

# **Werk**

## **Samenvatting van het 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

Deze samenvatting 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 deze samenvatting is gebaseerd op een van de negentien deelrapporten en 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 deze samenvatting 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 deze samenvatting.

Bepaalde verwijzingen in deze samenvatting 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.

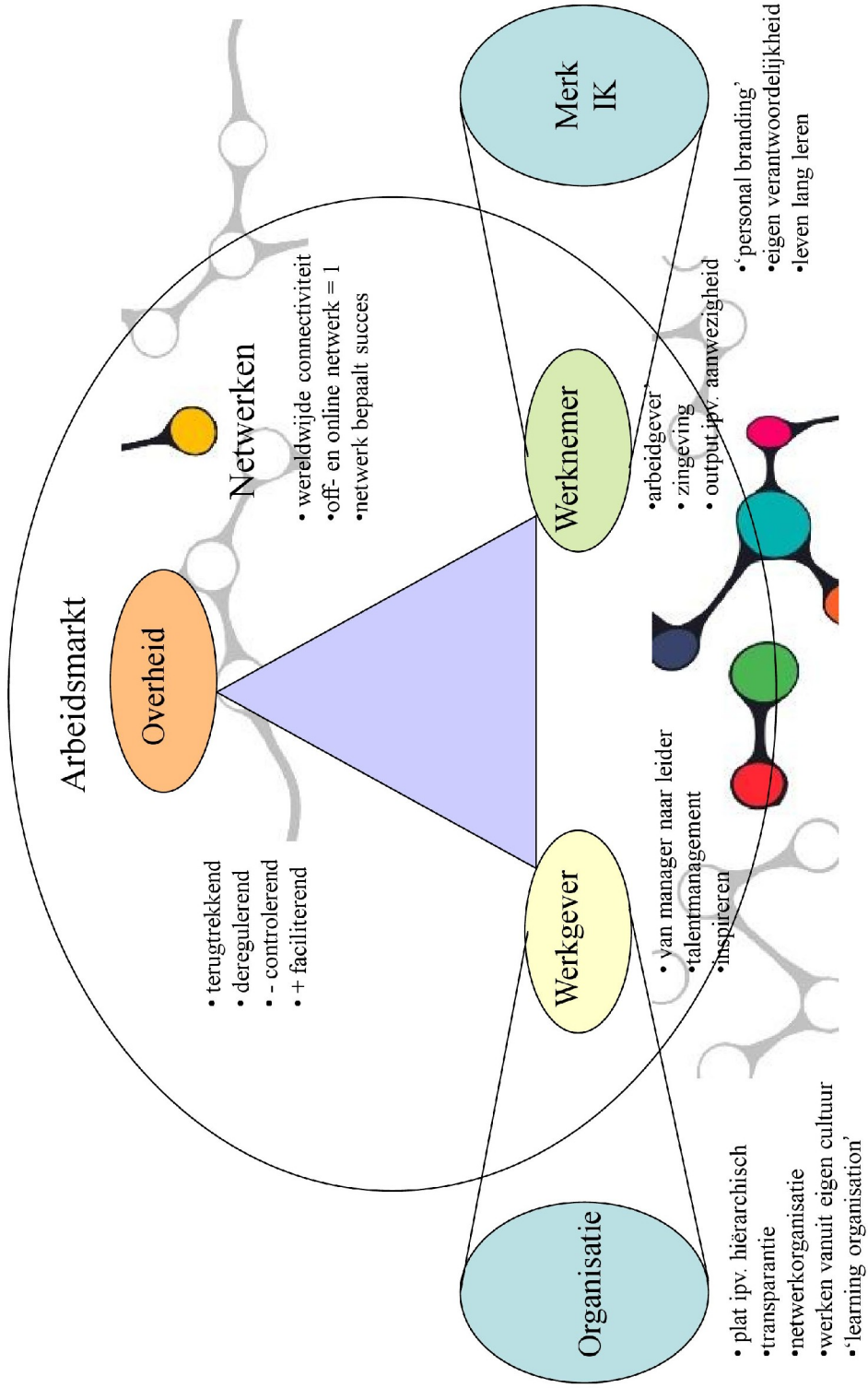
Het resultaat is ook terug te lezen in het boek *Duurzaam Denken Doen*. Het boek is geschreven voor een breed publiek, voor mensen zoals jij en ik in Nederland, en niet speciaal voor wetenschappers, beleidsmakers of managers. De intentie is om een goed toegankelijk en prettig leesbaar boek aan te reiken.

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.



# De poster

## WERK: Actoren en kenmerken



# Inhoudsopgave

Voorwoord: vragen, antwoorden, ideeën en nog meer vragen	1
Inleiding: van kunnen en willen naar zijn	1
Help, de overheid zorgt niet meer!	2
Geluk als maatstaf.	3
Het tijdperk van de manager is voorbij	5
HR als strategische beïnvloeder	5
Van management naar leiderschap	6
Bevlogen netwerkeconomie.	7
Identiteit van de organisatie: People, Planet, Profit!	8
Coöperatie is het toverwoord	9
Structuurzoekers versus zelfredzamen	10
De werknemer als functioneel participant	11
'Zelfgeactualiseerde ik': participeren, creëren en bijdragen	12
Conclusie: levenskunstwerk	12
Tot slot: hoe komen we daar?	13

## De nieuwe wereld van werk

### Voorwoord: vragen, antwoorden, ideeën en nog meer vragen

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 en de arbeidsverhoudingen flink door elkaar gaan schudden – meer hierover in de komende paragrafen. Hoe gaan al deze ontwikkelingen de wereld van werk beïnvloeden? Zijn ze positief of negatief? Zijn ze wenselijk of willen we sommige trends liever keren? Anders gezegd: hoe willen wij eigenlijk dat de wereld van werk er over 25 jaar uitziet? Van welke trends willen we dat ze absoluut worden doorgezet? Wat is onvermijdelijk? Waar moeten we echt nog iets aan doen? Waarover maken we ons zorgen, welke ontwikkelingen willen we keren en waar is actie nodig?

Een groep van 15 professionals op het gebied van werk boog zich over deze vragen. De centrale vraag van de OCF 2.0 themagroep Werk: 'In hoeverre gaat werk de komende jaren veranderen onder invloed van werknemers, de veranderende wereld, werkgeverschap, sociale partners en/of een veranderende rol van de overheid?'

Met als uitgangspunt: hoe denken wij dat de wereld van werk er over 25 jaar uit **zou moeten** zien? In het door ons opgestelde rapport, dat gebaseerd is op onze kennis, expertise, wensen en visie op de toekomst, staan onze antwoorden. En: nog meer vragen, antwoorden, conclusies, ideeën en actiepunten. Zodat we met z'n allen aan de slag kunnen om onze toekomstvisie te verwezenlijken!

### Inleiding: van kunnen en willen naar zijn

Nothing endures but change.

Heraclitus, in *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, van het ontstaan van vakbonden tot emancipatie, het zijn allemaal onderdelen van een voortdurende verandering van onder andere ideeën, organisatie en machtsverhoudingen. 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 een 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

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

veranderingen zal zijn en hoe ze samenhangen; daar proberen we in dit artikel 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**.

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' of '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!

Eén ding is dan ook zeker: de traditionele 'werkgever', 'werknemer' en 'werkplek' bestaan niet meer in 2035. De vraag is zelfs of werk nog wel werk te noemen is. 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? In dit artikel beschrijven we de wereld van 2035: een wereld waarin talenten, inclusie, participatie, flexibiliteit én resultaten voor iedereen centraal staan. Een mooie toekomstvisie? Aan ons om deze waar te maken!

### **Help, de overheid zorgt niet meer!**

In 2035 is de verzorgende taak van de overheid iets van vroeger. Al sinds midden jaren '90 van de 20e eeuw was de overheid bezig met privatisering en het afbouwen van de meest ultieme vorm van de verzorgingsstaat. Dit niet zozeer ingegeven door een verandering van wensen, maar omdat het gewoon niet meer betaalbaar was. Daarmee werd er echter wel een trend ingezet van meer eigen verantwoordelijkheid. De crisis in de jaren '00 van de 21e eeuw en de groeiende financiële druk zorgden vervolgens voor een verschuiving van de verzorgende taak die de overheid had opgebouwd naar een regulerende en faciliterende taak. In 2035 wordt alleen het strikt noodzakelijke bij wet vastgelegd en is daarmee een maximale ruimte gecreëerd voor overleg. Hiermee heeft de burger (gevraagd en ongevraagd) steeds meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen leven en leefomgeving gekregen.

De arbeidsvoorwaarden zijn in de afgelopen 25 jaar sterk geïndividualiseerd. Ontwikkelingen op allerlei gebied – technologische ontwikkelingen, flexibilisering, individualisering – hebben voortdurend een sterke invloed op de arbeidsvoorwaarden gehad en directe inmenging past niet meer in deze tijd. Ook



## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

is het de vraag of de overheid in 2035 in staat is om aansluiting te houden bij de voortdurende ontwikkelingen die in de afgelopen 25 jaar sterke veranderingen teweeg hebben gebracht.

In het jaar 2010 speelde de overheid nog een duidelijke rol in de wet- en regelgeving die bepalend waren voor de arbeidsverhoudingen. Maar die wetgeving was rond de eeuwwisseling al aan verandering onderhevig. Zoals de ziektewet die afgeschaft is in 1996. De verantwoordelijkheid is hierbij verschoven van overheid naar werkgever. De WAO werd veranderd naar de WIA – in deze ‘Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen’ werd al meer gekeken naar wat iemand nog wel kan, in plaats van wat men niet meer kan. De werkgever en de werknemer dragen sindsdien samen verantwoordelijkheid en werken samen aan het herstel van de zieke werknemer. Dit is door de overheid verwoord in de Wet verbetering Poortwachter (WvP). In het eerste decennium van de 21e eeuw is de versoepeling van het ontslagrecht nog een groot issue, omdat de preventieve bescherming van de werknemer ermee veranderen zal. Nu weten we dat met het verdwijnen van de toenmalige zekerheden ook weer nieuwe mogelijkheden zijn ontstaan: flexibilisering, werken vanuit netwerken, zelf kiezen van de werkplek en werken in wisselende projectteams waarbij zelfstandige specialisten worden ingehuurd op projectbasis. Het zijn ontwikkelingen geweest in de afgelopen jaren die de organisatie van het werk compleet hebben veranderd en die ook de discussies tussen overheid, vakbonden en werkgevers hebben omgegooid.

Zo is in 2035 de rol van de vakbonden sterk veranderd, omdat het werk steeds meer beïnvloed is door werknemers. Zeker voor MBO+, HBO en universitair opgeleide werknemers was de rol van de bonden in de loop van het tweede decennium van de 21e eeuw op een gegeven moment uitgespeeld. Deze groep bepaalt zelf zijn pad en laat zich steeds minder leiden door wat er van bovenaf wordt bepaald.

Doordat werkgevers zich tegen risico's zijn gaan verzekeren, is er bovendien een macht ontstaan bij de verzekeraars. Waarbij de overheid dan weer controlerend is gaan optreden.

In de wereld van werk in 2035 is de rol van de overheid er vooral één van **faciliteren** van een samenleving van verschillende netwerken: deels door het formuleren van kennis en vaardigheden die op lokaal niveau bewaakt moeten worden, deels door het faciliteren van de handel in goederen en diensten wereldwijd bijvoorbeeld door het in stand houden van een goede logistieke en digitale infrastructuur. Daarnaast door te voorzien in belangenbehartiging en coördinatie van zaken die alle Nederlanders aangaan en bestaanszekerheid te bieden: basisinkomen, onderdak, voedsel en OV.

Maar het **reguleren** van de wereld van werk? Nee, dat is verleden tijd!

### **Geluk als maatstaf.**

In 2035 meet Nederland zijn economie niet meer in geld, maar in geluk.

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

Al in 2010 werd vaak als voorbeeld het Himalaya-dwergstaatje Bhutan genoemd. In dat koninkrijkje met 700.000 inwoners geldt niet het BNP maar het Bruto Nationaal Geluk als politiek uitgangspunt. Als de Bhutaanse overheid een besluit neemt, kijkt ze niet naar de bijdrage die deze levert aan economische groei, maar aan de bijdrage aan nationaal geluk. De overheid heeft een model ontwikkeld dat bestaat uit vier pijlers die elk weer zijn onderverdeeld in negen domeinen. Denk aan: gezondheid, levensomstandigheden psychologisch welzijn, cultuur en goed bestuur.

Mede aangejaagd door de economische crisis in het eerste decennium van de 21e eeuw is ook in Nederland het streven naar winstmaximalisatie meer en meer naar de achtergrond geraakt. Op dit moment wordt winstmaximalisatie als 'oud denken' beschouwd en wordt het bruto nationaal geluk een steeds belangrijker meetlat voor beslissingen. Uiteraard gaat het nog steeds om resultaten: hoe behalen we maximaal resultaat, hoe behalen we de hoogste welvaart, hoe dragen we het meeste bij aan de samenleving. De definitie van 'resultaat' is echter in de loop van de jaren veranderd: maximaal resultaat drukken we niet langer per definitie uit in geld, maar in duurzaamheid, inclusie, welvaart voor iedereen. Er is kortom een duidelijke paradigmashift gaande van denken in bruto nationaal product naar denken in bruto nationaal geluk.

Geluk hangt naar onze mening heel nauw samen met (een gevoel van) welvaart/welzijn. Welvaart in termen van vrijheid en gezondheid in plaats van materiële verworvenheden. 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 zodat de 'welvaartsziekten' die rond de eeuwwisseling zo'n grote stempel op onze samenleving drukten – ziekten als burn-out en bore-out – langzamerhand verdwijnen. Welvaart ook 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.

In de wereld van werk kennen we inmiddels naast een financieel ook een sociaal jaarverslag waarin we beschrijven of geluk/gevoel van werknemers stijgt of daalt en waardoor dat bepaald wordt. Het is vanzelfsprekend dat wanneer geluk stijgt dit voelbaar is in de prestatie van de onderneming, de werknemer, management, klanten et cetera.

Want wanneer je geluk/welvaart meetbaar en beïnvloedbaar maakt binnen werk, is dit niet alleen gunstig is voor de onderneming, de werknemer, sociale partners, maar ook voor onze totale samenleving en economie. Zodat we inderdaad vrij gemakkelijk bruto nationaal product kunnen vervangen door bruto nationaal geluk.

### **Het tijdperk van de manager is voorbij**

In 2035 is werk voor de werknemer een geïntegreerd deel van het leven. Vastomlijnde kaders worden sneller losgelaten en het managen van tijd en taken doen zij zelf. Hierdoor is de noodzaak voor veel hiërarchische lagen verdwenen. Het tijdperk van de manager is voorbij.

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

De veranderende machtsverhoudingen leveren de werknemer meer vrijheid op, maar ook meer verantwoordelijkheid. Niet alle werknemers weten zelf 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 vinden de vrijheid en zelfsturing een verrijking, anderen juist niet. Dat is onze zoektocht van de afgelopen 25 jaar: hoe zorgen we dat het werk voor eenieder zo wordt ingericht dat maximaal werkplezier en maximale benutting van talent leidt tot maximaal resultaat?

Voor de werkgevers heeft dat betekend dat hun rol heel anders is geworden:

- De werknemer opvoeden om als nieuwe professional te acteren.
- Uitdagen van de nieuwe professional op het nemen van eigen verantwoordelijkheid in zijn vak- en persoonlijke ontwikkeling.
- Faciliteren in de zoektocht naar het **zijn** van een professional.

Dat betekent niet dat de werkgever niets meer te vertellen heeft. Een goede leeromgeving bestaat er ook uit dat er heldere feedback gegeven wordt en dat de pijngrens soms best opgezocht mag worden. Dit vereist van de werkgever dat hij hierop inspeelt door haar arbeidsprocessen dusdanig in te richten dat hieraan invulling gegeven wordt. Zonder daarbij voorbij te gaan aan haar organisatiedoelstellingen. 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.

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 en daardoor is het belang van coachen, opleiden en begeleiden de laatste jaren in hoge mate toegenomen.

### **HR als strategische beïnvloeder**

In 2035 zijn traditionele managementrollen verdwenen, maar daardoor is een mooie rol voor HR weggelegd. Leiderschap vanuit de organisatie bestaat vooral

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

uit het managen van processen (wat is er nodig om de doelen te bereiken) versus het helpen faciliteren van het **zijn** van een professional en de zoektocht daarbij. Om dit proces vorm te geven is gebleken dat een sterke plek van Human Resources nodig is. Zij hebben moeten afstappen van de rol die zij 25 jaar geleden nog hadden – die van belangenbehartiger van lijnmanagers, gericht op cost control en bezetting. Ze zijn in plaats daarvan steeds meer beïnvloeder geworden van de lange termijn strategische doelen. Dit betekent een gelijkwaardige positie in een organisatie, vergelijkbaar met Finance en Sales.

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

In de loop van de jaren is gebleken dat als organisaties op een dergelijke manier zijn ingericht, pas dan de schaarse professional zijn kennis en kunde beschikbaar wil stellen aan de organisatie. Arbeidsmarktcommunicatie over hoe jij als werkgever bekend wilt staan en hoe jij professionalschap faciliteert, wordt dan ook steeds belangrijker om de juiste persoon binnen te krijgen en verbonden te houden.

Voor de omgeving betekent dit duidelijke communicatie waar een organisatie behoefte aan heeft en wat je ervoor terug mag verwachten. 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 – zoals we vroeger hadden – maar het hebben over betrokkenheid bij de organisatie, de ontwikkeling van je talent, de mogelijkheden die de organisatie jou biedt én wat jij de organisatie te bieden hebt.

### **Van management naar leiderschap**

In 2035 is het managen van het proces tussen arbeid geven en nemen voornamelijk een persoonlijk proces. Sturing van medewerkers is meer en meer gaan plaatsvinden op resultaten in plaats van competenties en cijfers. Dit zit 'm 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 werkt en niet meer onder toezicht van een manager staat. Daarvoor zijn rollen nodig die veel minder sturend zijn, maar meer faciliterend en verbindend. We zien daarom een belangrijke beweging van management naar leiderschap.

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

Leiderschap ontwikkelt dan ook steeds verder door naar persoonlijk leiderschap. Het varen van je eigen koers en je verantwoordelijkheden daarin nemen. Je stemt je arbeidsverhouding af op de te leveren output. Er is dan ook geen sturing nodig 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).

Belangrijker worden je vaardigheden om te netwerken: sociale vaardigheden en emotionele intelligentie. Je persoonlijk succes wordt namelijk bepaald door je netwerk; de contacten die je weet te leggen en te onderhouden. Niet alleen 'offline' in je directe omgeving, maar ook via sociale online netwerken die de hele wereld voor jou ontsluiten.

### **Bevlogen netwerkeconomie.**

In 2035 is de wereld van werk voor een groot deel georganiseerd in netwerken. Er zijn veel meer zelfstandige professionals die lid zijn van verschillende netwerken – gebaseerd op soort werk, specialisatie, gedeelde interesse – en van daaruit worden ingehuurd op basis van hun kennis en expertise. Ze verbinden zich voor langere of kortere tijd aan een organisatie, aan projecten of taken.

In een netwerk zie je dat mensen die van waarde zijn voor hun netwerk meer kansen op de arbeidsmarkt hebben. Ze blijven aan het werk. Hierbij staat overigens het hebben van de juiste contacten niet op de eerste plaats. Tenslotte gaat het om aanbevelingen die je krijgt uit je eerstegraads netwerk. Door mensen te verbinden op basis van hun persoonlijke drijfveren en ook het werk zo te organiseren kunnen meer mensen deelnemen aan het arbeidsproces.

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 en om de kansen op de arbeidsmarkt uit te breiden. Het kan zomaar zijn dat jouw capaciteiten, als kenniswerker weliswaar, goed gebruikt kunnen worden binnen een virtueel team dat verspreid over de wereld werkt. De kansen zijn legio en er kunnen veel maatschappelijke problemen worden opgelost. Denk aan uitsluiting van de arbeidsmarkt van verschillende groepen, tekorten aan arbeidskracht in verschillende beroepsgroepen of innovatie ten behoeve van maatschappelijke vraagstukken.

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, maar 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. 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,

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

ambitie, levensfase/leeftijd en interesses. Het totaal biedt voor iedere burger een prettige leefomgeving.

In 2035 is het normaal geworden voor kenniswerkers van grote ondernemingen om te werken in een hub in je directe omgeving. Zo is onder andere een groot deel van het fileprobleem opgelost en werknemers creëren zo een betere werk-privé balans. Er ontstaan zo extra netwerken van collega's van verschillende organisaties. Ook organisaties gaan hierdoor steeds vaker onderling samenwerken. Met als belangrijkste randvoorwaarde openheid, het delen van informatie, cocreatie en vertrouwen, omdat in open netwerkstructuren dat de beste manier is om te werken.

Nabijheid is een randvoorwaarde. Aangezien er steeds minder onderscheid is tussen 'werk' en 'privé', is het voor het uitoefenen van diverse rollen belangrijk om vanuit lokale netwerken te opereren. Ook zijn er steeds meer lokale coöperaties (binnen lokale hubs) ontstaan waarin diverse activiteiten plaatsvinden: zorg voor ouderen, zieken en kinderen, het voorzien van voedsel en gezelligheid in de directe omgeving. Ook scholen zijn helemaal geïntegreerd in deze hubs waar kinderen individueel samengesteld onderwijs genieten.

We hebben verder in de afgelopen jaren het aantal mensen zien groeien die enerzijds deel uitmaken van een gilde, een coöperatie waar kennis ontwikkeld en geïnnoveerd wordt (en die voor vrije werkers een bron van kennis en inkomen vormen) en anderzijds werk doen voor een lokale coöperatie. Dit werk gebeurt overigens niet onbezoldigd, maar wordt 'betaald' in een lokale eenheid zoals bij LETS-systemen of tijdbanken. Tijd en toegang tot netwerken is een ander ruilmiddel geworden. Bij veel beslissingen worden afwegingen gemaakt om tegen een lager tarief te werken in ruil voor vrijheid of toegang tot een netwerk.

Door de technologie blijven we verbonden met de rest van de wereld, dus er is ook voldoende ruimte om een bijdrage te leveren aan overige communities wereldwijd.

### **Identiteit van de organisatie: People, Planet, Profit!**

In 2035 zijn andere waarden belangrijk geworden bij de keuzes die werknemers maken. Eén van de belangrijkste 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. En werken bij een werkgever die bijdraagt aan de samenleving waar deze haar wortels heeft. Bijvoorbeeld door het faciliteren van medewerkers zodat zij, deels doorbetaald, een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren: vrijwilligerswerk, mantelzorg, onderwijs geven aan buurtscholen et cetera. Duurzamer werken wordt meer en meer voor iedereen een basisrecht.

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

De motieven voor organisaties om te verduurzamen zijn divers gebleken. Zoals schaarste van grondstoffen waaronder energie, maar ook de intrinsieke waarde om écht met duurzaamheid aan de slag te gaan. Omdat zij waarde willen toevoegen aan de sociale omgeving of het milieu. Duurzaamheid is consumenten, aandeelhouders, maar ook werknemers aantrekken die zich voor langere termijn willen verbinden met een duurzame organisatie. De toenemende transparantie van onze samenleving, maar ook die van de interne organisatie van bedrijven, zijn hierbij sterk motiverend om te verduurzamen.

Bedrijven die niet in het tweede decennium van de 21e eeuw zijn begonnen met kijken naar verduurzaming van productie/processen/inkopen zijn in de afgelopen jaren verdwenen. Hun concurrentiepositie is steeds meer verslechterd en het steeds kostbaarder worden van grondstoffen en energie heeft hun bedrijfsvoering onmogelijk gemaakt. Ook waren zij steeds minder in staat gekwalificeerde werknemers te vinden die het accepteren of billijken dat het bedrijf productiemethodes camoufleert of hanteert waarbij anderen worden uitgebuit.

### **Coöperatie is het toverwoord**

In 2035 is het principe van competitie steeds meer vervangen door coöperatie. Door de toenemende complexiteit van de wereld, de snelheid van veranderingen op technologisch, sociaal en politiek gebied én de behoefte van mensen aan vrijheid en zingeving werd duidelijk dat we andere organisatievormen nodig hadden. In het begin van de 21e eeuw waren nog vrijwel alle organisaties primair gestoeld op het principe van competitie, zowel intern als extern. In grotere organisaties leidde het vaak tot interne politiek om zaken voor elkaar te krijgen. Extern was er vaak een gezonde hekel aan concurrenten. In een wereld die complexer wordt en snel verandert, bleek 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.

Mensen in organisaties gaan steeds vaker samenwerkingsverbanden aan met mensen in andere organisaties. Daarnaast is het aantal zzp-ers en freelancers enorm gegroeid. Ook deze 'vrije werkers' verbinden zich in grotere verbanden: met andere zzp-ers en freelancers of met al bestaande organisaties. Organisaties zijn zo steeds organischer geworden en werken meer en meer met zelfsturende teams bestaande uit mensen direct aan de organisatie verbonden (zoals klanten) en mensen binnen de organisatie.

Om de complexiteit te kunnen blijven doorgronden spelen deze crossfunctionele teams een steeds grotere rol. Daarnaast moet de organisatie meer en meer in persoonlijke, team en organisatie ontwikkeling investeren. Daarbij en daardoor hebben 'serious gaming', simulaties en 'rapid prototyping' een veel grotere rol gekregen, allemaal gericht op het verhogen van het adaptief vermogen.

Al met al hebben organisaties steeds meer een inclusief karakter gekregen om de complexiteit te lijf te kunnen gaan. Bijvoorbeeld door samen met klanten nieuwe

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

producten te ontwikkelen of met alle organisaties in een bepaalde keten nieuwe productiemethoden toe te passen. Dit heeft ertoe geleid dat de organisatie (en de keten) een meer permeabel karakter heeft gekregen, waardoor het voor organisaties steeds moeilijker is zich anders voor te doen dan ze werkelijk opereert. De processen zijn veel transparanter en opener geworden.

### **Structuurzoekers versus zelfredzamen**

In 2035 zijn er nog steeds grote verschillen te vinden tussen allerlei mensen op de arbeidsmarkt. Enerzijds vind je nog steeds veel mensen die erg gesteld zijn op zekerheid en duidelijkheid en anderzijds zien we veel werknemers die een werksituatie van persoonlijk leiderschap, ontwikkeling, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid omarmen. Voor de eerste groep is het werkzame leven steeds lastiger geworden, omdat uiteindelijk de continue veranderingen op de arbeidsmarkt en bij organisaties hebben geleid tot meer onzekerheid. Voor de laatste groep is het interessant geworden. Zij kiezen werk dat past bij hun motivatie, talenten en behoefte aan persoonlijke ontwikkeling. Kortom, we zien een steeds grotere kloof ontstaan tussen de 'oude' beroepsbevolking en de 'nieuwe' beroepsbevolking, met alle gevolgen van dien: minder werk voor de eerste groep, meer zelfstandig ondernemerschap onder de tweede groep.

Er is een verschil tussen mensen in loondienst en mensen die als zelfstandige werken. De 'ik' in loondienst op de arbeidsmarkt is meestal een ik die het maximale uit arbeid wil halen. Dit kan in zowel financieel opzicht als bijvoorbeeld in vrijheid/vrije tijd. Verhoging van de pensioenleeftijd, dalende huizenprijzen en een vastlopende arbeidsmarkt werden lang als bedreigingen gezien. De in loondienst werkende 'ik' probeerde vast te houden aan wat hij/zij had. Waarbij zij van de overheid niets meer hoefde te verwachten.

Aan de andere kant zagen we de opkomst van zelfstandigen (zelfredzamen) die niet meer in dit systeem mee konden of wilden doen: het paste niet bij hun basiswaarden en het beperkte hen in hun creativiteit. Zij begonnen voor zichzelf en vormden een creatieve innovatieve voorhoede van mensen die zich steeds meer verenigden in losse verbanden, waardoor zij uiteindelijk een steeds grotere, voor het oude 'systeem' ongrijpbare macht zijn gaan vormen. Dit bood wel een oplossing voor een aantal maatschappelijke vraagstukken!

Netwerken is voor structuurzoekers anders dan voor de zelfredzame vrije werkers. Waar de laatste kansen zien en actief bewegen in on- en offline netwerken, gaan structuurzoekers vooral contacten aan om hun veiligheid te waarborgen, bijvoorbeeld door het opzoeken van gelijkgestemden. Deze andere manier van netwerken vermindert de kansen op de arbeidsmarkt daar zij minder kans zien hun kennis te ontwikkelen of voor hun professe belangrijke contacten uit te breiden. Men realiseert zich dat deze tweedeling meer karaktergebonden is en niet zozeer afhangt van het milieu en genoten onderwijs. Binnen organisaties zijn er voor deze mensen speciale coaches gekomen die hen begeleiden en structuur bieden. Want ook hier is de blijvende zoektocht: het werk zo inrichten



## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

dat beide groepen zich thuis kunnen voelen en tot maximaal welbevinden en maximaal resultaat kunnen komen.

### **De werknemer als functioneel participant**

In 2035 is een belangrijk streven geen arbeid en kennis verloren te laten gaan. Dit betekent dat een ieder participeert naar eigen vermogen. Participatie is de manier om toegang tot welvaart (in ruime zin) te krijgen.

In het begin van deze eeuw zagen we in het werkklimaat nog veel negatieve bewoordingen, zoals werkloos/werkzoekend, uitkering, arbeidsgehandicapt of arbeidsongeschikt. In de huidige tijd is het steeds meer van belang geworden hieraan een positieve lading te geven, om eigenwaarde en geloof in mogelijkheden te behouden. Zo zijn we zaken gaan benoemen in termen van werkwensend, leefbijdrage, gedeeltelijk inzetbaar en maatschappelijk ondersteunend. Anno 2035 is de werknemer een functioneel participant! Of werknemer het juiste woord blijft is dan ook de vraag.

Door het steeds verder inkrimpen van grote organisaties wordt in toenemende mate met minder mensen meer werk verricht. Externen (vrije werkers) worden ingehuurd voor specialistische klussen. Mede hierdoor specialiseren professionals zich steeds meer. Je professionele presentatie is daarmee ook een belangrijk onderwerp geworden. Het merk 'ik', opgebouwd uit je CV en vooral je aanwezigheid in de door jou gekozen netwerken. Deze trend heeft zich meer en meer doorgezet en daardoor is het organiseren van mensen en werk een grote uitdaging, maar ook een grote kans. Gebleken is dat de tekorten op de arbeidsmarkt waarmee de samenleving in het tweede decennium van de 21e eeuw mee worstelde, voor een deel hiermee kon worden opvangen. Door een andere invulling van het begrip werk, nieuwe mogelijkheden en verminderde afhankelijkheden van plaats, tijd en organisatie kunnen nu veel meer mensen deelnemen aan de arbeidsmarkt. Omdat niet het verschil van mensen met de 'gemiddelde arbeider' centraal staat, maar hun specialisatie. Door de krapte die in die tijd is ontstaan op de arbeidsmarkt kwamen er oplossingen die maakten dat er weinig mensen nog werkloos zijn. De arbeidsparticipatie is gegroeid omdat we niet meer kijken naar werkloosheid als een probleem, maar naar mensen die op basis van drijfveren en talenten ingezet kunnen worden op een manier die bij hen past.

We zien bovendien dat mensen steeds vaker twee heel verschillende dingen doen. Wat we vooral zien is dat bijv. vrijwilligerswerk of mantelzorg een groot deel van de tijd naast het werk inneemt. De waardering voor dit werk groeit ook. Dat leidt ertoe dat onze bijdrage aan de samenleving meer en meer aanzien oplevert, en belangrijker wordt dan de hoogte van ons salaris.

### **'Zelfgeactualiseerde ik': participeren, creëren en bijdragen**

In 2035 is de werkende 'ik' 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**.

We hebben de afgelopen jaren een 'bazaareconomie' zien ontstaan: mensen kunnen met behulp van een 3D printer zelf spullen ontwerpen en uitprinten. Lokale productie heeft meer aanzien gekregen en kleinschalige instellingen voor bijvoorbeeld onderwijs of zorg worden meer gewaardeerd. Grote bedrijven verliezen langzaam maar 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.

Ook als het om werken gaat worden steeds meer combinaties mogelijk: bijvoorbeeld je intellectuele drijfveer kun je voeden als onderzoeker en je creatieve als meubelmaker. Voor zelfactualisatie is zelfkennis nodig. Hier wordt meer aandacht aan besteed in het onderwijs, maar ook een leven lang leren is compleet normaal.

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 daar beter van. Dit zien we terug bij zowel bedrijven als werknemers als bij zelfstandigen. Zorg voor kinderen, vrijwilligerswerk, betaald werk lopen naadloos in elkaar over. Mannen én vrouwen trekken hierin gelijk op. Werk wordt steeds minder als werk ervaren. Werk en privé zijn steeds meer één.

### **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 leveren. 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.

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

We voelen ons geen werknemers meer, maar nieuwe professionals die willen werken vanuit vertrouwen, vanuit energie, kennis willen delen en verbinden met anderen en bouwen aan een "bevlogene 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 en 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 van dit artikel 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.
- 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.

## Samenvatting OCF-themaraapport Werk

- 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 bijv. 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.
- '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.

## De deelnemers

**Bas Rongen** Ik ben 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. 'Privemartig' 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 teambuildende 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' verkamten 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)