis bij medewerkers om digitaal samen te werken en om te gaan met digitale informatie is een groot afbreukrisico en kan leiden tot versnippering en verlies van doelmatigheid en traceerbaarheid van data en informatie.

Volgens eindgebruikers is het noodzakelijk dat organisaties medewerkers begeleiden in de transitie naar een steeds meer digitaliserende werkomgeving. Niet alleen door gemeenschappelijke gedragsnormen te vinden, maar ook door medewerkers te ondersteunen in het gebruik van de digitale omgeving om zelf of als team productief te zijn.

1. Gebrek aan kennis bij medewerkers om digitaal samen te werken en omgang met digitale informatie.
2. Juiste afstemming middelen op behoefte en gedrag. Meer aandacht voor (individuele) gebruikerswensen.
3. Geschikte ruimtes en managen van beschikbaarheid van ruimtes.

4. Continuïteit en beschikbaarheid van ICT ‘anytime, anywhere and anyplace’ en compatibiliteit & performance.
5. Wijzigingen snel kunnen opvangen én flexibilisering van huisvesting.

**Figuur 10** - Grootste uitdagingen om digitale samenwerking nu en in de toekomst te faciliteren (expertpanel)

### Balans tussen fysiek en digitaal ontmoeten

Ondanks dat experts én eindgebruikers verwachten dat digitale samenwerking een grote impact gaat hebben, denken ze niet dat digitaal ontmoeten de overhand krijgt. Men verwacht dat een balans ontstaat tussen het digitale en fysieke ontmoeten. Daarnaast geven met name eindgebruikers aan dat de sociale component in de ontmoeting van belang blijft. Digitale contacten gaan volgens eindgebruikers nooit het *face-to-face* fysieke contact geheel vervangen. Wel verwachten ze dat organisaties hier ver in zullen gaan door onder andere de toepassing van *virtual presence*.



## 4.6 UITDAGINGEN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Wat zijn de uitdagingen voor de verschillende ondersteunende disciplines in het faciliteren van digitaal (samen)werken?

### HR

- Investeren in menselijk kapitaal dat de complexer wordende digitale omgeving kan faciliteren
- Niet alleen meer IT'ers aantrekken, maar ook vergroten van IT-vaardigheden binnen de bestaande arbeidspopulatie
- Aandacht voor de gedragscomponent van digitaal samenwerken; begeleiding bij het toepassen van digitale oplossingen in werkprocessen en faciliteren in het maken van gedragsafspraken
- Aandacht voor de manier waarop cultuur, sociale cohesie, sociale contacten en verbondenheid in de digitale omgeving een plek kunnen krijgen

### IT

- Investeren in middelen, kwaliteiten en capaciteit om de complexer wordende digitale omgeving te faciliteren
- Versnellen van IT-implementaties en samenhang realiseren tussen digitale producten en de fysieke werkomgeving
- Anticiperen op diversificatie in gebruik van IT-middelen
- Consumerization: medewerker wil IT-middelen en toepassingen gebruiken zoals hij/zij dat privé gewend is

### FM

- Specificaties en functionele eisen in kaart brengen om de werkomgeving aan te passen voor het gebruik van virtual presence
- Investeren in producten voor online conferencing en creëren van omgevingen waarmee het mogelijk wordt om deelnemers aan de gesprekken het gevoel van *presence* te geven

### RE

- (Her)oriënteren op hoe huisvesting aansluit op de digitaliserende werkomgeving
- Vergroten van de flexibiliteit en kort cyclisch herijken van het huisvestingsbeleid



**DIGITALE INFRASTRUCTUUR  
SPEELT EEN BELANGRIJKE  
ROL IN DE **PRODUCTIVITEIT**  
VAN MEDEWERKERS**





# 5

## VERGROTEN ADAPTIEF VERMOGEN



## 5. VERGROTEN ADAPTIEF VERMOGEN

Globalisering, technologische vooruitgang en ketensamenwerking zijn drie actuele ontwikkelingen die een enorme impact hebben op de toekomst van werk. Het vergroten van het adaptieve vermogen van zowel organisaties als medewerkers is een belangrijke kwaliteit om te kunnen omgaan met alle ontwikkelingen die op organisaties afkomen.

### 5.1 GLOBALISERING

In 2016 leven we in een sterk geglobaliseerde samenleving. Culturen, maatschappijen en economieën worden met elkaar geconfronteerd en de internationale handel is sterk gegroeid. Uit onderzoek van de SER (2008) blijkt dat het aandeel van ontwikkelingslanden in de totale wereldhandel tussen 1980 en 2005 is toegenomen van 22% naar 32%. De Wereldbank verwacht dat dit aandeel in 2030 verder is gestegen naar 45%.

Organisaties komen steeds meer in contact met 'het buitenland' en er is toenemende concurrentie met landen waar de arbeidskosten lager liggen. Landen concurreren bovendien met elkaar via allerlei belastingvoordelen om grote organisaties naar zich toe te trekken. Er is een lokale invloed van de internationalisering, globalisering en arbeidsmigratie te verwachten op de arbeidsmarkt (OECD, 2016).

Denkbeelden uit het Delphi onderzoek laten zien dat experts een toename van internationaal ondernemen verwachten bij administratieve en

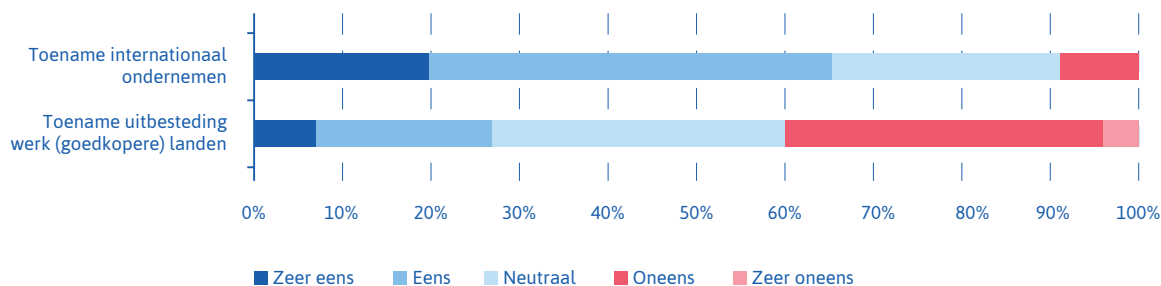
kennisintensieve organisaties. Opvallend is dat experts dit niet direct in verband brengen met een toename van uitbesteding aan (goedkopere) landen. Het internationale ondernemen is dus niet (alleen) gericht op offshoring of outsourcing.

### 5.2 TOENAME KETENSAMENWERKING

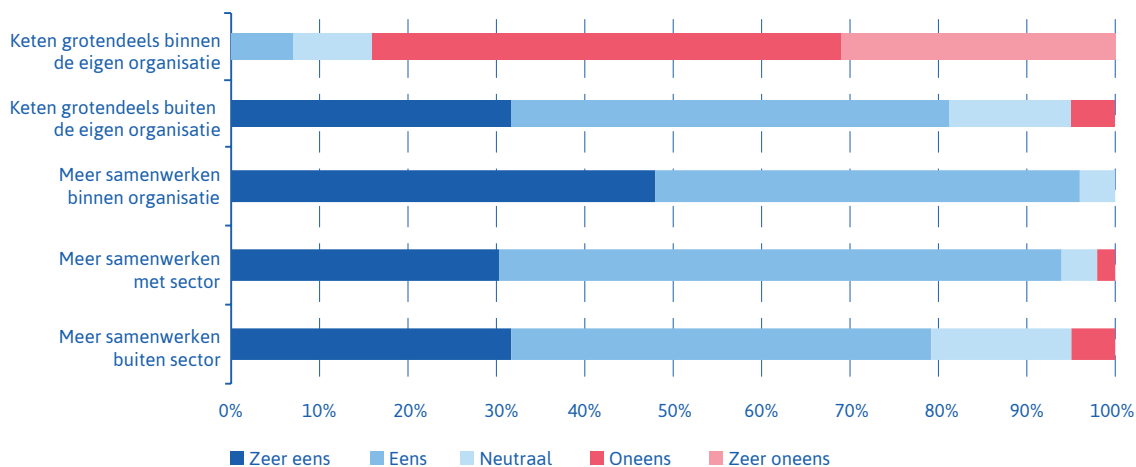
De manier waarop organisaties ondernemen verandert. De continue opeenvolging van nieuwe technologieën, snellere productontwikkeling en daaruit voortvloeiend snellere *time-to-market* vraagt om wendbaarheid en capaciteit om producten en diensten snel te ontwerpen en te leveren.

Experts van het Delphi onderzoek verwachten een veranderingen in de manier waarop organisaties de (productie)keten organiseren. Het bepalen van een optimale keten is daarbij een belangrijke activiteit: wie voert welk onderdeel het beste uit en hoe houden we de keten wendbaar om op nieuwe vragen in te spelen? Het belang van het *sourcingsvraagstuk* neemt toe.

Ook verwachten de experts dat organisaties in toenemende mate gebruik gaan maken van elkaars specialisme om een product of dienst te versterken zowel binnen als buiten de eigen sector. Organisaties willen sneller, slimmer en meer gezamenlijk ondernemen. Uit de antwoorden van het expertpanel blijkt bijvoorbeeld dat in het bijzonder van overheidsorganisaties wordt verwacht dat ze in toenemende mate met elkaar



Figuur 12 - Denkbeelden over internationale context in 2025 (expertpanel)



Figuur 13 - Denkbeelden over (keten)samenwerking in 2025 (expertpanel)

gaan samenwerken. De noodzaak tot efficiënt en effectief gebruik van middelen en capaciteit vraagt om een nog betere afstemming van Rijksbrede kennis, informatie en kwaliteiten.

Experts beschouwen nieuwe vormen van *sourcing*, zoals samenwerken met startups of met gelijksoortige of andere bedrijven in een keten, als noodzakelijk om het innovatieve vermogen te vergroten, flexibel te zijn en om specialistische kennis en kunde zodanig in te zetten dat de hoogst mogelijke toegevoegde waarde wordt geleverd.

### 5.3 'ORGANIZATIONAL AGILITY'

De grote vraag naar flexibiliteit leidt ook tot meer aandacht voor bestuurskundige vraagstukken. In het bijzonder de mate waarin de organisatiestructuur en –cultuur met grote veranderlijkheid kunnen omgaan.

Wetenschappers nuanceren in de literatuur de hang naar steeds meer flexibiliteit en de aandacht voor zogenaamde *organizational agility*. *Agility* wordt in de organisatieliteratuur veel meer als een *eigenschap* gezien dan als een *methode*. Methodes komen en gaan, maar eigenschappen zijn essentieel voor het efficiënt en effectief inzetten van bedrijfsresources. Verandering is vaak essentieel, maar heeft ook steeds een kostenplaatje, is niet altijd nodig en zeker niet altijd mogelijk (Teece, Peteraf, Leih, 2016).

Strategische flexibiliteit als eigenschap is niet alleen een agendapunt van het topmanagement, maar moet overal worden uitgeoefend. Als deze eigenschap goed ontwikkeld is, lijkt er een positief effect op competitief voordeel. Strategische flexibiliteit wordt o.a. mogelijk gemaakt door de *culture related enablers* zoals gedeelde visie en waarden, de HRM-functie, de kennis in en van de organisatie, hoe er geleerd wordt, het relatienetwerk (intern/extern) en de oriëntatie op de klant. De *resource related enablers* betreffen o.a. de overmaat aan en speelruimte in de bedrijfsmiddelen, de coördinatie daarvan en de inzet van IT (Brozovic, 2016). Barrières zijn er ook: rigiditeit, management 'issues', gebrek aan geld en informatie en weerstand tegen verandering.

De experts van het Delphi onderzoek zijn gevraagd om te concretiseren op welke gebieden organisaties flexibeler moeten worden. Volgens het expertpanel moeten organisaties voornamelijk flexibel zijn op de volgende vlakken:

- Ontwikkeling nieuwe producten en aanpassen van diensten
- Inspelen op nieuwe regelgeving en eisen
- Snelheid van handelen en implementeren
- Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen
- Inspelen op veranderende werkinhoud en veranderende aard van de werkzaamheden
- Anticiperen op nieuwe aanbieders (zoals *startups* en *disruptive competitors*)



Om zo flexibel mogelijk te zijn, moeten ook medewerkers een tandje bijzetten. Hierbij wordt vooral gedacht aan een leven lang leren (blijven ontwikkelen), open staan voor andere en snel wisselende werkwijzen en snel kunnen schakelen tussen verschillende soorten projecten. Niet alleen het snel kunnen wisselen tussen werkvormen is een belangrijke competentie, ook de omgang met en adoptie van technologie is belangrijk.

---

*Het vergt een enorm adaptief en flexibel vermogen van organisaties en medewerkers om snel nieuwe technologieën toe te passen.*

---

#### **5.4 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID**

Maatschappelijke verantwoording en het verantwoordelijk ondernemerschap worden steeds belangrijker. Handelen vanuit waarden en normen krijgt meer relevantie voor de consument. Dit geldt niet alleen voor klanten maar ook voor werknemers. De identiteit van een organisatie krijgt een belangrijkere rol. Daarbij komt dat organisaties ook steeds transparanter worden (gewild of ongewild) en hun handelen daarmee steeds meer publiekelijk zichtbaar is. De mate van integriteit in het handelen kan de identiteit sterk beïnvloeden.

De Futureagenda (2015) voorspelt een langlopende trend richting fysiek, psychologisch, individueel en sociaal welzijn. De behoefte aan authenticiteit neemt toe. Men wil weten waar dingen vandaan komen en of ze deze kunnen vertrouwen. Ook wordt steeds meer waarde gehecht aan wie je bent en hoe je leeft en niet aan bezittingen. Watson (2016) voorspelt daarnaast een toenemende hang naar personalisatie ten opzichte van standaard producten.

Door nieuwe technologieën komen organisaties steeds dichterbij de klant te staan. *Big data* zorgt dat organisaties meer van klanten weten en de contactfrequentie met de klant neemt door digitale communicatie toe. Daarnaast neemt de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van klanten (maar ook van burgers) sterk toe.

Emotie en beleving krijgen in digitale contacten een belangrijkere rol. Waar voorheen het persoonlijke contact als sterk bepalend werd gezien voor het imago van de organisatie, is dat nu de beleving van het digitale contact.



## 5.5 UITDAGINGEN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Wat zijn de uitdagingen voor de verschillende ondersteunende disciplines om het adaptieve vermogen van de organisatie en medewerkers te vergroten?

### HR

- Stimuleren en ondersteunen van een leven lang leren
- Inzetten op verbinding met andere organisaties, stakeholders en partners

### IT

- Ondersteunen van medewerkers bij de omgang met en adoptie van nieuwe technologie
- Ondersteunen van digitaal contact met elkaar en met de klant
- Continu inspelen op de actuele technologische ontwikkelingen

### FM

- Flexibele contracten die kunnen meebewegen met veranderende eisen
- Diensten en voorzieningen die bijdragen aan de identiteit van de organisatie en relateren aan (gedeelde) normen en waarden

### RE

- Flexibele contracten die kunnen meebewegen met veranderende eisen
- Omgeving waarin aandacht is voor identiteit, uitstraling en herkenbaarheid





# 6

## BEVRIJDING VAN BEKLEMMENDE STRUCTUREN





## 6. BEVRIJDING VAN BEKLEMMENDE STRUCTUREN

Complexere organisatiestructuren en toename van samenwerking vragen om andere managementstijlen. De huidige vaste structuren vormen een belemmering voor het ondernemerschap van de organisatie. De manager krijgt een andere rol en zal zich meer richten op het faciliteren van het team en het individu en het tijdig verbinden van kennis, vaardigheden en resources aan de vragen die er spelen.

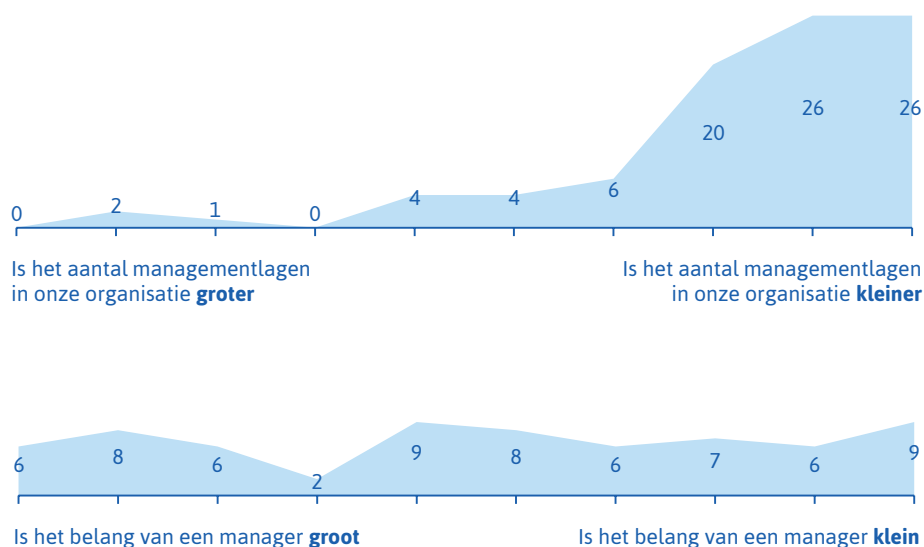
Teams en individuen worden zelfstandiger en meer zelfsturend. Resultaat- en outputgericht sturen wordt de norm en structuren in de organisatie brokkelen af. Werkstijlen, cultuur en werkafspraken binnen teams bepalen de structuur, niet de hiërarchie.

### 6.1 VISIE, LEIDERSCHAP EN INSPIRATIE

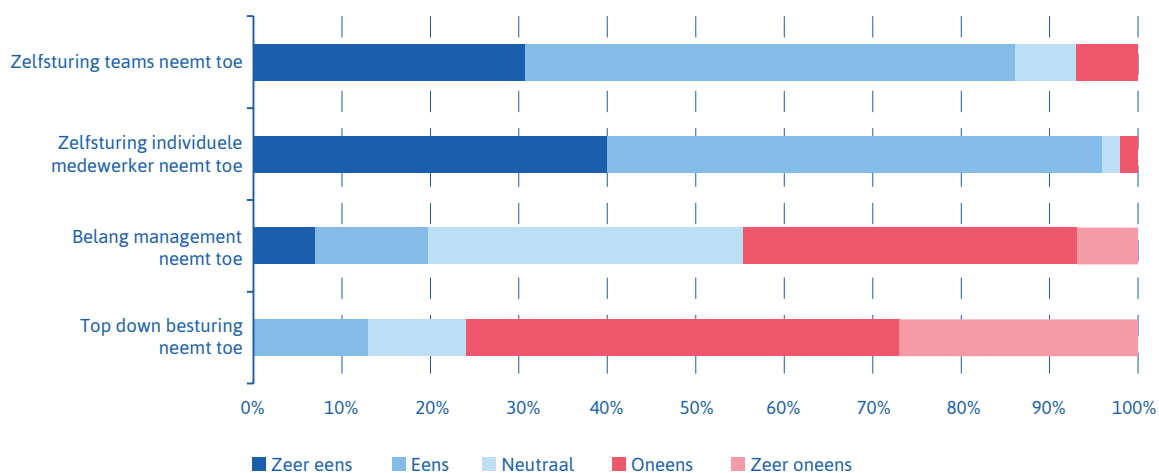
Eindgebruikers verwachten een toename in directe democratie en een aanzienlijke afname van hiërarchie. Besluiten worden steeds meer beïnvloed of zelfs genomen door medewerkers, klanten of andere stakeholders. Besluitvorming

komt ook steeds meer decentraal te liggen waarbij topmanagement eerder kaderstellend is (bijvoorbeeld door een visie of strategie) dan bepalend. Eindgebruikers denken dat dit past bij de noodzaak tot een groter anticiperend vermogen en zien leiderschap vooral in de vorm van inspiratie en dienend leiderschap. De traditionele verhouding tussen leidinggevende en medewerker verandert en werkafspraken (wat doe je, hoeveel uur, hoe je omgaat met werk-privé) maakt men in de toekomst met het team of met (tijdelijke) collega's, niet met een leidinggevende.

Ook Druskat & Wheeler (2014) zien de verandering van leiderschapsstijlen in omgevingen waar zelfsturing nadrukkelijk aanwezig is. De rol van de leider(s) is nog steeds noodzakelijk om een goede verbinding tussen het team en de organisatie te waarborgen. De rol verandert en leiders in zulke teams treden veel informeler naar voren. Ook ligt de nadruk op de individuele karakteristieken en leiderschapskwaliteiten van de persoon.



Figuur 14 - Veranderende rol van management in 2025 (eindgebruikers: grafieken tonen het aantal antwoorden)



**Figuur 15** - Verwachtingen ten aanzien van zelfsturing en rol management in 2025 (expertpanel)

## 6.2 ZELFSTURING VAN TEAM ÉN INDIVIDU

Uit het expertpanel blijkt dat men verwacht dat zowel teams als medewerkers in de toekomst in grote mate zelfsturend zijn. Opvallend is dat dit niet per se betekent dat al het management minder belangrijk wordt. Middenmanagement en lijnmanagement neemt naar verwachting af, topmanagement niet.

Interessant is dat betrokkenen de oorzaak van deze ontwikkeling tweeledig zien, met name bij overheidsorganisaties. Wordt door bezuinigingen de span of control van managers groter en doen organisaties daardoor meer een beroep op autonomie en zelfsturing van teams en individu? Of is de veranderende manier van ondernemen en de veranderende aard van werk oorzaak van zelfsturing en een invulling van een behoefte?

Deze vraag is moeilijk te beantwoorden maar ook een belangrijk signaal. Het expertpanel verwacht dat de toename van zelfsturing bij teams en individuen de komende jaren een belangrijke uitdaging is voor organisaties. De mate waarin het past bij de cultuur en of men het gevoel heeft dat

zelfsturing 'opgelegd' wordt is van grote invloed op het succes ervan.

---

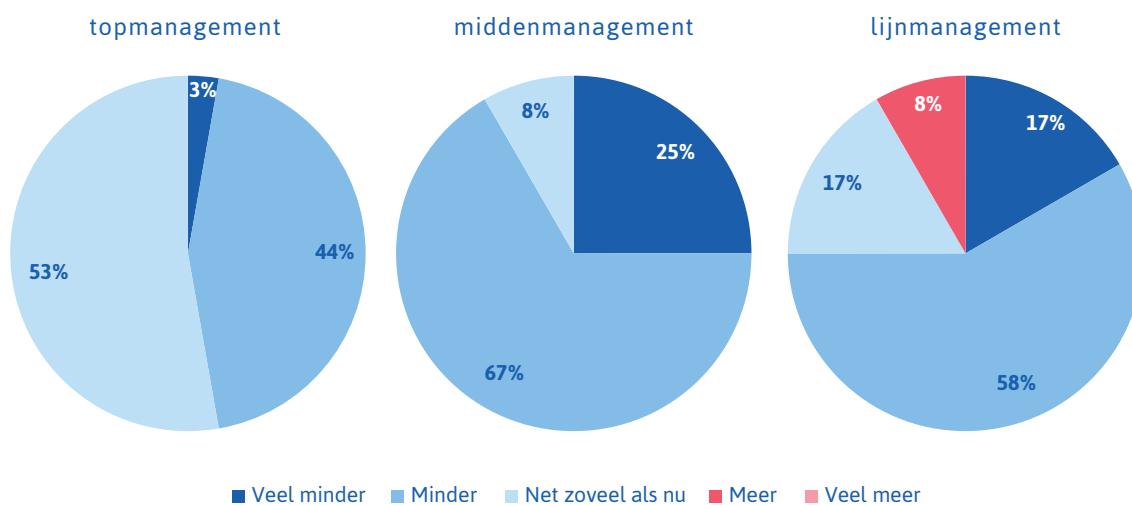
*Vooraf middenmanagement en lijnmanagement nemen af als gevolg van meer zelfsturing van teams en individuen.*

---

## 6.3 MANAGER IS VERBINDER, GEEN BAAS

Experts zijn daarnaast ook gevraagd om aan te geven wat de belangrijkste veranderingen zijn voor de rol van het management in de komende 10 jaar. De volgende veranderingen zijn dominant:

- Minder management door meer zelfsturing en systemen die 'managementtaken' kunnen overnemen.
- Rol van management verandert van sturend en leidinggevend, naar verbindend en coachend (koppeling van de juiste kwaliteiten, kennis en capaciteiten binnen of buiten de organisatie).
- Managementtaken verschuiven steeds meer naar het faciliteren van het team (planning,



**Figuur 16** - Verandering van het aandeel managementlagen in 2025 (expertpanel)

coaching, capaciteit en kennis organiseren) en het juist samenstellen van teams. Deelnemers aan het expertpanel vragen zich af of lijnverantwoordelijkheid voor een manager nog wel van toepassing is. Teams zijn steeds meer zelf verantwoordelijk voor hun resultaat.

- Management is meer strategisch en minder gericht op het aansturen van de operatie. Focus ligt op het behalen van doelen en verantwoording en toezien op kwaliteit van output voor de organisatie (resultaatsturing).

<b>Facilitator</b>	Faciliteren en voorwaarden scheppen voor productiviteit
<b>Inspirator</b>	Leiden door visie, strategie en het nemen van beslissingen
<b>People manager</b>	Coachen, begeleiden en ontwikkelen van medewerkers en hun loopbaan

#### Match maker

Verbinder van capaciteiten en kwaliteiten

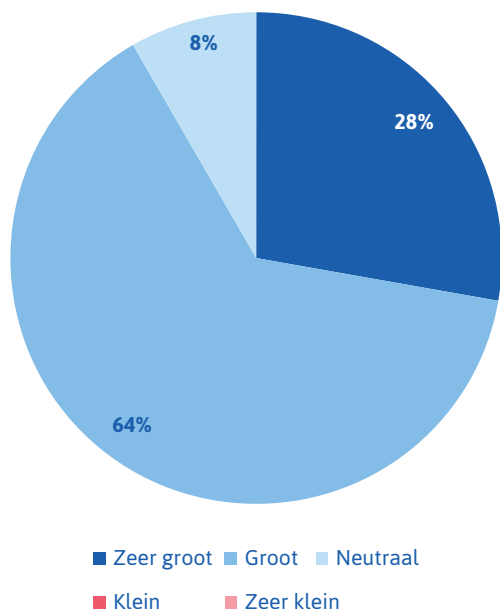
### 6.4 INZET VAN KWALITEITEN OP JUISTE PLEK EN JUISTE MOMENT

Experts en eindgebruikers zijn gevraagd hoe zij denken dat teams zich in de toekomst vormen. De algemene verwachting is dat organisaties en teams dynamischer worden en zich vormen op basis van de vraag die op dat moment speelt. Teams ontstaan door het verbinden van kwaliteiten, competenties en vaardigheden (mensen) die op dat moment van waarde zijn. Teams organiseren zich op basis van een project, product, missie of vraagstuk dat op dat moment speelt en geven zelf invulling aan de wijze waarop ze tot resultaat komen. Beschikbaarheid van kwaliteiten en capaciteiten in de organisatie zijn in de toekomst beter zichtbaar, inzetbaar en uitwisselbaar.

#### In- en externe marktplaats

Een vaste team- of afdelingsstructuur is niet meer vanzelfsprekend. De organisatie richt zich op het faciliteren van het 'matchingsproces'

### Uitdaging m.b.t. zelfsturing teams en medewerkers



**Figuur 17** - Grootte van de uitdaging voor organisaties om in te spelen op zelfsturing van teams en medewerker (expertpanel)

waarbij continu aandacht is voor de vragen die binnen de organisatie spelen en het aanbod van capaciteit, kwaliteiten en vaardigheden. We zien verschillende opvattingen over de mate waarin dit ontstaat:

- **Interne marktplaats**  
De afdelingsstructuren vervagen en medewerkers worden vaker en gemakkelijker uitgewisseld tussen afdelingen in de organisatie en zijn zo op allerlei plekken van waarde, niet alleen binnen de eigen afdeling.
- **Externe marktplaats**  
Er zijn geen afdelingsstructuren (met uitzondering van een vaste kern) en de samenstelling van teams en samenwerkingsverbanden is volledig organisch. Posities worden (tijdelijk) ingevuld en medewerkers behoren hooguit tot een 'kenniscentrum' maar niet tot een afdeling. Niet alleen intern zoekt men passende capaciteiten, extern is net zo gebruikelijk. Dé medewerker van dé organisatie bestaat eigenlijk niet meer.

*Organisaties en teams worden dynamischer. Vaste afdelingsstructuren gaan grotendeels verdwijnen en worden vervangen door meer organische samenwerkingsverbanden. Het organiseren komt centraal te staan, meer dan de organisatie.*

## 6.5 GEEN VASTE FUNCTIES MEER, MAAR EEN PROFIEL

Eindgebruikers kaarten aan dat het anno 2016 nog steeds niet gebruikelijk is dat je als medewerker wordt 'uitgeleend' buiten je eigen afdeling. Zij verwachten echter dat de vaste afdelingsstructuur in 2025 niet meer bestaat. Een medewerker heeft geen vaste functie meer maar is flexibel inzetbaar op basis van zijn of haar capaciteiten en kwaliteiten (zijn/haar profiel) en de mobiliteit van arbeid binnen en buiten de organisatie neemt toe. Belemmerende factoren zoals functieomschrijvingen worden weggenomen.

Ook wordt het individu in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor zijn of haar inzet. De inzet is in veel mindere mate direct gekoppeld aan de doelstellingen van de afdeling of een manager. Het individu is immers werkzaam voor een netwerk en niet voor een vaste afdeling. De individuele medewerker is daarnaast door de toename van tijd- en plaatsonafhankelijk werken letterlijk veel minder zichtbaar. Hij zal zichzelf dus wel meer moeten profileren om interessant werk of 'klussen' te krijgen.

*De mobiliteit van arbeid neemt aanzienlijk toe en de medewerker gaat zelf nog actiever op zoek naar werk ook binnen de organisatie.*

Tegelijkertijd zien eindgebruikers ook een manier van werken ontstaan met juist kleine afdelingen, en (tijdelijke) vaste teams, die zich afbakenen op een bepaald specialisme en de krachten van een vast team optimaal benutten. De teams werken bijvoorbeeld op basis van *agile* principes met *scrum* methoden, met kortdurende doorlooptijden, heldere doelstellingen en de gecommiteerde verbondenheid als succesfactor. Deze teams zijn in hoge mate zelfsturend en zelf faciliterend.



## 6.6 RESULTAATGERICHT WERKEN

Als gevolg van het tijd- en plaatsafhankelijk werken is (fysieke) aanwezigheid volgens eindgebruikers geen voorwaarde meer voor het kunnen uitvoeren van werk en bepaalt aanwezigheid ook niet de toegevoegde waarde van de medewerker. Mede hierdoor is de input die een medewerker levert (zoals inzet in uren) minder gemakkelijk meetbaar. De toenemende complexiteit van werk maakt het ook lastiger om de productiviteit van een medewerker te beoordelen. Met een verschuiving van werk naar de digitale omgeving lijkt resultaatsturing alleen maar een grotere uitdaging te worden.

Eindgebruikers en experts verwachten de volgende ontwikkelingen op dit gebied:

- Beoordeling van de resultaten en productiviteit is in de toekomst veel meer gekoppeld aan de prestaties en bijdrage in het team of project en in mindere mate aan het individu.
- De omgeving beoordeelt de werkprestaties van het individu. Een leidinggevende speelt daar nog maar een beperkte of geen rol in. Opdrachtgever(s), collega's en teamleden beoordelen de prestatie van het individu en de mate waarin een bijdrage is geleverd aan het resultaat.
- Teams selecteren zelf nieuwe teamleden en verdelen taken op basis van competenties en interesses.

Goede afspraken maken, evaluatie van (individuele) prestaties en regelvrijheid van het team worden beschouwd als succesfactoren voor zelfsturing. Ook is het van belang dat teams in staat zijn om individuele kwaliteiten te waarderen en te benutten.

---

*Het team en de directe collega's spelen een belangrijke rol in de beoordeling van de individuele prestaties. De mate waarin je als individu wordt teruggevraagd, bepaalt in zekere mate jouw marktwaarde.*

---

## 6.7 TIJDELIJK OF DUURZAAM BINDEN & BOEIEN?

Eindgebruikers hebben in interviews ook de keerzijde van de ontwikkeling richting dynamische teams en zelfsturing aangehaald. In het model waarin dé medewerker van dé organisatie niet meer bestaat ligt het gebrek aan verbondenheid op de loer. Met name onder eindgebruikers blijkt dat men verwacht dat de loyaliteit aan één werkgever in de komende jaren afneemt en men zich veel meer verbindt door persoonlijke relaties met collega's of met één of meerdere teams. De mate waarin de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie neemt af.

---

*Loyaliteit is vooral een verbintenis met het team en collega's, minder met de organisatie.*

---

Ook zijn betrokkenen van mening dat 'het management' nog wat te leren heeft. De wens van een medewerker om zich flexibel in de organisatie te begeven gaat niet altijd samen met de belangen van een manager die de medewerker in zijn/haar eigen afdeling wil inzetten. Uit de groepsinterviews blijkt dat medewerkers vooral leuk werk willen doen en betrokken willen zijn bij projecten waar ze affiniteit mee hebben.



## 6.8 UITDAGINGEN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Wat zijn de uitdagingen voor de verschillende ondersteunende disciplines om de veranderingen op het gebied van besturing, hiërarchie en aansturing te faciliteren?

### HR

- Instrumenten en oplossingen ontwikkelen die zelfsturende teams helpen om teamprestaties en de individuele bijdrage inzichtelijk te maken
- Heroriënteren op het belang van het duurzaam verbinden van talent en kwaliteiten
- Aandacht voor een verschuiving van verbondenheid en loyaliteit van dé organisatie naar het team en collega's.

### IT

- Faciliteren van de in- en externe marktplaats
- Inspelen op de grotere regelvrijheid van het individu en van teams (meerdere oplossingen kunnen aanbieden)

### FM

- Faciliteren van dynamische teams
- Aandacht voor verbondenheid en sociale cohesie in de werkomgeving

### RE

- (Her)oriënteren op locatie; welk effect heeft de 'los-vast'-relatie tussen medewerker en organisatie op de keuze van een locatie?





7

BINDEN & BOEIEN





## 7. BINDEN & BOEIEN, BLIJVEND THEMA?!

Het is voor organisaties belangrijk om aantrekkelijk te blijven voor (potentiele) werknemers om op de veranderende arbeidsmarkt de juiste mensen in huis te halen. Het wordt steeds lastiger om het juiste talent te vinden en te behouden. Bedrijven zullen meer en meer met elkaar gaan concurreren om een beperkte groep medewerkers met het gewenste profiel.

### 7.1 ANDERE TAKEN, ANDERE COMPETENTIES

Volgens het expertpanel is het duidelijk dat ons werk en onze manier van werken door de technologische ontwikkelingen sterk veranderen. Deze ontwikkelingen hebben zowel gevolgen voor de hoeveelheid werk, de inhoud van het werk als de manier waarop we werk gaan organiseren. Ze hebben dan ook een substantiële impact op het soort medewerkers dat organisaties aantrekken. Robotisering maakt bepaalde beroepen overbodig maar laat ook toe dat er nieuwe soorten banen ontstaan die we nu nog niet kennen.

#### IT-competenties aantrekken

In het werkproces spelen informatie en data een steeds grotere rol. De toepassing van ICT en technologie zijn steeds belangrijker evenals de vaardigheden om data te gebruiken en het faciliteren van een digitale infrastructuur. ICT gebonden functies zoals die van informatearchitect, functies op het vlak van data-

analyse, informatiebeveiliging, robotica en vervoer gaan meer voorkomen.

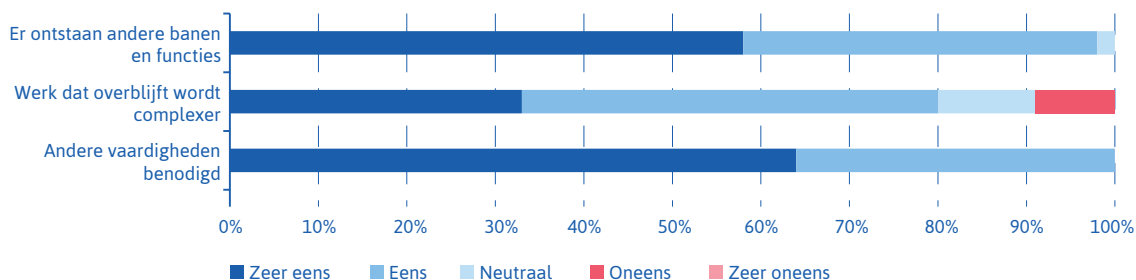
Dat data een belangrijke rol gaat spelen is duidelijk, maar toch verwachten experts niet dat data en informatie belangrijker worden dan kennis. Vooral specialistische kennis heeft in 2025 een hoofdrol.

#### Specialist versus generalist

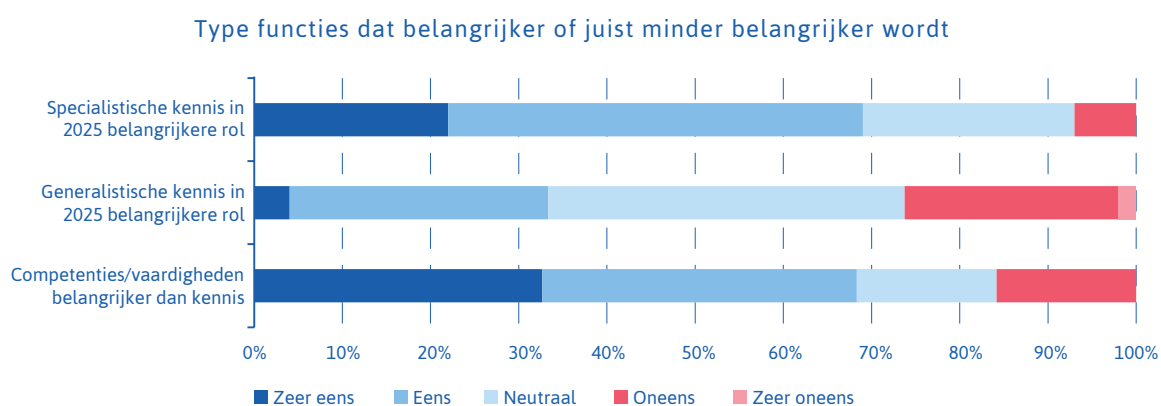
Het werk dat overblijft is complexer en specialistischer (zie ook hoofdstuk 3). Routinematige en administratieve activiteiten worden in toenemende mate geautomatiseerd (of verder gedelokaliseerd) en vallen daardoor (gedeeltelijk) weg. Het creatieve, kennisintensieve en dienstverlenende werk blijft over. Dit leidt ook tot een verandering in benodigde vaardigheden en andere banen en functies.

De experts uit het Delphi panel verwachten dat met het verschuiven van de manier van werken meer nadruk komt te liggen op de competenties *aanpassingsvermogen*, *sociale vaardigheden* en *analytisch vermogen*. Volgens de respondenten van de expertpanels is dit de top drie van meest gevraagde competenties in 2025.

Van medewerkers wordt ook verwacht dat ze zelfstandiger zijn en zich kunnen inzetten in een diversiteit van taken. Het snel kunnen schakelen tussen taken en verbindingen leggen zijn belangrijke competenties.



Figuur 18 - Stellingen over veranderingen in werk in 2025 (expertpanel)



Figuur 19 - Stellingen over veranderingen in werk in 2025 (expertpanel)

### T-profiel

Daarnaast is te zien dat de vraag naar 'T-profielen' toeneemt. Enerzijds verwachten we dat medewerkers voldoende generalistische kennis en vaardigheden hebben om breed inzetbaar te zijn (het horizontale streepje van de 'T'). Anderzijds verwachten we ook een specialisatie waarin de medewerker meer diepgang en expertise heeft ontwikkeld (het verticale streepje van de 'T').

### Sociale en communicatieve vaardigheden

Als laatste zien we dat door de toenemende complexiteit en specialisatie van werk activiteiten zoals overleg, samenwerken, verbinding en ontmoeting belangrijker worden. Medewerkers werken naar verwachting meer in tijdelijke en multidisciplinaire teams en moeten in staat zijn om in deze teams te functioneren en samen een doel te bereiken, en tegelijkertijd autonoom en integer te blijven werken. De nadruk komt daarmee op andere competenties en vaardigheden te liggen zoals sociale en communicatieve vaardigheden.

## 7.2 COMPETENTIEPROFIEL VAN DE TOEKOMST

Door de verschuivingen op het vlak van werk zullen organisaties ook op zoek gaan naar medewerkers met andere competenties en eigenschappen. Mensen overtreffen robots nog steeds op ondernemerschap, creativiteit en sociale vaardigheden. Dit worden vermoedelijk de competenties die het meest gevraagd worden

(World Economic Forum, 2016).

Enerzijds zal er meer behoefte zijn aan mensen met een grotere ICT-kennis. De respondenten in het expertpanel geven aan dat lang niet iedereen de juiste technische kennis heeft en er steeds meer specialistische kennis wordt gevraagd. De meest gevraagde professionele achtergrond in de toekomst is volgens de experts dan ook wiskunde of informatica. Anderzijds is er de noodzaak tot sterke sociale vaardigheden (emotionele intelligentie, coördinatievermogen, onderhandelen, overtuigen, etc.).

---

*"Het profiel van de toekomst: de zelfstandige en hyper sociale ICT-er."*

---

De globalisering zorgt ook voor een meer globale arbeidsmarkt. Medewerkers kunnen overal ter wereld aan de slag. Hierdoor werken mensen met verschillende culturele achtergronden, en met mogelijk verschillende behoeften en gewoonten in de werkomgeving, op dezelfde locaties of in dezelfde (digitale) omgevingen met elkaar samen. In voorspellingen van het Sociaal en Cultureel Planbureau (Andriessen et al. 2010) zien we ook een groeiende diversiteit in de samenleving.

### Duurzame inzetbaarheid

Wat betekent dit voor de mensen die 'buiten de boot vallen'? Niet iedereen zal de juiste vaardigheden

hebben voor deze meer complexe, individuele en (hyper)sociale manier van werken. De komende jaren hebben organisaties dan ook een belangrijke taak om mensen om te scholen zodat ze meer kennisintensief en/of dienstverlenend werk op zich kunnen nemen. Voor jongere generaties kan dit al onderdeel zijn van de opleiding.

Opvallend hierbij is dat diverse eindgebruikers verwachten dat de invloed van leeftijdsdiscriminatie afneemt. De focus komt te liggen op individuele kwaliteiten en minder op leeftijd, status of positie. Volgens sommige economen bestaat de wereld straks uit een kleine, rijke elite, een sterk gelaagde middenklasse en een verarmde onderklasse. De econoom Piketty, bekend van zijn spraakmakende boek *Capital in the Twenty-First Century*, wijst er in een nadere beschouwing op dat een reëel risico aanwezig is op een toenemende ongelijkheid in de maatschappij (Piketty, 2015).

### 7.3 AANTREKKEN, BEHOUDEN EN MOTIVEREN VAN DE MOST WANTED

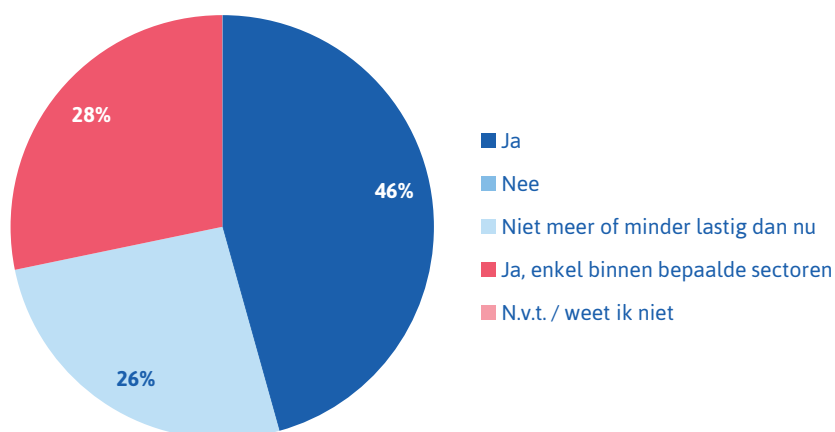
Watzeker lijkt, is dat de bestaande banen sterk zullen veranderen en daarmee ook de competenties die

gezocht worden door organisaties (Frey & Osborne, 2013). Beroepsgroepen als ICT-specialisten, data-analisten en technici zullen waarschijnlijk groeien en daardoor de 'knelpuntberoepen' van de toekomst zijn. Bovendien krimpt de actieve beroepsbevolking en wordt de beroepsbevolking ouder, kleiner en heterogener.

Het is niet verrassend dat de in het Delphi onderzoek bevroegde experts, 'het aantrekken en behouden van talent' dé grootste uitdaging voor de strategische HR-agenda vinden. Bijna de helft van de experts verwacht dat het tussen nu en 2025 voor organisaties lastiger is om de juiste mensen aan te trekken. Hoewel sommigen ook inschatten dat dit probleem vooral bepaalde sectoren en beroepen raakt. Het is nog maar de vraag of de capaciteit op de arbeidsmarkt voldoende is om de toename van complex en specialistisch werk te beantwoorden.

Organisaties zullen zich heroriënteren op de wijze waarop ze talent kunnen boeien en binden. Aantrekkelijk werkgeverschap wordt belangrijk om de mensen met de juiste capaciteiten binnen te halen. Volgens het expertpanel zijn vooral ontwikkelingsmogelijkheden, de cultuur

Tussen nu en 2025 **lastiger** juiste mensen aantrekken?



**Figuur 20** - Verwachting of het in 2025 voor organisaties lastiger wordt om de juiste mensen aan te trekken (expertpanel)



HET PROFIEL  
VAN DE TOEKOMST  
**DE ZELFSTANDIGE EN  
HYPER SOCIALE ICT-ER**



van de organisatie en zinvol werk met een maatschappelijk belang instrumenten om de juiste mensen aan te trekken. Zingeving is voor medewerkers in de toekomst van onderscheidende waarde.

---

*Medewerkers zijn op zoek naar een organisatie die aansluit bij hun normen en waarden. Een organisatie waar ze impact kunnen hebben.*

---

### **Veranderingen van loyaliteit**

Medewerkers verbinden zich in mindere mate met de organisatie zelf en in toenemende mate op basis van passende waarden of met een netwerk, project of team waarvoor ze werken. Volgens het expertpanel wordt het dienstverband korter en neemt het aantal gegarandeerde en lange dienstverbanden af. Dynamiek op de arbeidsmarkt neemt toe en mensen veranderen sneller van werkgever. Wanneer dit effect tot een omslag gaat leiden is nog onduidelijk. Volgens de Beer (2016) neemt de gemiddelde bindingsduur met een werkgever namelijk nog steeds toe (tot 12 jaar in 2040), maar bepaalt de aard en de omvang van flexibilisering van de arbeidsmarkt hoe hierin verandering komt.

Met het afnemen van het 'vaste' dienstverband zijn individuen in toenemende mate verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid en het verwerven van werk. Eindgebruikers geven dan ook de voorkeur aan te willen werken voor organisaties die hun persoonlijke ontwikkeling en hun individuele waarden ondersteunen. De toenemende dynamiek en de verminderde binding met een werkgever maken het lastiger voor organisaties om steeds weer de juiste mensen te vinden.

Bovendien kunnen mensen met schaarse en gewilde talenten weleens grote eisen gaan stellen aan (potentiele) werkgevers. Het werk moet interessant genoeg zijn om de medewerker te lokken, zodat die zich kan ontwikkelen en een sterk cv kan opbouwen. Door de toenemende flexibilisering zullen vaste dienstverbanden die meer zekerheid bieden ook zeer gewild zijn.



## 7.4 UITDAGINGEN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Wat zijn de uitdagingen voor de verschillende ondersteunende disciplines om competente medewerkers blijvend te boeien en binden?

### HR

- Sterk inzetten op het binnenhalen en binden van mensen met de gewenste capaciteiten en competenties
- Ontwikkelingsmogelijkheden bieden
- Omscholingsmogelijkheden naar 'juiste skills' bieden
- Cao's anders inrichten

### IT

- IT zo toegankelijk mogelijk maken voor zo veel mogelijk medewerkers
- Netwerken voor het vinden van potentiële medewerkers ondersteunen
- Bring Your Own compatibel maken voor brede toepassingen en diverse doelgroepen

### FM

- Aantrekkelijke werkomgeving bieden, waar medewerkers zich thuis voelen en geïnspireerd raken
- Naarmate de AOW leeftijd omhoog gaat, oplossingen bieden voor oudere werknemers

### RE

- Inspirerende gebouwen met aandacht voor de identiteit, cultuur en DNA van de organisatie
- Slimme technologieën gebruiken die de medewerker ondersteunt in het creëren van zijn/haar optimale werkomgeving



A person wearing a dark, textured suit jacket and a light-colored shirt with a bow tie. The image is overlaid with a semi-transparent red color. The person's hands are visible, one near the waist.

# 8

SELF-EMPLOYMENT  
& SELF-MARKETING



## 8. SELF-EMPLOYMENT EN SELF-MARKETING

De groeiende autonomie van medewerkers en de verandering van arbeidsrelaties vragen om meer *self-employment*. Om voldoende inkomen en leuk werk te verwerven wordt *self-marketing* belangrijker voor iedere medewerker. De rol van HR verschuift van het beschermen en ondersteunen van medewerkers naar een faciliterende en coachende rol. De medewerker neemt het heft in eigen handen, maar zoekt wel ondersteuning en advies. Waar in het verleden opleiding en training in het belang van de afdeling stond, gaat het in 2025 vooral om het faciliteren van de ontwikkeling van het individu. De medewerker is steeds meer zelf verantwoordelijk voor zijn of haar professionele ontwikkeling.

### 8.1 LOS-VAST RELATIE

Volgens de eindgebruikers uit het onderzoek bestaat de arbeidsrelatie in de toekomst niet meer uit een functie en vaste werkzaamheden maar uit een bijdrage aan een project, programma, initiatief of team. Arbeidsrelaties worden korter en de flexibiliteit om capaciteit en inzetbaarheid te organiseren op basis van actuele vraag neemt toe. Eindgebruikers verwachten hierdoor minder vaste dienstverbanden en ook minder verplichtingen die de werkgever heeft om werkgelegenheid voor de werknemer te organiseren. De inzet van de medewerker is flexibel, de beloning in toenemende mate ook en een vaste functieomschrijving met inschaling op basis van een vast functiehuis past niet meer.

Eindgebruikers verwachten dat er hybride modellen gaan ontstaan voor de arbeidsovereenkomst en arbeidsrelatie. Bijvoorbeeld een 'los-vast' dienstverband waarbij vooraf bekend is hoe lang de medewerker zich verbindt aan de organisatie of een collectieve overeenkomst waarbij de medewerker voor meerdere organisaties in de sector inzetbaar is.

---

*“Organisaties willen in sommige gevallen flexibele medewerkers toch duurzaam verbinden zodat kennis geborgd blijft. Bijvoorbeeld door een exclusieve verbintenis van twee jaar aan te*

*gaan. Een soort ‘transfermarkt’ zoals ook in de voetbalwereld gebruikelijk is.”*

---

### 8.2 MULTI-WERKGEVERSCHAP EN EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

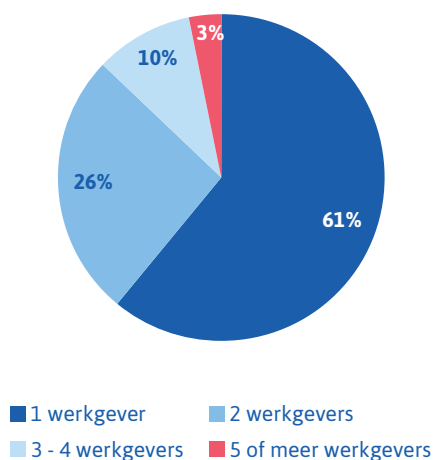
Tussen 2004 en 2014 is het aandeel werkenden met een flexibele arbeidsrelatie in Nederland toegenomen van 15 naar 22% (Bierings, Kooiman, & De Vries, 2013; CBS & TNO, 2015; de Beer, 2016). Het aantal zzp'ers is tevens in diezelfde periode toegenomen, namelijk van 8 naar 12% (Preenen & Verbiest, 2015; CBS & TNO, 2015). Uit dezelfde studie blijkt dat het bieden van ontwikkelmogelijkheden aan flexibele medewerkers en het opnemen van deze medewerkers in de bedrijfscultuur, positief is voor de werkinnovatie.

Met de flexibilisering van werk verwachten eindgebruikers dat de verantwoordelijkheid voor voldoende werk steeds meer bij het individu komt te liggen. Nu is het gebruikelijk dat de werkgever zich inzet voor behoud van werk en medewerkers zo goed mogelijk probeert te plaatsen binnen de organisatie. In de toekomst verschuift dit volgens eindgebruikers veel meer naar een flexibelere omgang waarbij organisaties kwaliteiten en capaciteit werven en inzetten op het moment dat ze nodig zijn.

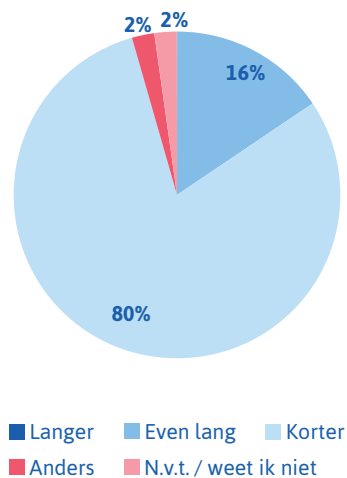
Eindgebruikers verwachten dan ook dat de definitie van de arbeidsrelatie in 2025 anders is. Niet alleen de werkgever verbindt zich (mogelijk) minder, ook het individu verbindt zich in mindere mate met één organisatie en mogelijk ook aan andere organisaties.

Door deze flexibilisering is de medewerker niet per definitie gegarandeerd van voldoende en langdurig werk binnen één organisatie. Het individu is steeds meer zelf verantwoordelijk voor het verwerven van voldoende werk en inkomsten. Niet alle eindgebruikers vinden dat een prettig vooruitzicht. Sommige medewerkers hebben juist behoefte aan een vast dienstverband. De verwachtingen en wensen zijn daarmee niet in alle opzichten aan elkaar gelijk.

Aantal werk- of opdrachtgevers waarvoor men tegelijk werkt in 2025



Gemiddelde lengte dienstverband in 2025



**Figuur 21** - Inschatting hoe lang mensen in 2025 gemiddeld bij een werkgever werken en hoeveel werkgevers ze hebben (expertpanel)

*Niet alleen de werkgever verbindt zich (mogelijk) minder, ook het individu verbindt zich in mindere mate met één organisatie.*

### Allemaal zzp'ers?

Eindgebruikers verwachten dat de medewerker op zoek gaat naar meerdere opdrachtgevers of werkgevers en in toenemende mate vanuit een zzp-achtige benadering naar werk gaat kijken. Eindgebruikers denken echter niet dat de toekomstige medewerker per se een zzp'er is. Ze verwachten hier wel een aanzienlijke toename in, maar denken dat er alternatieve vormen voor flexibele werkrelaties gaan ontstaan. Medewerkers worden dan inzetbaar voor meerdere projecten, opdrachtgevers of werkgevers binnen bijvoorbeeld de overheid of daarbuiten.

Ook de experts in het expertpanel zijn terughoudend in de mate waarin ze verwachten dat medewerkers in 2025 daadwerkelijk meerdere dienstverbanden hebben. Wel verwacht men dat de arbeidsrelatie korter van duur is. Dit zien we ook terug in de voorspellingen die Murello & Burton al deden in 2006, die de toename van individualisering benadrukken. Zij voorspelden toen drie belangrijke bevindingen (voor 2015):

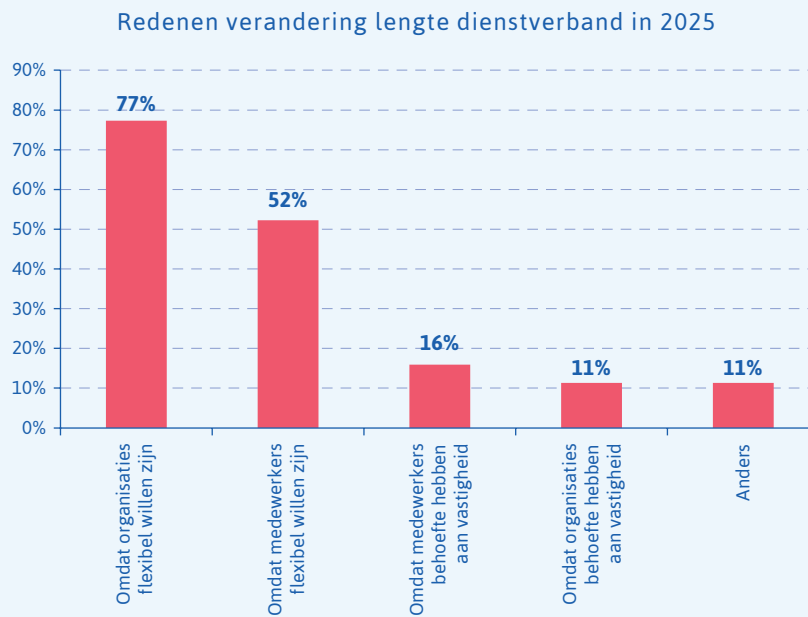
- Succesvolle organisaties hebben een

'symbiotische relatie' met geïndividualiseerde medewerkers (een duurzame en wederzijdse winstgevende verbinding).

- Organisaties die zich gedragen alsof ze medewerkers bezitten en controleren zijn volledig achterhaald.
- Organisaties zijn niet meer succesvol als ze niet inzetten op de gecombineerde kracht van de geïndividualiseerde medewerkers en hun sociale dynamiek.

In deze ontwikkeling lijkt een relatie (meer dan 'los-vast') tussen een organisatie en medewerker toch van belang te zijn. Inmiddels zien we dat medewerkers steeds meer eigen verantwoordelijkheid en vrijheid krijgen bij de invulling van hun werk. Het lijkt dat de voorspellingen nog niet volledig zijn uitgekomen, maar wel is te zien dat de richting die Murello & Burton in 2006 benoemden actueel is.

De Beer (2016) bevestigt dit in zijn analyse die aantoonde dat het aantal baanvinders geleidelijk afneemt terwijl de gemiddelde bindingsduur toeneemt. Hierin is een voorraadeffect zichtbaar. Oudere werkenden blijven langer aan een werkgever verbonden, maar de vraag is of flexibilisering van de arbeidsmarkt inderdaad zal leiden tot meer los-vast verbindingen.



**Figuur 22** - Redenen verandering lengte dienstverband in 2025 (expertpanel)

### Alternatieven voor de traditionele arbeidsrelatie

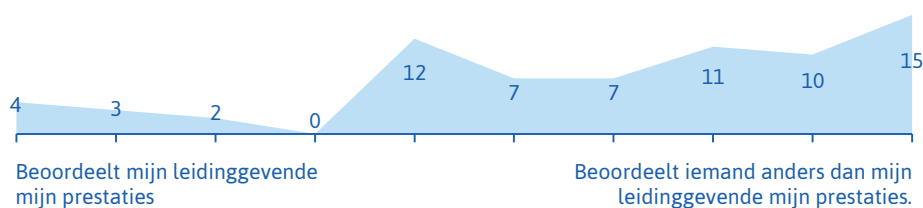
Flexibiliteit lijkt zich dus niet per se te uiten in meerdere werkgevers, maar vooral in de afwisseling van het werk. Op basis van de denkbare onder eindgebruikers kunnen we verschillende alternatieve scenario's schetsen die naar verwachting gaan ontstaan naast de traditionele invulling van de arbeidsrelatie:

- Een gegarandeerd basisinkomen bij één organisatie of een collectief van organisaties (of Rijksoverheid) aangevuld met flexibele inkomsten die men werft op basis van klussen en projecten binnen dezelfde organisatie(s).
- Een tijdelijke verbintenis waarbij het te behalen resultaat en de inzet (in termen van duur, bijvoorbeeld twee jaar) vooraf is vastgelegd. Een alternatief op de huidige situatie waarbij een medewerker, eenmaal binnen, na een aantal verlengingen in principe altijd kan blijven.
- Zzp'ers die zich verbinden aan een organisatie of collectief van organisaties en worden begeleid in het verwerven van voldoende inkomsten (match tussen hun capaciteiten en de vraag die de organisatie heeft).

Interessant bij deze ontwikkeling is de vraag of de oorsprong van deze ontwikkeling ligt in het feit dat medewerkers flexibeler willen zijn of dat het juist de organisaties zijn die baat hebben bij flexibeler arbeidsrelaties. Daarnaast wijzen eindgebruikers ook op de keerzijde van deze ontwikkeling. Zo geven ze aan dat een volledig flexibele beloning, gebaseerd op zelf verworven klussen ook tot veel onzekerheid kan leiden en niet voor elke medewerker een oplossing is. Dit leidt tevens tot de vraag welke positie organisaties en HR moeten innemen in het kader van verantwoordelijk werkgeverschap en hoe andere nadelige effecten, zoals gebrek aan verbondenheid, een plek moeten krijgen.

### 8.3 VISUELE MARKTPLAATS EN PERSOONLIJKE MARKETING

Eindgebruikers verwachten dat binnen organisaties veel meer nadruk komt te liggen op het goed kunnen verbinden van vraag en aanbod op de (lokale) arbeidsmarkt. Dit betekent een toename van mobiliteit zowel binnen de organisatie als tussen organisaties. Eindgebruikers verwachten dat het proces van vraag en aanbod tot uiting komt op 'marktplaatsen' binnen de organisatie of binnen bijvoorbeeld de overheid of een sector. Een



**Figuur 23** - Beoordeling van prestaties in 2025 (eindgebruikers: grafiek toont aantal antwoorden)

platform waarop je als medewerker je kwaliteiten en beschikbaarheid kunt aanbieden en de werkgever een match vindt voor zijn vraag.

#### **Ranken, liken, stars en kudo's: intercollegiaal beoordelen**

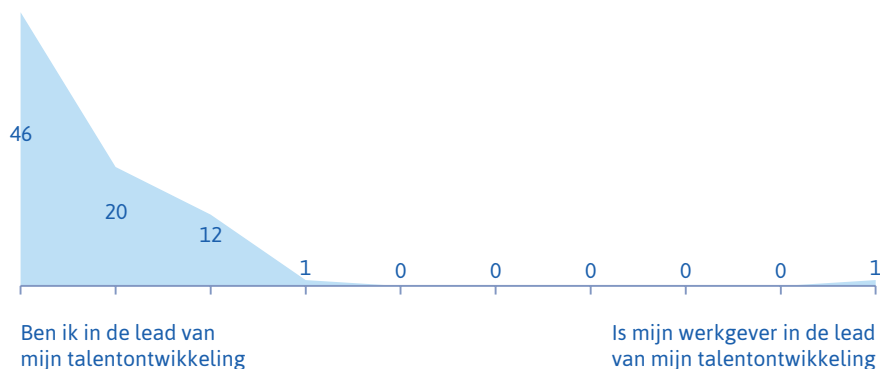
Eindgebruikers verwachten ook dat *self-marketing* een belangrijkere rol krijgt en in toenemende mate in een publieke omgeving gaat plaatsvinden. Je bent immers (deels) zelf verantwoordelijk voor je verworven werk. Eindgebruikers geven aan dat het noodzakelijk is om kwaliteiten niet uit te drukken in termen van opleiding of ervaring maar om vooral ook andere kwaliteiten, competenties en vaardigheden kenbaar te maken. Het werven van de juiste medewerker is namelijk niet meer gebaseerd op het functieniveau maar moet aansluiten bij de vraag van dat moment.

Ook verwachten eindgebruikers dat het

intercollegiaal beoordelen belangrijker wordt. Waarderen, *ranken*, het uitdelen van *likes* en *kudo's* (dat zijn blijken van waardering op internet) krijgen een belangrijkere en zichtbare rol en nemen ook in waarde toe. Opdrachtgever(s) en collega's of teamleden beoordelen de prestatie van het individu en de mate waarin een bijdrage is geleverd aan het resultaat en uiten dit op sociale media of op specifieke interne tools. De medewerker gebruikt deze waarderingen om zijn of haar volgende project of klus te verwerven. De leidinggevende speelt daar nog maar een beperkte of geen rol in.

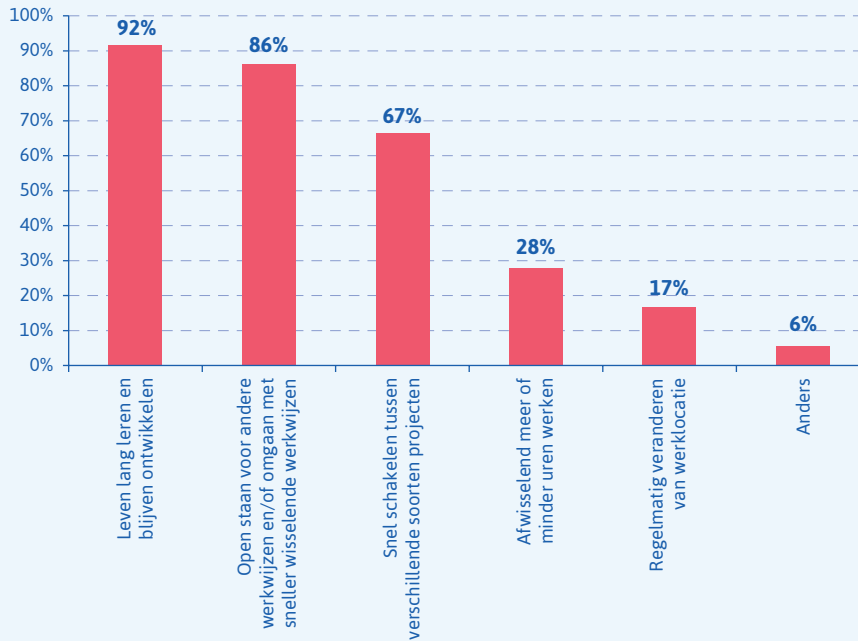
#### **8.4 BELANG VAN ONDERNEMERSCHAP**

Als gevolg van deze ontwikkelingen verwachten eindgebruikers dat persoonlijk ondernemerschap



**Figuur 24** - Talentontwikkeling in 2025 (eindgebruikers: grafiek toont aantal antwoorden)

## Benodigde andere kwaliteiten medewerkers i.v.m. adaptieve vermogen



**Figuur 25** - Benodigde kwaliteiten van medewerkers om bij te dragen aan het adaptieve vermogen van organisaties (expertpanel)

in belang toeneemt. De medewerker of zzp'er moet zichzelf (beter) kunnen 'vermarkten' op de marktplaats waar vraag en aanbod bij elkaar komt. Professioneel netwerken en de verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid komt meer bij het individu te liggen. Experts uit het expertpanel verwachten dat ook organisaties meer flexibiliteit gaan vragen van medewerkers om invulling te kunnen geven aan het adaptieve vermogen van de organisatie.

Mensen zijn in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor ontwikkeling, maar dat is niet voor iedereen weggelegd. Ook moet de mogelijkheid bestaan tot het aanreiken van, en ondersteunen in, duurzame inzetbaarheid. Hoe borgt een medewerker dat hij of zij van waarde blijft? En welke rol moet of kan HR hier in spelen om het *human capital* op peil te houden? Wordt *Bring Your Own Education* een trend? De literatuurstudie bevestigt het belang om

medewerkers hierin te ondersteunen. Succesvolle organisaties zouden volgens Morello en Burton (2006) een duurzame en wederzijds winstgevende relatie moeten hebben met geïndividualiseerde medewerkers.

---

*De medewerker of zzp'er moet zichtbaar zijn om zeker te zijn van interessant werk. De noodzaak tot professioneel netwerken neemt toe.*

---



## 8.5 UITDAGINGEN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Wat zijn de uitdagingen van het blijvend boeien en binden van competente medewerkers voor de verschillende ondersteunende disciplines?

**HR**

- Meer aandacht voor het interne proces van vraag en aanbod binnen de organisatie en dat in goede banen leiden
- Inspelen op veranderingen in het beoordelingsproces; intercollegiale waardering wordt belangrijker dan de waardering van 'de manager'
- Omgangs- en gedrag norms in intercollegiale waardering en waarborgen van de effectiviteit en waarde van de beoordeling

**IT**

- Faciliteren van de online marktplaats; platform waarop vraag en aanbod bij elkaar gebracht kan worden en capaciteiten en kwaliteiten verbonden worden

**FM**

- Inspelen op loyaliteit: hoe dragen fysieke werkomgeving, services en voorzieningen bij aan het gevoel van verbondenheid met de organisatie en loyaliteit?

**RE**

- Aantrekkelijke gebouwen bieden waar mensen kunnen samenkomen en ontmoeten



# 9

## TOEKOMSTIGE MEDEWERKERS- BEHOEFTE





## 9. TOEKOMSTIGE MEDEWERKERSBEHOEFTE

Het blijft in de toekomst belangrijk voor organisaties om de juiste mensen te vinden voor de projecten en het werk dat gedaan moet worden. Eerder al lichtten we toe dat – zeker voor bepaalde profielen – een wereldwijde schaarste kan optreden op de arbeidsmarkt (ILO, 2015). Kwestie dus om als organisatie een aantrekkelijke werkomgeving te bieden die voldoet aan de wensen van de toekomstige medewerker.

Medewerkers stellen eisen aan potentiële werkgevers en hebben wensen ten aanzien van hun professionele omgeving. Uit het Delphi-onderzoek kwamen de volgende elementen als *zeer belangrijk* naar voren om aantrekkelijk te zijn voor medewerkers:

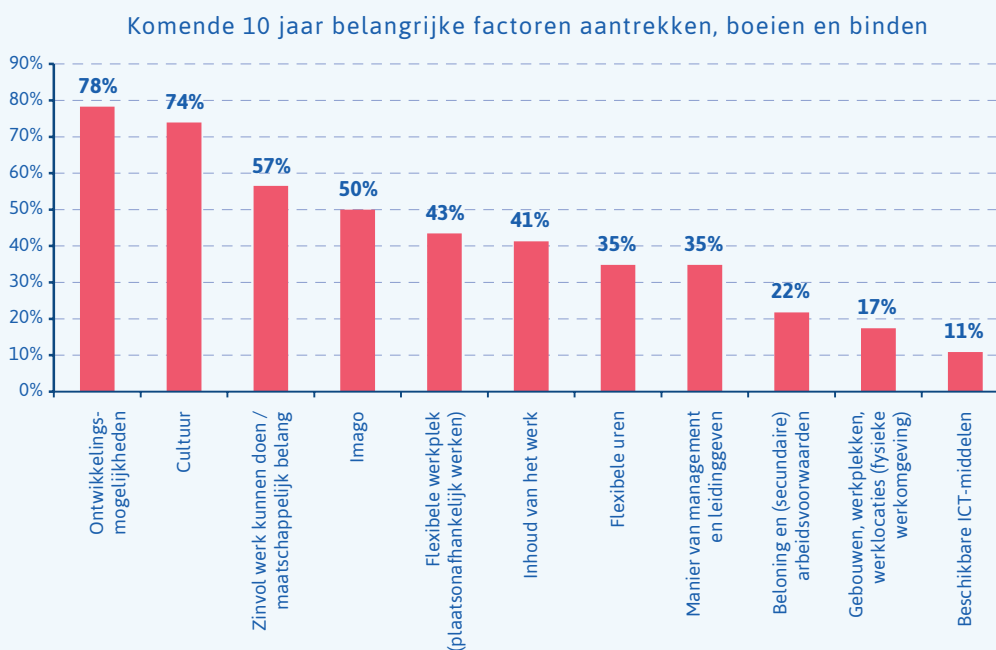
- Controle en regie over werkomgeving en arbeidsvoorwaarden; zelfstandigheid
- Individuele ondersteuning, waardering van iemands capaciteiten en inzet
- Maatschappelijke relevantie, *fair play* en nuttig werk

- Transparantie en open communicatie
- Persoonlijke impact hebben op het behalen van gezamenlijk gestelde doelen
- Sturing over balans werk-privé
- Sociale binding, samenwerken en verbinden

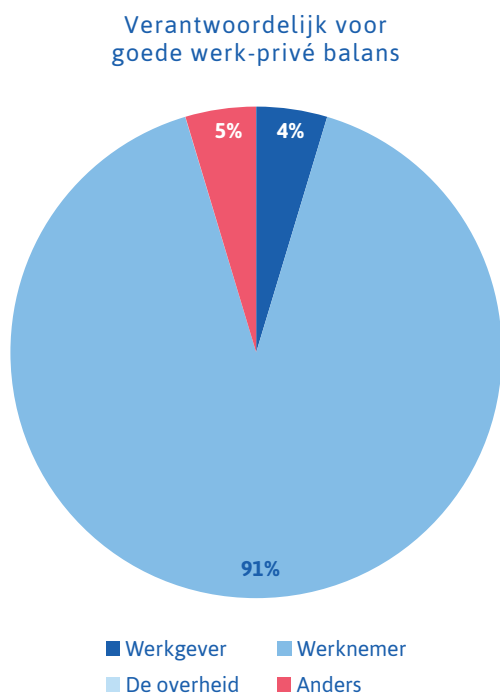
Belangrijke conclusie is dat beleid gebaseerd op ‘eenheidsworst’ niet lijkt te passen. Er is een sterke individualisering en men verwacht aandacht op maat te krijgen. Diversificatie is het sleutelwoord om te kunnen inspelen op de individuele behoeften van medewerkers.

### 9.1 INDIVIDUALISERING EN MAATWERK

De veranderingen in arbeidsrelatie, zelfsturing en aard van werk (minder expliciet verbonden aan één team of afdeling) leiden tot individualisering. Ook zien we dat de behoefte aan eigen regie toeneemt; controle kunnen uitoefenen over je carrière, je arbeidsvoorwaarden en hoe je je werk



Figuur 26 - Belangrijke factoren voor aantrekken, boeien en binden komende 10 jaar (expertpanel)



**Figuur 27** - Verantwoordelijk voor een goede werk-privé balans in 2025 (expertpanel)

uitvoert. Onder andere Het Nieuwe Werken (HNW) heeft mensen bekend gemaakt met de voordelen van flexibel werken. Deze voordelen wil men niet meer kwijt. Echter, deze individualisering en toenemende eigen verantwoordelijkheid heeft ook een keerzijde die vooral mensen treft die zelf minder goed in staat zijn structuur in hun werk aan te brengen. Slijkhuis (2012) stelt: “Hoewel deze flexibiliteit voor velen positief is, zal niet iedereen er baat bij hebben. De grote vrijheid die gepaard gaat met HNW kan ambiguïteit en onzekerheid

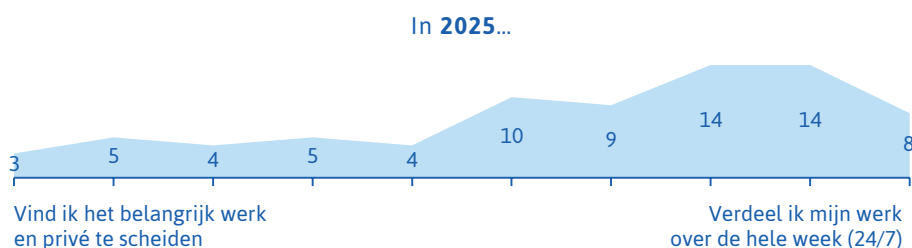
met zich meebrengen. Dit zal vooral lastig zijn voor mensen die het moeilijk vinden om te gaan met ambiguïteit en onzekerheid, zoals mensen met hoge behoefte aan structuur en zekerheid ofwel Personal Need for Structure (PNS)”.

De behoefte aan eigen regie en maatwerk uit zich ook in arbeidsvoorwaarden die medewerkers verlangen. Zij willen steeds meer op maat en flexibel hun arbeidsvoorwaarden kunnen invullen en ook zelf bepalen welke middelen ze gebruiken om hun werk uit te voeren. Dit geldt ook voor scholing en ontwikkeling. Zelfontwikkeling op maat is hierbij zeer belangrijk. Medewerkers willen zichzelf kunnen bijscholen en nieuwe ervaringen opdoen. Bovendien zijn nieuwe organisatievormen vaak output-gestuurd. Medewerkers worden beoordeeld op inbreng, inzet en resultaat en vinden het dan ook niet meer dan redelijk daar individueel de vruchten van te plukken.

Met individualisering wordt overigens niet bedoeld dat medewerkers ook meer ‘alleen’ gaan werken, in tegendeel. Zoals in eerdere hoofdstukken al naar voren is gekomen, lijkt het erop dat samenwerking juist een groter deel zal gaan uitmaken van het werk.

### Diversificatie als norm

Ontwikkelingen zoals individualisering, eigen regie en maatwerk vragen vanuit organisatiebeleid om meer differentiatie in de manier waarop medewerkers worden gefaciliteerd. Geen éénheidsbeleid meer op gebied van IT of werkplekken, maar diversificatie is de nieuwe norm. Bovendien wil men het faciliteren van de medewerker zo integraal mogelijk (gezamenlijk vanuit de verschillende ondersteunende diensten)



**Figuur 28** - Stelling over de werk-privé balans in 2025 (eindgebruikers: grafiek toont het aantal antwoorden)

aanpakken. Het voordeel is dat steeds meer gegevens beschikbaar zijn over wat medewerkers willen en nodig hebben, door vele onderzoeken en allerlei nieuwe meetsystemen.

Individualisering heeft, naast invloed op de arbeidsvoorwaarden, ook impact op de (fysieke) werkomgeving. Medewerkers willen meer zelfstandigheid en diversiteit in het organiseren van de eigen werkplek en willen graag inbreng op de samenstelling van de werkomgeving. Het organisatiebeleid volgt deze beweging. Er is steeds meer aandacht voor inbreng van de identiteit van zowel het team of afdeling als een meer individuele afspiegeling van wensen en behoeften. 'Persona's' kunnen de schakel zijn tussen de gedifferentieerde wensen van medewerkers en het ontwerp van een werkomgeving. Door met profielen van bepaalde groepen te werken, komt men tot een resultaat dat geschikt is om de diversiteit aan mensen te accommoderen.

Ook vanuit de maatschappij is individualisering op te merken. Enerzijds verwacht men steeds meer regie over allerhande zaken te hebben op het moment en de plek die ze uitkomt. Als gevolg daarvan evolueren we steeds meer naar een globale 24/7 economie. Nederland staat in 2016 op nummer 1 in de KOF Globalization Index en de DHL Global Connectedness index, die een maat geven van de globalisering (KOF, 2016). Anderzijds spelen organisaties hierop in door steeds meer processen door klanten te laten doen, waardoor zij ook kosten besparen (denk aan het thuisbankieren en de zelfscankassa).

## 9.2 GRENSBEWAKERS VAN DE WERK-PRIVÉ BALANS

De verschuiving van de werk-privé balans is onlosmakelijk verbonden met de toegenomen flexibiliteit van werk en arbeidsvoorwaarden. De grenzen tussen het 'domein' van het werk en dat van het privéleven zijn vervaagd. Zowel op het vlak van tijd (flexibele uren), plaats (thuiswerken en *third places*), privacy en security (registratiesystemen kantoren, gevaar van digitale onveiligheid, hackers bij toename van thuiswerken) en apparaten en middelen (eigen apparaten) is er meer flexibiliteit mogelijk. Een ontwikkeling die duidelijk zowel voor- als nadelen

heeft voor de medewerkers. De vraag is: wie speelt de grenswachter? Is het de medewerker die werk flexibeler rond zijn of haar privéleven kan inpassen, of de werkgever die steeds meer in het privédomein (tijd, gedrag, inzetbaarheid en gezondheid) van de medewerker zal doordringen? Volgens de respondenten van het expertpanel is het de medewerker zelf die verantwoordelijk is voor de eigen werk-privé balans. De vraag is of werkgevers en medewerkers hier hetzelfde beeld bij hebben.

Of bij het vaststellen van arbeidsafspraken (of cao's) hier onderhandelbare ruimte te vinden is moet blijken. Dat geldt zowel voor de inhoud als voor de totstandkoming van toekomstgerichte arbeidsvoorwaarden. Na de 'ontdekking' van het thuiswerken en de voor- en nadelen ervan, zien we soms juist weer meer scheiding; meer aanwezigheid op kantoor en meer bewaking van een 'vast' blok aan werkuren.

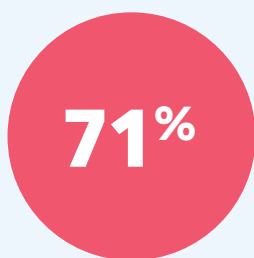
### Menselijke maat

Hoewel meer flexibiliteit nieuwe regelmogelijkheden geeft in de werk-privé balans, is het in een snel veranderende context belangrijk om de menselijke maat niet uit het oog te verliezen. De snelle veranderingen vragen veel aanpassingsvermogen en flexibiliteit, waarbij de grens waar mensen mee om kunnen gaan weleens in zicht zou kunnen komen. Van de deelnemers aan het Delphi onderzoek geeft 65% aan te verwachten dat het aantal burn-outs de komende 10 jaar zal toenemen. Gezondheid blijkt dan ook echt een punt van zorg dat meer aandacht verdient. Van de experts in het Delphi onderzoek geeft 71% aan dat er nu te weinig aandacht uit gaat naar gezondheid en dat dit in de toekomst meer moet worden. Op de vraag aan welk type gezondheid organisaties hun aandacht moeten besteden zien we dat zowel fysiek als mentaal aandacht verdienen (respondenten konden 100% verdelen over deze categorieën).

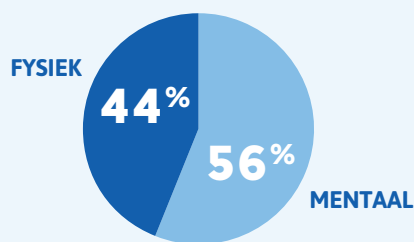
## 9.3 HET BELANG VAN MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

De maatschappelijke boodschap van organisaties wordt steeds belangrijker. Het lijkt alsof 'oppervlakkige' statussymbolen minder waarde

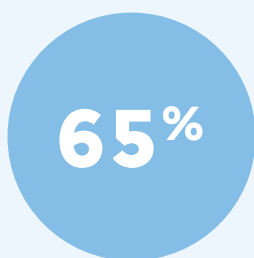
#### EXPERT PANEL OVER GEZONDHEID:



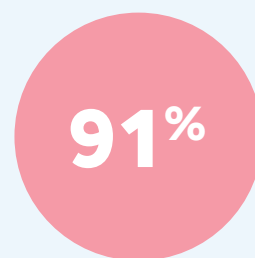
VINDT DAT ER **TE WEINIG AANDACHT** IS VOOR DE GEZONDHEID VAN MEDEWERKERS



**BENODIGDE VERDELING AANDACHT** VOOR **TYPE GEZONDHEID**



DENKT DAT HET **AANTAL BURNOUTS TOENEEMT** OVER DE KOMENDE 10 JAAR



VINDT DAT DE **VERANTWOORDELIJKHEID** VOOR EEN GOEDE WERK-PRIVÉ BALANS **BIJ DE WERKNEMER LIGT**

hebben en men meer op zoek is naar leuk en interessant werk dat aansluit op iemands intrinsieke waarden. De waarde van talent, passie en emotie neemt toe. Van organisaties wordt verwacht dat de waarden, identiteit en het imago hierbij aansluiten. Eindgebruikers verwachten dat voor sommigen werk zelfs een 'side-project' wordt, oftewel iets dat men doet naast andere activiteiten zoals vrijwilligerswerk, het runnen van een eigen bedrijf of mantelzorg.

Het belang van zingeving neemt toe en medewerkers willen een steentje kunnen bijdragen en invloed hebben. Ze willen werken voor een organisatie waarmee ze zich verbonden voelen. Het is dan ook belangrijk voor organisaties om de binding van medewerkers met de organisatie niet uit het oog te verliezen en aandacht te besteden aan cultuur en imago.

Opvallend is dat organisaties op deze maatschappelijke betrokkenheid willen inspelen en het zelfs waardevol vinden als medewerkers zich naast hun werktijd maatschappelijk engageren. Van de respondenten van het Delphi-onderzoek verwacht 60% dat organisaties in de

toekomst gaan stimuleren dat medewerkers zich actief maatschappelijk inzetten.

Is dit een probleem voor grote commerciële organisaties, die maar moeilijk een antwoord kunnen bieden op de zingevingdrang van dat deel van de jonge generatie dat ze graag willen inlijven? Grote bedrijven blijven ook nog steeds belangrijk als grote werkgevers door bijvoorbeeld hun ondersteuning te verlenen aan startups. Deze aanpak lijkt mogelijk een brug te kunnen vormen tussen het MVO-beleid van grote bedrijven en de wil tot verandering en ambities van nieuwkomers. Publieke organisaties kunnen zich profileren met het belang van werken voor de toekomst, voor leefbaarheid en een rechtvaardige samenleving.

#### 9.4 SOCIALE BEESTEN

Ondanks de individualisering blijft de behoefte aan sociaal contact en de drang van medewerkers om 'ergens bij horen' zeer sterk. In tijden waar de locatie waar men werkt minder voor de hand ligt, en daarmee de banden met collega's losser zijn, valt het op dat mensen toch zoeken naar samenhang.



Medewerkers willen zich 'thuis voelen' binnen een team en binnen de organisatie. Men wil een sociaal component in het werk terugvinden dat verder gaat dan professionele geplande ontmoetingen. Verbinding wordt een steeds belangrijker goed en er is een toenemende behoefte aan de sociale component van werk.

Door het gebruik van bepaalde sociale media, software en apps wordt gedetailleerde informatie over mensen hun leven geregistreerd. Hoewel we het niet eens kunnen zijn met het feit dat 'de googles en facebooks' alles over ons weten, is het maar moeilijk ze echt te vermijden. Ook werkgevers kunnen potentieel veel meer gegevens over hun medewerkers registreren. Dit maakt het mogelijk voor organisaties om nog beter op de wensen en noden van medewerkers in te spelen. Maar er zijn ook ethische vragen bij te stellen: hoe ver mag de organisatie meekijken in het leven van haar medewerkers? Tegelijkertijd hoort hier een verschuiving bij van wat 'privacy' inhoudt. Er is een verschil tussen iemands virtuele en perfecte imago en de realiteit.



## 9.5 UITDAGINGEN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Wat zijn de uitdagingen van het inspelen op medewerkersbehoeften voor de verschillende ondersteunende disciplines?

**HR**

- Individuele voorwaarden en opties bieden, en persoonlijke ontwikkeling ondersteunen
- Mensen met de gewenste profielen behouden in de organisatie door zo veel mogelijk aan te sluiten op hun specifieke wensen

**IT**

- Privacy en toegankelijkheid zoveel mogelijk verzoenen in software en systemen
- Medewerkers maken eigen keuze, en elke keuze is compatibel of BYOD

**FM**

- Werkomgevingen (in brede zin) mogelijk maken die divers genoeg zijn om individuele wensen te beantwoorden

**RE**

- Inspraak en co-creatie voor individuele inbreng in implementatie en ontwerp





# 10

HET KANTOOR IN EEN TIJD-  
EN PLAATSONAFHANKELIJKE  
WERELD



## 10. HET KANTOOR IN EEN TIJD- EN PLAATSONAFHANKELIJKE WERELD

In 2025 werken we op veel meer verschillende plekken, waaronder thuis en op *third workplaces* buiten kantoor. De diversiteit aan werkplekken neemt in het wensbeeld toe. In 2025 is het kantoor slechts één van de onderdelen van de werkomgeving. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken zet verder door en neemt nieuwe vormen aan. Organisaties krijgen echter ook te maken met de uitdaging om in deze steeds verder flexibiliserende omgeving sociale cohesie en verbinding te realiseren. Een kantoor kan hier een belangrijke rol in spelen. Maar hoe spelen we met het kantoor en alle verschillende werkomgevingen echt in op deze sociale verbinding én op een toenemende diversiteit aan behoeftes?

### 10.1 DE WERKOMGEVING IS OVERAL

De werkomgeving moet kunnen meebewegen met alle veranderingen die op stapel staan. De werkomgeving moet adaptief en flexibel zijn en de (veranderende) werkprocessen ook in de toekomst goed blijven ondersteunen. Flexibiliteit kan men ondersteunen door diversiteit te bieden, zodat steeds kan worden gekozen wat het beste past bij functionele behoeften en individuele voorkeuren. Veel werkplekconcepten zetten al in op deze diversiteit.

Werk wordt daarnaast steeds meer digitaal: het is voor medewerkers makkelijker en normaler om op en vanuit andere plekken te werken. Dit geldt niet alleen voor individueel werk, ook samenwerken gebeurt met behulp van communicatietools, videoconferentie en *virtual presence* oplossingen steeds meer digitaal en op afstand. Vaak vatten we dit samen in het acroniem TPAW; tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk werken.

---

*88% van de experts verwacht dat het aandeel werktijd dat men buiten kantoor besteedt in 2025 (sterk) zal zijn toegenomen.*

---

In 2025 wordt het kantoor nog maar gezien als slechts één van de onderdelen van de

werkomgeving. In het algemeen wordt dan ook verwacht dat kantoren in 2025 kleiner zullen zijn (c.q. minder gebruikt worden) dan nu. Vermoedelijk worden kantoren in toenemende mate gedeeld door organisaties en staan locaties minder vast. Ook niet-vaste medewerkers moeten overal gemakkelijk kunnen werken en samenwerken.

Grootte gemiddeld kantoorgebouw in 2025	N	%
Groter	4	9
Kleiner	29	66
Even groot	9	20
Anders	2	5
<b>Totaal</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

**Figuur 29** - Omvang van een gemiddeld kantoorgebouw in 2025 (expertpanel)

De flexibiliteit beperkt zich volgens zowel het expertpanel als de eindgebruikers niet tot de locaties van werk, maar gaat ook over tijd. Medewerkers krijgen (nog) meer vrijheid om zelf de werktijden in te delen. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken zet verder door. Als echter het arbeidspotentieel schaarser wordt, zijn meerdere scenario's mogelijk. Er zal meer gewerkt worden per werkzame persoon (met alle risico's van dien), substitutie van mens door machine vindt versneld plaats of vooruitgang zal minder snel gaan.

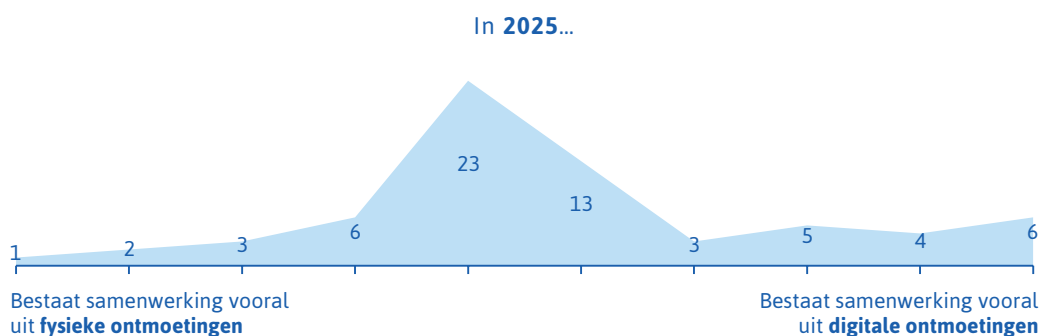
---

*91% van de experts verwacht een (sterke) toename van flexibilisering van de werktijden in 2025.*

---

### 10.2 ZIJN DE GRENZEN VAN FLEXIBILITEIT IN ZICHT?

Medewerkers zien belangrijke voordelen in het hebben van keuzevrijheid in waar en wanneer



**Figuur 30** - Samenwerking in 2025 (eindgebruikers: grafiek toont aantal antwoorden)

men kan werken. “De voordelen van HNW geven we niet meer op”, aldus een van de eindgebruikers tijdens een interview. Maar heeft elk individu het vermogen om mee te gaan met alle veranderingen?

---

*De voordelen van HNW geven we niet meer op.*

---

Een goede werk-privé balans wordt gezien als een persoonlijke aangelegenheid. Sommige medewerkers geven aan dat zij liever niet ‘altijd’ online zijn en vinden het juist prettig om elke dag naar kantoor te komen. Hoewel het voor organisaties gunstig is om te kunnen inspelen op de snel veranderende markt, brengt de verregaande flexibilisering ook het risico dat medewerkers op afstand van de organisatie komen te staan. Zo staat de sociale cohesie onder druk als gevolg van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en de toename van digitale samenwerking. Medewerkers voelen niet altijd meer dat ze ergens bij horen en hebben soms het gevoel ‘onzichtbaar’ te zijn. Gevolg hiervan is een verlies van loyaliteit en verbondenheid met de organisatie.

Aangewakkerd door deze negatieve consequenties van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en de digitale samenwerking, vragen sommige gebruikers zich af of een tegenbeweging gaat ontstaan. Stopt men straks, tegen de verwachtingen in, misschien tóch met het altijd en overal werken om vervolgens weer elke dag naar kantoor te komen? Uit dit onderzoek komen echter geen duidelijke

signalen van een dergelijke tegenbeweging naar voren, integendeel.

---

*Ruim 90% van de experts is het oneens met de stelling dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken in 2025 passé zou zijn.*

---

Experts dichten het kantoor in de toekomst wél een belangrijke rol toe als plek om de organisatiecultuur te ervaren en fysiek met elkaar in contact te komen. Hoewel medewerkers het kantoor naar verwachting minder gebruiken, wordt het vooral ánders gebruikt. Hiermee is het zeker niet een minder belangrijk onderdeel van de ondersteuning van werk.

### 10.3 HET KANTOOR ALS KATALYSATOR

Volgens bijna alle experts (95%) zal het gebruik van de kantooromgeving in de komende tien jaar gedeeltelijk of sterk veranderen.

---

*Eén van de meest genoemde veranderingen in het kantoorgebruik is dat er meer plaats zal komen voor samenwerking en ontmoeting en minder voor individueel werk.*

---

Op kantoor ligt de nadruk meer op samenwerking. Niet alleen digitale samenwerking moet beter worden ondersteund in het kantoor



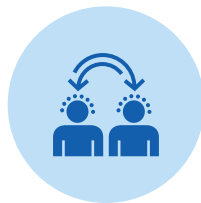
De volgende samenwerkingsactiviteiten worden in 2025 vooral **fysiek** gedaan:



**BRAINSTORMEN**



**AFDELINGSOVERLEG**



**SPARREN MET COLLEGA'S**



**SOCIALE INTERACTIE MET COLLEGA'S**

Men verwacht dat de volgende activiteiten vooral **digitaal** zullen plaatsvinden:



**SAMENWERKING AAN EEN PRODUCT**



**VRAGEN STELLEN AAN COLLEGA'S**



**INFORMATIE UITWISSELEN**

van de toekomst, maar naar verwachting wordt ook de ondersteuning van (nieuwe) samenwerkingsvormen erg belangrijk. De nadruk ligt op *face-to-face* ontmoeten, bijvoorbeeld in moderne projectmanagementtechnieken zoals de *scrum* methode.

Ondanks de toename van digitaal werken verwachten eindgebruikers niet dat digitaal ontmoeten de fysieke ontmoeting gaat vervangen. De fysieke ontmoeting blijft van belang, niet alleen vanwege de behoefte aan sociaal contact, maar ook om effectief te kunnen werken met anderen. Voor activiteiten zoals brainstormen, afdelingsoverleg, sparren met collega's en sociale interactie blijven we elkaar fysiek ontmoeten. Samenwerken aan een product, vragen stellen aan collega's en informatie uitwisselen doen we daarentegen digitaal.

Opvallend is dat men verwacht dat een aantal activiteiten zoals brainstormen, sparren met

collega's en sociale interactie niet alléén op een of hét kantoor van de organisatie plaatsvindt maar ook op *third workplaces* van de werkgever of *third workplaces* die de medewerker zelf organiseert.

Van afdelings- en teamoverleg verwacht men in mindere mate dat deze ook op *third workplaces* gaan plaatsvinden.

Volgens experts en eindgebruikers zijn huidige tekortkomingen in de werkomgeving als het gaat om het ondersteunen van ontmoeten en samenwerken:

- Digitale ondersteuning (uitwisselen informatie, digitaal samenwerken)
- Gebrek aan prettige en rustige werkomgeving
- Onvoldoende ruimten voor ontmoeten en samenwerken
- Te veel spreiding van locaties, waardoor minder mogelijkheden voor spontaan overleg



---

*Zowel fysieke als digitale samenwerking neemt toe.*

---

Het kantoor van de toekomst moet inspirerend zijn en aantrekkelijk om naartoe te komen. Het kantoor biedt alle mogelijkheden om de identiteit van de organisatie en van teams, afdelingen of projecten te verbeelden en verbinding te ondersteunen. Iets waar veel behoefte aan is naarmate de flexibiliteit toeneemt. Organisaties zien de werkomgeving dan ook als belangrijk onderdeel van de identiteit en investeren in een aantrekkelijke werkomgeving o.a. met aantrekkelijke diensten.

---

*De fysieke werkomgeving kan als middel worden aangegrepen om de risico's van het tijd- en plaatsafhankelijk werken te verminderen, zoals het gebrek aan sociale cohesie en binding met de organisatie.*

---

Het expertpanel heeft enkele aandachtspunten voor organisaties opgesomd om tijd-, plaats- en apparaatafhankelijk werken (TPAW) tussen nu en 2025 succesvol in te voeren en de eventuele nadelen zoveel mogelijk te beperken:

- Blijven onderhouden van sociale contacten; stimuleren van (spontane) interactie tussen medewerkers en verbinding blijven houden
- Stimuleren van samenwerken, ontmoeten en kennisdelen in de werkomgeving; inspirerende werkomgeving creëren waar medewerkers naartoe willen komen
- Faciliteren van TPAW door leidinggevenden (afscheid nemen van ouderwets leiderschap en maken van resultaatafspraken)
- Altijd en overall beschikbare ICT-faciliteiten realiseren; optimale flexibiliteit bieden
- Goede (digitale) informatiebeveiliging voorzien

#### **10.4 RUIMTE VOOR HET INDIVIDU**

Het individuele werk voert de medewerker volgens de experts in 2025 voor een groot deel thuis (34% van de tijd) of op een door de medewerker zelf georganiseerde *third workplace* (18% van de tijd) uit. Een deel vindt echter nog steeds plaats op kantoor: hiervoor is de realisatie van rustige

werkplekken een must.

Waar organisaties de inrichting van de fysieke omgeving momenteel vaak bepalen, krijgen teams hier in de toekomst een grotere invloed op. Individuele behoeften in de werkomgeving krijgen in de toekomst meer aandacht. Dit kan in sommige gevallen tegenstrijdig zijn met de huidige trend van standaardisering om de flexibiliteit van de organisatie en uitwisselbaarheid van de werkomgeving te ondersteunen.

(Big) data en kennis over individuele behoeften kunnen gebruikt worden als basis voor de dienstverlening op individueel niveau. Mogelijk kan toepassing op digitale en/of geautomatiseerde wijze plaatsvinden. Experts zien de individualiserende gebruikersbehoefte als grote ontwikkelopgave voor organisaties.

---

*Inspelen op de individuele gebruikersbehoefte is nog een grote opgave voor de toekomst.*

---

#### **10.5 INTEGRALITEIT IN DE WERKOMGEVING**

Het snel kunnen opschalen en afschalen in het benodigde aantal vierkante meters en het (snel) beschikbaar stellen van geschikte ruimtes is essentieel om te kunnen voldoen aan de veranderende vraag. Ook voorzieningen en diensten moeten mee kunnen wijzigen. De belangrijkste onderwerpen voor de strategische agenda op het gebied van *real estate* en *facility management* zijn volgens experts:

- Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de werkomgeving
- Toegevoegde waarde en aansluiting bij het primaire proces
- Doorontwikkeling en innovatie van werkplekconcepten en de omgeving
- Circulaire economie
- Integratie met andere ondersteunende diensten

#### **Gemeenschappelijke thema's**

Om werk en digitale samenwerking te faciliteren, worden ICT-voorzieningen nóg belangrijker dan ze nu al zijn. Ook de omgeving wordt belangrijker;



medewerkers moeten overal werkgerelateerde activiteiten kunnen uitvoeren. Samenwerking tussen de verschillende ondersteunende diensten wordt dan ook nog essentiëler. Het expertpanel beveelt aan een gezamenlijke agenda op te stellen voor de doelstellingen en uitdagingen voor de ondersteuning van werk. Belangrijke gemeenschappelijke thema's die IT, HR, Facility Management en Real Estate met elkaar delen, zijn o.a.:

- Integraliteit van het werkplekconcept
- *Third workplaces*, thuis werken
- Inzicht in (toekomstige) gebruikersbehoeften
- Ondersteunen/faciliteren van de medewerkers
- Aansluiten bij individuele wensen en voorzien in keuzevrijheid

---

*In de toekomst zullen de verschillende ondersteunende diensten intensief met elkaar moeten samenwerken om de gezamenlijke uitdagingen op te pakken.*

---



## 10.6 UITDAGINGEN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Wat zijn de uitdagingen van het realiseren van een goede werkomgeving en het ondersteunen van tijd-, plaats- en apparaatafhankelijk werken voor de verschillende disciplines?

### HR

- Aandacht voor een goede werk-privé balans
- Duidelijke afspraken over de manier van werken (o.a. thuiswerken)
- Actief inzetten op organiseren van ontmoeting en binding met collega's en organisatie

### IT

- In ICT-faciliteiten voorzien waarmee altijd en overal gewerkt kan worden
- Ondersteuning van digitale samenwerking
- Ondersteuning van sociale binding en vindbaarheid (bijv. via chatsoftware, lokalisatie-apps e.d.)
- Diversificatie mogelijk maken in de middelen die men gebruikt om mee te werken

### FM

- Ondersteuning (digitale) samenwerking in de fysieke omgeving
- Faciliteren thuiswerkplek en *third workplaces*
- Flexibiliteit in contracten zodat huisvesting en diensten gemakkelijk op- of af te schalen zijn of functionaliteit kan wijzigen
- Modulair standaardiseren. Maatwerkoplossing met aandacht voor individuele behoeftes van de gebruiker

### RE

- Aandacht voor de uitstraling van het kantoor; aantrekkelijk en uitnodigend
- Geef op kantoor een mogelijkheid om de identiteit van de organisatie en indien van teams te kunnen uiten
- Flexibiliteit in contracten en heroverwegen van beleidskeuzes om vastgoed flexibel te houden of functionaliteit te kunnen wijzigen



VIRTUAL

SWITCH

CABLES

56%

10%

12%



# 11

WERKOMGEVING  
VAN DE TOEKOMST





## 11. WERKOMGEVING VAN DE TOEKOMST

In dit laatste hoofdstuk beschrijven we hoe de werkomgeving van de toekomst er mogelijk uit kan komen te zien. We noemen concrete maatregelen en prioriteren ze in een Programma van Eisen. Op basis van pre-design workshops zijn met deelnemers uit de organisaties denkbare toekomstige werkomgeving. De deelnemers hebben voor vier uitdagingen oplossingen geschetst: de toename van samenwerking, flexibiliteit en aanpassingsvermogen, verandering van werk en aantrekken en behouden van talent.

Het hoofdstuk sluit af met een weergave van een dag in het leven van een medewerker in 2025.

### 11.1 PRE-DESIGN METHODE

Om te komen tot een concrete uitwerking van de resultaten van het onderzoek, is als laatste stap een pre-design workshop georganiseerd. Het doel van de pre-design workshop was driedelig, namelijk:

- creatief nadenken over hoe de ondersteunende diensten met vier belangrijke uitdagingen voor de toekomst om kunnen gaan;
- schetsen van de toekomstige werkomgeving, waarin rekening wordt gehouden met de toekomstige uitdagingen;
- komen tot concrete actiepunten voor de strategische agenda van de deelnemende organisaties.

Aan de workshop participeerden 27 medewerkers van nagenoeg alle deelnemende organisaties. De deelnemers werd gevraagd de workshop te benaderen vanuit hun expertise op het vlak van Human Resources, IT en/of Facility Management en Real Estate.

De workshop vond plaats in een *World Café setting*, waarbij men in steeds wisselende kleine groepen op een creatieve manier met elkaar aan

de slag ging met de vier belangrijke vraagstukken voor de toekomst: toename van samenwerking, flexibiliteit en aanpassingsvermogen, verandering van werk en aantrekken en behouden van talent.

In totaal werd in drie workshoprondes met elkaar aan de vier vraagstukken gewerkt:

- In de 1e workshopronde werd men gevraagd om met de eigen vakgenoten te brainstormen over wat de vier vraagstukken voor de eigen discipline betekenen. Daarbij werd antwoord gegeven op vragen als 'welke uitdagingen brengt het vraagstuk met zich mee voor jouw vakgebied?' en 'welke oplossingen zie je vanuit jouw discipline?'.  
▪ In de 2e ronde werd in multidisciplinaire groepjes op dezelfde vraagstukken ingegaan, ditmaal met als doel te komen tot concrete, integrale oplossingen en manieren om met de vraagstukken om te gaan.  
▪ In de laatste workshopronde werden de groepen samengesteld op basis van organisatie(type) met de opdracht om een visuele vertaling te maken naar een dag in het leven van een medewerker in 2025. Afsluitend werd door de groepjes een strategische agenda opgesteld voor de eigen organisatie.

De uitkomsten van de pre-design workshop worden in dit hoofdstuk verder toegelicht. Dit onderdeel van de rapportage is een verwerking van de ruwe data van de workshops. De resultaten geven de dynamiek van de workshops weer. Het doel van dit hoofdstuk is om u te laten zien welke toekomstbeelden zijn opgehaald en u daarmee te inspireren. Dit hoofdstuk dient dan ook vooral ter illustratie van de vele toekomstige oplossingen



## 11.2 THEMA 1: TOENAME VAN SAMENWERKING

Door nieuwe technologische middelen en ondersteuning vindt steeds meer samenwerking digitaal plaats. Bovendien is samenwerking steeds belangrijker in werkprocessen. Wat vraagt dit van ondersteunende diensten? Wat zijn de grootste uitdagingen en hoe kunnen organisaties hier op anticiperen?

### Beperkingen van de fysieke omgeving wegnemen

Waar het over samenwerken gaat, zijn de beperkingen van de fysieke omgeving nog wel eens bepalend. Zeker de aanwezigen met een achtergrond in Facility Management gaven aan dat er veel flexibiliteit gewenst is om te kunnen inspelen op de specifieke vormen van samenwerken, en dat de flexibiliteit van het pand en de ruimtes hierin de grenzen bepalen. Eén van de deelnemers stelt dat er eigenlijk een uitschuifkantoor nodig is om aan de veranderlijke vraag naar ruimte te kunnen voldoen. Toch is ook het gedrag en het gebruik een belangrijke factor. Moet je sterker sturen op gebruik en aanwezigheid om het gebouw en vooral de overleg ruimtes beter te benutten? Moet je eigenlijk wel willen dat je gebouw alle vraag aan capaciteit en typen ruimten kan opvangen? Om een zo flexibel mogelijke oplossing te bieden in deze toch statische, fysieke werkomgeving is het vooral een uitdaging om in een divers aanbod van ruimtes te voorzien. Zo zijn er ook verschillende overleg ruimtes die bij specifieke activiteiten passen.

### Beperkingen van digitale middelen en IT-ondersteuning wegnemen

In onze huidige manier van samenwerken zijn digitale middelen en IT-ondersteuning niet meer weg te denken. Hoewel de digitale middelen nog wel hun beperkingen hebben, zien de deelnemers van de pre-design workshop het belang in van zowel 'digitale' als 'fysieke' communicatiemiddelen. Ook in de toekomst zal dit volgens hen zo blijven: het fysieke ontmoeten blijft een rol spelen zelfs als

nieuwe technieken als *augmented reality*, *virtual reality* en hologrammen hun intrede gaan doen.

---

*“We moeten een platform hebben om elkaar spontaan digitaal en professioneel te ontmoeten.”*

---

### Verbeteren digitale ondersteuning

Zowel de IT-professionals als de andere aanwezigen geven aan dat er nog verbetering mogelijk en nodig is op het vlak van de digitale ondersteuning van samenwerkingsprocessen. Eerst en vooral schieten de systemen zelf nog tekort (bijvoorbeeld: kwaliteitsverlies bij digitale communicatie, gebrek aan spontaniteit van digitale communicatie), bestaan er te veel systemen naast elkaar (bijvoorbeeld: verschillende e-mailsystemen die parallel in stand worden gehouden) maar ook de kennis over de systemen schiet wel eens tekort. Op dit vlak wordt nu te weinig ingezet op de implementatie. De IT-professionals geven aan dat het echt een gemis is dat er nu niet meer aandacht is voor opleiding.

### Generaties laten samenwerken

Vaak wordt beschreven hoe jongere generaties anders met communicatiemiddelen omgaan, en dus ook anders met elkaar samenwerken. Ze zijn meer kundig in het gebruik van sommige middelen. Daartegenover staat dat ze ook juist behoefte hebben aan 'fysiek' sociaal contact. Door meer flexibel te werken is er echter een risico op het wegvallen van een deel van het sociale contact. Dit contact gezond houden is dan ook één van de grote uitdagingen voor de komende tijd. Sommige aanwezigen verwachten dan ook dat mensen weer meer naar kantoor komen ondanks dat veel jonge IT-medewerkers bij voorkeur via de computer met elkaar communiceren.

Deelnemers adresseren daarnaast dat ook over de generaties heen grote verschillen zijn in de manier waarop mensen contact hebben met elkaar. Een enorme uitdaging om de diverse typen medewerkers op een goede manier te ondersteunen in hun digitale communicatie en om ondersteuning te bieden aan de sociale cohesie in de organisatie.



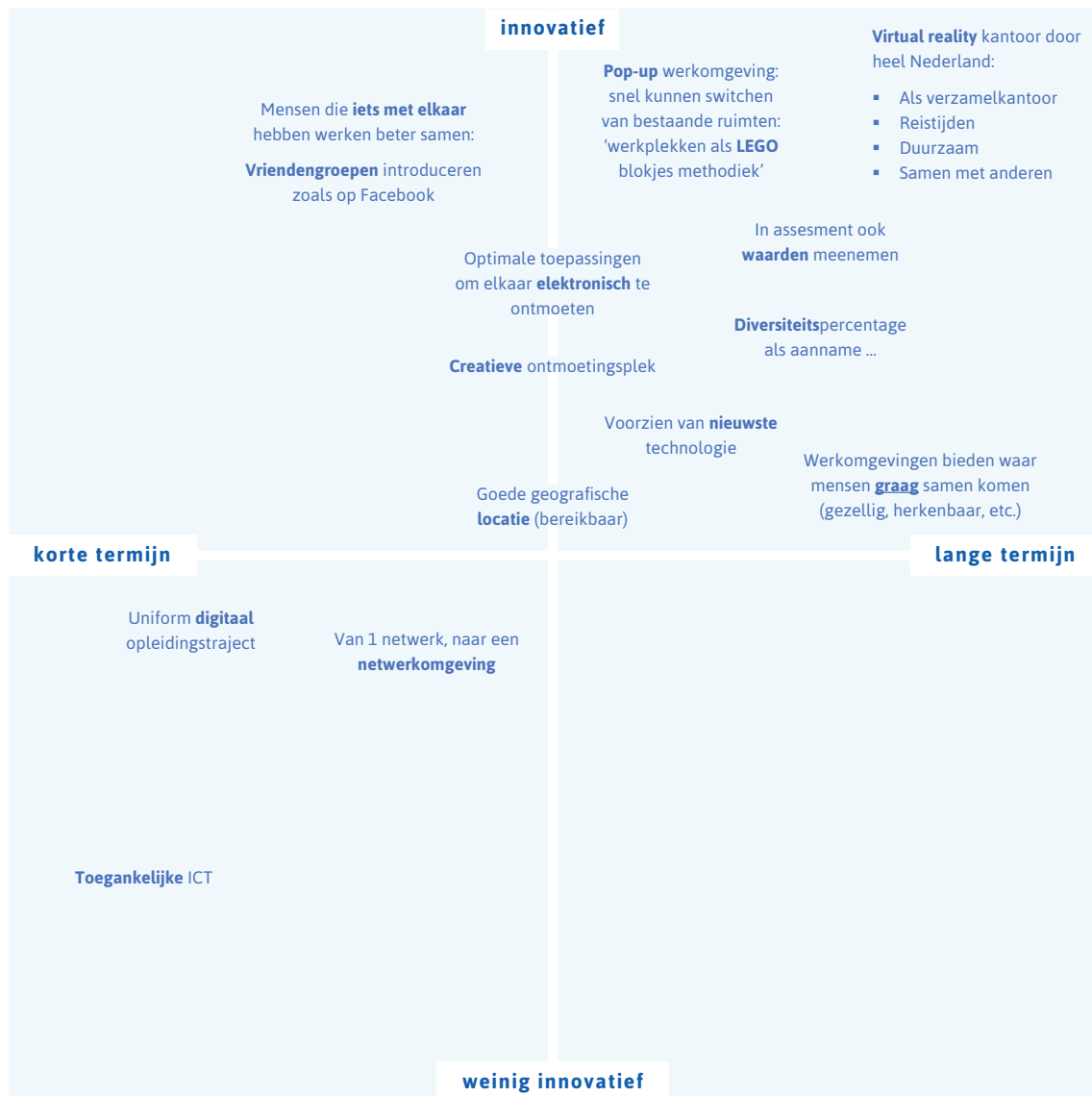
### Andere werkprocessen en werkvormen faciliteren

Een recente ontwikkeling is de populariteit van nieuwe werkvormen zoals Agile en Scrum. Deze aanpak vraagt om andere manieren van samenwerken met een specifieke ondersteuning. Veel overleg gebeurt ad hoc en men gaat niet naar een specifieke ruimte toe. Hierbij speelt enerzijds de vraag hoe toekomstbestendig deze nieuwe werkvormen zijn, en anderzijds hoe onze ruimte er op afgestemd kan en moet worden. Wel geeft men aan: is het zo dat we meer gaan samenwerken? Of toch vooral dat we anders gaan samenwerken?

### Samenwerking

Om te kunnen samenwerken is zelfreflectie nodig. Een intrinsieke eigenschap is die je moet hebben, beschrijft een van de HR-professionals. Steeds meer wordt er multidisciplinair aan een gezamenlijk doel gewerkt. De manier waarop we in de toekomst zullen samenwerken is hier onlosmakelijk mee verbonden: het is procesgebonden. Zonder samenwerking kom je er niet meer: er is te veel informatie beschikbaar om alles alleen te kunnen behappen.

### Geschetste oplossingen thema toename van samenwerking



**Figuur 31** - Oplossingen geordend op basis van korte en lange termijn (horizontale as) en mate van innovatie (verticale as) (uitkomsten uit workshop sessies)



### 11.3 THEMA 2: FLEXIBILITEIT EN AANPASSINGSVERMOGEN

Actuele ontwikkelingen hebben een enorme impact op de toekomst van werk. Het vergroten van het adaptieve vermogen van organisaties is essentieel om te kunnen anticiperen op alle ontwikkelingen van de komende jaren. Wat vraagt dit van ondersteunende diensten? Wat zijn de grootste uitdagingen en hoe kunnen organisaties hier op anticiperen?

#### Grotere bestuurlijke slagvaardigheid

Een flexibele organisatie vereist een grotere bestuurlijke slagvaardigheid. Dit kan volgens deelnemers worden bereikt door verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen of te decentraliseren. Algemeen beleid en uniformiteit wordt losgelaten waardoor zowel medewerkers als teams meer regelvrijheid krijgen. Organisaties dienen volgens de deelnemers een bestuurlijk klimaat te creëren waarin het snel implementeren van ontwikkelingen centraal staat en de organisatie een voedingsbodem biedt voor vernieuwing. Dit vraagt om het versnellen en flexibiliseren van productinnovaties en bereidheid om innovaties die niet slagen ook weer te laten vallen.

#### Ketens kleinschaliger organiseren

Volgens de deelnemers is het noodzakelijk om meer vrijheid te geven aan afdelingen, teams en medewerkers om hun eigen keten te organiseren en kleinschaliger te *source*n. Rigide inkoopcontracten staan op dit moment flexibiliteit in de weg. Het belang van schaalvoordelen neemt af en opdrachtgevers zullen mondiger moeten optreden naar de markt en leiderschap moeten tonen om andere vormen van overeenkomsten te sluiten (korter, flexibeler en meer gericht op innoveren en ontwikkelen).

#### Delen van best practices

In snel ontwikkelende omgevingen is volgens de deelnemers enerzijds het adoptievermogen van organisaties van belang en anderzijds het ontwikkelvermogen. Met name bij de overheid zien deelnemers dat veel oplossingen decentraal

worden ontwikkeld en niet of weinig worden gedeeld. Meer openheid en bereidheid om *best practices* te delen resulteert in een kortere adoptietijd en maakt ontwikkeltijd effectiever.

#### Diversificatie omarmen

Om de flexibiliteit van medewerkers en teams te faciliteren is het van belang om meerdere groepen medewerkers te onderscheiden. Zowel generatiekennis als instrumenten zoals persona's helpen om diversiteit in producten en diensten aan te brengen. Daarnaast zien de deelnemers noodzaak om als ondersteunende diensten nauwer in contact te komen met de (interne) klant en kortcyclisch af te stemmen over behoeftes en wensen. Is een jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek nog wel zinvol als we weten dat behoeftes van teams, afdelingen en individuen snel kunnen veranderen? In toenemende mate zullen we data gebruiken om gedrag te begrijpen en daar op in te spelen (bezetting, looproutes, routines, voorkeuren etc.).

---

*"Autonomie versus gezamenlijke identiteit en verbinding is facilitair gezien een bijzonder spannende uitdaging."*

---

#### Mobiel maken van arbeid

Volgens de deelnemers is het van belang om mensen, capaciteiten en kwaliteiten mobieler te maken en de uitwisselbaarheid te vergroten. Een functiehuis moet geen belemmering zijn om capaciteiten en kwaliteiten effectief in te zetten. Een keerzijde hiervan is de mate waarin organisaties al dan niet willen of moeten investeren in het opleiden van medewerkers. Werken met een flexibele schil heeft ook als nadeel dat kennis weer wegvloeit.

---

*"Waarom investeren we twee jaar in begeleiding en opleiding van nieuw talent terwijl we geen vaste contracten willen aanbieden?"*

---

#### Meer aandacht voor de mens, minder voor het proces

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van



een organisatie vergroten is voor een groot deel afhankelijk van het flexibele vermogen van medewerkers. Deelnemers beschouwen 'veranderingsmoeheid' als risico en als de nieuwe *burn-out* in de professionele omgeving. Flexibel zijn vereist ook aandacht voor diegenen die niet in staat zijn om zich continu aan te passen. Het gebrek aan focus kan contraproductief werken. Aandacht voor de mens en het welzijn van medewerkers is essentieel.

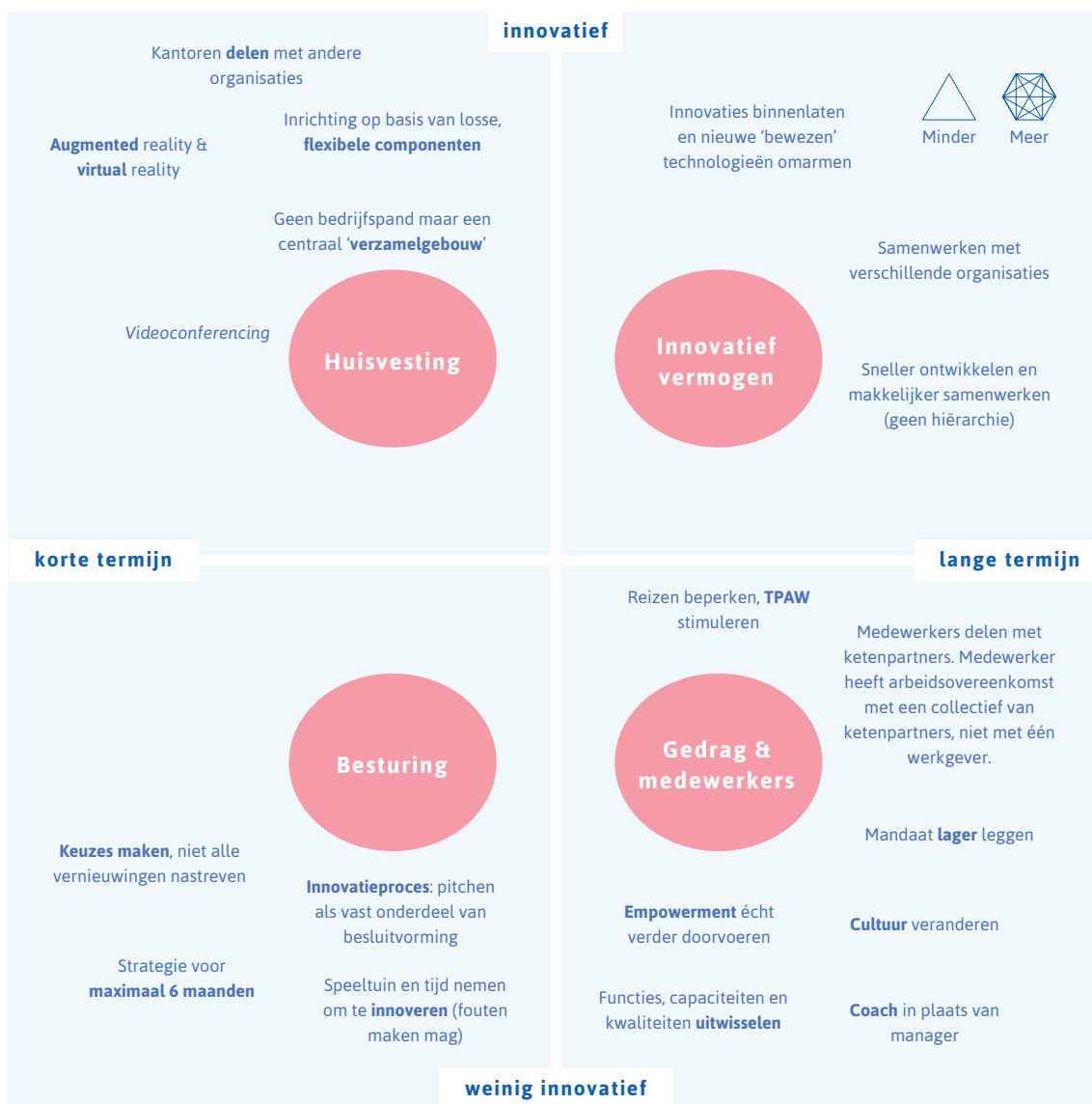
### De flexibele werkomgeving

Modulair bouwen en inrichten wordt volgens de

FM-professionals een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. Slimmer ontwerpen met meer losse elementen om inrichting flexibel te houden en aan te passen aan snel veranderende behoeftes. Daarbij is het wel noodzakelijk dat we soepeler omgaan met wet- en regelgeving zoals arbonormen en ook soepeler omgaan met keuzes in kwaliteit. Volgens deelnemers zit dit grotendeels in het (durven) loslaten van kaders, uniformiteit en beleid, en teams hier meer in te betrekken.

Tevens gaat aandacht uit naar het flexibiliseren van de 'stenen'. Waarom heeft een organisatie

### Geschetste oplossingen thema *flexibiliteit en aanpassingsvermogen*



**Figuur 32** - Oplossingen geordend op basis van korte en lange termijn (horizontale as) en mate van innovatie (verticale as) (uitkomsten uit workshopsessies)



een kantoor in eigendom wanneer we niet verder dan 5 jaar vooruit kunnen kijken? Organisaties gaan zich meer oriënteren op het delen van kantooromgevingen en gebouwen en halen externe partijen naar binnen om te profiteren van kruisbestuiving en optimale bezetting en rendement.

---

*“Waarom moeten we per se en arbo-verantwoorde akoestische belcel met luchtbehandeling bouwen terwijl de gebruiker gewoon vraagt om iets meer rustige belplekken. Een vrijrijdbare van sloophout gemaakte belcel ziet er leuk uit, is vele malen praktischer en ook zo weer te verwijderen wanneer het zijn functie heeft vervuld.”*

---

#### 11.4 THEMA 3: VERANDERING VAN WERK

Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, globalisering en digitalisering zijn van invloed op de hoeveelheid werk en aard van werkprocessen. Dit leidt tot af- en toename van verschillende type werksoorten, een veranderende inhoud van werk en veranderende organisatiestructuren. Wat vraagt dit van ondersteunende diensten? Wat zijn de grootste uitdagingen en hoe kunnen organisaties hier op anticiperen?

##### **Survival of the fittest**

Wordt de nieuwe manier van werken een *survival of the fittest*? De toename in autonomie heeft een keerzijde. Het vraagt om een transitie en cultuurverandering, iets waar mensen verschillend mee om gaan. Volgens deelnemers wordt het in de toekomst belangrijk om goed te monitoren wie de veranderingen wel en niet kan bijhouden. De uitdaging is om een antwoord te bieden op de beperkte menselijke capaciteit om met verandering om te kunnen gaan. Het is belangrijk om daarin stappen te ondernemen en transitie manieren te kiezen die passen bij het team en de organisatie. Goed leiderschap speelt hier zeker een rol in, waarbij leiderschap steeds minder afkomstig is uit de hiërarchie en meer

vanuit iemands autoriteit, kennis en kunde.

##### **Huisvesting als veranderingstool**

Huisvesting is een middel, en niet een doel op zich. Bij veranderingen in huisvesting waarbij weinig gerichte aandacht is voor een cultuurverandering ervaren deelnemers dat mensen vaak aan oude patronen blijven vasthouden. De vraag naar verandering moet uit de medewerkers zelf komen.

Het blijft daarbij een constante uitdaging om teams die op verschillende manieren werken (van zeer traditioneel tot zeer flexibel, en alles daar tussenin), goed te ondersteunen in huisvesting. Bovendien verandert huisvesting niet zo snel als de werkprocessen. Een meer multidisciplinaire aanpak vraagt om een andere indeling, waarin ruimte voor ontmoeting nog belangrijker wordt.

---

*“Concentratievermogen wordt een belangrijke vaardigheid.”*

---

##### **Identiteit**

Huisvesting is ook altijd een uitdrukking van status geweest. In de afgelopen tijd is dit door flexibele manieren van werken veranderd. Deelnemers adresseren een tegenbeweging waarin vooral teams om meer uitdrukking van identiteit vragen. Dit roept de vraag op wat de identiteitsdragers van de organisatie zijn. Hoe kan de organisatie haar identiteit uitstralen als de werkomgeving en misschien ook wel het gebouw generiek zijn?

##### **Faciliteren van ontmoeting**

Waar organisaties steeds meer naar kennisorganisaties evolueren, wordt ontmoeting steeds crucialer. Een switch van productieprocessen naar kennisprocessen vraagt ook om een antwoord in de fysieke werkomgeving. Hierbij is het belangrijk het verschil tussen de twee te herkennen en er een gepast antwoord op te formuleren.

##### **Omgaan met krimp**

Een andere vraag binnen het thema van de verandering van werk is: hoe moeten we in de huisvesting omgaan met krimp? Wat als er minder banen zijn? Heeft een organisatie dan ook substantieel minder gebouwen nodig en wordt de



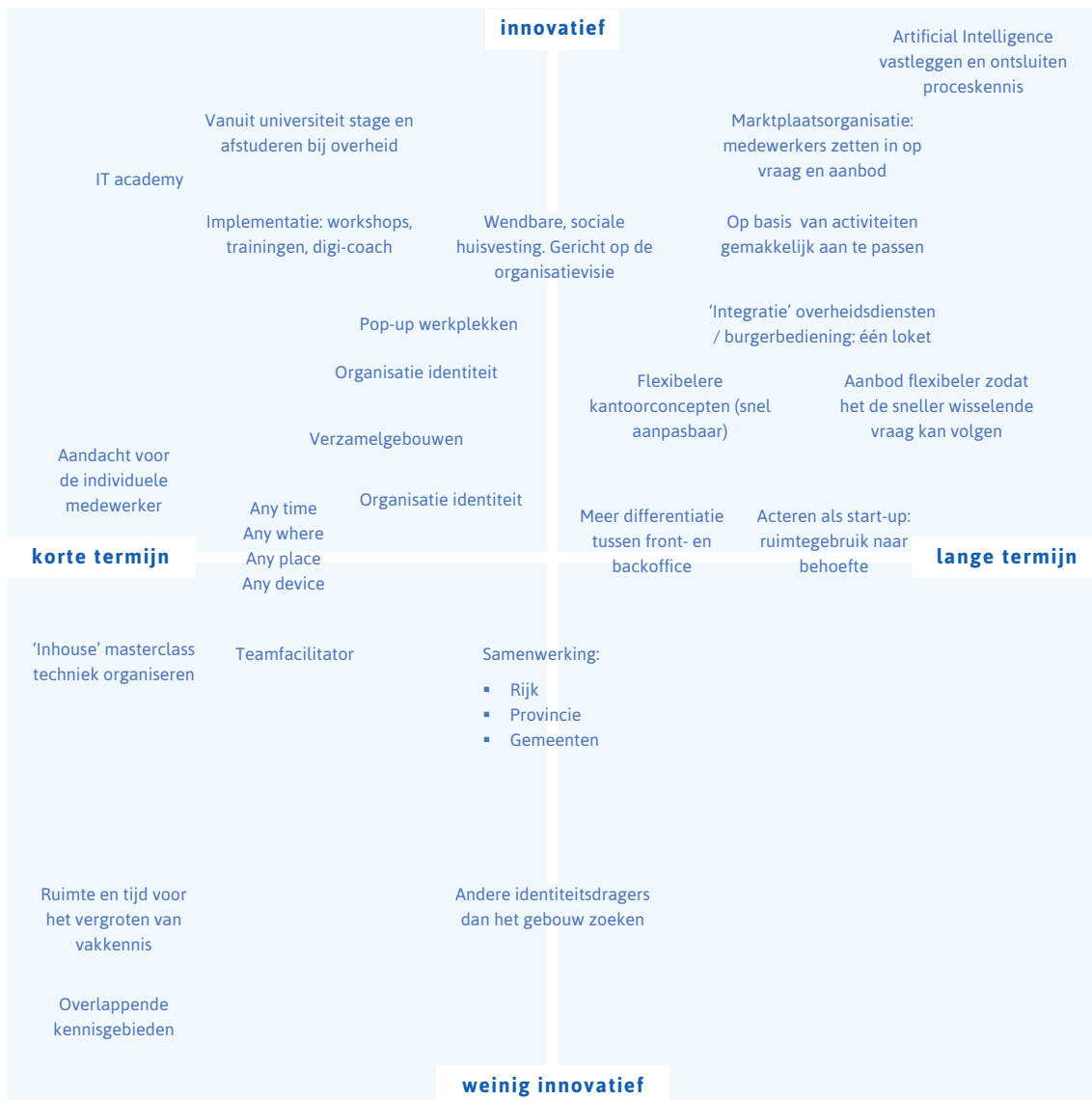
leegstand van kantoren nog groter? Of speelt hier ook de tendens mee dat mensen kleiner en meer in de stad gaan wonen zodat men juist meer naar kantoor wil komen om te werken?

### Borgen van kennis

Verdwijnt er te veel kennis door de automatisering en hoe kan je deze kennis toch behouden? De IT-professionals benadrukken dat wanneer administratieve kennis weg geautomatiseerd wordt (of *ge-outsourcet*), er wel oog moet zijn voor het behouden van de kennis van het administratieve proces. Wanneer bijvoorbeeld systemen aan

vervanging toe zijn kan een gebrek aan kennis grote problemen geven. De kennis intensiveert, maar ook dan is kennis uit de geautomatiseerde processen nodig. Als de gegevens eenmaal in *the cloud* staan, is het zeer lastig om ze weer terug te brengen naar de organisatie oftewel *'back to earth'*. Waar het over outsourcen gaat is het bovendien van belang om te bepalen waar de *'knip'* wordt gelegd. Outsourcet men in de organisatie enkel het uitvoerende deel, of ook andere delen, waardoor het risico bestaat dat de *'onderaannemers'* steeds meer gaan doordringen in de strategische top van de organisatie?

### Geschetste oplossingen thema verandering van werk



**Figuur 33** - Oplossingen geordend op basis van korte en lange termijn (horizontale as) en mate van innovatie (verticale as) (uitkomsten uit workshop sessies)



## 11.5 THEMA 4: AANTREKKEN EN BEHOUDEN VAN TALENT

Op de veranderende arbeidsmarkt is het voor organisaties belangrijk om aantrekkelijk te blijven. Het wordt naar verwachting steeds lastiger om het juiste talent te vinden en te behouden. Er is meer concurrentie op de arbeidsmarkt om een beperkte groep medewerkers met een gewenst profiel. Wat vraagt dit van ondersteunende diensten? Wat zijn de grootste uitdagingen en hoe kunnen organisaties hier op anticiperen?

### Talent binden en boeien is voor alle generaties

Talent binden en boeien gaat volgens deelnemers niet alleen over de jonge, nieuwe generatie. Binden en boeien is een aandachtspunt voor elke generatie. Talent moet je koesteren en organisaties moeten accepteren dat ze soms als springplank fungeren. Als het talent op een bepaalde plek in de organisatie minder van waarde is, kan dat op een andere plek heel hard nodig zijn. Uitwisselbaarheid is daarbij een belangrijk thema. Als je talenten niet 'vast' kunt houden, dan is het volgens deelnemers van belang om talenten in ieder geval in het netwerk te houden.

### Duurzame inzetbaarheid

Met het oog op de verschuivende pensioenleeftijd is het volgens deelnemers noodzakelijk om expliciet aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid. Elke doelgroep heeft kwaliteiten en vaardigheden; benut deze op een juiste manier (bijvoorbeeld meester-gezelprincipe) en zorg voor differentiatie in teams. Daarnaast is het volgens deelnemers van belang om aandacht te hebben voor toekomstbestendige vaardigheden en de uitwisselbaarheid van kwaliteiten.

### Voorbereiden op schaarste

De complexiteit van vraagstukken neemt toe. Dit vraagt om hoger geschoolde medewerkers in administratieve en kennisintensieve organisaties (HBO/WO). Ook verwachten deelnemers een

grote schaarste in het aantrekken van specifieke profielen medewerkers zoals data analisten en IT-specialisten.

### Werk moet leuk zijn

Deelnemers verwachten dat medewerkers vooral op zoek zijn naar leuk en passend werk. Intrinsieke motivatie is daarvoor een belangrijke factor en weegt zwaarder dan anciënniteit, status en plek op de hiërarchische ladder. Deelnemers verwachten dat het belang van dergelijke verworvenheden afneemt. Dit vereist ook een andere bril in het aantrekken van mensen en de opbouw van het functiehuis.

---

*“De meest aantrekkelijke werkgever biedt de meest lerende omgeving.”*

---

### Directe democratie

Persoonlijke invloed wordt in toenemende mate een belangrijke waarde. Zowel de invloed op de eigen loopbaan en de wijze waarop het individu werk en privé wil inrichten, maar ook in de besluitvorming en betrokkenheid bij het werk. Deelnemers verwachten dat organisaties expliciet aandacht zullen gaan besteden aan het faciliteren van het individu, niet alleen in fysieke middelen maar ook in persoonlijke ontwikkeling.

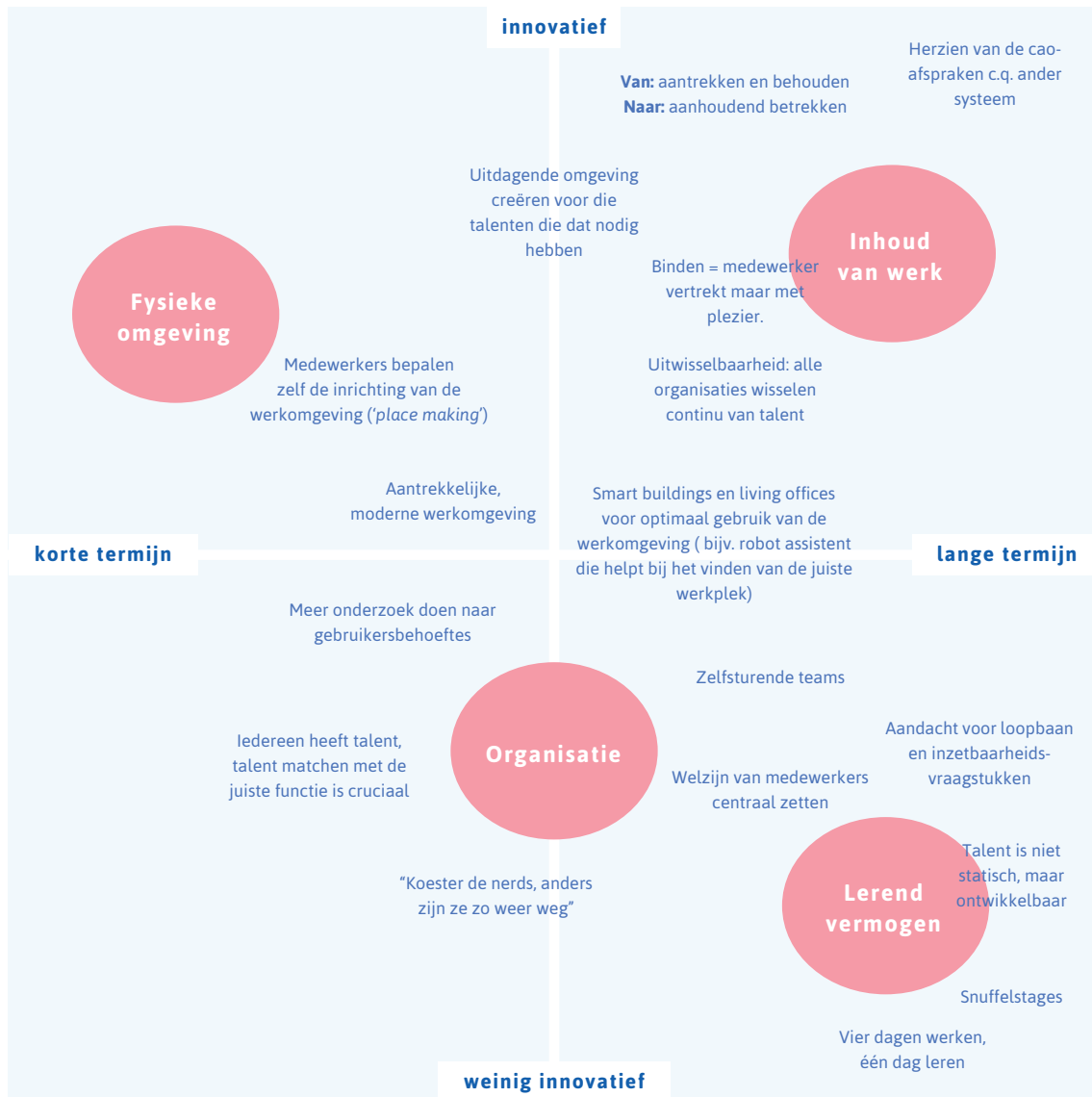
Daarbij wordt de invloed van de medewerker naar verwachting groter en passen organisaties andere leiderschapsstijlen toe. De toekomstige medewerker is gewend om betrokken te worden en inspraak te hebben.

### Sociale cohesie en identiteit

Daar waar digitale ontmoeting steeds gemakkelijker is, is het niet per se zo dat de fysieke ontmoeting niet meer van belang is. Organisaties zullen volgens de deelnemers sterk inzetten op sociale cohesie en identiteit om medewerkers aan zich te binden. Ook hier geldt dat we niet alleen 'binden' met de medewerkers in de organisatie maar ook met (potentiele) medewerkers buiten de organisatie. Het zichtbaar maken en houden van de identiteit van de organisatie wordt volgens deelnemers bijzonder belangrijk.



## Geschetste oplossingen thema aantrekken en behouden van talent



**Figuur 34** - Oplossingen geordend op basis van korte en lange termijn (horizontale as) en mate van innovatie (verticale as) (uitkomsten uit workshopsessies)



2025

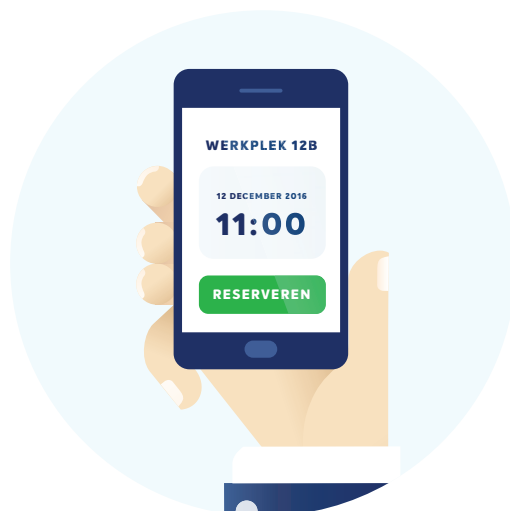
EEN DAG IN HET LEVEN  
VAN EEN MEDEWERKER

## 11.6 EEN DAG IN HET LEVEN VAN EEN MEDEWERKER IN 2025

Deze illustratie is tot stand gekomen op basis van diverse denkbeelden van deelnemers aan de pre-design en denkbeelden die tijdens interviews en gedurende het onderzoek op allerlei manieren zijn opgehaald.

### 07.00U

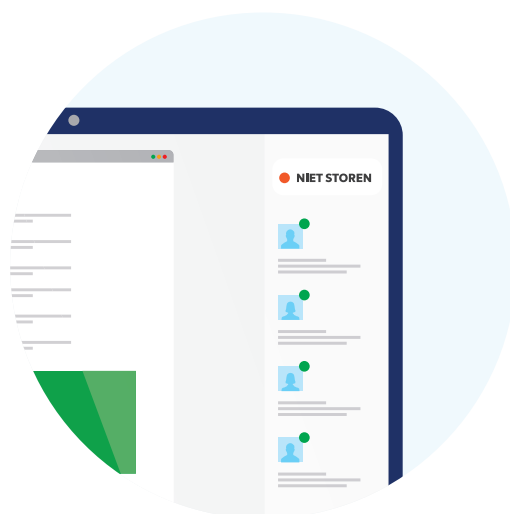
Ik check op mijn telefoon op welke locatie nog werkplekken zijn. Ik reserveer een werkplek in het hoofdkantoor om 11.00u. Ik zie dat veel van mijn collega's zich daar hebben ingecheckt vandaag.



In de interactieve spiegel bekijk ik tijdens het tandenpoetsen het nieuws en mijn agenda voor vandaag. Via mijn spiegel laat ik mijn koffiezetapparaat een vroege espresso klaarmaken. Handig dat Internet of Things van alles aan elkaar koppelt.

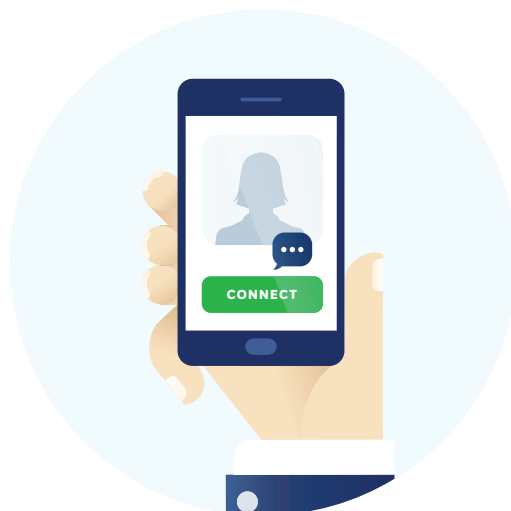
### 08.30U

Op mijn thuiswerkplek log ik in op de virtuele omgeving zodat mijn collega's weten dat ik online ben. De camera (die normaal vanzelf aan gaat) laat ik nog even uit. Niet iedereen hoeft te zien dat ik nog niet helemaal wakker ben. Ik zie dat er al behoorlijk wat digitale vergaderingen plaatsvinden deze ochtend en laat mijn collega's weten dat ze me kunnen invoegen als dat nodig is, maar zet mijn status vooralsnog even op *stoor mij niet*, ik ben geconcentreerd aan het werk.



### 10.00U

Ik stap in mijn zelfrijdende auto. Die weet dat ik naar het hoofdkantoor wil. Onderweg stuur ik wat beeld- en tekstboodschappen.



### 11.00U

Ik loop het kantoor binnen. Mijn cappuccino staat klaar bij de coffee corner. Handig en altijd exact zoals ik het wil hebben want mijn voorkeuren zijn in de app opgeslagen. Ik hoef ook niet af te rekenen want het bedrag (inmiddels in company-bitcoins) wordt automatisch afgeschreven. Mijn health assistent adviseert mij om wat meer vezels te eten. Met mijn smartphone ga ik langs de producten in de coffee corner en de app (echt een geweldig ding!) laat zien welke producten goed passen in mijn eetpatroon.

### 12.00U

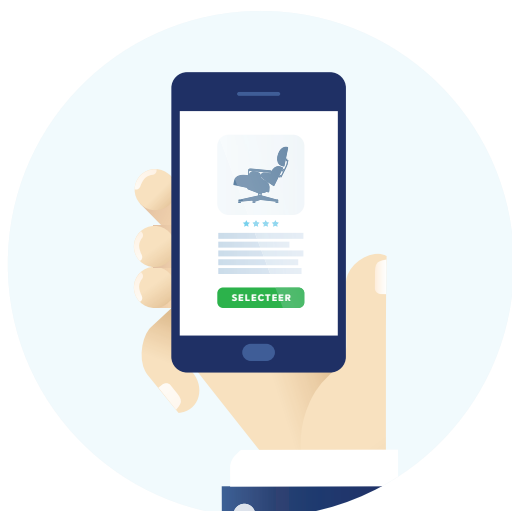
Ons kantoor wordt met allerlei organisaties gedeeld, maar we hebben wel een eigen vleugel. Daar is de omgeving ingericht als huiskamers met keukentafels maar ook met wat meer besloten hoeken. Dat geeft privacy, sfeer en een gevoel van samen!

Mijn PAPA (personal agenda protocolized assistant) laat me weten mijn collega Cynthia ook heeft ingecheckt op kantoor. Ik had op haar PAPA ingesproken dat ik haar deze week nog graag wil spreken. Mijn PAPA laat weten dat Cynthia tussen 13.00 en 15.00u een werkplek op de 8e verdieping heeft gereserveerd. Maar ook dat haar moeder gisteren geopereerd is. Kan ik mooi even langslopen en haar ook naar haar moeder vragen.



### 14.00U

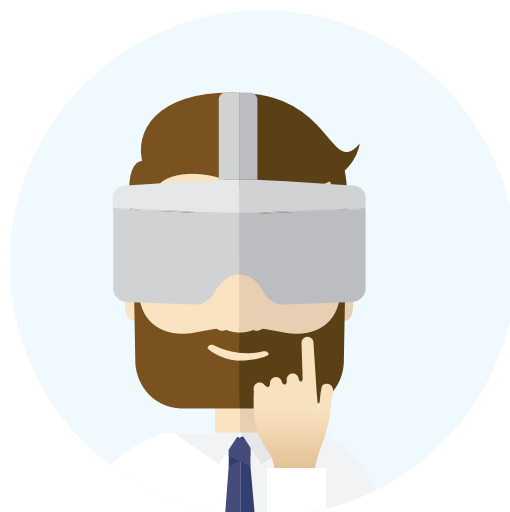
Tijdens een overleg bespreek ik met een aantal collega's gezamenlijke cases. Op de muren tekenen we het één en ander uit. De muur slaat het op en ik ontvang de uitwerking direct in mijn mail. Mijn PAPA stuurt het ook direct door aan de aanwezigen. We maken de ruimte wat kleiner door de muur te verschuiven, want de collega's naast ons hebben wat meer ruimte nodig.



### 15.00U

Na het overleg kijk ik waar nog werkplekken vrij zijn. Doordat mijn voorkeuren bekend zijn (en mijn hartslag en bloeddruk die dag regelmatig gemeten zijn) krijg ik een aantal opties voorgelegd die passen bij mijn gemoedstoestand en tijd van de dag. Ik ga in een comfortabele stoel zitten (die voert een lichte onderrugmassage uit, heerlijk!) en voer een virtueel gesprek met twee collega's van een ander bedrijf waarvoor ik ook werk.

Ik vis daarvoor mijn virtual reality bril uit mijn tas waardoor ik bijna letterlijk bij mijn collega's in de ruimte zit. Om de andere collega's niet te veel te storen schuif ik de panelen rond het zitje omhoog en daarop verschijnen afbeeldingen van planten (net echt!). Maar by the way er zijn sowieso veel planten in ons kantoor: gezond en sfeerverhogend.



### 16.45U

Aan het einde van de dag hebben we een korte teamafsluiting. Toevallig zit ik met een teamgenootje nog op kantoor naast een vergaderruimte die vrij is. We lopen naar binnen en maken beeldcontact met alle collega's op het grote scherm. Lekker efficiënt, maar toch de voordelen van elkaar in de ogen kunnen kijken. Dit kan zelfs met een hologram, maar dat werkt nog niet feilloos. De kreet "beam me up Scotty" is bijna werkelijkheid geworden.



### 17.00U

Ik loop nog even naar de gym waar ik met een collega heb afgesproken. Nu gaat het virtuele over naar het fysieke. Hoewel ik redelijk wat gelopen heb zijn een paar cardio-oefeningen nodig. Uit de uitgifte-box selecteer ik een sportoutfit in mijn maat. In mijn profiel had ik eerder al vastgelegd welk type sportkleding ik graag gebruik. Ik werk me driekwartier in het zweet en douche me en ga naar huis.

Ik log 's avonds nog een keer in. In de virtuele omgeving zie ik dat er nog wat collega's aanwezig zijn. Harde werkers! Mijn laatste berichtje van die dag gaat naar een collega en we kijken samen even naar een korte video van de verjaardag van een van zijn kinderen. Fijn om goede collega's te hebben!





## 11.7 DE STRATEGISCHE AGENDA VOOR DE ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

Als laatste onderdeel van de pre-design workshop werd aan de deelnemers van de verschillende organisaties gevraagd om een strategische agenda op te stellen voor de komende jaren. Op basis van wat er tijdens de workshop besproken werd kwamen ze in groepjes tot enkele agendapunten.

De oefening om per bedrijf vijf strategische punten te formuleren heeft vooral waarde voor de deelnemers en hun organisaties. Er is een duidelijker beeld ontstaan over de verhouding van trends en de eigen organisatie en de bijdrage van ondersteunende functies. Die zijn daardoor niet meer of minder strategisch geworden, ze hebben wel gewonnen aan betekenis. Voor de compleetheid beschrijven we hier een compilatie van uitkomsten.

### Vrijheid en virtueel

- Steeds meer virtueel ontmoeten faciliteren
- Keuzevrijheid en flexibiliteit bieden

### De klanten en de keten

- Ketenbrede verbinding
- De klant blijft centraal staan
- In- en externe klanttevredenheid

### Strategisch personeel

- Strategische HRM visie (met een focus op het behouden en aantrekken van de juiste mensen, gedrag, en de 'zap'er' – zelfstandig ambtelijk professional)
- Vitaliteit (en de professionele medewerker)

### Veiligheid en transparantie

- Aanpassen veiligheidsconcept aan eerste 3 punten ("SVC" = Slimme Veiligheid Concept)
- Vertrouwen en transparantie

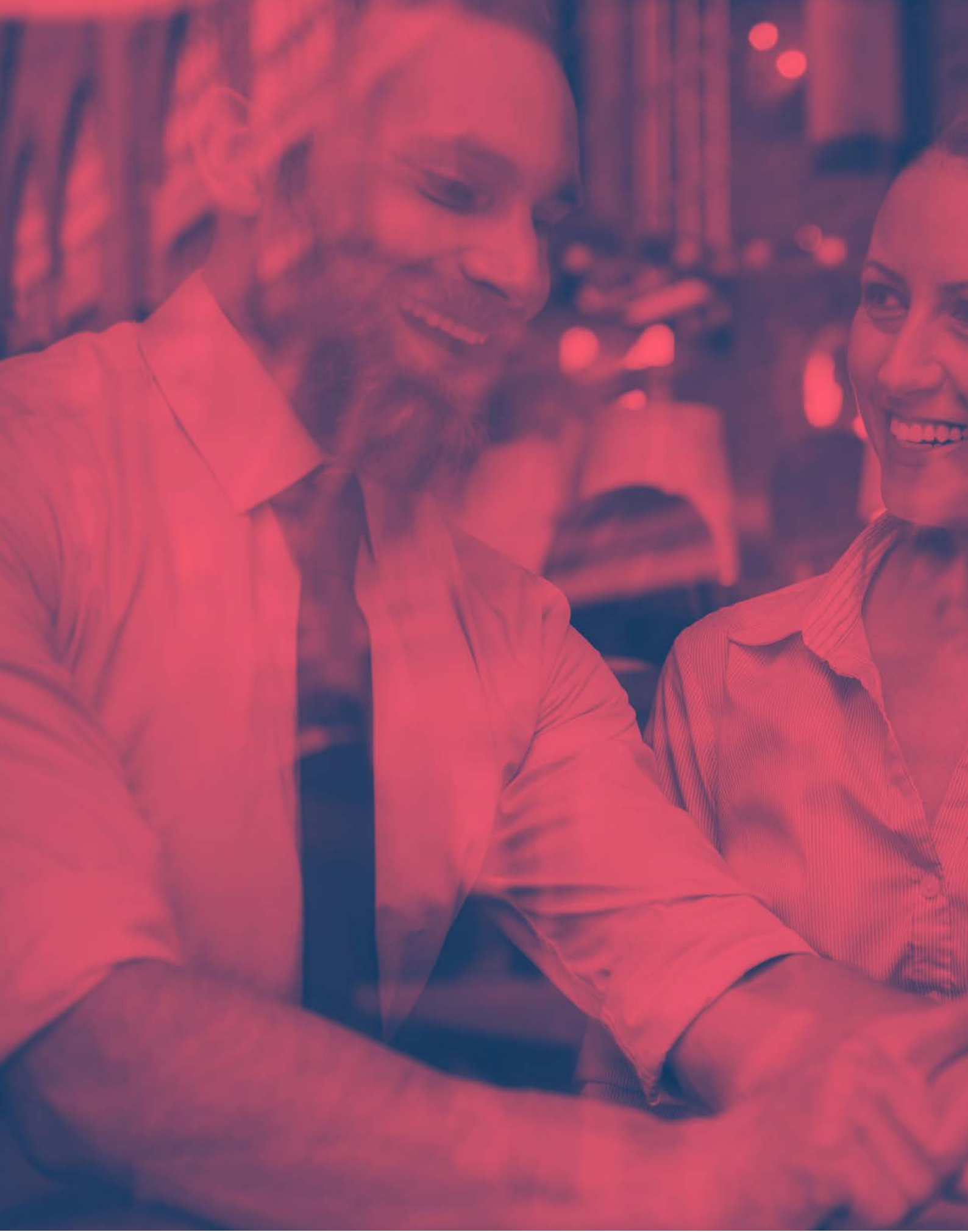
### Smart

- 'Smart City' (met zelfrijdende auto's en een focus op duurzaamheid)
- 'Smart buildings' (open en transparante gebouwen voor ontmoeten, met 24/7 voorzieningen)



MEDEWERKERS OP EEN GOEDE  
MANIER **ONDERSTEUNEN** IN DE  
UITVOERING VAN HUN WERK  
VRAAGT OM EEN **INTEGRALE** EN  
**INTERDISCIPLINAIRE** BENADERING







# 12

**FUTURES FORUM:  
OP DE KEPER BESCHOUWD**



## 12. FUTURES FORUM: OP DE KEPER BESCHOUWD

In deze reflectie op het gehele onderzoek willen we een aantal onderwerpen bespreken die zijn opgevallen. Het gaat om de invloed van de gevolgde methode en om de inhoud.

### 12.1 DE GEVOLGDE METHODE

#### **Groupthink?**

Dit onderzoek is gericht op kenniswerkers en hoe hun werk-wereld de komende 10 jaar anders zal worden. Kenniswerkers zijn –populair gezegdmensen die ‘nadenken’ als beroep hebben. Over het algemeen zijn het hoogopgeleide mensen die redelijk in staat zijn voor zichzelf op te komen en hun eigen boontjes te doppen. Zij zijn behalve onderwerp van deze studie ook als informatiebronnen gebruikt in de groeps gesprekken en in het Delphi-panel. Dat kan tot een afwijking (bias) in de onderzoeksuitkomsten leiden omdat nu slechts de opvattingen van deze groep zijn beschreven.

Op onderdelen waren de respondenten eensgezind. Soms opvallend eensgezind alsof er in zekere mate sprake is van ‘groupthink’. De experts geven regelmatig antwoorden die eenzelfde richting heen gaan. Is de oorzaak daarvan gelegen in een te homogene groep? Wanneer we de literatuurstudie vergelijken met de antwoorden in de groeps gesprekken en de Delphi-studie zou het wel eens zo kunnen zijn dat de groep respondenten te veel een afspiegeling is van een bepaalde doelgroep. We zien voorspellingen die, en wensdenken dat past bij hoogopgeleide autonome respondenten. Deze groep heeft oog voor wat gebeurt met kantoor-kenniswerkers, maar wellicht ook minder voor de effecten voor wie niet mee kan in de voorspelde veranderingen en waarvoor net zo goed geldt dat er een toekomst van werk voor hen is, maar die wordt niet geëxpliciteerd. Dat betekent dat er een beperkt beeld c.q. een beperkt toekomstbeeld wordt geschetst. Hoe andere toekomst er uitzien vergt een studie over arbeid voor niet-kenniswerkers in 2025. Gelukkig zijn er in de literatuurstudie verwijzingen opgenomen naar studies met uiteenlopende zeer plausibele toekomstbeelden die doorlopen tot 2040 of 2050.

Die kregen de vorm van scenario’s.

#### **Kun je goed nadenken over de toekomst?**

Een tweede vraag die we moeten stellen luidt: zijn respondenten in een Delphi-studie in staat c.q. in staat gesteld om na te denken over de toekomst? Kijkend naar de antwoorden bekruipt je soms het gevoel dat er geen alternatieve toekomst zijn, maar slechts één weg die zich in de tijd meer of minder snel ontvouwt?

Zijn dan de vragen in de Delphi-studie te dwingend geformuleerd en daarmee te veel richtinggevend? Er waren weliswaar sterk uiteenlopende antwoord categorieën en respondenten konden ook op open vragen antwoorden geven maar een aanvulling op de Delphistudie met een evaluatief (methodisch en inhoudelijk) gesprek met de deelnemers had wellicht nuance gebracht.

Dat betekent dat reflectieve opmerkingen die hieronder gemaakt worden geen inhoudelijk oordeel over de respondenten zijn. Er had wellicht meer inhoud gegenereerd kunnen worden als we gericht gevraagd hadden? Maar meer gericht vragen kan ook als een sturende ‘bias’ worden opgevat.

Aan een bepaalde toekomst lijken we volgens de respondenten niet te kunnen ontsnappen: meer technologie in werk en werkomgeving. Maar heeft die de grootst denkbare invloed op de ontwikkeling van organisaties en op het keuzegedrag van kenniswerkers? De Beer (2016) stelt dat het niet technologische ontwikkeling, flexibilisering en vergrijzing zijn die de toekomst van de arbeidsmarkt bepalen maar de ‘tragere maar gestage veranderingen die minder in het oog lopen...[]’. Dat zijn de trends van de opmars van de werkende vrouw, de explosieve groei van deeltijdarbeid, het langer doorwerken, de verdere groei van de dienstensector en de toename van het aantal hoogopgeleiden’. Een aantal van deze trends maakt deel uit van onze studie. Maar er zijn geen kwantitatieve extrapolaties gemaakt, wat de Beer wel doet. Het ontbreekt ook aan scenario’s. Beide methodische verbijzonderingen zijn de moeite waard en kunnen in vervolgonderzoek uitgewerkt worden.



### Andersdenkenden, andersdoenden

Er zijn talloze 'ontsnappers en dwarsdenkers'; mensen die om welke reden dan ook andere keuzes maken bijvoorbeeld door een reguliere kantoorbaan in te ruilen voor een ambacht of die tegen de hoofdstroom ingaan en een ander geluid laten horen. Zijn deze in het onderzoek genoeg gehoord, en komen verschillen in opvattingen over de toekomst van werk slechts in de literatuurstudie tot uiting? Andersdenkenden waren - zo blijkt uit de spreiding van opvattingen bij sommige thema's - mondjesmaat aanwezig in de groep respondenten en in het Delphi-panel.

Opmerkelijk is de beperkte nadruk die vanuit economisch handelen is gelegd in de respons. Het formuleren van toekomstverwachtingen zonder schaarste lijkt op een positief gevoel bij de toekomst die we ook kennen vanuit de eerste *internet bubble* (tussen 1997-2000). Nu is in deze studie de schaarste van kapitaal, van 'dynamic capabilities' en individuele vaardigheden vooral op de laatste twee punten aan de orde geweest maar niet of onvoldoende met elkaar in samenhang gebracht. Immers schaarste van kapitaal of investeringsbereidheid, overschatting van rendement of schaarste van personeel met ICT vaardigheden kan zomaar het beeld van een andere toekomst verstoren of vertragen. Niet in de laatste plaats kunnen ook geopolitieke of morele ontwikkelingen van invloed zijn. Spanningen in de wereld, natuurgeweld, klimaatverandering of het ontnemen van vrijheden moeten hier genoemd worden als factoren die niet of nauwelijks lijken te zijn meegewogen in vooral het Delphi-panel.

Een scenario is dat de hoogst betalende opdrachtgever/werkgever de slimme ICT'ers aan zich kan binden. Hierbij zijn ethische vragen te stellen: Wat zijn de bedoelingen van hoogst betalende opdrachtgevers? De scheiding tussen goede bedoelingen en kwade bedoelingen liggen immers dicht bij elkaar (Cybersecuritybeeld Nederland 2016). Of wat mag – als Faustiaans motief - deze hoogst betalende in ruil daarvoor vragen? Hoe ver mag de organisatie wisselgeld vragen dat bestaat uit onderdelen van het leven van haar medewerkers?

In de literatuurstudie is aandacht gegeven aan de consequenties van verschuivingen in

waardepatronen en de gevolgen voor organisatie, de manier van organiseren (Angelsaksisch of Rijnlants). Ook dit zou een interessante verdiepende vervolgstudie kunnen krijgen, vooral met het oog op thema's als bijvoorbeeld *outsourcing, payrolling, collaboration* in relatie tot diepgewortelde culturele opvattingen in de disciplines HRM, ICT en FM.

## 12.2 ONTWIKKELINGEN EN GEVOLGEN

### Veranderende aard van werk

Uit de studie blijkt dat de respondenten verwachten dat samenwerking tussen mensen toeneemt. Hieraan liggen logische en reële argumenten aan ten grondslag. Echter toename van samenwerken en meer overleggen staat al lang op de agenda, maar is niet terug te zien in de beschikbare cijfers tussen 2007 en 2016 (Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties, lustrumboekje CfPB 2016).

Meer samenwerken bij de geprofileerde ontwikkelingen als creatief en innovatief werk, ICT-gerelateerd werk zou gepaard moeten gaan met iets anders in takenpakketten minder doen. Verdwijnt dan het individuele werk? Of bestaan die nieuwe profielen toch grotendeels uit individueel dingen uitwerken? Programmeren, data-analyse, etc. doe je in principe achter je computer; wellicht gebeurt dit in afwisseling met brainstormen, overleggen, 'sparren'. Of de verhoudingen tussen de werksoorten daadwerkelijk anders worden als gevolg van een toename in het samenwerken moet blijken.

Per saldo zou, bijvoorbeeld door internationale concurrentie (China, USA, India), een daling in het volume van werk kunnen ontstaan terwijl de Nederlandse beroepsbevolking in potentie groeit. Wat betekent dit in de maatschappij? Neemt de werkloosheid toe, gaan mensen minder werken als gevolg van een betere verdeling van arbeid? Krijgt het uitvoeren van onbetaalde arbeid in de vorm van maatschappelijke taken een andere status? Zo ja, welke rol krijgt 'beloning' van werk in dat geval – worden maatschappelijke taken dan tevens gecompenseerd en via collectieve middelen betaald uit productiviteitsstijging? De Beer (2016) stelt dat het groot aantal van invloed zijnde factoren met teveel onzekerheden is omgeven om richtinggevende uitspraken te doen.



### **Werk verplaatst zich naar de digitale omgeving, bevrijdt dat ons?**

Door focus of zelfs fixatie op digitalisering en automatisering ontstaat een risico dat systemen weliswaar worden onderhouden, maar de basis ervan niet meer duidelijk is en de ervaren krachten langzaam uitstromen. Inhoudelijke en proceskennis gaat verloren. Wat zijn risico's van achterstallig onderhoud?

Meer digitaal werken lijkt tot minder 'fysiek' contact te leiden van de medewerker met de organisatie, het team en de collega's. Tegelijkertijd zijn er *tracking* methodes om te zien of een medewerker 'aan het werk' is. Wat is het lange termijn psychologisch effect van permanente surveillance op het werk, voortdurende *ratings* en *rankings*, wat is het effect op loyaliteit, sociale cohesie, vertrouwen en imago van de organisatie, e.d.

Er is veel wensdenken over leiderschap: van de noodzaak van authenticiteit tot bevrijding uit beklemmende structuren. In die structuren spelen symbolen, helden en verhalen een rol. Deze cultuuruitingen blijven bestaan en zijn eigen aan mensen die betekenis zoeken in werk, in samenwerkingsverbanden en organisatorische structuren. Deze uitingen zullen successievelijk andere vormen krijgen. Of we dan nog steeds behoefte hebben aan 'bevrijding' is niet zozeer de vraag. Dat is behoefte sinds mensenheugenis en gaat over autonomie en zelfbeschikking. Meer zal het gaan om een bevrijding waarvan? We kunnen hier een paar zaken noemen: controle, grootschaligheid of een overmaat aan 'flexibiliteitsdenken'.

Autonomie tegenover controle en toezicht zien we in de voorspelling van de tijd die we buiten kantoor werken. Van de experts verwacht 88% dat het aandeel werktijd dat men buiten kantoor besteedt in 2025 (sterk) zal zijn toegenomen. Verwachtingen en voorspellingen die zijn neergelegd door de respondenten en experts in dit onderzoek lijken het karakter van een utopie te hebben. Of van een trendbreuk. De verwachting van de experts dat het aandeel werktijd buiten kantoor sterk zal toenemen, kan niet eenvoudig geëxtrapoleerd worden uit actuele cijfers. Data over de afgelopen 8-10 jaar (CfPB, 2016) laten zien dat het werken

buiten kantoor niet sterk is toegenomen. Mocht dit wel het geval worden dan moet een trendbreuk optreden waarvoor de redenen vooralsnog niet duidelijk zijn: loopt het verkeer vast? Zijn er dreigende omstandigheden om niet naar kantoor te gaan, is het er ongezond? Dat blijft gissen waarom men verwacht dat er zoveel meer buiten kantoor gewerkt zal worden. Of gaat het er slechts om dat men daarover een eigen keuze kan maken en dat het percentage niet uitmaakt? Voor de planning van huisvesting maken harde cijfers wel degelijk uit wat er anno 2016 toe leidt dat er minimale bezettingsgraadnormen worden geformuleerd. Dan is duidelijk waar iedereen is, en is de kans op toevallige ontmoetingen het grootst.

Het expertpanel verwacht (66%) dat kantoren kleiner worden. Dit als reactie op globalisering en grootschalige organisaties die zich presenteren als megastructuren. Er lijkt – zonder dat het zo genoemd wordt – een praktische opleving voorspeld te worden van de opvattingen uit de jaren '70 waarin, na de rapporten van de Club van Rome, de oliecrises en een dramatische daling van de arbeidsproductiviteitsgroei er een roep klonk: 'Hou het klein' (Schumacher, 1973) en waarvan de organisatiefilosofieën van Eckart Wintzen (organische ontwikkeling van organisaties) of Ricardo Semler (democratie in de bedrijven) uitingen zijn.

Op veel fronten veranderen dingen omdat het kan. Bedrijven en organisaties zullen zeggen omdat het moet: het alternatief is er niet, je overleeft of wordt overgenomen, er zal daling van kwaliteit van het publiek sociale bestel zijn. Maar de vraag die gesteld moet worden is mag het?

Van wie? Van ons allemaal? De Canadese socioloog Richard Sennett heeft in een omvattend oeuvre de maat van de samenleving genomen, de grenzen aan de flexibiliteit verkend en een conclusie getrokken over menselijke moraliteit die gekenmerkt wordt door individualisering maar ook door onmacht, onzekerheid en angst (Sennett, 1998). De reflectie na bijna 20 jaar kwam in zijn boek Samen (Sennett, 2016) met als ondertitel 'een pleidooi voor solidariteit'. Betrokkenheid bij de ethische vraag 'wat mag?' is nodig; beantwoording zal moeilijk zijn, en niet altijd naar tevredenheid. Daarom moet het politieke debat een ethisch



en minder een technisch debat zijn. Een debat dat niet beslecht hoort te worden bij de rechter maar op de werkplek, in bestuurskamers, in bedrijfsrestaurants, in woon- en werkkamers en in Kamers in Den Haag.

### 12.3 TOT SLOT

De aanbeveling dat organisaties vooral sociale contacten moet blijven stimuleren klinkt paradoxaal. Organisaties zijn verbanden van mensen, mensen zijn sociale wezens die er kennelijk door de organisatie (door elkaar?) toe aangezet moeten worden om contact te onderhouden.

De conclusie zou kunnen zijn dat de organisatie een kennelijke koers vaart die mensen ziet als *'human capital'* en eerder op individuele prestaties per *'human resource'* afrekent, dan op collectieve resultaten en daarin minder oog heeft voor bestendinging op lange termijn.

Alles overziende zijn de uitkomsten uit het Futures Forum onderzoek getekend door een onvermijdelijk technologisch ontwikkeling en een marktdenken waarin mensen individualisten zijn; zichzelf zo willen laten kennen maar als het erop aankomt zingeving en sociale cohesie, ontmoeting en samenwerking van groot belang achten. In de groepsinterviews is mensen gevraagd na te denken over de toekomstige behoeften als medewerker. Dit leidde tot inzichten in individuele opvattingen, echter zien we daarin op een aantal gebieden duidelijke consensus (zoals eigen regie, maatwerk ondersteuning). De uitersten uit het Angelsaksische organisatiemodel versus het Rijnlandse organiseren staan tegen over elkaar. Het vrijemarkt denken lijkt in vele Europese ogen tot Amerikaanse toestanden waarin arbeidsmarkten sociaal beleid gemarginaliseerd zijn, en waarin een duurzaam verdienvermogen afhankelijk is van de mate van vooruitkijken door enkelen en de aanpassing van productieprocessen. Het Rijnlands organiseren met expliciete vormen van solidariteit kent in het Futures Forum weinig expliciete uitingen, anders dan de wens en noodzaak van samenwerking. Maar het model heeft mogelijkheden te bieden in onzekere tijden.

De agenda voor ondersteunende functies ICT, HRM, FM/CRE is de komende jaren goed gevuld. Er is veel te doen om elkaar beter te begrijpen, aan te vullen en vooral gecoördineerd tot efficiënte en effectieve ondersteuning van primaire processen te komen.



13

LITERATUURLIJST





## 13. LITERATUURLIJST

Akçomak, I. S., Borghans, L. & Ter Weel, B. (2010). *Measuring and interpreting trends in the division of labour in the Netherlands*. Den Haag: CPB.

.....

Andriessen, I., E. , Nievers, L., Faulk, J., & Dagevos. (2010). *Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet westerse migranten via praktijktests*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

.....

Bierings, H., Kooiman, N., & De Vries, R. (2013). *Arbeidsmarkttransities in Nederland: een overzicht Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op flexibilisering* (pp. 87-113). Den Haag: CBS/TNO.

.....

Brozovic, D. (2016). *Strategic Flexibility: A Review of the Literature*. *International Journal of Management Reviews*.

.....

de Beer, P. T. (2016). *De arbeidsmarkt in 2040. Ingrijpende veranderingen, maar ook veel continuïteit*. AIAS Working Paper 162. Universiteit van Amsterdam. Amsterdam.

.....

CSBN (2016). *Cybersecuritybeeld Nederland 2016: Beroepscriminelen steeds groter gevaar voor digitale veiligheid in Nederland*. Retrieved December, 12, 2016, from <https://www.ncsc.nl/actueel/Cybersecuritybeeld+Nederland/cybersecuritybeeld-nederland-2016.html>

.....

CfPB (2016) *Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties*, lustrumboekje Center for People and Buildings 2016.

.....

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2004). *How to lead a self-managing team*. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 65.

.....

Forum, W. E. (2016). *The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*.

.....

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation*. Retrieved September, 7, 2013.

.....

Futureagenda. (2015). *The Future of Work – The Global Challenge* Retrieved October, 23, 2015, from <http://www.futureagenda.org/the-future-of-work-the-global-challenge/>

.....

Grübler, A. (1998). *Technology and global change*. Cambridge: Cambridge University Press.

.....

ILO (2015), *World employment and social outlook: Trends 2015*, International Labour Office – Geneva

.....

Kierkegaard, S. (1843). *Samlede Værker*. retrieved from: <http://grevenberg-verlag.de/grev-verz-p-01.html>

.....

KOF Globalization index 2016, KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich, retrieved from: <http://globalization.kof.ethz.ch/>

.....

Morello, D., & Burton, B. (2006). *Future Worker 2015: Extreme Individualization* (pp. 21): Gartner.

.....

OECD. (2016). *International Migration Outlook 2016*. Paris.

.....

Piketty, T. (2015). *About Capital in the Twenty-First Century*. 105(5), pp. 48-53.

.....

Preenen, P., & Verbiest, S. (2015). *De relatie tussen inzet van flexwerkers en innovatie: het gaat niet om hoeveel, maar om hoe* *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt*. (pp. 11-29). Den Haag: CBS/TNO.

.....

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2010). *Niet-westerse allochtonen per gemeente 2010-2040*. Retrieved 25 februari, 2016, from <http://www.zorgatlas.nl/beinvloedende-factoren/demografie/ethniciteit/niet-westerse-allochtonen-per-gemeente-2010-2040/>

.....



Schumacher, E.F., (1973) , Small is beautiful.  
Retrieved from: <http://www.ditext.com/schumacher/small/small.html>

.....

Sennett, R. (1998) The corrosion of character (NL: De flexibele mens, psychogram van de moderne samenleving), Norton , New York

.....

SER. (2008). *Advies. Duurzame globalisering: een wereld te winnen*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

.....

Teece, D., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review, Forthcoming*; Tuck School of Business Working Paper No. 2771245.

.....

Varcoe, B. (2016). from <http://www.pem.cam.ac.uk/corporate-partnership-programme/testimonials/>

.....

Watson, R. (2016). Top Trends in Society & culture. Retrieved 25 februari, 2016, from [http://www.nowandnext.com/?action=top\\_trend/list\\_trends&sectorId=1](http://www.nowandnext.com/?action=top_trend/list_trends&sectorId=1)

.....

Wieseltier, L., (2013) , Perhaps Culture is Now the Counterculture. Retrieved from: <http://www.univforum.org/>

.....

World Economic Forum. (2016). The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution *Global Challenge Insight Report*. Geneva: World Economic Forum.

.....

Voorts is gebruik gemaakt van:  
Literatuurstudie Futures Forum (2017) Editors: De Been, I., E. De Bruyne, F. Thoolen, W.R.Pullen

.....



**HOSPITALITY  
GROUP**