



VISIEDOCUMENT

De veranderende  
manier van werken

Nick Lettink, *Adviseur Huisvesting & Werkplek*

✉ [Nick.Lettink@ynno.com](mailto:Nick.Lettink@ynno.com)

☎ 06 39 42 13 41

Marco van Walstijn, *Partner Digitaal Werken*

✉ [Marco.vanwalstijn@ynno.com](mailto:Marco.vanwalstijn@ynno.com)

☎ 06 20 13 88 09

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>De constant veranderende manier van werken</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Maatschappelijke ontwikkelingen die onze manier van werken beïnvloeden</b>	<b>4</b>
	Verregaande digitalisering	4
	Van processen automatiseren naar samenwerken met robots	6
	Aantrekken van talent mogelijk grootste uitdaging	7
	Groei van complexe taken en intensieve samenwerkingsvormen	9
	Nieuwe samenwerkingsverbanden en werkvormen	10
	Minder werken, meer vrije tijd	11
	Disruptieve verandering in onze mobiliteit	12
<b>3</b>	<b>Impact van ontwikkelingen op organisaties</b>	<b>13</b>
	Organisatie in 2018/2019	14
	Organisatie in 2025	15
	Organisatie in 2040	17
<b>4</b>	<b>Investeren in organisaties en de omgeving</b>	<b>22</b>
	Optimalisatie van werkprocessen	22
	Digitale netwerkorganisaties	23
	Flexibilisering	23
	Big data en smart buildings	23
	Investeer in flexibele arbeidsrelaties	24
	Verbindend en coachend managen	24
	Hoogwaardige huisvesting gericht op verbinden	24
	Gedifferentieerd gebruik van huisvesting	25
<b>5</b>	<b>Conclusie: van maatschappelijke ontwikkelingen naar een adaptieve organisatie</b>	<b>26</b>



# 1 De constant veranderende manier van werken

De samenleving verandert in steeds sneller tempo. Dat is niet nieuw. Berichten daarover lezen we al langer in de media. Ook over de invloed die de veranderende samenleving heeft op ons dagelijks leven. De laatste jaren gaat het ook steeds vaker over de impact op ons werkende leven. Bij organisaties staat tegenwoordig één vraag centraal: hoe bereiden wij ons voor op toekomstige nieuwe manieren van werken?

De verandering van onze werkpatronen en de manier waarop wij werken lijken haast de enige constante factor in ons werk te zijn. Vanuit YNNO helpen wij diverse opdrachtgevers om oplossingen te realiseren voor nu en in de toekomst. Wij hebben kennis van alle verschillende disciplines waardoor deze verandering wordt gedreven: Huisvesting & Werkplek, Digitaal Werken en Gedrag & Verandering. In deze paper delen wij onze visie op de veranderende manier van werken en de uitdagingen die ons te wachten staan.

## 2 Maatschappelijke ontwikkelingen die onze manier van werken beïnvloeden



Uitdagingen waar organisaties vandaag de dag, maar zeker in de toekomst mee te maken krijgen worden sterk gedreven door de algemene verandering van de maatschappij en de daarbij horende arbeidsmarkt. Denk onder andere aan de 'war of talent' die steeds urgenter wordt. De maatschappij ontwikkelt door naar een gedigitaliseerde samenleving waarin mensen authentiek willen zijn en constant nieuwe en interessante dingen willen beleven. Hieraan tegemoetkomen is essentieel om als organisatie onderscheidend te zijn én te blijven. De medewerker van de toekomst is door automatisering (soms zelfs robotisering)

en digitalisering 'verwend' doordat thuis alles mogelijk is. Deze medewerker verwacht dezelfde flexibiliteit en kwaliteit van zijn of haar werkgever. Niet alleen op het gebied van hardware en software – de nieuwste telefoon of laptop - maar dit geldt evenzeer voor de werkomgeving en arbeidsvoorwaarden. Deze nieuwe en andere eisen zijn op hun beurt weer van invloed op de manier waarop wij met elkaar omgaan en hoe wij werken. De belangrijkste ontwikkelingen lees je hieronder.

### Verregaande digitalisering

De technologie zal zich blijven ontwikkelen en wordt een steeds belangrijker onderdeel van onze maatschappij en de manier waarop wij leven en werken. De verwachting is dat we steeds afhankelijker worden van deze ontwikkelingen voor al onze activiteiten. Een voorbeeld hiervan is dat nieuwe en complexe software ons gaat helpen om beter te presteren, sneller en makkelijker deadlines te halen en zelfs helpt in het maken van de juiste keuzes. Dit alles zorgt voor een veranderende manier van samenwerken met elkaar (en met de techniek), maar vraagt tegelijkertijd om een snellere schaalbaarheid van teams en organisaties om

specifieke vraagstukken snel en goed te kunnen beantwoorden. De snelheid van ons werk neemt steeds verder toe.

Iets dichterbij de wereld van nu helpt deze technologie ons om meer en beter digitaal samen te werken via Skype, Teams, Slack en andere samenwerktools. De realisatie van kennisgerichte producten wordt met deze tools steeds makkelijker, helemaal in combinatie met digitale samenwerkplatforms om direct documenten te delen en hierin direct samen te kunnen werken. Deze manier van werken zorgt voor een groeiende flexibiliteit van medewerker en organisatie. Het wordt steeds makkelijker om digitaal samen te werken via onder andere videovergaderingen op locaties binnen en buiten kantoor, met collega's en externen. Dit gemak is een sterke driver voor het gebruik van technologie in de toekomst.

Een steeds belangrijker wordende eis is echter dat de technologie die wij kiezen, het werk niet alleen makkelijker moeten maken, maar ook leuker en persoonlijker. Onze 'consumentenwensen' leggen wij ook voor aan de organisatie waar wij werken. Persoonlijke keuze en flexibiliteit is van belang. Dit vraagt iets van onze ICT-infrastructuur. Deze moet flexibeler worden om in te kunnen spelen op de constant veranderende eisen, wensen en opleiding van de gebruikers. Dit begint al van jongs af aan: de digitalisering start al bij het onderwijs van onze toekomstige generaties, docenten worden (digitale) coaches voor studenten en helpen hen op competentieniveau te ontwikkelen. Dit verwachten zij ook van toekomstige werkgevers.

Deze verregaande digitalisering heeft echter een keerzijde. Werknemers krijgen steeds meer te maken met 'digitale overload' en overprikkeling. Onze apparaten, social media en mailbox blijven 24 uur per dag, 7 dagen per week beschikbaar en we hebben moeite hier afstand van te nemen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat er een toename is van het aantal mensen dat aangeeft verslaafd te zijn aan de smartphone en aan social media. Op dit moment zien we het nog weinig, maar de verwachting is dat er in steeds meer moderne werkomgevingen rekening wordt gehouden met deze 'digitale overload'. Denk hierbij omgevingen zonder internet en technologie. Deze omgevingen zijn gericht op samenwerken, focus en het echte gesprek. We noemen deze ruimtes ook wel escape hubs.

Al met al kunnen we zeggen dat de verregaande digitalisering ons helpt snel te ontwikkelen, flexibel te zijn, samen te kunnen werken op afstand en samen met technologie de beste keuzes te maken. Tegelijkertijd is offline-tijd een luxe en noodzaak die gestimuleerd en gefaciliteerd moet worden in de omgeving, beleid en gedrag.

## Van processen automatiseren naar samenwerken met robots

Digitalisering wordt vaak in één zin genoemd met automatisering. De constante automatisering en optimalisering van processen heeft mogelijk een nog grotere impact op het type werk en de manier waarop ons werk wordt vormgegeven. De huidige ontwikkelingen en verwachtingen laten zien dat er een grote afname van routinematig werk en makkelijk te automatiseren taken zal plaatsvinden. De automatisering richt zich in de huidige tijd vaak nog op het automatiseren van repetitieve en gestandaardiseerde taken. Het volledig automatiseren van taken en deze door robots laten overnemen noemen we robotisering. De komende jaren gaat dit naar verwachting steeds verder doorzetten en vindt een ontwikkeling plaats die ook het kenniswerk gaat beïnvloeden. Zo gaan kenniswerkers steeds meer samenwerken met machines en software om sneller en makkelijker keuzes te maken en voorspellingen te realiseren.



Onder deze invloed van automatisering en robotisering verwachten experts dat er per saldo een afname in de totale hoeveelheid werk gaat plaatsvinden. Ondanks dat een voorspelling over langere periode erg lastig is, verwachten we dat er de komende 20 jaar ongeveer de helft van de banen in de westerse maatschappij gaat verdwijnen door verregaande automatisering. Dit heeft natuurlijk een enorme impact op de manier waarop organisaties omgaan met (investeringen in) de digitale en fysieke omgeving. Naast een afname in het totale saldo van banen, gaat ook het type werk sterk veranderen. Er komen namelijk diverse nieuwe, meer op robotisering gerichte, banen terug.

Ondanks de automatisering en robotisering blijven er nog veel banen over in onze westerse maatschappij, een echte diensteneconomie, waar persoonlijk contact centraal staat. Mensen blijven nodig om samen te werken met robots waar volledige automatisering niet mogelijk, te duur of onwenselijk is. Unieke menselijke skills worden door deze ontwikkeling belangrijker. Denk onder andere aan emotionele intelligentie, creativiteit, innovatie en andere 21st century skills. Automatisering en robotisering pakt vooral voor hoogopgeleiden en creatievelingen goed uit omdat zij hiermee de productiviteit kunnen verhogen en nieuwe kansen zich ontwikkelen. Veel routinematig administratief en productiewerk daarentegen leent zich uitstekend voor automatisering en robotisering en zou steeds minder door praktijkopgeleide mensen worden uitgevoerd.



## Aantrekken van talent mogelijk grootste uitdaging

Door de veranderingen in de arbeidsmarkt en de toenemende flexibiliteit wordt het aantrekken en behouden van talent een steeds grotere uitdaging. In essentie: de vragende partij op de arbeidsmarkt verandert meer en meer van werknemer naar werkgever. Deze talenten zijn mensen met bijzonder goed ontwikkelde competenties en eigenschappen die

aansluiten bij de vraag van de markt. Dit is onafhankelijk van opleidingsniveau, maar betreft in de praktijk wel vaak hoogopgeleiden en mensen in bezit van (zeer) goed ontwikkelde brede competenties, met een specialisme op een of meerdere aandachtsgebieden.

Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om goed te blijven reageren op de wensen van deze werknemers van de toekomst om aantrekkelijk te blijven. Het bieden van volledige flexibiliteit en het inspelen op persoonlijke wensen lijken van belang om als werkgever aantrekkelijk te zijn en te blijven. Zo verwachten deze medewerkers een totaalpakket met onder andere voldoende uitdagingen in het werk, een prettige fysieke en virtuele werkomgeving, eigen controle en regie over de werkomgeving, arbeidsvoorwaarden en het hebben van maatschappelijke en persoonlijke impact. Bovenal verwachten zij persoonlijke coaching, waardering en maximale inzet van hun capaciteiten. Als werkgever ben en blijf je aantrekkelijk door in te kunnen spelen op de steeds persoonlijker wensenlijst van medewerkers en door het realiseren van een omgeving waar onder andere de werk-privé integratie optimaal gefaciliteerd wordt. De verwachting is dat werk en privé gaan steeds meer door elkaar gaan lopen, medewerkers doen waar zij goed in zijn en wat zij leuk vinden. Ze verwachten dat deze twee zaken optimaal in elkaar kunnen overvloeien. Ze willen in het werk hetzelfde gebruikersgemak ervaren als thuis en waar mogelijk nog meer.

Om aan deze eisen te voldoen is de verwachting dat het kantoor van de toekomst een rijk gefaciliteerde plek is waarmee mensen worden aangetrokken. Alles is hier aanwezig: van ontspanningsruimte tot werkomgeving, van kinderopvang tot verregaande dienstverlening voor thuis en familieleden. Deze services worden sterk ingezet als een marketingtool voor toekomstig talent. Het helpt organisaties om te laten zien waar zij voor staan en hoe belangrijk zij de groei en serviceverlening van het personeel vinden. De werkomgeving wordt hierdoor kleiner maar ook hoogwaardiger en rijker gefaciliteerd ingericht: gericht op samenwerken en 24/7 te gebruiken. Medewerkers komen op dit kantoor om samen te werken met collega's. Dit sociale netwerk is namelijk wat hen bindt tot de werkgever.

Daarnaast zullen zij in de toekomst steeds meer gebruikmaken van derde werkplekken (*alle plekken om te werken niet zijnde thuis of kantoor*): dichtbij huis, dichtbij de reuring en specifiek voor de activiteit en stemming waarin iemand zich bevindt. Deze derde werkplekken worden steeds aantrekkelijker voor de gebruikers als deze beter aansluiten op het faciliteren van een optimale omgeving voor specifieke activiteiten zoals samenwerken of concentreren in nabijheid van de woonplaats van deze medewerkers.

Deze sterke verandering van eisen en wensen hebben te maken met de krapte die ontstaat op de arbeidsmarkt, maar ook zeker door de opkomst van de millennials en generatie Z. In 2025 is meer dan twee derde van onze beroepsbevolking millennial en is generatie Z in opkomst. Generatie Z is een zeer bewuste generatie en kenmerkt zich door een hoge mate van zelfbewustzijn, zelfstandigheid, gevoel van verantwoordelijkheid en realisme en staat met beide benen op de grond. Deze generatie vindt het steeds belangrijker om helder te hebben wat van hen verwacht wordt en willen duidelijk hebben wat zij kunnen toevoegen aan organisaties. Mede daardoor gaan zij zich minder structureel binden aan één organisatie. Zij wisselen van organisatie en van project, daar waar zij het verschil kunnen maken en het werk leuk vinden. Dit noemen we multi-werkgeverschap. Het werk is steeds meer iets wat iemand doet, niet iets waar je naartoe gaat. Niet het binden van talent, maar het hebben van toegang tot talent en kennis wordt steeds belangrijker. Dit vraagt iets van zowel de werkgever als de werknemer.

Voor werknemers is het constante onderscheidende vermogen van belang om duurzaam inzetbaar te blijven. Autoriteit, authenticiteit, kennis en kunde worden steeds belangrijker, evenals sociale contacten en het hebben van binding met gelijkgestemden op persoonlijk niveau. Netwerken ontstaan dan ook meer en meer door deze persoonlijke connecties. Echter, naast de ontwikkeling van deze competenties staat de ontwikkeling van self-marketing en self-employment hoog op de lijst van aandacht bij medewerkers. Werkgevers worden met name gewaardeerd als zij inzetten op het helpen van medewerkers om zichzelf verder te ontwikkelen en duurzaam inzetbaar te zijn, zowel binnen als buiten de organisatie. Door de (steeds snellere) ontwikkelingen in de maatschappij en arbeidsmarkt vraagt duurzame inzetbaarheid een steeds dynamischere fit tussen werk en werknemer, waarbij werknemers optimaal inzetbaar zijn en blijven ondanks veranderingen in persoon, werk of werkgelegenheid.

Een opvallend gegeven is dat de volledige markt verder lijkt te flexibiliseren. Dit gaat de opbouw van de organisaties beïnvloeden. De verwachting is dat werkgevers investeren in een vaste strategische kern van medewerkers waarmee zij het primaire proces optimaal kunnen realiseren en faciliteren. Deze kern van medewerkers is minimaal van omvang,



terwijl de flexibele schil van samenwerkingspartners en specialisten groeit. Deze specialisten worden steeds meer uit eigen netwerk gehaald en uit beoordelingen van functioneren op social media en relaties. Om continu de juiste talenten te vinden en te binden aan organisaties voor in de vaste kern of flexibele schil wordt de rol van HR steeds belangrijker en vormt zich langzaam om naar Chief People Officer, Head of People, Chief People and Society en dergelijke titels. Inzicht in het belang van aantrekken en behouden van talent en de risico's van concurrentieposities in deze wordt erkend en wordt als vast agenda-item opgenomen in boardroomsbesprekingen.

## Groei van complexe taken en intensieve samenwerkingsvormen

De competenties die nodig zijn bij medewerkers in de strategische kern van organisaties, maar ook zeker de specialistische kern die daar omheen groeit, verandert de komende jaren sterk. Administratieve en uitvoerende banen verdwijnen, kennis- en dienstverlenend werk nemen toe. Dit wordt nog eens gestimuleerd door de ontwikkeling naar een dienstverlenende maatschappij en een (over het algemeen) steeds hoger opleidingsniveau van medewerkers. Voor degenen van wie de banen gaan verdwijnen is het van belang hen te helpen ontwikkelen naar breed inzetbare competenties die de arbeidsmarkt vraagt. De grote uitdaging voor organisaties zit echter in de toename van kenniswerk. Deze kennisfuncties krijgen meer nadruk op samenwerking en kennisdeling, dit komt met name door een toename van meer complexe en specialistische werkzaamheden waarvoor samenwerking vereist is. Door het sterkere specialisme wordt er steeds meer in multidisciplinaire teams samengewerkt om het gewenste resultaat te bereiken. Deze teams bestaan uit mensen vanuit een vaste strategische kern en vanuit de flexibele schil van de organisatie.

Om de intensieve manier van samenwerken en kennisdeling te faciliteren zullen we steeds vaker afscheid nemen van strikte hiërarchische 'hark' organisaties. Daarvoor in de plaats komt resultaatgericht werken aan een specifieke dienst of product in (nieuwe) samenwerkingsvormen waaronder project- en programmanagement, zaakgericht werken, Agile en scrum werken.

Wil je meer weten over het realiseren van een omgeving waarin optimaal Agile gewerkt kan worden? Lees dan het visiedocument [‘De Nieuwe Manier van Agile Werken’](#).

Het intensiever werken met collega's en externen in andere samenwerkingsvormen heeft een zekere impact op de omgeving waarin wij werken. Het kantoor en de digitale platformen waarop wij zullen werken, richten zich meer op kennisdeling en verbinding; binnen en buiten de organisatiegrenzen. Doordat er steeds meer expertises van buiten de organisatie nodig zijn, dient de flexibele schil makkelijk toegang te hebben tot de (online)samenwerkingsomgevingen. Het kantoor wordt meer en meer een katalysator voor kennis en ontmoeting, een plek om expertises te verbinden en fysiek samen te werken. Een plek voor organisatiebranding, inspelen op specifieke behoeften van gebruikers en de uiting van cultuur en waarden van de organisatie.

## Nieuwe samenwerkingsverbanden en werkvormen

Een logisch gevolg van verregaande specialisering, flexibilisering en nieuwe samenwerkingsvormen is dat traditionele organisatiestructuren verschuiven naar matrix- en netwerkorganisaties. Er wordt meer multidisciplinair samengewerkt, op eigen locaties maar ook op externe locaties, met eigen medewerkers, maar ook met externen. De toekomstige organisatie bestaat uit een flexibele schil met een vaste kern van 'competente medewerkers'. De vaste kern zorgt voor stabiliteit, terwijl de flexibele schil helpt om snel in te kunnen spelen op veranderingen. We spreken in deze organisaties niet meer over de 'werknemer' maar over de 'werkende' in een organisatie.

De opmars van de nieuwe werkende wordt geleidelijk aan zichtbaar in het (HR)beleid van organisaties en door veranderingen in de bestaande wet- en regelgeving. We spelen meer in op flexibele samenwerkingsvormen en het optimaliseren van de match tussen de vraag van de organisatie en de competenties van de werkende. De rol van werkgever verschuift naar het 'werk geven', de rol van de werkende naar het 'werk nemen'. Oftewel werkgevers worden opdrachtgever, werkenden worden opdrachtnemer. Beide partijen werken samen zolang vraag en aanbod op elkaar aansluiten. Lopen vraag en aanbod uit elkaar, dan eindigt het werkcontract maar niet vanzelfsprekend de relatie. De relatie blijft behouden tot nieuwe opdrachten zich aandoen en men gebruikmaakt van elkaars netwerk. Dit netwerk is minder gebonden aan de relatie tussen de organisatie en de werkende, maar meer op basis van de persoonlijke relatie en interactie tussen de verschillende belanghebbenden. De opbouw van dit netwerk ontstaat doordat medewerkers een persoonlijke relatie opbouwen en van contract naar contract gaan en daar nieuwe connecties en relaties opbouwen.

## Minder werken, meer vrije tijd

Met de verandering in de tijd en de digitale ontwikkelingen die plaatsvinden gaan we steeds minder werken. Leuk om te weten is dat John Keynes dit in 1929 al voorspelde: in de toekomst komt vrijwel iedereen zonder werk te zitten. De uitdaging van de volgende (dus deze) eeuw: hoe om te gaan met de zeeën van vrije tijd die we straks tot onze beschikking hebben? Tot op heden lijkt minder werken echter nog niet aan de orde. Afgelopen eeuw heeft ons laten zien dat we steeds minder zijn gaan werken totdat we in de jaren 80 terecht kwamen. De

consumptiemaatschappij heeft meer werken, maar vooral minder slapen tot gevolg. Waar we 30 jaar geleden nog gemiddeld 43,6 uur per week werkten en 8 uur per nacht slapen, kunnen we inmiddels noteren dat we gemiddeld 48,6 uur werken per week en nog maar 6,5 uur slapen per nacht. Met de ontwikkelingen die ons te wachten staan, blijft dit patroon zich hoogstwaarschijnlijk niet voortzetten.

Ontwikkelingen laten zien dat we steeds meer gaan delen, minder gaan bezitten en steeds meer behoefte hebben aan vrije tijd en 'quality time'. Onderzoeken concluderen dat een kortere werkweek een grote bijdrage kan leveren aan een gezonder en gelukkiger leven. Uit een onderzoek van onder andere TNO blijkt dat we hier zonder problemen koopkracht voor in willen leveren. Om deze shift in de praktijk plaats te laten vinden, moeten organisatieculturen op de schop. Het stimuleren van flexibiliteit en minder sturen op aanwezigheid, ook informeel binnen teams, kan de oplossing zijn. Daarnaast is het is voor werkgevers momenteel goedkoper om mensen fulltime (en meer) te laten werken dan het werk te verdelen over parttimers. Deze incentive zou omgedraaid moeten worden.

We willen in de toekomst niet alleen steeds minder (betaald) werken, ook de noodzaak hiertoe neemt af. Een groter deel van onze tijd gaan we besteden aan onbetaald werk met als motivatie om hier voldoening uit te halen. De waarde van onbetaald werk (onder andere huishouden, mantelzorg, vrijwilligers) wordt momenteel al geschat op de helft van ons bbp en gaat de komende jaren alleen maar toenemen. Door de hang naar voldoening en de opkomst van de beleveniseconomie, zien we dat we een groter deel van onze tijd gaan gebruiken om zelf dingen voor elkaar te krijgen en te maken. Wat van waarde is, maak je zelf en samen met anderen.



## Disruptieve verandering in onze mobiliteit

Dat we steeds meer producten willen en kunnen maken wordt sterk ondersteund door een van de meest disruptieve ontwikkelingen van de afgelopen jaren: de 3D-printer. De 3D-printer maakt het mogelijk om met de juiste grondstoffen op ( nabije) locatie producten en halffabricaten te produceren en te verwerken tot eindproducten. Dit heeft niet alleen impact op de manier van produceren, maar vooral ook op onze mobiliteit en het verplaatsen en vershippen van producten. Een belangrijk resultaat van deze ontwikkeling is dat we verwachten dat de goederenstromen hierdoor sterk gereduceerd kunnen worden. En dat is ook wel nodig want onze infrastructuur komt steeds meer onder druk te staan door een toename in mobiliteit. Het aantal reizigerskilometers per trein nam afgelopen 10 jaar toe met circa 25% en het CPB verwacht een totale groei in onze mobiliteit van 25% tot 50% in de komende 30 jaar. Om dit te faciliteren moeten we zaken anders en slimmer doen. Een aantal slimme en belangrijke ontwikkelingen om met onze mobiliteit tegemoet te komen aan de toenemende mobiliteit is de elektrificatie van onze voertuigen (duurzamer, schoner, stiller), de opkomst van de deeleconomie (delen van auto's, fietsen en grotere transportvoertuigen zoals vrachtwagens) en de autonomie van mobiliteit: de opkomst van de zelfrijdende voertuigen maakt dit allemaal mogelijk.

*Het heeft nauwelijks nog zin nieuwe wegen of nieuwe spoorlijnen aan te leggen. Ook van verbreding van snelwegen zijn de kosten hoger dan de opbrengsten. Beter is het om met het politiek omstreden rekeningrijden geld op te halen en dat te steken in onderhoud en beheer van de bestaande infrastructuur.' Zo concludeerde het Centraal Planbureau in 2016. Waarbij ook ProRail zich in de zomer van 2018 aansloot: 'Het ruim 7.300 kilometer tellende Nederlandse spoorwegnet is volgens ProRail nagenoeg vol. Toch heeft het weinig zin om extra spoorlijnen aan te leggen omdat daar bijna geen ruimte voor is'*

We verwachten dat de grootste verandering gemaakt wordt door het efficiënter gebruik van vervoersmiddelen en toenemend gebruik van het openbaar vervoer. Waar een auto nu nog 90% van de tijd stil staat, gaat deze door een toenemende autonomie en deeleconomie intensiever gebruikt worden. Al het vervoer betaal je in de toekomst per kilometer en per type abonnement, zit je alleen of samen met anderen in een vervoersmiddel dat past. Door de verdere verstedelijking en toename van de congestie in steden, wordt de fiets steeds belangrijker: naar verwachting het belangrijkste vervoermiddel in de steden. Met name tot een afstand van 30km gaan de huidige voordelen waaronder snelheid, flexibiliteit en actieradius, verminderen ten opzichte van de fiets. De fiets wordt meer en meer een gedeeld vervoersmiddel waardoor deze ten alle tijden op alle plaatsen beschikbaar is. De eerste ontwikkelingen op dit gebied zien we al met de opkomst van de populaire ov-fiets.

### 3 Impact van ontwikkelingen op organisaties



Alle beschreven ontwikkelingen beïnvloeden de manier waarop wij, als westerse maatschappij, met ons leven omgaan en hoe wij ons werk inrichten. Dit beïnvloedt niet alleen onze eigen woon- en werkomgeving maar uit zich daarnaast in de manier hoe organisaties zich inrichten. Ondanks dat we organisaties niet over één kam kunnen scheren, zijn een aantal patronen kenmerkend voor de tijdsgeslacht waarin we werken. In dit hoofdstuk projecteren we de trends en ontwikkelingen op een drietal organisaties: vandaag de dag (2018-2019), in de nabije toekomst (2025)

en in de verre toekomst (2040). Om een zo volledig mogelijk en overkoepelend beeld te schetsen van organisaties in de huidige tijdsgeslacht hebben wij gebruik gemaakt van kenmerken en processen die wij dagelijks tegenkomen bij organisaties uit verschillende branches (overheden, semi-overheden, bedrijfsleven, MBK, ZZP). Om de organisatie in de nabije toekomst (2025) te kunnen beschrijven, projecteren we de trends en ontwikkelingen op de organisatie die vandaag de dag uitgesproken en opgestart worden. De organisatie in de verre toekomst (2040) geeft weer hoe een organisatie er te zijner tijd uit zou kunnen zien als deze trends zich verder doorzetten. Natuurlijk is het moeilijk om bijna 25 jaar vooruit te kijken, des te belangrijker is de flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties ten opzichte van deze ontwikkelingen. Wie kon er 25 jaar geleden immers voorspellen dat wij vandaag de dag met een tablet, laptop en mobiele telefoon in een koffiebar zitten te werken op digitale files in de cloud?

Hand in hand met het beeld van een organisatie in toekomst, beschrijven wij een dag in het leven van een medewerker die activiteitgericht werkt binnen deze, of tenminste een kennis gedreven, (kantoor)organisatie. Momenteel zien we dat we een groot onderscheid kunnen maken tussen medewerkers met een meer werkplek gebonden karakter (onder andere administratief werk, backoffice, programmeurs), medewerkers die intern door de organisatie bewegen en diverse werkplekken gebruiken (onder andere managers, interne adviseurs,

beleidsmakers) en medewerkers die vooral extern werken en 'on the road' zijn (onder andere consultants, sales). Naar de toekomst toe zien we dat veel werkplek gebonden functies gaan verdwijnen en de mobiliteit van medewerkers toeneemt. De verandering van de organisatie over de jaren heen geven we onderstaand weer, gevolgd door een visualisatie van het leven van een medewerker in deze organisatie in het bijpassende jaartal.

## Organisatie in 2018/2019

Organisaties anno 2018/2019 zijn zeer divers. Tegelijkertijd kunnen we voldoende gemeenschappelijke drivers tussen bijvoorbeeld de 'gemiddelde' gemeente, verzekeraar of bank herkennen. Zo wordt er momenteel vaak gewerkt vanuit een relatief groot hoofdkantoor waar een groot deel van de medewerkers voor 70% tot 80% van de tijd fysiek aanwezig is om zijn of haar werkzaamheden uit te voeren. Deze aanwezigheid wordt abrupt onderbroken op de woensdag of anders op de vrijdag. Dit is namelijk een vaste 'thuiswerkdag' of vrije dag voor een groot deel van de medewerkers. Het gros van hen werkt op de kantoordagen van 9 tot 5 en schrijft uren als 'tijd voor tijd'. Naast het werken op dit relatief grote hoofdkantoor is er, afhankelijk van de grootte en het werkgebied van de organisatie, vaak nog een bundel van kleinere kantoren in de regio. Deze zijn vaak ontstaan in het verleden door fusies en de ambitie om dichtbij de klant te werken.

Bij al deze kantoren is er vaak een hoge parkeerdruk op de maandag, dinsdag en donderdag. Een groot deel van de medewerkers komt namelijk met de auto, onafhankelijk van de reisafstand. Als we kijken naar de werkzaamheden die uitgevoerd worden in dit kantoor, zien we dat een groot deel van de medewerkers (circa 40 %– 70%) veel op de werkplek zit en daar werkt aan administratieve/ of uitvoerende taken. Het aantal kenniswerkers en specialisten neemt echter steeds verder toe. Binnen veel van deze organisaties is een systeem aanwezig om documenten digitaal op te slaan en is er onlangs, of wordt er op korte termijn, een slag gemaakt naar een tweede of derde generatie document-managementsysteem (DMS), een online samenwerkportal zoals SharePoint, wordt intranet geüpgraded naar social intranet en wordt steeds vaker samengewerkt in een office 365 of Google omgeving. Medewerkers krijgen steeds meer, vaak nog afhankelijk van de manier van werken, de beschikking over een laptop om organisatieambities als flexibiliteit en samenwerking te realiseren. Ondanks deze digitale mogelijkheden en systemen is er een overmaat aan e-mails die zij binnen de organisatie versturen, printen ze nog relatief veel omdat dit 'makkelijker leest' en hebben ze afdelingsoverleg op een vaste dag in de week in een vaste vergaderruimte. Deze wordt vaak al ruim van tevoren vastgelegd.

Het werk vindt voornamelijk plaats in de 'lijnorganisatie'. Medewerkers spreken in een toenemende mate over de matrixorganisatie en agile werken, maar slechts een aantal organisaties past dit toe als primaire manier van werken. Het is zeker nog niet de standaard. Het uitvoeren van integrale projecten en afdeling overstijgende programma's komt af en toe voor maar blijkt vaak moeizaam te zijn omdat er nog erg in kokers wordt gedacht. Bij de integrale, maar vaak ook bij specialistische, projecten en programma's worden externen ingehuurd. Zij maken vaak slechts een klein deel van het personeelsbestand uit. Het aantal externen neemt wel langzaam toe door een toenemende complexiteit van projecten en daarbij benodigde specialistische kennis. Deze groei zet gestaag door ondanks dat het totale personeelsbestand van organisaties door automatisering en outsourcing steeds kleiner wordt. Met name verwerkende werkzaamheden en werkzaamheden die niet direct met het primaire proces te maken hebben, verdwijnen. Ook kantoorprocessen zoals printen, bureauwerk en administratie nemen hierdoor af. Daar tegenover staat een groei van werk in complexe opdrachten en flexibele samenwerkingsverbanden. Dit zien we in de praktijk echter pas op enkele plekken echt plaatsvinden.

Ondanks dat kostenreductie nog steeds een belangrijk thema is bij veel organisaties, begint men zich te realiseren dat de 'war for talent' nu echt gestart is. Niet alleen bij de high-tech bedrijven, maar ook bij de gevestigde orde en overheden staat het op de agenda. Thema's als aantrekkelijk werkgeverschap, duurzaamheid, gezondheid, keuzevrijheid en flexibiliteit worden daardoor steeds belangrijker en zorgen momenteel voor een onderscheidend vermogen. Om aantrekkelijk te zijn moeten moderne organisaties dit zichtbaar maken en duidelijk communiceren. Sterker nog, de komende jaren worden dit meer en meer hygiëne factoren om als organisatie mee te kunnen blijven doen op de arbeidsmarkt. Dit geldt eveneens voor een goede facilitaire dienstverlening. Met alleen een update naar goede bonenkoffie en flexibele arbeidstijden kom je zeker niet meer bovenaan te staan als aantrekkelijke werkgever voor de talenten die het verschil maken.

## Organisatie in 2025

Vandaag de dag stellen veel organisaties de plannen en ambities voor het tijdspad 2020 – 2025 op. De verwachting is dat er veel staat te gebeuren. De organisatie in 2025 lijkt in de kern nog sterk op een organisatie in 2019 maar richt zich meer op systemen, (digitale) samenwerking, identiteit, aantrekken en toegang hebben tot talent en het werken op meerdere (het liefst centrale) locaties.

Kenmerkend aan de organisatie in 2025 is dat het hoofdkantoor nog steeds belangrijk is, wellicht zelfs belangrijker dan in 2019. Het is een plek met de nadruk op ontmoeten en samenwerken, nog meer dan vandaag. Daarnaast zijn er specifieke plekken om bijvoorbeeld echt te concentreren en te ontspannen. De identiteit van het hoofdkantoor is het centrale thema: deze stimuleert- en geeft de cultuur en waarden weer van de organisatie en helpt in het aantrekken en behouden van talent.

Een ontwikkeling in het locatiebeleid van organisaties laat zien dat er steeds meer gewerkt gaat worden in externe hubs (derde werkplekken). Deze hubs liggen op centrale plekken in de stad, regio en dichtbij openbaar vervoer en de woonplek. Deze hubs zijn (meestal) geen eigendom van de organisatie maar worden aangeboden door specialistische partijen met een spreiding door heel Nederland (en mogelijk daarbuiten) om reisafstanden te beperken. Medewerkers kunnen zelf werkplekken huren die passen bij het activiteitenpatroon en de behoefte die zij hebben. Het beperken van reisafstand is van groot belang omdat files toenemen en het openbaar vervoer ook steeds drukker wordt. Ondanks dat auto's elektrisch en steeds vaker autonoom rijden, gaan we op zoek naar andere oplossingen om minder te reizen. Naast het werken in een hub is digitaal samenwerken populair. De dynamiek in organisaties gaat de komende jaren sterk veranderen. Dit komt door een grote afname van medewerkers met administratieve en uitvoerende taken: er is veel gedigitaliseerd of uitbesteed en dit zet verder door. De kantoren zijn dan ook niet meer ingericht op deze uitvoerende activiteiten. Er zijn voornamelijk ontmoetings- en samenwerkplekken voor kenniswerk en het samenwerken in groepsverband aan projecten en programma's volgens verschillende methoden. Er zijn minder lijnactiviteiten en er wordt meer projectmatig gewerkt. Desondanks werkt men wel vanuit een 'professionele thuisbasis' met een eigen afdeling waar vanuit zij ingezet worden op verschillende, specialistische projecten.

Taken worden steeds complexer, waardoor de behoefte aan focusruimten, alleen, maar zeker ook samen, toe gaat nemen. Samenwerking vindt steeds meer plaats in een digitale omgeving, met fysieke samenwerkingsmomenten op gezette tijden. Een basiscompetentie voor medewerkers is dan ook dat zij goed in teamverband kunnen samenwerken en kennis hebben van de (steeds meer intuïtieve) digitale samenwerkplatforms. De digitale omgevingen op verschillende apparaten en systemen kunnen goed met elkaar communiceren, onder andere door alles in de cloud te laten draaien. Hierdoor is het mogelijk om medewerkers volgens een 'bring your own device' (BYOD) of 'choose your own device' (CYOD) systeem te laten werken en externen met een druk op de knop mee te laten werken binnen het specifieke project of programma.



Omdat de complexiteit toeneemt en mensen steeds meer vanuit een specifieke kennis inzetbaar zijn voor verschillende projecten, neemt het aantal externen op deze projecten en programma's toe. Medewerkers werken vaak nog 3 á 4 dagen voor een organisatie en vullen de overige tijd in met werk- al dan niet hobby-gerelateerde projecten om zichzelf in de diepte en breedte te ontwikkelen. Ook staat vrijwilligerswerk en mantelzorg steeds hoger op de agenda: men wilt echt iets bijdragen aan de maatschappij of naasten ondersteunen. Werkgevers bieden deze ruimte, omdat ze dit belangrijk vinden maar zeker ook omdat ze geen andere keuze hebben: talent wordt steeds schaarser en legt de werkgever hogere eisen op. Ze bieden additionele dienstverlening (ook steeds meer buiten werk), de beste technologie, keuzevrijheid en flexibiliteit om talenten aan te trekken. De beste facility services zijn een randvoorwaarde op kantoor om mensen aan te trekken: gratis goede koffie en gezond eten wordt langzaam maar zeker een commodity, evenals een duurzame, gezonde en verantwoorde omgeving. De belangrijkste pijler om toegang te hebben tot talent en hen aan te trekken is door kennis te delen, toegang te hebben tot kennis en hen in contact te kunnen brengen met inspirerende collega's en samenwerkingspartners.

## Organisatie in 2040

Gaan we nog een stap verder in de tijd, naar 2040 (of mogelijk al eerder), dan zien we dat de lijn van complexiteit, samenwerken, digitaliseren en innovatie verder doorzet. Wat kenmerkend lijkt te zijn voor de voorspellingen voor deze verdere toekomst is het belang van het sociale systeem waarin wij actief zijn en de authenticiteit die wij daarin willen uitstralen. We willen steeds meer zelfvoorzienend zijn en mensen in onze directe omgeving ondersteunen en helpen waar dat kan. Dit zijn op gebied van zorg, maar ook door kennisdeling en inbreng van specifieke expertise.

De organisaties waarvoor mensen werken leggen de nadruk op specialisme en een focus op de primaire business waarvoor zij bestaan. Medewerkers die deel uit maken van het vaste personeelsbestand richten zich op het initiëren en controleren van specifieke vraagstukken, beleid en programma's. Uitvoerende taken zijn geautomatiseerd, secundaire processen zijn uitbesteed en voor projecten en programma's worden specifieke expertises ingehuurd zodat de organisatie maximaal flexibel is. Het 'hoofdkantoor' neemt daarom wederom af in omvang en focust zich nog meer op identiteit, cultuur en herkenbaarheid. Vaak ligt dit kantoor op een centrale plek dichtbij een verkeersknooppunt met diverse inspirerende organisaties en hubs in nabijheid. Binnen in dit kantoor staat ontzorgen centraal: we komen er alleen nog om samen te werken en gebruik te maken van specifieke middelen en services die voor kleine organisaties en individuen niet betaalbaar zijn. We komen hier 1 tot maximaal

3 dagen per week, soms maar een gedeelte van de dag. Buiten deze echte kantoor tijd werken we in een toenemende mate op hubs op een 'campus': op deze plek staat wonen, werken, ontmoeten en ontspannen centraal.

We reizen door de week en op een dag van locatie naar locatie door gebruik te maken van multi-transport zonder dat we eigenaar zijn van deze vervoersmiddelen: van deelfiets tot deelauto tot openbaar vervoer. Met name die fiets wordt steeds belangrijker doordat we dichterbij huis gaan werken, de wegen vol blijven en files van 's ochtends tot 's avonds aan de orde van de dag zijn. De mobiliteit kopen we zelf in door een totaalbudget waarmee mobiliteit, apparaten en andere middelen gekocht kunnen worden: iedereen kiest zo apparaten, locaties en mobiliteit die past bij de manier waarop hij of zij werkt. Apparaten helpen ons om de juiste keuzes te maken, adviseren ons in het type werkplek dat wij nodig hebben en de dagindeling die hierbij past.

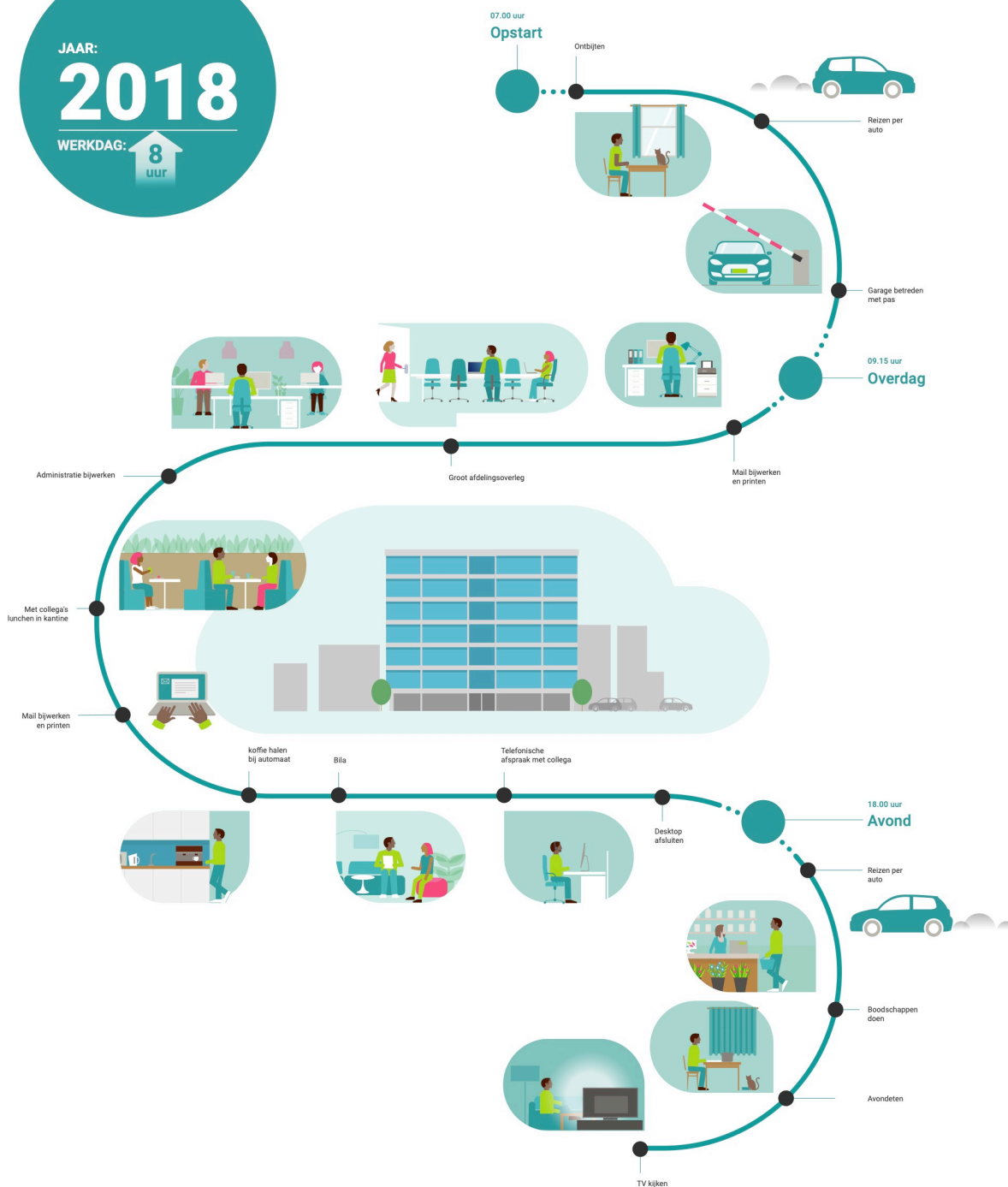
De werkdag ziet er ook anders uit: in 2040 werken we minder en besteden we meer tijd aan sport, sociale activiteiten, netwerken en zorgen voor elkaar. Het werk dat we uitvoeren doen we (80% van de tijd) omdat we het leuk vinden en dit onze passie is. We hebben het niet meer over werk-privé balans, maar over werk-privé integratie. Zo leren we nieuwe connecties voornamelijk kennen bij sport, netwerk en informele activiteiten. En is dit netwerk in een toenemende mate van belang om aan het werk te blijven en toegang te hebben tot de juiste specialisten om het werk uit te kunnen blijven voeren. Organisaties faciliteren deze ontmoetingen en richten zich in de kantooromgeving vooral op de creatieve samenwerking.

Anno 2040 mailen we niet meer met elkaar maar maken we vooral gebruik van spraak- en beeldcommunicatie. We hebben als 'luxe' faciliteit ook offline-tijd nodig om te kunnen concentreren en de dagelijkse prikkels aan te kunnen. We werken nog meer dan ooit tevoren samen aan complexe taken en vraagstukken. Focus komt naast creativiteit centraal te staan. Niet alleen in individueel werk, maar ook in de samenwerking met anderen. Dit doen we in de basis niet meer op verschillende apparaten, maar op één waar alles mee kan en directe connecties gemaakt kunnen worden met interne en externe samenwerkingspartners.

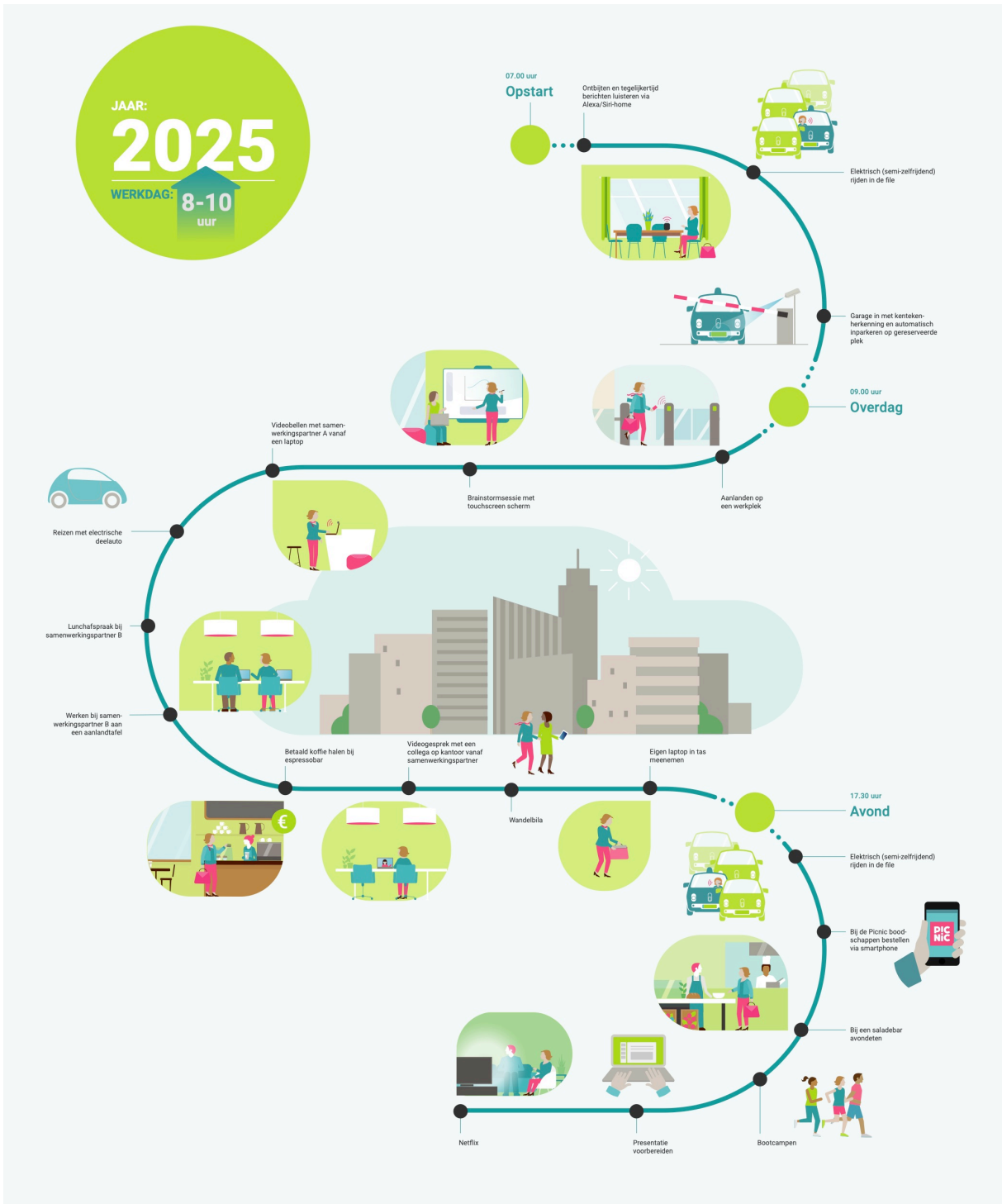
Het 'hebben van' talent als eigen medewerker is niet meer aan de orde; het toegang hebben tot talent wel. Mensen werken in toenemende mate voor verschillende organisaties en worden op specifieke kennisgebieden ingezet. De echte talenten doen dit alleen voor de organisaties en vraagstukken waar zij graag aan werken: ontzorgen en het blijven bieden van meerwaarde in de processen die zij uitvoeren door het bieden van de juiste voorwaarden, flexibiliteit, omgeving en technologie wordt steeds belangrijker.

JAAR:  
**2018**

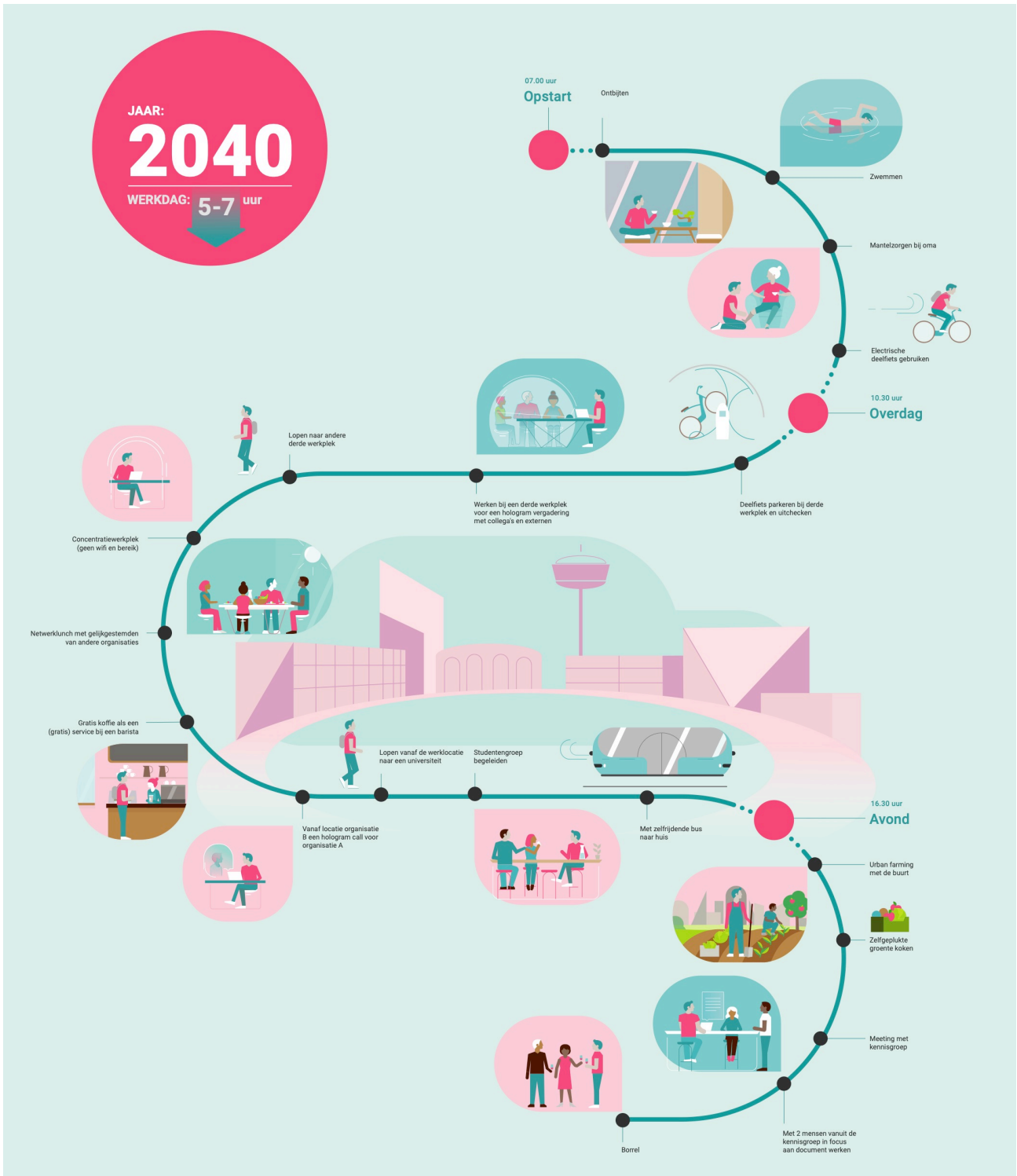
WERKDAG:  
**8**  
uur



Bovenstaand een weergave van een gemiddelde werkdag van een gemiddelde Nederlandse kenniswerker vandaag de dag. We zijn momenteel nog erg gebonden aan het kantoor van de werkgever, waar we het grootste deel van onze dag aanwezig zijn en werken in een lijnorganisatie. Het werkpatroon is stabiel, bestaat voor een groot deel uit verwerkende taken en fysiek overleg met directe collega's. Ambities en planvorming richting een meer flexibele en digitale organisatie worden uitgesproken, maar zijn vaak nog niet gerealiseerd.



Het beeld van een gemiddelde Nederlandse kenniswerker in 2025 lijkt sterk op die van een medewerker in een flexibele en gedigitaliseerde organisatie vandaag de dag, maar dan net twee stappen verder. We werken en leven in 2025 meer digitaal en maken een efficiëncyslag in onze dagelijkse processen. Dit varieert van online boodschappen doen, tot semi-zelfrijdend vervoer en automatische kentekenherkenning bij de slagboom. Belangrijk is dat we meer op externe locaties gaan samenwerken met externen, samenwerkingspartners. En dat we door de toename van complexiteit van werkzaamheden meer moeten concentreren (alleen en samen) en dit op specifiek geselecteerde werkplekken: op kantoor, thuis of op andere (derde) werkplekken.



De dag in 2040, of wellicht al een aantal jaar eerder, wordt echter anders dan vandaag de dag. We gaan nu echt minder werken en meer tijd besteden aan ontspanning, zorgtaken en het zelf maken en ontwikkelen van diensten en producten. Vaak gewoon omdat we dit leuk vinden en we hier onze energie uit halen. Onze mobiliteit verandert sterk; het is te druk en inefficiënt om één vervoersmiddel te gebruiken voor onze reis. We werken meer op afstand samen (3D hologram aanwezigheid), zoeken specifieke plekken om een campus nabij onze woonomgeving om te focussen, te overleggen of even in een 'no-wifi' zone te zijn. Voor de echte interactie komen we natuurlijk nog fysiek samen; dit blijft een belangrijk element in ons werk en de sociale omgang die wij dagelijks met elkaar hebben.

## 4 Investeren in organisaties en de omgeving



We kunnen inmiddels wel stellen dat de verandering in onze manier van werken en leven een constante factor is. Waar onze kenniseconomie over de jaren heen ontstaan is, lijkt deze zich verder te ontwikkelen en onderhevig te zijn aan de vraag van de markt. We zien dit duidelijk terug komen in de beschreven toekomstscenario's. De vraag blijft echter: waar kan ik nu al op inzetten om voor te sorteren op de ontwikkelingen die de komende jaren plaatsvinden? Onderstaand een aantal aandachtspunten.

### Optimalisatie van werkprocessen

De komende jaren verandert er veel door de optimalisatie van werkprocessen en het minder worden of zelfs verdwijnen van sterk repeterend werk. Omdat werk steeds meer geautomatiseerd verloopt, wordt het overblijvende werk meer en meer kennis gedreven. De vraag naar kennis wordt groter dan het aanbod. Sneller kennis delen en sneller reizen is belangrijk om mensen zo effectief mogelijk te laten werken. [Zet in op mogelijkheden om slimmer en efficiënter te werken en ondersteun medewerkers in het werkproces dat zij moeten uitvoeren. Goede technologie helpt medewerkers met elkaar te laten communiceren en op afstand kennis te laten delen.](#) Zet in op procesoptimalisatie zodat mensen het werk goed en efficiënt kunnen uitvoeren en talenten de tijd en energie kunnen inzetten op de thema's daar waar zij het verschil kunnen maken. [Frustraties door slecht werkende technologie en suboptimale processen zorgt ervoor dat talenten direct of op termijn afhaken.](#)

## Digitale netwerkorganisaties

De organisatie van de toekomst is een netwerkorganisatie, niet alleen fysiek maar ook digitaal. Een efficiënte en makkelijk (intuïtief) te gebruiken digitale werkomgeving is een hygiënefactor voor een aantrekkelijke organisatie in de toekomst. [Door de toenemende flexibilisering moeten medewerkers gebruik kunnen maken van eigen apparaten en systemen en is snelle integratie met organisatiesystemen noodzakelijk. Investeer in deze ontwikkelingen als organisatie om makkelijk met externen te kunnen schakelen.](#)

Medewerkers van de toekomst hebben kennis en kunde van ICT-middelen. Deze staan digitale samenwerking niet meer in de weg.

## Flexibilisering

Flexibilisering is het centrale thema om als mens en organisatie klaar te zijn voor de toekomst. We konden vijf jaar geleden niet voorspellen hoe vandaag de dag de wereld eruit zou zien en dat terwijl de ontwikkelingen nu alweer sneller gaan dan een aantal jaar geleden. [Neem in alle investeringen en afwegingen mee dat de toegang tot middelen, huisvesting en systemen snel en flexibel in te richten moet zijn om als organisatie goed te kunnen blijven functioneren.](#) Nu, maar ook in de toekomst. Dit gaat zowel om het snel kunnen groeien als krimpen van personeelsaantallen met specifieke kennis als de omgeving waarin zij (samen) werken en de (zelf meegebrachte) apparaten waarmee zij (online) samenwerken.

## Big data en smart buildings

De wereld wordt steeds digitaler, zo ook de gebouwen waarin we wonen en werken. Naast het zelf kunnen aanpassen van de kleur en intensiteit van verlichting bij mensen thuis (zoals velen kennen van de commercials op televisie) of het meten van de bezetting van werkplekken op kantoor is er nog een hele wereld aan mogelijkheden beschikbaar om onze gebouwen slimmer te maken. Zo raken we steeds meer gewend aan smart home applicaties waarmee we zaken in huis zo kunnen instellen dat deze precies aansluit bij onze persoonlijke wensen. Ook voor onze werkomgeving wordt dit steeds belangrijker. Door smart building technieken toe te passen en steeds meer persoonlijke data te verzamelen leren we steeds meer over hoe wij reageren op de omgeving en hoe dit per persoon verschilt, zodat we de omgeving hierop kunnen aanpassen. Op individueel niveau helpt de techniek en big data-analyse ons om keuzes uit te stellen tot het juiste moment. Data helpen ons vitaler te blijven, onze werkdag in te plannen en voldoende rust te nemen. Het combineren van deze gebouw- en persoonsgebonden technieken helpt organisaties om gebouwen beter aan te laten sluiten bij de gebruikers en de gebruikers om de omgeving optimaal aan te laten sluiten

bij de persoonlijke eisen en wensen. Wij raden aan om bij de realisatie van nieuwbouw of renovatie van gebouwen rekening te houden met de toepassing van multi-sensoring techniek op korte en lange termijn.

## Investeer in flexibele arbeidsrelaties

Investeer in flexibele arbeidsrelaties en zorg dat medewerkers multi-inzetbaar zijn. De kennis van vandaag is geen garantie voor succes in de toekomst. De maatschappij, en medewerkers als onderdeel hiervan, worden meer en meer individueel gericht. Als organisatie kun je hen helpen om nu maar ook in de toekomst een aantrekkelijke werknemer te blijven. Al dan niet binnen de eigen organisatie. [Investeer in talent, zowel binnen als buiten de eigen organisatie.](#) En help medewerkers in het ontwikkelen van basiscompetenties (21st century skills) en specifieke competenties zoals [communicatievaardigheden, samenwerken, ICT en technologie](#). Richt je niet alleen op het ontwikkelen van de vaardigheden maar ook op het behoud en binden van deze talenten op de lange termijn, al dan niet op flexibele basis. [Dat doe je door de arbeidsvoorwaarden, faciliteiten, werkomgeving en functioneren af te stemmen op persoonlijke wensen.](#)

## Verbindend en coachend managen

Om de talenten, ongeacht leeftijd, te binden en behouden is het ook van belang dat zij op een coachende manier gemanaged worden. Veel goede medewerkers verlaten een organisatie omdat dit niet het geval is of omdat zij geen goede relatie hebben met hun manager. Momenteel, maar zeker naar de toekomst toe, neemt het aantal managers af door zelfsturende teams en hoger opgeleide en competente medewerkers. Toch heeft iedereen behoefte aan verbinding en coaching om te ontwikkelen en in connectie te blijven met elkaar. [Zet dus in op verbindende en coachende managers die interne en externe professionals inspireren, coachen en faciliteren.](#)

## Hoogwaardige huisvesting gericht op verbinden

De werkomgeving wordt meer en meer een centrale locatie, in veel gevallen op een campus, waar de kern van de organisatie werkt en ontmoet. Met elkaar en met externen. [Het kantoor wordt meer en meer een bijenkorf met in- en uitvliegende medewerkers waar met name de identiteit en cultuur van de organisatie zichtbaar is.](#) Geef daarom ook ruimte aan zelfexpressie. Medewerkers moeten zich thuis voelen en het kantoor moet mogelijkheden bieden om te ontmoeten en te focussen. Ondanks dat werkpatronen ongekend flexibel zijn in



de toekomst, komen mensen juist naar kantoor voor face-to-face ontmoetingen zoals afdeling overleggen, overleggen met externen, sociale interactie met elkaar en brainstormen. **Activiteit gericht werken gaat naar de toekomst toe zeker verder ontwikkelen en is (blijft) de norm. Faciliteer deze processen en beschouw de omgeving als een centrale hub waar medewerkers zich thuis voelen en de cultuur en aantrekkelijkheid van de omgeving direct zichtbaar is.**

## **Gedifferentieerd gebruik van huisvesting**

Zorg dat de huisvesting, koop of huur, flexibel wordt inricht zodat deze past bij uiteenlopende activiteiten en op termijn aan te passen is aan de veranderende organisatie. **Huisvesting is aan te passen met inzicht in werkstijlen en voorkeuren van huidige en toekomstige medewerkers. Flexibiliteit geldt vervolgens ook voor werktijd en locatie. Realiseer in eigen huisvesting verbindingsmogelijkheden maar faciliteer medewerkers ook om gebruik te maken van werkplekken buiten kantoor zoals bedrijfsverzamelgebouwen, kantoren van partners, derde werkplekken, in de stad of thuis.** We onderscheiden 4 patronen waar mensen werken:

- In de **digitale omgeving**, plaats- en tijdonafhankelijk;
- **Thuis en in nabijheid van huis** als belangrijkste of semi-belangrijkste werkomgeving;
- **Derde werkplekken en hubs** met voorzieningen waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten, komen om te overleggen of een andere taak uit te voeren;
- Het **centrale hoofdkantoor** als specifieke plek om te verbinden en de cultuur en identiteit van de organisatie uit te stralen.



## 5 Conclusie: van maatschappelijke ontwikkelingen naar een adaptieve organisatie

De (maatschappelijke) ontwikkelingen laten zien dat de wereld constant in beweging is. We kunnen ons afvragen of deze verandering niet de enige constante is die wij tegenkomen in ons leven. Niet alleen de waarden en normen in de maatschappij veranderen, maar ook de manier waarop wij met elkaar omgaan, communiceren, werken en leven. Wees als mens en als organisatie klaar voor deze constante en bereid je erop voor dat veranderingen snel gaan. Houd rekening met verdergaande digitalisering, robotisering en een toename van complexiteit van werkzaamheden. Door deze complexiteit gaan we meer samenwerken, ook in nieuwe vormen en verbanden. Dit in nieuwe omgevingen, digitaal en dichterbij huis. Niet alleen omdat het kan maar ook omdat het moet: wegen worden drukker, het openbaar vervoer wordt voller en de fiets wordt een steeds belangrijker vervoersmiddel. Voor deze fiets krijgen we meer tijd, we gaan namelijk minder werken en krijgen meer vrije tijd. Deze tijd vullen we zinvol in met vrijwilligerswerk, mantelzorg en het zelf maken van ambachtelijke producten. Al deze ontwikkelingen zorgen voor de grootste uitdaging van de toekomst: aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt. Dit geldt zowel voor werkgever als werknemer.

Als organisatie kun je nu al inspelen op het werken in de toekomst. Onder andere door in te zetten op procesoptimalisatie: alleen nodige processen, geen rompslomp. Zodat je tegemoetkomt aan de medewerkers, want het aantrekken en behouden van talent, het stimuleren en faciliteren van gebruik van eigen apparaten en systemen en de daarbij horende snelle integratie met organisatiesystemen worden steeds belangrijker. De talenten van de toekomst werken vaak niet meer voor één organisatie, maar steeds meer vanuit een

netwerkstructuur. (Constance) toegang tot dit netwerk wordt belangrijker evenals het neerzetten van een sterke branding. Daarom is het aan te raden om te investeren in talent, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Dit geldt ook voor minder hoogopgeleide medewerkers, die zich wel onderscheiden. Ook zij moeten zich kunnen ontwikkelen in basiscompetenties (21st century skills) en specifieke competenties zoals communicatievaardigheden, samenwerken, ICT en technologie. Om deze talenten aan te blijven trekken, verwachten zij steeds meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden, faciliteiten, werkomgeving en functioneren. Hier kunnen organisaties nu al op ingericht worden. Pas waar mogelijk techniek toe waardoor medewerkers de omgeving zelf kunnen kiezen en aanpassen zodat deze beter aansluit bij de persoonlijke behoeften en voorkeuren. Faciliteer medewerkers daarnaast ook om gebruik te maken van andere werkplekken buiten kantoor zoals bedrijfsverzamelgebouwen, partners, derde werkplekken, in de stad of thuis.

Inzicht in werkstijlen en voorkeuren van huidige en toekomstige medewerkers helpt om huisvesting flexibel aan te kunnen passen. Om zo een toekomstgerichte omgeving te creëren die aansluit bij alle maatschappelijke ontwikkelingen. Neem in alle investeringen en afwegingen mee dat flexibilisering van belang is om als organisatie in de toekomst goed te kunnen blijven functioneren, met name voor kennis gedreven organisaties. En last, but not least, neem in oogschouw dat het 'eigen' kantoor meer en meer lijkt op een bijenkorf met in- en uitvliegend personeel waar met name de identiteit en cultuur van de organisatie zichtbaar is. Medewerkers moeten zich thuis voelen en het kantoor moet mogelijkheden bieden om te ontmoeten en te focussen. Faciliteer deze processen en beschouw de omgeving als een centrale hub waar medewerkers zich thuis voelen en de cultuur en aantrekkelijkheid van de omgeving direct zichtbaar en voelbaar is.

#### **5 Belangrijke kenmerken van een toekomstgerichte en adaptieve organisatie:**

1. *Gericht op strategie, het primaire proces: 'de kern', wat tot uiting komt in het flexibel en wendbaar inrichten van de organisatie, huisvesting en digitale omgeving;*
2. *Gericht op werken aan concrete en complexe vraagstukken in multidisciplinaire samenwerkingsverbanden in projecten en programma's. Getrokken en geïnitieerd door internen, uitgevoerd door specialistische externen;*
3. *Gericht op het maximaliseren van een positie als aantrekkelijk werkgever door te investeren coaching, ontwikkeling en een breed pallet aan arbeidsvoorwaarden. Voor eigen personeel, maar ook om toegang tot talenten te realiseren en optimaliseren.*
4. *Gericht op een kleine, maar rijk gefaciliteerde huisvesting gericht op verbinden en ontmoeten. Stimuleert daarnaast het gebruik van externe, derde, werkplekken om reisbewegingen te minimaliseren en focus op werk te maximaliseren;*
5. *Gericht op het gebruik van een makkelijk op en af te schalen digitale werkomgeving. Deze is uiteraard ook (gedeeltelijk) toegankelijk voor externen en samenwerkingspartners;*