Business trends 2021-2022:

gevolgen voor organisatie, werk en onderwijs

Door: Business Research Centre
Petra Biemans, Hans Bossert, Don Ropes
Ruud Jager, Han van Kleef, Jeany Slijper

nholland hogeschool

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van Hogeschool Inholland.
Maart 2022.

Business trends, gevolgen voor organisatie, werk en onderwijs van Petra Biemans, Hans Bossert, Donald Ropes, Ruud Jager, Han van Kleef en Jeany Slijper is een uitgave die in licentie is gegeven volgens Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

Contact: Wil je op de hoogte blijven, samenwerken of een vraag stellen dan kun je contact opnemen met ons Business Research Centre via brc@Inholland.nl.

Afbeeldingen: www.shutterstock.com en de beeldbank van Hogeschool Inholland.

Voorwoord

Voor u ligt het boekje: **Business Trends 2021 – 2022, gevolgen voor organisaties, werk en onderwijs.** De afgelopen periode is door het Business Research Centre (BRC) van Hogeschool Inholland onderzoek gedaan naar belangrijkste business trends, die door onze stakeholders worden gezien. Duurzaamheid in al zijn facetten en digitalisering zijn de significante ontwikkelingen in het economisch domein, met grote gevolgen voor organisatie en werk, zo blijkt uit ons onderzoek.

Het onderzoek legt de basis voor onderwijsontwikkeling en voor toekomstige onderzoekprogramma's van het BRC. De onderzoeksresultaten leggen de basis voor nut en noodzaak van nieuw in te stellen lectoraten en leveren tevens input voor onderwijsvernieuwing binnen het domein. Daarnaast genereert het onderzoek allerlei nieuwe inzichten op het gebied van complexiteit en multidisciplinariteit. Het roept daarmee interessante en uitdagende vragen op voor vervolgonderzoek.

Het BRC is de onderzoeksgroep van het Domein Business Finance & Law (BFL) van Hogeschool Inholland die praktijkonderzoek uitvoert. De focus van het praktijkonderzoek ligt op duurzaam organiseren, ondernemerschap, human capital en organisatieontwikkeling.

Mijn dank gaat uit naar het projectteam dat het onderzoek heeft uitgevoerd en verantwoordelijk is voor deze publicatie. Dank aan: Petra Biemans, Hans Bossert, Don Ropes, Ruud Jager, Han van Kleef en Jeany Slijper. Het is een mooi boekje geworden met veel nieuwe interessante inzichten.

Ik wens u veel leesplezier!

Dr. Nahied Rezwani
Directeur Domein Business, Finance & Law
Vestigingsdirecteur Rotterdam
Hogeschool Inholland

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	5
Ontwikkeling: Arbeidsmarkt in Chaos	9
Ontwikkeling: Circulair Circuit	13
Ontwikkeling: Continue Crossovers	17
Ontwikkeling: Coping met Complexiteit	21
Ontwikkeling: Data, door alles heen	25
Ontwikkeling: Digitalisering, voor doorzetters	29
Ontwikkeling: Fair Finance	33
Ontwikkeling: Kink in de Keten	37
Ontwikkeling: Human Capital is van Kapitaal belang	41
Ontwikkeling: Winst maken is meer dan Making Money	45
Gevolgen voor werknemers	49
Gevolgen voor het onderwijs	55
Reflectie en vooruitblik	61
Bijlage: Lijst geïnterviewden en interviewers	65

Inleiding

Aanleiding

Het Business Research Centre (BRC) onderzoekt business in de praktijk van alledag. In 2014-2015 hebben we een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar business trends. Dat onderzoek resulteerde in het boek 'Business Trends: gevolgen voor organisatie en werk'. Zes jaar later, getriggerd door externe én interne ontwikkelingen zijn we benieuwd naar de business trends anno 2021. We zijn nieuwsgierig naar hoe deze trends zich ontwikkelen én zich vertalen naar organisatie, werk en onderwijs. Op basis van het onderzoek kunnen we de curricula en onderzoeksagenda actualiseren. We hebben de volgende onderzoekvraag onderzocht:

> "Welke ontwikkelingen in het bedrijfseconomische werkveld zijn dominant in 2021 en hoe beïnvloeden deze ontwikkelingen organisaties en werk?"

De ontwikkelingen hebben immers niet stil gestaan. Zo heeft de economie eerst een boost gekregen en werd deze vervolgens abrupt verstoord door de coronacrisis. Ook hebben we een klimaatakkoord, inclusief stikstofcrisis en boerenprotest. Dit alles heeft veel invloed op bedrijven, op organisaties en op werk. Ook intern, binnen Hogeschool Inholland zijn de ontwikkelingen doorgegaan: er is een nieuwe hogeschoolbrede onderzoeksagenda gepresenteerd waarin co-creatie tussen en samenwerking met werkveldpartners bovenaan staat én waarin de samenwerking tussen onderzoek en onderwijs benadrukt wordt. Ook is er in het domein Business Finance Law (BFL) een proces gestart waarin samenwerking tussen onderzoek en onderwijs een belangrijk speerpunt is. Redenen genoeg om gezamenlijk een onderzoek te starten naar nieuwe business trends! Het betreft een kwalitatief onderzoek, waarbij we de ontwikkelingen in het economische werkveld van het BRC en van de economische opleidingen van Hogeschool Inholland in kaart brengen. De onderzoeksresultaten vormen input om de curricula van onze opleidingen en onze onderzoeksagenda te actualiseren.

Methode

Omdat we vanuit een holistische visie een integraal beeld wilden krijgen van business trends in diverse sectoren, is gekozen voor kwalitatief onderzoek. In totaal zijn 71 semigestructureerde interviews afgenomen met mensen uit verschillende disciplines en sectoren: wetenschappers, managers, ondernemers, politici en werknemers uit profit- en non-profit organisaties (zie Bijlage 1). Door niet alleen sec de trends in kaart te brengen, maar ook in te gaan op achterliggende overwegingen en achtergronden, was het mogelijk dwarsverbanden te vinden en verdiepend inzicht te krijgen in de business trends anno 2021.
Het onderzoek is uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de lectoren van het BRC. Een groot aantal kenniskringleden, docenten en management-teamleden van Hogeschool Inholland werkten eraan mee (zie Bijlage 1). Om de kwaliteit van het onderzoek te borgen hebben we het volgende onderzoekinstrumentarium ontwikkeld en een weloverwogen protocol gevolgd:

- Een interviewprotocol;
- Een trainingssessie voor alle onderzoekers hoe dit toegepast moet worden;
- Een standaard uitnodiging die gebruikt kan worden;
- Een procesbeschrijving met werkwijze;
- Een handleiding waarin staat beschreven hoe het interviewprotocol gehanteerd dient te worden.

Procedure data-analyse

De interviews zijn afgenomen in de periode december 2020-oktober 2021. Alle interviews zijn opgenomen en woordelijk getranscribeerd. De tekstfragmenten zijn vervolgens verder gedefinieerd, gelabeld en geanalyseerd met behulp van MAXQDA (software voor kwalitatieve data-analyse). Een codeboek is gemaakt samen met alle zes onderzoekers in een iteratief proces. Ook de codering was een collaboratief proces, waaraan alle onderzoekers deel hebben genomen.

Resultaten

Onze analyse van deze enorme dataset heeft enige tijd gekost en we zijn blij met de resultaten. In ons laatste business trends onderzoek van 2015 hadden we veertien ontwikkelingen gedefinieerd. In dit vervolgonderzoek zijn we tot tien ontwikkelingen gekomen. Deze hebben we gedefinieerd op grond van onze expertise (gebaseerd op BRC-onderzoek, onderzoek van anderen en vakliteratuur) èn diepgaand exploratief onderzoek naar terugkerende thema's die frequent genoemd werden door de respondenten. Uit de onderzoeksdata konden we dwarsverbanden afleiden, die hebben geresulteerd in de tien ontwikkelingen.

Tot slot hebben we twee aparte hoofstukken opgenomen met daarin de gevolgen van de ontwikkelingen voor werknemers en de gevolgen van de ontwikkelingen voor ons onderwijs.

De coronapandemie en de gevolgen voor werk en organisatie

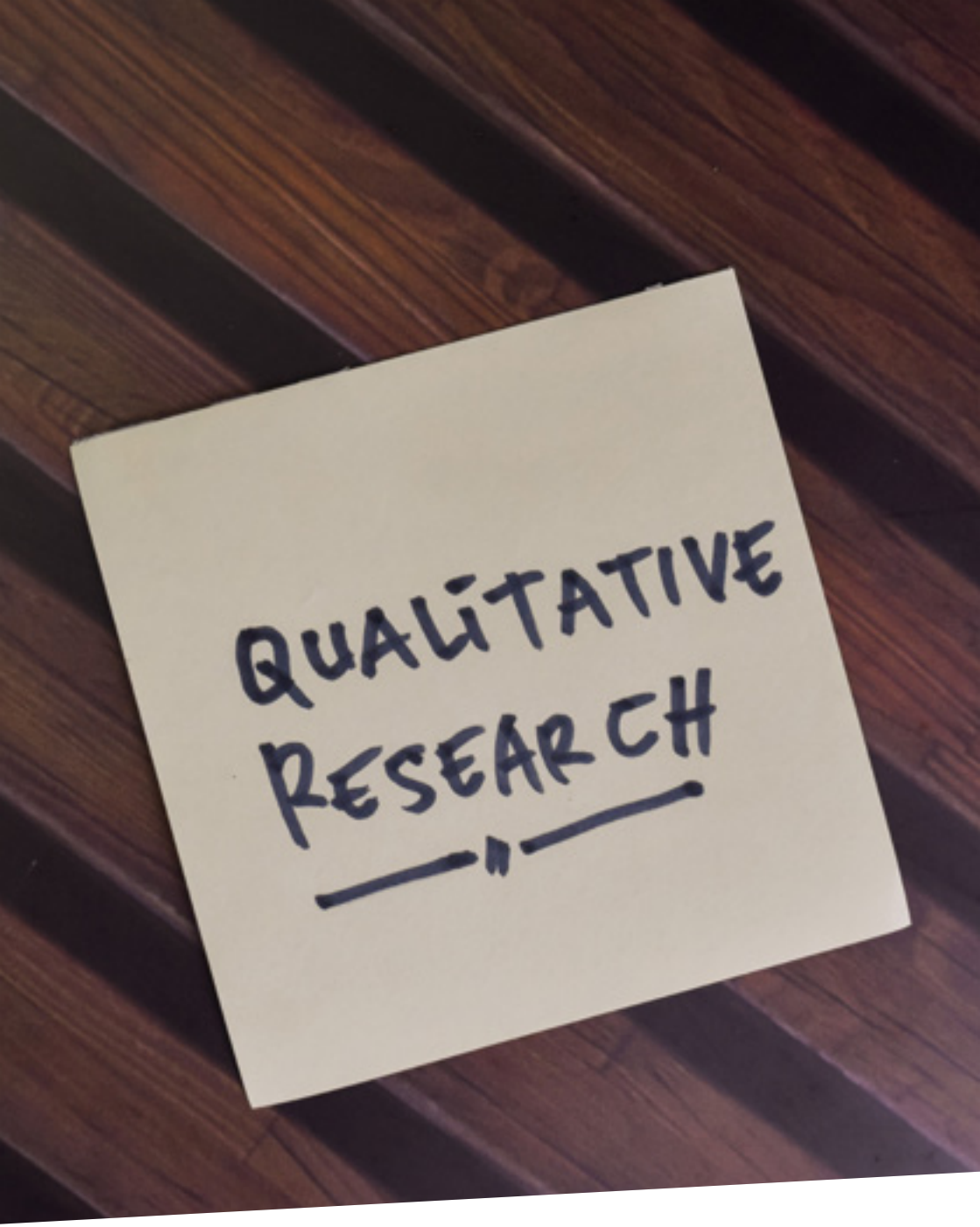
Ons onderzoek is gestart tijdens de coronapandemie. Omdat we zagen hoeveel impact dit op ons eigen werk had, wilden we weten hoe dit wordt gezien en ervaren in organisaties. We hebben daarom ook vragen opgenomen die specifiek gaan over de impact van de coronapandemie op werk en organisaties.
We hebben alle respondenten gevraagd om te reflecteren op de invloed van Covid op het werkveld, hun werk, hun organisatie en de medewerkers. Zijn er aspecten die blijvend veranderen als gevolg van de coronapandemie? We hoorden steeds dezelfde geluiden: dat de

organisatie voor wat betreft de producten en diensten – dus de inhoud – niet sterk verandert vanwege Covid. Er zijn wellicht enkele veranderingen versneld die al gaande waren, zoals digitalisering. Het organiseren van werk is daarentegen wel ingrijpend veranderd door Covid. Voorbeelden hiervan zijn meer thuiswerken en online vergaderen. Een consequentie van online vergaderen is dat informele (kennis) uitwisseling minder plaatsvindt. Ook heeft het invloed op de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie en het werk: organisaties moeten meer inspanning doen om medewerkers te verbinden. In feite heeft dat belangrijke consequenties voor organisaties, omdat veel begint met informele ontmoetingen en gesprekken.

We hebben ook gevraagd of de veranderingen blijvend zullen zijn en de respondenten gaven aan dat dit deels het geval zal zijn, met name het hybride werken. En nu de coronapandemie grotendeels onder controle lijkt te zijn, zien we dat dit inderdaad zo is. Wel wordt aangegeven dat omgaan met crises een vast onderdeel zal worden binnen werk en organisaties.
In die zin hebben we veel kunnen leren van de coronapandemie.

Reflectie en vervolg

Het onderzoek bleek een boeiende zoektocht en we hebben met heel veel plezier samengewerkt met alle betrokkenen. We zijn ook trots op het boek dat voor u ligt. En nu is het tijd om vervolgstappen te nemen, namelijk de resultaten van het onderzoek gebruiken voor het aanvullen en aanscherpen van zowel onze curricula als onze onderzoeksagenda. Wij verheugen ons erop om de resultaten te delen met onze netwerken binnen en buiten onze hogeschool.


QUALITATIVE
RESEARCH

Ontwikkeling:
Arbeidsmarkt in Chaos

De arbeidsmarkt is in transitie en dat raakt organisaties en de (potentiële) beroepsbevolking direct óf indirect. De krapte op de arbeidsmarkt heeft als gevolg dat werkgevers meer hun best moeten doen om voldoende en voldoende geschikt personeel te vinden én te behouden. De 'human focus' wordt belangrijker. Individualisering en flexibilisering zorgen er aan de andere kant voor dat de onzekerheid op de arbeidsmarkt groot is, zeker voor bepaalde groepen. Covid heeft dit versterkt.

"Dan zie je dus dat de arbeidsmarkt echt fundamenteel krap blijft. (..) Dat betekent dus ook dat werkgevers meer dan ooit tevoren, (..) echt moeten investeren in hun personeelsvoorziening. En uiteindelijk raakt dat natuurlijk de continuïteit van een bedrijf."

Fundamentele krapte op de arbeidsmarkt.
We hebben breed geïnterviewd, dwars door sectoren heen: techniek, creatieve industrie, productie, zorg, dienstverlening, Greenport, banken, ministeries, onderwijs, gemeenten, et cetera. Overal horen we dat er problemen zijn om goede en gekwalificeerde medewerkers te werven én te behouden. Pas als je de concrete geluiden naast elkaar zet, dan merk je hoe groot de problematiek is en niet alleen in vaak genoemde sectoren zoals techniek, onderwijs en zorg: *"We zitten te springen om jongeren. De gemeente is helemaal niet zo populair."*
De krapte heeft impact op het functioneren van individuele organisaties. Kan men de producten en diensten nog wel blijven leveren? Het levert ook nieuwe maatschappelijke vraagstukken op, die bijvoorbeeld te maken hebben met duurzaamheid en de energietransitie, waar veel gespecialiseerde kennis voor nodig is. Of vraagstukken die gaan over de continuïteit van de zorg: *"We zien dat we een grote groei van ouderen krijgen in Nederland en we zien dat de arbeidsmarkt voor verpleegkundigen en verzorgenden afneemt. En als we dat moeten combineren, dan hebben we grote gaten in wie voor wie gaat zorgen, als we het op deze wijze blijven organiseren."*

Structurele mismatch op de arbeidsmarkt.
Naast een fundamentele krapte is er ook sprake van een mismatch. Bepaalde beroepen en opleidingen zijn populairder dan anderen, maar ze leiden niet altijd op voor tekortberoepen: *"Communicatie is een mooi voorbeeld. Hoeveel communicatieopleidingen hebben we wel niet in Nederland? (..) de praktijk is dat jonge mensen daar veel voor kiezen en dat je dus hele leemten hebt in andere beroepsgroepen."*
Er is bijvoorbeeld weinig belangstelling van jongeren voor een opleiding tot sloper, met als gevolg dat er nog één opleiding over is. Maar als een gebouw duurzaam gesloopt moet worden, dan heb je mensen nodig die dat kunnen en *"dan komt het toch neer op handwerk."*
Het imago van beroepen en beroepsbeelden spelen een belangrijke rol in de arbeidsmarktproblematiek. Bijvoorbeeld in het onderwijs, waar gebrek aan status en waardering voor het beroep van leerkracht ("zowel financieel als niet financieel"), de tekorten versterken.

Individualisering en flexibilisering als kans én als zorg.

Individualisering en flexibilisering versterken elkaar. Het aandeel flexibele medewerkers is over de hele linie gegroeid: meer zzp'ers, meer tijdelijke contracten, meer inhuur en meer uitzendkrachten. In combinatie met het huidige beleid en regelgeving, heeft dit grote effecten op de arbeidsmarkt. Dat is aan de ene kant positief, want dan kunnen bedrijven flexibeler opereren en *"huur je die specialisten in, mocht je ze nodig hebben"*. Maar aan de andere kant levert het ook zorgen en worden de negatieve kanten van de flexibilisering duidelijker. Zoals in de zorg en het onderwijs, waar steeds meer zzp'ers te vinden zijn, die én duurder én minder flexibel inzetbaar zijn. Door Covid is bovendien zichtbaar geworden dat de flexibilisering grote groepen mensen extra kwetsbaar maakt.

Reflectie

De krapte en mismatch hebben een aantal consequenties. Het betekent bijvoorbeeld dat werkgevers **meer hun best moeten doen** om medewerkers te vinden, op te leiden en te binden aan de organisatie. Maar omdat krapte en mismatch breed – in vrijwel alle sectoren – én diep – op alle niveaus – voelbaar zijn, is er meer nodig. Doorgaan op de huidige weg leidt niet tot de noodzakelijke oplossingen, ondanks dat er door bedrijven en sectoren (zorg, techniek, bouw) veel wordt geïnvesteerd in promotie en employerbranding.

Dit wordt versterkt omdat organisaties nog vaak **traditioneel denken** als het om werving gaat. Maar de 'best passende' werknemer is vaak niet meer te vinden. Terwijl bijvoorbeeld werkloze ouderen, statushouders en arbeidsbeperkten nog steeds weinig kans op een baan maken. Organisaties zullen meer moeten investeren in human capital, door bijvoorbeeld ruimte te bieden aan zij-instromers, 50-plussers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zal er naar takenpakketten/rollen in de organisatie gekeken moeten worden. Het werk wordt complexer en als de best passende medewerker niet meer te vinden is, dan zal ook naar **de organisatie van het werk** moeten worden gekeken, om takenpakketten en rollen zo te ontwerpen dat de vijver waarin men vist groter wordt.

Voor een meer duurzame situatie op de arbeidsmarkt moeten de **krachten gebundeld worden**, waarbij werkgevers, opleidingsorganisaties en beleidsmakers óver sectoren heen aan duurzame oplossingen werken.

Ontwikkeling:
Circulair circuit - geen afval, geen uitval

Deze ontwikkeling gaat over de noodzaak tot verschuiving van een lineaire productie en handelsketen naar een circulaire en dus zelfvoorzienende wijze van organiseren en produceren ('geen afval'). Daarnaast gaat het over het duurzaam omgaan met mensen ('geen uitval'). In bijna alle interviews werd (ongevraagd) iets over het belang van duurzaamheid benoemd. Dat was in 2015 niet het geval. Duurzaamheid gaat niet vanzelf en vraagt om visie van bedrijven en hun werknemers.

Duurzaamheid noodzakelijk voor groei van een onderneming

Duurzaamheid is noodzakelijk voor de groei van een onderneming en heeft te maken met de toekomstbestendigheid van de onderneming, vanwege veranderende wet- en regelgeving, schaarste aan grondstoffen en de toenemende eisen van de klant (zie volgende punt). Er zijn steeds meer consumenten op aarde, hetgeen de vraag naar grondstoffen verhoogt.
Daarbij is het huidige regeringsklimaat ingericht op het verminderen van de CO^2-uitstoot van bedrijven met 50 %. Aan de ene kant hoorden we van respondenten dat duurzaamheid een lastige opgave voor bedrijven kan zijn, maar aan de andere kant noodzakelijk is. Een van de respondenten verwees in dit verband naar een uitspraak van Elon Musk, van Tesla. *"Ik heb zijn boek gelezen en die zegt eigenlijk van, er is in de wereld eigenlijk van alles veel te veel, maar op het moment dat je het verschil wil maken, moet je iets doen wat onderscheidend is en wat duurzaam is. Maar zonder onderscheidend en duurzaam concept word je nooit groot."*
Duurzaamheid geeft dus veel nieuwe kansen. Daarbij is het niet altijd mogelijk om een bestaand verdienmodel circulair te maken en dat vraagt veel inzet en capaciteit van bedrijven.

Duurzaamheid is een eis van de klant

Volgens respondenten is de klant veel kritischer over duurzaamheid. Er wordt meer en meer gevraagd naar wat bedrijven er daadwerkelijk aan doen om het opwarmen van de aarde te verminderen door het verlagen van de CO^2-uitstoot: Wat doet elk bedrijf? Wat is de bijdrage en hoe wordt er gewerkt? Consumenten willen ook meer weten over hoe duurzaam de hele keten is. *"Dat heeft natuurlijk alles te maken met die kritischere consument en ook wel gewoon de kritischere burger, die op hun beurt natuurlijk ook weer bij onze bedrijven gewoon werken. En die trend zie je natuurlijk wel heel duidelijk komen."* Er werd ook iets gezegd over het communiceren over duurzaamheid en het gevaar van 'greenwashing' - daar zijn klanten heel gevoelig voor. Hieraan gerelateerd willen consumenten transparantie over duurzaamheid en kijken naar de nevenaspecten van het product. Het gaat dan over hoe duurzaam het product zelf is, maar ook of het product op een duurzame manier wordt vervaardigd.

Bijvoorbeeld: Is het katoen van duurzame kleding wel op een duurzame manier geoogst? We hebben iets vergelijkbaars gehoord van een respondent uit de financiële hoek:

"Wat ik merk, is dat er vanuit de financierskant steeds meer belang gehecht wordt aan het goed in kaart krijgen van de mate waarin een bedrijf dat geld zoekt, dus de gefinancierde partij, hoe die georganiseerd is en wat die daadwerkelijk praktisch ook doet aan verduurzaming."
Deze ontwikkeling vraagt om nieuwe manieren om circulariteit op een transparante manier in kaart te brengen.

Duurzaamheid gaat niet vanzelf

Circulair ondernemen en duurzaamgeoriënteerde innovaties zijn belangrijk, maar gaan niet vanzelf. Ze moeten aangejaagd worden door de overheid, en zelfs dan gaat het niet altijd zo snel. Dit citaat, afkomstig van een bedrijfsadviseur, illustreert deze punten: *"...En we hebben met hele grote bedrijven gewerkt die Cradle to Cradle wilden, en dat leek allemaal heel nobel en heel eerzaam. Maar wat bleek? Het was allemaal gesubsidieerd vanuit Brussel."*

Reflectie

De wereldbevolking groeit gestaag en dus komen er steeds meer consumenten bij in de wereld. Dit leidt tot schaarste van grondstoffen om producten te maken. Een circulaire economie, de ultieme uiting van duurzame ontwikkeling, is een economie zonder afval en ook zonder uitval. Circulaire economie gaat niet alleen over het verminderen van CO^2-uitstoot, maar is een voorwaarde voor brede maatschappelijke welvaart. Terwijl veel bedrijven circulair willen ondernemen, weten ze niet hoe.
Een circulair verdienmodel hanteren is vaak complex, omdat bedrijven meestal buiten hun reguliere keten moeten samenwerken, en soms zelfs met concurrenten. Dat vraagt andere competenties van bedrijven en hun werknemers. En in de MKB-sector is innovatie sowieso een lastige opgave omdat soms een weloverwogen visie ontbreekt en/of de capaciteit te wensen over laat.

Ontwikkeling:
Continu cross-overs

Omdat vakgebieden elkaar meer en meer raken, hebben afdelingen of specialismen die voorheen sterk gescheiden waren, ook meer met elkaar te maken. Ze raken elkaar, overlappen soms, moeten met elkaar samenwerken en/of communiceren. Dit vergt dat men binnen afdelingen en/ of vakgebieden een bredere blik heeft dan het eigen specialisme. Dit geldt voor het primaire proces én voor stafafdelingen.

Complexiteit neemt toe

Soms moeten mensen in verschillende configuraties tussen organisaties kunnen werken: cross-overs binnen en buiten organisaties zijn belangrijke manieren voor innovatie en kennis-creatie. Ook omdat de ketenpartners nauwer gaan samenwerken wordt deze ontwikkeling belangrijker.

Om relevant te blijven moeten organisaties effectief kunnen omgaan met een omgeving die heel instabiel is. Een ondernemer gebruikte de term 'VUCA' om het te beschrijven. *"V staat voor volatile, dus ja, dat het heel beweeglijk is, veranderlijk. De U staat voor 'uncertain', en ja, we leven zeker nu in een hele onzekere wereld. We weten helemaal niet hoe de wereld er over een paar maanden uitziet. Complex, dus het is ook vaak heel complex. Er zitten financiële gevolgen, juridische aspecten, sociaalemotionele aspecten aan. Dus aan één vraagstuk zitten zoveel kanten wat het erg complex maakt."* In deze wereld zijn kennisontwikkeling, kennisdelen en innovatie steeds belangrijker. En deze processen vinden plaats zowel binnen als buiten de eigen organisatie: dus cross-overs en multidisciplinariteit spelen grotere rollen. Ook in de publieke sector zien we deze ontwikkeling. Een ambtenaar gaf dit heel mooi aan toen hij vertelde dat samenwerking met andere afdelingen toeneemt: *"(Het)…helpt met toegankelijkheid van verschillende vormen en typen kennis, maar is ook nodig om de kennis te ontwikkelen."*

Cross-overs binnen de organisatie nemen toe

Organisaties en de vraagstukken waarmee ze te maken krijgen worden steeds complexer. Vanuit dit perspectief is het niet meer mogelijk om een vraagstuk vanuit één kennisgebied aan te pakken. Het vraagt om samenwerking met anderen. Dit zal volgens ons onderzoek alleen maar toenemen. En er zijn meer cross-overs en er is meer multidisciplinariteit nodig, want klanten verwachten dat een organisatie álle kennis heeft van een bepaald probleem. Ondernemers zijn hiervan ook op de hoogte. Een respondent vertelde over *"…de angst dat je straks buiten de boot valt, omdat klanten zeggen van, we willen toch maar met één netwerk, met één partij samenwerken. En niet meer tien kleine, specialistische bureautjes aansturen, nee, ze willen één contactpersoon die vervolgens die tien disciplines in zijn achterzak heeft zitten en kijkt bij de klant van wat moet je nou doen? Dus dat gaat wel veranderen, ja."* Dus cross-overs binnen één organisatie worden ervaren als steeds belangrijker. Digitalisering speelt ook een rol in deze cross-overs: *"…digitalisering brengt wel dat je met afdelingen een stukje dichter bij elkaar komt.*

Het werk loopt daardoor veel meer in elkaar over. Zo zie ik dat bij ons, bij logistiek, inkoop, finance, nou, dat waren eilandjes vroeger die elkaar eigenlijk nooit zagen of spraken, iedereen deed zijn ding. En dat is nu gewoon onmogelijk."

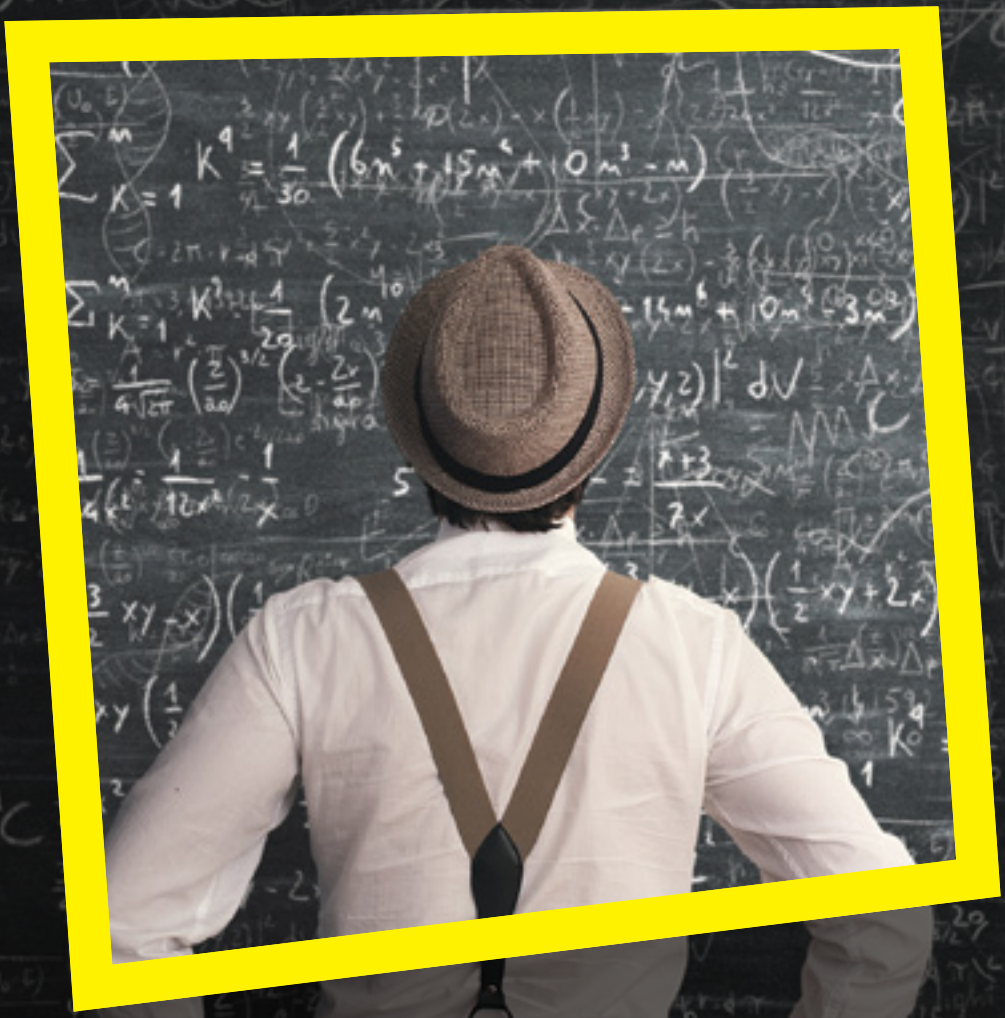
Multidisciplinariteit gaat niet altijd vanzelf – binnen of buiten de organisatie

Een aantal respondenten noemde de problemen met samenwerking en cross-overs. Binnen organisaties spelen aspecten zoals de bedrijfscultuur ('not invented here') of de organisatiestructuur. Vaak leent de organisatiestructuur zich niet voor interne cross-overs vanwege sterke bedrijfskolommen, streng gescheiden afdelingen of interne (verantwoordings- of ICT-) systemen die niet op elkaar zijn afgestemd. Volgens een geïnterviewde werd haar organisatie belemmerd in cross-overs door *"Gebrekkige systemen op veel verschillende plekken, het niet weten wat er allemaal mogelijk ook is, data niet aan elkaar kunnen verbinden. Dus technische invalshoeken, om de data bij elkaar te krijgen – en weten überhaupt welke data wij allemaal hebben in huis."* Effectieve cross-overs buiten de organisaties kunnen ook lastig zijn vanwege bijvoorbeeld meerdere of tegenstrijdige belangen, of systemen die niet aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Aan de ene kant moeten organisaties meer samenwerken met externe partijen (denk aan open-innovatie) en steeds meer uit hun netwerk halen, maar aan de andere kant is dit niet altijd mogelijk, het is zeker niet makkelijk. Expertise is contextgebonden en niet per se één op één overdraagbaar. In de woorden van een respondent: *"Het is niet makkelijk om over de schutting van een ander domein heen te kijken."*

Reflectie

Cross-overs – tussen vakgebieden, tussen specialismes, tussen afdelingen en ook tussen organisaties - worden meer en meer gezien als een belangrijke strategie voor organisaties. Om relevant te blijven is het beter complexiteit te omarmen in plaats van te vermijden. Cross-overs helpen met het ontwikkelen van nieuwe kennis en innovaties en kunnen de effectiviteit van organisaties bevorderen. Hoewel deze ontwikkeling raakvlakken heeft met ketensamenwerking, is het niet dezelfde. Cross-overs en werken in multidisciplinaire teams zijn van een ander niveau en vragen nieuwe competenties van zowel organisaties als hun medewerkers. Het onderzoek wijst uit dat men zich dit realiseert. Waar het vroeger normaal was dat medewerkers gespecialiseerd waren in één bepaald onderwerp of één discipline, willen organisaties nu medewerkers hebben die een combinatie van disciplines beheersen. We zien ook veel meer samenwerking tussen bedrijven in bijvoorbeeld open-innovatie netwerken.

Ontwikkeling: **Coping met Complexiteit (een feit, maar dit moet je wel kunnen)**



De wereld om ons heen wordt steeds ingewikkelder. Er komen meer stakeholders die van invloed zijn op de bedrijfsperformance en veel producten en diensten komen in co-creatie tot stand. Er zijn meer risico's en je bent steeds meer afhankelijk van andere partijen om resultaten te laten zien. Omgaan met complexiteit wordt belangrijker voor toekomstig succes en als waarborg voor continuïteit. Een ander type ondernemer komt op, met een langetermijnfocus en kortetermijn flexibiliteit.

Eén-op-één relaties

De grenzen tussen de schakels in de supply chain vervagen. Grenzen tussen stakeholders worden steeds onduidelijker. Wie is waarvoor verantwoordelijk? Netwerken worden steeds belangrijker en de resultaten van een netwerk worden boven de resultaten van een bedrijf gesteld. Zo geeft een ondernemer in ons onderzoek aan: …*"Maar ik kan ook wel met tien van die partijen samenwerken, omdat ik gewoon toegevoegde waarde heb en totaal geen concurrentie, ik zou nooit hun business overnemen en zij zullen nooit mijn business overnemen. "*... Dat vraagt om heroverweging van je ondernemerschap en een andere manier van besturen, waarbij initiatief genomen wordt om nieuwe relaties aan te gaan en vorm te geven. Vervolgens moet je daaraan ook zakelijk een vorm geven door het delen van gemeenschappelijke, betekenisvolle doelen op de lange termijn. De consequenties zijn: andere verdienmodellen, andere contractvormen, andere transactievormen, etc.

Samenwerking in netwerken wordt doorslaggevend

Steeds vaker komen we in aanraking met andere werkwijzen, perspectieven, ambities en andere manieren van denken en handelen. Een ondernemer vertelt: ...*"Hoeveel verschillende boekingssystemen zij in de afgelopen twee jaar heeft moeten leren kennen. Want binnen drie maanden was het oude alweer achterhaald. Echt van het ene op het andere stappen. En dat gaat steeds sneller."*… Steeds intensiever werken mensen met verschillende achtergronden met elkaar in verschillende organisaties. Het succes van bedrijven en organisaties wordt steeds meer bepaald door samenhang en onderlinge wisselwerking. De uitdaging wordt om co-creatie in de praktijk te laten werken. Cruciaal worden de bepaling en de afbakening van rendementen en performance in het netwerk.

Je kan als bedrijf niet meer alleen innoveren en presteren

De verbinding van de ondernemer met de (internationale) omgeving en de wisselwerking daartussen, is belangrijk voor succesvolle innovaties. Hoe groter de interactie, hoe groter de kans op nieuwe informatie en innovatieve ideeën. Een integrale, interactieve benadering

is nodig, waarbij vanuit verschillende perspectieven wordt gekeken en investeringen worden gebundeld. 'Creating shared values', oftewel het delen van gemeenschappelijke waardes, is een belangrijke referentie geworden.
Het gaat om gedeelde doelen op lange termijn. Een beleidsmaker stelt: … *" (..) dat versterkt elkaar prima en als je dan een goede klik met de mensen hebt, dan kun je prima samen optrekken. En dat is dan met open vizier, dat is ook naar de klant toe van, wij werken samen, wij hebben een relatie, samen gaan we je helpen."…*
Investeringen worden met elkaar gedeelde investeringen en de onderlinge verdeling van risico's bepalen het succes van de samenwerking en financiering. En dus: goede persoonlijke relaties zijn én blijven belangrijk.

Producten en diensten zijn een gezamenlijk ding geworden

Er is sprake van een productieproces waarbij producten en diensten in nauwe samenwerking met verschillende partijen binnen en buiten de organisatie tot stand komen. Respondenten geven aan: grondstoffen worden gedolven in Afrika, in China in elkaar gezet en verkocht en gebruikt in Europa. Dit leidt tot complexe verdienmodellen en werkwijzen, tot andere structuren en verantwoording, zoals true costing/true pricing. Door de betrokkenheid van veel verschillende bedrijven, mensen, partijen in de schakels van de keten, ontbreekt het vaak aan inzicht in de mate waarin, de manieren waarop en de motieven waarom deze hebben bijgedragen. Het gaat dan vooral om een bijdrage die ook van betekenis is en verantwoord kan worden.

Besturen en beslissen als een dirigent in een netwerk

Besturen en beslissen in een complexe omgeving, zoals die van meervoudige netwerken, vraagt om samenhang en perspectief. Van beslissers wordt gevraagd om initiatief te nemen met oog voor het rendement, de mens en het maatschappelijk resultaat. Het vraagt ook om een ander type beslissingen: minder directief en meer als de dirigent die oog heeft voor de samenhang en de langere termijn. Het is besturing die goed inspeelt op alle ontwikkelingen en distrupties, met oog voor het goede én duurzame verdienmodel.

Reflectie

Alles wordt complexer. Een complexe omgeving leidt tot andersoortig ondernemerschap. Ondernemerschap dat kan omgaan met ingewikkelde verdienmodellen. Verdienmodellen, waarbij soms de één investeert en de ander verdient. Verdienmodellen ook, waarbij de lange termijn weer steeds meer betekenis krijgt en toch de korte termijn resultaten niet kunnen worden verwaarloosd. Het gaat om betekenisvolle doelen op de lange termijn, met risico's.

Risicomanagement gaat een steeds grotere rol spelen. In een wereld van besturen en beslissen, waarbij problemen vaak klein worden gemaakt, terwijl ze in werkelijkheid groot zijn. Een uitdagende wereld voor ondernemingen, veel nieuwe kansen en mogelijkheden.

Ontwikkeling:
Data, door alles heen

De beschikbaarheid, mogelijkheden en daadwerkelijke toepassingen van data uit gedigitaliseerde processen nemen toe. Dit leidt tegelijkertijd ook tot nieuwe vraagstukken voor organisaties. Toenemende digitalisering creëert een overvloed aan data, waaruit inzichten in bedrijfsprocessen en klantbehoeften kunnen worden afgeleid. Maar het vergt investeringen van organisaties om de kennis uit de data optimaal te benutten.

"Vanuit marketingperspectief, worden data steeds belangrijker om afzetmarkten beter te leren kennen, beter te weten wat consumenten willen."

Maar voordat nuttige nieuwe kennis uit die data gerealiseerd kan worden, moeten organisaties stappen zetten op het vlak van dataverzameling en -analyse, vertrouwen in artificiële intelligentie en investeren in competentieontwikkeling. Zonder investeringen in die elementen worden de mogelijkheden van data onderbenut.

Nieuwe inzichten worden mogelijk…

De beschikbaarheid van data uit gedigitaliseerde bedrijfsprocessen neemt verder toe. Het gaat dan om data uit interacties met klanten, uit interne bedrijfsprocessen en uit samenwerking met andere ketenpartners. Uit deze data kunnen diepgaande inzichten worden afgeleid over de effectiviteit en efficiency van bedrijfsprocessen en over het gedrag en behoeften van klanten en medewerkers. Ook kan betere informatie worden samengesteld voor kwaliteitsmetingen, als basis voor voortgaande verbetering. Tegelijkertijd kan de overvloed aan data de illusie scheppen dat alle relevante zaken voor het bedrijf in kaart zijn gebracht en vastgelegd. Dit werpt bijvoorbeeld de vraag op hoe je bij het zakendoen-op-afstand kunt omgaan met de cultuur en waarden die in andere landen belangrijk zijn, maar die niet direct in databestanden gevangen worden.

"Wat heel belangrijk is, is dat data ook gewoon over processen heen gaan. En wat je ook steeds meer gaat zien, is dat mensen over processen heen moeten kunnen denken, dus niet alleen maar hun eigen proces, maar ook op processen die daar laat ik zeggen tegenaan leunen, omdat je in feite op basis daarvan ook veel beter analyses kan maken over een gehele lijn of een hele kolom."

… maar ook nieuwe uitdagingen

De ICT-ontwikkelingen maken het mogelijk om heel veel informatie uit big data te genereren. Maar het is nog de vraag of big data organisaties echt gaan helpen. Vragen die worden opgeroepen zijn: Hoe kun je vooral relevante data verzamelen? Hoe stuur je de dataverzameling, welke bewerkingen zijn mogelijk met de verzamelde data, en welk doel kunnen ze dienen? Hoe kunnen data het beste getransformeerd worden tot presenteerbare informatie? Privacywetgeving zal de mogelijkheden van het verzamelen en gebruiken van big data inperken. Tegelijkertijd mogen we verwachten dat digitalisering ook tegenstrijdige of nutteloze data oplevert, en dat de interpretatie ervan soms te wensen over laat. Daarnaast moet vertrouwen ontwikkeld worden in digitalisering, de gegenereerde data en in intelligentie.

"Ik denk dat het werk nog meer datagedreven wordt en ik denk dat AI, of artificial intelligence, een nog grotere rol gaat spelen in het maken van rapporten, rapportages, en de onderbouwingen. En dat op een gegeven moment de computer meer gaat snappen van (…) wat hoort bij bepaalde rapportages of wat hoort bij rapportage voor partij X, Y of Z?"

Business analytics wordt cruciaal

Het is duidelijk dat meer behoefte ontstaat aan het leren omgaan met data. Data verzamelen, weten wat mogelijk is met big data en data met elkaar kunnen verbinden zijn uitdagingen. Het interpreteren, presenteren en beveiligen van data zullen veel belangrijker worden dan nu het geval is. Business analytics en business intelligence gaan een grotere rol spelen bij het besturen van bedrijfsprocessen. Vanwege deze nieuwe vraagstukken betekenen de ontwikkelingen op het vlak van data een opgave voor ICT-strategieën en de betrokken medewerkers van organisaties. Deze strategieën zullen volwassen moeten zijn, en kundige medewerkers zijn nodig, om de vruchten van de ontwikkelingen te kunnen plukken. Het volgende citaat illustreert dit.

"Het ontsluiten van die data, dat is nog niet geïnstitutionaliseerd, daar zijn te weinig experts voor. De inzichten uit de data halen, wordt belangrijk. Dat betekent dat alles wat met data te maken heeft door de Autoriteit Persoonsgegevens op een schaaltje wordt gewogen en ook dat nieuwe ontwikkelingen dus ook op die manier onder het vergrootglas liggen."

Gevraagd: een lerende cultuur

Daarnaast: om de mogelijkheden van de toenemende hoeveelheid en diversiteit aan data te realiseren wordt van organisaties gevraagd dat ze zich lerend opstellen. Het is nodig dat ze zich kunnen aanpassen aan wisselende inzichten die uit data rond bijvoorbeeld klantcontacten worden gedistilleerd. Niet elke organisatie heeft de cultuur en capaciteiten om de uitdagingen voor strategie en organisatie succesvol te hanteren.

"In toenemende mate gaan directeuren van scholen nadenken over, wat hebben ze eigenlijk aan enquête-uitkomsten van bijvoorbeeld marktonderzoek en tevredenheidsonderzoek? Wat willen ze ermee ten aanzien van de eigen kwaliteit en hun ideeën over klanttevredenheid?"

Reflectie

De groeiende beschikbaarheid aan data wordt gefaciliteerd door de ontwikkeling van digitalisering in bedrijfsprocessen en relaties met klanten, medewerkers en ketenpartners. Het creëren van nieuwe kennis uit die data en het oogsten van mogelijke voordelen bij de besturing van een organisatie, worden slechts optimaal mogelijk als zowel selectief als ook ethisch en juridisch verantwoord wordt omgegaan met het verzamelen, analyseren en presenteren van data. Volwaardige strategieën op het vlak van IT, kundige medewerkers en maatschappelijke verantwoording zijn daarvoor een belangrijke basis.

Ontwikkeling:
Digitalisering, voor doorzetters

Digitalisering neemt verder toe. We moeten hier niet meteen wonderen van verwachten, het zal eerst nieuwe uitdagingen brengen. Toenemende digitalisering maakt hybride werken mogelijk en faciliteert rechtstreekse interactie met klanten en ketenpartners én tussen afdelingen binnen organisaties. Hierdoor ontstaan echter nieuwe vraagstukken, die organisaties moeten oplossen en die medewerkers moeten overbruggen om voordelen te oogsten.

"Het ICT-deel heeft een steeds grotere invloed op de wijze waarop we samenwerken. Je ziet dat steeds meer self-serviceconcepten binnen de organisatie plaatsvinden."

Directe interactie en nieuwe businessmodellen

Digitalisering en het gebruik van data nemen verder toe. Dit heeft verschillende gevolgen. Het maakt rechtstreekse interactie mogelijk met klanten. Klanten krijgen meer instrumenten om zelf handelingen uit te voeren bij de organisatie waarmee ze zaken doen. En digitalisering maakt andere businessmodellen mogelijk, waarbij schakels in een keten kunnen worden overgeslagen en concurrentievoordelen kunnen worden behaald, bijvoorbeeld in de detailhandel. Bínnen organisaties maakt digitalisering hechtere dwarsverbanden tussen functionele afdelingen mogelijk. Inkoop- en verkoopprocessen kunnen directer met elkaar worden verbonden. Het is niet langer mogelijk dat iemand geïsoleerd werkt binnen zijn functie. De ontwikkeling zorgt er verder voor dat het automatiseren van processen gemakkelijker wordt en dat kunstmatige intelligentie bevorderd wordt.

"In grote bedrijven zijn data van verkopen aan inkopen gekoppeld. Dit zal in MKB ook gebeuren. Ook de Belastingdienst zal daarin meegaan, of mee moeten gaan en nog meer moeten automatiseren."

Eenvoudig administratief werk verdwijnt nog meer

Digitalisering zorgt ervoor dat eenvoudig, routinematig en saai werk, nog meer dan al het geval is, verdwijnt en efficiënter wordt uitgevoerd. Veel banen op dat niveau zullen verdwijnen. De meest eenvoudige procedures en taken in organisaties worden verder geautomatiseerd, en dat geeft ruimte om meer aandacht te besteden aan complexere taken. Echter, niet iedereen heeft hiervoor de competenties in huis en dat heeft voor velen nadelige gevolgen. Steeds meer zaken bij advocatenkantoren worden bijvoorbeeld overgenomen door computers. Bij sommige technische en praktijkgerichte opleidingen wordt virtual reality gebruikt bij de training van studenten. Administratieve functies zullen zullen verder verdwijnen, omdat administratieve werkzaamheden verder worden geautomatiseerd. Met robotics worden tools ontwikkeld die het mogelijk maken dat iets wat nu drie weken kost, in drie dagen gedaan kan worden.

"In het administratief domein zie je dat ze proberen door middel van 'robot process automation' (…) al die handmatige handelingen te automatiseren. En dat zijn de standaard handmatige handelingen, zodat medewerkers dat niet meer hoeven te doen."

Hybride werken blijft

Daarnaast heeft digitalisering het tijdens de coronapandemie mogelijk gemaakt dat mensen zijn blijven werken. Hybride werken wordt nu de norm. Daardoor gaat de functie van het kantoor veranderen en voor werknemers speelt de vraag: Wat doe ik thuis, en wat op het werk? De productiviteit van mensen die thuis werken wordt goed genoemd; het werken gebeurt efficiënter omdat er minder reisbewegingen zijn. Door de mogelijkheden en voordelen van thuiswerken zal de flexibiliteit van werkgevers en werknemers veel groter worden. En er zal ook veel minder internationaal gereisd worden. Dit werpt de vraag op hoe je bij het zakendoen-op-afstand met de cultuur en waarden kunt omgaan die in andere landen belangrijk zijn.

"Waar we vooral naar kijken zijn heel veel hybride oplossingen. Zien wij dat mensen dan echt veel bewuster de keuze gaan maken van, ga ik nu hier tijd voor maken om ergens naartoe te reizen of niet?"

Efficiencywinst en commerciële voordelen, maar ook uitdagingen

De ontwikkeling creëert meer samenwerkingsopties die medewerkers en organisaties moeten overwegen. Dit vraagt om andere competenties: over de grenzen van je vakgebied heen kunnen denken is noodzakelijk. Ook zorgt dit voor nieuwe samenwerkingsvraagstukken die moeten worden opgelost met klanten, medewerkers, andere afdelingen of ketenpartners. Tegelijkertijd moet vertrouwen in digitalisering en kunstmatige intelligentie nog ontwikkeld worden.

Ook andere uitdagingen ontstaan. Gebrekkige of gedecentraliseerde systemen kunnen de digitalisering van complexe bedrijfsprocessen belemmeren. Daarnaast kan automatisering werk verlichten, maar ook een bron van irritaties en stress zijn. Dit geldt vooral als veranderingen in een systeem moeten worden doorgevoerd en als iedere klant om toestemming gevraagd moet worden voor een bepaalde bewerking.
Bovendien is dat wat nu 'AI' (artificial intelligence) genoemd wordt, in werkelijkheid vaak machine learning, die wordt bijgestuurd door mensen en dat proces is zeker niet foutloos.

"Digitalisering bij huisartsen (EPD) staat in de kinderschoenen. Het gaat vooral om digitalisering van de communicatie tussen huisarts en huisartsenpost. Er is wel digitaal aanbod van (huisartsen) zorg op plekken waar geen echte huisarts is. Maar de patiëntenzorg lijdt er eigenlijk onder."

Nieuwe competenties gevraagd

Hybride werken vraagt van medewerkers vaardigheden om bijvoorbeeld je werk goed in te delen, grenzen te bewaken, maar ook capaciteiten om de betreffende technische mogelijkheden te hanteren. De menselijke factor en privacy moeten in het oog gehouden worden, want burn-out en depressie kunnen worden getriggerd door de nadruk op digitalisering van processen.
Het verdwijnen van eenvoudiger en routinematig werk heeft als gevolg dat de arbeidsmogelijkheden voor lager geschoold personeel kleiner worden.

Reflectie

Digitalisering kan meer directe interactie bewerkstelligen tussen organisaties, hun klanten en ketenpartners. Dit geldt ook voor de interactie tussen medewerkers en afdelingen binnen één organisatie. Echter, om de mogelijkheden en voordelen van digitalisering te kunnen realiseren, wordt van organisaties gevraagd om in relatie tot markten en bedrijfsprocessen, volwaardige ICT-strategieën te ontwikkelen. Ook is aandacht nodig voor de ondersteuning van medewerkers, de ontwikkeling van de benodigde competenties en het vinden van nieuwe arbeidsmogelijkheden.

Ontwikkeling:
Fair finance (transparant tot op het bot)

Moreel kompas en betekenisvol werken zijn sleutelbegrippen aan het worden, niet alleen bij ondernemers, maar juist ook bij accountants en controllers. Waar besteden we ons geld aan en is dat wel verantwoord? Steeds meer beslissingen worden genomen aan de hand van regels en procedures. Er is sprake van dat beslissingen altijd moeten kunnen worden verantwoord. Er is meer behoefte aan transparantie, ethiek en kennis van hoe om te gaan met financiële dilemma's.

Compliance, audits en controle: menselijk gedrag is bepalend

Steeds duidelijker wordt dat menselijk gedrag doorslaggevend is voor succesvolle beheersing van organisaties en ondernemingen.
Harde vormen van controle en toezicht geven steeds minder garantie voor effectieve beheersing. Toch zal dat de kern van het accountantsberoep niet veranderen, zo stelt een accountant in het onderzoek: …*"Ik denk dat als we kijken naar de kern van het accountantsberoep, zal dat in de kern hetzelfde blijven. Het vertrouwen toevoegen aan financiële rapportages of aan de rapportages van ondernemingen moet ik dan eigenlijk zeggen."*…
We zullen steeds meer 'soft controls' zien die hun weg vinden naar formele beheersingssystemen. Compliance en nieuwe vormen van audits en controles moeten worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Rekenschap en vertrouwen als basis van goed ondernemerschap worden in toenemende mate de sleutel tot succes.

Risicomanagement als sleutelfactor

De wereld is alsmaar sneller in verandering. Het op tijd doorzien en analyseren van belangrijke veranderingen bepaalt de continuïteit en het resultaat. Als organisaties niet goed reageren, kunnen veranderingen snel omslaan in risico's. Aan risicomanagement wordt een steeds belangrijkere rol toegekend. Het gaat vooral om de kennis in de organisatie om risico's te mitigeren c.q. te verzachten, te voorkomen of ervan te profiteren. Risicomanagement als technisch systeem verliest aan betekenis. Risicomanagement zal in steeds grotere mate een kwestie worden van het goede gedrag van mensen en hoe dat te stimuleren.

Toenemend belang van controle en accountancy

De aandacht voor fouten en onregelmatigheden is sterk toegenomen. Globalisering, digitalisering en toenemende complexiteit hebben de mogelijkheden tot al dan niet moedwillige fouten groter gemaakt en de behoefte aan controle doen groeien. De stijging van amoreel, immoreel en/of crimineel gedrag heeft het bewustzijn ten aanzien van deze problematiek doen toenemen. Een respondent geeft aan dat controles de problemen bij de *"toeslagenaffaire" en "in Groningen"* juist hebben verergerd in plaats van doen voorkomen. Er is een kentering in het denken over controles op gang gekomen, waarbij menselijk gedrag een steeds belangrijkere rol gaat spelen ('soft controls'). De interesse voor accountancy is steeds meer aangewakkerd. Het gaat steeds meer om voorkomen dan bevechten. De aandacht zal bij ondernemers en accountants steeds meer uitgaan naar hoe zaken kunnen worden voorkomen.

Accountability over non-financials

Meervoudige waardecreatie, maatschappelijke effecten en social return vragen om rekenschap over de niet-financiële resultaten van de onderneming. Een ondernemer formuleert het als volgt: …*"We zien dat bedrijven steeds meer geïntegreerd rapporteren, dus niet alleen meer het kale, financiële jaarverslag, maar dat dat veel breder zal gaan."*… Of om verrekening van deze effecten in de "echte kostprijs". Dat is een prijs die alle kosten van het productieproces zou afdekken, inclusief alle verborgen kosten.
Of door rekenschap te geven in het jaarverslag door middel van integrated reporting. Er is een toenemende behoefte om inzicht te hebben in de niet-financiële effecten (natuur, milieu, klimaat, sociaal, et cetera) van organisaties en ondernemingen. Systemen moeten hiervoor op orde worden gebracht en er moet worden gekeken naar de uitvoerbaarheid van dat soort systemen. Er wachten grote uitdagingen op dit gebied.

Een shift van kortetermijndenken naar langetermijndenken

Er is een roep om nieuwe initiatieven, een perspectief en zicht op investeringen die duurzaam tot echte resultaten leiden. De rol van de lange termijn wordt steeds belangrijker gevonden. Vooral ook om innovaties en vernieuwing te realiseren. Welke beslissers gaan de juiste investeringen doen? Van beslissers en ondernemers wordt verwacht dat ze integer en transparant zijn en rekenschap geven van dat gedrag.
De uitdaging zit aan de top van de bedrijven, daar zit de generatie beslissers die de oude systemen hebben ingevoerd. De nieuwe aanstormende generatie ondernemers en leiders daarentegen zullen moeten laten zien dat het ook anders kan. Voorbeeldgedrag is essentieel. Niet in woorden maar in daden.

Reflectie

Er is een roep om financiën inzichtelijker, begrijpelijker en eerlijker te maken. Bestaande systemen gaan uit van risicobeheersing en verantwoording afleggen. In het oude denken bestaan beheerssystemen en controles die bepalen wat juist en onjuist is en bepalen daarmee de transparantie van onze beslissingen. Vertrouwen is goed, controle is beter werd wel gezegd, maar eigenlijk is dat niet langer houdbaar, zo blijkt uit het onderzoek. De basis is vertrouwen en er is behoefte aan een algemeen geaccepteerd moreel kompas dat richting en transparantie bepaalt van onze financiën. Een kompas dat nadrukkelijk ook de lange termijn meeneemt bij financiële beslissingen en kijkt naar de maatschappelijke impact (sociaal en duurzaam).

Ontwikkeling:
Kink in de keten

Uit ons onderzoek blijkt dat ketens groter en complexer worden. Er is ook nauwere samenwerking tussen ketenpartners. Tegelijkertijd worden ketens ook meer lokaal. In beide gevallen is er nauwere samenwerking tussen ketenpartners vereist, omdat de eisen van de klant steeds omvattender worden. Maar om alles in huis te hebben is niet alleen lastig, maar meestal ook niet mogelijk. Dus keten-samenwerking is een 'must', maar vraagt wel nieuwe competenties van organisaties en werknemers.

Ketens worden groter en complexer

Globalisering is een feit en de mate waarin het zich ontwikkelt neemt alleen maar toe.
ICT faciliteert dit proces en ook het proces van de ketenontwikkeling. Wat dat betreft wordt de wereld steeds kleiner, maar tegelijkertijd ook complexer. Dit heeft te maken met de diversiteit van verschillende stakeholders en het grote aantal mogelijkheden voor samenwerking.

Om effectief om te gaan met deze complexiteit, moeten organisaties in mondiale samenwerkingsconfiguraties deelnemen. Tegelijkertijd zijn er grote consequenties voor een organisatie die in een wereldwijde keten deelneemt. Denk aan verschillende (bedrijfs)culturen, andere IT-systemen, wet- en regelgeving en individuele competenties van werknemers rondom werken in complexe organisatiestructuren.

Klanten eisen een integrale aanpak

Uit de data komt het idee dat klanten meer integrale benaderingen van bedrijven en van overheidsorganisaties willen hebben.
Een illustratief voorbeeld hiervan komt van een respondent die vertelde over het energiebedrijf waar hij werkt. Sommige klanten willen hun eigen energie opwekken, bijvoorbeeld met zonnepanelen. Maar dat is niet een service van het bedrijf. Klanten die hun eigen energie opwekken, willen integrale oplossingen voor hun problemen en niet meer met verschillende bedrijven moeten onderhandelen. Dezelfde geldt ook voor de overheid. Men verwacht dat ze alles kunnen regelen via één loket binnen een gemeente, maar dat is allang niet meer het geval.

Ketens worden ook lokaler

Aan de ene kant worden ketens groter en mondialer, maar aan de andere kant juist kleiner en lokaler. Een mooi voorbeeld hiervan komt uit interviews met mensen werkzaam in de zorg. Een respondent vertelde over 'ketenzorg' aan cardiovasculaire patiënten. Voorheen moesten ze voor controles – bloeddruk, cholesterol en dergelijke – naar verschillende specialisten op verschillende locaties. Bijvoorbeeld allerlei afdelingen van een ziekenhuis, of zelfs verschillende ziekenhuizen. Maar nu is er vaak een heel team op één locatie, zoals in het voorbeeld van deze respondent uit een huisartsenpraktijk. Waar ook over werd gerapporteerd, was de toenemende complexiteit van de huisartsenpraktijk, met als gevolg de toenemende belasting, waardoor die transformeert naar een soort zorginstelling.
De overheid werkt ook meer en meer in ketens: *"Daarnaast was het al langer aan de gang dat overheden heel goed in de gaten hebben dat ze het niet meer alleen het voor het zeggen hebben in de lokale situatie, en dat ook inmiddels niet*

meer willen. Dus dat je veel meer in ketens en in netwerken moet samenwerken. Neem bijvoorbeeld allerlei regionale samenwerkingsverbanden."

Samenwerking buiten de reguliere keten (door digitalisering)

Als gevolg van digitalisering is het mogelijk om ketens korter te maken, maar ook om samen te werken met anderen die buiten je eigen reguliere keten werkzaam zijn. Samenwerking buiten je reguliere keten, zoals in horizontale ketensamenwerking (samenwerking met mogelijke concurrenten), is waarschijnlijk de enige manier om bijvoorbeeld circulaire producten te maken. Digitalisering speelt een belangrijke faciliterende rol in de transitie naar circulaire verdienmodellen. Maar samenwerking buiten je eigen keten heeft ook nadelen en brengt andere problemen met zich mee.
Bijvoorbeeld omdat verschillende culturen of systemen lastig met elkaar zijn te verenigen. Dan is het nodig om een degelijke governance structuur te hebben, anders zou de ene ketenpartner onrechtmatig kunnen profiteren, ten koste van een ander.

Reflectie

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat ketensamenwerking steeds belangrijker wordt. Een keten is een samenwerkingsverband tussen verschillende afzonderlijke organisaties om een gemeenschappelijk doel te halen.
Sommige ketens zijn gericht op het vervaardigen van circulaire producten, anderen op (milieu) kostenbesparingen en soms zijn ze ontwikkeld voor het verbeteren van dienstverlening.
Elke keten is dus uniek. Wat dat betreft is er geen 'one size fits all' methode voor hoe bestuurders en managers zich effectief moeten gedragen in ketens. Ketensamenwerking vraagt dus veel van bestuurders die niet alleen de technische aspecten van hun bedrijf moeten regelen, maar ook de relationele. Mensen die actief zijn in ketens moeten de verschillen tussen de diverse en uiteenlopende organisaties kunnen overbruggen en dit is niet makkelijk. Maar dat ze het wel moeten doen, blijkt duidelijk uit ons onderzoek.

Ontwikkeling:
Human Capital is van Kapitaal belang

Er is een duidelijke verschuiving naar immateriële waarden, waarbij het human capital essentieel is voor een goed werkende organisatie. Daarbij wordt de menselijke kant, de zachte kant van business - hoe is je houding en gedrag, hoe ga je met elkaar om - steeds belangrijker. Deze human focus is zich duidelijker gaan manifesteren door de coronacrisis.
Er is meer behoefte aan binding.

"Dus vroeger was het zo dat je keek naar welke titel heb ik precies en hoeveel verdien ik daarmee en op basis daarvan maakte je eigenlijk de beslissing voor een werkgever. En nu is het van, hoe is mijn mentale welzijn als ik daar ga werken, heb ik het wel naar mijn zin, vind ik het leuk, word ik er bevlogen van of vind ik het saai?"

Een verschuiving naar meer aandacht voor immateriële waarden

Er komt meer aandacht voor vitaliteit en voor een betere balans tussen werk en privé. De focus op immateriële waarden en de aandacht voor de menselijke factor vertaalt zich op meerdere vlakken, met zowel gevolgen voor organisaties als voor werknemers.

Vitaliteit en work-life balans

Gezondheid, persoonlijk welbevinden en vitaliteit zijn aspecten die onlosmakelijk horen bij goed werkgeverschap en die werkgevers èn werknemers moeten en willen nastreven. Vanuit het oogpunt van een organisatie wordt het steeds belangrijker dat mensen vitaal blijven, ook in hun werk.
En vanuit het oogpunt van de medewerker is het natuurlijk gewoon heel fijn om gezond te blijven, met name met het oog op de groeiende vergrijzing. Vooral de jongere generaties vinden meer ruimte voor de balans werk-privé belangrijk. Dit betekent dat bijvoorbeeld een driedaagse of vierdaagse werkweek steeds meer geaccepteerd wordt. Er zijn andere criteria op grond waarvan werknemers hun werk waarderen of belangrijk vinden.

Meer ruimte voor zingeving

Zingeving komt tot uiting in betekenisvolle organisaties en betekenisvol werk. De buitenwereld is veel meer geïnteresseerd in wat een onderneming daadwerkelijk doet, het gaat om meer dan alleen de financiële performance.
Dus dat wordt maatschappelijk steeds belangrijker. Deze trend zien we met name bij jongeren, die bij organisaties willen werken die niet alleen maar winst maken, maar ook iets anders bijdragen aan de maatschappij. Bezit wordt minder belangrijk, we zien de opkomst van deeleconomie.
"Swapfiets bijvoorbeeld, dat is een organisatie waar ook heel veel jongens en meisjes willen werken omdat het zo'n toffe organisatie is.
Dan denk ik, het is een fiets, ze hebben een blauwe band en je betaalt er veel te veel geld voor per maand, je kan beter een normale fiets kopen.
Maar het betekent ook: Mensen willen geen bezit meer hebben"

Binding wordt belangrijker

Verbondenheid met de organisatie en met elkaar is belangrijk in een tijd(perk) van verandering en disruptie. De coronapandemie heeft ons nog bewuster gemaakt van het belang van binding. Men verwacht dat hybride werken de norm wordt, maar daarbij moet oog blijven voor binding met elkaar én met de organisatie. Het werken in Teams dwingt ons om alert te blijven voor persoonlijke betrokkenheid, misschien wel meer dan voorheen. *"En dat wordt dan nu wel opgepakt door teammeetings, regelmatige meetings waarin ook het stukje persoonlijk, hoe gaat het met je, besproken wordt, wat voorheen niet gedaan werd. Maar ja, dat had je toen wel in die wandelgangen".*

Human Capital is prioriteit nummer één

De mens en het (blijven) investeren in mensen is prioriteit nummer één. Mensen worden meer en meer gezien als **essentieel** voor organisaties, want *"Werk wordt toch door mensen gedaan".* Je moet dus goed met dit menselijk kapitaal omgaan, zeker in tijden van arbeidsmarktkrapte en veranderingen. Door de brede omarming van technologie en digitalisering zullen de daarmee gepaard gaande veranderingen van werk alleen goed geïmplementeerd kunnen worden als men blijft investeren in een goede human capital agenda. Deze ontwikkeling zal om grotere investeringen vragen: door werkgevers, door werknemers en door het onderwijs. Door alle veranderingen is het professionaliseren van mensen onontbeerlijk. *"Het staat en valt met het hebben van de juiste talenten binnen je organisatie. Dus Human Capital is het aller-, allerbelangrijkste. Dus dat is prioriteit één".*

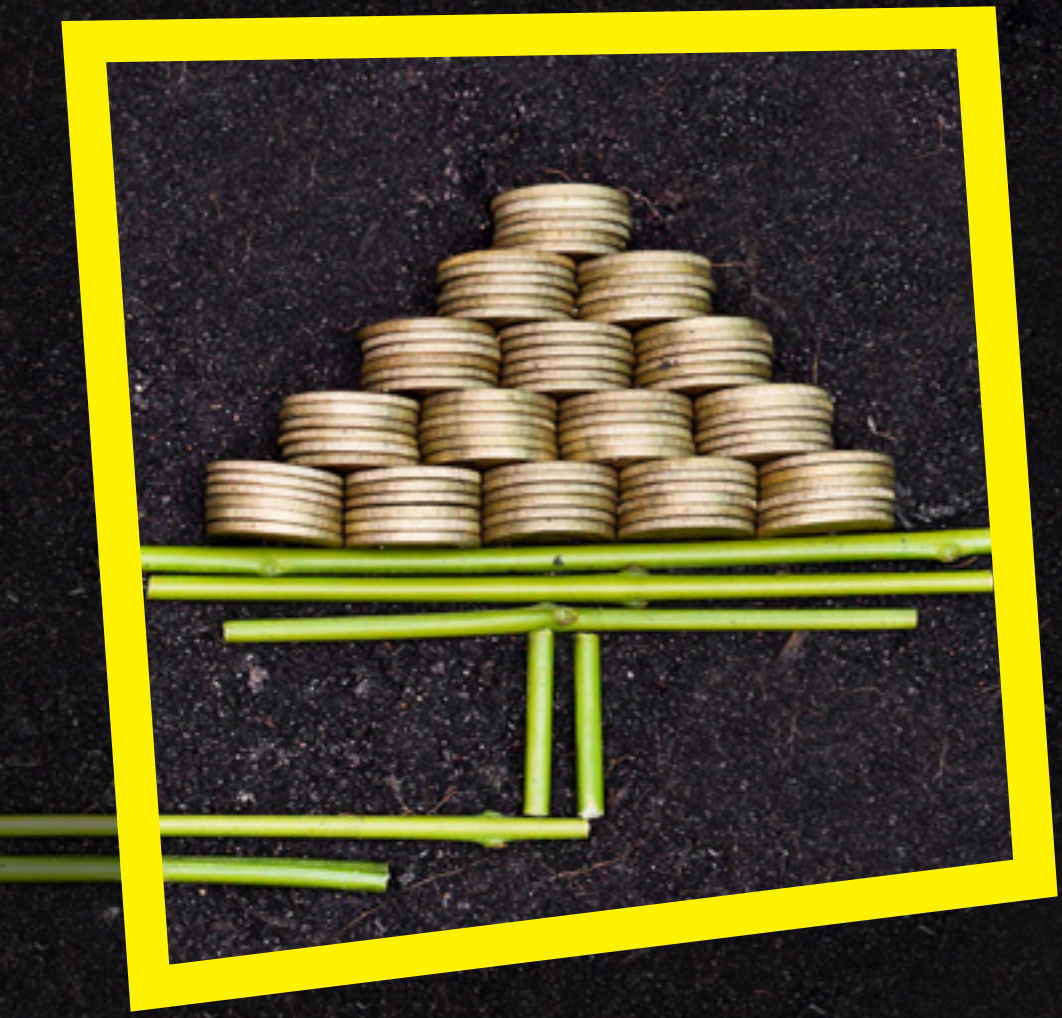
Reflectie

Verbinden in plaats van afhaken

De grotere aandacht voor human values en meer binding kent een paradox. Binding wordt bedreigd, juist door alle veranderingen. Waar de lerende organisatie steeds meer op de agenda komt en de aandacht voor menselijke factoren niet meer uit te sluiten valt, wordt deze 'human focus' gedwarsboomd door een andere ontwikkeling. Het toenemende belang van data en ict-geletterdheid voor economische en maatschappelijke doeleinden kan tot gevolg hebben dat niet iedereen meer aangehaakt blijft. Veel lager opgeleiden zullen buiten de boot vallen. Functies verdwijnen omdat registratieve functies voor een groot deel (zijn) vervallen; een grote groep heeft niet het benodigde niveau om analytisch te kunnen werken. Dit kan impact hebben op kansengelijkheid. Organisaties moeten dus alert blijven en plannen maken om te voorkomen dat mensen afhaken.

De coronapandemie heeft ons nog bewuster gemaakt van het belang van binding. Echter, door het gebrek aan cohesie, het meer afwezig zijn van het informele circuit en het thuiswerken, is die binding lastiger te realiseren.
Hybride werken blijkt niet ten koste te gaan van productiviteit, maar kan wel de work-life balans en het persoonlijk welbevinden in gevaar brengen. Dit trekt een mentale wissel op werknemers en vraagt – meer dan voorheen – een bepaalde houding en vaardigheid om je werk goed in te delen, grenzen te bewaken: medewerkers 'staan' ongemerkt langer 'aan'. Ook daarin ligt een taak voor organisaties, want mensen zijn anno 2022 een belangrijke, zo niet de belangrijkste waarde van de organisatie.

Ontwikkeling:
Winst maken is meer dan Making Money



Anno 2022 willen we ethisch verantwoord zaken doen. Het economisch-kapitalistische perspectief alléén is niet meer leidend. Organisaties hebben een verscherpte visie op normen en waarden. Zingeving, impact hebben en 'ertoe doen' zijn minstens zo belangrijk geworden als winstgevend zijn. Werknemers willen betekenisvol werk hebben. Het begrip ethiek heeft een bredere interpretatie gekregen.

"...en goede resultaten. Maar dat is schijnbaar niet genoeg. En dat is wel een interessant gegeven. Dus dat is wel een trend of een ontwikkeling die zich verder door gaat zeggen. Betekenisvol werk".

Een scherpere visie op normen, waarden en bedoeling

In bedrijfsculturen komt meer en meer aandacht voor 'Hoe gaan we hier met elkaar om?' Het toenemende belang van data voor economische en maatschappelijke doeleinden leidt ertoe dat we anders zijn gaan denken over de waarde en toegankelijkheid van data, met wie we die willen delen en wat daarbij (ethisch) verantwoord is.

Human Focus in business

Business doen vanuit het menselijke perspectief blijkt op grond van dit onderzoek een duidelijke trend binnen organisaties. Dit is minstens zo belangrijk geworden als alleen het economisch-kapitalistische perspectief. Organisaties zijn zich steeds meer bewust van de ethische gevolgen van hun beleid, hoe ethisch verantwoord ze bezig zijn en vanuit welke normen en waarden ze een bijdrage kunnen leveren aan de samenleving.

Deze zogenoemde 'sustainable development goals', manifesteren zich steeds nadrukkelijker in organisaties. *"Als er een, bijvoorbeeld een grote storm of een tsunami is in een gebied, dan sturen wij zo snel mogelijk een internationaal team van (...) engineers naar dat getroffen gebied toe om een telecominfrastructuur op te zetten. Zodat mensen aan hun familie kunnen laten weten, ik leef nog. Ik denk dat dat soort initiatieven steeds meer de overhand gaan krijgen en dat dat steeds meer wordt gezien als doel".* De koppeling tussen human rights en business doen is vanzelfsprekender geworden. Aandacht voor mensenrechten in business hoort erbij, als *"een speler op de markt, net als bijvoorbeeld het klimaat".* Je verantwoordelijk voelen voor human rights (responsiveness) is duidelijk belangrijker geworden. Daarnaast is er, mede door corona een grotere bewustwording van andere kwaliteitsnormen, hoe er geproduceerd wordt. Samenwerking in lokaal verband (local for local) gebeurt steeds meer, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor wat men dichtbij huis in business kan doen: voor de samenleving, voor de mensen direct om ons heen. De vraag naar lokaal geproduceerde en vermarkte producten (local for local) is een ontwikkeling die wereldwijd doorzet.

Zingeving en impact zijn sleutelwoorden

De behoefte om betekenis te geven aan het leven (via werk) is meer dan geld, meer dan productie, meer dan materiele zaken. Dit zien we impliciet terugkomen in de gehouden interviews.
Werk moet 'ertoe doen', of moet maatschappelijke betekenis hebben. De verregaande digitalisering en technologische ontwikkelingen brengen meer opties van samenwerking met zich mee. Men denkt automatisch meer na over *'waar doe ik het voor',* of *'vanuit welke achtergrond ga ik samenwerkingsrelaties aan'*? Werk moet betekenisvol blijven, ondanks de voortschrijdende technologie. Een werknemer wil meer zijn dan alleen *"een betekenisloze uitvoerder van al die technologische opties die op mij afkomen te worden"*. We zien dat duurzame bedrijven niet gaan samenwerken met anderen die niet duurzaam zijn.

Ethische normen gericht op gehele bedrijfscultuur

Ethisch verantwoord handelen op een financiële afdeling, of hoe je ethisch verantwoord kunt ondernemen, was al onderdeel van de bedrijfscultuur. Ethische normen hebben zich echter verbreed en zijn gemeengoed, waar alle (afdelingen van) organisaties èn de werknemers in een organisatie mee van doen hebben. Er is meer behoefte aan een bedrijfscultuur waarin empathisch vermogen een rol speelt. Vragen als 'hoe communiceer je met medewerkers?' en 'hoe creëer je betrokkenheid?' worden belangrijker. De 'hoe ga je met elkaar om'- vraag dringt zich op meerdere vlakken steeds sterker op.
Tegenwoordig zie je dat ook HR-afdelingen te maken krijgen met nieuwe uitdagingen op ethisch gebied. Bijvoorbeeld: hoe communiceer je genderneutraal? *"Wij worden ook geconfronteerd met mensen die genderneutraal aangesproken willen worden, die genderneutraal bejegend willen worden".*

Transparantie

Transparantie en verantwoording worden steeds belangrijkere waarden, voor bedrijven èn voor de overheid. We leven in een soort open samenleving, waarin alles wordt gefilmd en geregistreerd. Iedereen geeft daar zijn eigen oordeel over, of verbindt daar conclusies aan. Bedrijven moeten steeds meer uitleggen waarom ze wat, op welke manier, op welk moment hebben gedaan. Door de toegankelijkheid van data zijn we anders dan alleen vanuit wetgeving gaan nadenken over de waarde van die data, in hoeverre wij die beschikbaar willen stellen aan anderen. Voor organisaties betekent transparant zijn dat je andermans mening durft te vragen, maar ook je eigen mening durft te geven. "*Je eigen normen en waarden durft prijs te geven, transparant durft te zijn. Denk aan een kleine kledingfabrikant. Hoe kan zij weten of de katoen op een duurzame manier is gewassen?*" Ethisch gezien is de norm dat je inzicht geeft in waarmee je bezig bent, met wie en waarom.

Reflectie

Zingeving, ethisch verantwoord business bedrijven en betekenisvol werk hebben blijken in dit onderzoek belangrijke thema's rondom ethiek. Een onderneming wordt als succesvol beschouwd als de organisatie in staat is een veilige bedrijfscultuur te creëren, met ruimte voor 'menselijke waarden'. Tijdens de covidpandemie is door 'social distancing' de aandacht voor human capital nog duidelijker naar voren gekomen. De verscherpte visie op normen en waarden moedigt organisaties aan duurzaam te investeren in een mensgerichte organisatie. Dit lijkt paradoxaal, omdat we ook zien dat organisaties big data, robotisering en artificial intelligence omarmen. Businessmodellen anno 2022 moeten daarom een balans vinden tussen economische doelen en menselijke doelen. De coronapandemie heeft laten zien dat digitale samenwerking prima mogelijk is, maar dat persoonlijk contact en persoonlijke uitwisseling onontbeerlijk blijven. Samenwerken was altijd al belangrijk, maar blijkt in dit trendonderzoek een vaste waarde geworden in bedrijfsculturen. *"Samenwerken is geen werkwoord, maar wordt onderdeel van een waardenset".*

Gevolgen van de geschetste ontwikkelingen voor werknemers

Werkgevers en medewerkers ervaren dat het werk verandert. Het wordt complexer en er worden hogere eisen aan mensen gesteld. Er is sprake van een opwaartse druk. Om in deze complexe wereld goed te kunnen functioneren, moet je niet alleen beschikken over vakkennis, maar ook over een stevig pakket aan vaardigheden, zoals communiceren, samenwerken en multidisciplinair kunnen werken.

"Het échte verschil zit in de complexiteit van stakeholders, van belangen, van samenwerken, van relaties tussen klanten en organisaties, burgers en de politiek, (…) dat maak je denk ik met je persoonlijke vaardigheden. Dus dat zit hem heel erg in samenwerkingsvaardigheden, maar dat zit hem ook in communicatie."

Opwaartse druk. Het werk wordt complexer en de eisen die aan medewerkers gesteld worden nemen verder toe op meerdere punten. Het vergt inhoudelijke kennis én soft skills.

Je moet beschikken over goede generieke 'loopbaanskills', waarbij je wendbaar en weerbaar moet zijn en een leven lang moet blijven ontwikkelen. Er is sprake van én, én, én. Bij elkaar levert dit ook onzekerheid en stress.

Bijblijven in je vak is noodzaak.
Vakkennis moet je bijhouden! Het gaat om de (praktijk en theoretische) kennis die nodig is om een vak goed te kunnen uitoefenen. Vakmanschap wordt (weer) belangrijker, je moet je daarin wel blijven ontwikkelen, omdat er zoveel verandert.

"De basis is blijft toch kennis, hè. Je hoort weleens de kreet twenty-first-century-skills en de mening dat als je maar weet hoe systemen werken en dat je weet hoe je dingen kunt opzoeken en vinden, dat dat volstaat. Maar dat is natuurlijk niet zo, want dan word je eigenlijk een triviale uitvoerder van technologie."

De complexiteit van de maatschappelijke problematieken rondom bijvoorbeeld klimaat, Covid, datagebruik en cybersecurity, kun je alleen oplossen als er grondige en diepgaande kennis beschikbaar is op deze vakgebieden.

"Alleen maar met generalisten gaan wij geen energietransitie bereiken en ga je ook niet een wereld veiliger maken tegen cybercriminelen. Daar heb je echt specialisten voor nodig."

Je moet heel veel kunnen als werknemer en beschikken over een stevige set aan loopbaan skills.
In een wereld waarin de complexiteit toeneemt, die voortdurend verandert en waarin steeds meer zaken met elkaar verbonden zijn, moeten ook de mensen die het werk uitvoeren vaker met elkaar aan de slag, ook over vakgebieden, afdelingen, organisaties en sectoren heen. Om goed te kunnen functioneren moet men veel kunnen.

Men moet meer en vaker met elkaar **afstemmen en communiceren** (in woord én in veel functies ook nog steeds in geschrift). Op alle niveaus. Van het begrijpen van werkinstructies (die veranderen door bijvoorbeeld nieuwe machines) tot het meer afstemmen met allerlei verschillende partijen. En niet alleen met directe collega's en vakgenoten, maar ook multidisciplinair en over vakgebieden heen. Er moet meer worden **samengewerkt** met andere disciplines en meer in netwerken, om tot de gewenste innovatie of het

gewenste resultaat te komen. Op die samenwerking komt meer nadruk te liggen.

De toenemende complexiteit heeft ook tot gevolg dat er allerlei nieuwe **cross-overs en nieuwe raakpunten** tussen vakgebieden ontstaan: zoals meer mensen met een technologische achtergrond in de zorg, marketing mensen op een recruitmentafdeling om een werkgever goed op de kaart te zetten of als klassiek communicatie- en marketingbureau animaties ontwikkelen, waarbij dus ook ICT-vaardigheden om de hoek komen kijken. Je kunt je niet meer veroorloven thematieken en problematieken vanuit één vakgebied te benaderen en je moet ook leren met andere vakgebieden om te gaan, qua taal en ook qua type mens dat daarin werkt.

Analytische vaardigheden, kritisch denken en onderzoekend vermogen zijn nodig om je werk goed te kunnen blijven doen, zeker in een wereld waarin sprake is van steeds meer data, informatie en ook misinformatie. Je moet weten waarover je het hebt en daarvoor is het van belang dat je vanuit een nieuwsgierige en open houding om je heen kijkt en vragen stelt om zo tot betere oplossingen en resultaten te komen. Dus *"niet zomaar iets aannemen dat het is zoals het is, maar altijd even nadenken over en je afvragen van, is het echt wel zo? Een gezonde argwaan is, denk ik, een goede eigenschap."*

Wendbaar, weerbaar en een leven lang ontwikkelen.

Een aantal ingrediënten is essentieel om duurzame loopbanen te realiseren. Het gaat daarbij om de wendbaarheid en weerbaarheid van werknemers. Hogere eisen, minder houvast door verschuiving van taken (en structuur en vastigheid) naar meer fluïde rollen, èn de vele veranderingen maken dat er een groter beroep wordt gedaan op de flexibiliteit en **wendbaarheid** van medewerkers, want *"als je die bewegelijkheid niet hebt, dan wordt het moeilijk."*

Tegelijkertijd moet er meer resultaatgericht gewerkt worden, moet men meer zelfregie pakken en meer ondernemend zijn. Dit heeft als consequentie dat onzekerheid en werkdruk toenemen en dat levert stress op. Het doet een beroep op de **weerbaarheid**.

Om wendbare en weerbare medewerkers te krijgen vormt **leren en ontwikkelen** dé sleutel. Het is noodzakelijk dat er stevige investeringen plaatsvinden in leren en ontwikkelen. Het gaat dan om een combinatie van kennis bijhouden, bijvoorbeeld door boeken te lezen of naar congressen te gaan. Maar vooral ook om informeel te leren, door met collega's en bijvoorbeeld een ketenpartner samen in een project te werken en kennis en ervaring te bespreken en uit te wisselen. Binnen veel organisaties beseft men dit, maar het is lastig om daadwerkelijk te realiseren. Steeds vaker zijn medewerkers zelf verantwoordelijk om regie op hun eigen ontwikkeling te nemen, waarbij ze een budget krijgen en dit zelf kunnen inzetten voor hun ontwikkeling.

Er is binnen organisaties en bij medewerkers sprake van een voortdurende spanning tussen de waan van de dag, met aandacht voor het primaire proces en de langere termijn, waar men op voorbereid moet zijn. De ene organisatie c.q. medewerker lukt het beter om hiermee om te gaan dan de andere. Dit leidt tot onderlinge verschillen.

Er zijn ook zorgen. Het is **niet voor iedereen vanzelfsprekend dat er middelen beschikbaar zijn voor opleiding en ontwikkeling**. Denk aan zzp'ers, mensen met een flexibele arbeidsrelatie of in een uitkeringssituatie en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarom is het zaak dat regelgeving wordt ontwikkeld, zodat iedereen de mogelijkheid heeft om 'fit fort he future' te worden, te zijn en te blijven.

Veranderende eisen aan leidinggevenden: complex leiderschap. De geschetste ontwikkelingen hebben voor leidinggevenden ook consequenties. Ook hun rol verandert en wordt complexer. De 'klassieke' managementinstrumenten werken vaak niet meer: toegenomen complexiteit en de voortdurende veranderingen zijn nu eenmaal moeilijk te vangen in starre procedures en standaard KPI's. Het 'Handboek voor de manager' biedt hier geen houvast. Leidinggevenden moeten over leiderschapskwaliteiten beschikken en hebben verstand van de inhoud. Het gaat om verandervermogen en aandacht voor 'human value', mét verstand van zaken; van het vak, van de sector, de regelgeving en hoe een complexe organisatie werkt. Het managementprofiel dat enkele decennia in zwang was, is op de schop gegaan. Er is behoefte aan managers die duurzaam betrokken zijn bij de organisatie, de processen én de mensen waarmee ze werken, want: *"we hebben geen behoefte aan voorbijgangers, laat ik het zo maar zeggen."*

Reflectie

Balanceren tussen economische en menselijke belangen

We zien dat in organisaties meer aandacht is voor de 'human focus'; voor opleiding en ontwikkeling, ethische aspecten en zingeving. Tegelijkertijd zien we torenhoge eisen die aan medewerkers worden gesteld. Een toenemend aantal mensen kan of wil dit niet meer bijbenen, hetgeen zich weerspiegelt in hoge stress en burnout cijfers, ook onder jongeren. Er zal gezocht moeten worden naar een goede balans, waarbij aan de ene kant aandacht wordt besteed aan de talenten, mogelijkheden en ook grenzen van individuen, zodat men tot op hoge leeftijd gezond blijft en een bijdrage kan leveren aan de arbeidsmarkt en aan de maatschappij. Tegelijkertijd zullen organisaties aan de andere kant hun doelstellingen willen en moeten realiseren om 'futureproof' te zijn. Dat vereist een zorgvuldig balanceren tussen economische doelen en 'human focus'.

Gevolgen van de geschetste ontwikkelingen voor het onderwijs:
de weg naar een toekomstbestendig curriculum

Dit onderzoek heeft niet alleen gevolgen voor organisaties en medewerkers, maar ook voor het onderwijs. De resultaten van dit onderzoek naar dominante ontwikkelingen binnen het werkveld hebben zowel inhoudelijke als procesmatige consequenties voor het onderwijs. Hieronder zijn de opvallendste resultaten gepresenteerd. De gevolgen worden belicht vanuit vier perspectieven: studenten, docenten, curriculum en de organisatie van het onderwijs.

Het onderwijs levert de werknemers van de toekomst. De resultaten van het onderzoek tonen ontwikkelingen die niet alleen het werkveld, maar met name het werken binnen dit werkveld structureel beïnvloeden.
Het onderwijs zal mee moeten bewegen met deze ontwikkelingen. Hier ligt een schone taak voor de ontwikkelaars van het curriculum.

Dit hoofdstuk geeft een inkijk in de gevolgen die de dominante ontwikkelingen kunnen hebben voor het onderwijs.
Het curriculum zal niet alleen inhoudelijk aangepast moeten worden naar aanleiding van een aantal dominante ontwikkelingen, maar - belangrijker nog - het curriculum zal flexibel moeten worden ingericht zodat er sneller en continu gereageerd kan worden op dominante ontwikkelingen. Dit heeft ook gevolgen voor de manier van lesgeven.

"Het gaat er vooral om hoe creatief je bent om al die dingen aan elkaar te knopen."

Gevolgen voor de studenten

De meeste competenties zijn niet tijdsgebonden. Bepaalde **vakkennis** aangaande HRM, Finance, Law, Marketing en Logistiek bijvoorbeeld, blijven ook in de toekomst benodigd om jezelf staande te houden in het werkveld. Ditzelfde geldt voor generieke vaardigheden als **samenwerken**, **communicatieve vaardigheden en onderzoekend vermogen**. Er zijn echter competenties die belangrijker worden omdat de omgeving in rap tempo verandert.

'Die analytische kant wordt, denk ik, belangrijker. Dat heeft ook te maken met, hoe ga je om met data? Het is gewoon data-analyse, data crunchen, alles wat daarbij komt'.

'Analytische vaardigheden' in de breedste zin van het woord, kwam veelvuldig ter sprake in de interviews. Het hebben van analytische vaardigheden is een competentie die niet meer valt weg te denken in de verschillende branches. Of het nu gaat om Marketing, HRM of Finance, het duiden van de grote hoeveelheden data die talloze informatiebronnen vrijgeven is belangrijker dan ooit. Dit zorgt ervoor dat onderzoekend vermogen belangrijker wordt. Het nemen van managementbeslissingen aan de hand van het **analyseren van grote hoeveelheden data** is voor studenten een voorwaardelijke competentie, die binnen het curriculum aangeboden moet worden.

'Wat ik steeds meer zie, is dat veel meer bedrijven op een andere manier gaan werken, namelijk agile werken. Dat zie je in ieder geval bij de grote corporate bedrijven en er zijn een hoop mensen die geloven dat alle bedrijven zo gaan werken'.

Het tweede dat opvalt, is dat er in alle branches gesproken wordt over de **toenemende complexiteit van en binnen het werkveld**. Samenwerkingsverbanden tussen organisaties (horizontaal en verticaal) maar ook samenwerkingsvormen binnen de organisatie, de zogenaamde netwerkorganisaties, worden steeds dominanter. Dit zorgt ervoor dat studenten in grotere mate te maken gaan krijgen met **projectmanagement en netwerkmanagement**, waarbij agile werken de boventoon zal gaan voeren. De student zal zich binnen deze toenemende complexiteit moeten gaan bewegen. Dit zorgt

ervoor dat de student een **flexibele en wendbare houding** zal moeten creëren. De student moet dan ook getraind worden om zich wendbaarder op te kunnen stellen.

"Dus ik denk dat dat een hoog kennisniveau, de specialisatie daarin, dat dat belangrijk blijft, maar natuurlijk wel ook gezegd met een generalistische ja, moet je het zeggen, laag erover heen hè, want dat is wat je natuurlijk vaak hoort. Dat we meer generalisten moeten zijn".

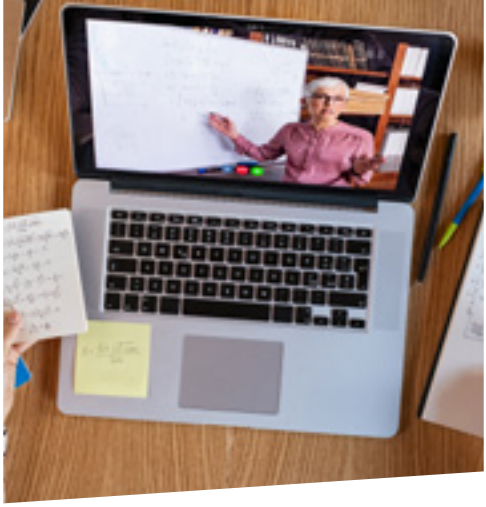
Wat verder opvalt, is dat - doordat ontwikkelingen sneller plaatsvinden - er van de toekomstige medewerker wordt verwacht **creatief** met veranderende situaties om te kunnen gaan. Creativiteit wordt dan ook benoemd als een belangrijke vaardigheid waarover een student zou moeten beschikken. Doordat er **wendbaar** op situaties gereageerd moet worden is het van belang dat studenten als **generalist** op kunnen treden, terwijl daarnaast uit het onderzoek blijkt dat **vakkennis** altijd een vereiste basiseis zal zijn.

Gevolgen voor de docenten

De gevolgen van de ontwikkelingen binnen het werkveld hebben dus gevolgen voor studenten. Dit betekent automatisch dat ook docenten zullen moeten anticiperen op de veranderende toekomst.

"Ik heb niet Jan specialist financiën nodig, of Miep specialist nodig die zich met mensen bezighoudt, nee. Het gaat om die factor mens in dat bredere geheel, dat. Superinteressant."

De toenemende complexiteit, zowel binnen, buiten als tussen organisaties, zorgt ervoor dat het onderwijs zal gaan werken met complexere vraagstukken die veelal multidisciplinair worden



aangevlogen. Gevolg is dat niet alleen de student maar ook de docent zich wendbaar zal moeten opstellen. Over het eigen vakgebied heen kijken zal de norm worden. Een meer **generalistische blik**, waarbij coachingsvaardigheden van groot belang zijn, zal een vereiste zijn.

"Hoe je eigenlijk studenten klaar kan maken om te gaan werken in een data gedreven organisatie"

Daarnaast zal data-analyse belangrijker dan ooit worden. Elke branche heeft ermee te maken. Of het nu om HRM, Logistiek, Finance of Marketing gaat; de **veelheid aan informatie** die door steeds meer informatiebronnen tot ons komt, zorgt ervoor dat data-analyse meer ingebed zal moeten worden in het onderwijs. Digitale vaardigheden zijn onlosmakelijk verbonden met het analyseren van (big) data. Waar ICT-geletterdheid en data-inzicht voorheen de expertises waren van enkele docenten, kunnen deze vaardigheden anno 2022 beschouwd worden als een **voorwaardelijke competentie** waaraan elke docent die inhoudelijk of procesmatig is betrokken bij een vak, een projectopdracht of een onderzoek moet voldoen.

De docent zal dus een bredere kennis moeten hebben - een combinatie van zowel soft skills (zoals coachingsvaardigheden) als hard skills (zoals digitale vaardigheden) - om studenten ook in de toekomst goed te kunnen ondersteunen in het oplossen van vraagstukken uit het werkveld. Daarbij mag het belang van **vakkennis** nooit uit het oog verloren worden, dit is een unaniem geluid dat door veel respondenten werd afgegeven. Deze multidisciplinariteit vraagt om continue aandacht voor docentprofessionalisering

Gevolgen voor het curriculum

"Dus als je nou aan mij vraagt van, wat voor competenties moet nou een hbo-student hebben? Dan gaat het met name om het kunnen maken van een aansluiting, het kunnen zien van wat gebeurt hier. En dus ook vragen kunnen stellen, onderzoekend kunnen zijn van, waarom gaan de dingen hier zoals ze zijn".

Alle beschreven ontwikkelingen hebben uiteraard inhoudelijke gevolgen voor het curriculum. Naast inhoudelijke aandachtspunten is de vormgeving van het curriculum ook van belang.

Als het om de inhoud gaat, zal er zoals eerder vermeld meer aandacht moeten zijn voor **data-analyse** in de breedste zin van het woord.
Het gaat erom de juiste data te selecteren, te duiden en de juiste conclusies hieruit te trekken. **Probleemoplossend vermogen, digitale vaardigheden, en informatiemanagement en onderzoekend vermogen** zijn onderdelen die steeds belangrijker worden.

Hoe het curriculum aangeboden wordt, zal mede afhankelijk zijn van de dominante ontwikkelingen. Uit het onderzoek blijkt dat er veelal met **projectteams wordt gewerkt die samengesteld zijn uit verschillende disciplines en met leden binnen en buiten de organisatie**. Dit houdt in dat studenten andere vaardigheden (projectmanagement, agile werken, et cetera) nodig hebben, maar ook dat het curriculum op een andere wijze aangeboden zal moeten worden. **Multidisciplinaire teams**, waarin gewerkt wordt met beroepsproducten, waarbij er over grenzen heen gekeken wordt en waarbij zaken als samenwerken en communiceren belangrijker dan ooit zijn.

Uit het onderzoek blijkt tevens dat het meerwaarde heeft als het **curriculum flexibel** ingericht wordt. De flexibiliteit stimuleert de zelfregie van de student, maar zorgt er tevens voor dat het curriculum sneller kan inspelen op toekomstige ontwikkelingen binnen het werkveld.
Het werkveld zou een prominentere rol kunnen hebben in het curriculum en met name bij het up-to-date houden van het curriculum.
Daarnaast kan het werkveld ook meer betrokken worden bij de beroepsproducten en de specifieke vakinhoude-lijke onderwijseenheden.

Gevolgen voor de organisatie van het onderwijs

"Dus dat er veel praktijkvoorbeelden zijn, denk ik ook. Een soort- En dat moet je natuurlijk ook leren, dat is natuurlijk ook iets wat je in de praktijk moet leren. Maar dat het niet altijd is zoals het in het boekje staat".

Hoe het onderwijs georganiseerd moet worden heeft vanzelfsprekend een grote samenhang met het vorige onderdeel. De zogenoemde *livinglabs*, waarin studenten (wellicht van verschillende

richtingen/opleidingen), docenten en het werkveld samenwerken zullen in de nabije toekomst meer regel dan uitzondering zijn. Hierbij zijn **projectmanagement (agile werken), netwerkorganisaties, samenwerken en communiceren** leidende begrippen.

Daarnaast zal onderwijs **activerender** gebracht worden. De klassieke situatie waarbij de docent zendt en de student ontvangt zal plaatsmaken voor een (nog) actievere vorm van onderwijs, mede vormgegeven door de *livinglabs*.
Het **samenwerken met het werkveld** is een kans om het onderwijs flexibeler vorm te geven.
Flexibele leerroutes en modulair onderwijs behoren hierbij tot de mogelijkheden.

Als laatste wordt de **ICT-omgeving** benoemd die speciale aandacht krijgt omdat de digitale vaardigheden/ICT-geletterdheid, mede in relatie tot data-analyse, steeds belangrijker wordt.
De ICT-omgeving moet met deze ontwikkeling meebewegen.

Reflectie

De dominante ontwikkelingen hebben aanzienlijke gevolgen voor hoe het curriculum inhoudelijk en procesmatig wordt ingericht.
Dit heeft gevolgen voor studenten, maar ook voor docenten. Om bovenstaande succesvol te implementeren zijn er meer betrokken partijen nodig, die vanuit een gezamenlijk doel de handen ineen moeten slaan.

De opleiding heeft onder andere te maken met het werkveld (multidisciplinaire teams), andere opleidingen (flexibele leerroutes), maar ook met een locatie die optimaal ingericht is *(livinglabs)*.
De gevolgen die dit onderzoek heeft voor het onderwijs is een startpunt voor de ontwikkeling van een toekomstbestendig curriculum, waarbij de neuzen van alle belanghebbenden dezelfde kant op moeten staan.

Reflectie en vooruitblik

Hieronder blikken we terug op het vorige Business Trends onderzoek uit 2015 én blikken we vooruit door te kijken naar de betekenis van de geschetste ontwikkelingen voor de onderzoeksprogrammering van het Business Research Centre (BRC) en voor ons onderwijs.

Wat valt in 2021-2022 op ten opzichte van ontwikkelingen in 2015?

Het onderzoek naar Business Trends in 2015 leverde 14 ontwikkelingen op. Hieronder noemen we ze nogmaals:

1. Arbeidsrelaties worden vluchtiger
2. Big Data worden bigger
3. Cross cultureel organiseren en ondernemen
4. De werknemer moet superman worden
5. Doorlopende én doodlopende loopbanen
6. Flexibele organisatiegrenzen
7. Grenzeloos ondernemen
8. (Hyper)diversiteit wordt de norm
9. IT is Tikking
10. Omgaan met het 'Billie Turf effect'
11. Onderwijs verschuift en verbreed
12. Opkomst van de 'multimania' organisatie
13. Oplettend en loslatend leiderschap
14. Veranderend speelveld voor financials

Bron: Biemans e.a., 2015. Zie: https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/business-trends-gevolgen-voor-organisatie-en-werk

Zeven jaar later zien we dat er het nodige aan het verschuiven is. Het meest opvallende is de aandacht voor duurzaamheid, human capital, het milieu en het klimaat. Die kwamen in ons onderzoek uit 2015 nog nergens naar boven. Maar nu wel. Het zijn aspecten die op vele manieren naar voren komen: of het nu gaat om de energietransitie, om duurzame productie en processen, om ethiek en transparantie of om het duurzaam omgaan met het menselijke kapitaal.

Verder zien we dat de meeste ontwikkelingen zich versterkt hebben doorgezet: nóg meer en hogere eisen aan medewerkers, nog meer data en ICT, vaker werken in netwerken en cross-overs en meer contacten tussen organisaties.
De wereld van werk en organisatie is ten opzichte van zeven jaar geleden aanzienlijk in complexiteit toegenomen en dat levert allerlei nieuwe vraagstukken op. Vraagstukken die alleen tot oplossingen kunnen komen als er vanuit meerdere perspectieven en vanuit meerdere disciplines naar gekeken en aan gewerkt wordt. Verder laten de coronapandemie, extreem weer als gevolg van klimaatverandering en de oorlog in de Oekraïne zien dat omgaan met crises niet meer weg te denken is en een vast onderdeel zal worden binnen werk en organisaties. Hier ligt een uitdaging van formaat, voor ons onderwijs en ook voor ons onderzoek.

Betekenis van de geschetste ontwikkelingen voor ons onderzoek

De geschetste ontwikkelingen hebben we als BRC gelegd naast de onderzoekslijnen, de onderzoeksplannen en de focus die we hebben.
We hebben geconstateerd dat het overkoepelend thema van het BRC *"Duurzaam organiseren met de menselijke maat",* actueler is dan ooit: de aandacht voor duurzaamheid, ethiek en human capital waren nooit eerder zo actueel.
Ons Business Trends onderzoek biedt ons de mogelijkheid om onze onderzoeksprogrammering aan te vullen én aan te scherpen.
Het betekent voor ons dat wij meer en sterker de nadruk gaan leggen op duurzaamheid, meer op werken in netwerken en meer op cross-overs tussen vakgebieden. Op basis van dit onderzoek zien we de noodzaak om een onderzoekslijn te ontwikkelen die betrekking heeft op digitalisering in de business. Verder ondersteunen de uitkomsten de aandacht die we hebben voor human capital en voor 'fair business'.

Betekenis van de geschetste ontwikkelingen voor ons onderwijs

Waar curricula, terecht of onterecht, gezien worden als redelijk statisch georganiseerd, zien we dat het raadzaam is om het curriculum vanuit meerdere perspectieven te flexibiliseren.
Het werkveld verandert razendsnel en daarmee ook de competenties en de vaardigheden die de werknemer geacht wordt te bezitten.
Het onderwijs kan en mag niet achter blijven als het gaat om de dominante ontwikkelingen waarmee organisaties en werknemers te maken krijgen.

Van de hedendaagse werknemer wordt verwacht dat deze kan inspelen op de snel veranderende omgeving binnen en buiten de organisatie. Flexibiliteit, wendbaarheid en creativiteit zijn hierbij essentiële vaardigheden. Het curriculum zal dus zo ontwikkeld moeten worden dat het hierin faciliteert. Het omgaan met veranderingen moet een continu proces zijn binnen het curriculum. *Livinglabs*, waarbinnen studenten, docenten, onderzoekers, het werkveld en eventuele andere opleidingen met elkaar samenwerken om een actueel organisatievraagstuk op te lossen, zullen de studenten een flexibele en wendbare houding moeten aanleren. Maar vakkennis aanleren blijft ook belangrijk. Alleen moet daarbij de boodschap zijn dat vakkennis voortdurend verandert en dat een leven lang ontwikkelen dus essentieel is.

Niet alleen voor studenten en het curriculum heeft dit consequenties, maar ook voor het vak van docent zijn. Dit vak verandert ook: multidisciplinair samenwerken, onder andere binnen *livinglabs*, zorgt ervoor dat docenten steeds vaker als coach inzetbaar zullen moeten zijn. Coaching is een vaardigheid die elke docent zal moeten bezitten. Daarnaast ontwikkelt data-analyse, in welke vorm dan ook, zich continu. Waar ICT-geletterdheid en data-inzicht nu door enkele, vaak statistisch onderlegde docenten gedoceerd wordt, zal in de nabije toekomst dit vakgebied basiskennis moeten zijn van elke docent. Of je nu een inhoudelijk vak doceert of begeleider bent van een project of bij een onderzoek, er zullen altijd data zijn die op een bepaalde manier geanalyseerd of geduid moeten worden.

Bijlage 1: Lijst geïnterviewden en interviewers

Met dank aan

Dit boek is tot stand gekomen met dank aan diverse mensen uit verschillende branches die geïnterviewd zijn over de ontwikkelingen in hun vakgebied en onze collega's van de Hogeschool Inholland die bij hebben gedragen aan dit onderzoek door deze interviews te houden.

Lijst geïnterviewden

Jan Aarts *Flandarijn*
Arnoud Aikema *Esdege Reigersdaal*
Jaap Algera *Esdege Reigersdaal*
Martijn de Beijer *Chunkagency*
Marc Boeljon *Posthoorn*
Stefan Bothof *Vodafone Ziggo*
Ghio Coste Ghio *Webdesign & Webservices*
Martijn van der Donck *Gamepoint*
Harry Dorenmalen *Surf/IBM/KPMG (RVC)*
Nanda Driessen *Esdege Reigersdaal*
Richard Duijn *Ammega*
Isabel Duijvestijn *Agium Finance professionals*
Ronald Dulmers *Scholen met Succes*
Liza Elsinga *Tata Steel*
Dianne Engels *Joris Zorg*
Ferrucio Franke *TOP employers*
Erik van Ginkel *Rijksmuseum*
Peter de Groot *THOBS Career Development*
Kees de Groot *CA de Groot*
Richard de Gruijter *Dominos Pizza*
Ruud van Hagen *Van Lanschot - Kempen*
Maaike van der Harg *EPD & ECD Consultancy*
Taco Hellemans *Hellemans bedrijfsadvies*
Ad Hendrikse *Finance-partners*
Fred Hermsen *Maters-Hermsen*
Harm-Jan Hilgeman *Amsterdam at work*
Ron Huiberts *Tijd Personeel*
Laurens Hutten *Bikkelhart*
Edith Jacobs *Gemeente Rotterdam*
Jorien Jansen *CBS*
Eric Kamp *TerBeke*
Fou Khan Tsang *Alfa Accountants*
Ben Klaassen *REELL Jeans*
Roger Knubben *Progress Management Services & Consultancy B.V.*
Martin Koning *Economisch Instituut voor de Bouw*
Kimberley Krelage *Gemeente Lansingerland*
Rudy Kuo *One Minerals*
Janneke van Lisdonk *Gemeente Schiedam*
Helen Meijer *Deloitte*
Rob Niele *Sweco*
Peter Oeij *TNO*
Richard Oerlemans *Hogeschool Inholland*
Lobke van Oorschot *Handel Groeit*
Brigitte Paulissen *Beter Business*
Reyer Pauw *KOKS Group*
Marcella Rijkschroeff *Rieken en Oomen*
Ronald Rooker *Three Oaks*
Renee Rotman *Port of Rotterdam*
Floris Schleicher *Ashram College*
Wim van Slooten *MOA*
Jan-Koen Sluis *Coupry*
Gerard Smallenbroek *Landelijke Politie*
Albert Spencer *Port of Rotterdam*
Dennis Stokman *Blauwe Monsters*
Mariska Sturm *Naturalis*
Mark Telgenkamp *Zzp'er*
Björn Teunen *Ministerie van Financiën*
Johan Venema *Mindwork Productions*

Jolanda Verburgt *Zzp'er*
Peter Visser *Henry's Groep*
Roland de Vreede *Gemeente Schiedam*
Anke van Vuuren *Scholengroep Holland (PO)*
Sylvia Weber *Huisartspraktijk*
Arjen Witteveen *Veiligheidsregio Noord-Holland Noord*
Anonieme respondent *Zorg/Onderwijs*
Anonieme respondent *Overheid*
Anonieme *respondent Semioverheid*
Anonieme *respondent Industrie*
Anonieme *respondent Retail*
Anonieme respondent *Overheid en justitie*
Anonieme respondent *Automotive*

Lijst interviewers van Hogeschool Inholland

Gerco Bakema
Marleen Bartelts
Jeroen Bendeler
Arjanne Berrevoets
Rita Best
Petra Biemans
Monique Daum
Twan Franken
William Hazenbroek
Ruud Jager
Monique de Jong
Marc Ketelaars
Abdul Kara
Han van Kleef
Louis Kramer
John van Latum
Don Ropes
Luc Salemans
Jeany Slijper
Linda Snippe
Piet Verstegen

inholland
hogeschool