

# Werk

## Themarapport



Onderdeel van het project:  
**Our Common Future 2.0**  
**2010-2011**

### **Thematrekkers:**

Peter Blokland; Genevion Keune; Monique Roozen

### **Deelnemers:**

Egbert van den Bosch; Christine Kuiper; Helen Kuyper; Caroline Ligtenberg; Bas Rongen; Marieke Schurink; Karen Sikkema; Henk Willem Tiktak; Ruud Visser; Tessa Weber; Mundel van Wezenbeek; Daan van Zanten

© 2011 Stichting Our Common Future, Doetinchem

Dit themarapport is onderdeel van het crowdsourcing project Our Common Future 2.0 (OCF 2.0), uitgevoerd door 400 vrijwilligers. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting Our Common Future.

De inhoud van dit themarapport is gebaseerd op vele en zeer diverse bronnen, bijeengebracht door vrijwilligers. De eindredactie van OCF 2.0 besteedt de uiterste zorg aan de betrouwbaarheid en de volledigheid van alle gepubliceerde informatie. Onjuistheden kunnen echter niet worden voorkomen. Hoewel bij het gereedmaken van dit themarapport de grootst mogelijke zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie na verloop van tijd verouderd of niet meer juist is. Wij zijn niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van dit themarapport.

Bepaalde verwijzingen in dit themarapport voeren naar informatiebronnen die door derden worden bijgehouden en waarover wij geen controle hebben. Wij dragen dus niet de verantwoordelijkheid voor de nauwkeurigheid of enig ander aspect van de informatie uit die bronnen. Het noemen van deze informatiebronnen is op geen enkele manier een aanbeveling voor de auteur of goedkeuring van de informatie.

De redactie heeft haar uiterste best gedaan om bronnen en rechthebbenden van beeldmateriaal dat wordt gebruikt te achterhalen en te vermelden. Wanneer desondanks beeldmateriaal wordt getoond waarvan u (mede)rechthebbende bent en voor het gebruik waarvan u niet als bron of rechthebbende wordt genoemd, ofwel voor het gebruik waarvoor u geen toestemming verleent, kunt u zich in verbinding stellen met de redactie via de website [www.ourcommonfuture.nl](http://www.ourcommonfuture.nl). Het project OCF 2.0 heeft een informatief, non-commercieel karakter.

## Het project

Our Common Future 2.0 (OCF 2.0) is een innovatief crowdsourcing project rond duurzaamheid nu en in de toekomst. Met ruim vierhonderd mensen is in korte tijd een toekomstvisie ontwikkeld op negentien belangrijke maatschappelijke thema's:

- Afval;
- Bestuur;
- Duurzaamheid;
- Maatschappij;
- Natuur;
- Economie;
- Energie;
- Leiderschap;
- Leren;
- Mobiliteit;
- Productie;
- Sociale Media;
- Spiritualiteit;
- Toerisme;
- Voeding;
- Water;
- Werk;
- Wonen;
- Zorg.

### ***Meerstemmig debat over duurzaamheid***

Het doel van dit project was om met elkaar op een ongewone manier na te denken over de betekenis en ontwikkeling van 'duurzaamheid'. Al lang is die term niet meer het exclusieve domein van milieukundigen en ecologen. Het begrip duurzaamheid wordt voor steeds meer onderwerpen gebruikt. Dat is soms lastig want daarmee vervaagt de betekenis. Tegelijkertijd is die verbreding ook positief, want het geeft aan dat het debat over duurzaamheid zich steeds verder ontwikkelt.

Het project Our Common Future 2.0 presenteert dan ook niet dé definitie van duurzaamheid, maar toont juist meerdere invalshoeken van en opvattingen over duurzaamheid naast elkaar. Deze meerstemmigheid of polyfonie is een realistische afspiegeling van het maatschappelijke debat over duurzaamheid. Op de website van het project ([www.ourcommonfuture.nl](http://www.ourcommonfuture.nl)) staan over alle thema's deelrapporten en uitgebreide samenvattingen voor wie verdieping zoekt.

Het resultaat is ook terug te lezen in het boek *Duurzaam Denken Doen*. Het boek is geschreven voor een breed publiek, voor mensen zoals jij en ik in Nederland, en niet speciaal voor wetenschappers, beleidsmakers of managers. De intentie is om een goed toegankelijk en prettig leesbaar boek aan te reiken.

Net als in de werkelijkheid verloopt het debat soms analytisch en soms een tikje rommelig, soms met een vleugje humor of met kritiek, soms met onderbouwde bijdragen en af en toe met losse opmerkingen. Het is aan de lezer om door de tekst heen als het ware in debat te gaan met de honderden mensen die hebben meegedacht.

# Voorwoord

De wereld van werk gaat de komende jaren flink veranderen, dat staat wel vast. Er zijn al heel veel trends zichtbaar die het werk, werken, de werkomgeving, de arbeidsverhoudingen et cetera flink door elkaar gaan schudden. Hoe gaan al deze ontwikkelingen de wereld van werk beïnvloeden?

Naar onze mening is er een enorme onderstroom op gang gekomen die zich niet laat tegenhouden door welke economische crisis dan ook. Een onderstroom waar organisaties, werknemers, sociale partners etc. die het bewust of onbewust niet (h)erkennen, voor hele grote uitdagingen komen te staan als men niet mee wil in deze veranderingen rondom werk. Er worden andere verwachtingen geschapen bij werkgevers, bij sociale partners en werknemers die veel te maken hebben met mentaliteit en/of gedrag.

Aan de hand van de subthema's: Arbeidsmarkt, Arbeidsverhoudingen, Organisaties, Merk 'Ik', Netwerken en Trends hebben wij, een groep van 15 professionals op het gebied van werk, geprobeerd een reëel beeld te schetsen van zaken die de komende jaren zullen gaan veranderen. Het leuke is dat het gaat veranderen, maar tevens dat het in diverse richtingen zal veranderen die ook nog eens tegengesteld lijken te zijn: bijvoorbeeld langer versus korter werken, van meer hang naar vaste dienst maar ook meer zzp'ers, geformaliseerde structuren maar ook meer netwerken, van zorg voor elkaar tot zorgen voor je merk 'ik'.

Samenvattend; de diversiteit in werk heeft toegeslagen en daardoor wordt het steeds onduidelijker wat werkelijk de rode draad zal zijn en worden. Eén ding is duidelijk: links- of rechtsom, boven- of onderstroom, georganiseerd of ongeorganiseerde netwerken, maar veranderen zal het en de mens bepaalt!

# Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Summary	2
1. Inleiding	3
1.1. Algemene inleiding	3
1.2. Visie	3
1.3. Probleemanalyse	5
1.4. Schaal	5
1.5. Subthema's	5
1.6. Samenhang	7
2. Arbeidsmarkt	8
2.1. Inleiding	8
2.2. Visie	13
2.3. Probleemstelling	16
2.4. Tijdpad	19
2.5. Conclusie subthema	24
3. Arbeidsverhoudingen	26
3.1. Inleiding	26
3.2. Visie	27
3.3. Probleemstelling	29
3.4. Tijdpad	36
3.5. Conclusie subthema	45
4. Organisaties	45
4.1. Inleiding	45
4.2. Visie	57
4.3. Probleemstelling	58
4.4. Tijdpad	60
4.5. Conclusie subthema	63
5. Merk 'ik'	64
5.1. Inleiding	64
5.2. Visie	64
5.3. Probleemstelling	65
5.4. Tijdpad	66
5.5. Conclusie subthema	68
6. Netwerken	69
6.1. Inleiding	69
6.2. Visie	69
6.3. Probleemstelling	70
6.4. Tijdpad	71
6.5. Conclusie subthema	74
7. Conclusie	76
Literatuurlijst	79

## Samenvatting

Welkom in de nieuwe wereld van werk; van "kunnen" en "willen" naar "zijn"

Anno 2035 is er geen scheiding meer tussen werk en privé. Het gaat erom dat een ieder een bijdrage aan onze samenleving kan leveren, met als gevolg een grotere welvaart in de ruime zin. Welvaart in termen van vrijheid en gezondheid, kortom welzijn en geluk. Bruto Nationaal Geluk heeft Bruto Nationaal Product vervangen. Samenwerken aan een duurzame toekomst staat centraal.

Waar de overheid vroeger een fikse rol had in het reguleren van de arbeidsverhoudingen, schikt de overheid zich in de rol van facilitator. Het strikt noodzakelijke wordt bij wet vastgelegd. De arbeidsvoorwaarden zijn sterk geïndividualiseerd. Projectcontracten en resultaatverplichtingen hebben het ouderwetse arbeidscontract naar de achtergrond verdreven. De professionals en het bedrijfsleven nemen meer en meer hun eigen verantwoordelijkheden inzake werk.

In onze tumultueuze wereld zijn cocreatie, duurzame bedrijfsvoering en parate kennis van de technologische ontwikkelingen overlevingscriteria geworden voor bedrijven. HR als strategisch beïnvloeder heeft zijn plek met verve veroverd in het management team en is een zeer waardevolle partner gebleken. Kennisborging heeft een prominente plek gekregen in de bedrijfsvoering, als oplossing voor de voortdurende vergrijzing. Flexibele invulling van werkplekken en taken dragen bij aan de noodzaak om toegang tot kennis optimaal te ontsluiten. De afgenomen afhankelijkheid van tijd, plaats, overheid en organisatie en de groei van het functioneel participeren, ofwel participeren naar eigen vermogen van een ieder, zijn van cruciaal belang gebleken in de vergrijzingstrijd.

Het tijdperk van de manager is voorbij. De nieuwe professional staat in het middelpunt en de werkgever draait erom heen. Dienend leiderschap, waarbij sturing op resultaten en talenten centraal staat, biedt de professional houvast. Het functioneel participeren is een positieve werkbenadering van deze tijd, waarbij de focus ligt op wat professionals wel kunnen in plaats van niet kunnen. Met als doel het zoveel mogelijk behouden van kennis en arbeid.

De nieuwe professional is onderdeel van een bevlogen netwerkeconomie. In grote getale groeperen freelancers zich in 'gilden'. Online netwerken is van cruciaal belang voor zowel professionals als bedrijven. Nabijheid is een randvoorwaarde geworden. Via hubs werken professionals dicht bij huis. Er is meer aandacht en waardering voor vrijwilligerswerk en voor de lokale economie.

'Werk' is de plek om je te ontwikkelen, contacten te maken, gelukkig te zijn en een bijdrage te leveren aan de maatschappij. In de afgelopen 25 jaar heeft er een verschuiving plaatsgevonden van kunnen en willen naar zijn!

## Summary

Welcome to the new world of work; from "able" and "willing" to "being".

In the year 2035 work there will be no distinction between work and life. The point is that each one can make a contribution to our society, resulting in increased prosperity in the broad sense. Freedom and prosperity in terms of health, welfare and happiness. No longer will a country's state be measured in Gross Domestic Product. With cooperation to a sustainable future at its core, Gross National Happiness will be the norm.

Where the government used to have a significant role in regulating labour, it now only functions as a facilitator. The law will regulate only that which is strictly necessary. Labour conditions are highly individualized. Project contracts and results based contracts have pushed the old fashioned contract to the background. Both the professional and the businesses are taking more and more personal responsibility at the workplace.

In our fast moving world co-creation, sustainable practices and knowledge on technological innovations will be crucial to the survival of businesses. HR has found its place firmly at the management table and has proven itself a worthy partner. Knowledge management will be crucial for a company's success. The aging workforce spurred on the increased attention to knowledge management. Flexible workplaces and workforce contribute to the need to unlock and optimize access to knowledge. The decreased dependency on time, place, government and organizations and the increase in functional participation, or being able to participate with own capabilities thus including everyone, have been fundamental in dealing with the aging workforce.

The era of the manager has come to an end. The new professional is at the centre with the company evolving around it. A focus on output and talents combined with a facilitation style of leadership will guide the professional. The goal is to preserve as much knowledge and labour by focusing on the positive abilities of each professional.

The new professional is part of a network economy. Groups of freelancers flock together to form new groups of soul mates. Online networking is of crucial importance to both professionals and companies. Proximity is the key. Using hubs professionals are working close to home. There is more attention and appreciation for volunteer work and the local economy.

'Work' is a place for development, to make connections, to be happy and to contribute to society. In the past 25 years there has been a shift from able and willing to being!

# 1. Inleiding

## 1.1. Algemene inleiding

*Nothing endures but change.*

**Heraclitus**, from Diogenes Laertius, *Lives of Eminent Philosophers*  
Greek philosopher (540 BC - 480 BC)

Dat de wereld van werk een sterk veranderende wereld is, is van alle tijden. Van de impact van de industriële revolutie tot de introductie van de PC en van het ontstaan van vakbonden tot emancipatie, het zijn allemaal onderdelen van een voortdurende verandering van ideeën, organisatie, machtsverhoudingen et cetera. Wel zien we de snelheid van veranderingen toenemen. Waar veranderingen voorheen meer geleidelijk leken te gaan of in ieder geval over een langere periode plaatsvonden, lijken we op dit moment een transitieperiode in te gaan die in een dusdanig snel tempo gaat, dat het meer op een revolutie dan een evolutie lijkt. Het is niet zo dat we de veranderingen op dit moment niet zien aankomen: ontgroening en vergrijzing, opkomende economieën, technologische ontwikkelingen, individualisering, flexibilisering en toenemende eigen verantwoordelijkheid zijn op dit moment belangrijke thema's en trends. Welke invloed deze trends zullen hebben, wat de impact van deze snel opeenvolgende veranderingen zal zijn, hoe ze samenhangen daar proberen we in dit rapport een antwoord op te geven. Met als leidraad onze visie op de toekomst en de belangrijkste trend die we signaleren: van "kunnen" en "willen" naar "zijn".

## 1.2. Visie

In de wereld van 2035 neemt werk in ons leven een andere plek in. Werk was zoiets als 'zekerheid', 'carrière' of 'aanzien' maar gaat zich steeds meer ontwikkelen naar 'balans in werk & privé', naar 'werk als onderdeel van geluk' als 'werk de plek voor persoonlijke – en vakinhoudelijke ontwikkeling'. Werk wordt niet meer van negen-tot-vijf, werk kan 24 uur per dag in een bevlogen netwerk waar je beoordeeld wordt op het resultaat en niet op basis van de gemaakte uren.

Dat betekent dat de mens, de werknemer, steeds meer het middelpunt zal zijn van de wereld van werk. De maatschappelijke omgeving, de werkgever en de overheid passen zich steeds meer aan de wensen van de werknemer aan – allereerst vanwege de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, verder in de toekomst omdat blijkt dat dit leidt tot betere resultaten. Waar werk een onderdeel is van het zijn – geen competenties maar talent, geen 9-to-5 job maar flexibiliteit, geen opgelegde waarden maar samen de organisatie vormgeven en inrichten naar wensen en verlangens – worden betere en duurzamere resultaten behaald. Met succes voor alle partijen!

Een ding is zeker: de traditionele 'werkgever', 'werknemer' en 'werkplek' bestaan niet meer in 2035. De vraag is zelfs of werk nog wel werk te noemen is.



## OCF-themaraapport Werk

Ook de organisatie van werk zal niet meer te vergelijken zijn met hoe het er in de organisaties van nu aan toe gaat. Maar hoe dan wel? Voor het ontwikkelen van een visie op werk hebben gekozen om dit te benaderen vanuit het perspectief hoe wij het graag zouden willen zien over 25 jaar. In deze nieuwe wereld van Werk zal het streven zijn om geen arbeid en kennis verloren te laten gaan. Dit betekent dat een ieder moet kunnen participeren naar eigen vermogen. Participatie is de manier om toegang tot welvaart (en dan niet de klassieke definitie) te krijgen.

Welvaart definiëren wij als vrijheid en gezondheid. Vrijheid om te kunnen bijdragen, creëren en zingeving te vinden. Vrijheid ook, om meerdere rollen in harmonie naast elkaar te vervullen: verzorger, werker, ouder, mantelverzorger. Welvaart in termen van gezondheid omdat huidige 'welvaartsziekten' als burn-out en bore-out volledig zullen gaan verdwijnen en omdat beperkingen niet hoeven te leiden tot niet-participeren of 'aan de kant staan'. Voor een ieder zal er een plek te vinden zijn om toegevoegde waarde te leveren, om bij te dragen aan de maatschappij.

De manier om dit te organiseren zal door middel van netwerken zijn. De belangrijkste randvoorwaarde is daarbij openheid, het delen van informatie, co-creatie en vertrouwen omdat dat in open netwerkstructuren de beste manier is om te werken. Daarnaast is nabijheid een randvoorwaarde. Aangezien er geen onderscheid meer is tussen 'werk' en 'privé' (deze termen zullen niet eens meer bestaan!) is het voor het uitoefenen van de diverse rollen belangrijk om vanuit lokale netwerken te kunnen opereren. We zien lokale hubs waarin diverse activiteiten kunnen plaatsvinden zoals zorg voor ouderen, zieken en kinderen. Ook scholen waar kinderen individueel samengesteld onderwijs genieten zijn volledig geïntegreerd in deze hubs. Tegelijkertijd zullen deze hubs functioneren als uitvalsbasis voor de overige activiteiten die we nu scharen onder arbeid en kennisvergaring. Door de technologie blijven we verbonden met de rest van de wereld, dus er is ook voldoende ruimte om een bijdrage aan overige communities wereldwijd te leveren.

In onze visie zullen veel nieuwe beroepen gaan ontstaan die bijvoorbeeld gericht zijn op het efficiënt deelnemen aan die verschillende netwerken. Maar ook zullen verbinders en talentontwikkelaars de beroepen van de toekomst zijn, want netwerken kunnen niet bestaan zonder persoonlijke interactie en verbondenheid.

### ***En de rol van de overheid?***

De overheid moet vooral een samenleving van verschillende netwerken faciliteren: deels door het formuleren van kennis en vaardigheden die op lokaal niveau bewaakt moeten worden, maar ook om handel in goederen en diensten die wereldwijd geproduceerd worden te vergemakkelijken en faciliteren, bijvoorbeeld door het in stand houden van een goede logistieke en digitale infrastructuur. Maar het reguleren van 'de nieuwe wereld van werk'? Nee, dat is verleden tijd!

### **1.3. Probleemanalyse**

Op dit moment zijn er erg veel veranderingen gaande die invloed hebben op het thema 'werk'. Deze veranderingen hebben gemeen dat ze allemaal in hoog tempo veel invloed uitoefenen. Denk aan de grote groep babyboomers die nu tegen hun laatste jaren op de arbeidsmarkt aanloopt. Of aan de grote invloed die internet, computers en andere technologische ontwikkelingen hebben op de wijze waarop we werken. Denk voorts aan de verschuiving van dominante economieën over de wereld, of weer op een kleiner niveau bekeken: de grote groep kleine zelfstandigen die steeds meer groeit.

Meer krapte op de toekomstige arbeidsmarkt betekent dus dat wij kennis of arbeid niet meer verloren kunnen laten gaan. Om alle arbeid en kennis goed in te kunnen zetten, moet iedereen optimaal functioneren. Dit kan alleen wanneer individuele wensen beter tot hun recht komen. Dat mensen kunnen participeren in de maatschappij en hun eigen weg zoeken om gelukkig te worden.

Veranderingen op het gebied van werk zijn van invloed op organisaties, op netwerken, op de arbeidsmarkt, op arbeidsverhoudingen en over hoe de mens als werknemer participeert. De verdere individualisering is hier, naast andere ontwikkelingen, van grote invloed op. In de komende hoofdstukken worden zowel deze ontwikkelingen als de impact hiervan op het thema werk verder uitgewerkt.

### **1.4. Schaal**

In dit rapport omschrijven we werk met name zoals we dit in Nederland zien of willen zien de komende jaren. Natuurlijk staat Nederland niet op zichzelf, en met name door de toenemende digitale structuren en internationale contacten door bijvoorbeeld multinationals, bestaat een overlap of overeenkomst met Europa, of zelfs een invloed wereldwijd. We beperken ons hier echter, behalve waar anders aangegeven, tot Nederland.

### **1.5. Subthema's**

#### ***Arbeidsmarkt***

Er zijn allerlei ontwikkelingen gaande die een grote invloed (gaan) uitoefenen op de toekomstige arbeidsmarkt. Globalisering zorgt ervoor dat veel werkzaamheden zich verplaatsen naar andere gebieden. De grote technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat veel van onze werkzaamheden zelfs verdwijnen: ze worden overgenomen door machines en computers. Voorts wordt krapte op de toekomstige arbeidsmarkt verwacht, zeker omdat de sector zorg een groot aantal mensen nodig heeft. Deze, en meer ontwikkelingen, zorgen ervoor dat de verdeling van arbeid en branches op de markt gaat veranderen. Er komt een nieuwe inrichting van de arbeidsmarkt, vraag en aanbod van werk moet opnieuw op elkaar worden afgestemd: welk werk is er nodig, waar is dit nodig, en wie en waar kan dit op zich nemen. In hoofdstuk 2 Arbeidsmarkt worden deze invloeden en de impact die zij hebben op de inrichting van de arbeidsmarkt verder uitgewerkt.

### **Arbeidsverhoudingen**

Wanneer de arbeidsmarkt c.q. werk in algemeen zo sterk verandert, heeft dit ook zijn impact op de arbeidsverhoudingen. Wij verwachten dat in de toekomst de mensen steeds meer centraal komen te staan in plaats van de organisaties. Dit vraagt nogal wat van werkgevers, managers en organisaties, maar ook van de werknemer zelf.

De krapte op de arbeidsmarkt is zeker ook van invloed op de veranderende arbeidsverhoudingen: werkgevers moeten meer hun best doen om nieuwe mensen binnen te halen en ze te blijven binden aan hun organisatie. Maar ook de toenemende individualisering is van invloed: eigen verantwoordelijkheid wordt steeds belangrijker. Mensen krijgen meer behoefte aan maatwerk, in plaats van algemeen opgelegde standaarden. Het werken op projectbasis met hieraan gekoppelde prestatiebeloningen neemt steeds meer toe. Al deze veranderingen voor de werkgever en de werknemer hebben hun invloed op de wijze waarop de arbeidsverhoudingen vorm krijgen. Er treedt een verschuiving op in de situatie waarin de organisatie centraal staat naar een situatie waarin de mens centraal staat.

### **Organisaties**

Om alle veranderingen binnen het thema Werk bij te kunnen houden en om mensen aan zich te kunnen binden, moeten organisaties zich wel aanpassen. Van invloed hierop zijn de interne vorm en processen van een organisatie en de verdere verduurzaming van organisaties. Wij verwachten dat de vorm van organisaties onder druk komt te staan door de toenemende vraag om transparantie, samenwerking en meer gebruik van digitale mogelijkheden. Daarnaast wordt duurzaamheid steeds meer in de doelstellingen opgenomen vanuit de vraag om zingeving van de werknemers. We verwachten een verschuiving van 'duurzaamheid erbij' naar duurzaamheid echt integreren in de organisatiedoelstellingen. Dit zijn ontwikkelingen die van invloed zijn op de nieuwe organisatie van de toekomst. Hoe deze organisatie eruit komt te zien wordt behandeld in hoofdstuk 4. Kernpunt hierin is dat de identiteit van organisaties moet aansluiten bij die van werknemers, afnemers, leveranciers en klanten.

### **Merk 'ik'**

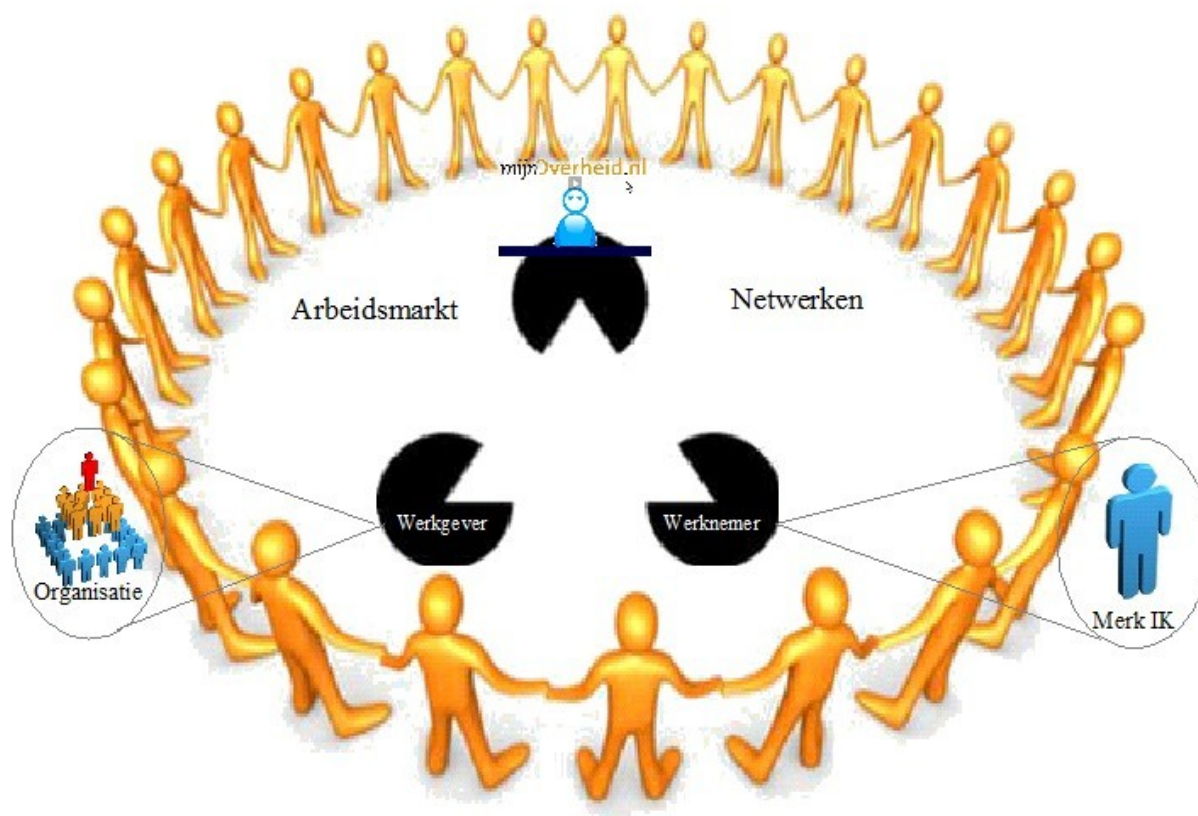
Hoe vind jij als persoon, als werknemer, je plek binnen deze veranderende arbeidsmarkt, binnen deze nieuwe arbeidsverhoudingen en in de toekomstige organisaties? Dat is de vraag die we ons in het vijfde hoofdstuk gesteld hebben. We zien een tendens naar een 'ik' die steeds zelfstandiger, innovatiever en meer lokaal georiënteerd wordt. Gecombineerd met een kleinere scheiding tussen werk en privé, waarbij 'inkomen' niet meer de belangrijkste reden is om te werken.

### **Netwerken**

Tot slot gaat hoofdstuk 6 in op netwerken. Op dit moment ontstaan er steeds meer netwerken zowel on- als offline. Momenteel realiseren veel mensen zich nog niet dat hun geluk niet afhangt van hun afkomst, maar van het door hen zelf

te creëren netwerk. Doordat netwerken vaak nog ongestructureerd gebeurt, gaat er veel kennis verloren. Mensen die lid zijn van meerdere netwerken kunnen de aandacht niet goed verdelen en er blijven kansen liggen voor innovatieve oplossingen. Daarnaast is er een risico dat er een kloof ontstaat tussen bepaalde groepen op de arbeidsmarkt op basis van het gebruik van en toegang tot netwerken in plaats van zoals op dit moment milieu of genoten onderwijs.

## 1.6. Samenhang



Figuur 1.6.1

## 2. Arbeidsmarkt

### 2.1. Inleiding

Dit subthema behandelt de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in Nederland. De vraag die we in de eerste plaats willen beantwoorden is: "Wie gaat wat doen op de arbeidsmarkt?" Hiervoor is het noodzakelijk om te bekijken wat voor soort activiteiten er in de toekomst nog zullen plaatsvinden. Voorts bekijken we welke activiteiten worden nog in Nederland uitgevoerd (en waarom?) en wat er elders (of wellicht helemaal niet meer) gebeurt.

Definitie op Wikipedia:

De **arbeidsmarkt** is een [economische](#) en [sociologische](#) benaming voor de interactie tussen vraag naar en aanbod van [arbeid](#). In het algemeen is er niet een daadwerkelijke centrale, gereguleerde marktplaats waarop vragers en aanbieders elkaar fysiek ontmoeten. Hier zijn uitzonderingen op. Zo zijn er soms plaatselijk door een [gemeente](#) of een [arbeidsbureau banenmarkten](#) georganiseerd, veelal exclusief gericht op [werklozen](#).

Net als op andere markten komt ook op de 'arbeidsmarkt' een [prijs](#) tot stand: het [loon](#) dat de [werkgever](#) aan een [werknemer](#) betaalt voor diens arbeid. Vaak wordt ook het arbeidsaanbod van [zelfstandigen](#) tot de arbeidsmarkt gerekend

Er zijn vier grote ontwikkelingen van invloed op de arbeidsmarkt van nu en in de toekomst:

- De belangrijkste ontwikkeling op de (arbeids)markt is de demografische ontwikkeling. De krimp, vergrijzing en ontgroening hebben invloed op wensen van consumenten en op de inrichting van de arbeidsmarkt (<http://www.dhv.nl/>.) Vanuit deze demografische ontwikkeling zullen branches groeien of verdwijnen omdat de vraag verandert.
- Een andere belangrijke ontwikkeling is de rol van de overheid. In hoeverre is de overheid in staat om aansluiting te houden bij de technologische en sociale ontwikkelingen? Gaat de overheid meer taken naar zich toetrekken of krijgt de burger (gevraagd of ongevraagd) meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen leven en leefomgeving?
- De derde grote ontwikkeling is de invloed van technologische ontwikkelingen op de inrichting van de arbeidsmarkt. ICT biedt mogelijkheden om processen te faciliteren die vroeger niet mogelijk waren. Er is een globale markt voor digitale dienstverlening. Er is een lokale markt voor opdrachten, waarbij fysieke aanwezigheid noodzakelijk is. Op digitale marktplaatsen komen opdrachtgevers en opdrachtnemers rechtstreeks in contact.
- De vierde ontwikkeling is de verandering van de vorm van werk. Werk heeft steeds minder te maken met een dienstverband, maar steeds meer met een resultaatverplichting en uitwisseling van een dienst of diensten voor een bepaalde vergoeding. Werkgever en werknemer worden opdrachtgever respectievelijk arbeidsgever/opdrachtnemer.

***De markt voor goederen en diensten***

De arbeidsmarkt kan niet los gezien worden van de markt waar goederen en diensten geruild worden. De behoefte aan diensten en goederen van de consument bepaalt in grote mate de reden waarom we arbeid verrichten. De verdeling en hergroepering van de (arbeids)markten is een ontwikkeling sinds de industriële revolutie. Het zwaartepunt lag lange tijd bij Europa en Amerika. Door economische en technologische ontwikkelingen zijn er sinds enkele decennia grote verschuivingen van productiefaciliteiten naar Azië en Zuid-Amerika. Azië gaat zich ook steeds meer richten op kennis en dienstverlening. Afrika is lange tijd beschouwd als derdewereld continent. Het zou goed kunnen zijn dat Afrika in korte tijd aansluiting vindt bij een wereldwijde economie. In dit geval vormt de achterstand van Afrika juist de basis voor een snelle ontwikkeling. Het lijkt alsof de voormalige derdewereldlanden de stap van telefoonlijnen over land en een landelijk energienetwerk gaan overslaan en meteen beginnen met mobiele telefonie, draadloos internet en lokale duurzame energievoorziening. Ongemerkt heb je als consument al te maken met zowel een lokale als een wereldwijde markt voor goederen en diensten.

## OCF-themaraapport Werk

	Goederen	Dienst- en serviceverlenende organisaties
Lokaal	Warme bakker Ambulante handel Biologische boerderijwinkel Huisbrouwerij Oppervlaktebehandelingen (B2B) Meubelmaker	Fietsenmaker/Garage Horeca Klusjesman Boekhouder ROC's Gemeentelijke overheid
Nationaal	Philips Heineken AH TNT Shell Campina Unilever ASML IHC DAF Pharox Shapeways	ING NS KLM Tomtom Software <sup>1</sup> en Gaming <sup>2</sup> Staatsbosbeheer Provinciale overheid Rijksoverheid Universiteiten Academisch ziekenhuis
Europa	Volkswagen Guinness/Bordeaux Camembert/Feta Nestle Nokia IKEA Lidl Airbus	Vodafone RBS Easyjet Tele2 Cambridge INSEAD
Amerika	Apple Nike Coca Cola Ford Boeing Ponoko DHL	Goldman Sachs Microsoft Ebay Google MIT Harvard
Azie en Australie	Samsung Toyota	Toeleverancier van diensten aan bovenstaande bedrijven.
Afrika	Toeleverancier van goederen aan bovenstaande bedrijven	-
Antarctica	-	-

Organisaties betrekken de arbeid van de arbeidsmarkt. Mede op basis van de logistieke kosten en arbeidskosten wordt een locatie bepaald om de arbeid uit te voeren bij productie van goederen. Dienstverlening met een grote component arbeid zal terugvallen op een lokale arbeidsmarkt. Dienstverlening met een grote component kennis is door het wereldwijde web en mobiele technologie minder

<sup>1</sup>[http://www.ictoffice.nl/Files/Pers/samenvatting\\_def.pdf](http://www.ictoffice.nl/Files/Pers/samenvatting_def.pdf)

<sup>2</sup>[http://www.immovator.nl/files/images/immovator\\_game\\_monitor\\_2010.pdf](http://www.immovator.nl/files/images/immovator_game_monitor_2010.pdf)

## OCF-themaraapport Werk

afhankelijk van een locatie en kan juist op verschillende locaties uitgevoerd worden om 24-uur per dag beschikbaarheid te hebben (banken, callcenters en softwareontwikkeling).

Arbeidsmarkt in Nederland voor productie van goederen	Provinciale arbeidsmarkt voor lokale goederen (100 km)	Regionale arbeidsmarkt voor lokale goederen (50 km)	Locale arbeidsmarkt voor lokale goederen (25 km)	Locale arbeidsmarkt
Locale arbeidsmarkt voor globale goederen	Markt van nationale/EEG goederen	Markt van lokale goederen	Locale markt voor goederen en diensten	Locale arbeidsmarkt voor lokale diensten (25 km)
Europese arbeidsmarkt voor globale goederen	Markt van globale goederen	Het niet zelf vervullen van de eigen behoefte aan goederen en diensten	Markt van lokale diensten	Regionale arbeidsmarkt voor lokale diensten (50 km)
Globale arbeidsmarkt voor globale goederen (21000 km)	Wereldwijde markt voor goederen en diensten	Markt van globale diensten	Markt van nationale/EEG diensten	Provinciale arbeidsmarkt voor lokale diensten (100 km)
Wereldwijde arbeidsmarkt	Globale arbeidsmarkt voor globale diensten (21000 km)	Europese arbeidsmarkt voor globale diensten (1000 km)	Locale arbeidsmarkt voor globale diensten (500 km)	Arbeidsmarkt in Nederland voor leveren van diensten (200 km)

Een burger maakt de keuze om iets zelf te doen of te maken. Sommige burgers bakken zelf brood en maken zelf schoon. Andere burgers kiezen ervoor om naar de bakker te gaan en hebben een huishoudster. Op de markt voor goederen en diensten worden producenten en consumenten bij elkaar gebracht om goederen en diensten te ruilen tegen geld of minder vaak tegen andere goederen of diensten. Hierna wordt de activiteit van het ruilen de **markt** genoemd en worden goederen en diensten samen **producten** genoemd.

De prijs van een product wordt bepaald door de kostprijs, de vraag en het aanbod. In de prijs worden steeds vaker CO2 effecten en kosten en baten over



## OCF-themaraapport Werk

de gehele levensduur inclusief recycling verwerkt. De benchmark voor de allerlaagste kosten laat vaak de laatste factoren buiten beschouwing. In de toekomst zullen deze factoren, mede ook door een grotere betrokkenheid van en bewustwording bij de consument, een steeds grotere rol gaan spelen.

Het ruilen wordt door verschillende activiteiten bevorderd of in stand gehouden. In het begin is een product duur en exclusief door ontwikkeling en innovatie, daarna duur doordat mensen meer willen betalen voor een nieuw product, tot slot is het gewoon geworden met een lage marge maar hoge volumes. Uiteindelijk is de prijs en het volume vrijwel constant (vervangingsvraag), of langzaam dalend (markt krimpt door vergrijzing of groot aanbod van vergelijkbare producten). Wanneer je dieper op de getallen ingaat en segmenteert naar bijvoorbeeld de leeftijd van de consumenten, zijn trends nog duidelijker. Brood, boeken, kranten, televisie (kleuren en zwart-wit), computers, mobiele telefoons en smartphones zitten in een verschillende fase en een verschillende markt. Door innovatie blijft er vraag naar het product televisie. Wanneer er geen kleurentelevisie zou zijn, zouden we nu nog naar zwart-wit televisie kijken. Wanneer er geen flatscreen zou zijn, zouden we nu nog naar een CRT-scherm kijken.

Het universele ruilmiddel voor tijd, kennis en vaardigheden is geld. Het geld vertegenwoordigt de totale waarde van de prestatie bestaande uit de verbruiksgoederen, de afschrijving op investeringen en de tijd van de mensen op het moment van de ruil.

Voor zowel goederen als diensten geldt dat de waarde wordt bepaald door inzet van mensen, investeringen (machines en kennis vastgelegd in de bedrijfsprocessen) en verbruiksgoederen (bijvoorbeeld materialen en data). De investeringen en verbruiksgoederen zijn in zichzelf ook weer producten en diensten. Voor een machinefabriek is een drukpers een product en voor een universiteit is diplomering van kennis een product.

Met de inzet van mensen wordt tijd, kennis en vaardigheden toegevoegd aan het product. Door automatisering wordt de factor mens (deels) ingeruild voor investering in machines en kennis vastgelegd in de bedrijfsprocessen. Daarom zullen vraag naar en aanbod van arbeid veranderen door ontwikkelingen in techniek en productiewijze.

### ***De arbeidsmarkt***

De factor mens bepaalt de factor arbeid. Arbeid (mensen) is te verdelen in een oneindig aantal segmenten. Hierbij kun je denken aan beroepen, soorten dienstverbanden, blauwe en witte boorden, geschoold en ongeschoold werk, inspanningsverplichting en resultaatverplichting. Wanneer iemand in loondienst werkt, wordt bij de sollicitatie bepaald of de vereiste kennis en vaardigheden in die persoon aanwezig zijn. Hiernaast zijn tijd en plaats de belangrijkste factoren. Bij een opdracht met inspanningsverplichting gaat het over kennis en vaardigheden die gevraagd worden gedurende een bepaalde periode. In deze periode worden vaardigheden en kennis aangewend voor de opdrachtgever.

## OCF-themaraapport Werk

Wanneer er meer of minder tijd nodig is, is dit onderdeel van de inspanningsverplichting. De pure consument in loondienst verkrijgt de ruilmiddelen door zijn tijd ter beschikking te stellen aan producenten en ondernemers. Dit is de klassieke manier van werken in loondienst. Voor deze consumenten heeft een product een vaste prijs en heeft hun tijd ook een vaste prijs.

In klassieke bedrijven hebben de mensen in loondienst een beroep met de bijbehorende scholing, een dienstverband voor onbepaalde tijd en zijn inspanningsverplichting. In de klassieke bedrijven zijn weer managementlagen en ondersteunende processen **nodig** om deze bedrijven structuur te geven.

In de klassieke verdeling waren er ondernemers die sinds de industriële revolutie voor eigen risico activiteiten ondernamen. De bedrijfsdirecteur met enkele tot zeer veel mensen in dienst die bijdragen aan het welslagen van zijn onderneming. De directeur doet de investeringen, kiest de locatie, richt de organisatie in en draagt de risico's.

Sinds enkele decennia bestaat er een groeiende tussengroep van uitzendkrachten en ZZP-ers die meer risico nemen en zelf verantwoordelijk zijn voor het managen van hun belangrijkste product, het product "**ik**". Hun dienst is nauw verbonden met hun persoonlijke vaardigheden. Voor deze groepen is het onderhouden van kennis, vaardigheden en netwerken daarom van groot belang. Zowel de opdrachtgever en de opdrachtnemer hebben voordeel van deze ontwikkeling. Onderdelen van de vorm van de opdracht zijn:

- Werktijden
- Werklocatie
- Bereikbaarheid en beschikbaarheid
- Periodieke evaluatie over voortgang
- Inspannings- of resultaatverplichting

Bij een resultaatverplichting telt alleen het resultaat. De bestede tijd is van minder belang. De mensen die niet in loondienst zijn, zijn tegelijkertijd zowel producent als consument. Geld is niet meer het enige ruilmiddel. Tijd en toegang tot netwerken zijn een ander ruilmiddel. Bij veel beslissingen wordt afgewogen of men bereid is om tegen een lager tarief te werken in ruil voor meer vrijheid of het verkrijgen van toegang tot een netwerk. Aan de andere kant wil een opdrachtgever meer betalen dan de bodemprijs voor een opdracht om goede kwaliteit van een bekwame ZZP-er te verkrijgen.

## 2.2. Visie

De visie op de arbeidsmarkt kan niet los staan van een visie op de maatschappij. De ontzuiling op basis van religie en politiek heeft inmiddels grotendeels plaatsgevonden en de politiek heeft veel moeite om haar leidende rol in te vullen. Wij zien Nederland als een land met twee speerpunten.

## OCF-themaraapport Werk

Het eerste speerpunt is dat de overheid voorziet in belangenbehartiging en coördinatie van zaken die alle Nederlanders aangaan. Je zou dit kunnen samenvatten in enkele nationale plannen. De overheid biedt alle Nederlanders bestaanszekerheid. Nederland wil een duurzame en crisisbestendige eenheid zijn en maakt nationale plannen zoals:

- Nationaal plan voedsel en water
- Nationaal plan energie
- Nationaal plan telecommunicatie en mobiliteit
- Nationaal plan wonen en werken

Het tweede speerpunt is dat de overheid zorgt dat verschillende sociale en economische netwerken kunnen samenleven op dezelfde plaats en tijd. Verschillen en overeenkomsten worden niet weggemasseerd, maar geaccepteerd en gecoördineerd. Onderscheid maken en verschillen benoemen is niet langer taboe, maar mag en heeft ook nut en functie gekregen. Netwerken hebben een plaats en tijd component, maar ook een virtuele en sociale component. Burgers kunnen tot meerdere netwerken behoren. Sommige netwerken zijn zeer hecht en andere zijn zeer vluchtig. Sommige netwerken nemen de taken van de overheid over. Netwerken faciliteren directe inspraak in de gemeentebegroting en in de landelijke politiek.

Netwerken zoals Nudge kunnen (zonder subsidie) ontwikkelingen versnellen. De overheid en de burgers faciliteren een samenleving van verschillende netwerken. Netwerken die gebaseerd zijn op een gedeelde (toekomst)visie over bijv. religie, politiek, regio, ambitie, levensfase/leeftijd en interesses. Het totaal biedt voor iedere burger een prettige leefomgeving.

Nudge is een organisatie die een duurzame samenleving sneller dichterbij wil brengen op een economisch verantwoorde manier. Om consumenten-initiatieven te versnellen zoeken zij de samenwerking met onderwijs, wetenschap, overheid en het bedrijfsleven. En voor duurzame initiatieven vanuit overheden of ondernemers zoeken ze consumenten die deze producten of diensten een kans willen geven ([www.nudge.nl](http://www.nudge.nl)).

De terugtrekkende overheid en het ontstaan van een netwerksamenleving hebben invloed op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt is voor dit subthema begrensd tot de Europese arbeidsmarkt. In Europa hebben we één munt, aansluitende regels en gemeenschappelijke belastingen. Binnen deze Europese arbeidsmarkt is er nog invloed van arbeid uit andere economieën, maar deze invloed is voornamelijk terug te brengen tot goederenhandel en uitbesteding van diensten aan andere continenten. Daarnaast zijn er maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die hand in hand de arbeidsmarkt beïnvloeden. De kernwaarden van ontwikkelingen die van invloed zijn op de arbeidsmarkt zijn: De verdeling van risico en verantwoordelijkheid ontwikkelt zich verder tot maatwerk op individuele basis

## OCF-themaraapport Werk

- Arbeid: UWV marktplaats is het platform voor vraag en aanbod bij UWV oa. voor eigen personeel, zie ook [www.uwv.nl/marktplaats](http://www.uwv.nl/marktplaats)
- Veranderen ontslagrecht en WW
- Oudedag: AOW en pensioen steeds minder collectief geregeld
- Terugloop in ledental vakbonden
- Herevalueren van rol, nut en functie van Cao's.

De verdeling van eigendom ontwikkelt zich verder in combinatie met automatisering en ICT ([www.sigmascan.org](http://www.sigmascan.org))

- Roerende goederen: Samenrijden.nl [mijnspullendelen.nl](http://mijnspullendelen.nl)  
[greenwheels.nl](http://greenwheels.nl)
- Onroerende goederen: [couchsurfing.com](http://couchsurfing.com) seats2meet
- Immateriële tegoeden: LETS, co-creation en open source

De mogelijkheden voor beleidsvorming, inspraak, controle en evaluatie ontwikkelt zich verder in combinatie met ICT.

- [www.OurCommonFuture.nl](http://www.OurCommonFuture.nl) Beleidsvorming op basis van cocreatie
- [7 days of inspiration](http://7daysofinspiration.nl) Netwerk voor geïnspireerde mensen
- [schaduwkabinet.nl](http://schaduwkabinet.nl) Meningspeiling bij burgers voor moties in 2e Kamer
- [petities.nl](http://petities.nl) Bevorderen inspraak in politiek
- [Wikileaks](http://Wikileaks.org) Bevorderen transparantie
- [Fairorg](http://Fairorg.nl) Controle op arbeidsomstandigheden in de gehele SC
- [nudge.nl](http://nudge.nl) Vereniging van consumenten voor duurzame producten
- [www.unitedconsumers.nl](http://www.unitedconsumers.nl) Vereniging van consumenten voor prijsvoordeel

Interessant aandachtspunt hier is dat wij ons afvragen of alle lagen uit de bevolking zich ook zo gaan gedragen en deze (nieuwe) manieren van werken en informatie verzamelen en gebruiken ook toe gaan passen. Als dit niet zo is, is er namelijk een risico dat er een kloof ontstaat tussen de 'nieuwe' beroepsbevolking en de 'oude' beroepsbevolking, met alle gevolgen van dien.

Concreet hebben deze ontwikkelingen de volgende invloed op de arbeidsmarkt:

De overheid krimpt en trekt zich terug tot bepaalde markten

Taken van de overheid worden overgenomen door nutsbedrijven

Toeziethouders, subsidieverdelers en administratie worden gedigitaliseerd

Geld en financiële dienstverlening verliezen hun monopoly

- [Tijdbanken](http://timebank.org.uk/)<sup>3</sup>
- [LETS](http://www.letsnijmegen.nl/)<sup>4</sup>
- CO2 banken
- [P2P lending](http://uk.zopa.com/ZopaWeb/)<sup>5</sup>

Tussenpersonen moeten hun meerwaarde aantonen ten opzicht van concurrentie en automatisering

- Intercedenten en detacheerders versus UWV Marktplaats

<sup>3</sup><http://timebank.org.uk/>

<sup>4</sup><http://www.letsnijmegen.nl/>

<sup>5</sup><http://uk.zopa.com/ZopaWeb/>

## OCF-themaraapport Werk

- Verzekeringen en banken versus P2P lending
- Management bij steady state organisatie <sup>6</sup>
- Makelaars versus internetmarktplaatsen
- Detailhandel van commodities<sup>7</sup> versus aanschaf over internet
- Productie van goederen wordt zowel globaal en lokaal uitgevoerd
  - Voedselproductie op wijkniveau
  - Energieproductie op huisniveau met duurzame energie
  - Kleine series van eenvoudige goederen worden regionaal gemaakt
  - Digitale informatie wordt op wijkniveau omgezet in producten (3D-printen, Printing on demand van kranten en boeken, onderdelen of maatwerk)
  - Nulseries van complexe goederen worden in nationale kenniscentra ontwikkeld
  - Complexe goederen (witgoed, auto's) worden gemaakt door globale bedrijven
  - Prefab passiehuizen worden nationaal gemaakt en lokaal afgebouwd.
- Dienstverlening wordt zowel globaal als lokaal uitgevoerd
  - Informatieverwerking wordt lokaal geautomatiseerd of globaal aanbesteed
  - Zorg wordt op lokaal niveau op een digitale marktplaats aanbesteed
  - Logistiek wordt op lokaal niveau op een digitale marktplaats aanbesteed
  - Horeca, sport en entertainment worden lokaal georganiseerd
  - Handel verplaatst zich gedeeltelijk naar het internet.

### 2.3. Probleemstelling

In het eerste kwartaal van 2010 is de verdeling van banen volgens het CBS<sup>8</sup> gegeven in de volgende tabel. In de laatste kolom staan toekomstvisies van brancheorganisaties:

---

<sup>6</sup>[http://www.ted.com/talks/jason\\_fried\\_why\\_work\\_doesn\\_t\\_happen\\_at\\_work.html](http://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work.html)

<sup>7</sup><http://www.hbd.nl/websites/hbd2009/files/Onderzoek%20FHBD-2020-vier-scenarios-toekomst-detailhandel.pdf>

<sup>8</sup>CBS download van hun website

## OCF-themaraapport Werk

Banen van werknemers, kwartaal-gemiddelden naar economische activiteit	2010 1e kwartaal*	
Economische activiteit	x 1000	Toekomstvisies
Totaal	7732	FNV <sup>9</sup> , CPB <sup>1011</sup>
AB Landbouw, bosbouw en visserij	112	
CDE Delfstoffen, industrie en energie	897	
C Delfstoffenwinning	8	
D Industrie	855	Hiteq <sup>12</sup>
E Energie- en waterleidingbedrijven	34	
F Bouwnijverheid	376	
G Handel en reparatie	1296	Mitrex voor mode <sup>13</sup> Ambachten <sup>14</sup>
H Horeca	278	
I Vervoer, opslag en communicatie	442	TLN <sup>15</sup>
J Financiële instellingen	262	
K Zakelijke dienstverlening	1398	
L Overheid	541	<sup>16</sup>
M Gesubsidieerd onderwijs	481	<sup>17</sup>
N Gezondheids- en welzijnszorg	1296	DHV <sup>18</sup> en STG <sup>19</sup>

Tabel 2.3.1

<sup>9</sup>[http://www.fnv.nl/media/pdf/95433/Nederland\\_in\\_2025\\_Samenvatting\\_tcm7-27099.pdf](http://www.fnv.nl/media/pdf/95433/Nederland_in_2025_Samenvatting_tcm7-27099.pdf)

<sup>10</sup><http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/bijzonder/55/bijz55.pdf>

<sup>11</sup><http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/bijzonder/55/bijz55.pdf>

<sup>12</sup><http://www.raadwerkinkomen.nl/CmsData/Flexibilitijden.pdf>

<sup>13</sup>[http://www.schoenvisie.nl/ondernemen/artikelen/oid16-Toekomstscenario\\_veranderende\\_consument\\_daagt\\_detailhandel\\_uit.html](http://www.schoenvisie.nl/ondernemen/artikelen/oid16-Toekomstscenario_veranderende_consument_daagt_detailhandel_uit.html)

<sup>14</sup>[http://www.ambachtseconomie.nl/websites/hba\\_ambachtseconomie/docs/Toekomstvisie\\_HBA\\_2010-2015.pdf](http://www.ambachtseconomie.nl/websites/hba_ambachtseconomie/docs/Toekomstvisie_HBA_2010-2015.pdf)

<sup>15</sup><http://www.penoactueel.nl/werving-selectie/tekort-van-55000-chauffeurs-verwacht-4343.html>

<sup>16</sup><http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/1984934/structureel-personeelstekort-bij-overheid-dreigt.html>

<sup>17</sup><http://www.flitspanel.nl/publicaties/2010/eindrapportagedegroteuittocht.pdf>

<sup>18</sup><http://www.dhv.nl/dhvn/files/3f/3f675051-6a76-421e-9a61-ddfe40f6b983.pdf>

<sup>19</sup><http://www.stg.nl/dynamic/media/1/files/Publicaties/2711-Arbeidsbesparende-technologie-samenvatting.pdf>

## OCF-themaraapport Werk

Verschillende groeperingen hebben hun toekomstvisie geschetst voor de komende periode. De tekorten op de arbeidsmarkt die verwacht worden door verschillende partijen liggen bij zorg, transport, industrie, ICT en onderwijs. (Blijkbaar worden er geen onoplosbare tekorten verwacht voor handel, financiële dienstverlening en overheden, echter ook deze branches hebben wel degelijk te maken met vervangingsvraag als gevolg van vergrijzing.) Dit zijn dus voor een groot deel beroepen waarbij plaats, tijd en grote investeringen randvoorwaarden zijn. Daarnaast is het ook nodig om in ieder geval een basisopleiding te hebben om deze werkzaamheden uit te kunnen voeren. Met zekerheid kan gezegd worden dat de verdeling tussen de branches zal veranderen. De uiteindelijke verdeling wordt bepaald door de marktvraag, globalisering en de grote thema's voedsel, energie en klimaat.

Doordat verschillende instituties zoals vakbonden, overheden, management en multinationals nog vasthouden aan het Poldermodel, worden de mogelijkheden van techniek en alternatieve organisatievormen nog niet volledig benut. Enkele voortrekkers hebben de mogelijkheden wel omarmd. Uiteindelijk zullen deze bedrijven robuuster zijn tegen verstoringen van buiten. De overlevingskansen van organisaties die de mogelijkheden benutten zullen beter zijn dan de organisatie die niet willen of kunnen veranderen. Deze organisaties zullen een achterhoedegevecht voeren omdat ze minder interessant zijn voor de consument (geen duurzame paragraaf in de bedrijfsdoelstellingen), als werkgever (combinatie werk privé), als leverancier (correspondentie niet per post sturen, maar een volledig digitale workflow), als investeringsobject (financiering) of als natuurlijke leider (overheid weet het niet altijd het beste, burgerinitiatieven zijn eenvoudig te organiseren). Door vergrijzing stroomt veel kennis weg en neemt de zorgvraag toe. Voor sommige activiteiten zoals klassikaal onderwijs, het zelf bezitten van een vervoersmiddel of huis, handmelken of het rondbrengen van eten en medicijnen in een ziekenhuis is het onzeker of deze over 20 jaar nog gedaan worden. Het zou goed kunnen zijn dat voor een grote groep mensen een koopwoning en een auto een te grote luxe is. Het zou dus goed kunnen zijn dat de overheid tezamen met alle Nederlandse burgers ervoor zorg dragen dat er voor iedereen basisvoorzieningen zoals een basisinkomen, onderdak, voedsel en OV beschikbaar is. De precieze invulling is van zoveel onbekende factoren afhankelijk dat er geen eenduidige visie voor 2035 mogelijk is. Verschillende trends wijzen wel op ontwikkelingen in een bepaalde richting. De arbeidsmarkt blijft afhankelijk van de vraag naar producten en diensten door consumenten. Voor beide markten is arbeid nodig om de producten en de diensten te realiseren. De technologie maakt het mogelijk om met een lokale arbeidsmarkt op een wereldwijde schaal te opereren en andersom. Digitale diensten kunnen door mondiale spelers lokaal aangeboden worden. De opkomst van lokale flexibele arbeidskrachten maakt het mogelijk om nieuwe organisatievormen in de praktijk te brengen. Een webdesigner kan zichzelf wereldwijd aanbieden. Een parttime verpleegster kan zich lokaal aanbieden aan hulpbehoevende ouderen zonder bij een grotere organisatie aangesloten te zijn.

## 2.4. Tijdpad

Het tijdpad wordt bepaald door een tweetal achterliggende visies. Eén visie is dat er drie groepen werknemers ontstaan:

1. De arbeiders die werken met goederen en mensen (boeren, onderwijzers, horeca, grafische industrie, winkelmedewerkers, fabrieksarbeiders en werknemers in de zorg)
2. De werkers die werken met informatie (ICT, software, DTP, tekstschrijvers, administratie en webdesign)
3. De creatievelingen en hoog opgeleiden die werken met kennis en ideeën (Kunstenaars, consultants en ondernemers)

Een andere visie is de volgende:

	Materialistisch (Geld)	Ervaringen (Tijd)
Risico collectief dragen	Ambtenaren Traditionele arbeiders Socialisme Steady state VMBO-WO	Thuiswerkers Werken tegen basisloon Anarchisme Flexibele schil voor steady state MBO-HBO
Risicodragend individueel dragen	Nomaden ZZP-ers Kapitalisme Flexibele schil voor innovatie Projectmatig werken VMBO-WO	Netwerkers Ondernemers Liberalisme Innovatie/change Projecten ontwikkelen Gedrag en levenservaring

Tabel 2.4.1

In deze visie gaan een socialistische en kapitalistische arbeidsmarkt zich parallel naast elkaar ontwikkelen<sup>20</sup>. Iedereen kiest de arbeidsmarkt die het beste aansluit op persoonlijke behoeftes.

### **Over 5 jaar:**

- Er is een wildgroei aan virtuele marktplaatsen voor arbeid.

<sup>20</sup>Mei Li Vos Het Arbeidersparadijs



## OCF-themaraapport Werk

- Leerlingen en studenten leren hoe ze de Europese arbeidsmarkt kunnen benaderen (Eures<sup>21</sup>, Europass Language Passports<sup>22</sup> en het Europass Curriculum Vitae<sup>23</sup>)
- Werkzoekenden zoeken een niveau hoger dan hun gewenste werklocatie. Iemand die in een gemeente wil werken zoekt binnen een provincie, iemand die in een provincie wil werken zoekt nationaal en iemand die in Nederland wil werken zoekt in de Europese vacaturebank.
- Het Europass Diplomasupplement wordt uitgereikt aan afgestudeerden van instellingen voor hoger onderwijs samen met hun graad of diploma. Het zorgt ervoor dat kwalificaties van hoger onderwijs makkelijker te begrijpen zijn, voornamelijk buiten het land waar ze werden toegekend. Het Europass Diplomasupplement werd gezamenlijk ontwikkeld door de Unesco en de Raad van Europa.<sup>24</sup>
- Tussenpersonen zonder toegevoegde waarde vechten om te overleven.
- Zuiver administratieve functies worden opgeheven door natuurlijk verloop en automatisering.
- Beloning (Geld, tijdbank, zorgflorijnen terra) op vrijwillige basis
- Kennisoverdracht in ambachten wordt meer ingericht door een meester gezet leerling principe. Al doende leert een jongere van een senior.
- Inkrimpen van beloning voor managers in de steady state (Voedsel, zorg, wonen, mobiliteit en energie)
- Nationale plannen worden geformuleerd en verschillende netwerken zijn actief naast de oude economie
- 20% van de tijd thuiswerk wordt verplicht voor informatiewerkers. (1 op de 5 fulltime, 1 van de 5 dagen of 2 uur per dag (reistijd wordt werktijd?) Hiervan kan dan alleen met een ontheffing afgeweken worden.
- In sectoren (zorg en logistiek) met een grotere vraag dan aanbod aan arbeid worden digitale marktplaatsen ingericht met zelfroosteren. Verantwoordelijkheid wordt steeds meer overgeheveld naar werk- of opdrachtnemer.
- Afvalverwerking en recycling op gemeenteniveau wordt gestimuleerd (biogas, compost en gesorteerd aanbieden aan landelijke verwerkers tegen hoge kosten)
- De eerste kleine nichespelers gaan afvalverwerking en energieopwekking als een service verlenen aan de eerste ecodorpen en ecowijken. De pilotfase is achter de rug en bij nieuwbouw kiezen de bewoners vrijwillig voor een holistische kijk op energie, afval, ICT, mobiliteit en mantelzorg in de wijk.
- Op het platteland zijn de gemeenten vanuit kostenooipunt druk bezig met het stimuleren van gemeenschapszin, coöperaties en zelfredzaamheid.

---

<sup>21</sup><http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=nl>

<sup>22</sup><https://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/hornav/Downloads/LangPassport/ELPEexamples.csp>

<sup>23</sup><https://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernav/Europass+Documents/Europass+CV.csp>

<sup>24</sup><https://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernav/InformationOn/EuropassDiplomaSupplement.csp>

## OCF-themaraapport Werk

- In de steden neemt de structurele werkloosheid af. Hierdoor neemt de druk op langdurig werklozen vanuit het rijk toe om te participeren in de maatschappij. Flexibele contracten zijn gangbaar geworden voor deze groep. In plaats van 4 werklozen een nieuwe baan en 1 geen baan, werkt iedereen 80% van een FTE.
- De bedrijven gaan meer WAJongers en WSW-ers een beschermde werkomgeving bieden binnen de bedrijven of een dorpsgemeenschap. De extra begeleiding en aanpassingen worden nog door het rijk en de gemeentes gefaciliteerd.
- De eerste tekenen van vergrijzing zijn zichtbaar in onderwijs en ambtenarij. Met het invliegen van tijdelijke arbeidskrachten uit andere landen worden overheidstaken als zorg en onderwijs uitgevoerd.
- De bestaande managementlagen worden uitgedund. Nieuwe organisaties bestaan nog maximaal uit directie-middlemanagement-afdelingsleiding-medewerkers. De overige lagen zijn door reorganisaties en automatisering niet meer nodig.
- Projecten worden steeds meer uitgevoerd door externe nomaden.
- De marges op klassieke bemiddeling (bijv. van werklozen, uitzendbureaus en detacheringbureaus) staan behoorlijk onder druk. Door digitale marktplaatsen gaan bedrijven zelf werven of gebruiken ZZP tarieven als basis voor onderhandeling met uitzendbureaus. Tussenpersonen moeten hun meerwaarde bewijzen door het bieden van meer toegevoegde waarde aan klanten of werknemers. Deze toegevoegde waarde kan bestaan uit kwaliteit (echt de juiste kandidaat aanleveren), levertijd (snelheid) of flexibiliteit of het mede dragen van resultaatverantwoordelijkheid.
- Belasting op arbeid wordt een vlaktax (proportionele belasting).
- De overheid gaat aanschaf belasten door BTW etc.
- Belasting op bezit en vermogen wordt geleidelijk afgeschaft.

### **Over 10 jaar:**

- De overheid reguleert de markt voor steady state zorg, energie en basisvoedsel.
- Enkele grote virtuele marktplaatsen zijn overgebleven. Sommige zijn open en andere vereisen een startkwalificatie of diploma.
- Kantoren worden gesloopt in verband met leegstand. Grote bedrijventerreinen worden ecodorpen.
- Woningen mogen alleen nog maar passief zijn qua energieverbruik
- Beloning (Geld, tijdbank, zorgflorijnen terra) gedeeltelijk op verplichte basis
- Werkzoekenden worden verplicht om de Europese arbeidsmarkt te benaderen (Eures<sup>25</sup>, Europass Language Passports<sup>26</sup> en het Europass

<sup>25</sup><http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=nl>

<sup>26</sup><https://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/hornav/Downloads/LangPassport/ELPEexamples.csp>

## OCF-themaraapport Werk

Curriculum Vitae<sup>27</sup>) Werkzoekenden zoeken een niveau hoger dan hun gewenste werklocatie.

- Het Europass Diplomasupplement vormt het entreekaartje voor een sociaal netwerk met vacatures en vervolgoopleidingen (gedeeltelijk E-learning).
- Een Europees systeem legt op vrijwillige basis de soft-skills en ambities van werknemers vast.
- Basisloon voor werklozen met werkverplichting in zorg.
- Woningen zijn vaker multifunctioneel woon-werk of woon-zorg
- Woon-werkfiles zijn opgelost door flexibele werktijden en thuiswerk.
- 20% van de banen worden ook parttime aangeboden op marktplaatsen.
- Lokale coöperaties gaan op basis van tijd zorgen voor het minimale serviceniveau in krimpende gemeenschappen. Een kinderopvang, winkel, postkantoor, koffiehuis en apotheek worden gerund door werklozen, senioren en vrijwilligers in een gemeenschap.
- Afvalverwerking op lokaal niveau wordt verplicht bij nieuwbouw door wetgeving.
- De eerste kleine nichespelers zijn gegroeid. Afvalverwerking en energieopwekking zijn een normale service voor ecodorpen en ecowijken en tegenwoordig ook voor VvR's. Gemeenten stellen een holistische kijk op energie, afval, ICT, mobiliteit en mantelzorg in de wijk verplicht voor renovatie en wijkontwikkeling. Door nationale wetgeving en belastingen wordt overbodig afval, energieverspilling en overbodige mobiliteit ontmoedigd.
- Op verschillende plaatsen worden tekorten op onconventionele wijze opgelost. De overheid heeft een speerpuntenplan ontwikkeld om zelfvoorzienend te zijn in voedsel en energie. Veel overheidstaken zijn overgedragen aan ZZP-ers of het bedrijfsleven. De manier van het verlenen van zorg en het bieden van onderwijs is sterk veranderd door globale netwerken, teleleren en technische hulpmiddelen (BRON) De overheid heeft zicht teruggetrokken op veel beleidsterreinen.
- Producten kosten naast geld ook terra's en CO2 eenheden. De belastingdienst administreert ieders saldo en rekent aan het eind van een jaar af.
- Innovatieve en creatieve bedrijven vinden elkaar in kenniscentra en steden. Creatieve mensen wonen in de steden of combineren pendelen met het OV met thuiswerken in ecodorpen op het platteland.
- De arbeidsmarktkrapte is in volle gang. Dat zal zeker bepalend zijn voor de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden. De ruimte in de onderhandeling over de arbeidsvoorwaarden zullen door de werknemers worden ingenomen. Zij zijn in de positie om eisen te stellen.

### **Over 15 jaar:**

- 20% van de beroepsbevolking werkt in de zorg en kan dus niet ergens anders werken

---

<sup>27</sup><https://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernav/Europass+Documents/Europass+CV.csp>

## OCF-themaraapport Werk

- De arbeidsmarkt is van nationaal overgegaan in een Europese arbeidsmarkt. Grenzen van een natie zijn net zo permeabel als een gemeentegrens of een wijkgrens. De cultuur verschilt wel, maar het is wel een markt voor arbeid.
- Een Europees systeem voorziet in passende arbeid aan de hand van soft-skills en ambities.
- Aanwezigheid (winkel, postkantoor en receptie) en resultaatgebonden (antwoord binnen 8 uur)
- Uiteindelijk zal in een maatschappij zowel een socialistisch staatsgeleide arbeidsmarkt zijn als een liberale arbeidsmarkt. Wanneer je van de ene groep naar de andere groep wilt overgaan, heeft een centrale instantie bijgehouden hoeveel credits je opgebouwd hebt. Deze credits kun je later weer inzetten wanneer je weer terug zou willen switchen. Een loopbaan van een gemiddelde Nederlander zou bijvoorbeeld kunnen zijn: Scholier met bijbaan, student met uitzendwerk in loondienst, loondienst, zelfstandige ondernemer en in de laatste fase weer terug naar de AOW. De centrale instantie int en verdeelt de credits voor de individuele burger. Het is onmogelijk om negatieve credits te krijgen, maar iemand kan in korte tijd als ondernemer veel credits opbouwen en daarna leven van de credits. Sommige ZZPers kunnen zichzelf met moeite bedruipen, maar door de voldoening in hun bezigheden vallen ze niet terug op de overheid. Na 40 jaar hebben ze wel voldoende credits opgebouwd om zich terug te trekken van de arbeidsmarkt.
- Door vergaande vergrijzing, automatisering en telewerken is de arbeidsmarkt flexibel. Veel banen hebben een nuts karakter (zorg, voedselvoorziening, energie, wonen en veiligheid) of zijn dienstverlenend. De vrije tijd wordt natuurlijk nog steeds besteed aan vermaak en andere hobby's.
- Alle mensen in Nederland bepalen hun eigen rooster en tarief. In rustige tijden werkt men iets minder en in drukke tijden iets meer. Voor de socialistische arbeidsmarkt is nodig dat iedereen bijdraagt in tijd naar rata van de mate waarin het land het nodig heeft. Een ieder die gebruik maakt van het sociale vangnet, moet een onbekend aantal uren per week werken. De overheid bepaalt aan de vraagkant de prijs voor arbeid en het aantal uur. De zelfstandige aan de andere kant bepaalt zelf tegen welk tarief en hoeveel uur hij werkt. De tweede loopt wel een groter risico op fluctuatie in inkomsten en werkdruk.
- Er is een duidelijk onderscheid tussen leven, wonen en werken op het platteland en in de stad. Op het platteland vormen zich kleine gemeenschappen die in hoge mate zelfvoorzienend en lokaal gericht zijn. In de steden wonen, leven en werken de kosmopolieten, de creatievelingen en komen mensen samen voor innovatie en hightech productie. De toelevering van deze steden kan komen uit gespecialiseerde gemeenschappen op het platteland of uit kleinere stedelijke regio's.

**Over 20 jaar:**

## OCF-themaraapport Werk

Arbeidsmarkt in Nederland en Europa voor productie van goederen	Aanleg duurzame infrastructuur Voedselindustrie Supermarkten Drukwerk Kassen voor binnenlands gebruik	Afbouw huizen Aanleg duurzame infrastructuur Stadsmoestuin Landbouw	Locale arbeidsmarkt
Voedselindustrie (wijn en kaas) Prefab huizen High-tech (ASML, draaideuren) voor export	Markt van nationale en EEG goederen	Locale markt voor goederen en diensten	Zorg Horeca Individueel onderwijs Einddistributie Locale energie en afval Reparatie en onderhoud Politie Coaching
Commodities (IKEA, amazon, Shell, Boeing, Ford, bouwmaterialen, schroeven en bouten, computerhardware)	Wereldwijde markt voor goederen en diensten	Markt van nationale en EEG diensten	Banken Overheid Defensie Specialistische zorg Verzekeraars OV-Vervoer Klassikaal specialistisch onderwijs Afvalverwerking op grote schaal Webdesign en DTP Projectmanagement Changemanagement Crisismanagement Het nieuwe werk
Wereldwijde arbeidsmarkt	TNT/DHL Banken Cloud computing Internationale e-learning YouTube Ebay	Banken Cloud computing Nederlandstalige e-learning Games en software	Arbeidsmarkt in Nederland en Europa voor leveren van diensten

Tabel 2.4.2

## 2.5. Conclusie subthema

In verschillende rapporten wordt een toekomstvisie geschetst. Arbeidskrapte (zorg) en verdwijnen van branches (winkels) worden voorspeld, wanneer we op dezelfde manier doorgaan. Veranderingen in automatisering, organisatie en focus

## OCF-themaraapport Werk

worden voorgesteld. Voor goederen en diensten worden logistieke kosten een belangrijke harde factor voor de keuze van locatie. ICT is het logistieke kanaal voor digitale dienstverlening. Voor digitale diensten is een goede digitale aansluiting tussen alle burgers en organisaties nodig. Aan de ene kant koppelen van informatiesystemen waar nodig en aan de andere kant respecteren van privacy waar mogelijk. Een goede logistiek maakt dat Nederland zelf de regie houdt over haar arbeidsmarkt. Lage integrale kosten werken als een magneet op aantrekkelijke kansen, arbeid en producten. Voor goederen en diensten worden imago en bedrijfscultuur een belangrijke zachte factor voor de keuze.

Wanneer de logistieke kosten laag en de betrouwbaarheid hoog zijn, zijn er veel kansen voor grote en kleine organisaties om een lokale en globale aanbieder van arbeid en producten te zijn. Om een kansrijke marktpartij te blijven is right-sizen een bepalende factor. Het beperken van overbodige handelingen, administratie en regelgeving maken de kosten lager. Het beperken van overbodige uitgaven en belastingen maken de winsten groter. Een levendige arbeidsmarkt is alleen mogelijk door het vergroten van de kansen voor de organisaties in Nederland.

De belangrijkste conclusie over de arbeidsmarkt zelf is dat er in de komende jaren tot een nieuwe inrichting van de arbeidsmarkt gekomen gaat worden. Iedereen kan participeren als individu, als team, als netwerk of als organisatie. Een kant van de markt is de beloning die nodig is om de vraag in te vullen. Excessieve beloning moet in verhouding staan met de prestatie en het risico. Wanneer de beloning niet te verantwoorden is, zal de consument zich niet afkeren van de werknemer, maar van de organisatie die de beloning mogelijk maakt. Banken, overheid en NGO's zijn hier gevoeliger voor dan producenten van goederen. De consument kan de toegevoegde waarde van een producent van bijvoorbeeld een auto beter inschatten dan de toegevoegde waarde van een dienstverlenende bank.

De andere kant is het aanbod van arbeidskracht om de vraag te vervullen. Imago en bedrijfscultuur zijn een belangrijke factor in de keuze voor een opdrachtgever. Door kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt kan de werknemer deze factoren meewegen in zijn keuze. De nieuwe groep van flexibele arbeidskrachten en arbeidsovereenkomsten eist zijn plaats op binnen de arbeidsmarkt. Dit gaat ten koste van de oude instituties en organisaties die hun macht nog niet los kunnen laten. Vakbonden, overheid en multinationals verliezen veel van hun klassieke macht. De technologie en de maatschappij zijn klaar voor deze inrichting. De overheid, de vakbonden en de werkgevers zijn echter nog niet allemaal klaar voor een grote omslag. Wanneer de ontwikkeling niet geleidelijk van boven naar beneden gaat, zal de ontwikkeling abrupt van beneden naar boven plaatsvinden. Dan is er echter geen machtsbasis meer voor de oude instituties. Het devies voor deze instituties is dus niet afwachten, maar aanpassen aan de veranderingen in de wereld, de maatschappij en in het kader van dit thema in de arbeidsmarkt.

## 3. Arbeidsverhoudingen

### 3.1. Inleiding

Binnen de sterk veranderende wereld van Werk zijn in de komende decennia de vraagstukken rondom arbeidsverhoudingen een belangrijk onderdeel. De toekomstvisie die we schetsen is er één waarin de mensen centraal staan in plaats van de organisaties. Dat vraagt nogal wat van werkgevers, managers en organisaties, maar ook van de werknemer zelf. Al die partijen zullen op een andere manier met elkaar omgaan in een veranderende tijd waarin zodoende de arbeidsverhoudingen een centrale rol gaan spelen.

In deze paragrafen besteden we aan die arbeidsverhoudingen aandacht, en wel met de mensen als uitgangspunt. Zaken als arbeidsvoorwaarden en de verschillende stakeholders zoals de werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid hebben altijd een belangrijke rol gehad bij het vastleggen, vormgeven en faciliteren van arbeidsverhoudingen en zullen dat altijd houden. Maar het zijn de mensen en de menselijke relaties die in het arbeidsproces een steeds belangrijker rol zullen spelen. Aan deze menselijke relaties zullen we dan ook in de volgende paragrafen aandacht besteden.

Allereerst: wat zijn eigenlijk arbeidsverhoudingen? Wat verstaat men onder arbeidsverhoudingen en waarom zijn deze van belang? A.H. van der Zwaan (bron: organiseren van arbeid) geeft de volgende uitleg over arbeidsverhoudingen: "Arbeidsverhoudingen zijn de krachtsverhouding en wisselwerking tussen de werkgever en werknemers, alsmede die tussen beide partijen en de overheid." De arbeidsverhoudingen hebben betrekking op de positie van arbeid in het bedrijf en in de maatschappij, evenals op de condities waaronder arbeid wordt verricht.

De arbeidsverhoudingen spelen op meerdere niveaus; landelijk niveau (centrales van werkgevers- en werknemersorganisaties), bedrijfstak niveau (collectieve arbeidsovereenkomsten) en op organisatieniveau (personeelsbeleid). De verhoudingen tussen deze partijen op alle niveaus veranderen voortdurend als gevolg van economische conjunctuur, over- of onderaanbod op de arbeidsmarkt, overheidsbeleid, de structurele situatie van een bedrijfstak, kwaliteit van arbeid en kwalificatie van de beroepsbevolking.

#### ***Arbeidsverhoudingen in het nu: een sterk veranderende wereld***

Arbeidsverhoudingen vormen een strategisch instrument voor organisaties om hun doelstellingen te realiseren. Op het niveau van de organisatie omvatten arbeidsverhoudingen, de expliciete en impliciete verwachtingen die werkgever en werknemers van elkaar hebben over de arbeid die werknemers leveren en de beloningen die werkgevers daartegenover stellen. Vanwege het strategische karakter van deze relaties is het voor organisaties van levensbelang stil te staan bij de aard van hun huidige en gewenste arbeidsverhoudingen of relaties.

De wereld van werk beweegt onophoudelijk en snel. Dat komt doordat bedrijven en instellingen te maken hebben met steeds nieuwe eisen en omstandigheden.

## OCF-themaraapport Werk

Willen bedrijven overleven, dan moeten ze concurreren met bedrijven die hun producten en diensten vernieuwen, die dat goedkoop doen, die kwaliteit leveren en op tijd tegemoet komen aan klanteisen. Dit geldt voor zowel profit als non-profit organisaties.

Om hier mee om te gaan zijn organisaties meer dan ooit afhankelijk zijn van menselijke resources, zeker de kennisintensieve organisaties met veel klantcontact. Organisaties dienen gelijktijdig te voldoen aan eisen zoals kostenbeheersing, kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit. De weg daar naar toe is het mobiliseren en managen van competenties en motivatie van medewerkers: het willen en het kunnen.

Ook de wereld van de werknemer is continu in beweging; levensfase, diversiteit, flexibel willen en kunnen werken, veranderingen in werkmentaliteit en verandering in kennis en kunde. Daarnaast gaat steeds meer 'het er toe doen' (zingeving en passie) belangrijker worden in het dagelijkse werk: wij zien dat als "het zijn".

De nieuwe werknemer (ook wel nieuwe professional genoemd) verwacht een inspirerende leeromgeving waar hij zijn talent kan ontwikkelen en waar zijn groei gefaciliteerd wordt. Waar een heldere visie op leiderschap bestaat die leidt tot in de praktijk voelbare consistente interventies. Waar ruimte is om zijn eigen wil vorm te geven en waar oog is voor zijn kwaliteiten. Een omgeving waarin kennis vrij voorhanden is en waar ook op zijn kennis gewacht wordt. Waar duurzaamheid met woord en daad beleden wordt en diversiteit niet per se een plicht is maar als kans benut wordt.

In de organisatie wijzigt het culturele klimaat zich door voortgaande individualisering en pluriformiteit. Eigen verantwoordelijkheid en zelfhulp gaan geleidelijk de plaats innemen van verzorgingsgedachte en institutionele hulp.

Tot slot is in deze dynamische wereld waarin organisaties en werkgevers zich bevinden meer en meer behoefte aan maatwerk in plaats van, door de overheid of collectiviteit, vastgelegde afspraken. Dit houdt onder andere in dat opvattingen over beloningen liberaler zullen worden. Zo worden prestatiebeloning en differentiatie algemeen geaccepteerd.

### **3.2. Visie**

#### ***Toekomstvisie: van kunnen en willen naar zijn***

Het CBS verwacht dat al over 5 jaar flinke tekorten gaan ontstaan op de arbeidsmarkt. Dat zal een behoorlijke invloed hebben op de arbeidsverhoudingen. Werkgevers zullen alle zeilen moeten bijzetten om de werknemer binnen te krijgen en vervolgens te binden aan de organisatie. Tegelijkertijd zullen de werknemers flexibeler zijn en hogere eisen stellen aan hun werkomgeving.



## OCF-themaraapport Werk

De verschuiving van de macht – van de werkgever die de omstandigheden bepaalt naar de professional die flinke eisen aan zijn of haar werkomgeving stelt – zal zich in de jaren daarna verder uitkristalliseren. De uitgangspunten van de werkgever – het kunnen en het willen, competenties en motivatie – zullen veel sterker moeten toegroeien naar het steeds belangrijker wordende uitgangspunt van de werknemer – het zijn.

### ***Arbeidsverhoudingen over 25 jaar***

De werknemer is over 25 jaar een zelfstandige, zelfsturende professional die bewust kiest voor het integreren van werk in zijn of haar leven. Werk is voor het merendeel van de beroepsbevolking niet langer een 'overdagse' bezigheid waarmee brood op de plank moet komen, maar is een uiting van het zelf, een continu proces waarin eigen ontwikkeling en toegroeien naar de eigen kracht en uitgangspunten een centrale rol spelen. Dat zal voor verschillende groepen in de beroepsbevolking iets anders betekenen. Een deel van de mensen zal zich thuis voelen bij werken op één plek, waarbinnen ontwikkeling en persoonlijke groei een plaats krijgen. Een ander deel van de beroepsbevolking zal zich veel meer distantiëren van vast werk, maar zal bijvoorbeeld op projectbasis steeds op andere plekken werken. Deze groep is voor een groot deel georganiseerd in netwerkorganisaties en/of informele (kennis)netwerken van professionals. En zal waarschijnlijk veel meer werken vanuit hubs in de buurt die het werken in netwerken faciliteren (zie ook subthema Netwerken).

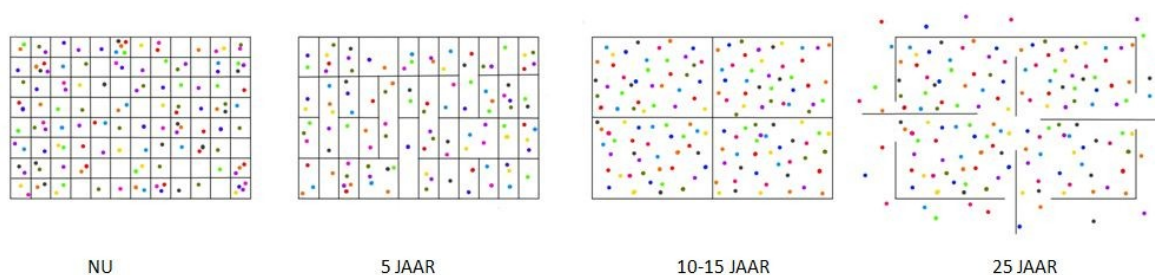
De werkgever zal zich meer en meer moeten toeleveren op het faciliteren van de groei en ontwikkeling van de werknemers, of deze vast in dienst zijn of zich voor een bepaalde tijd of taak/project aan de organisatie verbinden. De omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd moet stimulerend zijn, interessant, boeiend en mensgericht. Talentmanagement is een belangrijke uiting van de arbeidsverhoudingen in deze toekomstige organisaties, die mensgerichte organisaties zijn waar aandacht voor mensen en hun talenten hand in hand gaat met het behalen van resultaten. De werkgever zal die werknemers moeten selecteren die passen bij de visie en uitgangspunten van het bedrijf. Zodat persoonlijke groei en bedrijfsontwikkeling bij elkaar passen, met elkaar matchen. En de ontwikkeling en inzet van medewerkers bijdraagt aan het resultaat van de organisatie. Want daar gaat het uiteraard nog steeds om!

Belangrijk is dat het in de arbeidsverhoudingen in de toekomst vooral over mensen gaat. Over de manier waarop ieder individu kan en wil bijdragen aan het resultaat van de organisatie. De manier waarop werknemers ieder voor zich – en samen – betrokkenheid voelen, weten waar ze een bijdrage kunnen leveren, dat er geluisterd wordt en ieders talenten kunnen worden ingezet. Het gaat erom dat mensen door te doen waar ze zelf goed in zijn, te doen wat ze leuk vinden en te doen waar ze passie voor hebben het beste kunnen bijdragen. Dan krijg je pas echt resultaat. Als mensen op die manier werken op een plek die echt bij ze past, creëert dat heel veel energie, inzet, betrokkenheid en werkplezier. En daarmee echt resultaat voor de organisatie.

## OCF-themaraapport Werk

Het werk wordt over 25 jaar veel meer georganiseerd rondom de mensen: rondom de professional die bepaalde wensen heeft, die het werk als onderdeel van leven ziet, en dat ieder persoonlijk op een andere manier wil kunnen vormgeven. Flexibiliteit, dichterbij - of in - huis werken, werken in netwerkverband, werken zonder dienstverband en uitsluitend werken op projectbasis zullen gewoon worden. Managers zijn vervangen door netwerkmanagers die het werk organiseren binnen de on- en offline netwerken van het bedrijf. Deze sturen op projectbasis steeds andere professionals aan. De organisatie van het werk wordt hierdoor steeds flexibeler en transparanter. Ook de cultuur in en rond organisaties zal veel meer gericht zijn op openheid, het delen van informatie, co-creatie en vertrouwen, omdat in open netwerkstructuren dat de beste manier is om te werken.

In de volgende figuren is dit weergegeven. In het tijdspad aan het einde van dit subthema werken we de figuren aan de hand van concrete stappen in de tijd verder uit.



Figuur 3.2.1

### 3.3. Probleemstelling

#### ***Van nu naar de toekomst: hoe werkt dat voor alle partijen?***

Voor het vormgeven van deze toekomstvisie zijn alle partijen van belang die met arbeidsverhoudingen te maken hebben: werknemer, werkgever/ manager, organisatie en overheid. Alle partijen komen hieronder aan bod. Daarnaast besteden we apart aandacht aan de arbeidsvoorwaarden, als kader en randvoorwaarden voor de geldende en gewenste arbeidsverhoudingen.

#### ***De werknemer: vrijheid en verantwoordelijkheid***

De werknemer van 2010 bevindt zich op de scheidslijn tussen het oude en het nieuwe werken. Waar de oudere werknemers zich nog trachten vast te houden aan 'een baan voor het leven' en 'tot aan je pensioen bij één baas' is de jongere generatie veel wispelturiger, ambitieuzer en regelmatig op zoek naar de uitdaging om bij een andere werkgever nieuwe carrièrekansen te creëren.

Wat ook opvallend is op dit moment, is dat jongeren langer doorstuderen voordat ze aan een baan beginnen, terwijl ouderen eerder hun baan kwijtraken en geen

## OCF-themaraapport Werk

tot weinig kansen maken op re-integratie. Veel van de oudere werknemers kampen ook met grote onzekerheid over opgebouwde tegoeden voor hun pensioen en verlies van recht op bepaalde secundaire arbeidsvoorwaarden. Voor de oudere werknemer is dit moeilijker, omdat deze al lange tijd als vanzelfsprekend aanspraak kon doen op genoemde zaken. Hij of zij ervaart veel sterker het effect van meer naar minder, dan jonge, startende werknemers.

### *Naar de toekomst*

Er vinden duidelijke verschuivingen plaats in het denken over werken en de manier waarop dat het beste gedaan kan worden. Het Nieuwe Werken is op dit moment de sterkste trend, die zijn invloed zal gaan hebben op hoe werknemers in de toekomst met het begrip arbeid omgaan.

Belangrijke speerpunten zijn hierbij:

- flexibiliteit in urenverdeling en werkplek
- vaker vanuit huis werken
- zelfstandiger werken
- meer verantwoordelijkheid
- werk en privé smelten samen
- bewuster van nut en doel van werkzaamheden
- plezier in werk boven verdiensten
- steeds minder topdown organisaties
- minder managers
- eigen kernwaarden en drijfveren belangrijker dan CV
- bewuster omgaan met milieu
- meer betrokken bij maatschappij

Meer dan een op zichzelf staande taak, zullen werknemers in de toekomst werk als een geïntegreerd deel in hun leven zien. Vastomlijnde kaders zullen sneller worden losgelaten en het managen van tijd en taken doen zij zelf. Hierdoor verdwijnt de noodzaak voor veel hiërarchische lagen. Het tijdperk van de manager is voorbij.

Medewerkers vormen samen de onderneming in gelijkwaardige waardering van inzet, talent en drijfveren. Sturing en motivatie zullen voornamelijk onderling plaatsvinden, waarbij betrokkenheid van eigenaren en/of bedrijfsleiders een vanzelfsprekend onderdeel vormt.

Het huidige klimaat van de arbeidsmarkt kent nog veel negatieve bewoordingen, zoals werkloos/werkzoekend, uitkering, arbeidsgehandicapt of arbeidsongeschikt. In de toekomst is het juist van belang een positieve lading hieraan te geven, om eigenwaarde en geloof in mogelijkheden te behouden. Zo kunnen wij het ook benoemen als werkwend, leefbijdrage, gedeeltelijk inzetbaar en maatschappelijk ondersteund. Anno 2025 zal de werknemer een functioneel participant zijn!

De veranderende machtsverhoudingen binnen het arbeidsveld leveren de werknemer meer vrijheid op, maar ook meer verantwoordelijkheid. Niet alle

werknemers zullen zelf weten waar hun eigen kracht ligt en wat ze het liefst doen. Wat is eigenlijk mijn talent? Waar word ik het meest gelukkig van? Op welke manier kan ik bijdragen? Sommige professionals zullen de vrijheid en zelfsturing een verrijking vinden, anderen juist niet. De kern is dat de werknemer centraal blijft staan en de werkgever samen met de professional de taak heeft arbeid en omgeving zo in te richten dat de werknemer tot maximaal welbevinden en daarmee maximale prestatie komt. Sturing op resultaten en talenten dus, in plaats van op cijfers en competenties. Daarnaast neemt het belang van coaching, opleiding en begeleiding in hoge mate toe.

### ***De werkgever: talentmanagement en leiderschap***

Uiteraard dient een werkgever uit te gaan van de strategie van de organisatie (doel, visie, missie). Vervolgens dient gekeken te worden met welke producten of diensten men deze strategie en vanuit welke werkprocessen realiseert.

Om de strategie waar te kunnen maken is het human capital van steeds groter belang. Niet alleen de fte's en/of uren maar ook de kennis en kunde (competenties) en motivatie. Daarbij wordt het zoals gezegd steeds belangrijker om te voldoen aan de wens van de nieuwe generatie professionals die ook hun ZIJN terug willen zien in hun dagelijkse werkzaamheden.

Inspelen op deze trends houdt in dat werkgevers zullen moeten accepteren dat hun rol een andere zal zijn dan die tot dusver was. De machtsverhouding(en) veranderen. Hierbij is het van belang dat werkgevers veel meer de werkende professional moet kunnen faciliteren in zijn/haar zoektocht naar het zijn van een professional. Naast faciliteren moet de werkgever de werknemer opvoeden om als nieuwe professional te acteren. Dit doet hij door de professional uit te dagen in zijn vak- en persoonlijke ontwikkeling. Dit vereist van de werkgever dat hij inspeelt en haar arbeidsprocessen dusdanig gaat inrichten dat hieraan invulling gegeven kan worden. Zonder daarbij voorbij te gaan aan haar organisatiedoelstellingen.

Dit betekent dus zeker niet dat de werkgever niets meer te vertellen heeft dan wel dat de machtsverhoudingen zijn omgedraaid. Een goede leeromgeving bestaat er ook uit dat er heldere feedback gegeven wordt en dat de pijngrens soms best opgezocht mag worden.

De werkgever zal de nieuwe professional uitdagen op het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

Voor goed werkgeverschap bestaan geen universeel toe te passen instrumenten, het gaat veel meer om het bestaan van duidelijke waarden binnen een uitgesproken cultuur. Een goede werkgever is dus zeker geen allemansvriend.

### *Van management naar leiderschap*

Het managen van het proces tussen arbeid geven en nemen is voornamelijk een persoonlijk proces. Sturing van medewerkers gaat meer en meer plaatsvinden op resultaten in plaats van competenties en cijfers. De switch voor de manager zit

## OCF-themaraapport Werk

hem in minder controle en meetbaarheid en meer sturen op talent en 'wat kan jij bijdragen aan onze organisatie, waar ligt de overlap, wat kunnen we voor elkaar betekenen'. Openheid en vertrouwen zijn hierbij belangrijke kernwaarden, ook omdat de nieuwe professional flexibeler zal werken en niet meer voortdurend onder toezicht van de manager zal staan. De rol van de manager – als die er al is – zal veel minder sturend zijn maar meer faciliterend en verbindend. We zien daarom een belangrijke beweging van management naar leiderschap.

Leiderschap zal dan ook steeds verder doorontwikkelen naar persoonlijk leiderschap. Het varen van je eigen koers en je verantwoordelijkheden daarin nemen. Je stemt je arbeidsverhouding af op de te leveren output.

Leiderschap vanuit de organisatie zal dan vooral bestaan uit het managen van processen (wat is er nodig om mijn doel te bereiken) versus het helpen faciliteren van het zijn van een professional en de zoektocht daarbij. Dit vereist talentmanagement, dialoog en gelijkwaardigheid. Hier is een mooie rol voor HR weggelegd en zullen de traditionele managementrollen gaan verdwijnen.

Dan ook geen sturing op het verbeteren van de dingen die je nog niet zo goed kan (om het competentielijstje maar compleet te maken) maar juist op het investeren in die dingen waar je wel heel goed in bent en nog beter in kan worden (talentontwikkeling, uitblinkers).

### *De positie van HR*

Om dit proces vorm te kunnen geven is een sterke plek van Human Resources nodig.

We stappen af van belangenbehartiger van lijnmanagers, gericht op cost control en bezetting, maar worden beïnvloeder voor de lange termijn strategische doelen. Dit betekent een gelijkwaardige positie in een organisatie, vergelijkbaar met Finance en Sales.

HR instrumenten en structuren zullen ook veel meer vanuit visie vorm gegeven worden, vanuit talentmanagement en (persoonlijk) leiderschap. Vanuit de aandacht voor persoonlijke groei en de match daarvan met de organisatiedoelstellingen. Zo zal een afspraak tussen werknemer en werkgever vanuit de werknemer worden geïnitieerd. Hij zal ook op basis van 360 graden feedback zijn oordeel vormen over zijn prestaties. De afspraak, coachingsmomenten en het eindejaarsgesprek vormen dan een dialoog op gelijkwaardige manier.

### *Werving en matching*

Als organisaties op dergelijke manier zijn ingericht, pas dan zal de schaarse professional zijn kennis en kunde beschikbaar stellen aan deze organisatie. Arbeidsmarktcommunicatie over hoe jij als werkgever bekend wilt staan en hoe jij professionalschap faciliteert zal dan ook steeds belangrijker worden om de juiste man of vrouw binnen te krijgen.

## OCF-themaraapport Werk

Voor de omgeving betekent dit duidelijk communiceren waar een organisatie behoefte aan heeft en wat je er als werknemer van terug mag verwachten. Het op deze wijze leren van de omgeving, cultuur en verwachtingen bepaalt, of de professional zijn zoektocht naar zijn, balans, geven en nemen kan volbrengen.

Bij matching van werkgever en werknemer moet het hier al over gaan. Dus geen 'afstreeplijstjes' met competenties meer, maar het hebben over betrokkenheid bij de organisatie, de ontwikkeling van je talent, de mogelijkheden die de organisatie voor jou biedt én wat jij de organisatie te bieden hebt.

### ***De organisatie: diffuse grenzen en betrokkenheid***

Organisaties zelf worden enerzijds eenvoudiger: taken gaan naar de lijn, reductie van stafafdelingen, externalisatie/inkopen van specialismen, lijnverkorting, decentralisatie. Maar anderzijds complexer: organisatiegrenzen worden diffuus en verschuiven voortdurend naarmate bedrijfsfuncties buiten de formele organisaties worden gebracht en strategische allianties worden aangegaan. Van een functionele- gaan we naar een product- of marktgerichte opstelling, die gecompliceerd wordt door de introductie van matrix- en projectorganisatie.

Een professional wil betrokken zijn bij een organisatie en wil betrokken zijn bij zijn of haar werkproces. Dit vereist dat de structuur van een organisatie veel meer gericht moet worden op kennis halen en brengen. Dat beslissingen over verantwoordelijkheden of indeling van werkzaamheden veel meer met dwarsdoorsneden genomen moeten worden om gelijkwaardigheid, betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid te stimuleren. De traditionele organisatiestructuur waarin topdown wordt besloten zal verdwijnen.

Daarnaast zal het belang van organisatiecultuur worden (her)ontdekt als een belangrijke factor voor het realiseren van de doelen. Ondernemerschap, oppakken van eigen verantwoordelijkheid, creatief en slagvaardig inspelen op ontwikkelingen, innovatievermogen, klantgerichtheid, kwaliteitsbewustzijn, resultaatgerichtheid en bereidheid risico's te nemen. Dit zijn elementen die in gedrag worden beschreven en waarop professionals ook hun verantwoordelijkheid nemen of daar op aangesproken kunnen worden.

Zullen alle organisaties over 25 jaar op deze manier de relatie met de werknemers hebben ingericht? Het antwoord is nee. Er zullen gelijktijdig enkele typen organisaties zijn maar het accent verschuift wel degelijk.

Ook over 25 jaar zullen er organisaties zijn die inspelen op de behoeften van werknemers die graag in korte tijd bijvoorbeeld goed willen verdienen zonder alle poespas van ontwikkeling, gelijkwaardigheid etc. Dit type medewerkers zet zijn kennis en kunde in voor salaris. Eventuele passie en talenten zal hij inzetten buiten het bedrijf waar hij zich minder in herkent.

Daarnaast zullen er organisaties zijn die voornamelijk ingericht zijn als een netwerk. Als professional kun je hier je kennis en kunde in kwijt. Als bedrijf pluk

je de vruchten van diegene die zich op dat moment beschikbaar stellen. De binding zit in professionele identiteit, niet in de bedrijfsidentiteit.

De grootste groep organisaties zal ingericht zijn op het faciliteren van de nieuwe professional. Deze groep is in staat aan te geven welke duurzame organisatiestrategie er wordt gevolgd, op welke gelijkwaardige wijze ze dit vorm willen geven. Welke kennis en kunde ze daarbij nodig hebben daarbij lettend op de persoonlijkheid die wat toevoegt en komt brengen. Bij deze bedrijven is het leuk om te werken en zij zijn in staat om duurzaam betrokkenheid en ontwikkeling vorm te geven.

### ***Arbeidsvoorwaarden: maatwerk en een terugtrekkende overheid***

Op dit moment zijn de arbeidsvoorwaarden nog sterk collectief geregeld en vastgelegd. Tegelijkertijd hebben ontwikkelingen op allerlei gebied – technologische ontwikkelingen, flexibilisering, individualisering – nu al een sterke invloed op de arbeidsvoorwaarden. Waar men vroeger een contract voor het leven had is dat nu veranderd in een veelheid van contracten tijdens je loopbaan. De loopbaanwerkers ontlenen hun bestaansrecht aan deze ontwikkeling. De familiecultuur binnen de organisaties maakt plaats voor een individuele cultuur. Dit wordt versterkt door het verdwijnen van de vanzelfsprekendheid dat iedereen altijd op kantoor werkt. De techniek zorgt ervoor dat wij tijd- en plaatsongebonden kunnen werken. De maatschappelijke trend van individualisering leidt tot uiteenlopende werknemerswensen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Werknemers zijn ook mondiger en weerbaarder geworden; het stijgend opleidingsniveau draagt daaraan bij. Werknemers willen meer te zeggen hebben over hun eigen arbeidsvoorwaarden. De techniek enerzijds en de individuele behoefte anderzijds maakt dat het collectieve karakter in de arbeidsvoorwaarden zal verschuiven naar een meer individuele vorm. Eind jaren 90, ten tijde van de economische opleving, werd al gesproken van een 'flexibel employee benefit pakket' voor de werknemer. Voor elke werknemers wat wils. Met het uiteindelijke doel om tijdens de arbeidsmarktkrapte voldoende kwalitatief geschoold personeel te kunnen behouden. Tijdens de huidige crisis is er vanzelfsprekend minder aandacht geweest voor deze ontwikkeling. Het tij is weer aan het keren. Het CBS heeft aangekondigd dat voor bepaalde sectoren de arbeidsmarktkrapte binnen nu en twee jaar weer actueel is en dat over 5 jaar ook andere sectoren problemen zullen gaan ondervinden met het vinden van personeel. Dit vraagt een andere benadering van de werkgever die zich zal moeten gaan beraden over een flexibele arbeidsvoorwaardenpakket.

### *Arbeidsvoorwaarden en de rol van de overheid*

Maar wat is de rol van de overheid inzake secundaire arbeidsvoorwaarden? Directe inmenging van de overheid in het arbeidsvoorwaardenbeleid tussen werkgevers en vakbonden past niet in deze tijd. Algemeen bekend is dat de overheid op het terrein van de regelgeving zich beleidsmatig op vele fronten heeft teruggetrokken. De tendens is dat alleen het strikt noodzakelijke bij wet wordt vastgelegd, om daarmee een maximale ruimte te creëren voor het overleg

tussen de spelers, te weten de werkgevers- en werknemersorganisaties en uiteraard de werknemer<sup>28</sup>.

Tegelijkertijd is er een aantal ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op secundaire arbeidsvoorwaarden. Zo zijn er de problemen met de financiering van de pensioenen. Minister Kamp (Sociale Zaken) heeft zich recent uitgesproken over het pensioenstelsel en de te verwachten problemen. Hierbij worden twee oorzaken aangegeven; het ouder worden van de mens en de huidige economische crisis. Een versobering van de pensioenen is een reëel toekomstbeeld.

De Tweede Kamer en minister Kamp ijveren op dit moment voor meer flexibele werktijden. Ook moeten werknemers meer zelf hun werkplek kunnen kiezen. Zo zei minister Kamp woensdag 10 november 2010 in de Kamer dat hij alle regels over arbeidstijden en werkomstandigheden gaat doorlichten. Hij wil belemmeringen voor [flexibel werken](#)<sup>29</sup> wegnemen, zodat arbeid en zorg beter te combineren wordt.

### ***De rol van de overheid: faciliteren en controleren***

Naast werkgever, werknemer en andere partijen speelt uiteraard de overheid ook een belangrijke rol inzake de arbeidsverhoudingen. Een toename van de verantwoordelijkheid van de werknemer en de werkgever is een duidelijke trend. Daar staat direct tegenover de afname van de verantwoordelijkheid van de overheid. De verzorgende taak van de overheid, opgebouwd vanaf de oorlogsjaren, is versneld aan het afnemen door de crisis en groeiende financiële druk. Maar wat betekent dat voor de arbeidsverhoudingen? Op dit moment speelt de overheid een duidelijke rol in de wet- en regelgeving die bepalend zijn voor de arbeidsverhoudingen. Maar die wetgeving is aan verandering onderhevig. Hieronder enkele voorbeelden:

- De ziektewet is afgeschaft in 1996. Waar voorheen de financiële verantwoordelijkheid voor de zieke werknemer bij de overheid lag verschuift deze naar de werkgever. Uiteraard probeert de werkgever zichzelf te beschermen door zich te verzekeren. Het gevolg daarvan is dat de verzekeraars een steeds grotere rol gaan spelen in dit veld.
- De WAO is veranderd naar de WIA. Door de grote financiële druk zag de overheid zichzelf genoodzaakt de uitkeringen terug te dringen. In de nieuwe wet 'Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen' wordt meer gekeken naar wat iemand nog wel kan, in plaats van wat men niet meer kan. Daar is een duidelijke verschuiving merkbaar naar de verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer. Met de komst van de WIA is het veel lastiger geworden voor de werknemer om een uitkering te krijgen op grond van zijn of haar ziektebeeld. De werkgever

---

<sup>28</sup><http://www.hr-kiosk.nl/xbook/id/1159>

<sup>29</sup><http://www.penoactueel.nl/arbeidsvoorwaarden/kamer-en-kamp-willen-flexibeler-werktijden-6252.html>



## OCF-themaraapport Werk

en de werknemer moeten samen werken aan een herstel, door de overheid verwoord in de Wet verbetering Poortwachter (WvP).

Momenteel wordt er in de politiek veel gesproken over de versoepeling van het ontslagrecht. Wat zal het effect zijn van deze versoepeling? De preventieve bescherming van de werknemer zal daarmee veranderen. De werknemer moet straks zelf naar de rechter stappen om in verweer te komen tegen ongewenst ontslag. Daarmee zal de verantwoordelijkheid van de werknemer groter worden. Maar ook de werkgever zal dan een grotere verantwoordelijkheid gaan dragen inzake ontslag. Of kunnen we ook stellen dat de macht van de werkgever met deze verandering zal groeien? Dat laatste is zeker een angst die bij velen speelt, vandaar het groeiende protest tegen deze ontwikkeling. Een ding is zeker, de zekerheden die de werknemer nu kent zullen met het wijzigen van de wet verdwijnen.

Een zich terugtrekkende overheid leidt in toenemende mate tot deregulering en privatisering. Met name op het terrein van werkgelegenheid en sociale zekerheid vraagt dat om een grotere verantwoordelijkheid van sociale partners. Concluderend zouden we kunnen zeggen: de overheid verschuift de verantwoordelijkheid voor de werknemer naar de werkgever, maar ook naar de werknemer zelf. Om controle te blijven houden worden nieuwe wetten ontwikkeld. De overheid in de rol van de controlerende macht. We bespeuren een opkomst van de macht van verzekeraars die werkgevers dwingen bepaalde maatregelen te nemen. Een voorbeeld hiervan is het ziekteverzuimbeleid, in dit beleid gaan verzekeraars een steeds grotere rol spelen. Deze redenering staft hetgeen we als trend zien; een toename van verantwoordelijkheid van de werknemer. Maar ook de toename van de verantwoordelijkheid van de werkgever. Daarbij komt dat ook de verzekeraars als machthebbers toegevoegd kunnen worden aan het rijtje. Toch zal de overheid niet alle macht uit handen geven. Bij een groot aantal zaken houdt via controlerend en faciliterend beleid, wetten en regelgeving de overheid toch een flinke vinger in de pap. Denk aan het verminderen of afschaffen van de bijtelling op groene auto's of de bemoeienis met het kerstpakket.

### **3.4. Tijdpad**

In deze paragraaf een overzicht van de ontwikkelingen in vijfjaarlijkse periodes. Inclusief actiepunten in de eerste 15 jaar voor de totstandkoming van de gewenste ontwikkeling. Allereerst geven wij een algemene schets van wat er nodig is om tot verandering te komen.

#### ***Algemeen***

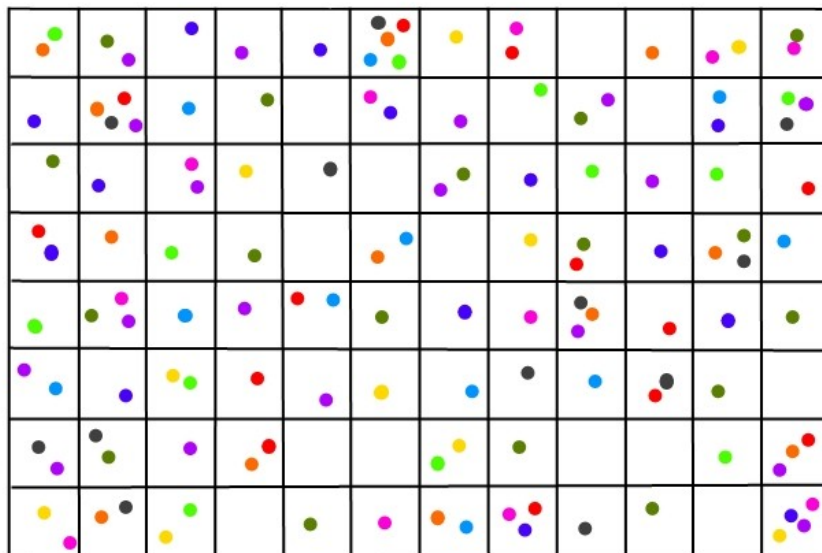
In de komende 25 jaar zien we grote verschuivingen op de arbeidsmarkt die zullen leiden tot nieuwe manieren van werken en nieuwe arbeidsverhoudingen. Voor het zover is, zal een belangrijke cultuuromslag en mentaliteitsverandering moeten plaatsvinden, die we hieronder in concrete stappen beschrijven. Wat in het algemeen voor een cultuurverandering als deze nodig is, is een aantal

## OCF-themaraapport Werk

stappen: vanuit het NU, volgen de stappen BESEF, ACTIE en INTERNALISATIE. Deze stappen zien we terug in onderstaande tijdspaden.

Zowel werkgevers als werknemers moeten loskomen van geldende normen en waarden omdat ze tot de conclusie komen dat deze niet langer het beste werken (besef), nieuwe waarden en normen moeten worden geïntroduceerd evenals nieuwe methoden (actie) wat in de jaren daarna leidt tot verankering (internalisatie). Internalisatie het proces waarbij maatschappelijke structuren op zo'n manier verinnerlijken dat individuen ze ervaren als van henzelf<sup>30</sup>).

Het NU is in de onderstaande figuur weergegeven:



Figuur 3.4.1

### **Over 5 jaar:**

- Zijn sommige organisaties opener geworden, zijn structuren op sommige plaatsen losser en beginnen de eerste netwerken zich voorzichtig af te tekenen.
- Heeft talentmanagement de plaats ingenomen van competentie (of reparatie-) management.
- Is een stevig begin gemaakt met het structureel inzetten van coachend leiderschap en het inbedden van coachings- en opleidingstrajecten voor persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers.

<sup>30</sup> Bron: Vranken, J. & Henderickx, E. (2001). *Het speelveld en de spelregels, een inleiding tot de sociologie*. Leuven: Acco.

## OCF-themaraapport Werk

- Werkt een groter deel van de beroepsbevolking als ZZP'er, waardoor de flexibiliteit van de arbeidspool groter wordt. Tegelijkertijd wordt de druk op de werkgever om de excellente ZZP'ers binnen te halen voor projecten groter.
- Wordt betrokkenheid in organisaties vergroot door meer gebruik te maken van alle kennis en kunde in een organisatie i.p.v. alleen van het topmanagement. Dat vergroot de motivatie, het commitment en uiteindelijk de arbeidsproductiviteit. Uitstekende reclame voor de professional die werk zoekt. Een ander groot voordeel van betrokkenheid is een lager ziekteverzuim. De grootste kostenpost zijn vaak de personeelskosten, reken uit je winst!
- Werkgevers gaan beseffen dat een strategisch HR beleid het verschil maakt tussen succes en falen. Het besef van kennisschaarste, vergrijzing en de beweeglijke arbeidsmarkt begint door te dringen.
- Is het Nieuwe Werken een begrip dat niet langer alleen over flexibele werkuren gaat maar over het in het middelpunt plaatsen van de mensen in je organisatie en binnen het werkproces.
- Is de wetgeving rondom arbeid – mede dankzij de inspanningen van het huidige liberale kabinet – verder en sneller versoepeld, o.a. is de AOW leeftijd verhoogd naar 66 jaar.
- Heeft de overheid zich een controlerende rol aangemeten waarbij de verantwoordelijkheid voor de arbeidsvoorwaarden steeds meer gaat naar de sociale partners (kaders worden nog steeds door de overheid bepaald).
- Is een begin gemaakt met individualisering en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden.

### ***Wat is daar concreet voor nodig?***

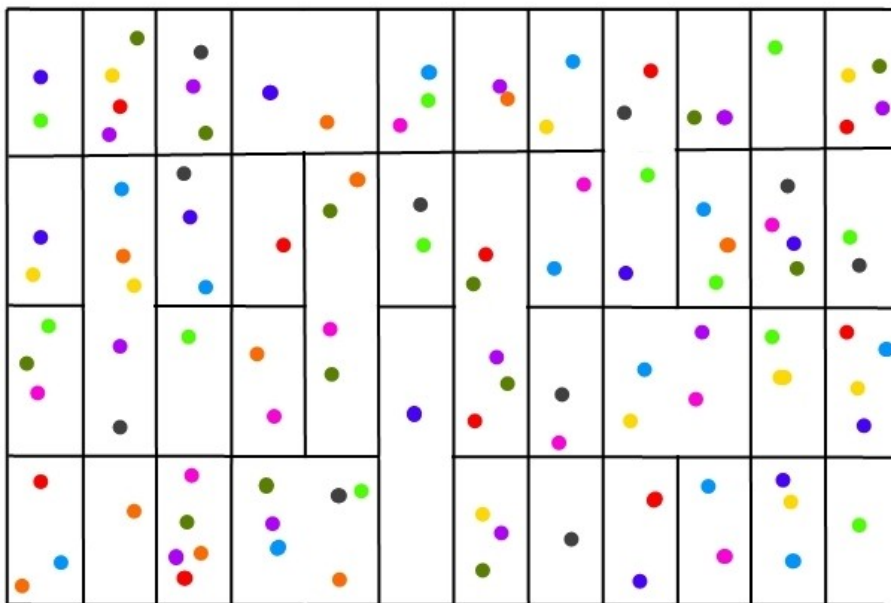
- HR moet een prominente plaats gaan krijgen in het MT om de (toekomstige) arbeidsproblematiek te pareren.
- Het Nieuwe Werken moet op grote schaal geïntroduceerd worden in het bedrijfsleven. Er zijn vier stappen te onderscheiden; informeren - overtuigen - onderzoeken - implementeren.
- Van competentie management naar Talentmanagement is voor veel bedrijven nog een grote stap. Ook hier gelden er vier stappen; informeren - overtuigen - onderzoeken - implementeren. 'Best practises' kunnen gebruikt worden om anderen te overtuigen.
- Bedrijven moeten zich gaan voorbereiden op andere Werving en Matching procedures. Is de interne werving en matching professional wel objectief genoeg voor de kritische ZZP'er? Sociale media en netwerken worden leidend in de zoektocht naar personeel, daar zullen bedrijven over moeten gaan nadenken.
- Hoe vergroot je de betrokkenheid van alle deelnemers in het bedrijf? De geldende bedrijfscultuur is veelal dat alleen de 'top' zijn kennis en kunde ten toon spreid. Een cultuurverandering is essentieel. De huidige waarden en normen moeten plaats maken voor nieuwe waarden en normen. Dat impliceert dat de huidige cultuur onderzocht moet worden

## OCF-themaraapport Werk

en de wenselijke cultuur omschreven moet worden. De niet wenselijke cultuurelementen te ontmoedigen en de wenselijk cultuur te stimuleren. Een bedrijf doet er verstandig aan om dit proces te laten begeleiden door een ervaren externe professional, die is niet emotioneel betrokken bij het proces.

- De eis van werknemers inzake flexibele arbeidsvoorwaarden zal steeds groter worden. Ook hiervoor geldt, wees voorbereid. Het kan een USP (unique selling point) zijn naar de buitenwereld!

Tussen 5 en 10 jaar vanaf nu is het BESEF van de benodigde verandering ingetreden en zien we de eerste veranderingen in het veld van werk en organisaties:



Figuur 3.4.2

### **Over 10 jaar:**

- Krijgt persoonlijk leiderschap steeds meer vorm in organisaties en is eigen verantwoordelijkheid ingebed in de organisatie. Er is over en weer aandacht voor vakmanschap en goed werkgeverschap.

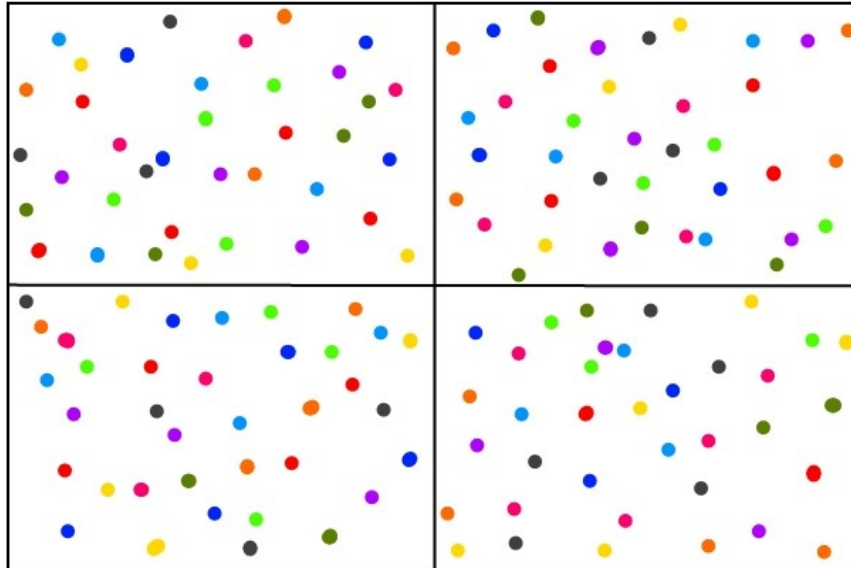
## OCF-themaraapport Werk

- Worden er aanpassingen gedaan van het arbeidsrecht: huidige contracten zijn uitgehold. We gaan niet meer standaard uit van long-time employment (aanwezigheid in ruil voor geld) maar van de vertaling van behoeften/wensen van medewerkers naar mogelijkheden in een organisatie.
- De professionals gaan zich meer en meer formeren in formelere en informelere (kennis)netwerken of gilden. gildevorming is voor de vakman een uitstekend middel om zijn kennis maar ook motivatie op peil te houden. Waar voorheen HR een rol speelt inzake arbeidsbeleving zullen de gilden deze taak steeds meer overnemen.
- De gilden beginnen al in sommige gevallen als collectief op te treden en gaan zodoende eisen stellen aan werkgevers of andere partijen op de arbeidsmarkt.
- Excellente werknemers binnenhalen is een verheven kunst aan het worden, voorbehouden aan externe 'werving en matching' specialisten. Zij hebben een stevige onafhankelijke positie in het steeds groter wordend netwerk van ZZP-ers.
- De inzet van (in)formele netwerken en social media bij het werven en matchen van de nieuwe professional wordt een vanzelfsprekendheid.
- Is de arbeidsmarktkrapte in volle gang, waardoor de ruimte in de onderhandeling over de arbeidsvoorwaarden door de werknemers zal worden ingenomen. Zij zijn in de positie om eisen te stellen.
- Kennisborging wordt steeds belangrijker in een organisatie, niet alleen vanwege de met pensioen gaande babyboomers, maar ook omdat veel meer werk flexibel wordt ingevuld en er minder vaste medewerkers zijn. Technologische oplossingen voor kennisborging moeten worden ontwikkeld.
- Is er meer ruimte voor invulling van vrije tijd. Het nieuwe werken zal inmiddels in de meeste bedrijven ingevoerd zijn. Daarmee is het belang van persoonlijke arbeidsvoorwaarden groter geworden. Bedrijven zullen, binnen de lijnen van de eisen van de fiscus, hun arbeidsvoorwaardenpakket verder gaan flexibiliseren. Betere hulpmiddelen om te kunnen werken op afstand, denk aan telefoon, laptop en andere technische snufjes.
- Heeft het maatschappelijk verantwoord ondernemen een centrale plek veroverd in organisaties en het denken over arbeid. Werknemers geven meer en meer aan de behoefte te hebben hun werk zinvol in te vullen. Werknemers zullen hier creatieve oplossingen voor moeten bedenken omdat niet alle werkgevers heel makkelijk aan deze wens kunnen voldoen.
- Is de vergrijzing in volle gang en zijn alle babyboomers uitgetreden. De druk op de arbeidspopulatie is groot, wat de macht in de arbeidsverhoudingen nog meer naar de werknemer doet doorslaan. De schaarste op de arbeidsmarkt biedt de bescherming die de overheid in eerdere decennia aan de werknemer bood. Werknemers maken volop gebruik van de krapte op de arbeidsmarkt door hogere eisen te stellen en door contracten te beëindigen en zich vervolgens tegen veel hogere tarieven terug te laten inhuren.

***Wat is daar concreet voor nodig?***

- Vakmanschap en goed werkgeverschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Leiderschap ontwikkelen en eigen verantwoordelijkheid nemen zijn voor veel professionals ontwikkelpunten. HR speelt in dit proces een faciliterende rol. De vraag zal zijn; kunnen wij helpen?
- HR heeft ook een motiverende rol. Stimuleer de professional te werken aan zijn of haar eigen ontwikkeling. Stimuleer ook deelname bij de gilden. HR is daar bij gebaat.
- HR zal de werving- en matchingprocedures steeds meer uit handen moeten geven. HR is niet onafhankelijk genoeg om de solliciterende professional te motiveren binnen te komen. Een bedrijf is gebaat bij externe werving en matching professionals die de markt begrijpen waarbinnen het bedrijf opereert.
- HR zal heel creatief moeten gaan opereren inzake arbeidsvoorwaarden. Out of the box denken moet een kwaliteit van HR gaan worden. Hoe krijgen we werknemers binnen en wellicht nog belangrijker hoe houden we ze binnen?
- Bedrijven die voorop lopen in MVO zullen profiteren van hun positie. Professionals geven zonder meer de voorkeur aan deze bedrijven. Het extra werk en geld dat bedrijven al die jaren hebben gestoken in MVO betaald zich dubbel en dwars terug. Het advies aan alle bedrijven is hiermee duidelijk verwoord.
- Bedrijven zullen zich ook moeten gaan groeperen om de druk van de professional te kunnen weerstaan. Gezamenlijk een pool van ZZP-ers creëren is denkbaar. Of een stap verder, gezamenlijk personeel aannemen en deze vervolgens flexibel inzetten op projecten.

Over 10 tot 15 jaar komen de verschillende partijen in het werkveld in ACTIE en zijn al grote veranderingen zichtbaar, hoewel de bredere structuur nog overeind staat:



Figuur 3.4.3

**Over 15 jaar:**

- Is naast eigen verantwoordelijkheid ook gelijkwaardigheid een vast onderdeel van de arbeidsrelatie.
- Zijn organisaties steeds meer netwerkorganisaties waar zelfmanagement van teams van werknemers en professionals die op projectbasis werken gezamenlijk werken aan resultaten. Er wordt veel aandacht besteed aan de samenstelling van teams en de teamrollen van de verschillende teamleden zodat het team optimaal kan functioneren voor de gestelde taak. De bedrijfseigenaar(s) is een vanzelfsprekend onderdeel van het team.
- De organisatie heeft behoefte aan een backbone van vaste directie en een aantal project- en netwerkmanagers, mensen die commitment aan de organisatie hebben op de langere termijn en zich voor langere termijn verbinden aan de strategie, missie en visie van de organisatie. Daarnaast wordt veel gewerkt met een flexibele inzet van netwerkende professionals.
- Viert de krapte op de arbeidsmarkt hoogtij en weten veel werkgevers niet meer voldoende personeel aan te trekken. De werknemer kan hoge eisen stellen, wat ervoor zorgt dat in sommige sectoren alleen de 'rijkere' werkgevers in staat zijn hun productie te waarborgen. Het dringt tot werkgevers door dat ze alleen door te investeren in mensen de juiste mensen weten aan te trekken.

## OCF-themaraapport Werk

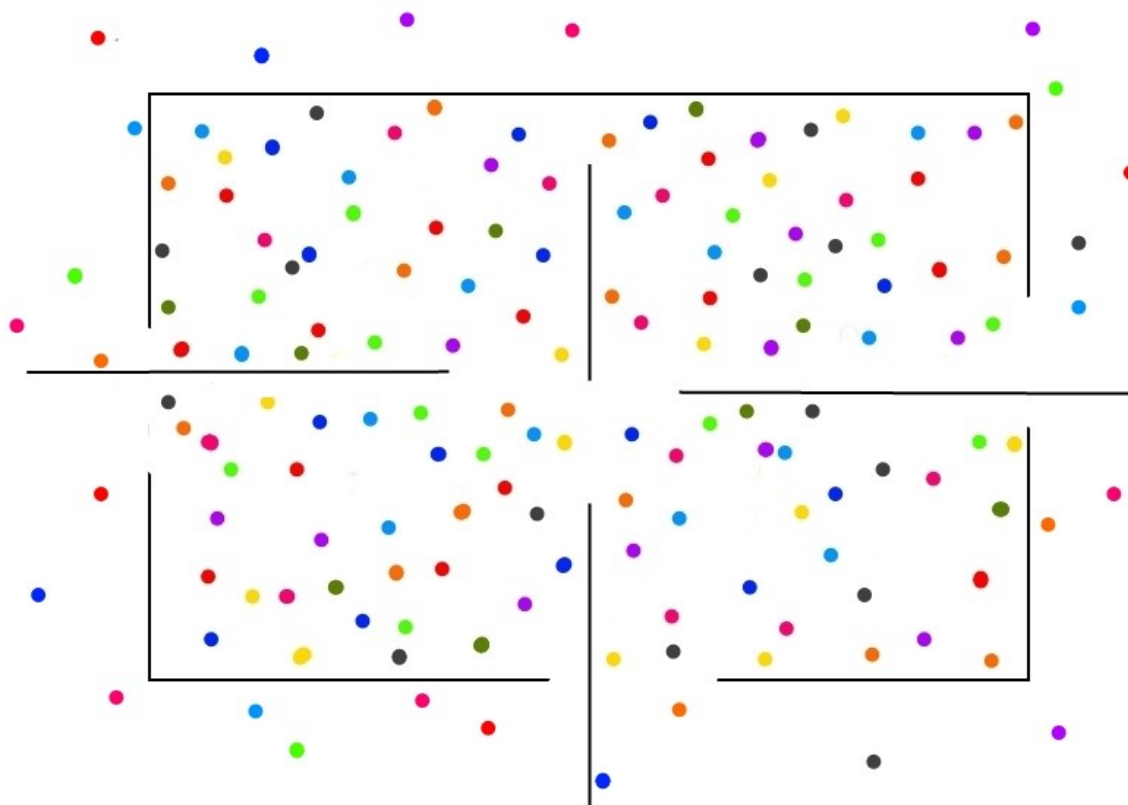
- Dringt het tot de overheid door dat de vrijheid van werknemers en flexibilisering van de arbeidsmarkt en de arbeidsvoorwaarden niet oneindig kan zijn. Beleid en regelgeving slaat door naar de kant van bescherming van de werkgever om een nieuw evenwicht te laten ontstaan.
- Veranderen ook omgevingsfactoren in de maatschappelijke omgeving mee met de nieuwe inrichting van het werk. De 24/7 economie viert hoogtij en werknemers stellen steeds meer eisen: aan kinderopvang, schooltijden, de mogelijkheid om te werken in hubs dichtbij huis (waar ook de huisarts, tandarts en loodgieter zich kunnen vestigen) en zowel werkgever als overheid zal zich hier beter naar moeten voegen.
- Is kennis overal ...

### ***Wat is daar concreet voor nodig?***

- Kennis is overal! Dat is een belangrijk punt voor bedrijven. Als bedrijf moet je dus overal bij kunnen en zijn. Voortdurend up to date zijn op het gebied van de technologische ontwikkeling maar ook sociale ontwikkeling is een must. Zorg ervoor dat het een specialisme wordt binnen je organisatie. De boot missen is de doodsteek voor een bedrijf!
- De druk van de professionals groeit. Werkgevers zullen samen met de sociale partners en de overheid in gesprek gaan om een oplossing te vinden voor het probleem.
- Er worden steeds minder arbeidscontracten afgesloten, maar er wordt concreet veel meer gewerkt met projectcontracten en resultaatverplichtingen.
- Bij een netwerkorganisatie hoort een hele andere bedrijfscultuur dan bij een traditionele organisatie. De dominante cultuur zoals we die nu kennen zal moeten plaatsmaken voor een cultuur die past bij een netwerkorganisatie. Onderzoek en de reeds bestaande ervaringen zullen de andere bedrijven moeten overtuigen van het nut van zo'n organisatie. Door de tijd heen zullen meer bedrijven het nut van een netwerkorganisatie gaan inzien. Er zal geen sprake zijn van een revolutie maar een proces dat nu reeds is begonnen. Maar dat betekent niet dat de werkgever achterover kan leunen. Een goede voorbereiding is van belang. Bedrijven moeten zich laten informeren en kunnen ook hier weer leren van de 'best practises'. Essentieel hierbij, en bij alle andere veranderingsprocessen, is dat het bestuur van de organisatie het proces volledig steunt, alleen dan heeft het proces kans van slagen.

Tussen 15 en 25 jaar vanaf nu is het proces van INTERNALISATIE compleet, de verandering raakt in de genen verankerd. De nieuwe situatie ziet er als volgt uit:





Figuur 3.4.4

**Over 25 jaar:**

- Is er een nieuw evenwicht bereikt tussen de macht van de werknemer en die van de werkgever. Een flexibelere arbeidsmarkt is ontstaan, waar binden van werknemers door aandacht te hebben voor het ZIJN de kern is.
- Het ZIJN wordt ondersteund en verder ontwikkeld binnen de Gilden, waar kennis vrijelijk gedeeld wordt en het werken in netwerkverband geheel is ingevoerd.
- MVO is niet meer een apart onderdeel in de bedrijfsvoering. Het is volledig geïntegreerd in de gehele samenleving en wordt als vanzelfsprekend beschouwd, dus ook in organisaties.
- Netwerkorganisaties zijn volledig geïntegreerd in de samenleving. De traditionele letterlijke en figuurlijke scheidingswanden in de organisaties zijn verdwenen. De bedrijfsvoering is transparant zowel intern als extern. Daarmee ook de arbeidsvoorwaarden.
- De scheidslijn tussen werk en privé is vervaagd, ook de scheidslijn tussen netwerken - waar deze voorheen nog óf persoonlijk óf zakelijk waren - is verdwenen.

- Arbeidsverhoudingen als machtsaanduiding binnen het veld arbeid is verleden tijd. De professional enerzijds (gegroepeerd binnen de Gilden) en de werkgevers anderzijds zijn in evenwicht.

### **3.5. Conclusie subthema**

De rol van werkgevers en werknemers evenals die van de overheid inzake arbeidsverhoudingen is continu in beweging. Het is een dynamisch proces. In de 19e eeuw en de eerste helft van de 20e eeuw was er sprake van een ongelijke verhouding waarbij de werknemer aan het kortste eind trok. Deze ongelijkheid werd na de tweede wereldoorlog recht getrokken mede onder invloed van de wetgeving maar ook door de arbeidsmarktwerking. Het begin van de 21ste eeuw kenmerkt zich door een terugtrekkende overheid van een uitvoerende naar een controlerende macht. De werkgever en de werknemer moeten samen de arbeidsverhoudingen gaan vormgeven. De werknemer zal steeds sterker worden door de krapte op de arbeidsmarkt en de werkgever dient zich daarop aan te passen door een open omgeving te bieden waarin de werknemer tot bloei kan komen en de nieuwe professional die bijdrage aan de organisatie kan leveren die het beste past voor alle partijen.

We zien zodoende in de komende 25 jaar een belangrijke verschuiving in de focus binnen de arbeidsverhoudingen:

- van kunnen en willen naar ZIJN
- van vaste structuren naar netwerk
- van nine-to-five mentaliteit naar werk als flexibel onderdeel van je leven
- van competenties naar talent
- van arbeidscontract naar project- of prestatiecontracten
- van vast loon naar flexibele beloning
- van woon-werkverkeer naar werk-op-afstand

De technologische ontwikkelingen zullen deze verschuiving in focus overigens ondersteunen en faciliteren.

Het eindpunt dat we daarbij over 25 jaar schetsen is uiteraard geen eindpunt. Ook dan is de wereld in beweging en zullen nieuwe wegen worden ingeslagen en nieuwe toekomstvisies worden ontwikkeld.

## **4. Organisaties**

### **4.1. Inleiding**

Vraag aan mensen welke bedrijven zij goed vinden en er volgt snel een rijtje namen. Wellicht Apple, Microsoft of het Nederlandse Philips. Maar vraag aan deze mensen hoeveel management lagen deze organisaties hebben, wat hun missie is of welke ICT systemen ze gebruiken en dezelfde mensen hebben geen antwoord. Sterker nog, het maakt ze niets uit.

## OCF-themaraapport Werk

Een bedrijf wordt gerespecteerd niet om haar visie op management of haar structuur, maar om wat zij doet. Haar vermogen om te innoveren, om klanten en/of personeel aan zich te binden. Hoewel deze capaciteiten moeilijker te vatten zijn in een model of organisatievorm, zijn dit nou juist te redenen waarom wij een bedrijf respecteren en waarop zij hun succes baseren.

Deze capaciteiten bepalen hoe mensen en middelen worden samen gebracht, hoe er wordt gewerkt. Zij vormen de identiteit van de organisatie. De organisatie identificeert waar zij goed in is en doet juist datgene, door te zijn wie ze is.

Het blijkt dat de identiteit van een organisatie de basis is voor concurrentievoordeel op de lange termijn. Jarenlang heeft de nadruk bij veel organisaties gelegen op het behalen van (korte termijn) resultaten met efficiency als hoogste goed; zo snel mogelijk veel van hetzelfde. Er is echter een groot verschil tussen efficiency en effectiviteit. Een organisatie kan zeer efficiënt het verkeerde doen en nastreven. De organisatie van de toekomst is niet meer gericht op hóe iets kan worden gedaan (efficiency), maar wáár wil zij zich mee bezighouden (effectiviteit).

De organisatiestructuur waarin dit gebeurt is in grote mate irrelevant en zeer pluriform. Net zoals elk mens zijn eigen identiteit heeft, verschilt deze ook per organisatie en daarmee de structuur waarin deze identiteit het beste tot haar recht komt.

De introductie van internet heeft de structuur van organisaties drastisch veranderd. Door nieuwe communicatiemogelijkheden worden organisaties plat. De leiders staan niet meer aan de top van de structuur, maar acteren in de kern. Letterlijk als de spil van de organisatie. Net zoals bij een kudde buffels, waar de echte leiders zich in het midden bevinden. De plek waar alle signalen het snelst worden opgevangen en vervolgens weer verspreid.

Wat voor mensen geldt, geldt ook voor organisaties. Een goede identiteit is niet afhankelijk van derden. Die beweegt mee in tijden van verandering, maar behoudt haar sterke en stabiele basis. Die is gebaseerd op principes en blijft overeind, ongeacht de structuur. De drie termen *people*, *planet* en *profit* bepalen een groot deel van de identiteit van organisaties.

Dit subthema schetst een beeld van de toekomstige organisaties. Gezien de vele verschillende organisatievormen en de vele externe factoren die vanuit de maatschappij daarop inspelen, verwachten wij geen beeld te kunnen schetsen van dé organisatie van de toekomst. Dit zijn er namelijk nog steeds meerdere, met elk hun eigen identiteit. Wel komen een tweetal thema's naar voren die hier nadrukkelijk invloed op uitoefenen, namelijk de interne vorm en processen van organisaties én de verdere verduurzaming van organisaties. Van deze thema's denken wij dat ze de meeste invloed hebben op de richting waar we organisaties steeds meer naar zien verschuiven.

### ***Veranderingen in de organisatievorm en processen***

'Organisatie processen' is één van die aspecten die in de toekomst anders zal worden ingericht als heden ten dage het geval is. Daarbij zijn allereerst een aantal zaken belangrijk om te realiseren:

- de complexiteit van de wereld neemt alleen maar toe;
- technologische, sociale en politieke veranderingen vinden steeds sneller plaats;
- veel werknemers hebben meer behoefte aan vrijheid en zingeving;
- werk is plaats en tijd onafhankelijk geworden door de moderne communicatie middelen.

De toenemende *complexiteit* van de wereld om ons heen betekent dat het steeds belangrijker wordt om over vakgebieden heen te werken. Het is namelijk noodzakelijk om de kennis zowel in de breedte als in de diepte paraat te hebben. Dit leidt ertoe dat er meer samengewerkt wordt binnen en tussen bedrijven om ervoor te zorgen dat alle relevante informatie aanwezig is.

De *snelheid van verandering* zorgt ervoor dat het steeds lastiger wordt om lange termijn strategieën te ontwikkelen en deze vervolgens succesvol uit te voeren. Dit betekent ondermeer dat adaptieve organisaties een voorsprong hebben op rigide organisaties. Dit impliceert ook dat de organisatie processen van een meer adaptieve aard moeten zijn.

De behoefte aan *zingeving* zorgt ervoor dat er meer participatie van werknemers aan de bedrijfsvoering zal plaatsvinden. Cocreatie wordt het devies, want medewerkers die mede bijdragen aan de strategiebepaling, hebben een veel grotere betrokkenheid bij de realisatie van een dergelijke strategie. Zij zetten zich meer in, maar blijven ook langer dan werknemers die geen zingeving vinden in hun dagelijkse werkzaamheden.

De mogelijkheid om *onafhankelijk* van tijd en plaats te werken brengt grote veranderingen teweeg in organisatieprocessen. Naast het feit dat de processen virtuele teams dienen te ondersteunen, wordt de organisatie ingericht om resultaatgericht te werken. Daarnaast is het voor organisaties veel makkelijker om het wereldwijde potentieel aan talent aan te spreken via de moderne communicatievormen. Het wordt voor een werknemer steeds belangrijker om vanuit zijn of haar passie te werken.

Al deze ontwikkelingen leiden er toe dat de organisatieprocessen op een nieuwe wijze worden ingericht.

### ***Learning Organisation***

Als eerste dwingen de steeds snellere veranderingen de organisatie ertoe om zichzelf continu her uit te vinden. Hiervoor worden metaprocessen ingericht die op elk niveau in de organisatie de bestaande werkprocessen continu tegen het licht worden gehouden. De organisatie krijgt hierdoor een meer organisch

karakter, waarbij zelforganiserende teams een grote rol spelen. Een zogenaamde *Learning Organisation*.

Een belangrijke voorwaarde voor het succesvol heruitvinden van organisatievormen, is het creatief vermogen en potentieel van de medewerkers van de organisatie. Veel zal gedaan worden om deze creatieve vermogens te ontsluiten. Elementen die daar een grote rol bij spelen zijn: vertrouwen, autonomie, persoonlijke ontwikkeling, open communicatie en een verbindend doel. Om dit te bereiken gaan organisaties één van de grootste taboes op de werkplek bij de horens vatten, zijnde: emoties en gevoelens.

Over het algemeen worden emoties en gevoelens op dit moment van de werkplek geweerd, wat een groot gemis is in het effectiever maken van organisaties. Behalve dat dit open communicatie in de weg staat, zorgt het er ook voor dat valide signalen uit het onderbewuste, zoals bepaalde emoties en gevoelens, niet of nauwelijks opgepikt worden. En dat is spijtig; het menselijk onderbewustzijn is veel beter in staat om met complexe zaken om te gaan dan de bewuste geest.

### ***Oplossingen voor toegenomen complexiteit***

Om de complexiteit te kunnen blijven doorgronden spelen zoals eerder gezegd cross-functionele teams een grote rol. Daarnaast moet de organisatie meer en meer in persoonlijke, team- en organisatieontwikkeling investeren. Daarbij krijgen "*serious gaming*", simulaties en "*rapid proto-typing*" een veel grotere rol, allemaal gericht op het verhogen van het adaptief vermogen.

Daarnaast moeten organisaties een meer inclusief karakter krijgen om de complexiteit te lijf te kunnen gaan. Bijvoorbeeld door samen met klanten nieuwe producten te ontwikkelen of door met alle organisaties in een bepaalde keten nieuwe productie methodieken te ontwikkelen. Dit zal ertoe leiden dat de organisatie (en de keten) een meer permeabel karakter krijgt. Zodoende is het voor organisaties steeds moeilijker zich anders voor te doen dan ze werkelijk opereert. De processen worden dan ook veel transparanter en opener.

Een bijeffect van deze ontwikkelingen is dat er een verschuiving van competitie naar coöperatie plaatsvindt.

Heden ten dage zijn vrijwel alle organisaties primair gestoeld op het principe van competitie, zowel intern als extern. In grotere organisaties leidt het vaak tot interne politiek om zaken voor elkaar te krijgen. Extern is er vaak een gezonde hekel aan concurrenten. Coöperatie vindt er ook plaats, maar dan vooral in de directe werkomgeving van de werknemer, minder met andere afdelingen en nog minder met andere organisaties.

In een wereld die complexer wordt en sneller verandert, is het echter steeds lastiger om met een model te werken waarin competitie de boventoon voert ten opzichte van coöperatie. Het is namelijk niet meer mogelijk voor een bedrijf,

divisie, afdeling, team of werknemer om alles zelf te doen. Coöperatie is het toverwoord.

### ***Nieuwe wijze van samenwerken***

De wensen van werkgevers en werknemers lopen gedeeltelijk synchroon; aan de ene kant wil de werkgever meer creativiteit in antwoord op een steeds uitdagender ondernemingsklimaat en aan de andere kant willen een aanzienlijk aantal werknemers werken met meer creativiteit, inspiratie en uiteindelijk zingeving.

De uitdaging is om deze beide partijen op de juiste wijze aan elkaar te verbinden. Dit moet aan de ene kant gebeuren door een duidelijker antwoord te formuleren op vragen over de missie, visie en waarden van de organisatie. Aan de andere kant moeten werknemers heel goed weten wat hun individuele missie, visie en waarden zijn. Alleen als deze individuele en collectieve elementen met elkaar in overeenstemming zijn, zal de zo gewenste energie, inspiratie en creativiteit gaan stromen.

Echter, er zijn ook werknemers die erg gesteld zijn op zekerheid en duidelijkheid. Voor deze groep wordt het werkzame leven steeds lastiger, omdat uiteindelijk de continue veranderingen bij organisaties kunnen leiden tot meer onzekerheid. Mensen kiezen bewust voor die organisatie die op hun drijfveren, wensen, talenten en houding is afgestemd. De wereld op z'n kop.

### ***Duurzame bedrijfsvoering***

Eén van de drijfveren waarom mensen steeds meer voor een organisatie kiezen, is de bijdrage aan de maatschappij en de duurzame waarden die een organisatie hanteert. Werken in een gezonde omgeving, op tijden die zodanig gekozen zijn dat werk en privé elkaar niet in de weg zitten. Werken aan producten en diensten die geen schade toebrengen aan anderen, noch aan onze planeet. Duurzamer werken zou voor iedereen een basisrecht moeten worden. Maar hoe komen we zover? Hebben we dwingende wet- en regelgeving nodig? Of moeten bedrijven en organisaties zelf aan de slag? Op dit moment lijkt het erop dat in Nederland het bedrijfsleven de kar trekt. Maar, gezien de grondstofschaarste en de toenemende behoefte aan een duurzamere werkgever, lijkt het wenselijk dat de overheid haar taak op dit vlak opneemt en een duurzame bedrijfsvoering stimuleert. Welke keuze hebben bedrijven en organisaties om een duurzame toekomst te waarborgen?

In kranten, op tv, tijdens gesprekken tussen mensen; overal hoor je steeds meer 'duurzaamheid' terugkomen. Al deze aandacht voor duurzaamheid, zorgt er ook voor dat de vraag naar duurzame organisaties de laatste jaren sterk toeneemt. Logisch, want ook organisaties krijgen steeds meer te maken met verschillende *stakeholders*: consumenten, afnemers, aandeelhouders en medewerkers die vragen om inzicht in of zelfs eisen stellen aan de wijze waarop organisaties omgaan met hun omgeving. Door het formuleren van een visie op duurzaamheid, spelen organisaties in op deze ontwikkelingen. Transparantie wordt hierbij steeds

## OCF-themaraapport Werk

belangrijker. Bedrijven zullen in toenemende mate moeten laten zien hoe zij produceren (methodieken en sociale voorwaarden), welke grondstoffen zij gebruiken (*life cycle analyses* en *product life management*) en de CO<sub>2</sub>-uitstoot hiervan is. Het is voor de hand liggend dat een duurzaamheidsjaarverslag tot het standaardrepertoire gaat behoren in de communicatie naar stakeholders. ISO 26000 zal hierbij een leidende norm worden, die bedrijven en organisaties helpt hun duurzaamheidstappen te nemen.

Schaarste van grondstoffen zal één van de grote drijfveren zijn voor producerende bedrijven om te verduurzamen. Bedrijven die bijvoorbeeld werken volgens de *cradle to cradle* (C2C) gedachte, verdienen op termijn geld doordat ze de grondstoffen die ze nodig hebben, terughalen uit de markt. Ook bij energiebesparing is schaarste (en dus geld) de kritische factor. Binnen de thema's mobiliteit en ICT zullen hier in de komende tijd veel besparingen worden gerealiseerd, waardoor de bedrijfsvoering van veel bedrijven al snel duurzamer kan worden. Het zogenaamde 'laag-hangende-fruit' (ICT, verlichting, wagenpark) levert nu al bij veel bedrijven veel besparingen op.

### *Motivatie*

De motieven voor organisaties om te verduurzamen zijn divers. Er zijn organisaties waarbij intrinsieke waarde erg belangrijk is: zij zijn écht met duurzaamheid aan de slag gegaan omdat zij de input die hun bedrijf heeft op de sociale omgeving of het milieu willen beperken, of zelfs hieraan een positieve bijdrage willen leveren. Er zijn bedrijven die het idee hebben dat duurzaamheid toekomst heeft, en er daarom van uitgaan dat door het meenemen van duurzaamheid in hun organisatie, zij de continuïteit van hun organisatie waarborgen en tevens nieuwe marktkansen creëren. Andere organisaties zien duurzaamheid als een mogelijkheid om risico's te verminderen (zoals veel negatieve persaadacht na een ramp) om zo een stevige en stabiele basis te vormen, waardoor externe invloeden minder snel (een negatieve) impact hebben. Ook profilering en marketing kan een reden zijn, waarbij duurzaamheid het merkimage kan versterken. Duurzaamheid kan consumenten, aandeelhouders, maar ook werknemers aantrekken die zich voor langere termijn willen verbinden met een duurzame organisatie. Laten we tot slot betrokkenheid ook niet vergeten, organisaties zijn onderdeel van de maatschappij en kunnen via duurzaam handelen laten zien welke visie zij hebben. Maar welke motivatie de doorslag ook moege geven; het resultaat dat duurzaamheid bij organisaties een steeds groter issue wordt, blijft.

Bedrijven die niet naar verduurzaming van productie/processen/inkopen hebben gekeken zullen in onze visie over 20 jaar niet meer bestaan. Het steeds kostbaarder worden van grondstoffen en energie heeft hun bedrijfsvoering onmogelijk gemaakt. Ook kunnen zij geen werknemers meer vinden die het accepteren of billijken dat het bedrijf productiemethodes camoufleert of hanteert waarbij anderen worden uitgebuit.

*Overweging vanuit de praktijk: Woon-werkverkeer*

Idealiter zouden we allemaal in de gemeente moeten werken waar we wonen. Beperkte reistijd voor de werknemer, minder fileleed, meer tijd voor het werk. Drie vliegen in een klap! Goed streven maar is het realistisch? Er zijn inmiddels bedrijven die dat in hun eisenpakket opnemen. Waarom stelt niet iedere werkgever dat als eis?

- De werkgever wil de beste mensen en kijkt niet naar de woonplaats van de kandidaat.
- In geval van schaarste op de arbeidsmarkt heeft de werkgever niet veel keus.

Nu even de kant van de werknemer. Er zijn genoeg mensen die langdurig moeten reizen voor hun werk. Waarom kiezen ze ervoor zo lang te reizen?

- Ze willen werken bij dat ene gerenommeerde bedrijf
- Die ene specialistische functie is niet dichtbij te vinden
- Zijn inmiddels verhuisd maar blijven graag bij het bedrijf werken
- Ze hebben niet veel keus in werk

*Duurzaam in bedrijfsvoering of als kernwaarde?*

De wijze waarop organisaties met duurzaamheid omgaan, laat grote verschillen zien. Twee zijn heel duidelijk aanwijsbaar. Er zijn organisaties die - als eerder geschetst - vooral in hun bedrijfsvoering aan de slag gaan met duurzaamheid. Want natuurlijk heeft de bedrijfsvoering van een organisatie een flinke impact op het milieu en op de samenleving. Via allerlei aanpassingen zoals dubbelzijdig printen, het indraaien van spaarlampen, het verminderen van autokilometers of tijdens het jaarlijks afdelingsuitje de lokale kinderboerderij een opknapbeurt geven, wordt gewerkt aan een duurzame bedrijfsvoering. Een positieve ontwikkeling.

De tweede wijze waarop organisaties met duurzaamheid omgaan gaat nog een stap verder. Naast de bovenstaande duurzame bedrijfsvoering, proberen zij ook binnen de hele organisatie met duurzaam ondernemen aan de slag te gaan. Duurzaamheid uit zich dan niet alleen meer in de bedrijfsvoering, maar in het volledige hebben en houden van de organisatie. Bij duurzaam ondernemen wordt een duurzaamheid geïntegreerd in de core business van het bedrijf. Datgene waar het bedrijf zijn bestaan aan ontleent, wordt op een nieuwe of aangepaste, maar vooral duurzame manier gedaan.

Het mag duidelijk zijn dat dit duurzaam ondernemen meer vraagt dan het aanpassen van de bedrijfsvoering. Het vraagt om een andere en integrale manier van het kijken naar de organisatieprocessen. Het zorgt ook voor een verschuiving. Een paar jaar geleden kon een organisatie zich met een duurzame bedrijfsvoering behoorlijk profileren. Er worden echter steeds meer kritische kanttekeningen geplaatst bij organisaties die hun bedrijfsvoering verduurzamen, maar daarnaast gewoon op dezelfde manier verder gaan, het zogenaamde



## OCF-themaraapport Werk

*greenwashing*. Wat heeft een financiële bedrage vanuit een bedrijf voor de diversiteit van het onderwaterleven voor zin, wanneer ditzelfde bedrijf in de nabijgelegen rivier zijn afvalstoffen loost?

*Hoe staat het er nu voor?*

Er is een koplopergroep van organisaties die écht duurzaam willen ondernemen en dit verankerd hebben in de kernwaarden van hun bedrijf. Zij worden echter gevolgd door een grote groep bedrijven en organisaties die verduurzaming vooral in zetten vanwege externe factoren (eisen of wensen van klanten en of stakeholders en veranderende regelgeving). Een voorbeeld hiervan is dat analisten tegenwoordig eerder een positief aandelen of investerings *buy* advies geven indien bedrijven CSR (MVO) beleid implementeren (Iannis & Sefarim, 2010).

### *Overweging vanuit de praktijk: duurzaam inkopen*

In Nederland is de duurzaamheidgedachte op dit moment door het kabinet Rutte 'on hold' gezet, maar zij hebben wel toegezegd het programma Duurzaam Inkopen ook in hun kabinetsperiode te financieren. Met de invoering van de herziene criteria voor Duurzaam Inkopen wil de overheid bijvoorbeeld ook de koplopers binnen marktketens belonen en sociale elementen meenemen in de criteria. De actualisatie van deze criteria is inmiddels gestart. Vanuit de overheid zal dus een impuls uit blijven gaan om duurzaam in te kopen. Dit heeft ook een effect op leveranciers van de overheid binnen diverse markten. Daarnaast zal de trend die gezet is door ProRail middels de CO<sub>2</sub>-prestatieladder, zich sterk doorzetten. Bedrijven zullen in toenemende mate van hun leveranciers eisen dat zij aangeven in welke mate zij duurzaam werken. Denk aan GreenCalc bij gebouwen, de CO<sub>2</sub> - prestatieladder van ProRail of DubloCalc van Rijkswaterstaat.

Het effect van als deze toenemende MVO aandacht is dat zowel producerende als dienstverlenende bedrijven hun bedrijfsprocessen grondig onder de loep gaan nemen en maatregelen nemen dit te verduurzamen.

### *Overweging vanuit de praktijk: Werk-privé*

Een evenwichtige verhouding tussen werk en privé is voor iedereen anders. Ik denk dat veel werknemers deze balans zouden willen aanpakken maar dat is niet voor iedereen weggelegd.

- Financieel is het niet haalbaar voor de werknemer
- Werknemer gaat teveel op in het werk en weet niet goed wat zijn of haar eigen balans is (betrokkenheid en verantwoordelijkheid te groot)
- De inhoud van het werk laat het niet goed toe
- Werkgever biedt de mogelijkheid niet
- Traditionele rolpatronen (verhoudingen binnen het gezin) blijven dominant

*Duurzaam ondernemen, hoe pak je dat aan?*

Wij denken dat het echte duurzame ondernemen de toekomst biedt voor organisaties. Maar hoe moeten organisaties dit aanpakken? En wat biedt hen dit? De aanpak voor een duurzame bedrijfsvoering kan bij veel verschillende organisaties op ongeveer dezelfde manier worden vormgegeven. Bij duurzaam ondernemen moet iedere organisatie juist veel meer zijn eigen weg zoeken.

Bij producerende bedrijven is de route naar duurzaam ondernemen redelijk voor de hand liggend, hoewel de uitwerking niet altijd makkelijk is. Bij alle inkoop, materialen en productieprocessen wordt gezocht naar die varianten die milieuvriendelijk zijn. En sociaal wenselijk, bijvoorbeeld zonder kinderarbeid. Zo is op dit moment *cradle to cradle* enorm populair, waarbij wordt gestreefd naar zowel een industriële als ecologische gesloten kringloop. Er worden bijvoorbeeld al bureaustoelen ontworpen die volledig of in de industrie, of in de natuur kunnen worden opgenomen. Ook wint het leaseconcept steeds meer terrein, waarbij bijvoorbeeld de fabrikant van het tapijt het product aan het einde van de levensloop weer terug neemt, en zo de verantwoordelijkheid voor het restproduct weer op zich neemt. Wij verwachten dat deze trend van steeds meer milieuvriendelijke en gesloten kringlopen zich gaat doorzetten in de komende jaren.

Maar hoe krijgt dit duurzaam ondernemen vorm bij dienstverlenende bedrijven? Het lijkt abstracter, maar ook hierbij zijn meer dan voldoende mogelijkheden die zich steeds verder aan het ontwikkelen zijn. Hierdoor verduurzamen niet alleen bestaande organisaties en processen, door bijvoorbeeld bij pensioenen te kiezen om alleen nog maar in duurzame fondsen te beleggen. Daarnaast levert het ook nog eens nieuwe producten op. Denk aan de klimaathypotheek, die mogelijk maakt om duurzame en energiebesparende investeringen in je huis te financieren. Dit soort uitwerkingen zullen in de nabije toekomst steeds meer toenemen.

*Overweging uit de praktijk: Werktijden*

Voor bepaalde mensen is het prettig om de werktijden zelf in te kunnen delen. Denk met name aan moeders die van 9 tot 3 willen werken om zelf de opvang te kunnen regelen. Wellicht heb je oudere ouders waar je een zorgtaak voor hebt. Uit ervaring weet ik dat hier weinig serieus naar gekeken wordt door werkgevers. Waarom?

- Het idee bestaat dat de werknemer dan niet goed inzetbaar is.
- Werkgevers hebben geen zin om de constructie te overwegen, teveel gedoe.

*Overweging uit de praktijk: Technologie (het Nieuwe Werken)*

Voortschrijdende technologische ontwikkelingen bieden steeds meer. Uiteraard niet voor alle beroepsgroepen, maar voor velen geldt dat er op meerdere plekken kan worden gewerkt. Welke knelpunten zijn er voor werkgevers?

- Werkgever is bang dat de productiviteit achter blijft.
- Werkgever heeft minder controle over de werknemer.
- Werkgever is bang minder binding met werknemer te bewerkstelligen.
- Werkgever ziet samenwerking in geding komen.
- Niet alle werkzaamheden kunnen thuis worden verricht.
- Werknemer heeft geen goed werkplek thuis.
- Werknemer heeft geen technische middelen (laptop en werktelefoon)
- Werknemer ziet op tegen technische handelingen die hij thuis moet verrichten.
- Werknemer kan thuis niet rustig werken omdat er mensen in het huis zijn.

***Gevolgen voor bedrijven***

Wat betekent dit nu voor organisaties? Deze integratie van duurzaamheid in de doelstelling van het bedrijf zorgt voor verandering. Waren er eerst organisaties die niets met duurzaamheid deden; door de toegenomen populariteit is dat nu echt veranderd. Denk dan aan de toename van functies als 'duurzaamheidscoördinator' of 'duurzaamheidsmanager'. Naast een financieel jaarverslag, is het zgn. 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO)-jaarverslag dé trend geworden. In de toekomst gaan dit soort zaken weer verdwijnen. Wanneer duurzaamheid écht in de kern van het bedrijf terecht komt, zien we dit ook in de doelstellingen van het bedrijf terug. Duurzaamheid is dan ingesloten in de kernwaarden van bedrijven. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt dan vanzelf ook bij iedereen, en niet meer onder de hoede van een duurzaamheidsmanager. Tot slot vind de monitoring in het algemeen jaarverslag plaats, samen met alle andere evaluaties van het afgelopen jaar.

***Kosten en winsten***

De identiteit van een organisatie wordt mede bepaald door hoe deze omgaat met de economie in de waardeketen. Verschillende factoren spelen mee met de waarde die een organisatie toekent aan haar activiteiten. Een organisatie neemt

## OCF-themaraapport Werk

beslissingen over hoe kosten worden gemaakt en de wijze waarop risico's worden afgedekt met voorzieningen uit de winst. Afhankelijk van de bedrijfscultuur kunnen de kosten van het voorkomen van milieuschade in de toekomst (bijvoorbeeld de opslagkosten van uranium bij kernenergie) al worden meegenomen in de verkoopprijs. Ook heeft een bedrijf bij de leverancierskeuze invloed op de kosten van milieuschade: ga je voor de aller-goedkoopste terwijl je weet dat diegene vervuult of kies je voor de leverancier die er alles aan doet om de schade te beperken, maar hierdoor wel duurder is?

De bedrijfscultuur is daarnaast ook bepalend voor hoe er omgegaan wordt met de winsten. In het geval van fair trade deelt de supermarkt de winst daadwerkelijk met bijvoorbeeld de koffieboeren. Maar ook hoe wordt er intern met winstdeling omgegaan in belangrijk: krijgen alleen de directie en de direct verantwoordelijken voor de winst de bonussen of deelt de gehele organisatie mee?<sup>31</sup>

Voorheen waren kostprijsberekeningen eenvoudiger en hoofdzakelijk gebaseerd op geld. De kosten van de ingekochte goederen, de directe lonen, afschrijvingen op machines en het kapitaalbeslag vormden de basis voor het berekenen van de kostprijs. Daarboven was nog een klein gedeelte indirecte kosten en overhead. Een bedrijf kon op verschillende manieren omgaan met het toekennen van de indirecte kosten voor management, gebouwen en het machinepark. Afhankelijk van de manier van rekenen kwam je op een bepaalde kostprijs uit die transparant was. In de kostprijs werden voornamelijk de kosten meegenomen die in geld uit te drukken zijn. Dienstverleners – bijv. in de financiële sector - brachten kleine percentages in rekening voor door hun geleverde diensten. In grote lijnen waren deze rekenmethodes goed te volgen. De omzet minus de kosten leverde de winst op. Deze winst werd geherinvesteerd in het bedrijf of gedeeltelijk uitgekeerd aan aandeelhouders als dividend of werknemers als bonus. De lonen die betaald werden aan werknemers, leidinggevenden en directie werden gedeeltelijk besteed in de lokale economie.

De indirecte kosten zijn intussen gegroeid. Aan bonussen en goodwill is moeilijker een waarde toe te kennen. Kosten die gemaakt moeten worden om milieuschade te voorkomen zijn moeilijk toe te rekenen (het gebeurt wel steeds meer door ontwikkeling in toerekeningmethodieken). De opstelling van aandeelhouders is veranderd. Door globalisering komen winsten op andere plaatsen terecht dan waar de arbeid verricht wordt. In de keten worden veel kosten gemaakt in het secundaire proces. Deze kosten worden onttrokken aan het primaire proces en verminderen dus de winst van het primaire proces. In het gehele piramidespel van banken, overheden en dienstverleners is het niet meer eenvoudig om de werkelijke waarde van een product of dienst vast te stellen. Tot voor kort werd door het merendeel van de mensen geaccepteerd dat de waarde van producten was zoals de producent het presenteerde. Echter door de bankencrisis en de bezuinigingen bij de overheid wordt er steeds kritischer gekeken naar beloningen van medewerkers en de kosten voor een bepaalde

<sup>31</sup>Een mooi voorbeeld is bijvoorbeeld Annemarie van Gaal die een eenmalige bate heeft verdeeld over de gehele organisatie afhankelijk van hoelang diegene in dienst was en niet de functie die iemand heeft.

## OCF-themaraapport Werk

dienst. Zelfverrijking bij overheden en semioverheden wordt niet meer schoorvoetend geaccepteerd. Door transparantie is excessieve zelfverrijking niet langer te verbergen. Daarnaast ontstaat er een grote kans op imagoschade aan bedrijf of het product "Ik". Dit speelt sterker bij NGO en overheid.

De kosten die niet direct in geld uit te drukken zijn, worden ook niet meer klakkeloos geaccepteerd. De chocoladeletters in Nederland zijn door een actieve opstelling van consumenten en non-governmental organisations (NGO's) fair trade geworden. Uitbuiting van kinderen, arbeiders en boeren op andere continenten wordt niet langer geaccepteerd. Misstanden bij multinationals worden via het internet wereldkundig gemaakt. Veel organisaties proberen een gedeelte van de waardeketen transparant te maken. Dat kan door de verdeling van winst, de milieubelasting en de arbeidsomstandigheden in bv. Chinese fabrieken inzichtelijk te maken..

Voor het onderhouden en aangaan van relaties met werknemers en andere organisaties is de identiteit van een organisatie doorslaggevend. Deze identiteit is van invloed op de mate waarin de relatie kan slagen. Een organisatie richt haar processen in met mensen en maakt duurzame keuzes. Gedeelde normen en waarden aangaande winst en winstdeling in de gehele keten vormen ook een factor bij de keuze van een werknemer om bij een organisatie te werken. Dit houdt niet in dat alle bedrijven 100% duurzaam moeten zijn, maar dat het wel duidelijk moet zijn wat de identiteit van een bedrijf is voor toekomstige werknemers en consumenten. Of de organisatie bestaansrecht heeft, wordt niet alleen bepaald door het kunnen vinden van medewerkers. De consument in toenemende mate macht over de identiteit van organisaties. Wanneer de consument zich niet in deze identiteit kan vinden, zal deze minder snel geneigd zijn diensten of producten af te nemen.

De macht komt steeds meer bij de consument en de werknemer te liggen. Social media stellen consumenten in staat zich te organiseren tot een georganiseerde massa die zich steeds dwingender opstelt richting producent en dienstverlener. Bedrijven kunnen zich niet langer meer verschuilen achter het excuus dat de keten van toeleveranciers niet duurzaam produceert.

Als echter bekend wordt hoe de hele keten(lifecycle analysis) van een product eruit ziet en wie welk aandeel levert in een eindproduct en hoe ze hun best doen duurzamer te produceren, dan zouden er verbeteringen op kunnen treden, ware het niet dat degene die aan de eindklant levert vaak de keten ervoor uitknijpt.

Om dat te voorkomen moeten er netwerkpartijen komen die de hele keten kunnen overzien en een business case van de keten kunnen herontwerpen. Er is steun, druk en beleid voor nodig van brancheverenigingen, politiek en consumenten om de partij die in de keten z'n best doet te belonen en die het niet doen te ontmoedigen.

Voor een organisatie is het belangrijk om een identiteit te hebben die aansluit bij de verwachtingen van afnemers en leveranciers. Een organisatie moet ook een

identiteit hebben die aansluit bij de potentiële werknemers wat betreft organisatievorm, duurzaamheid en winstverdeling.

## 4.2. Visie

De visie van Nederland is om een veerkrachtige en duurzame samenleving te zijn. Nederland heeft verschillende systeemcrisis scenario's uitgewerkt in een draaiboek en de arbeidsmarkt hierop aangepast. De kredietcrisis is zo'n systeemcrisis. Mogelijk toekomstige systeemcrisisen zijn het overstromen van de Randstad door milieuproblemen en politieke crisissen. In een crisis moeten op alle niveaus de kennis en vaardigheden aanwezig zijn om langere tijd (duurzaam) zelfvoorzienend te zijn. De overheid formuleert kennis en vaardigheden die op lokaal niveau bewaakt moeten worden om autonomie te behouden in verschillende scenario's.

Van iedereen wordt verwacht dat hij participeert in de samenleving. Participeren is dé sleutel tot deelname in de welvaart. De wijze van organiseren moet appelleren aan de normen en waarden van de individuele burger. Door participatie is autarkie in voedselvoorziening, zorg en energie mogelijk in kleine gemeenschappen. Wanneer iedereen participeert, ontstaat er weer geld en tijd voor innovatieve activiteiten. Door een goede logistieke en digitale infrastructuur biedt Nederland innovatieve organisaties wereldwijde kansen.

De regulerende functie van de overheid is ook aanwezig op de markt waarin goederen en diensten globaal verhandeld worden. Deze goederen en diensten kunnen met of zonder arbeid binnen de landsgrenzen verhandeld worden.

In Nederland behoeven zeker digitale diensten nauwelijks arbeid teneinde toch geleverd te kunnen worden. Sommige basisvoorzieningen wil je altijd kunnen afnemen van een lokale arbeidsmarkt. De voornaamste zijn de voedsel-, woon- en noodenergievoorziening. Andere goederen wil je afnemen van de goedkoopste aanbieder. Deze grote (industriële) aanbieders hebben doorgaans enkele centrale fabrieken waar de goederen geproduceerd worden. Deze organisaties staan los van naties (extranationaal). Na de productie worden de goederen bij de klant gebracht door een fijnmazig logistiek en digitaal netwerk. De regulerende rol van de overheid is om duurzame activiteiten te belonen en onbeheersbare risico's en vervuiling te ontmoedigen.

Om deze transitie mogelijk te maken constateren we dat er voldoende mensen zijn die duurzaam willen werken, wonen en leven. Organisaties die aansluiten bij deze wensen trekken meer betrokken klanten en gemotiveerde werknemers. Iedereen kan vanuit haar eigen rol bijdragen aan het slagen van de transitie.

- 1) De energie van vooruitstrevende consumenten, burgers en ondernemers is nog niet voldoende gefocust doordat veel initiatieven zelf het wiel opnieuw uitvinden of niet voldoende slagkracht hebben om de omslag te bereiken. Een "Projectbureau Nederland" is nodig om alle energie te focussen van burgers, overheid en bedrijfsleven. Het biedt een platform voor visionairs

en kartrekkers, voor burgers en werkzoekenden en voor pragmatische doeners. Duurzaamheid en ethisch handelen door een organisatie worden in eerste instantie gemonitord door bottom-up burgerinitiatieven, maar daarna door grotere (NGO?) organisaties. Ketens worden gesloten en transparant. De transparantie betreft duurzaamheid, beloning en ratings van klanten en medewerkers.

- 2) Vooruitstrevende burgers en ondernemers subsidiëren totdat het kantelpunt bereikt is via belastingen en tijd de initiatieven en traditionele burgers. Dit is gedeeltelijk eigenbelang om in een duurzame wereld te leven. Totdat iedereen duurzaam werkt en koopt, zijn bottom-up bewegingen belangrijk. Wanneer iedereen duurzaam werkt is er tijd vrijgekomen voor zorg, recreatie en zelfontwikkeling.
- 3) Organisaties hebben niet eigendom van productiemiddelen en plaats als kenmerk, maar zijn gegroepeerd rond kennis en gedeelde normen en ambities. De identiteit wordt transparant gecommuniceerd vanuit de organisatie. De identiteit bestaat uit People, Planet en Profit. Voor de consument zijn organisatievorm, duurzaamheid, kosten en winsten bepalend voor de keuze van een organisatie als leverancier of werkgever.
- 4) De organisatievorm wordt minder permanent. Door verminderde nadruk op eigendom en langdurige arbeidsovereenkomsten met werknemers in dienst krijgen eenmanszaken en kleine bedrijven kansen om wereldwijd producten en diensten aan te bieden. Nederland draagt zorg voor een goede logistiek en voor een goede digitale ontsluiting. De lagere initiële investeringen zijn een lagere drempel voor het uitvoeren van ideeën. Diensten zoals ICT-beheer kunnen afgenomen worden als dienst. Het gebruik van kapitaalintensieve goederen (machine's of auto's) kan geleased worden. Wanneer een organisatie levensvatbaar is, krijgt het een permanent karakter en zal ook een andere groep burgers en werknemers aan gaan spreken. De visionairs richten zich weer op andere interessante projecten.
- 5) Overheid heeft een regulerende rol met belasting en wetgeving om vervuilers te laten betalen en om autarkie voor energie en voedsel op verschillende niveaus af te stemmen. Uiteindelijk moet iedereen een bijdrage leveren aan de maatschappij. Opt-out is geen optie.

### **4.3. Probleemstelling**

Traditioneel gezien is de arbeidsmarkt de plek waar kennis, kunde en tijd worden uitgewisseld tegen geld. De *steady state* uitvoerende processen zijn nog steeds gebaseerd op het ruilen van tijd tegen geld. Het bezit van de productiemiddelen en de informatie gaf een risico wat door winst beloont werd. Door automatisering van handelingen is de productiviteit sterk vergroot en is het gewenste kennisniveau ook gestegen. Wanneer kennis toeneemt, wordt tijd een ondergeschikte factor. Het startkapitaal in geld neemt behoorlijk af. Een organisatie bezit de laatste jaren steeds minder kapitaalintensieve goederen. Veel zaken zoals gebouwen, auto's en kopieerapparaten worden meer en meer geleased. Dit is echter met in het achterhoofd nog wel het idee dat het bezit van een auto een alternatief kan zijn. Veel functies bewerken informatie. Internet en

## OCF-themaraapport Werk

een laptop zijn investeringen om kennis te vermarkten. De output van het eindproduct weegt zwaar in het resultaat.

De huidige situatie is voor een groot gedeelte nog gebaseerd op de historie. Organisaties en werknemers beschermen hun verworven rechten. Een steeds groter deel van de bevolking is echter klaar voor verandering. De vooruitstrevende organisaties en werknemers hebben bijna een omslagpunt bereikt. Wanneer het tipping point echt bereikt is, moet eenieder kiezen. Of doorgaan op de oude weg en met de oude structuren of nieuwe samenwerkingsvormen omarmen. Tot dan kan een organisatie op twee gedachten hinken, maar om de duurzaamheid van de organisatie te bewaren, is een keuze nodig. Dezelfde problematiek speelt bij vakbonden, auteursrechtenorganisaties (BUMA/SENA) en in de politiek. Koudwatervrees voor bijvoorbeeld het uitbesteden van zowel de primaire processen als de secundaire processen houdt traditionele bedrijven in een houdgreep. Sommige bedrijven kunnen vrijwel alle werkzaamheden uitbesteden in Nederland of aan lage loonlanden. Andere bedrijven zijn juist meer afhankelijk van samenwerking op een locatie of brainstormen met een team. De angst van het midden en hoger management om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, veroorzaakt dat er nog steeds gewerkt wordt met een hiërarchisch organisatiemodel. Door opleiding van de onderste lagen van de organisatie en het faciliteren en opleiden van de onderste managementlagen en medewerkers, blijft er geen bestaansrecht meer over voor de lagen tussen directie en werkvloer. Voor eventuele projecten kunnen ZZP-ers worden ingehuurd, maar door ICT ondersteuning zijn visie, informatie en *forecasts* voor een ieder beschikbaar zonder de ruis van meerdere tussenlagen. Ook voor het primaire proces is de dreiging aanwezig *preferred supplier* te zijn, maar dat wanneer voor minder geld een betere kwaliteit verkregen wordt, de werkzaamheden ook uitbesteed kunnen worden aan freelancers, Shared Service Centers (SSC) en thuiswerkers.

De koppeling tussen beloning en risico is in de laatste decennia minder sterk geworden. Exorbitante beloningen voor werkzaamheden met een laag risico en lage toegevoegde waarde hebben het vertrouwen in traditionele organisaties verminderd. Op dit moment zijn er vele initiatieven om *bottom-up* de transparantie te vergroten en nieuwe netwerken te bouwen. Door de wildgroei missen veel initiatieven het onderscheidend vermogen om voldoende slagkracht te verkrijgen. In de loop van de tijd zullen deze netwerken door saneringen en/of fusies convergeren naar een organisatievorm met veel slagkracht en capabele mensen die tijd, energie en geld willen stoppen in een duurzame samenleving. De overhead is laag en de toegevoegde waarde voor de deelnemers is hoog.

Wanneer het omslagpunt bereikt is, maar de gevestigde orde krampachtig vasthoudt aan haar verdienmodellen, is de kans groot dat in plaats van een evolutie een revolutie - mbv. social media - plaatsvindt. In Nederland, meer nog dan in andere Europese en niet-Europese landen, is de internetdichtheid groot.



Over enkele jaren kan het goed zijn dat het omslagpunt bereikt is. Dit is niet ontstaan door het "huidige politieke klimaat" of de kredietcrisis, maar door het verliezen van contact tussen machthebbers en de niet-machthebbers. Het contact tussen de politiek en de burgers, het contact tussen oud en jong en het contact tussen conservatief en progressief.

#### **4.4. Tijdpad**

Gezien alle hierboven besproken invloeden die er vanuit de maatschappij nu en de komende jaren hun invloed hebben op organisaties, schetsen we een tijdpad van beelden van de toekomstige organisaties:

##### **Over 5 jaar:**

- Bij alle bedrijven komt op de een of andere manier duurzaamheid terug in hun missie. De motivatie is afhankelijk van de bedrijfscultuur.
- Reiskosten naar het kantoor worden niet meer betaald door de werkgever om de keuze voor welke vorm van mobiliteit bij de werknemer te leggen (thuiswerken, OV, carpoolen of met eigen auto).
- Hubs komen op als alternatief voor lange reistijden. Vooral voor overheden en bedrijven met een landelijk netwerk is een inhouse-hub normaal geworden. Nieuwbouw van kantoren houdt rekening met toekomstige ontwikkelingen.
- Nieuwe organisaties richten hun bedrijfsprocessen in rond responstijden (offerte binnen 2 dagen beantwoorden of zonnepaneel gerepareerd binnen 2 dagen) en resultaatverplichtingen (product op deadline afleveren van goede kwaliteit) in plaats van aanwezigheid. De medewerkers willen werken en zijn bevlogen. Het is eerder nodig om de werklust en ambitie in goede banen te leiden. Het leiderschap is coachend, faciliterend en visionair.
- Bestaande organisaties gaan mondjesmaat over op het herinrichten van hun bedrijfsprocessen naar HNW. Medewerkers die naar het werk moeten en van vakantie naar vakantie naar pensioen leven worden boventallig. Motiveren en directief leidinggeven wordt niet meer als kerntaak van het management gezien. Coachend en faciliterend leiderschap zijn het bestaansrecht voor het middenkader.
- Beloning in dienstverband is volledig transparant voor alle overheden, NGO's en beursgenoteerde bedrijven. Excessieve beloningen kosten draagvlak of klanten. Uurtarieven en fixed-prices voor een groot gedeelte van de opdrachten zijn transparant door digitale marktplaatsen.
- Winsten komen steeds meer ten goede van de lokale economie. Het afnemen van winsten door management, overheden en aandeelhouders wordt minder acceptabel. PPP richt zich waar mogelijk op het herinvesteren in het eigen bedrijf of de lokale economie. De herinvestering wordt gedaan in geld maar ook door het investeren van tijd en assets (kantoorruimte of kennis) in de lokale samenleving.

**Over 10 jaar:**

- Duurzaamheid is normaal in de bedrijfsvoering. Net als kwaliteit is het een vanzelfsprekendheid voor het merendeel van de bedrijven.
- Het invoeren van HNW is noodzakelijk om HRM en kosten beheersbaar te houden.
- Bedrijven bouwen geen grote kantoren meer. Het merendeel van de werknemers werkt vanuit huis of in lokale hubs. De sociale context verschuift van je werkgever naar je hub.
- Grote bedrijven met kapitaal intensieve productie leasen hun assets aan het team met de beste aanbieding. Verantwoordelijkheden en risico's worden niet meer verdeeld door een bedrijfsbureau en HRM, maar verantwoordelijkheden en risico's worden vastgelegd door een raamcontract tijdens de inkoop van een team. Dit houdt niet meteen in dat er geen langdurige relaties zijn. Het maakt voor een team niet uit of de medewerker in dienst is, pay-roll, uitzendkracht, gedetacheerde of ZZP-er is. Een medewerker wordt gekozen op uurtarief, kwaliteit, kennis en persoonlijkheid.
- We gaan van een push naar een pullmarkt; consument bepaalt steeds meer wat bedrijven dienen te produceren. De verandering komt van onderaf in plaats van bovenaf (aandeelhouders en politiek).

**Over 15 jaar:**

- Er wordt een kritische massa bereikt waardoor er een soort kanteling gaat ontstaan in de maatschappij. De mens gaat inclusief denken en doen.
- Medewerkers(nu in de vrijwillige en letterlijke zin van het wordt) bepalen vanuit hun eigen duurzame missie/visie bij welke organisatie (duurzame missie/visie toont zich in daadwerkelijk gedrag) ze willen werken. Zodra ze merken dat hun positieve energie elders meer rendement oplevert voor een betere maatschappij, stappen ze over naar die organisatie. Organisaties met niet (of minder) duurzame doelstellingen kunnen nauwelijks goed personeel krijgen en sterven langzaam uit.
- Competitie tussen bedrijven zit niet meer primair in het sneller en goedkoper produceren, maar in het zinvoller en duurzamer (lange termijn: goedkoper) produceren van producten en diensten om goede en gemotiveerde tijdelijke medewerkers te krijgen.

**Over 25 jaar:**

- Een groep ambtenaren en arbeiders die zorg dragen voor vrede, infrastructuur, onderwijs, zorg, veiligheid en voedsel. Nederland is ingericht om binnen regionale grenzen duurzaam te leven qua energie, voeding en werk. Daarnaast is er een grote groep vrije werkers die zorg dragen voor dienstverlening en kenniswerken. Met de belastingen op deze werkzaamheden worden de ambtenaren betaald. De arbeiders worden

## OCF-themaraapport Werk

betaald op basis van de geleverde goederen. Logistiek is al echter dienstverlening en wordt uitgevoerd door zelfstandigen die op een digitale tijdsbeurs intekenen voor opdrachten. De zelfstandigen kunnen zelf bepalen hoeveel en tegen welk tarief ze zichzelf verhuren. Andere dienstverleners bieden zichzelf ook aan via vergelijkbare digitale markten.

Ontslagbescherming bestaat niet meer. Iedereen die geen ambtenaar of arbeider is werkt als kleine zelfstandige. De netwerken waarin zij zitten zijn zowel fysiek als digitaal. Bezit van kapitaalintensieve goederen is een keuze. Via een andere of dezelfde digitale marktplaats worden goederen ook gedeeld met meerdere mensen. Iemand die een eigen auto belangrijk vindt, koopt een eigen auto. Iemand die alleen de service transport belangrijk vindt, koopt geen auto die ongebruikt voor de deur staat. Hij maakt gebruik van bijvoorbeeld een deelauto of het sterk verbeterde openbaar vervoer. Door de digitale marktplaats worden goederen maximaal gebruikt. Van lasersnijmachine tot klopper. Van zeilboot tot wasmachine. Een vrije dienstverlener koopt zijn eigen wasmachine door zijn tijdscredits in te zetten en daarna de wasmachine te gebruiken als onderdeel van zijn dienstverlening. Mensen die net beginnen bouwen hun tijdscredit op door diensten uit te voeren voor mensen die liever vrije tijd hebben en daarom tijdscredits gebruiken om huishoudelijke klusjes uit te besteden aan beginners op de arbeidsmarkt. Geld is nog slechts een ruilmiddel tussen de ambtenaren arbeiders onderling. Banken en pensioenfondsen hebben door afname van het belang van geld nog nauwelijks bestaansrecht.

- Er zijn wederom categorieën medewerkers. De nomade die woont waar werk is en de woner die werkt waar zijn woning is. In Nederland zijn er speciale hotels en parkeerplaatsen om de flexwerkers onder te brengen. Op deze locaties zijn sanitair, internet en eetgelegenheden ter beschikking. Alle overige privé zaken liggen in het vervoersmiddel. Het vervoersmiddel kan een soort auto of camper zijn.
- Enkele branches of verschijnselen verdwijnen met hun nieuwe vorm:
  - Banken als kredietverstrekker voor bedrijven en particulieren. P2P banking, betalingstermijnen MKB naar 2 weken en contant geld als een nichemarkt maken de bank tot een dienstverlener met een kleine marge.
  - De uitzendmarkt valt uiteen in pay-rollers, handjes leveranciers, dienstverleners die de dienst in plaats van de werknemer leveren en head-hunters voor het hoogste segment. Normale kenniswerkzaamheden worden op een digitale markt gevraagd en aangeboden (UWV marktplaats).
  - Managementlagen in loondienst worden gesaneerd. Management wordt steeds tijdelijk en op basis van projecten, gekoppeld aan resultaten, opgepakt. Macht is niet gebaseerd op informatievoorsprong, maar door mediation tussen verschillende partijen door het middenmanagement.
  - Administratieve functies bestaande uit het overnemen van informatie uit de ene database naar de andere database zijn verdwenen. Alle communicatie voor zorg, openbaar vervoer, onderwijs, Gemeentelijke Basis Administratie en belasting is vergaand geautomatiseerd.

## OCF-themaraapport Werk

- Mobiliteit om op een plaats en tijd te gaan werken neemt zeer sterk af voor kantoorfuncties.
- Boodschappen en elektronica worden aan huis afgeleverd. Logistiek neemt af omdat de distributie minder via winkels plaats vindt.
- Enkele branches groeien:
  - Overheid maakt zelfvoorzienendheid op alle niveaus tot speerpunt (wijk, gemeente en provincie) aan de hand van milieu en politiek scenario's.
  - Entertainment en persoonlijke ontwikkeling is een grote markt,
  - Zorg en onderwijs zijn een grote markt.
  - Mobiliteit als vermaak en luxe groeit.
  - Winkelen als entertainment en ontspanning neemt toe.
  - Dienstverlening om bezit te vermijden: Deelauto, huurhuis en vakantiewoningen als service.

### **4.5. Conclusie subthema**

Er zijn veel verschillende organisaties met elk hun eigen specifieke kenmerken en organisatiestructuren. Dé organisatie van de toekomst bestaat niet, ook in de toekomst blijft deze verscheidenheid bestaan. Wel zien we dat de vele veranderingen in de maatschappij ook trekken aan organisaties, aan organisatiestructuren en aan de manier waarop zij opereren binnen de samenleving. De structuur van een organisatie is steeds meer ondergeschikt aan de cultuur van een organisatie. Elke organisatie heeft iets unieks, wat een stabiele basis vormt en een groep mensen aan elkaar bindt. Vervolgens worden er organisatievormen gezocht waarbij deze eigenheid het meest tot zijn recht komt.

Van grote invloed op organisaties is de wijze waarop informatie voor iedereen verkrijgbaar is. Klanten en werknemers hebben nagenoeg overal toegang toe. Gecombineerd met de steeds grotere vrijheidsbehoefte die mensen hebben, zorgt dit ervoor dat organisaties steeds platter worden. Het management dunt uit, en dat deel dat overblijft staat midden in het centrum van de organisatie. Het vertrouwen wordt gegeven aan de werknemer dat deze de goede en juiste beslissingen neemt in zijn eigen specialisme en werkterreinen.

Deze zelfde vrijheidsbehoefte heeft ook grote invloed op de tijd en plaats waar gewerkt wordt; namelijk wanneer een ieder dit het beste wil en kan. De toename aan informatie en communicatie stromingen zorgt ervoor dat werknemers minder voor en meer met de klant gaan werken om zo tot een optimale dienstverlening te komen. Dit vanuit de eigen organisatie, of in samenwerking met andere organisaties (coöperatie).

Een andere grote invloed op organisaties is de behoefte aan zingeving. Klanten, werknemers of andere stakeholders willen steeds meer een bijdrage geven aan een mooiere wereld. De vraag om duurzaamheid is hier duidelijk aan af te lezen. Waar een organisatie de afgelopen jaren klanten en werknemers nog aan zich konden binden door duurzamer te werken (dubbelzijdig printen, spaarlampen indraaien, bijdrage aan een goed doel tijdens een afdelingsuitje), vraagt de toekomst steeds meer om duurzaamheid echt op te nemen in de bedrijfsprocessen en -cultuur. De intrinsieke waarden worden steeds

belangrijker, niet alleen wat we doen, maar waarom we het doen zorgt voor succes. Duurzaam ondernemen, en wel op een manier die bij de organisatie past.

Kostentechnisch zien we ook verschuivingen binnen organisaties terug komen. In een keten worden de kosten steeds transparanter. Dit in tegenstelling tot de uiteindelijke prijs ergens van, die vaak nog van veel indirecte zaken samenhangt.

De winstverdeling moet en gaat eerlijker tot stand komen, waarbij topbeloningen not done zijn.

Maar vooral: het tijdperk van de manager is voorbij. De vele managementlagen verdwijnen. Binnen een organisatie acteren nog een of enkele managers, die prominent de rol van inspirator (en coach) op zich nemen.

Daarnaast worden er projectgerichte interim managers aangesteld, waarbij zij tijdelijk de verantwoordelijkheid op zich nemen dat om goede krachten op de juiste manier te bundelen. De piramide organisatiestructuur sterft langzaam uit.

En wat is nu de grote algemene deler van al deze ontwikkelingen op het gebied van organisaties? Boven alles springt toch wel uit dat het niet meer gaat om wat organisaties aanbieden, en de stakeholders die zich hier willig in schikken. Het gaat om wat de mensen van organisaties vragen. Organisaties moeten om voort te bestaan aanhaken bij de waarden en motivatie van hun klanten en werknemers en deze zoeken vervolgens die organisatie uit die bij hen past. De consument en werknemer kiest en bepaalt.

## **5. Merk 'ik'**

### **5.1. Inleiding**

Wie ben 'ik' op de arbeidsmarkt in 2035? Ervaren mensen de arbeidsmarkt nog als zodanig of is er werkelijk geen scheiding meer tussen werk en privé? En waar bevinden werkenden zich? Voornamelijk thuis of ontstaan er wijkgebonden werkplekken waar alle werkenden uit de buurt kunnen inloggen en tegelijk kunnen netwerken? En hoe gaan al die werknemers of zelfstandigen om met de snelheid waarmee kennis zich vermenigvuldigt? Gaan we al dan niet verplicht massaal doen aan service learning om krapte op de arbeidsmarkt op te lossen?

### **5.2. Visie**

#### ***Een gedroomd toekomstbeeld van de werkende 'ik' in 2035***

De werkende 'ik' in 2035 is een zelfgeactualiseerde 'ik' op zoek naar zingeving. Deze 'ik' wil participeren, creëren en bijdragen. Beloning staat niet langer gelijk aan salaris, maar aan het kunnen realiseren van de intrinsieke motivatie ofwel de verlangens van deze 'ik'. De 'ik' van 2035 wil niet meer afhankelijk zijn van multinationals en er ook niet voor werken. De 'ik' van 2035 is geen consument maar een creator.

Mensen leven en wonen kleinschalig en er wordt handel gedreven met een lokale munt, aangevuld met ruilhandel. In deze kleinere gemeenschappen - ofwel netwerksamenlevingen die verbonden zijn met de rest van de wereld, als het ware kleine zelfvoorzienende minisamenlevingen - wordt gewerkt, gezorgd,

## OCF-themaraapport Werk

geruild, ontspannen, gemediteerd, voeding verbouwd, elektriciteit opgewekt en onderwijs gegeven. Vertrouwen en zorg voor elkaar zijn sleutelwoorden.

Bruto nationaal product is vervangen door bruto nationaal geluk. Streven naar winstmaximalisatie wordt als 'oud denken' beschouwd. Men beseft dat men van elkaar afhankelijk is en pakt dit positief op. Men 'werkt' een leven lang: iedereen heeft zijn of haar leven lang een functie passende bij zijn of haar levensfase. Ook kinderen dragen bij, bijvoorbeeld door voor te lezen aan slechtziende ouderen.

Sommige arbeidsfuncties worden gedeeld met andere lokale gemeenschappen. Sommige onderwijzers kunnen door middel van hologrammen geprojecteerd worden aan verschillende leerlingen op verscheidene locaties. Ook operaties kunnen met geavanceerde apparatuur op lokaal niveau plaats vinden: de chirurg, deels vervangen door een robot bevindt zich elders. *Augmented reality* is ingeburgerd waardoor de noodzaak om daadwerkelijk fysiek buiten de eigen gemeenschap te treden minder groot wordt. Met 3-D printers kan men zelf zijn gewenste goederen produceren.

De in de industriële revolutie ontstane scheiding tussen werk en privé is er niet meer. Iedereen levert als het ware een bijdrage aan het draaiende houden van de lokale gemeenschap: dit noemt men echter geen werk. Gemeenschapsdenken staat dus in een hoog vaandel. Het individu wordt gezien als persoon met zijn of haar eigen kwaliteiten, kennis, drijfveren en kunde. Door deze competenties te faciliteren, kan iedereen volwaardig mee doen. Dit geldt ook voor mensen met een beperking. De nadruk ligt op wat jij kunt en waar jij blij van wordt. Dit geldt voor jong, oud, hoger/lager opgeleid, beperking of niet.

### 5.3. Probleemstelling

Waarom zijn we hier nog niet? Enerzijds omdat technologische ontwikkelingen hier nog onvoldoende klaar voor zijn. Anderzijds wordt de wereld nog geregeerd door babyboomers: een generatie die is opgegroeid in een tijd van opbouw, die geleerd heeft dat economische groei belangrijk is. Impliciet is dit door hun ouders meegegeven: zij hebben immers de oorlog meegemaakt en hebben gezien hoe het is om niets te hebben. Na verzet tegen de gevestigde orde is deze generatie zelf een gevestigde orde geworden die onbewust de angsten van hun ouders zijn gaan leven. Wantrouwen, hiërarchie en controle zijn sleutelwoorden in de huidige tijd. De problematiek van klimaat en vergrijzing zijn nu nog onvoldoende voelbaar voor de meeste mensen, pas als ze er echt iets van gaan merken in hun comfort zone zijn ze bereid te veranderen. Momenteel bevinden we ons in een transitiefase: de angstigen onder ons zoeken wanhopig naar sterke leiders en houden hardnekkig vast aan hetgeen zij dachten te hebben. Anderen zoeken naar nieuwe wegen: sleutelwoorden zijn dienend leiderschap, vertrouwen, niet plaats en tijd gebonden arbeid, technologische mogelijkheden benutten, professional centraal en handelingsvrijheid, zelfsturing, waardebevestiging achteraf, een levenlang leren en werken, *service learning* als vanzelfsprekendheid, duurzaamheid, lokaal en netwerksamenleving. De oplossingen en initiatieven die in deze voorhoede ontstaan, kunnen ons helpen

met problematiek als economische crisis, milieu en vergrijzing, angst voor technologie om te gaan.

## **5.4. Tijdpad**

### ***Over 5 jaar:***

De economische malaise lijkt nog niet gekeerd. Dit is van invloed op het merk 'ik' als actor op de arbeidsmarkt. De financiële crisis duurt voort zolang er niet structureel iets verandert. De structuren zijn dusdanig hardnekkig dat van de huidige financiële crisis weinig geleerd wordt. Hierdoor zal er minder ruimte zijn om betaalde arbeid te kunnen verrichten. Met een hoge werkloosheid tot gevolg. Met name voor kwetsbare groepen als laag opgeleiden en mensen met een psychische of fysieke beperking wordt het steeds lastiger om betaald werk in loondienst te vinden. Zij kunnen de mate waarin kennis en technologische ontwikkeling toenemen en veranderen niet bijbenen. Zij zien dit als een bedreiging. Van de overheid hoeven zij weinig te verwachten. De ontevredenheid onder deze groepen neemt toe.

Er is een verschil tussen mensen in loondienst en mensen die als zelfstandige werken. De 'ik' in loondienst op de arbeidsmarkt is een redelijk zelfzuchtige ik: zoekende om het maximale uit arbeid te halen. Zowel in financieel opzicht als in vrijheid/vrije tijd. Opschuiven van pensioenleeftijd wordt lang tegengehouden door de gevestigde orde. De arbeidsmarkt loopt vast omdat pensioenfondsen nauwelijks meer aan hun eigen voorwaarden kunnen voldoen. Huizenprijzen dalen: de in loondienst werkende 'ik' probeert vast te houden aan wat hij/zij heeft.

Naast deze groep ontstaan steeds meer mensen die niet meer in dit systeem mee kunnen of willen doen: het past niet bij hun basiswaarden en het beperkt hen in hun creativiteit. Zij beginnen voor zichzelf en vormen een creatieve innovatieve voorhoede van mensen die zich steeds meer verenigen in losse verbanden, waardoor zij uiteindelijk een steeds grotere, voor het oude 'systeem' ongrijpbare macht gaan vormen. Steeds vaker ontstaan wijkgebonden werkplekken waar alle werkenden uit de buurt kunnen inloggen en tegelijk kunnen netwerken. Positief neveneffect is een verbeterde leefbaarheid in de buurt.

### ***Over 10 jaar:***

De sombere periode is bijna afgerond. Mensen zien in dat door eigen financieel gewin er een stuk samenlevingszin verloren gaat. De gevestigde orde gaat met pensioen. Er ontstaat letterlijk lucht en hernieuwde kijk op de samenleving. De creatieve voorhoede van zelfstandigen is inmiddels een groep van betekenis. Zij laten zien dat het ook anders kan: geld wordt steeds minder belangrijk. Sleutelwoorden als inzet voor de samenleving, duurzaamheid als waarden, iedereen doet mee en wordt ook gefaciliteerd om zijn/haar talenten te ontplooiën, creëren in plaats van consumeren, sijn pelen langzaamaan de hele samenleving in.

*Service learning* wordt massaal ingevoerd om krapte in zorg en onderwijs te verhelpen. Werkenden ontdekken hierdoor waar het echt om gaat: zorg voor de samenleving.

Technologische ontwikkelingen lopen hier parallel aan en faciliteren de netwerksamenleving. Duurzame innovatie is een belangrijk terrein. Steeds meer mensen voorzien in hun eigen energie en voeding en printen met een 3Dprinter hun eigen gadgets uit. Cradle to Cradle wordt in alle lagen van de samenleving doorgevoerd. Hier vloeit ook veel betaalde arbeid uit voort. Daarnaast zijn LET-systemen (Local Exchange Transaction) aan een opmars bezig. Wetgeving wordt hieraan aangepast. Mensen met een uitkering of mensen met een beperking worden gestimuleerd hun talent de ontplooiën en hier een zakcentje mee te verdienen. Hierdoor ontstaat naast de mondiale economie, een soort lokale 'bazaareconomie'. Ook hierdoor worden mensen steeds minder afhankelijk van grote multinationals. Mensen met een beperking kunnen ook steeds beter meedoen, omdat hun handicap steeds vaker door nieuwe medische inzichten of technologische ontwikkelingen gecompenseerd wordt.

Milieuproblematiek, krapte in vooral de publieke en technische sector nemen toe: mensen gaan leven vanuit het besef van ecologische en intermenselijke interdependentieketens???: hierdoor ziet men in dat elke schakel in de keten van waarde is, zowel qua natuur en milieu als tussen mensen onderling. Dit zorgt voor een paradigmashift: de uitwas van individualisme en zelfverrijking ten koste van anderen wordt massaal als *not done* beschouwd. De nieuwe helden zijn mensen die zorgen dat anderen ook goed en duurzaam kunnen leven.

### **Over 15 jaar:**

Door het ontstaan van de 'bazaareconomie' verliezen grote bedrijven langzaam steeds meer marktaandeel. Cocreatie is hun oplossing. Hierdoor ontstaan lokale authentieke markten van waren, diensten en ontmoeting. Er is geen standaard meer en voor iedere individuele smaak is er een oplossing.

Nieuwe leiders die opstaan zijn dienend. Hierdoor komen mensen tot bloei. Een leven lang leren is compleet normaal. Dit kan ook bereikt worden door *service learning*: dit wordt als net zo waardevol als betaald werk gezien.

Altruïstisch leven, geven en creëren zijn belangrijke waarden voor de nieuwe 'ik' op de arbeidsmarkt. Er wordt niet meer gedacht: hoe word ik daar beter van, maar hoe wordt de samenleving er beter van. Dit zien we terug bij zowel bedrijven, werknemers als bij zelfstandigen. Door de toename van klimaatsproblematiek ontstaat veel werk in de *cradle to cradle* industrie.

Vanwege verregaande flexibilisering wordt het onderscheid tussen zelfstandigen en werknemers in loondienst steeds kleiner. Zorg voor kinderen, vrijwilligerswerk en betaald werk lopen naadloos in elkaar over. Mannen en vrouwen trekken hierin gelijk op. Werk wordt steeds minder als werk ervaren. Werk en privé zijn één.



Is iedereen hier gelukkig mee? Nee. Er zijn mensen die dan terugverlangen naar vroeger. Want via een hologramwerkelijkheid een ander land bezoeken is toch niet hetzelfde. Ook zijn er groepen die terugverlangen naar zaken als prestatiebeloning, bonussen en een leaseauto in plaats van dat elektrische voertuig dat zelfsturend is. Immers, er zijn individuen die beter zijn dan anderen, zo redeneren zij. Het gemis aan een geldelijke beloning op maat, is voor deze groep een manifest gevoel van onbehagen.

### **Over 25 jaar:**

De vergrijzing is op zijn top. Werk en privé zijn één. Het 'gemeenschapsdenken' is gewoongood voor de meeste mensen. Mensen vervullen verschillende rollen door elkaar heen: verzorger, werker, ouder, etc. Werk, voor zover we daar nog van spreken is levensloopbestendig, en al het werk levert een bijdrage aan de gemeenschap. Mensen ontplooiën hun talenten en begeven zich fysiek doorgaans in dezelfde gemeenschap. Door technologische ontwikkelingen zijn zij mondiale burgers, bewoners van de aarde. Fossiele brandstoffen zijn uitgeput. Men leeft autarkisch, zelfvoorzienend in een netwerkgemeenschap, waarvan duidelijk is dat iedereen in dat netwerk een belangrijke rol vervult om het netwerk in stand te houden. Die rol zou je vanuit het gezichtspunt van 2010 als werk kunnen zien.

## **5.5. Conclusie subthema**

- Werk verdwijnt als begrip. In 2035 lopen werk en privé zo door elkaar heen dat werk zoals wij dat nu kennen geen betekenis meer heeft.
- Vergrijzing is minder problematisch dan we nu inschatten: mensen worden gezonder ouder, zijn bereid langer productief te zijn en door robotica, domotica en medische ontwikkelingen kunnen mensen lang zelfstandig leven.
- Mensen gaan doen wat zij willen en waar zij goed in zijn. Steeds vaker speelt geld verdienen daarbij geen rol.
- De economische crisis blijft. Uiteindelijk zal dit leiden tot een paradigmashift van denken in bruto nationaal product naar bruto nationaal geluk. Deze paradigmashift zien we ook terug in mensen: van consument transformeren zij tot schepper. Vanuit deze shift ontstaat een bazaar-economie: ruilhandel, lokale munten en lokale producten gaan een grote rol in de samenleving innemen en verdringen het huidige 'geld'.
- De klimaatscrisis neemt toe: mensen zullen genoodzaakt zijn steeds meer lokaal te leven. Dit gaat gepaard met de wens autarkisch te leven en niet meer afhankelijk te zijn van multinationals. Men voorziet in eigen energie en voeding. Een en ander wordt in coöperaties geregeld.
- Technologische ontwikkelingen blijven de netwerksamenleving faciliteren. Hierdoor voelen individuele mensen zich verbonden met een netwerk en willen zij daarin functioneren. Technologische ontwikkelingen zorgen er ook voor dat talenten en kunde van mensen optimaal ingezet kunnen worden waar die op dat moment nodig zijn.
- Al met al is er nog een crisis te gaan???. Deze crisis zal louterend werken en mensen helpen de shift naar een netwerksamenleving te maken.

## 6. Netwerken

### 6.1. Inleiding

Een groot deel van je geluk is afhankelijk van je netwerk. Net als een groot deel van je zakelijk succes. Alle samenlevingen zijn hier al sinds de oertijd op ingericht. Familieverbanden, traditionele gebruiken en sociale systemen houden hiermee verband. Echter sinds internet massaal gebruik wordt - en daarmee sociale online netwerken een voedingsbodemp hebben gekregen - heeft netwerken een andere vorm gekregen voor veel mensen. Netwerken zijn voor veel mensen tijd en plaats onafhankelijk geworden. Belangrijke voorwaarde is wel gedeelde interesses en reciprociteit.

De mogelijkheden om kennis en ervaringen uit te wisselen, samen te werken, hebben zich aanzienlijk uitgebreid. Naast de online sociale netwerken kun je denken aan online middelen zoals video conferenties, *webinars*, *cloudcomputing*, waarbij je projectinformatie en hele bestanden met elkaar kunt delen zonder tussenkomst van een bedrijfsserver. De wereld is transparanter geworden. Kennis bezitten is niet meer belangrijk. Kennis kunnen vinden des te??? meer.

Kortom; netwerken heeft een andere invulling gekregen. Met de huidige tekorten in de zorg en de techniek kunnen andere organisaties binnen onze netwerken een cruciale rol spelen in het oplossen van problemen die door deze tekorten ontstaan. Kijk naar Buurtzorg en de professionalisering van de mantelzorg bijvoorbeeld. Aan de andere kant worden netwerken onoverzichtelijker voor veel mensen. Zo kan er arbeid verloren gaan aan het onjuist inzetten en opbouwen van je netwerk.

### 6.2. Visie

Nu de wereld langzaam aan gewend is aan de nieuwe netwerkmogelijkheden hebben veel mensen hun keuze gemaakt in hoe te netwerken. Welke plek nemen de online- en offline sociale netwerken in iemands leven in? We kunnen mensen nu indelen in vier types die ieder op hun eigen manier omgaan met de (on- en offline) sociale buitenwereld. Deze types zoals beschreven in het LRKC Onderzoek III - 'De invloed van sociale relaties (on- en offline)Bron in voetnoot? op leefritme en geluk', zijn:

- new open socials: zij hebben een groot aantal mensen in de kenniskring, omschrijven hun sociaal leven als intensief, besteden veel tijd op sociale netwerksites en hebben daar ook veel contacten;
- traditional socials: zij hebben een groot aantal mensen in de (offline) kenniskring, omschrijven hun sociaal leven als intensief, besteden weinig tijd aan sociale netwerksites en hebben daar ook weinig contacten;
- virtual connectors: zij hebben niet zo veel mensen in de kenniskring, omschrijven hun sociaal leven als niet echt intensief, besteden veel tijd aan sociale netwerksites en hebben daar veel contacten;

## OCF-themaraapport Werk

- focused relators: hebben weinig mensen in de kenniskring , omschrijven hun sociaal leven als beperkt, besteden weinig tijd aan sociale netwerksites en hebben weinig contacten op sociale netwerksites.

In de toekomst zal deze indeling belangrijk zijn bij het zoeken van een passende werkervaring??? en de balans tussen werk en privé.

Een streven zal zijn om netwerken dusdanig in te zetten dat er geen kennis en arbeid verloren gaan. Anno 2010 zijn nog te veel mensen om economische redenen aan hun werk verbonden. Zo'n economische reden verhoogt de kans op ziekteverzuim en maakt mensen minder verbonden met hun professie en daarom minder productief. Vijftig jaar geleden voldeed de economische factor. Nu zien we dat mensen die op basis van hun drijfveren verbonden zijn met het werk meer plezier in hun werk hebben en efficiënter en gelukkiger zijn. Nu het ruim 10 jaar geleden is dat Interpolis als eerste het "Nieuwe Werken" invoerde en hierna steeds meer organisaties volgden weten we dat een aantal kernwaarden belangrijk zijn voor mensen om het samenwerken te vergemakkelijken: vertrouwen, delen, persoonlijke verbinding, communicatie en transparantie. Deze waarden gaan we in het werk terug vinden. Daarom zullen netwerken een nóg grotere rol spelen in het werk dat we doen en de kennis die we ontwikkelen. Maar ook je directe omgeving zal hierin een grotere rol spelen. Omdat netwerken zo belangrijk worden, en je de samenstelling van je netwerk heden ten dage zelf kunt bepalen, is het nodig dat mensen hier in geschoold worden. We zien nu al dat het beroep 'netwerkcoach' in opkomst is.

Ook een trend anno 2010 is het inkrimpen van grote organisaties. Met minder mensen wordt er meer werk verricht. Externen (vrije werkers) worden ingehuurd voor specialistische klussen. Tenslotte specialiseren professionals zich steeds meer. Je professionele presentatie is in die zin ook een belangrijk onderwerp geworden, bestaande uit het merk 'Ik', opgebouwd uit je CV en vooral je aanwezigheid in de door jou gekozen netwerken. Deze trend zet zich alleen maar voort en zal voor het organiseren van mensen en werk een grote uitdaging worden, maar ook een grote kans. We kunnen er de huidige tekorten op de arbeidsmarkt mee opvangen bijvoorbeeld. Meer mensen dan nu kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt omdat niet het verschil met de gemiddelde arbeider centraal staat, maar hun specialisatie.

We zien momenteel dat steeds vaker mensen twee hele verschillende dingen doen. Wat we vooral zien is dat vrijwilligerswerk, mantelzorg en dergelijke een groot deel van de tijd naast het werk innemen.

### **6.3. Probleemstelling**

Op dit moment ontstaan er nog steeds veel netwerken zowel online als offline. Momenteel realiseren veel mensen zich nog niet dat hun geluk niet afhangt van hun afkomst, maar van het door hen zelf te creëren netwerk. Doordat netwerken vaak nog ongestructureerd gebeurt gaat er veel kennis verloren. Mensen die lid zijn van meerdere netwerken kunnen de aandacht niet goed verdelen en zo blijven er kansen liggen voor innovatieve oplossingen waar heel de wereld wat

aan heeft. Ook wordt de kloof groter tussen diverse groepen op de arbeidsmarkt: Jong-oud, hoog-laag-opgeleid. Door mensen te verbinden op basis van hun persoonlijke drijfveren en ook het werk zo te organiseren kan er efficiënter met minder tijdsverlies gewerkt worden.

Voor online social netwerken geldt dat je nog steeds van veel netwerken lid kunt zijn, maar dat je daar meer of minder actief in kunt zijn. Online sociale netwerken fungeren meer als informatievoorziening. Momenteel zijn we hier nog niet omdat de ontwikkelingen nog geen gemeengoed zijn. Er gaat heel wat ervaring en dus tijd overheen voordat het gros van werkend Nederland de oplossingen gebruikt die er liggen. De kansen zijn legio en kunnen veel maatschappelijke problemen oplossen die er nu bestaan. Denk aan uitsluiting van de arbeidsmarkt van verschillende groepen, tekorten aan arbeidskracht in verschillende beroepsgroepen, innovatie ten behoeve van maatschappelijke vraagstukken o.a.

Wat deze ontwikkelingen nu tegenhoudt:

- Intellectueel eigendom en de daaraan gekoppelde economische waarde en de behoefte aan geheimhouding hierdoor.
- De manier waarop wij mensen met werk verbinden (op basis wat ze in het verleden gepresteerd hebben en te weinig op basis van hun persoonlijkheid)
- De nieuwigheid van de online sociale netwerken en daardoor het groeiende aantal keuzemogelijkheden.
- De manier waarop onze samenleving en bedrijven zijn georganiseerd. Met name de verantwoordelijkheid die we missen en heen en weer geschoven wordt en het onderling wantrouwen wat hierdoor ontstaat.
- We houden nog te veel vast aan oude organisatievormen.
- De rol van de overheid als regelmaker.

## **6.4. Tijdpad**

### ***Over 5 jaar:***

Ontstaan er meer organisaties zoals Stichting Gilde Nederland. Dit is een koepelorganisatie van ongeveer 65 gilden in Nederland. Gilden zijn vrijwilligersorganisaties van 50-plussers die hun kennis, kunde en ervaring met beroep of hobby belangeloos en informeel overdragen aan anderen. Particulieren, non-profitorganisaties en beginnende ondernemers kunnen gratis gebruik maken van hun diensten. Deze formule levert een positieve bijdrage aan de samenleving: enerzijds krijgen grote groepen Nederlanders de beschikking over een schat aan kennis en ervaring, anderzijds blijven de vrijwilligers zelf maatschappelijk actief en betrokken.

Deze 'gildenvrijwilligers' adviseren op allerlei gebieden, geven lezingen, organiseren stadswandelingen of converseren met anderstaligen in het Nederlands. Er zijn in 2010 ongeveer 6000 senioren actief in de gilden.

## OCF-themaraapport Werk

Omdat het aantal senioren groeiende is en het voor deze groep nog steeds lastig is om werk te vinden, lijkt dit een logische oplossing. Organisaties zullen zich moeten gaan realiseren dat specifieke kennis hierdoor steeds meer algemeen en gratis beschikbaar komt.

Over vijf jaar kunnen steeds meer kenniswerkers van grote ondernemingen in een hub in hun directe omgeving werken. Organisaties lossen zo o.a. het fileprobleem op en werknemers creëren zo een betere werk-privé balans. Er ontstaan zo extra netwerken van collega's van verschillende organisaties. Organisaties gaan hierdoor steeds vaker onderling samenwerken. Het percentage vrije werkers is gegroeid van 12% in 2010 naar 18% van de arbeidsbevolking. We zien de volgende trend ontstaan: Een bedrijf bestaat uit een CEO, enkele managers die al of niet coachend werken, een netwerkmanager, stagiaires en trainees. De experts zijn vrije werkers die de rol hebben van projectleider, coach of anders. Ze zijn lid van een soort gildenetwerk. Deze begeleiden de trainees en stagiaires intern, welke op hun beurt het uitvoerende werk doen.

Ook ontstaan er de personal netwerkmanagers. Mensen die ondersteuning bieden aan mensen waarvoor netwerken geen natuurlijke eigenschap is. En netwerkcoaches. Mensen die je kunnen helpen met een overzichtelijk functioneel netwerk op te bouwen.

De eerste tekenen van de comeback van een coöperatie worden zichtbaar. De gildes spelen hier een rol in. In een soort driedimensionale constructie kunnen gildeleden lokaal ingezet worden om in levensbehoeften te voorzien van mensen in deze omgeving. Bijvoorbeeld het inkopen van zorg. Individuen krijgen meer zeggenschap hierover, omdat ze zich verzamelen in een coöperatie die deze zorg op een bepaalde manier verleend die past bij hun *lifestyle*.

We zien dat netwerkcoaches meer gemeengoed worden. In het onderwijs overweegt men om lessen in netwerken op te zetten, daar voor veel mensen hun oorspronkelijk netwerk, verkregen door hun afkomst en milieu waarin ze verkeren, hen meer of minder kans geeft op een mooie toekomst.

### **Over 10 jaar:**

Organisaties schrikken van de kennis die verloren gaat met het vertrek van pensioengerechtigde werknemers. Een aantal organisaties zal de stap zetten om een soort alumnigilden te gaan vormen, die ingezet kunnen worden om bijvoorbeeld starters in het bedrijf op te leiden. Desalniettemin zal steeds meer kennis vrij beschikbaar zijn deels omdat niet iedereen verbonden wenst te blijven aan één specifieke organisatie, maar in meerdere "gilden" of netwerken actief zijn. Organisaties ontwikkelen structuren hiervoor en we zien dat steeds meer organisaties onderling samenwerken om kennis te delen en innovaties te starten.

De *hubs* waar mensen werken breiden zich uit met andere functies. Bijvoorbeeld laboratoria om innovaties te ontwikkelen, maar vooral praktisch: kinderopvang, *hosts* die zorgen dat je pak bij de stomerij komt, en je op de werkplek geleverde boodschappen gekoeld blijven totdat je naar huis gaat en waar de loodgieter de sleutel van je huis kan komen ophalen voor de reparatie.

## OCF-themaraapport Werk

In deze *hubs* worden zo alle lagen van de arbeidsbevolking vertegenwoordigd. Werk (bijvoorbeeld schoonmaakwerk) wordt niet meer onzichtbaar gedaan. Dit bevordert het onderlinge respect en de waardering. Er zijn leer- / werkplekken voor de horeca en voor het hosten. Mensen kunnen zo zelf kiezen hoe ze hun werk- privé balans regelen.

De trend van kleine platte organisaties met trainees en stagiaires ontwikkelt zich door. Ook bestaande middelgrote organisaties gaan hier steeds vaker op over. De rol van netwerkmanager binnen een organisatie is groter dan die van commercieel directeur. Er zijn geen MVO-managers meer. MVO is verankerd in de organisatie en het is de rol van de kennismangers / innovatiemanagers om toe te zien op de voortgang van het MVO proces.

Coöperaties worden steeds belangrijker in een mensenleven. Het werken in coöperaties daarom ook. We zien ook steeds meer lokale coöperaties ontstaan. Zo zien we het aantal mensen groeien die enerzijds deel uit maken van een Gilde omdat ze daar hun inkomen en kennis genereren en anderzijds werk doen voor de lokale coöperatie omdat deze in zorg, eten, kinderopvang en andere levensbehoeften voorziet. Dit werk gebeurt overigens niet onbezoldigd. Meer in een lokale eenheid zoals bij LETS-systemen of tijdbanken.

Netwerken is een cruciaal onderdeel geworden. Op lagere scholen zijn er lessen in omgaan met elkaar. Op middelbare scholen brengen kinderen hun eigen netwerk in kaart. In het vervolgonderwijs gaan mensen hun netwerken strategisch uitbreiden. Het POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) is vervangen door een samen met andere studenten gekozen maatschappelijk issue aan het begin van de opleiding. Studeren gebeurt dan zelfs in netwerken. ICT-studenten leren zo van filosofiestudenten en andersom.

Onderwijs wordt gegeven via mensen uit de *workhubs* en we zien initiatieven om onderwijsinstellingen onder te brengen in deze "bijkorven".

### **Over 15 jaar:**

'Intermediair' organisaties ontstaan die ingezet kunnen worden om de relevante kennis die op verschillende plekken beschikbaar is op een logische en gestructureerde wijze toegankelijk te maken. Zij zullen dit doen door intensief contact te houden met alle gilden. Door de wijde acceptatie van sociale online netwerken wordt dit steeds makkelijker. Kennismangers / innovatiemanagers binnen bedrijven en vrije kenniswerkers spelen hierin een cruciale rol. Het percentage vrije werkers is gestegen naar 40%. De tweedeling van mensen die zonder opgelegde structuur kunnen werken en mensen die dat niet kunnen is duidelijk zichtbaar. Instanties realiseren nu dat dit karaktergebonden is en niet alleen van het milieu en genoten onderwijs afhangt. Binnen organisaties zullen voor deze mensen speciale coaches zijn die deze mensen roosteren en structuur bieden.

Organisaties worden fysiek kleiner. Soms kan overschot aan bedrijfsruimten worden ingezet voor andere doeleinden. Bijvoorbeeld voor *hubs*, horeca, innovatiecentra, sportcentra, meditatie ruimten waar ook mensen van buiten de organisatie toegang tot hebben. Organisaties breiden hun professioneel netwerk uit met hun regionaal netwerk. Zo betrekken ze de stakeholders in hun directe omgeving bij de welvaart die ze creëren. Bijvoorbeeld: bedrijven in Amsterdam

Zuid-Oost stellen kinderopvang beschikbaar aan ouders in omringende 'probleemwijken' en creëren werk voor *hosts*, groenbeheerders, servicemedewerkers, etc.

Fietsenstallingen nemen meer vierkante meters in beslag dan parkeerterreinen. Het openbaar vervoer en fietsverkeer heeft altijd voorrang op de weg. In de werkhubs zijn nog meer bevolkingsgroepen vertegenwoordigd. We zien jong en oud vertegenwoordigd in de werkhubs. In werkhubs is steeds vaker het lager, middelbaar en voortgezet onderwijs van die regio vertegenwoordigd.

### **Over 25 jaar:**

De 'intermediairs' zijn weer verdwenen. Door een meta-Google zal alle kennis digitaal te ontsluiten zijn en in co-creatie worden gemaakt. Intellectueel eigendom zal volledig verdwenen zijn. Succesvolle organisaties zijn die organisaties die actief verbonden zijn en zelf ook bijdragen aan de kennisontwikkeling.

Dit bovenstaande succes heeft zo'n vorm aangenomen dat zelfs multinationals kleiner worden en meer opgaan in de gemeenschap. Het kan ook bijna niet anders. 60% van de werkers is verbonden met minimaal twee organisaties. Een organisatie is meer een netwerk van mensen die verbonden zijn op basis van de doelstelling en basiswaarden van zo'n organisatie. De leiding is in handen van een visionair met een groot on- en offline netwerk. De infrastructuur van grote organisaties wordt gebruikt om zorg, onderwijs e.a. te faciliteren in hun directe omgeving. Nog steeds werken er mensen uit andere regio's, maar deze zijn lang niet wekelijks meer op locatie en zullen de opdracht krijgen om de bedrijfscultuur in hun eigen gemeenschap door te voeren. Tenslotte zijn mensen verbonden aan elkaar door hun gedeelde drijfveren en kernwaarden. Werk en privé vloeien in elkaar over. Temeer omdat zorg voor kinderen, zieken en ouderen in de directe omgeving opgevangen gaat worden. Mensen kunnen dat op een heel persoonlijke manier regelen binnen hun netwerken. Bijvoorbeeld, professionals kunnen ervoor kiezen om zelf zorg op zich te nemen en voor de uren dat zij niet werkzaam zijn een andere oplossing te zoeken door bijvoorbeeld vrije werkers uit gilden waarbij ze aangesloten zijn in te schakelen. Gilden werken optimaal onderling samen waarbij de coöperaties een belangrijke sleutelrol vervullen bij het ontwikkelen van hun kennis.

Leren en werken raken ook meer en meer vervloeid met elkaar. Scholen zijn helemaal geïntegreerd in de *workhubs* waar kinderen individueel samengesteld onderwijs genieten.

## **6.5. Conclusie subthema**

Maatschappelijk succes is sterk afhankelijk van je netwerk. Dat is niet anders dan vroeger. De huidige technologieën hebben het ons makkelijker gemaakt om verbonden te zijn met een grotere groep mensen. De vaardigheden om hiermee om te gaan en sociale vaardigheden bepalen voor een groot deel je netwerk. De waarden in onze samenleving veranderen door het internet. Transparantie, vertrouwen, verbondenheid en reciprociteit zijn kernwaarden die het ons makkelijk maken met elkaar samen te werken. Voor diegenen die dat kunnen en/of daarvoor voelen. Nog niet iedereen is hier anno 2010 klaar voor. De vele

## OCF-themaraapport Werk

netwerkmogelijkheden zijn onoverzichtelijk en niet voor iedereen zo toegankelijk. In de toekomst zal hierin meer structuur gebracht worden en zal er voor wat betreft "werk" een grove opsplitsing plaats vinden tussen een netwerk waarin we onze kennis verder ontwikkelen en waar onze opdrachten voor ons vak uit halen. Aan de andere kant zal het werk dichterbij huis opgevangen worden in coöperaties waar burgers zich bij kunnen aansluiten. De vakkennis opgedaan voor een groter geheel kan lokaal toegepast worden. Ook zien we dat mensen vaak twee of meer soorten werk verrichten. Leren netwerken en het doelgericht inzetten van netwerken kunnen een grote bijdrage leveren aan innovatie, het behoud van kennis en het bevorderen van de sociale welvaart.



## 7. Conclusie

### ***Levenskunstwerk.***

Resumerend, werk wordt steeds meer een integraal onderdeel van ons leven, ons zijn en in mindere mate van sec geld verdienen. We kunnen ons ontwikkelen, we krijgen er een sociale omgeving voor terug, we blijven langer fit, we blijven in contact met jongeren en we blijven in welke vorm dan ook een toegevoegde waarde voor de maatschappij. Kortom werk draagt bij aan ons individuele en collectieve gevoel van geluk, van welvaart.

In 2035 is samenwerken het grote sleutelwoord en het genieten doe je gaandeweg. Iedere generatie is onderling verbonden en deelt verantwoordelijkheid voor een betere samenleving en beter milieu, kortom een duurzame toekomst.

We voelen ons geen werknemers meer, maar nieuwe professionals die willen werken vanuit vertrouwen, vanuit energie, die kennis willen delen en verbinden met anderen en willen bouwen aan een "bevlogen netwerkeconomie".

Werken is steeds minder 'long-time employment' bij dezelfde organisatie of in een zelfde soort functie/rol/vakgebied, maar kan steeds meer beschouwd worden als een soort van kunst... Het hangt aan de muur en als je bent uitgekeken zoek je naar iets nieuws, iets verfrissends waar je weer nieuwe energie van krijgt.

En bij al de ontwikkelingen van een terugtrekkende overheid, een pensioen zonder garanties, een kleiner wordende wereld naar een meer mondiale maatschappij, is 'werk' de plek om je te ontwikkelen, contacten te maken, gelukkig te zijn, een bijdrage te leveren. 'Werk' is steeds meer gaan lijken op 'leven', 'levenskunst', een 'levenskunstwerk': welkom in de nieuwe wereld van werk!

### ***Tot slot: hoe komen we daar?***

Een toekomstvisie blijft een visie als je geen plannen maakt om er te komen. We hebben ons daarom in de afgelopen maanden niet alleen gebogen over onze ideeën voor de toekomst, onze wensen en onze visie. We hebben ook gekeken naar de praktische kant ervan, de realiseerbaarheid, de haalbaarheid. Stelden tijdspaden en actieplannen op, kwamen met concrete ideeën om de samenleving aan het werk te zetten! Er is hier geen plek om alle plannen en acties te herhalen; voor degene die echt aan de slag wil zijn ze uiteraard beschikbaar. Ter inspiratie hebben we tot slot de meest tot de verbeelding sprekende acties op een rij gezet:

- Kantoren worden gesloopt in verband met leegstand. Grote bedrijventerreinen worden ecodorpen.
- Het Nieuwe Werken gaat niet langer alleen over flexibele werkuren maar over het centraal zetten van de mensen in je organisatie en werkproces.

## OCF-themaraapport Werk

- Sociale media en netwerken worden leidend in de zoektocht naar personeel.
- Imago en bedrijfscultuur zijn een belangrijke factor in de keuze voor een werkgever. Door kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt kan de werknemer deze factoren meewegen in haar keuze.
- Coachend leiderschap wordt structureel ingezet evenals het inbedden van coachings- en opleidingstrajecten voor persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers
- Er worden aanpassingen gedaan van het arbeidsrecht: huidige contracten zijn uitgehold. We gaan niet meer standaard uit van long-time employment (aanwezigheid in ruil voor geld) maar van de vertaling van behoeften/wensen van medewerkers naar mogelijkheden in een organisatie. Er worden steeds minder arbeidscontracten afgesloten, maar er wordt concreet veel meer gewerkt met projectcontracten en resultaatverplichtingen.
- Kennisborging wordt steeds belangrijker in een organisatie, niet alleen vanwege de met pensioen gaande babyboomers, maar ook door de flexibele invulling van werkplekken en taken. Technologische oplossingen voor kennisborging worden ontwikkeld. Een aantal organisaties zet de stap om alumni-gilden te gaan vormen, die ingezet kunnen worden om bijvoorbeeld starters in het bedrijf op te leiden.
- Kennis is overal! Dat is een belangrijk punt voor bedrijven. Als bedrijf moet je dus overal bij kunnen en zijn. Voortdurend up to date zijn op het gebied van de technologische ontwikkeling maar ook sociale ontwikkeling is een must. Zorg ervoor dat het een specialisme wordt binnen je organisatie. De boot missen is de doodsteek voor een bedrijf!
- MVO is niet meer een apart onderdeel in de bedrijfsvoering. Het is volledig geïntegreerd in de gehele samenleving én in organisaties en wordt als vanzelfsprekend beschouwd.
- Hubs komen op als alternatief voor lange reistijden. Vooral voor overheden en bedrijven met een landelijk netwerk wordt een inhouse-hub normaal. De hubs breiden zich uit met andere functies. Bijvoorbeeld laboratoria om innovaties te ontwikkelen, maar vooral praktisch: kinderopvang, *hosts* die zorgen dat je pak bij de stomerij komt en je op de werkplek geleverde boodschappen gekoeld blijven totdat je naar huis gaat en waar de loodgieter de sleutel van je huis kan komen ophalen voor de reparatie.
- Nieuwe organisaties richten hun bedrijfsprocessen in rond responstijden (offerte binnen 2 dagen beantwoorden of zonnepaneel gerepareerd binnen 2 dagen) en resultaatverplichtingen (product op deadline afleveren van goede kwaliteit) in plaats van aanwezigheid.
- Winsten komen steeds meer ten goede van de lokale economie. De herinvestering wordt gedaan in geld maar ook door het investeren van tijd en assets (kantoorruimte of kennis) in de lokale samenleving.
- Nieuwe leiders zijn dienend. Hierdoor komen mensen tot bloei.
- De rol van netwerkmanager binnen een organisatie wordt groter dan die van commercieel directeur.

## OCF-themaraapport Werk

- 'Intermediair' organisaties ontstaan die ingezet kunnen worden om de relevante kennis die op verschillende plekken beschikbaar is op een logische en gestructureerde wijze toegankelijk te maken. Zij zullen dit doen door intensief contact te houden met alle gilden. Door de wijde acceptatie van sociale online netwerken wordt dit steeds makkelijker.

## Literatuurlijst

### **Subthema Arbeidsverhoudingen**

- Schmid, G, 2010, de toekomst van de arbeidsverhoudingen. Geraadpleegd op 11 november 2010, van <http://www.uva-aias.net>
- Postcards from the future. Geraadpleegd op 11 november 2010, van <http://www.leapfrogstrategy.com/pdf>
- Singh, R, 1995, human resource planning, Geraadpleegd op 11 november 2010, van <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management>
- Koch, T, 1994, Center for Advanced Human Resource Studies. Geraadpleegd op 11 november 2010, van [http://www.escri.ac.uk/escriinfocentre/images/flow\\_publication](http://www.escri.ac.uk/escriinfocentre/images/flow_publication)
- Goed werkgeverschap: Klaar zijn voor de Nieuwe professional (Vitae, a Book 2 Celebrate Work, 2009)
- Nauta, A , Oeij, P (2008). Loven en bieden over werk. Assen, Koninklijke Van Gorcum
- Zwaan, van der, A.H. (1995). Organiseren van Arbeid, balanceren tussen hiërarchie en markt, Van Gorcum.
- Vranken, J. & Henderickx, E. (2001). Het speelveld en de spelregels, een inleiding tot de sociologie. Leuven: Acco.

### **Subthema Organisaties**

- Ioannou, I. & Serafeim, G. (2010). The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, no 1507874.

### **Subthema Netwerken**

- <http://www.multiscope.nl/organisatie/nieuws/berichten/nederlander-netwerkt-7-uur-per-maand.html>
- <http://tg20.nl/stand-van-zaken-sociale-netwerken-anno-2010-0>
- Hiteq (www.hiteq.org) diverse publicaties o.a. 'Uitgesloten!' 'Projectleider Judith van Heeswijk en 'werken in de wereld'
- <http://www.leefritme.nl/onderzoeken/lrkc-onderzoek-3-de-invloed-van-sociale-relaties-on-en-offline-op-leefritme-en-geluk>
- Transistion Towns o.a. Het Transitie Handboek van Rob Hopkins en: <http://transitiontowns.nl/>

## De deelnemers

**Bas Rongen** (1973) uit Delft. Mijn interesse gaat uit naar de thema's duurzaamheid, ICT en arbeid. De rol van arbeid in je leven en de ontwikkeling van mensen en organisaties zijn voor mij belangrijke thema's. Aan deze thema's heb ik in mijn werk en privé invulling proberen te geven. Ik doe mee aan OCF omdat ik denk dat het rapport een bijdrage kan leveren aan de visie binnen Nederland op werken. Duurzaamheid is voor mij zover versimpelen dat de consumptie daalt, maar de welvaart niet.

**Caroline Ligtenberg** Initiatiefnemer en mede-eigenaar van [www.duurzamevacaturebank.nl](http://www.duurzamevacaturebank.nl). Ontstaan omdat ik ondervind dat mensen, verbonden vanuit hun drijfveren en persoonlijke kwaliteiten met het werk wat ze doen, automatisch bijdragen aan een betere samenleving; aan vooruitgang. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie is daarom belangrijk bij een keuze voor een werkgever. De invulling hiervan is vaak cultuur gedreven. Mensen in organisaties zijn, op deze manier verbonden met het werk dat ze doen, gelukkiger en succesvoller.

**Christine Kuiper** Ik ben werkzaam als organisatieadviseur binnen MOVISIE, landelijk kennisinstituut en adviesbureau op het terrein van de Wmo (wet maatschappelijke ondersteuning). In mijn werk houd ik mij bezig met versterken van maatschappelijke organisaties in brede zin (van vrijwilligersorganisaties tot gemeenten). Ik ben me momenteel vooral aan het verdiepen in thema's als sociale innovatie, het nieuwe werken, ontorganiseren, participatie-organisaties, sociale media en andere 2.0 zaken. Mijn studieachtergrond is maatschappelijk werk en sociale wetenschappen. 'Privematisch' ben ik bezig met duurzaamheid in het vrijwilligersproject [www.7daysofinspiration.com](http://www.7daysofinspiration.com) Ook erg inspirerend. Tot slot: ik woon samen in Utrecht en heb 2 kindjes van 1 en 2 jaar.

**Daan van Zanten** Mijn naam is Daan van Zanten. Mijn achtergrond ligt in strategievorming en implementatie. Mijn interesse binnen het thema werk gaat voornamelijk uit naar organisaties van de toekomst. Ik ben van mening dat deze organisaties gebaseerd zullen zijn op het leggen en onderhouden van echte verbindingen op alle niveaus. Dit leidt tot veel inspiratie, passie en creativiteit, waar duurzaamheid veelal automatisch uitrolt. Ik doe mee met OCF 2.0, omdat ik met samen anderen een toekomst visie wil bepalen over deze onderwerpen.

**Egbert van den Bosch** Ik werk als creative communicator voor Duurzame Vacaturebank en haar dochterondernemingen Duurzame Stagebank en MVO Recruitment. Dit zijn websites die helemaal richten op duurzame arbeid en studie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Naast het beheer van de website en databases, ligt de nadruk van mijn functie op communicatie. Naast het onderhoud van het e-mailverkeer, hou ik mij met name bezig met het schrijven van artikelen voor en samenstellen van verschillende nieuwsbrieven, redigeren van teksten, bedenken van slogans, samenstellen van logo's en banners en schrijven op diverse sociale media.

Ik ben 47 jaar en arbeidsgehandicapt. Mijn werkgevers hebben mij een uitstekende gelegenheid geboden om het Nieuwe Werken al toe te kunnen passen. Ik werk 20 uur, verdeeld over 4 ochtenden in de week en geheel vanuit huis. Ik kan mijn werktijd zeer flexibel indelen, wat zeer handig is omdat mijn arbeidshandicap energiebeperkend is. Communicatie verloopt veelal via Skype en e-mail en eens per maand ontmoeten wij elkaar aan huis. Ik kan mijn kwaliteiten en drijfveren dus volledig inzetten voor mijn werk en ben dan ook zeer gemotiveerd. Mijn beperking is dus geen obstakel om vol overgave mijn werk te kunnen doen, maar gewoon een onderdeel van mijn leven. De

manier waarop ik de kans heb gekregen mijn werk in dit leven te integreren, geeft mij de overtuiging dat dit ook heel goed mogelijk is voor anderen. Daarom vind ik deelname aan OCF 2.0 heel belangrijk.

**Helen Kuiper** Ik ben Helen Kuiper: creative facilitator, informatie junky en wannabee vredesonderhandelaar. Ik geloof dat het niet meer gaat om wat je hebt, maar om wat je bereid bent om te delen. En niet zo maar delen, het delen van het beste dat je te bieden hebt. Het mooie van passie, ideeën, talent en kennis is dat je het kunt delen zonder er zelf minder van te hebben! Sterker nog, het groeit ter plekke.

**Henk Willem Tiktak** Eigenaar van 4PSO, voorzitter van de netwerkonderneming Stedendriehoek, oprichter van Stichting ProjectKomPassie en Bedrijf zonder Eigenaren. De laatste 2 zijn een soort natuurlijk uitvloeisel geworden van de manier van werken zoals we dat binnen ons eigen bedrijf zijn gestart. Ons streven is wie mensen zijn en wat ze doen zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen. Dus zo duurzaam mogelijk met elkaars energie omgaan. Daarbij hou ik van een geordende chaos en ben allergisch voor 'Zoals het hoort en altijd zo geweest'. Voor mij geldt; ken je grenzen, niet de regels en rather a save chaos than a dangerous order. Ik doe mee aan OCF, omdat we al een tijd bezig zijn in een netwerk van ZZP-ers om vorm te geven aan een nieuwe manier van samenwerken en ik onze ervaringen graag met jullie wil delen, maar ook veel van jullie ideeën wil ervaren. Verder ben ik getrouwd met Kirstie en heb een zoon Glen en een dochter Janne en woon in Voorst(bij Apeldoorn)

**Karen Sikkema** Mijn naam is Karen Sikkema, ik ben mede-eigenaar en directeur van twee aan elkaar gelieerde bedrijven waarin we spel en beleving ontwikkelen:

Bij Living Story ontwikkelen en organiseren we spellen voor bedrijfsuitjes - games waarin fun maar ook teambuilde aspecten, beleving en betrokkenheid van alle deelnemers centraal staat.

Bij Beleef! Teamtraining zetten we spel en beleving in als leeromgeving voor teams, omdat je in een spel dicht bij jezelf komt en het spel een leeromgeving biedt om te experimenteren en ontdekken waar het gaat om je eigen kracht, je rol in het team en het functioneren van jezelf en elkaar.

Mijn achtergrond ligt vooral in de sociale/ mensen hoek maar wel met een zakelijke insteek. Na studies in de richtingen Gezondheidswetenschappen en ontwikkelingssamenwerking werkte ik - voordat ik voor mezelf begon - bij een adviesbureau op gebieden als sociale zekerheid, overheidsbeleid, ontwikkelingshulp, en recenter innovatie en ondernemerschap.

Mijn visie op duurzaamheid: Duurzaamheid, zeker in het bedrijfsleven, begint voor mij bij jezelf als mens en als organisatie. Met de overtuiging dat het niet anders kan dan dat we op termijn allemaal duurzamer met onze omgeving moeten omgaan, is beter nadenken over hoe we die omgeving gebruiken onvermijdelijk.

Duurzaamheid heeft voor mij ook veel te maken met mensen: met inspiratie, met werken vanuit je eigen kracht en het op de juiste manier inzetten van talenten en energie van jezelf, je collega's en je medewerkers. Met zoeken naar de juiste balans voor iedereen, balans tussen werk en privé, balans tussen jou en de ander en balans tussen mens en omgeving. En dat dan wel op een concrete en werkbare manier!

**Marieke Schurink** Ik ben arbeid- en organisatiesociologe, 38 jaar jong, getrouwd en moeder van 3 kinderen. Momenteel ben ik zelfstandig op de arbeidsmarkt. Met 'Green in Glass' vermarkten we duurzame en energiebesparende producten, een commerciële, inspirerende en duurzame uitdaging. De andere uren ben ik freelance organisatieadviseur inzake duurzaam ondernemen, employability en strategisch HR.

Waarom OCF: Tijdens mijn studie werkte ik regelmatig met medestudenten aan diverse onderzoeken. We deden onder meer onderzoek naar de 'corporate social responsibility' van bedrijven. Dat was uitdagend, leerzaam en leuk! Datzelfde vindt ik nu terug in OCF.

Werkachtergrond: 6 maanden Deloitte - 10 jaar Vernet Verzuimnetwerk. Vernet is een commercieel bedrijf dat zich richt op de harde kant van ziekteverzuim. Vernet maakt de verzuimbenchmark voor de gezondheidszorg, verricht analyses, adviseert en vervaardigt verzuimgerelateerde software. Na 10 jaar benchmarken, analyseren en adviseren durf ik te stellen dat het bestrijden van (hoog) verzuim met de huidige middelen niet voldoende werkt. Arbeid in zijn huidige organisatievorm is daar wellicht debet aan. Het zou een interessante onderzoeksvraag zijn.

**Monique Roozen**, 40 jaar, getrouwd met Jens en we wonen samen met onze twee kinderen Niels (4) en Liv (2) alweer ruim 5 jaar in Utrecht. Binnen Vitae ben ik verantwoordelijk voor strategische marketing projecten variërend van klanttevredenheid tot marktonderzoek. Kernwoorden die op mij van toepassing zijn: meedenker, vraagbaak en kwaliteit. Mijn interesse in duurzaamheid en alle aspecten die ermee samenhangen is gewekt tijdens het duurzaamheidsproject van Vitae. Om mee te kunnen denken en schrijven aan een visie voor de toekomst is voor mij een logische next step. Mijn statement: Doe maar gewoon, dan doe je (vaak) al duurzaam genoeg!

**Mundel van Wezenbeek** Ik ben Mundel van Wezenbeek, werkzaam als interim professional onder de paraplu van Vitae. Ik wordt op allerlei projecten ingezet op het brede gebied van duurzaamheid. Na een verleden bij de gemeente Oss (vóór bij Vitae werkzaam te zijn) en vervolgens bij Advin en Oranjewoud gewerkt te hebben, ben ik nu werkzaam bij Synthese (klimaat/ MVO) en de provincie Gelderland (FUELswitch, de overstap naar schone brandstoffen).

Het mag dan ook duidelijk zijn dat mijn interesse in duurzaamheid en MVO er toe heeft geleid dat ik me aan heb gemeld voor OCF 2.0. Ik denk dat duurzaamheid toekomst heeft en vind het goed dat een breed gedragen visie hier richting aan geeft.

**Ruud Visser** Mijn naam is Ruud Visser, een bouwer van beroep. In het dagelijks leven mag ik mij bezig houden met alles wat mens is in het werkveld.

Waarom doe ik mee: visie op werk en de doorvertaling naar professionals en organisaties is iets wat mij triggert en boeit. Vanuit een visie weer bouwen en bijdragen aan een organisatie is echt mijn ding.

Daarnaast de scope eens, samen met anderen, verder brengen dan 5 jaar.

Tenslotte is met andere professionals kennis delen en als een soort missionaris gedeelde kennis in de werkende wereld verkondigen, wel mijn ding.

Mijn statement rondom duurzaamheid en werk: alles wat je (langdurig) aandacht geeft groeit, dus aandacht en ontwikkeling zorgt voor een duurzame kennisbasis in je organisatie en een duurzame ontwikkelingsmogelijkheid van de professional.

**Yvonne Keijzers** Ik ben 49 jaar en woon in Nijmegen. Ik ben getrouwd en moeder van 2 kinderen, Suzie (17) en Niek (15). Mijn twitternaam is @pasklaar.

Ik werk als communicatiespecialist al jarenlang met de thema's werken, duurzaamheid en HNW. Voorheen als hoofdredacteur van Kantoor&Efficiency, tegenwoordig vanuit mijn eigen bureau Pasklaar Communicatie. In mijn werk maak ik veelvuldig gebruik van social media.

Als hoofdredacteur van de blog Duurzaam Kantoor en auteur voor diverse magazines, schrijf ik dagelijks over nieuwe ontwikkelingen/producten/diensten voor verduurzaming van werk. Daarnaast adviseer en begeleid ik bedrijven bij het verduurzamen van hun processen/productie en hoe zij dit kunnen communiceren naar

hun stakeholders. Ik ben ook lid van Sustainable Office, een commissie die de inkoop van duurzame kantoorproducten stimuleert door informatie/communicatie naar eindgebruikers en overleg met overheden.

Ik ben helaas wat later ingestapt in dit interessante experiment. Ik doe graag mee, omdat ik het belangrijk vind kennis te delen om op die manier bij te dragen aan een wereld die langer bestaat dan het jaar 2100.



## De literatuurlijst in het boek

- De Dreu, J. (2003, februari). Durf eigenaardig te zijn! Over de aard en ontwikkeling van ons talent. *Tijdschrift voor Loopbaanadviseurs en -begeleiders*, 8(4), 8-10.
- deVoorde. (2011). *De Talentmanager*. Verkregen van [www.devoorde.nl/detalentmanager](http://www.devoorde.nl/detalentmanager)
- Jerome, J. K. (2008). *Drie mannen in een boot* (2e ed.). Amsterdam: Veen.
- Kluwer. (2009). *Het nieuwe werken in het nieuwe kantoor? Vijf voorbeelden*. Verkregen van [overhetnieuwewerken.nl/facility/achtergrond/het-nieuwe-werken-in-het-nieuwe-kantoor--vijf-voorbeelden](http://overhetnieuwewerken.nl/facility/achtergrond/het-nieuwe-werken-in-het-nieuwe-kantoor--vijf-voorbeelden)
- Pierik, C. (2009). Talentmanagement: Hét middel om vitaal te blijven. *BG Magazine*, 5(22), 8-11.
- Poelman, B., & Duin, C. van. (2010). *Bevolkingsprognose 2009-2060*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- SNM (Stichting Natuur en Milieu). (2010). *Het Nieuwe Werken doe je zelf*. Verkregen van [www.hetnieuwewerkendoejezelf.nl/#/start/werknemer](http://www.hetnieuwewerkendoejezelf.nl/#/start/werknemer)
- TNS NIPO. (2010). *Nederland klaar voor het Nieuwe Werken: Onderzoek in het kader van de "Week van het Nieuwe Werken"*. Verkregen van [www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/08/nederland-klaar-voor-het-nieuwe-werken/rapportage-het-nieuwe-werken-pdf.pdf](http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/08/nederland-klaar-voor-het-nieuwe-werken/rapportage-het-nieuwe-werken-pdf.pdf)

## Het boek

### **Duurzaam Denken Doen**

*Inspiratieboek voor onze gezamenlijke toekomst*

Jan Jonker (eindredactie) en team van het project 'Our Common Future 2.0'

2011, 1ste druk, ISBN 978 9013090086



### **Omschrijving**

Hoe ziet ons leven eruit in 2035? De doemscenario's van smeltende ijsbergen en vervuilde rivieren kennen we inmiddels wel. Maar kan het ook anders? Wie goed om zich heen kijkt, ziet dat er al veel gaande is. Steeds kritischer kijken we naar onze manier van wonen, werken, reizen, produceren en consumeren, leren en gezond blijven. We worden ons bewuster hoe het beter kan. Maar hoe versnellen we de verandering die we willen? Dit boek wil een positieve bijdrage leveren aan die verandering met tips, inspiratie en een agenda voor de toekomst.

Een groep van ruim 400 vrijwilligers heeft zich in het project 'Our Common Future 2.0' een jaar lang gebogen over de vraag hoe we kunnen doorstarten naar een meer duurzame toekomst.

Deze unieke denktank heeft de basis gelegd voor dit boek. Het gaat in op negentien actuele thema's, van economie tot spiritualiteit en van leiderschap tot afval. Voor elk van die thema's wordt een visie neergezet en worden tips gegeven. Samen levert dat een schat aan ideeën op voor iedereen die wil bijdragen aan een duurzame maatschappij. **Duurzaam Denken Doen** wil bijdragen aan positieve veranderingen voor de wereld van morgen.

Van elk verkocht exemplaar van dit boek gaat één euro naar de Stichting OCF 2.0 voor onderzoek op het terrein van duurzaamheid.

Verkrijgbaar als boek en e-book bij de Kluwershop:

[www.kluwershop.nl/management/details.asp?pr=15241](http://www.kluwershop.nl/management/details.asp?pr=15241)