

TRENDS

RDW EN DE TOEKOMST OP NAAR 2025



RDW

TRENDS ALS BASIS VOOR STRATEGIE

De wereld verandert snel, de wereld van de mobiliteit in het bijzonder. Denk daarbij aan nieuwe voertuigen die rijden op niet-fossiele brandstoffen, zoals waterstof of elektriciteit, 'mobility as a service' naast voertuigbezit, en kunstmatige intelligentie in een 'hyperconnected' wereld.

Graag informeert de RDW u in dit trendmagazine over de ontwikkelingen die we op de RDW af zien komen. De RDW is een publieke dienstverlener in de mobiliteitsketen. Dankzij een jarenlange ervaring met de uitvoering van wettelijke en opgedragen taken beschikken we over een brede expertise. We zijn continu in gesprek met onze partners in de branche en overheden. Om te komen tot een gedeelde visie en gezamenlijke oplossingen voor uitdagingen en ontwikkelingen op het gebied van verkeersveiligheid, duurzaamheid en rechtszekerheid in mobiliteit.

De belangrijkste trends die wij hebben gesignaleerd, vormen input om onze strategie aan te scherpen. Een strategie is niet louter een theoretisch verhaal, het is absolute noodzaak: een waardevolle houvast voor iedereen binnen en buiten de RDW, en bovendien een duidelijke boodschap naar onze partners. Een strategie is ook een middel om na te denken over hoe wij onze rol als publieke dienstverlener waar kunnen blijven maken.

Welke ontwikkelingen en trends zien we dan op dit moment? Dat hebben we in deze



handzame RDW TRENDS SPECIAL uiteengezet. Het hoe en waarom, de inhoud van die trends en wat wij daar als RDW mee kunnen of moeten. Plus daarbij – per trend – de visie van enkele experts en autoriteiten. Ik wens u veel leesplezier en succes met de toekomst.

Ab van Ravestein
Algemeen directeur RDW



Waarom trends?

Pagina 6 – Waarom een trendanalyse van de RDW? Om zicht te houden op ontwikkelingen en voorbereidingen te treffen om als RDW toekomstbestendig te blijven. Dit jaar zijn de trends grondig herijkt.



Maatschappelijke polarisatie

Pagina 8 – Een algemene en brede trend is Maatschappelijke polarisatie. Groeiende inkomensverschillen zetten verhoudingen tussen burgers onder druk en het vertrouwen in de overheid kabbelt af.



Duurzaamheid & nul-emissie

Pagina 10 – Duurzaamheid & nul-emissie beginnen nu in de hele samenleving door te dringen en ook in de sector mobiliteit. Er is veel ontwikkeling in efficiënt gebruik van grondstoffen en aandacht voor hergebruik.



Kunstmatige intelligentie & slimme data

Pagina 12 – Een ingrijpende trend is Kunstmatige intelligentie & slimme data. Dankzij het zelflerende vermogen van kunstmatige intelligentie zijn taken sneller te automatiseren.

‘DATA IS HET NIEUWE GOUD, DAT JE ALLEEN KUNT DELVEN DOOR GOED SAMEN TE WERKEN’



(Hyper)connected wereld

Pagina 14 – Het internet staat niet meer op zichzelf. De trend (Hyper)connected wereld maakt duidelijk dat de ‘internet of things’ wereld waarin alles met elkaar praat, steeds dichterbij komt.



Slimme industrie

Pagina 16 – Slimme industrie is een trend die veel invloed gaat hebben op het dagelijks leven. Arbeid in fabrieken verandert en het productaanbod van producenten gaat nog meer variatie bieden.



Smart cities & smart mobility






Pagina 18 – De trend Smart cities & smart mobility gaat over onder meer de interactie van informatiesystemen en sensor-netwerken. Die maken steden slimmer en optimaliseren het gebruik van voorzieningen.



De toekomst van werk & leiderschap

Pagina 20 – De toekomst van werk & leiderschap is een trend waarmee iedereen te maken gaat krijgen. Vergrijzing veroorzaakt krapte op de arbeidsmarkt en werken wordt steeds onafhankelijker van tijd en plaats.

Colofon Deze uitgave van de RDW is bestemd voor de voertuigbranche
 Redactie: afdeling Strategie en Omgeving (SeO)
 Redactieadres: RDW, afdeling Communicatie, Postbus 777, 2700 AT Zoetermeer
 Redactie, vormgeving en projectmanagement: Sanoma SYNC
 Vragen? Stuur een e-mail naar: strategie@rdw.nl

 www.RDW.nl
 Facebook.com/NLRDW
 Twitter.com/RDWnl
 LinkedIn.com/company/RDW
 YouTube.com/RDWnl

HERIJKING TRENDS

De omgeving van de RDW verandert snel. Ook in de toekomst wil de RDW meerwaarde blijven bieden en bijdragen aan veiligheid, duurzaamheid en rechtszekerheid in mobiliteit.

Om zicht te houden op ontwikkelingen en voorbereidingen te treffen om de RDW toekomstbestendig te maken, voert de RDW trendanalyses uit. Hierin bekijken we de politieke, economische, sociale en technologische ontwikkelingen waar de RDW de komende jaren mee te maken kan krijgen. En we stellen ons de vraag hoe de RDW zich op deze ontwikkelingen kan voorbereiden, door de trends door te vertalen in toekomstbeelden.

Dit jaar zijn de trends, vastgesteld in 2014, grondig herijkt. Deze herijking bestond uit verschillende stappen. Allereerst een deskstudie in twee fasen. Onafhankelijk adviesbureau KPMG heeft de belangrijkste trends, die van invloed zijn op de RDW, in kaart gebracht. Daarnaast zijn belangrijke trend- en toekomstanalyses van de RDW zelf gebundeld en geanalyseerd.

Richtinggevend

Naast deze deskstudie heeft de RDW ook gesprekken gevoerd met collega's, partners, vertegenwoordigers van de branche en experts, en zich laten inspireren door een trendwatcher. De herijkte trends zijn tijdens werksessies met collega's uit de hele

organisatie gedeeld en verder aangescherpt. De trends uit 2014 zijn nog steeds richtinggevend. Met de tijd zijn de accenten echter verschoven. Zo is bijvoorbeeld de rol van een kleiner wordende overheid, meer gericht op e-services, nu verbreed. De trend maatschappelijke polarisatie beschrijft een overheid in een sterk veranderde internationale omgeving. Ook is de macht van grote bedrijven, zoals Google en sociale platformen toegenomen, waardoor de verwachtingen van burgers ten aanzien van de overheid zijn veranderd.

Kunstmatige intelligentie

De impact van nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals kunstmatige intelligentie en slimme data, op de industrie is nu meer aanwezig. Daarnaast hebben enkele trends een wat ander karakter gekregen. De duurzaamheidstrend ligt meer in lijn met de aangescherpte klimaatdoelstellingen. En in de trend die raakt aan de toekomst van werk, is nu naast aandacht voor medewerkers ook aandacht voor leiderschap.



MAATSCHAPPELIJKE POLARISATIE

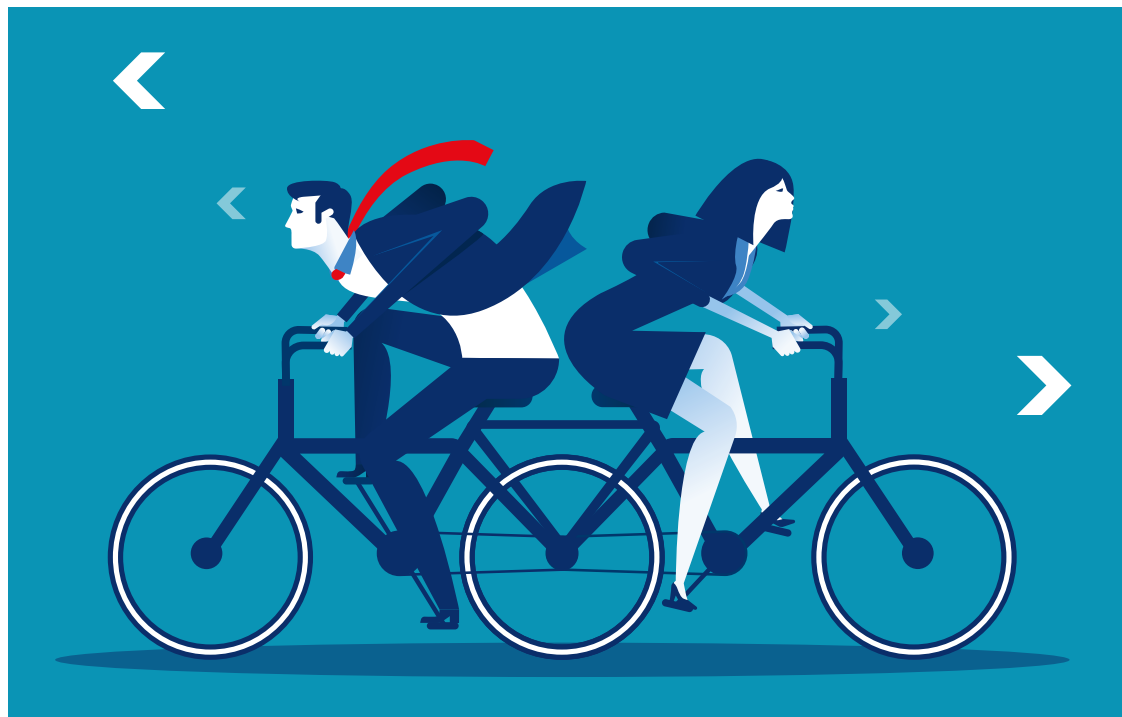
Voor- en tegenstanders staan tegenwoordig nadrukkelijker tegenover elkaar. En als je het ergens niet mee eens bent, dan laat je dat luid en duidelijk horen. De maatschappij polariseert verder.

WAT?

Groeiende inkomensverschillen zetten verhoudingen tussen groepen burgers onder druk. En het vertrouwen in de overheid kabbelt wereldwijd af. Nationale belangen staan haaks op de noodzaak tot internationale aanpak van problemen als veiligheid en klimaatverandering. De invloed van China heeft gevolgen voor samenwerking tussen landen en regio's. Sociale media en 'fake news' hebben soms als doel te saboteren en te polariseren. Voor- en tegenstanders van issues gaan elkaar feller te lijf.

DUS?

Discussies over de bescherming van privacy en het borgen van (digitale) veiligheid door de overheid worden dringender. Uitingen van onvrede worden heftiger. China neemt grote stappen in de transitie naar nieuwe vormen van mobiliteit.



EN DE RDW?

Klanten zijn mondiger, veeleisender en willen meer persoonlijke aandacht en maatwerk in de dienstverlening. Burgers eisen transparantie over de gegevens die de RDW van hen vastlegt en met wie de RDW deze uitwisselt. De ontwikkelingen in China raken de gehele automotieve wereld.

'NOODZAKELIJKE INTERNATIONALE AANPAK STAAT HAAKS OP NATIONAAL BELANG EN PROTECTIONISME'

'Scherp en up-to-date blijven'

"Grote, ingrijpende ontwikkelingen als klimaatverandering en digitalisering raken uiteindelijk eenieder in onze samenleving. En zeker ook het werk van de RDW. Samen met de burger die hoge eisen stelt als het gaat om dienstverlening en transparantie, weet je dat je bijvoorbeeld met die enorme hoeveelheid gegevens die de RDW beheert scherp en up-to-date zult moeten blijven als het om privacy gaat. Dat betekent ook een uitdaging voor de mensen die uiteindelijk de RDW maken; medewerkers zullen qua vaardigheden en kennis moeten blijven meegroeien."



Mariette Hamer, voorzitter Sociaal-Economische Raad en voorzitter van de Raad van Toezicht van de RDW

DUURZAAMHEID & NUL-EMISSIE

De toegenomen belangstelling voor de elektrische auto, en het groeiende aanbod daarvan, geeft mede aan dat duurzaamheid en het terugdringen van uitstoot van schadelijke stoffen steeds belangrijker worden.



WAT?

Duurzaamheid krijgt steeds meer aandacht in de samenleving. Nieuwe generaties voeren de druk op voor snellere implementatie. Er is vooruitgang in efficiënt gebruik van grondstoffen en veel aandacht voor hergebruik. De mobiliteitssector investeert grootschalig in elektrische aandrijving en verduurzaming van de productie.

DUS?

De leefbaarheid van steden verbetert, bijvoorbeeld dankzij milieuzones. Fossiele brandstoffen krijgen steeds meer een negatief imago en de ontwikkelingen zijn steeds meer gericht op schone energie en nul-emissie. Grootschalige investeringen in elektriciteitsnetwerken en de laad-/vulinfrastructuur zijn langdurig noodzakelijk.

EN DE RDW?

Verdere ontwikkeling van Europese wet- en regelgeving rond duurzaamheid biedt kansen voor de RDW. Ook nationaal wordt de RDW door overheid en burgers een aanzienlijke rol toegedicht in de verduurzaming. Nieuwe technologieën raken een groot deel van de taken en processen van de RDW. De RDW zet fors in op de eigen vergroening, zoals van gebouwen, het voertuigpark en eigen processen.

'STEEDS MEER AANDACHT VOOR HERGEBRUIK EN EFFICIENT GEBRUIK VAN GRONDSTOFFEN'

'Sneller schakelen op regelgevende vraagstukken'

"De Nederlandse overheid heeft in 2016, met de overeenkomst 'zero emissie openbaar busvervoer in 2025', een belangrijke trend gezet voor de versnelling van duurzaam openbaar vervoer in Nederland. Dit heeft ervoor gezorgd dat in vrijwel alle busregio's nul-emissievoertuigen worden aangekocht. Naast de voertuigen moet veelal ook geïnvesteerd worden in de benodigde elektrische laadinfrastructuur en een opwaardering van het elektriciteitsnetwerk, om zo te kunnen voorzien in de toenemende energievraag. Met enkel elektrische bussen en batterij-technologie kunnen de vastgelegde milieudoelstellingen voor een schoner Nederland niet gehaald worden. Zo zal ook de transportsector steeds meer naar (batterij) elektrische voertuigen moeten overstappen. Daarnaast zullen alternatieve manieren voor gebruik en opslag van energie moeten worden aangewend. Denk hierbij bijvoorbeeld aan waterstof als energiebron. Deze nieuwe energieopslagmethodieken, gecombineerd met 'smart-charging' werpen zowel technische als regelgevende vraagstukken op waar we gezamenlijk snel op zullen moeten schakelen."



Menno Kleingeld, managing director
VDL Enabling Transport Solutions

KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE & SLIMME DATA

Dankzij het zelflerende vermogen van kunstmatige intelligentie zijn bepaalde taken eerder en sneller te automatiseren en dat gaat een fikse impact hebben op de maatschappij met robots en autonoom rijdende auto's.

WAT?

Kunstmatige intelligentie rukt op. Data en algoritmes vormen samen een technologie die innovaties versnelt. Deze technologie vormt steeds vaker de basis voor oordelen en besluiten. Geautomatiseerde medewerkers, zogenoemde software-robots, nemen taken over in processen. Dankzij het zelflerende vermogen van kunstmatige intelligentie zijn taken sneller te automatiseren.

DUS?

De toename van kunstmatige intelligente & slimme data heeft aanzienlijke impact op de maatschappij. Het kan belangrijke vraagstukken mede helpen oplossen en zal ook tot vermindering leiden van routinematig, praktisch en zwaar werk. Evengoed kunnen kunstmatig intelligente algoritmes niet blind worden vertrouwd, omdat ze vooroordelen in zich kunnen dragen. Door het stijgend belang van informatie en informatieverwerking neemt ook de aandacht voor privacy, cybersecurity en ethiek verder toe.



EN DE RDW?

Autonoom rijdende auto's veranderen het toelatingsproces waar de RDW voor verantwoordelijk is, vooral op het gebied van verkeersveiligheid en beveiliging. De groei van opslag en verwerking van steeds meer gegevens noodzaakt tot nog strengere eisen voor data- en informatiemanagement.

**'TOENAME VAN DATA
VERSTERKT OOK AANDACHT
VOOR PRIVACY, CYBER
SECURITY EN ETHIEK'**

**'Mooi hoor,
kunstmatige
intelligentie,
maar zorg voor
een plan B!'**

"Door de komst van GPS hoeven mensen niet meer op de sterren te navigeren. Maar wat als het GPS-systeem uitvalt? Dan is het toch wel handig om terug te kunnen vallen op de oude navigatiekennis. Vandaar dat de Amerikaanse marine rekruten opnieuw leert om op de sterren te navigeren. En op die manier zouden we ook om moeten gaan met kunstmatige intelligentie. Als die geavanceerde computersystemen haperen of zelfs helemaal uitvallen, moeten we meteen terug kunnen vallen op een plan B. Toch zie je dat zo'n plan nog vaak ontbreekt. Verontrustend. Dat is dus echt een aandachtspunt."



Erik Schrijvers, wetenschappelijk medewerker bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)

(HYPER)CONNECTED WERELD

De online wereld en de echte wereld smelten samen tot een 'internet of things' wereld. Alles praat met elkaar en het komende 5G-netwerk gaat dit mede faciliteren.

WAT?

Internet heeft de wereld een stuk kleiner gemaakt. Maar dat internet staat niet meer op zichzelf. Het integreert in de fysieke wereld, waardoor de online én echte wereld met elkaar versmelten. Deze 'internet of things' wereld, waarin alles met alles praat en alles

regelt, komt steeds dichterbij. De ontwikkeling van de 5G-infrastructuur gaat hierin een grote rol spelen.

DUS?

Het internet-of-things levert wereldwijd nieuwe sociale netwerken en dienstenplatformen op



die communicatie en samenwerking serieus zullen versnellen. Ook maakt het nieuwe bedrijfsmodellen mogelijk. Zogeheten realtime monitoring biedt enorme kansen voor het optimaliseren van logistieke processen. De voorspelling is een enorme groei van de hoeveelheid 'connected devices' van nu 25 miljard naar 75 miljard in 2025. Met alle gevolgen van dien voor data- en netwerkcapaciteit en energieverbruik.

EN DE RDW?

Als dingen sneller kunnen, verwachten bedrijven en burgers dat ook de RDW daarin meebeweegt in zijn dienstverlening. Naast het bieden van content kan de RDW een platform bieden voor de uitwisseling van voertuiggereleerde gegevens. De snel veranderende communicatietechnologie dient een plaats te krijgen in de inrichting van de bedrijfsvoering en het primaire proces van de RDW. Burgers die de toenemende digitalisering niet kunnen bijhouden, moeten óók op de dienstverlening van de RDW kunnen blijven rekenen.

'ALS DINGEN SNELLER KUNNEN, VERWACHTEN KLANTEN EN BURGERS DAT OOK VAN DIENSTVERLENING'

'Data is het nieuwe goud, dat je alleen kunt delven door goed samen te werken'

"Eén software-update en je kunt opeens een auto met andere rijeigenschappen hebben. Dat is de situatie waar we heengaan in de toekomst. Uiteraard ook met gevolgen voor de keuring van voertuigen. Daarbij is het belangrijk om goed met private partijen samen te werken. Zij geven ons inzicht in wat er op de langere termijn misschien aan nieuwe technieken zit aan te komen. Ook geven zij tips over hoe we bijvoorbeeld data kunnen inzetten om de verkeersveiligheid te verbeteren. Omgekeerd helpen wij ze weer om zoets als 'mobility as a service' mogelijk te maken. We hebben elkaar dus gewoon hartstikke hard nodig."



Ruth Clabbers, directeur
Wegen en Verkeersveiligheid
bij het ministerie van
Infrastructuur en Waterstaat

SLIMME INDUSTRIE

Zwaar, vies en onaangenaam werk gaat meer verschuiven van mens naar robot. En dankzij 3D-productie kan er meer lokaal geproduceerd worden. Dat betekent weer dat er minder transport nodig is.



WAT?

In slimme fabrieken worden kennis, technologie en kunstmatige intelligentie samengebundeld. Dat leidt tot efficiëntere productie, maatwerk op grotere schaal en het ontwikkelen van complexe, rendabele producten. De productiecapaciteit neemt exponentieel toe, doordat robots taken overnemen van mensen en fabrieken zelflerend worden door slimme

sensoren en 'machine learning'. 3D-printen maakt meer maatwerk en productie op locatie mogelijk. Dankzij toenemende efficiëntie is outsourcing minder lucratief.

DUS?

Dankzij slimme industrie ontstaat er meer variatie in producten zonder dat dit de prijs opschroeft. Bedrijven kunnen beter aansluiten

op de behoeften van individuele consumenten. Dankzij 3D-productietechnieken kunnen ook kleinere bedrijven meedoen met het aanbieden van goederen naar wens. Dat bevordert de lokale productie en reduceert de omvang van de vervoersstromen. Taken die voorheen door mensen werden gedaan, worden overgenomen door robots.

EN DE RDW?

De toelating van nieuwe producten en het toezicht op de productieprocessen bij fabrikanten veranderen. Fabrikanten kunnen slimmer en meer zelflerend produceren. Consumenten

'DANKZIJ 3D-PRODUCTIE-TECHNIEKEN KUNNEN OOK KLEINERE BEDRIJVEN MEEDOEN OP DE MARKT'

kunnen voertuigen op maat bestellen met een grotere variatie. Door die toenemende variabiliteit in de productie van voertuigen en voertuigonderdelen ontstaat er meer druk op de primaire processen van de RDW. De traditionele productie- en onderhoudsketen verandert met de toename van 3D-printen als productietechnologie. Dat heeft ook gevolgen voor de rol van de RDW.

'Dankzij 5G gaan autofabrieken straks in de turbostand'

"5G en vergelijkbare netwerken worden bijzonder snel. Daardoor kunnen robots en werkstations in (auto)fabrieken straks razendsnel met elkaar communiceren en data uitwisselen. Door die onderlinge afstemming te automatiseren, krijg je mogelijkheden om op systeemniveau de productie te optimaliseren. En dat betekent dat autofabrikanten nog sneller voertuigen kunnen maken, voor een lagere kostprijs. Daarbij is er dankzij 3D-printers ook meer maatwerk mogelijk. Om een onderdeel van een oude auto te vervangen, is er straks geen zoektocht in het magazijn meer nodig. De printer maakt dat onderdeel dan namelijk ter plekke. Nog los van de hele elektrificatie, gaat er de komende jaren dus ook het nodige veranderen binnen de automotieve fabrieken."



Maarten Steinbuch, hoogleraar Systems and Control aan de Technische Universiteit Eindhoven

SMART CITIES & SMART MOBILITY

Verkeersstromen en rij- en reisgedrag worden steeds slimmer beïnvloed. Dankzij steeds slimmere analysetechnieken wordt daardoor de mobiliteit op verschillende vlakken steeds prettiger.

WAT?

De interactie tussen informatiesystemen en sensornetwerken maakt steden slimmer en optimaliseert het gebruik van voorzieningen. Prettig, want het aantal voertuigen, de verkeersdrukke plus de bevolking van grote en middelgrote steden nemen allemaal toe. Dankzij dynamische voertuig- en verkeersdata kunnen verkeersstromen en rij- en reisgedrag slimmer beïnvloed worden. Ook de ontwikkeling van zelfrijdende auto's helpt hier. Dat levert een slimme stad op die veiliger, bereikbaarder en schoner is.

DUS?

Burgers en bedrijven kiezen de best passende combinatie van vervoer om de eindbestemming te bereiken. Vervoermiddelen worden ook meer gedeeld. In plaats van bezit van een voertuig gaat het meer om het gebruik van mobiliteit. Consumenten kopen geen auto meer, maar kopen mobiliteit in. Daarnaast zijn voertuigen onderling en met de infrastructuur verbonden en dat leidt tot een beter gebruik van beschikbare middelen en ruimte.



EN DE RDW?

De RDW kan hierin een rol spelen Er is toezicht nodig op de software in voertuigen en de connectiviteit tussen (zelfrijdende) voertuigen en (slimme) infrastructuur. Dit stelt eisen aan het RDW-testcentrum van de toekomst. De RDW kan een grotere rol vervullen op het gebied van onder meer parkeren en tolheffing. De veiligheidsaspecten van 'last mile'-vervoermiddelen voor in de stad moeten ook geborgd worden. Ook daarin heeft de RDW een aandeel.

**'CONSUMENTEN KOPEN
GEEN AUTO MEER, ZE KOPEN
MOBILITEIT IN'**

'Auto's moeten ook gaan communiceren met voetgangers en fietsers'

"Dankzij radartechnologie kunnen auto's steeds beter voetgangers detecteren, maar dat is nog niet genoeg. Als er bijvoorbeeld schoolkinderen oversteken, wil je er honderd procent zeker van zijn dat een auto voor ze stopt. Ik verwacht dan ook dat voetgangers en fietsers in de toekomst een kleine chip bij zich zullen dragen. In hun kleding bijvoorbeeld, of in hun smartphone. Ook zullen er steeds meer mensen een chipkaart bij zich dragen waarmee ze niet alleen contactloos kunnen betalen, maar waarmee ze ook gebruik kunnen maken van verschillende vervoersvormen. En als die kaart dan ook een vingerafdruks scanner bevat, heb je meteen een goede beveiliging. Technisch is het allemaal al mogelijk."



Maurice Geraets,
managing director NXP
Semiconductors Nederland

DE TOEKOMST VAN WERK & LEIDERSCHAP

Vanwege krapte op de arbeidsmarkt door vergrijzing en de digitalisering en het internet is werk en leiderschap aan allerlei veranderingen onderhevig: meer flexibiliteit in werken bijvoorbeeld.

'WERKNEMERS ZIJN BEGAAN MET DE IMPACT VAN HUN WERK OP DE MAATSCHAPPIJ'



WAT?

Vergrijzing veroorzaakt krapte op de arbeidsmarkt. De manier van werken verandert en onze kijk daarop ook. Digitalisering en internet maken het werken steeds onafhankelijker van tijd en plaats. Vaardigheden en leren komen in plaats van parate kennis, mede dankzij internet. Daar hoort ook ander leiderschap bij. Of soms zelfs helemaal geen leiderschap. Werknemers zijn meer op zichzelf gericht, op zelfontplooiing en op de impact van hun werk op de maatschappij. Specifieke kennis en expertise is snel en goed toegankelijk, met uitzondering van de kennis van 'legacy'-systemen. Flexibel werken groeit, dat geldt zowel voor de locatie als de contractvorm.

DUS?

Organisaties krijgen te maken met een dynamischer in- en uitstroom van medewerkers, dus een groter personeelsverloop. Omscholing van mensen met uitvoerende, routinematige werkzaamheden wordt belangrijker. Leiderschap bewaakt de waarden van de organisatie en zorgt voor een betekenisvolle inzet van medewerkers.

EN DE RDW?

Het is lastiger om passend talent te vinden en vacatures in te vullen. Leiderschap verschuift van inhoudsgericht naar procesgericht. Daarnaast moet leiderschap meer dan voorheen de denkkraft van de medewerkers optimaal faciliteren. De RDW'ers verwachten mogelijkheden voor ontwikkeling en opleiding die aansluiten op de huidige arbeidsmarkt en het veranderende werkveld.

'Nieuwe tijden vragen om nieuwe leiderskwaliteiten'

In de toekomst wordt in het leiderschap een heel ander type gedrag gevraagd dan men in het verleden van leiders gewend was.

Leiders van de toekomst moeten meer acteren vanuit een brede, beweeglijke context. Dat vraagt zicht op het grotere geheel en de noodzaak om in te zien dat je deel uitmaakt van een maatschappij die steeds nadrukkelijker meekijkt. Daarnaast wordt leiderschap meer een set aan activiteiten die je gezamenlijk kunt aanpakken. Dat vraagt om onder meer het vermogen om daadwerkelijk macht te kunnen delen. Verder kent toekomstig leiderschap minder 'top-down' sturing op basis van positie of kennis en ervaring, en meer horizontaal samenspel door ervoor te zorgen dat mensen – met elkaar – goed en zinvol kunnen werken. En, last but not least, zal de diversiteit aan contexten, processen en organisatievormen verder toenemen, en daarmee de bandbreedte van het ver-eiste leiderschapsrepertoire.



Prof. dr. Freek Peters,
Tilburg University

**VEILIGHEID,
DUURZAAMHEID EN
RECHTSZEKERHEID
IN MOBILITEIT**

De wereld om ons heen verandert ingrijpend. Door actief in te spelen op de veranderingen kunnen we impact hebben op de ontwikkeling van mobiliteit en een bijdrage leveren aan duurzaamheid en veiligheid. Dat doen we waar mogelijk samen met onze (keten)partners.

A close-up photograph of a person's hand pressing a large, circular, glowing blue button. The button has a metallic silver rim and a dark blue center with the word "GO!" written in white, bold, sans-serif capital letters. The background is dark and textured, possibly a car's interior.

GO!



RDW

