



8 november 2021

Kantoorgebruik post-Covid-19

Een case study naar Loyens & Loeff

Company Research Paper
MRE 2019 – 2021

Auteur: mr. M.R.H.M. Plasmans

Eerste begeleider: Drs. J. Schrader – Van Meel
Tweede begeleider: Drs. M. Donkers

Voorwoord

Sinds maart 2020 houdt de Covid-19 pandemie Nederland – en de rest van de wereld – in zijn greep. Op het moment van starten met dit Company Research Paper had ik de hoop dat de zaken er tegen de tijd van afronding van dit paper rooskleuriger bij zouden staan. Helaas is dat nog niet het geval en kampen we nog altijd met beperkingen die ons dagelijks leven beïnvloeden, waaronder restricties ten aanzien van kantoorgebruik.

Een en ander maakt wel dat het onderwerp waaraan ik dit Company Research Paper heb gewijd zeer actueel is en – naar verwachting – voorlopig zeer actueel blijft. Ook al blijven onzekerheden bestaan omtrent het verdere verloop van de pandemie en de invloed die dat zal hebben op ons kantoorgebruik, heb ik in dit paper in ieder geval getracht een onderbouwde verwachting te formuleren omtrent het kantoorgebruik post-Covid-19 door Loyens & Loeff met aanbevelingen voor nader onderzoek.

Het opstellen van dit Company Research Paper is voor mij in vele opzichten leerzaam geweest. In mijn dagelijkse praktijk houd ik mij voornamelijk bezig met juridisch advies bij de aan- en verkoop van vastgoed door cliënten. Het vakgebied Corporate Real Estate c.q. Facility Management was voor mij onontgonnen terrein en alleen al om die reden heb ik veel nieuwe kennis opgedaan door het uitvoeren van het onderhavige onderzoek.

Met dit Company Research Paper komt voor mij een einde aan de Master of Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate. Ik heb de opleiding met zeer veel plezier gevolgd. Ik ben mijn begeleiders, met name Jantine, veel dank verschuldigd voor de bijsturing van mijn onderzoek waar nodig, de opbouwende kritieken en de enthousiaste aanmoediging. Daarnaast ben ik veel dank verschuldigd aan mijn familie, vrienden en collega's voor hun geduld en support tijdens de gehele MRE.

Samenvatting

Vóór Covid-19 was het binnen Loyens & Loeff ongebruikelijk om vanuit huis te werken. Werk werd uitgevoerd van achter het bureau op kantoor. Een behoorlijke disruptie dus om vanaf maart 2020 als gevolg van overheidsbeleid ineens geheel, of in ieder geval grotendeels, vanuit huis te werken. Maar inmiddels is wel duidelijk geworden, ook bij Loyens & Loeff is thuiswerken *here to stay*. In dit Company Research Paper wordt onderzocht hoe het kantoorgebruik van Loyens & Loeff eruit zal zien post-Covid-19. Voor wat betreft post-Covid-19 wordt uitgegaan van een situatie waarin Covid-19 niet langer (of nauwelijks meer) tot gezondheidsrisico's leidt en geen beperkingen meer vanuit de overheid van toepassing zijn. Derhalve zal niet langer anderhalve meter afstand tussen personen betracht hoeven te worden en kan weer teruggegaan worden naar een situatie zoals voor de uitbraak van het virus.

Dit paper tracht antwoord te geven op de hoofdvraag *Op welke wijze wordt post-Covid-19 gebruik gemaakt van de kantoren van Loyens & Loeff en welke indeling ondersteunt dit gebruik?*. Teneinde tot een antwoord te komen op deze hoofdvraag zijn een aantal deelvragen geformuleerd die in de diverse hoofdstukken worden beantwoord. Er is literatuuronderzoek gedaan en een case study uitgevoerd naar Loyens & Loeff. Een onderdeel van die case study betrof het vergaren van empirisch materiaal door het afnemen van een enquête onder Loyens & Loeff medewerkers. Bevindingen uit de case study zijn getoetst middels diverse interviews met betrokkenen bij de huisvesting van Loyens & Loeff.

De Nederlandse kantoren van Loyens & Loeff zijn thans nog ingericht met vaste plekken voor alle medewerkers. De resultaten van de case study en de interviews laten zien dat Loyens & Loeff post-Covid-19 van de vaste plek per werknemer zal moeten afstappen. Nu de werknemers structureel enkele (naar verwachting twee) dagen per week zullen thuiswerken, zullen de kantoren minder worden bezet. Een flexibel gebruik van de werkplekken en derhalve een krimp in vloeroppervlakte is noodzakelijk om de bezettingsgraad van de kantoren op peil te houden, zulks om een stimulerende werkomgeving te waarborgen, en vanuit bedrijfseconomisch en duurzaamheidsperspectief. Er zal een flex-factor moeten worden berekend op basis van te vergaren data om tot een wenselijke bezettingsgraad te komen. Voorts toon het onderzoek aan dat kantoor een rol van betekenis dient te spelen in de verbinding tussen werknemers. Dit is door de medewerkers aangeduid als belangrijke functie van kantoor en de verbinding is ook van belang in het licht van de waarden van de organisatie Loyens & Loeff (*one firm*). Ook in dit kader is een stimulerende en gezellige werkomgeving behulpzaam.

Uit het onderzoek is daarnaast gebleken dat het goed mogelijk is dat de wijze van kantoorgebruik op de verdiepingen waar de advocaten, notarissen en fiscalisten werken en de verdiepingen waar de medewerkers van business services werken, post-Covid-19 zal afwijken. Mogelijk zullen de business services teams individueel, geconcentreerd werk meer vanuit huis uitvoeren en samenwerken op kantoor waardoor op termijn op die verdiepingen denkbaar is dat werkplekken worden omgezet in meer additionele ruimten. Voor de advocaten, notarissen en fiscalisten is dit minder evident. Dit kan eventueel nader worden onderzocht.

Het onderzoek gepresenteerd in dit Company Research Paper is voor een deel gebaseerd op verwachtingen omtrent het kantoorgebruik post-Covid-19 en niet op basis van data omtrent daadwerkelijk post-Covid-19 kantoorgebruik. De geformuleerde conclusies kunnen worden aangescherpt en uitgewerkt naarmate meer data beschikbaar komt door aanvullend onderzoek. Aanvullend onderzoek is in ieder geval vereist om de juiste flex-factor vast te stellen en te kunnen bepalen hoeveel vloeroppervlakte op de lange termijn nog nodig is.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 2 |
| Samenvatting | 3 |
| 1 Inleiding | 6 |
| 1.1 Inleiding | 6 |
| 1.2 Aanleiding | 6 |
| 1.3 Probleemstelling | 6 |
| 1.4 Doelstelling | 7 |
| 1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen | 7 |
| 1.6 Onderzoeksmodel, afbakening en leeswijzer | 7 |
| 1.7 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie | 8 |
| 2 Historisch onderzoek naar kantoorfunctie en -indeling | 10 |
| 2.1 Inleiding | 10 |
| 2.2 Het ontstaan van kantoorgebouwen | 10 |
| 2.3 Het bestaansrecht van kantoor | 10 |
| 2.4 Indeling van kantoren door de jaren heen | 11 |
| 2.5 Kantoorruimten en activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken | 14 |
| 2.5.1 Kantoorruimten | 14 |
| 2.5.2 Activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken | 15 |
| 2.6 Ontwikkeling van de kantoorquotiënt | 16 |
| 2.7 Conclusie | 17 |
| 3 Wijze vaststellen kantoorindeling | 19 |
| 3.1 Inleiding | 19 |
| 3.2 Welke aspecten zijn van belang voor de indeling van een kantoor | 19 |
| 3.3 Flex-factor | 20 |
| 3.4 Wet- en regelgeving | 21 |
| 3.5 Conclusie | 22 |
| 4 Wat is de invloed van Covid-19 op kantoorgebruik? | 24 |
| 4.1 Inleiding | 24 |
| 4.2 Thuiswerken | 24 |
| 4.3 Heroverweging functie kantoor | 25 |
| 4.3.1 Productiviteit | 25 |
| 4.3.2 Innovatie en creativiteit | 26 |
| 4.3.3 Bedrijfscultuur | 27 |
| 4.3.4 Werknemerstevredenheid | 27 |
| 4.4 Conclusie | 28 |
| 5 Onderzoekskader en onderzoeksmethoden | 29 |
| 5.1 Inleiding | 29 |
| 5.2 Casestudy onderzoeksmethode | 29 |
| 5.2.1 Enquête onderzoeksmethode | 30 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.3 | Interview onderzoeksmethode..... | 30 |
| 6 | Missie en waarden Loyens & Loeff en indeling Hourglass | 32 |
| 6.1 | Inleiding | 32 |
| 6.2 | Missie en waarden van Loyens & Loeff..... | 32 |
| 6.3 | Indeling Hourglass..... | 33 |
| 6.4 | Conclusie | 36 |
| 7 | Ervaringen en wensen medewerkers Loyens & Loeff..... | 37 |
| 7.1 | Inleiding | 37 |
| 7.2 | Vragenlijst enquête | 37 |
| 7.3 | Respondenten | 37 |
| 7.4 | Hoe wordt het thuiswerken ervaren door de medewerkers van Loyens & Loeff..... | 38 |
| 7.5 | Hoe kijken medewerkers van Loyens & Loeff aan tegen werken op kantoor post-Covid-19 | 39 |
| 7.6 | Conclusie | 45 |
| 8 | Analyse interviews..... | 46 |
| 8.1 | Inleiding | 46 |
| 8.2 | Analyse uitkomsten interviews | 46 |
| 8.2.1 | Thuiswerken als gevolg van Covid-19..... | 46 |
| 8.2.2 | Kantoorgebruik post-Covid-19..... | 47 |
| 8.3 | Conclusie | 50 |
| 9 | Conclusie en aanbevelingen | 51 |
| 9.1 | Inleiding | 51 |
| 9.2 | Conclusie | 51 |
| 9.3 | Aanbevelingen | 52 |
| 9.4 | Reflectie..... | 53 |
| | Literatuurlijst | 54 |
| | Bijlagen..... | 56 |
| | Bijlage 1 – Vragenlijst enquête | 56 |
| | Bijlage 2 – Vragenlijst interviews | 56 |
| | Bijlage 3 – Schematische weergave verschilanalyse en uitdraai Stata..... | 56 |
| | Bijlage 4 – Code document tabel Atlas.ti | 56 |

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de inleiding van dit Company Research Paper. In deze inleiding zal eerst worden ingegaan op de aanleiding van het onderzoek en de daaruit volgende probleem-, doel- en vraagstelling. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode en afbakening kort omschreven met een leeswijzer om een beeld te geven van de rest van dit paper. Tot slot wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit Company Research Paper belicht.

1.2 Aanleiding

De Covid-19 pandemie heeft de Nederlandse overheid genoodzaakt restricties op te leggen om de verspreiding van het virus tegen te gaan. Eén van die beperkingen betreft de verplichting (of strikt genomen het dringende advies vanuit de overheid) om (gedeeltelijk) thuis te werken. Dit betekent dat sinds maart 2020 Nederlandse kantoorgebouwen in veel mindere mate worden gebruikt dan daarvoor. Het werken op afstand is als gevolg massaal uitgetest en blijkt voor veel sectoren uitvoerbaar. De vraag is wat dit betekent voor het gebruik van kantoorruimte op de lange termijn. Zullen mensen structureel meer thuis werken en derhalve in de toekomst minder gebruik maken van kantoor? Zal een verandering plaatsvinden in de functie van een kantoor?

De algemene inschatting is dat bedrijven niet snel zullen overgaan tot volledig thuiswerken indien dat niet noodzakelijk is (Cushman & Wakefield & Center for Real Estate and Urban Analysis The George Washington University [C&W & CREUA], 2020a), (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2020), (CBRE Netherlands, 2020). De verwachting is dat kantoor een rol van betekenis zal blijven vervullen. Wat die rol dan precies is, zal zich de komende tijd moeten gaan uitwijzen.

Overigens was de trend van het flexibel werken ook vóór de Covid-19 pandemie al duidelijk zichtbaar in Nederland. Nederlanders werkten al ruim voor de virusuitbraak veel meer vanuit huis dan gemiddeld in Europa. Van de beroepsbevolking werkte circa 15% regelmatig vanuit huis en deed 25% dat op incidentele basis. Daarmee behoort Nederland samen met Zweden tot de top in Europa als het gaat om thuiswerken. Dit wordt ook wel als reden genoemd dat de Covid-19 crisis minder impact zal hebben op de Nederlandse kantorenmarkt dan in andere Europese landen (Cushman & Wakefield, 2020).

Een sector waar het werken op afstand voorheen nog niet veel voet aan grond had gekregen, betreft de advocatenkantoren. Dit is (c.q. was) bij uitstek een tak van sport waarbij het overgrote gedeelte van het werk werd uitgevoerd op kantoor en waar geen beleid omtrent flexibel werken bestond. Zo ook bij Loyens & Loeff, waar ik werkzaam ben op de Amsterdamse vestiging. In september 2020 is het nieuwe kantoor van Loyens & Loeff genaamd "Hourglass" op de Amsterdamse Zuidas opgeleverd. Dit kantoor is ingericht op 100% bezetting met voor de afdelingen met advocaten, notarissen en fiscalisten kamers met aangewezen plekken voor alle medewerkers en voor de business serviceafdelingen open kantoorvloeren met aangewezen plekken voor alle medewerkers. Als gevolg van de Covid-19 crisis, is de Hourglass vooralsnog weinig gebruikt. Daarnaast heeft Loyens & Loeff een kantoor in Rotterdam op de Blaak dat op een gelijksoortige wijze is ingedeeld. De vraag is of de indeling van deze kantoren toekomstbestendig is en welke rol de kantoren naar de toekomst toe zullen gaan vervullen.

1.3 Probleemstelling

Over de invulling van kantoorconcepten, werkomgeving en de evolutie daarvan is veel gepubliceerd. Daarnaast zijn sinds de Covid-19 crisis en het daarmee verband houdende verplichte thuiswerken, met name door makelaarskantoren, publicaties uitgebracht over de effecten van deze ontwikkelingen op kantoren. De huidige situatie noodzaakt bedrijven de functie van kantoren te heroverwegen. Er

moet worden nagedacht over de soort activiteiten die op kantoor zullen worden uitgevoerd en wat een passende kantoorindeling is ter ondersteuning daarvan.

Factoren die relevant kunnen zijn voor het duiden van de functie van kantoor post-Covid zijn productiviteit, innovatie en creativiteit, bedrijfscultuur en werknemerstevredenheid (C&W & CREUA, 2020a). Deze factoren zijn niet voor iedere organisatie hetzelfde. De invulling van de rol van kantoren zal per organisatie of in ieder geval per type organisatie anders zijn (CBRE Netherlands, 2020) (Cushman & Wakefield; Center for Real Estate and Urban Analysis The George Washington University [C&W & CREUA], 2020b). Zaken als de leeftijd van medewerkers, de senioriteit van medewerkers en het soort werkzaamheden dat wordt uitgevoerd kunnen invloed hebben op genoemde factoren. Daarnaast zijn de doelstellingen van een bedrijf relevant, het kantoorgebruik zal daar zo goed mogelijk aan tegemoet moeten komen.

1.4 Doelstelling

Dit Company Research Paper gaat in op de vraag in hoeverre het gebruik, de functie en indeling van kantoor zal veranderen post-Covid-19. Voor wat betreft post-Covid-19 wordt uitgegaan van een situatie waarin Covid-19 niet langer (of nauwelijks meer) tot gezondheidsrisico's leidt en geen beperkingen meer vanuit de overheid van toepassing zijn. Derhalve zal niet langer anderhalve meter afstand tussen personen betracht hoeven te worden en kan weer teruggegaan worden naar een situatie zoals voor de uitbraak van het virus. Dit paper heeft een specifieke focus op Loyens & Loeff en zal verbinding maken tussen de doelstellingen van Loyens & Loeff, het type werknemers en werkzaamheden en de wijze van kantoorgebruik die daar post-Covid-19 het beste aan kan bijdragen.

1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen

Dit Company Research Paper gaat in op de hoofdvraag:

Op welke wijze wordt post-Covid-19 gebruik gemaakt van de kantoren van Loyens & Loeff en welke indeling ondersteunt dit gebruik?

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te kunnen komen, worden de volgende deelvragen behandeld:

- 1) Hoe is het fenomeen kantoor ontstaan en heeft de indeling van kantoor zich ontwikkeld door de jaren heen?
- 2) Hoe stellen gebruikers hun kantoorindeling vast?
- 3) Wat is de invloed van Covid-19 op kantoorgebruik?
- 4) Hoe heeft Loyens & Loeff de indeling van kantoor Hourglass bepaald?
- 5) Wat zijn de doelstellingen van Loyens & Loeff en op welke wijze kan de functie van kantoor daar een bijdrage aan leveren?
- 6) Hoe ervaren de medewerkers van Loyens & Loeff het thuiswerken en wat is de wens van de medewerkers voor wat betreft kantoorgebruik post-Covid-19?
- 7) Welke wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 is aanbevelenswaardig voor Loyens & Loeff?

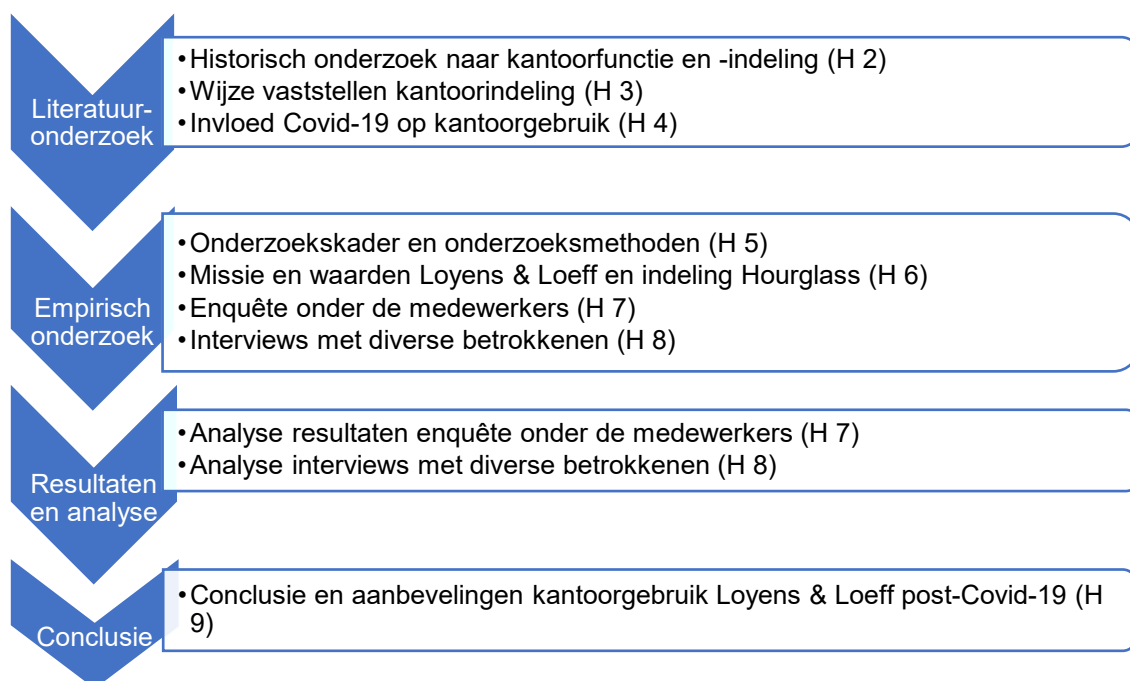
1.6 Onderzoeksmodel, afbakening en leeswijzer

Voor dit Company Research Paper is gekozen voor kwalitatieve onderzoeksmethoden. Allereerst wordt een theoretisch kader uiteengezet. Onderdeel van het theoretisch kader betreft een beschrijving van het (ontstaan van het) fenomeen kantoor en de ontwikkeling van diverse concepten voor kantoorindeling door de jaren heen waaruit aanknopingspunten volgen om te bepalen wat de triggers zijn geweest voor het steeds meer flexibel werken. Voorts wordt als onderdeel van het theoretisch kader ingegaan op de wijze waarop gebruikers hun kantoorindeling bepalen. Tot slot wordt als onderdeel van het theoretisch kader vanuit de literatuur ingegaan op de invloed van Covid-19 op kantoorgebruik waarbij aandacht wordt besteed aan de (mogelijke) invloed van thuiswerken op de factoren productiviteit, innovatie en creativiteit, bedrijfscultuur en werknemerstevredenheid.

Vervolgens zal dit Company Research Paper inzoomen op Loyens & Loeff bij wijze van casestudy. Allereerst wordt omschreven op welke wijze Loyens & Loeff de huidige indeling van haar kantoren heeft bepaald en wat de doelstellingen van Loyens & Loeff zijn. Op basis van een enquête onder de medewerkers van de kantoren van Loyens & Loeff in Amsterdam en Rotterdam wordt onderzoek gedaan naar thuiswerken en het gebruik van kantoor post-Covid-19. Vervolgens zal met een aantal interviews worden getoetst op welke wijze diverse betrokkenen binnen Loyens & Loeff vanuit hun invalshoek kijken naar de ontwikkeling van het kantoorgebruik en de toekomstige invulling van het kantoorgebruik. Deze interviews zijn afgenomen bij een partner die onderdeel uitmaakt van de huisvestingscommissie van Loyens & Loeff, iemand van de Human Resource afdeling van Loyens & Loeff, iemand van de Informatie Technologie afdeling van Loyens & Loeff, iemand uit het Office Management team van Loyens & Loeff en iemand van CBRE (de huisvestingsadviseur van Loyens & Loeff).

Covid-19 betreft een wereldwijde pandemie en ook buiten Nederland kampen bedrijven met restricties ten aanzien van kantoorgebruik. De reikwijdte van de theoretische hoofdstukken van dit Company Research Paper is beperkt tot kantoren in Nederland en de casestudy is toegespitst op de Nederlandse kantoren van Loyens & Loeff, met hoofdzakelijk aandacht voor het Amsterdamse kantoor van Loyens & Loeff genaamd de Hourglass. Opgemerkt zij dat de enquête onder de werknemers van Loyens & Loeff niet is uitgevoerd conform een wetenschappelijke methode en is ingevuld door 238 respondenten, derhalve geven de resultaten geen alomvattend beeld van de wensen van de medewerkers van Loyens & Loeff ten aanzien thuiswerken en op kantoor werken post-Covid-19.

Dit Company Research Paper is opgebouwd uit 9 hoofdstukken, welke in onderstaande leeswijzer schematisch zijn weergegeven. Door middel van theoretisch onderzoek aangevuld met een analyse van empirisch materiaal (enquêtes en interviews) wordt een antwoord gezocht op de centrale vraag.



1.7 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De veranderende rol van kantoor en de invulling die daar door eindgebruikers aan zal worden gegeven is een *hot topic* waar vastgoedpartijen zich momenteel mee bezig houden. Het onderwerp wordt veel besproken in het nieuws, zie bijvoorbeeld (NOS, 2021), (Het Financieele Dagblad, 2021),

(De Volkskrant, 2021) en (Het Financieele Dagblad, 2021a). Het is ieders verwachting dat post-Covid-19 meer zal worden thuisgewerkt dan daarvoor maar de mate waarin is nog niet duidelijk. Daarnaast noodzaakt de huidige situatie eindgebruikers om de functie van hun kantoren te heroverwegen.

Door diverse partijen zijn onderzoeken uitgevoerd naar verschillende werkplekconcepten en de invloed van thuiswerken. Dit Company Research Paper biedt inzichten door het uitvoeren van een casestudy ten aanzien van Loyens & Loeff, een bedrijf in de sector zakelijke dienstverlening. Wat Loyens & Loeff anders maakt dan andere zakelijke dienstverleners, is dat Loyens & Loeff binnen de juridische sector opereert (advocaten, notarissen en fiscalisten), waarbij het in het pre-Covid-19 tijdperk zeer ongebruikelijk was om thuis te werken dan wel anderszins op een andere locatie te werken dan op kantoor. Derhalve is het relevant te bestuderen wat voor invloed het thuiswerken door Covid-19 op Loyens & Loeff en haar medewerkers heeft en wat voor wijze van kantoorgebruik te adviseren zou zijn voor Loyens & Loeff post-Covid-19.

Naast de relevantie van de functie en wijze van gebruik van kantoor voor de medewerkers en cliënten van Loyens & Loeff, kunnen eventuele wijzigingen in het kantoorgebruik bedrijfseconomische gevolgen hebben alsmede consequenties voor de ecologische footprint van het bedrijf.

2 Historisch onderzoek naar kantoorfunctie en -indeling

2.1 Inleiding

Van Gool e.a. (2013) definieert een kantoor als een ruimtelijk zelfstandig bedrijfsmiddel waarbinnen onder andere beleidsmatige, organisatorische, commerciële en administratieve activiteiten plaatsvinden. Vanaf de Industriële Revolutie (tweede helft van de 19^e eeuw) ontstonden in Nederland gebouwen met een specifieke kantoorfunctie. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op het ontstaan van het fenomeen kantoor, het bestaansrecht van kantoor, de indeling van kantoren door de jaren heen en een tweetal specifieke kantoorconcepten, te weten kantoorruimten en activiteit gerelateerd werken (ook wel genoemd Het Nieuwe Werken), wordt nader geanalyseerd. Tot slot wordt in dit hoofdstuk ook ingegaan op de kantoorquotiënt, een maat voor het aantal vierkante meters vloeroppervlak per werknemer, en de (verwachte) ontwikkeling van die kantoorquotiënt door de jaren heen. Op die wijze wordt antwoord gegeven op de deelvraag *Hoe is het fenomeen kantoor ontstaan en heeft de indeling van kantoor zich ontwikkeld door de jaren heen?*

Door de historische analyse en nadere bestudering van een aantal specifieke kantoorconcepten worden lessen uit het verleden samengevat. Dit is relevant om vast te stellen waarom het kantoor überhaupt een rol van betekenis heeft en daarnaast bieden de lessen uit het verleden voorzichtige aanknopingspunten om te bepalen welke kantoorindeling welk type werkzaamheden het beste ondersteunt. Tot slot geeft de historische analyse inkleuring aan wat de triggers zijn geweest voor een verschuiving naar een steeds flexibeler manier van werken.

2.2 Het ontstaan van kantoorgebouwen

Sinds de Industriële Revolutie is sprake van een toename van grootschalig administratief werk in kantoren als gevolg van schaalvergroting in de landbouw, de industrie en het transport. Daarnaast kwamen in die tijd overheidsdiensten, handelshuizen, banken en verzekeraars op. Tezamen leidde dit tot aanzienlijk meer administratieve, organisatorische en boekhoudkundige activiteiten. Kantoorruimte werd noodzakelijk om die toename te accommoderen en een passend bouwtype moest worden ontwikkeld (Meijel, 2013).

Na de tweede wereldoorlog en met name vanaf de jaren '60 worden de ontwikkelingen gedomineerd door technologische vooruitgang. De kenniseconomie begint te groeien en daarmee nemen de functies binnen de sectoren technologie, wetenschap, hoger onderwijs, professionele dienstverlening, ontwerp en andere creatieve branches toe (C&W & CREUA, 2020a). De transformatie naar een diensteneconomie wordt ingezet. Vanaf deze periode stijgt het aandeel kantoorbanen exponentieel en groeit de vraag naar kantoorruimte fors (Van Gool e.a., 2013).

2.3 Het bestaansrecht van kantoor

Aldus C&W & CREUA (2020a) hebben kantoren hun bestaansrecht verworven wegens een viertal primaire vereisten:

- (i) management eisen omtrent gecentraliseerde aansturing en controle;
- (ii) een productieve omgeving voor het uitvoeren van werk en het uitwisselen van informatie tussen kantoormedewerkers;
- (iii) kapitaaleisen die uniek zijn voor de kantoorruimte en de locatie (met andere woorden: voorzieningen die enkel op kantoor (kunnen) worden aangeboden); en
- (iv) sociale behoeften van werknemers en het versterken van de cultuur van de organisatie.

De eisen onder (i) en (ii) zijn terug te voeren op het zogenaamde Taylorisme, een aanduiding voor vier principes ten aanzien van werkprocessen die de Amerikaan F.W. Taylor formuleerde. Op deze principes wordt in paragraaf 2.4 nader in gegaan. Taylor was een van de eerste personen die zich verdiepte in managementtheorieën en wetenschappelijk onderzoek uitvoerde naar werkprocessen. In

1911 publiceerde Taylor het boek *The Principles of Scientific Management*. In dat boek stelde hij dat productiviteit zou toenemen als gevolg van het optimaliseren en versimpelen van banen. Eén van de vier principes van Taylorisme betreft het strikt toezicht houden op werknemers en het geven van instructies en supervisie. Daarnaast suggereerde Taylor dat managers en werknemers met elkaar moesten samenwerken. Voor de gecentraliseerde aansturing en controle op het uitvoeren van werk alsmede het uitwisselen van informatie tussen medewerkers (inclusief managers) was een kantoorgebouw noodzakelijk.

De eis onder (iii) spreekt voor zichzelf. In de loop der eeuwen zijn er diverse technische uitvindingen gedaan die het mogelijk maakten kantoorwerkzaamheden efficiënter uit te voeren. In de negentiende eeuw gaat dit bijvoorbeeld om de introductie van de kopieerpers (1860), de stencilmachine (1881), de schrijfmachine (1873), de telefooncentrale (1881) en het kaartsysteem (1900) (Meijel, 2013). Deze voorzieningen waren enkel in het kantoorgebouw beschikbaar, hetgeen het noodzakelijk maakte om voor de (efficiënte) uitvoering van de kantoorwerkzaamheden van een kantoorgebouw gebruik te maken. Hetzelfde gold aanvankelijk voor computers en computer ondersteunende netwerken, printers, kopieerapparaten enzovoorts. Deze zaken konden thuis niet worden nagebootst totdat laptops en internet breed beschikbaar kwamen. Dit begon in de jaren 90 van de vorige eeuw maar pas na verloop van tijd werden deze zaken redelijk geprijsd en beter van kwaliteit zodat het thuishkantoor beter bruikbaar werd en deze specifieke voorzieningen niet langer uniek waren voor kantoor.

De eis onder (iv) is tweeledig. Enerzijds hebben medewerkers behoefte tot sociaal contact met collega's omdat het opbouwen van relaties met collega's een positieve bijdrage levert aan het werkplezier. Anderzijds is er vanuit de organisatie een behoefte dat medewerkers elkaar treffen op kantoor omdat toevallige interacties en samenwerking kan bijdragen aan innovatie en creativiteit. (C&W & CREUA, 2020a)

2.4 Indeling van kantoren door de jaren heen

In paragraaf 2.3 wordt verwezen naar het Taylorisme, de vier principes vormgegeven door F.W. Taylor. Deze principes heeft Taylor geformuleerd in het in 1911 gepubliceerde boek *The Principles of Scientific Management* (Harris, 2006). In zijn boek, formuleerde Taylor de volgende vier principes (MindTools, 2010):

1. Werk niet op basis van "vuistregels" of gewoonte maar gebruik wetenschappelijke methoden om werk te bestuderen en de meest efficiënte wijze voor het uitvoeren van taken vast te stellen.
2. Koppel werknemers aan een baan op basis van bekwaamheid en motivatie en leidt ze op om met maximale efficiëntie te werken.
3. Houd toezicht op de prestaties van werknemers en geef instructies en supervisie om ervoor te zorgen dat werknemers zo efficiënt mogelijk werken.
4. Verdeel het werk tussen managers en werknemers op zodanige wijze dat managers hun tijd besteden aan planning en training zodat werknemers hun taken efficiënt uit kunnen voeren.

De vier principes van Taylor werden allereerst toegepast in de industriële sector maar leken ook geschikt voor kantoorwerkzaamheden, vooral in kantoren waar met informatie technologie zoals tekstverwerkers, calculators en telefoons werd gewerkt (Van Meel, 2000). De principes hadden in het

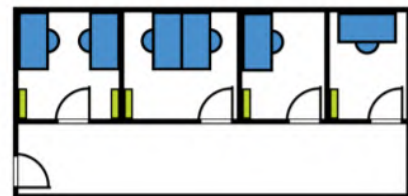


Figuur 1: Larkin Building in Buffalo, New York aan het begin van de 20^e eeuw. (Human-Space, 2017)

begin van de twintigste eeuw invloed op de indeling van kantoren van grote bedrijven wereldwijd. Zowel in Amerika als in Europa werden dergelijke kantoren aan het begin van de twintigste eeuw vaak ingericht met grote open ruimtes waarin lange rijen bureaus stonden voor medewerkers om te werken onder het toezicht van de manager. Op die wijze konden managers instructies geven en superviseren teneinde de meest efficiënte manier van werken te bereiken (Meijel, 2013). De open kantoorruimtes in Nederland waren qua omvang echter niet te vergelijken met de Amerikaanse kantoren. Kantoorvloeren in Europa waren over het algemeen een stuk kleiner en minder anoniem dan de Amerikaanse kantoorvloeren (Van Meel, 2000).

Vervolgens waren vanaf de Tweede Wereldoorlog de meeste kantoren van grote bedrijven in Nederland decennialang ingedeeld als cellenkantoor. Deze cellenkantoorgebouwen hadden vaak ondiepe vloeren waarbij de kantoorruimtes zich aan weerszijden van de lange gangen bevinden zodat alle kantoorruimtes aan de buitenzijde van het kantoor gelegen zijn en werknemers vanuit iedere kantoorruimte naar buiten kunnen kijken, kunnen genieten van daglichttoetreding en het klimaat individueel kunnen controleren door middel van het openen van ramen (Van Meel, 2000). De kantoorruimtes van de managers bevonden zich vaak in de hoek of aan het einde van een gang en de andere kantoorruimtes aan weerszijden van de gangen waren ieder toebedeeld aan kleine groepjes medewerkers. De indeling gaf op die wijze de hiërarchie binnen het bedrijf weer. De afzonderlijke kantoorruimtes sloten aan bij het cultureel bepaalde individualisme van de Nederlandse werknemer, waarde werd gehecht aan privacy en autonomie (Meijel, 2013). Door de afzonderlijke kantoorruimtes kunnen gesprekken niet worden opgevangen door andere collega's, worden werknemers niet gestoord door lawaai van anderen en is geen sprake van sociale controle doordat collega's elkaar niet kunnen zien. Interactie kan op functionele wijze worden opgezocht, wanneer noodzakelijk (Van Meel, 2000).

Cellenkantoor



Figuur 2: Cellenkantoor (Center for People and Buildings, 2015)



Figuur 3: Kantoorruimte (De Kantoorinrichter, 2021)

Tot zo ongeveer de jaren zestig, kende de indeling als cellenkantoor eigenlijk geen concurrentie. Echter vanaf dat moment veranderden werkprocessen en werden communicatie en menselijke relaties belangrijker. Het was niet langer zo dat werknemers enkel met hun leidinggevende communiceerden maar er werd ook samengewerkt met mensen uit andere teams en van andere afdelingen binnen een bedrijf. Organisaties als geheel werden minder hiërarchisch. Daarnaast veranderde de aard van de werkzaamheden, eenvoudige en gestandaardiseerde werkzaamheden konden worden overgenomen door computers of in het buitenland (goedkoper) worden

uitgevoerd. De meer creatieve, intelligente werkzaamheden bleven over om te worden uitgevoerd op kantoor. Deze veranderingen beïnvloedden de kantoorindeling en bij grote bedrijven kreeg het hiërarchisch ingedeelde cellenkantoor concurrentie van de open en vrij indeelbare kantoorruimte, die in

1960 door het Duitse Quickborner Team was bedacht. Het idee van de kantoortuin was dat grote werkvloeren of geschakelde werkruimtes een gunstig effect zouden hebben op arbeidsomstandigheden, communicatie, efficiëntie en toezicht (Van Meel, 2000). Meubels dienden als flexibele ruimtescheiders, waardoor veranderingen in indeling en organisatie snel konden worden ondervangen (Meijel, 2013).

Halverwege de jaren zeventig had de kantoortuin zijn beste tijd gehad in Nederland. Onderzoeken toonden aan dat werknemers de kantoortuinen niet prettig vonden vanwege onplezierige temperaturen, droogte, te lage luchtvochtigheid, te veel lawaai, onvoldoende natuurlijk licht, een gebrek aan contact met buiten en onvoldoende natuurlijke ventilatie. Er ontstonden mengvormen tussen kantoortuin en cellenkantoor, waarin het beste van beide concepten werd gecombineerd; een combinatie van afsluitbare (vaak glazen / transparante) werkunits en verblijf- en overlegruimten (Meijel, 2013) (Van Meel, 2000). Vervolgens werd in de tweede helft van de jaren tachtig de personal computer (PC) geïntroduceerd en kwam op ieder kantoorbureau een PC te staan. In de jaren negentig namen technologische ontwikkelingen een vlucht. Het internet, e-mail, de mobiele telefoon, laptop en WIFI werden geïntroduceerd. Voor de inrichting van kantoren van grote bedrijven ontstonden concepten waar niet langer de functies van de betreffende werknemer voorop stonden maar de uit te voeren werkzaamheden, het zogenaamde activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken. Veel kantoren kozen voor een open werkvloer met afsluitbare ruimtes voor concentratie, open ruimtes voor groepswerkzaamheden en ontspanningsruimtes. De werknemer kreeg niet langer een vaste plek maar zoekt een plek op basis van de uit te voeren activiteit (Meijel, 2013). De technische ontwikkelingen maakten bovendien telewerken mogelijk. Papier is niet meer de primaire informatiedrager maar computer en computernetwerken. Als gevolg kunnen mensen altijd en overal digitale informatie naar zich toe laten komen en is administratief werk niet langer tijd- en plaatsgebonden. Je huis kan je werkplek zijn, door de digitale ontwikkelingen ben je toch in staat in contact te blijven (Bijl, 2009).



Figuur 4: Activiteit gerelateerd werken (Projectinrichter, 2021)

Figuur 5 geeft een korte samenvatting van de besproken kantoorconcepten. Overigens zij opgemerkt dat de ontwikkeling van de kantoorconcepten zoals beschreven in deze paragraaf 2.4 en samengevat in figuur 5 met name speelt bij grotere organisaties met veel kenniswerkers. De theorie is minder aan de orde voor het midden- en kleinbedrijf.



Figuur 5: Samenvatting ontwikkeling kantoorconcepten, gemaakt door auteur.

2.5 Kantoortuinen en activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken

De indeling van kantoren van grotere organisaties is de afgelopen tientallen jaren veel gewijzigd als gevolg van veranderende werkzaamheden en veranderende verhoudingen tussen medewerkers. Er vond een verschuiving plaats van hiërarchische organisaties naar meer egalitaire organisaties, simpele en standaardwerkzaamheden konden worden overgenomen door computers dan wel worden geoutsourcet naar het buitenland waardoor de aard van werkzaamheden op kantoor steeds meer creatief en innovatief werd en door opeenvolgende technologische ontwikkelingen werd flexibel werken mogelijk. In de vorige paragraaf is ingegaan op de indeling van kantoren van grote bedrijven door de jaren heen. In deze paragraaf worden de concepten kantoortuinen en activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken in meer detail besproken. Daarbij wordt aandacht besteed aan voor- en nadelen van ieder van deze concepten blijkend uit bestaand onderzoek om tot aanknopingspunten te komen voor een toekomstbestendig gebruik van kantoor.

2.5.1 Kantoortuinen

Kantoortuinen zijn grote open kantooruimten waar veel personen gezamenlijk in werken, de ruimte is doorgaans opgedeeld in blokken en/of werkhoecken waar meerdere bureaus bij elkaar staan. Zoals omschreven in paragraaf 2.4 ontstonden kantoortuinen in Nederland in de jaren 60 met als belangrijk doel de communicatie tussen werknemers te bevorderen en op die wijze innovatie te stimuleren. Werken in een kantoortuin zou moeten leiden tot meer ongeplande face-to-face ontmoetingen waarbij kennis wordt gedeeld. Daarnaast was de gedachte dat een kantoortuin beter de samenwerking tussen verschillende teams en met medewerkers van andere afdelingen kan faciliteren dan een cellenkantoor. Een indeling van een kantoor als kantoortuin kent ook financiële drijfveren. In vergelijking met afgesloten kantoren kan een kantoortuin veel ruimte besparen en daarmee tot een kostenbesparing leiden (Vega e.a., 2020).

Kantoortuinen kennen als nadeel dat gebruikers lawaaioverlast ervaren en problemen met privacy (Vega e.a., 2020). Voor concentratiewerkzaamheden heeft een medewerker een visueel en akoestisch afgesloten werkplaats nodig en daartoe blijken kantoortuinen niet geschikt. De visuele en auditieve prikkels van de activiteiten in een open kantoortuin, kunnen cognitieve overbelasting veroorzaken. Naast dat die overbelasting niet goed is voor concentratiewerkzaamheden, kan dit de innovatiekracht verminderen (Appel-Meulenbroek e.a., 2016).

Of de toegankelijkheid tot anderen in een kantoortuin – niet afgescheiden door dichte muren – daadwerkelijk leidt tot meer frequente spontane interactie waarbij kennis wordt gedeeld en innovatie wordt bevorderd, staat ter discussie. Er zijn onderzoeken die aantonen dat het aantal face-to-face ontmoetingen toeneemt wanneer collega's dichterbij elkaar zitten en dat dit zowel voor informele interactie als voor het delen van informatie en kennis bevorderlijk is (Khazanchi e.a., 2018) (Appel-Meulenbroek & Nardelli, 2017). Uit onderzoek van Appel-Meulenbroek e.a. (2016) volgt echter dat de veronderstelling dat je tijdens momenten waarop je collega's spontaan tegen het lijf loopt ook kennis deelt, voorbarig lijkt. Hun onderzoek wees uit dat collega's die in dezelfde ruimte werken niet vaker toevallige ontmoetingen hebben waarbij kennis wordt gedeeld dan collega's die in afzonderlijke ruimten werkzaam zijn. Daarnaast zochten collega's die in dezelfde ruimte werkten elkaar net zo vaak bewust op als collega's die niet in dezelfde ruimte werkten.

Onderzoek van Bernstein & Turban (2018) naar twee bedrijven die een gedeeltelijk afgesloten kantoorvloer (een zogenaamde "*cubicle office*") aanpasten naar een geheel open kantoortuin toont aan dat na het creëren van de open kantoortuin face-to-face ontmoetingen significant afnamen. Conclusie uit het onderzoek was dat werknemers hechten aan privacy en hun privacy bijvoorbeeld bewaren door per e-mail of chatbericht te communiceren met collega's in plaats van face-to-face in het zicht van hun collega's. Uit eerder onderzoek blijkt dat dit de productiviteit nadelig kan beïnvloeden.

Daarnaast concludeerden Bernstein & Turban (2018) dat open kantoorruimte kan leiden tot overprikkeling en derhalve een afname van productiviteit en het kan een negatieve invloed hebben op collectieve intelligentie.

De conclusies van Bernstein & Turban (2018) worden gedeeltelijk onderschreven door onderzoek van Khazanchi e.a. (2018). Khazanchi e.a. (2018) onderzoeken de invloed van een open kantoorruimte op de relaties tussen werknemers. Eén van de proposities die zij vaststellen op basis van hun onderzoek is dat privacy en aangewezen werkplekken bijdragen aan vriendschappelijke relaties tussen werknemers (het daadwerkelijk ontstaan van een emotionele band) doordat persoonlijke en vertrouwelijke communicatie mogelijk is en vaak ook voor langere duur interactie plaatsvindt en doordat werknemers in staat zijn hun identiteit te uiten op hun aangewezen werkplek (bijv. het plaatsen van persoonlijke objecten en het organiseren van het meubilair). Een andere propositie die volgt uit hun onderzoek is dat drukte in een kantoorruimte de kans op vriendschappelijke relaties tussen collega's vermindert en de kans op negatieve relaties tussen collega's vergroot omdat men minder in staat is de eigen werkplek te controleren (men voelt zich minder thuis).

Tot slot is er kritiek op de kantoorruimte vanuit het welzijn van de werknemer in tv-programma De Monitor in februari 2020. Zij komen tot de conclusie dat veel mensen die in een kantoorruimte werken, lijden aan vermoeidheid, concentratieverlies, stress en hoofdpijn. De Monitor deed onderzoek onder bedrijfsartsen en ruim negen op de tien van die artsen zeggen dat de kantoorruimte ziekteverzuim van werknemers tot gevolg heeft. Dat ziekteverzuim zou kunnen worden teruggedrongen als minder collega's in een ruimte zouden zitten. (NOS Nieuws, 2020).

2.5.2 Activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken

ICT en dan met name de doorbraak van het internet is de katalysator geweest van activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken (Bijl, 2009). Als gevolg van de laptop en de mogelijkheid overal van internet gebruik te maken, ontstond de kans voor nieuwe manieren van werken die voorheen niet mogelijk waren. Activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken is een manier van werken die erop is gericht werknemers een omgeving te bieden die op maat is gemaakt voor de uit te voeren taak en op die wijze diverse activiteiten optimaal te faciliteren. Het Nieuwe Werken is een begrip dat ooit is geïntroduceerd door de overheid als overkoepelende term voor het bewust nadenken over activiteiten die je gaat uitvoeren en de meest geschikte plek daartoe (Veldhoen + Company, 2021). De medewerker staat centraal, er wordt bekeken wat een medewerker allemaal nodig heeft om zijn werk goed uit te voeren (Bijl, 2009).

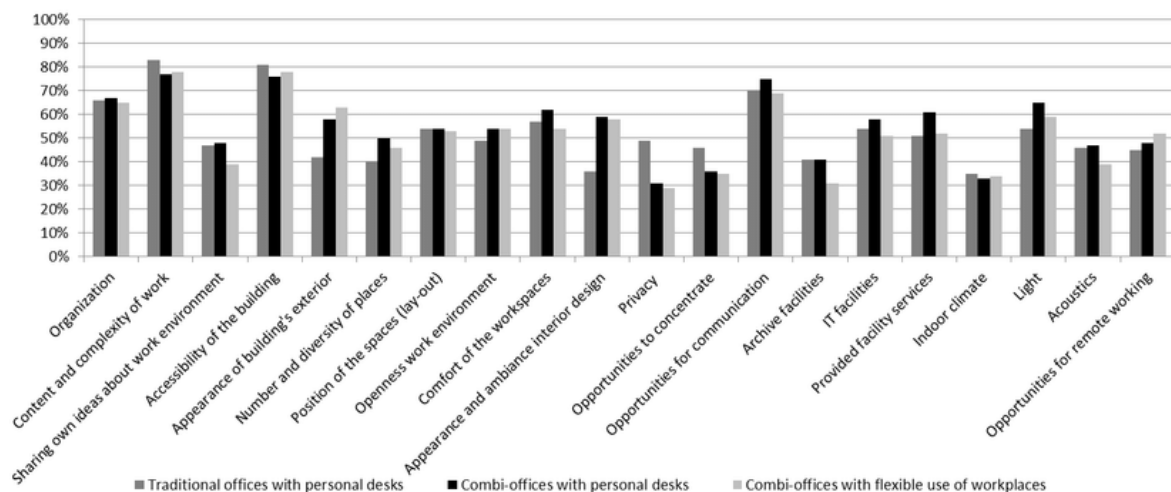
Een kantoor dat is ingericht voor activiteit gerelateerd werken bestaat bijvoorbeeld uit blokken bureaus waar met een team aan kan worden gewerkt, individuele werkstations, break-out kamers, stilleruimten, telefoonkamers, vergaderruimten en een ontspanningsruimte. Er zijn doorgaans geen aangewezen werkplekken maar wel gebieden die zijn toegewezen aan een team of afdeling ("vlekken"). Sommige bedrijven hanteren een hybride systeem waarbij wel sprake is van toegewezen plekken, aangevuld door ruimten die bepaalde activiteiten kunnen faciliteren (Engelen e.a., 2019).

Activiteit gerelateerd werken biedt werknemers flexibiliteit en de vrijheid om een individuele keuze te maken voor hun werkwijze en werkplek. Hier staat tegenover dat, met uitzondering van in de genoemde hybride systemen, werknemers geen toegewezen werkplek hebben. Net als bij kantoorruimten, kan een inrichting voor activiteit gerelateerd werken financiële drijfveren hebben. Bedrijven hebben minder vloeroppervlak nodig dan bij afgesloten kantoorruimten en er wordt efficiënter gebruik gemaakt van voorzieningen (Engelen e.a., 2019) (Veldhoen + Company, 2021).

Engelen e.a. (2019) bestudeerden een groot aantal onderzoeken naar activiteit gerelateerd werken en kwam op basis daarvan tot de volgende positieve bevindingen. De meeste onderzoeken wijzen uit dat

activiteit gerelateerd werken een positieve bijdrage levert aan communicatie, samenwerking en interactie. Dit zou te maken kunnen hebben met specifieke ruimten, zoals break-out kamers, die voor dat doeleinde ter beschikking worden gesteld. Bij activiteit gerelateerd werken, voelen werknemers meer autonomie over hun werkplek en werktijden en daardoor voelen werknemers zich gesteund door hun werkgever. Ook blijkt dat naar perceptie van werknemers productiviteit toeneemt als gevolg van activiteit gerelateerd werken, hiervan zijn echter geen objectieve gegevens bekend. Minder positieve aspecten die uit de onderzoeken volgen zijn de volgende. Net als bij kantoorruimten, wijst onderzoek naar activiteit gerelateerd werken uit dat werknemers zich minder goed kunnen concentreren dan in een cellenkantoor. Activiteit gerelateerd werken scoort voor wat betreft concentratie van werknemers wel hoger dan de kantoorruimte. Ook op het gebied van privacy scoort het activiteit gerelateerd werken niet goed.

In dit verband wordt gewezen op figuur 6 dat het verschil in werknemerstevredenheid ten aanzien van diverse punten laat zien in traditionele cellenkantoren (met toegewezen plekken) ten opzichte van combi-kantoren met toegewezen plekken en met niet-toegewezen plekken. Voor wat betreft privacy en concentratie scoren de combi-kantoren aanzienlijk lager dan het cellenkantoor (zie “*Privacy*” en “*Opportunities to concentrate*”) terwijl de score op het item mogelijkheden voor communicatie ongeveer gelijk is (zie “*Opportunities for communication*”) Wel valt op dat voor wat betreft de uitstraling van het gebouw (buiten en binnen) de combi-kantoren significant hoger scoren (zie “*Appearance of building’s exterior*” en “*Appearance and ambiance of interior design*”).



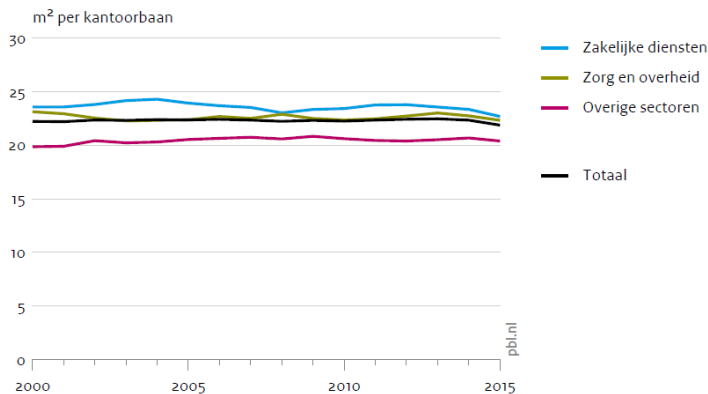
Figuur 6: Percentage of satisfied employees per item, per office type (Van der Voordt e.a., 2017)

Een onderdeel van Het Nieuwe Werken of activiteit gerelateerd werken, betreft de autonomie die aan de werknemer wordt gegeven om een keuze te maken thuis te werken. Dit kan bijdragen aan het werkplezier van werknemers door een gevoel van flexibiliteit. Als potentieel risico wordt echter benoemd dat Het Nieuwe Werken leidt tot verzakelijking van werk, solistisch gedrag, de sociale context van werken, een vervaging van de scheiding tussen werk en privé en het niet meer kunnen stoppen met werken (Bijl, 2009).

2.6 Ontwikkeling van de kantoorquotiënt

De kantoorquotiënt is een term die wordt gehanteerd om het aantal vierkante meter kantoorruimte per kantoorbaan aan te duiden. Het is goed voorstelbaar dat de kantoorquotiënt wordt beïnvloed door een kantoorconcept. Zo leidt de ontwikkeling van activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken, aldus de literatuur, tot een afname van de kantoorquotiënt (DNB, 2020) (DNB, 2015). Die afname hangt ermee samen dat bij activiteit gerelateerd werken doorgaans geen sprake is van een

toegewezen werkplek per werknemer en dat minder plekken worden gecreëerd die op een flexibeler manier inzetbaar zijn teneinde een hogere bezettingsgraad te behalen. Onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal Planbureau (2017) laat echter zien dat de kantoorquotiënt in Nederland in de periode 2000 tot 2015 desondanks vrijwel constant is gebleven, namelijk rond de 22 vierkante meter per kantoorbaan. Dit is zichtbaar in figuur 7 waarin de ontwikkeling van de kantoorquotiënt in Nederland is weergegeven in de periode 2000 tot 2015, zowel specifiek voor de sectoren zakelijke diensten, zorg en overheid en overig als voor alle sectoren als geheel (totaal).



Figuur 7: Ontwikkeling kantoorquotiënt (Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal Planbureau, 2017)

Als mogelijke verklaringen voor het feit dat de kantoorquotiënt tot 2015 niet is afgenomen noemt het Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal Planbureau (2017) allereerst dat activiteit gerelateerd werken niet per definitie tot ruimtebesparing hoeft te leiden. Er wordt bespaard op werkplekken maar moeten meer andere soorten plekken zoals vergaderruimten en concentratieplekken worden gecreëerd. Ten tweede kan de verwachting dat de kantoorquotiënt daalt als gevolg van Het Nieuwe Werken zijn ingegeven door een aantal koplopers op dit gebied terwijl over de band genomen nog niet zoveel bedrijven deze wijze van kantoorgebruik hanteren. Ten derde kan het zo zijn dat het langer duurt voordat de verandering in werkpatronen leidt tot een wijziging in ruimtegebruik en een teruggave van vierkante meters, waardoor dit niet direct de kantoorquotiënt beïnvloedt.

Niettemin, is de inschatting van het Centraal Planbureau in haar onderzoek uit 2017 dat de kantoorquotiënt naar de toekomst toe wel gaat afnemen als gevolg van een verdere ontwikkeling en invoering van Het Nieuwe Werken. In Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal Planbureau (2017) gaat men uit van een kantoorquotiënt van 20,9 m² per kantoorbaan in 2030 en 19,5 m² per kantoorbaan in 2050. Behalve dit onderzoek van het Centraal Planbureau is geen land dekkend empirisch onderzoek beschikbaar.

2.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de deelvraag: *Hoe is het fenomeen kantoor ontstaan en heeft de indeling van kantoor zich ontwikkeld door de jaren heen?*

Het viertal primaire vereisten omschreven in paragraaf 2.3 waardoor kantoren hun bestaansrecht hebben verworven, lijkt gedeeltelijk nog relevant. Het kantoorgebouw vervult nog altijd een functie bij het uitwisselen van informatie tussen werknemers, sociale behoefte en culturele identiteit. Voor wat betreft centrale aansturing geldt dat het kantoorgebouw hier absoluut een rol in kan spelen maar dat veel organisaties thans een langere periode van geheel of gedeeltelijk thuiswerken hebben ervaren. Als zodanig hebben organisaties ervaren of hun werknemers met aansturing op afstand ook voldoende presteren. Het aspect kapitaaleisen speelt tegenwoordig veel minder een rol dan vroeger.

Kenniswerkers kunnen – met name dankzij het internet en ICT-ontwikkelingen – eenvoudiger plaats- en tijdsafhankelijk werken hetgeen grote invloed heeft gehad op de ontwikkeling van kantoorconcepten.

De indeling van kantoren van – met name – grote organisaties is in de afgelopen decennia aan verandering onderhevig geweest. De wijzigingen hebben hoofdzakelijk te maken met de veranderende inhoud van werk (meer kenniswerk) en de digitalisering (werken waar en wanneer je maar wilt, is mogelijk). Concepten kantoortuin en activiteit gerelateerd werken c.q. Het Nieuwe Werken laten zien dat variëteit in indeling mogelijk is. Privacy en concentratie blijven echter een heikel punt bij niet aangewezen werkplekken en open kantoorruimten.

Activiteit gerelateerd werken ofwel Het Nieuwe Werken heeft invloed op het (verwachte) ruimtegebruik per kantoorbaan. In deze concepten wordt doorgaans niet met toegewezen plekken gewerkt maar wordt de kantoorvloer ingedeeld om een zo hoog mogelijke bezettingsgraad te bereiken. Alhoewel Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal Planbureau (2017) concludeerde de kantoorquotiënt tot 2015 nog niet sterk afnam als gevolg van deze ontwikkeling, is de verwachting dat dit naar de toekomst toe wel het geval zal zijn.

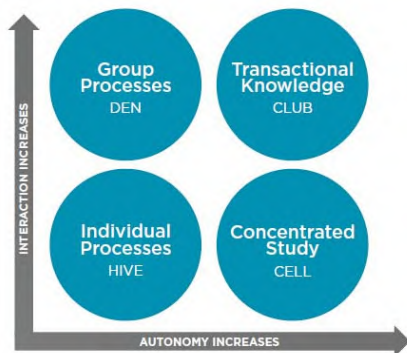
3 Wijze vaststellen kantoorindeling

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de deelvraag: *Hoe stellen gebruikers hun kantoorindeling vast?* Bij het vaststellen van een geschikte indeling van kantoor, speelt het type werkzaamheden dat op kantoor wordt uitgevoerd een grote rol. In hoofdstuk 2 werd al duidelijk dat de indeling van kantoor mettertijd veranderde als gevolg van de veranderende aard van het type werkzaamheden (meer kenniswerk). Dat de kantoorindeling het type werkzaamheden goed ondersteunt is relevant voor de productiviteit van de medewerkers. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de mate van autonomie en interactie van bepaalde werkzaamheden en de daarbij passende indeling van kantoor. Naast het type werkzaamheden, spelen aspecten als ruimtekenmerken, bedrijfscultuur en bedrijfsdoelstellingen en vigerende wet- en regelgeving een rol ten aanzien van werkplekindeling. Tot slot is de bezettingsgraad van het kantoor een sturende factor voor wat betreft de wijze van indeling. Teneinde de bezettingsgraad te optimaliseren, gebruiken steeds meer bedrijven een flex-factor, die factor wordt in dit hoofdstuk nader toegelicht. Deze informatie is relevant om mee te nemen in de beschouwingen omtrent het mogelijk kantoorgebruik door Loyens & Loeff post-Covid-19.

3.2 Welke aspecten zijn van belang voor de indeling van een kantoor

In 1997 creëerden Duffy en Worthington een model om in een oogopslag richting te geven aan een geschikte kantoorindeling voor een bepaald type werkzaamheden. Er worden vier verschillende type kantoorindelingen benoemd en langs assen van autonomie en interactie afgezet (zie figuur 8). Een “Hive” staat voor medewerkers die routine taken uitvoeren en geen vertrouwelijkheid of concentratie



Figuur 8: Autonomie en interactie figuur (C&W & CREUA, 2020a)

nodig hebben, de werkstations zijn simpel en gestandaardiseerd in een kantoortuin. Een “Cell” staat voor medewerkers met meer autonomie die vertrouwelijkheid en concentratie vereisen, de werkplekken zijn afgesloten kamers (ofwel het cellenkantoor). Een “Den” staat voor medewerkers met simpele werkactiviteiten waarvoor interactie en samenwerking noodzakelijk is, de werkomgeving is gedeeltelijk open maar bevat ook afgesloten vergaderruimten. Een “Club” staat voor medewerkers met complexe rollen waarbij multitasking is vereist (vaak autonome, creatieve kennisactiviteiten), interactie en samenwerking is noodzakelijk maar ook concentratie, een kantoor ingericht op activiteit gerelateerd werken is geschikt. (Bergs, 2014).

Dit figuur dat met name is gedreven vanuit de inhoud van het werk van de werknemers (variatie in taken) geeft een goede eerste indicatie van een mogelijke kantoorindeling. Uit studies van Leesman volgt dat de werkzaamheden die iemand uitvoert een belangrijke driver (moeten) zijn voor de inrichting van de fysieke werkomgeving. Het creëren van een werkomgeving die het type werkzaamheden van de werknemers ondersteunt is cruciaal voor de productiviteit van werknemers. Leesman concludeert in één van haar studies dat voor (een gevoel van) productiviteit van werknemers het meest belangrijk is dat de werkplek geconcentreerde individuele werkzaamheden faciliteert (denken, lezen, individueel geconcentreerd werk). Indien een werkplek minder goed is ingericht op samenwerken, heeft dit een minder negatieve invloed op (het gevoel van) productiviteit (Leesman, 2017b). Uit een Leesman studie naar activiteit gerelateerd werken blijkt dat die personen die veel verschillende activiteiten ondernemen in hun werk, een werkomgeving gebaseerd op activiteit gerelateerd werken een positieve bijdrage levert terwijl personen die een rol uitvoeren met minder variatie in taken beter uit de voeten kunnen met een vaste plek (Leesman, 2017a).

Naast het type werkzaamheden spelen aspecten als personeelsomvang, organisatiestructuur, organisatiecultuur en bedrijfsdoelstellingen een rol bij de kantoorindeling. Deze eisen dienen in

overweging te worden genomen naast de inhoud van het werk. De samenhang tussen taken, handelingen, werkplekken en ruimten dient systematisch in kaart te worden gebracht om de uit te voeren werkzaamheden efficiënt te kunnen faciliteren. (Simonis & Van der Voordt, 2012)

Bij grotere bedrijven is het van belang om personen met diverse expertises te betrekken bij het maken van een keuze voor een kantoorindeling. Hier kan worden gedacht aan personen van facilitair management, human resource management, ICT-specialisten, de ondernemingsraad en/of een andere vorm van personeelsvertegenwoordiging. ICT faciliteiten kunnen een cruciale rol spelen in de mogelijkheden. Als simpel voorbeeld, indien een organisatie over wil gaan op Het Nieuwe Werken ofwel activiteit gerelateerd werken (zie paragraaf 2.5.2), dienen de ICT-middelen er te zijn om te faciliteren dat iemand tijd- en plaatsongebonden kan werken. Dit betekent onder meer dat de benodigde mobiele ICT-hardware beschikbaar moet zijn en informatie niet tussen collega's kan worden uitgewisseld op papier, want daardoor zouden medewerkers gedwongen zijn naar kantoor te komen (Bijl, 2009).

Een kantooromgeving moet zodanig worden ingericht dat werknemers op een prettige, effectieve en efficiënte manier kunnen werken. Derhalve dienen ruimten praktisch te worden ingedeeld, aantrekkelijk te zijn vormgegeven, veilig te zijn en flexibiliteit (veranderingen in gebruik) mogelijk te maken. In dat kader wordt aandacht besteed aan:

- bereikbaarheid van werkplekken: als medewerker moet je eenvoudig een plek kunnen vinden die geschikt is voor jouw taakuitoefening;
- bruikbaarheid: gebruik op ergonomisch verantwoorde wijze;
- bedienbaarheid: bedieningsmiddelen en informatiepunten dienen op elkaar te zijn afgestemd; en
- comfort: binnenklimaat en vormgeving.

De mogelijkheden en beperkingen die een kantoorruimte biedt om aan het bovenstaande tegemoet te komen hangt af van een aantal ruimtekenmerken. Uiteraard speelt vloeroppervlak een grote rol. Daarnaast moet rekening worden gehouden met toegangsdeuren, vluchtwegen, daglicht, geluid, kunstverlichting en klimaatbeheersing. Bij het ontwerp van nieuwbouw kunnen deze ruimtekenmerken worden afgestemd op een bepaalde werkplekindeling. Bij de herinrichting van een bestaande ruimte, liggen de ruimtekenmerken juist al vast en zal de beste werkplekindeling moeten worden gezocht binnen de bestaande kaders. (Simonis & Van der Voordt, 2012)

Voor de concrete indeling van de werkplekken zal voorts worden gelet op een aantal (indelings)principes, zoals (Simonis & Van der Voordt, 2012):

- gebruiksfrequentie: plekken die veel met elkaar te maken hebben vanwege frequent werkcontact moeten dicht bij elkaar liggen;
- storende invloed: plekken die een storende invloed op elkaar hebben, dienen niet bij elkaar te worden geplaatst;
- zichtlijnen: waar direct zicht op bepaalde personen of informatiepunten noodzakelijk is, dient dit gewaarborgd te worden; en
- gelijksoortigheid: vergelijkbare functies kunnen bij elkaar worden geplaatst.

3.3 Flex-factor

In paragraaf 2.6 is aangestipt dat wanneer steeds meer bedrijven conform Het Nieuwe Werken gaan werken, de kantoorquotiënt naar verwachting zal afnemen. Naast de kantoorquotiënt, welke het aantal vierkante meters per werknemer vertegenwoordigt, is de flex-factor een relevant begrip ten aanzien van de indeling van de werkvloer. Nederlandse bedrijven die activiteit gerelateerd gaan werken, moeten in het kader van ruimteplanning een inschatting maken van het aantal werkplekken per type. Te veel werkplekken leidt tot inefficiëntie wegens onderbezetting terwijl te weinig werkplekken leidt tot

onvrede en negatieve invloed kan hebben op werknemerstevredenheid en productiviteit. Organisaties passen een zogenaamde flex-factor toe om tot het aantal werkplekken te komen, waarbij de flex-factor gelijk staat aan het aantal werkplekken gedeeld door het aantal medewerkers (Van der Voordt, 2005).

Aldus Van der Voordt (2005) is de flex-factor moeilijk kwantitatief te modelleren. Aspecten die van invloed kunnen zijn op de flex-factor en de onderverdeling van werkplekken in verschillende typen zijn:

- Omvang van de organisatie: het toevoegen of wegnemen van enkele werkplekken heeft bij een grote organisatie minder invloed dan bij een kleine;
- Percentage parttimers en de spreiding in het aantal uren over de week;
- Daadwerkelijke aanwezigheid op kantoor;
- Het type werkzaamheden, met name ten aanzien van de verhouding communicatie en concentratie;
- Het risico op over- of onderbezetting dat een bedrijf bereid is te nemen; en
- Individuele voorkeuren en werkstijlen van managers en medewerkers.

Van der Voordt benoemt enkel anekdotisch dat de flex-factor op het kantoor van de Belastingdienst in Utrecht 0,6 bedraagt en op het kantoor van de Kamer van Koophandel in Rotterdam 0,75 bedraagt (Van der Voordt, 2005). Verder is geen informatie publiek beschikbaar over de flex-factor die Nederlandse bedrijven hanteren. Gezien de hierboven benoemde aspecten die invloed hebben op de flex-factor aldus Van der Voordt, ligt het voor de hand dat de flex-factor een sectorspecifieke aangelegenheid betreft.

3.4 Wet- en regelgeving

In Nederland geldt dat in het Arbeidsomstandighedenbesluit (Arbobesluit) richtlijnen zijn opgenomen voor kantoorwerkplekken, zodat kantoren veilig en gezond kunnen worden ingericht. Artikel 3.19 van het Arbobesluit vormt de wettelijke basis voor de minimale afmetingen van kantoorwerkplekken. Dit artikel zegt dat (i) de afmetingen en het luchtvolume van een werkplek zodanig moeten zijn dat een werknemer zonder gevaar voor veiligheid, gezondheid en welzijn zijn werk kan doen, (ii) de afmetingen van de werkplek zodanig moeten zijn dat een werknemer over voldoende bewegingsruimte beschikt, en (iii) indien niet aan (ii) kan worden voldaan, dat in de nabijheid een andere open of besloten ruimte met voldoende bewegingsvrijheid beschikbaar is. (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2021)

Precieze informatie over de oppervlakte van de kantoorwerkplek volgt dus niet uit het Arbobesluit. Daarvoor kan te rade worden gegaan bij de norm NEN1824:2010. Dit betreft een norm waarin de vloeroppervlakten benodigd voor werkplekken voor kantoorwerkzaamheden (administratieve en informatie verwerkende taken) wordt bepaald. Het uitgangspunt van de norm is de vanuit de ergonomie gezien minimale vloeroppervlakte. De NEN1824:2010 is een privaatrechtelijk document en het is niet verplicht deze norm toe te passen (Nederlands Normalisatie-instituut, 2010). Uit (Simonis & Van der Voordt, 2012) volgt dat in werkelijkheid werksituaties zelden overeen komen met de NEN 1824:2010 norm.

De minimaal benodigde oppervlakte voor een werkplek ofwel een kantoorvertrek kan worden bepaald door een som van de ruimte van de in figuur 9 genoemde elementen. Ter illustratie: indien je de oppervlakte conform NEN 1824:2010 voor een tweepersoonskantoorvertrek wil berekenen met:

- twee werkplekken voor TFT-beeldscherm en met lees/schrijfvlak (>2 uur per dag in gebruik) $12 \text{ m}^2 (=2*4 \text{ m}^2 + 2*1 \text{ m}^2 + 2*1 \text{ m}^2)$
 - derde reservewerkplek voor TFT-beeldscherm (<2 uur per dag in gebruik) 1 m^2
 - twee kasten $2 \text{ m}^2 (=2*1 \text{ m}^2)$
- 15 m^2

kom je op een minimumoppervlakte van 15 m^2 .

| Elementen | Minimumeisen |
|------------------|---|
| Medewerkers | 4 m^2 voor iedere werkplek die gewoonlijk langer dan twee uur per dag door één of meerdere medewerkers wordt gebruikt, inclusief kantoorwerkstoel en circulatieruimte op de werkplek. |
| Kantoorwerktafel | 1 m^2 voor een werkplek met een plat beeldscherm (TFT [*]). |
| | 2 m^2 voor een werkplek met een CRT-beeldscherm. |
| | 1 m^2 voor een lees- of schrijfvlak. |
| | 2 m^2 voor het uitleggen van tekeningen. |
| Kasten | 1 m^2 voor elke vrijstaande of verrijdbare (lade)kast. |
| Vergaderruimte | 2 m^2 per persoon. |

*) TFT = thin-film transistor, een verbeterde versie van het LCD-scherm (liquid crystal display), beter bekend als 'flatscreen' CRT = Cathode Ray Tube (elektronenbuiskanon, de oorspronkelijke beeldbuis)

Figuur 9: Overzicht NEN 1824:2010 (Simonis & Van der Voordt,

Aldus Nederlands Normalisatie-instituut (2010) is de oppervlakte van belang voor de sociale beleving van een ruimte. Indien er te veel componenten (zoals bureaus, stoelen, kasten, plantenbakken) in de ruimte staan ten opzichte van de totale oppervlakte zullen gebruikers discomfort ervaren. Vice versa kunnen gebruikers ook te veel ruimte ervaren indien onvoldoende elementen in de ruimte zijn geplaatst. Naast de oppervlakenorm voor de kantoorwerkplek, kennen we de praktijkrichtlijn NPR 1813 die uitlegt hoe werknemers een werkplek het beste kunnen instellen en waaraan een goed bureau of een goede bureaustoel moet voldoen (Roescher, 2010). Indien aan de NEN-normen wordt voldaan, wordt ook aan de Arbowetgeving voldaan.

Werkgevers hebben ook verantwoordelijkheid voor de omstandigheden op de thuiswerkplek. In het Arbobesluit wordt thuiswerken aangeduid als 'plaatsonafhankelijke arbeid'. Conform het Arbobesluit moet de thuiswerkplek bijvoorbeeld ergonomisch zijn en geschikt voor beeldschermwerk. Daarnaast moeten thuiswerkers op gezette tijden beeldschermwerk afwisselen met ander werk of pauze en moeten er voldoende voorzieningen voor kunstlicht zijn. In de Arbeidsomstandighedenregeling zijn voornoemde voorschriften over de (thuis)werkplek in meer detail uitgewerkt.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de deelvraag: *Hoe stellen gebruikers hun kantoorindeling vast?*

Bij het vaststellen van de kantoorindeling hebben partijen rekening te houden met diverse zaken. De inhoud van de werkzaamheden speelt een hoofdrol. Een passende kantoorindeling is onder meer belangrijk voor de (perceptie van) productiviteit van de werknemers. Daarnaast wordt gekeken naar aspecten als eisen vanuit de organisatie, beschikbaar vloeroppervlak en andere ruimtelijke aspecten, beschikbare faciliteiten (met name ICT), (indelings)principes en wet- en regelgeving. Door deze aspecten in samenhang in kaart te brengen en te analyseren, kan een keuze worden gemaakt voor een bepaald kantoorconcept ofwel combinatie van concepten (bijvoorbeeld cellenkantoor, kantoor tuin

of activiteit gerelateerd werken) en een concrete indeling van de werkvloer. Indien wordt gekozen voor activiteit gerelateerd werken, kan een organisatie een flex-factor vaststellen teneinde tot een aantal werkplekken te komen waarbij de bezettingsgraad optimaal is. Het vaststellen van de flex-factor is echter moeilijk kwantitatief te modelleren.

4 Wat is de invloed van Covid-19 op kantoorgebruik?

4.1 Inleiding

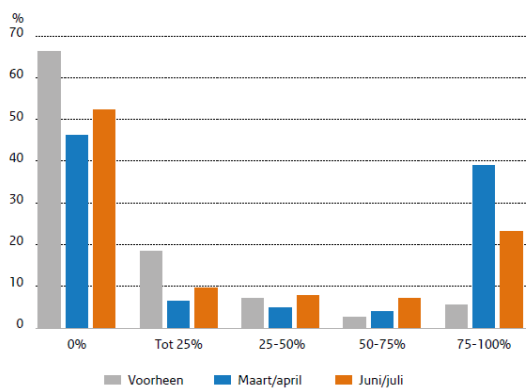
Sinds maart 2020 is de Nederlandse overheid genoodzaakt geweest restricties op te leggen om de verspreiding van het Covid-19 virus tegen te gaan. Eén van die beperkingen betreft de verplichting (of strikt genomen het dringende advies vanuit de overheid) om thuis te werken. Dit betekent dat Nederlandse kantoorgebouwen sinds dat moment in veel mindere mate worden gebruikt dan daarvoor. Het werken op afstand is als gevolg van deze situatie massaal uitgetest en blijkt voor veel sectoren uitvoerbaar. De vraag is wat dit betekent voor het gebruik van kantoorruimte op de lange termijn. Zullen mensen structureel meer thuis werken en derhalve in de toekomst minder gebruik maken van kantoor? Zal een verandering plaatsvinden in de functie van een kantoor?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de deelvraag *Wat is de invloed van Covid-19 op kantoorgebruik?* Deze deelvraag wordt beantwoord op basis van beschikbare literatuur en publicaties. Er wordt stilgestaan bij de disruptie die het thuiswerken als gevolg van Covid-19 in Nederland heeft veroorzaakt en aspecten die van belang zijn voor het goed functioneren van een organisatie en die beïnvloed (kunnen) worden door thuiswerken. Deze inzichten zijn onderleggers geweest voor het empirisch onderzoek naar Loyens & Loeff (vraagstelling in de enquête en interviews).

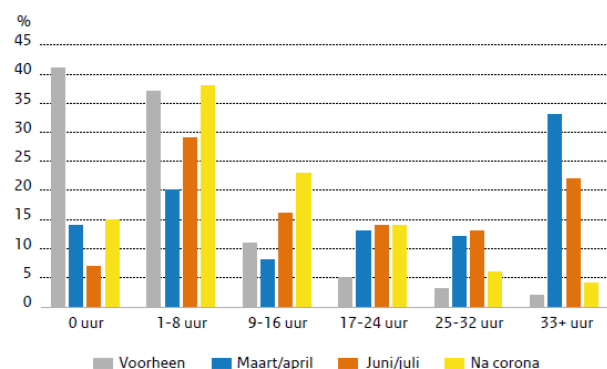
4.2 Thuiswerken

De trend van het flexibel werken was ook vóór de Covid-19 pandemie al duidelijk zichtbaar in Nederland. Nederlanders werkten al ruim voor de virusuitbraak veel meer vanuit huis dan gemiddeld in Europa. Van de beroepsbevolking werkte circa 15% regelmatig vanuit huis en deed 25% dat op incidentele basis. Daarmee behoort Nederland samen met Zweden tot de top in Europa als het gaat om thuiswerken (Cushman & Wakefield, 2020). Dit lijkt met name het gevolg te zijn van trends als Het Nieuwe Werken ofwel activiteit gerelateerd werken (besproken in paragraaf 2.5.2).

Het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) analyseerde het (verwachte) thuiswerken in en na coronatijd op basis van een representatieve steekproef onder circa 2000 panelleden werkzaam in diverse sectoren (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2020). Onderstaand figuur 10 laat zien welk aandeel van de gewerkte uren panelleden vóór Covid-19 thuiswerkten ten opzichte van sinds Covid-19 (respectievelijk perioden maart/april 2020 en juni/juli 2020). Hieruit blijkt duidelijk dat vóór Covid-19 een groter aandeel van de panelleden nooit thuiswerkten ten opzichte van in de perioden maart/april en juni/juli 2020. Ook is het aandeel van de panelleden dat 75-100% thuiswerkt aanzienlijk gestegen in de perioden maart/april 2020 en juni/juli 2020 ten opzichte van vóór Covid-19.



Figuur 10: Percentage thuiswerken (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2020)



Figuur 11: Aantal uren thuiswerken (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2020)

Voorts laat bovenstaand figuur 11 de verdelingen zien voor wat betreft het aantal uur thuiswerken in de periode vóór Covid-19, maart/april 2020 en juni/juli 2020 en de verwachting van de panelleden voor de periode post-Covid-19. KiM concludeert dat ongeveer 40-60% van de thuiswerkers verwacht vaker te blijven thuiswerken als de coronacrisis voorbij is. Hier is sinds het begin van de coronacrisis een stijging zichtbaar. De voorkeur gaat uit naar 1 tot 3 dagen per week thuiswerken.

Ook het Centraal Planbureau deed in 2020 onderzoek naar thuiswerken onder 4500 huishoudens in Nederland middels enquêtes in maart, april, mei, juni, september en december 2020. Het resultaat van dit onderzoek is dat post-Covid-19 naar verwachting circa twee keer zoveel wordt thuisgewerkt als voor corona, een toename van gemiddeld 3,8 uur per week naar gemiddeld 8 uur per week op structurele basis (Centraal Planbureau, 2021). Het grootste gedeelte van de tijd verwacht men dus nog altijd buitenshuis te werken.

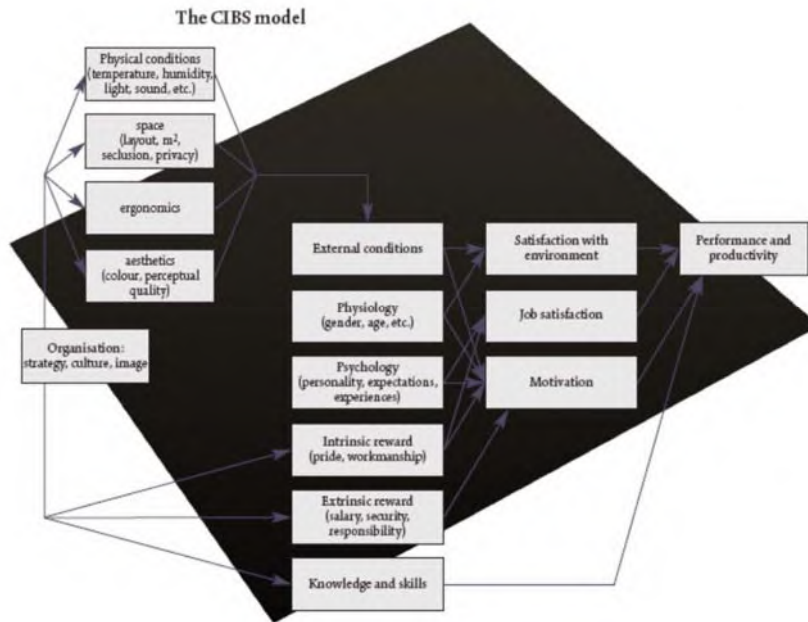
Uit diverse publicaties blijkt dat de algemene inschatting is dat bedrijven niet snel zullen overgaan tot volledig thuiswerken indien dat niet noodzakelijk is maar dat (meer) thuiswerken wel een blijvend fenomeen is (C&W & CREUA, 2020a), (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2020), (CBRE Netherlands, 2020), (KPMG, 2021). De verwachting is dat kantoor een rol van betekenis zal blijven vervullen. Wat die rol dan precies is, zal zich de komende tijd moeten gaan uitwijzen.

4.3 Heroverweging functie kantoor

Thuiswerken *is here to stay* maar in welke mate? Vier aspecten die van belang zijn voor het goed functioneren van een organisatie en die beïnvloed (kunnen) worden door thuiswerken, worden hierna omschreven. Dit zijn aspecten die in overweging moeten worden genomen bij het bepalen van de mate van thuiswerken en de invulling van de functie van kantoor post-Covid, zo adviseren ook Cushman & Wakefield en het Center for Real Estate Urban Analysis van The George Washington University [C&W & CREUA] (2020a) in hun rapport "*Purpose of Place, History and Future of the Office*". In de volgende paragrafen zal onder andere naar hun conclusies worden verwezen.

4.3.1 Productiviteit

In wetenschappelijke literatuur wordt productiviteit vaak uitgedrukt als een relatie tussen output en input. Output kan bijvoorbeeld een hoeveelheid producten of de netto winst betreffen terwijl input ziet op de verbruikte middelen zoals arbeid, kapitaal, technologie en voorzieningen. Voor veel kenniswerkers is productiviteit niet eenvoudig meetbaar en is de meting vaak subjectief. Dit geldt ook voor de exacte relatie tussen de fysieke werkomgeving en de productiviteit van werknemers, al wijzen diverse onderzoeken wel uit dat een prettige fysieke werkomgeving een van de factoren is die bijdraagt aan de (gepercipieerde) productiviteit van werknemers (Leesman, 2017b). Dat de fysieke werkomgeving een relevante variabele is voor de productiviteit wordt ook aangenomen in het CIBS model, hieronder weergegeven (De Been e.a., 2017). Het CIBS model visualiseert meerdere variabelen die invloed hebben op prestaties en productiviteit. Zowel interne als externe variabelen worden benoemd. De variabele "externe condities" betreft de werkomgeving (fysieke condities, ruimte, ergonomie en esthetisch). Aldus het CIBS model hebben de externe condities invloed op de motivatie van werknemers en de tevredenheid met de omgeving, welke aspecten hebben op hun beurt weer prestaties en productiviteit beïnvloeden.



Figuur 12: CIBS model (De Been e.a., 2017)

C&W & CREUA (2020a) trekt de volgende conclusies ten aanzien van thuiswerken in relatie tot productiviteit:

- De invloed van thuiswerken op productiviteit is in grote mate afhankelijk van het soort werkzaamheden, de gedrevenheid van de werknemer en de rol van de werknemer.
- Thuiswerken kan bijdragen aan een gevoel van flexibiliteit van de werknemer (en daarmee autonomie) hetgeen een positieve invloed heeft op productiviteit.
- Thuiswerken kan een positieve bijdrage leveren aan de work-life balance doordat werknemers niet meer te hoeven reizen. Anderzijds geldt, met name voor jongere medewerkers die kleiner behuurd zijn, dat het thuiswerken een negatieve invloed heeft op de work-life balance doordat er geen verschil meer is tussen de plek waar wordt gewerkt en waar wordt ontspannen.
- Het autonomie / interactie model van Duffy (zie figuur 8 in paragraaf 3.2) biedt aanknopingspunten; werknemers die hoog scoren op de interactie as, worden in hun productiviteit naar verwachting het meest geraakt door thuiswerken tenzij de interactie kan worden vervangen door digitale media.

4.3.2 Innovatie en creativiteit

Innovatie en creativiteit zijn het resultaat van processen op individueel niveau of in interactie met anderen en zorgen voor de verbetering van processen, toepassingen en/of producten. Op een kantoor kan creativiteit worden ondersteund door te voorzien in privéruimten of brainstorm vergaderruimten. Naast creativiteit is voor innovatie het delen van kennis cruciaal omdat dat ervoor zorgt dat ideeën worden overgenomen, geëvalueerd en verspreid binnen een organisatie. Daarnaast kan (ongeplande) interactie tussen collega's leiden tot nieuwe ideeën. Voor kennis delen zijn zaken als nabijheid, zichtbaarheid en een centrale ruimte van belang (Appel-Meulenbroek & Nardelli, 2017). Vastgesteld kan worden dat dit soort zaken bij thuiswerken niet kunnen worden gefaciliteerd, daarmee wordt het kennis delen negatief beïnvloed.

C&W & CREUA (2020a) trekt de volgende conclusies ten aanzien van thuiswerken in relatie tot innovatie en creativiteit:

- In beperkte mate kan thuiswerken bijdragen aan creativiteit, zo zijn werknemers in staat om met een frisse blik naar hun werk te kijken.

- Een noodzaak voor kantoor bestaat ten behoeve van (on geplande) interactie.
- Vanuit een perspectief van innovatie, kan thuiswerken complementair zijn aan werken op kantoor maar kan dit niet geheel vervangen, er moet een balans blijven bestaan tussen digitale en fysieke ontmoetingen.

4.3.3 Bedrijfscultuur

Een bedrijfscultuur manifesteert zichzelf op diverse wijzen, denk bijvoorbeeld aan de missie en visie van een bedrijf, normen en waarden zoals bepaalde (ongeschreven) regels omtrent aanwezigheid en urennormen en de dresscode, de mate van hiërarchie binnen een organisatie en de managementstijl van de leidinggevendenden (C&W & CREUA, 2020a) (Van der Voordt & Van Meel, 2017)

Een kantoorgebouw speelt voor het uitdragen de bedrijfscultuur een belangrijke rol omdat het gebouw (en hoe het er aan toe gaat binnen dat gebouw) symbool staat voor de cultuur van een bedrijf. Wanneer je een kantoorgebouw bezoekt, geeft dat je direct een beeld van de organisatie. De kantoorindeling kan op zichzelf de bedrijfscultuur niet veranderen maar het kan wel een effectief middel zijn voor het ondersteunen van een bepaalde verandering, zulks in combinatie met andere middelen. Nu steeds meer werk plaatsvindt buiten kantoor, wordt het kantoorgebouw meer een ontmoetingsplek dan een plek waar werk wordt uitgevoerd. Beargumenteerd kan worden dat het daarmee nog belangrijker is dat het kantoor uitstraling geeft aan de bedrijfscultuur waardoor werknemers zich onderdeel voelen van hun organisatie. Empirisch onderzoek waaruit het verband tussen de kantoorindeling en cultuur volgt, is niet beschikbaar omdat de correlatie tussen kantoorindeling en cultuur door veel andere factoren wordt beïnvloed (Van der Voordt & Van Meel, 2017).

C&W & CREUA (2020a) trekt de volgende conclusies ten aanzien van thuiswerken in relatie tot bedrijfscultuur:

- Werknemers voelen zich minder verbonden met de cultuur van hun organisatie als gevolg van het thuiswerken door Covid-19.
- Een overstap naar volledig thuis c.q. op afstand werken en het afschaffen van het kantoorgebouw bemoeilijkt de bedrijfscultuur.
- Zonder face-to-face interactie vinden leidinggevendenden het moeilijk de normen en waarden van de organisatie te waarborgen.

4.3.4 Werknemerstevredenheid

Er zijn vele factoren die de werknemerstevredenheid beïnvloeden. Aldus het CIBS model (zie figuur 12 in paragraaf 4.3.1) wordt werknemerstevredenheid ("*job satisfaction*") met name beïnvloed door interne variabelen, te weten psychologie (persoonlijkheid, verwachtingen en ervaring) en intrinsieke beloning (trots en vakmanschap). Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van de werkomgeving op de werknemerstevredenheid, zo voert bijvoorbeeld de Leesman Office sinds 2010 dergelijk onderzoek uit en het Center for People and Buildings (CfPB) uit Delft sinds 2001. Uit data van de CfPB blijkt dat werknemers voor hun werknemerstevredenheid inderdaad externe factoren laten meewegen. Als meest belangrijke factoren worden genoemd comfort van de werkplek, bereikbaarheid van het kantoorgebouw, (ondersteuning van) concentratie, (ondersteuning van) communicatie en binnenklimaat (Van der Voordt e.a., 2017).

Kijkend naar deze factoren kan thuiswerken een positieve invloed hebben op de bereikbaarheid (immers reizen is niet langer noodzakelijk). Voor de factoren comfort van de werkplek, concentratie en binnenklimaat is de invloed van thuiswerken geheel afhankelijk van de beschikbare thuiswerkplek. Voor wat betreft communicatie geldt dat deze nadelig wordt beïnvloed als gevolg van thuiswerken nu collega's elkaar enkel per telefoon of digitaal kunnen benaderen.

C&W & CREUA (2020a) trekt de volgende conclusies ten aanzien van thuiswerken in relatie tot werknemerstevredenheid:

- Onderzoeken geven gemixte resultaten voor wat betreft de invloed van werken op afstand op werknemerstevredenheid. Een op maat gemaakt concept per organisatie is vereist, toegepast op de verschillende typen werknemers, functies en teamstructuren. Jongere werknemers hebben bijvoorbeeld meer behoefte aan het regulier ontvangen van face-to-face feedback dan oudere werknemers.
- Negatieve effecten van thuiswerken kunnen worden versterkt door slecht management.

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is ingegaan op de deelvraag: *Wat is de invloed van Covid-19 op kantoorgebruik?*

Alles wijst erop dat post-Covid-19 meer zal worden thuisgewerkt dan daarvoor. De mate van thuiswerken en de invloed die dat kan hebben op een aantal relevante aspecten van werken, is echter geen exacte wetenschap. Voor ieder besproken aspect geldt dat geen eenduidige conclusies te trekken zijn ten aanzien van het thuiswerken. Het is niet eenvoudig de directe invloed van op kantoor werken of thuiswerken op ieder relevant aspect te meten zonder verstoring door andere factoren die eveneens invloed hebben op het bedoelde aspect. Bovendien is het voor de meeste aspecten afhankelijk van de organisatie, de rol van een werknemer en de inhoud van de werkzaamheden wat het gevolg van thuiswerken is. Nochtans is algemeen wel duidelijk geworden dat overgaan op volledig thuiswerken en het daarmee geheel elimineren van het kantoorgebouw een nadelige invloed zou hebben op de diverse besproken aspecten.

5 Onderzoekskader en onderzoeksmethoden

5.1 Inleiding

Dit onderzoek naar de wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 betreft een casestudy ten aanzien van Loyens & Loeff. De casestudy is vormgegeven als kwalitatief onderzoek waarbij data uit de organisatie Loyens & Loeff is verzameld middels een enquête onder de medewerkers van Loyens & Loeff. In aanvulling daarop is informatie verkregen van CBRE, de huisvestingsadviseur van Loyens & Loeff, ten aanzien van de wijze waarop Loyens & Loeff de indeling voor de Hourglass heeft bepaald en vanuit Loyens & Loeff als organisatie zelf ten aanzien van de missie en waarden van Loyens & Loeff. De resultaten van de casestudy worden getoetst door middel van interviews met diverse personen die vanuit verschillende invalshoeken een visie geven op het kantoorgebruik post-Covid-19

In dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 omschreven wat de doelstellingen zijn van Loyens & Loeff en op welke wijze Loyens & Loeff de indeling van kantoor Hourglass heeft vastgesteld, wordt in hoofdstuk 7 uitwerking gegeven aan de enquête die is afgenomen onder de medewerkers van Loyens & Loeff en wordt in hoofdstuk 8 uitwerking gegeven aan de interviews die zijn afgenomen.

5.2 Casestudy onderzoeksmethode

Kenmerkend aan een casestudy is dat het onderzoek betreft naar één of een beperkt aantal observaties met daarbinnen een groot aantal (vaak interacterende) variabelen. Een casestudy wordt vaak uitgevoerd door middel van kwalitatief onderzoek. Het criterium voor het kwalificeren als casestudy zit hem in het beperkte aantal observaties.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen zogenaamde meervoudige en enkelvoudige case studies. Meervoudige casestudies betekent dat onderzoek wordt gedaan naar meerdere personen, groepen personen of organisaties (hierna aangeduid als sociale fenomenen) terwijl een enkelvoudige casestudy zich beperkt tot één sociaal fenomeen. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen zogenaamde holistische en geïntegreerde casestudies. Bij holistische casestudies wordt enkel naar het sociaal fenomeen als geheel gekeken terwijl bij geïntegreerde casestudies naar het sociaal fenomeen als geheel en naar eenheden of clusters binnen het sociaal fenomeen wordt gekeken (Yin, 2003).

Het onderhavige onderzoek betreft een enkelvoudige casestudy nu het zich toespitst op de Nederlandse kantoren van Loyens & Loeff (één sociaal fenomeen). Daarnaast kan de casestudy worden gekwalificeerd als een holistische casestudy. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen eenheden, bijvoorbeeld afdelingen, binnen de Nederlandse kantoren van Loyens & Loeff maar er wordt naar het geheel gekeken.

In deze casestudy zijn de missie en waarden van Loyens & Loeff en het huidige kantorenconcept van nader bestudeerd en omschreven in hoofdstuk 6. Hierbij dient overigens als kanttekening te worden geplaatst dat Loyens & Loeff twee kantoren heeft in Nederland, in Amsterdam en in Rotterdam, maar dat hoofdstuk 6 enkel ingaat op de indeling van het Amsterdamse kantoor van Loyens & Loeff (de Hourglass) en geen aandacht besteedt aan het Rotterdamse kantoor van Loyens & Loeff. Dit heeft ermee te maken dat de Hourglass pas recentelijk is opgeleverd, de informatie over de wijze van indeling derhalve voorhanden is en het werkplekconcept rekening houdt met de trends van deze tijd. Vervolgens worden in hoofdstuk 7 de resultaten van de enquête binnen Loyens & Loeff geanalyseerd.

Een nadeel van de enkelvoudige casestudy naar Loyens & Loeff is dat de verzamelde gegevens niet zonder meer kunnen worden gegeneraliseerd naar een breder spectrum, bijvoorbeeld de juridische sector als geheel.

5.2.1 Enquête onderzoeksmethode

Onderdeel van de casestudy betreft een enquête die is afgenomen onder medewerkers van Loyens & Loeff waarin vragen zijn gesteld over de ervaringen met het thuiswerken, de werkzaamheden die men uitvoert en de voorkeurslocatie voor het uitvoeren van die werkzaamheden en de visie op het op kantoor werken post-Covid-19. De enquête is opgesteld met de software van Survey Monkey en per e-mail verspreid aan alle medewerkers van Loyens & Loeff in Amsterdam en Rotterdam, derhalve een totaal aantal van 1.260 personen. In totaal is de enquête door 238 respondenten ingevuld.

De enquêtevragen zijn opgesteld op basis van het voorafgaand uitgevoerde literatuuronderzoek (hoofdstuk 2, 3 en 4). De enquête bestond uit 6 vragen over kenmerken van de respondent (bijv. man of vrouw, leeftijd enzovoorts). Vervolgens zijn 4 uitgebreide vragen gesteld over de activiteiten die onderdeel uitmaken van het werk, de hoeveelheid tijd en de voorkeurslocatie voor de activiteiten, het (verwachte) aantal dagen thuiswerken, de ervaringen met het thuiswerken en de verwachtingen omtrent de wijze van het gebruik maken van kantoor post-Covid-19. Tot slot werd aan personen met een leidinggevende functie gevraagd hoe zij het gebruik van kantoor post-Covid-19 door hun team voor ogen hadden.

De enquêteresultaten konden grotendeels op simpele wijze worden geanalyseerd door middel van de overzichten van de enquêteresultaten die Survey Monkey heeft geproduceerd. Ten aanzien van een aantal enquête vragen is een verschilanalyse uitgevoerd om eventuele invloed van een kenmerk (leeftijd dan wel ervaringsjaren) te toetsen op bepaalde variabelen. Voor dat doeleinde is een gedeelte van de enquête resultaten verwerkt in Stata.

De enquête is niet afgenomen conform een wetenschappelijke methode en gezien het aantal respondenten vallen geen definitieve (allesomvattende) conclusies te trekken maar de resultaten bieden niettemin behulpzame inzichten.

De vragenlijst die is gebruikt voor de enquête is aangehecht als [Bijlage 1](#). Zoals aangegeven in de inleiding, worden de enquête resultaten en de methode voor de verschilanalyse ten aanzien van de enquête nader uitgewerkt in hoofdstuk 7.

5.3 Interview onderzoeksmethode

Middels interviews is getoetst op welke wijze diverse betrokkenen binnen Loyens & Loeff kijken naar de ontwikkeling van het kantoorgebruik en de toekomstige invulling van het kantoorgebruik. Deze interviews zijn afgenomen bij een partner die onderdeel uitmaakt van de huisvestingscommissie van Loyens & Loeff, iemand van de Human Resource afdeling van Loyens & Loeff, iemand van de Informatie Technologie afdeling van Loyens & Loeff en iemand uit het Office Management team van Loyens & Loeff. Deze groep geïnterviewden is geselecteerd om vanuit diverse invalshoeken inzichten te verkrijgen ten aanzien van het kantoorgebruik post-Covid-19. Bovendien is, zoals omschreven in paragraaf 3.2, de betrokkenheid van personen vanuit deze diverse disciplines relevant om tot een duurzame kantoorindeling te komen. Daarnaast is een interview afgenomen bij een expert op het gebied van huisvesting van CBRE, die optreedt als de huisvestingsadviseur van Loyens & Loeff, en als zodanig over expertise beschikt ten aanzien van werkplekconcepten. Met name het lid van de huisvestingscommissie, de persoon uit het Office Management Team en de adviseur van CBRE zijn op dit moment bezig om de vraag te beantwoorden hoe de werkplekomgeving bij Loyens & Loeff er post-Covid-19 uit zou moeten zien.

Voorafgaand aan de interviews is een set vragen samengesteld en met de geïnterviewden gedeeld. Deze vragenlijst is bijgevoegd als [Bijlage 2](#) en spitst zich hoofdzakelijk toe op het gebruik van kantoor post-Covid-19. Middels de interviews worden bevindingen uit het literatuuronderzoek en resultaten uit de case study getoetst. De eerste twee vragen zien op aspecten van het thuiswerken als gevolg van Covid-19 maar de overige zeven vragen richten zich op de wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 en het verandertraject naar die wijziging toe.

Drie van de interviews is afgenomen via een video conference call (Windows Teams) en twee van de interviews is afgenomen in persoon. Van alle interviews zijn, met goedkeuring van de geïnterviewden, opnamen gemaakt die naderhand zijn uitgewerkt in transcripties. De transcripties zijn beschikbaar bij de onderwijsinstelling.

De interviews zijn vormgegeven als semi-gestructureerde interviews. Bij ieder van de interviews zijn de vragen op de vragenlijst in principe aan bod gekomen, al is dit niet in een vast stramen gebeurd. Nu het semi-gestructureerde interviews betreft, zouden de antwoorden van de verschillende geïnterviewden in beginsel vergelijkbaar moeten zijn. Tijdens interviews zijn in bepaalde gevallen toch nieuw geformuleerde vragen aan bod gekomen ofwel werd in het antwoord op de ene vraag al vooruit gelopen op het antwoord op een andere vraag. Derhalve bestaat de kans dat de resultaten van de geïnterviewden lastiger te vergelijken zijn.

Om de interviews vergelijkbaar te maken zijn de interviews geanalyseerd en gecodeerd met behulp van het programma Atlas.ti. Er is voor gekozen om deductief te coderen. Dit houdt in dat vanuit het literatuuronderzoek en de case study codes en subcodes zijn geformuleerd. De codes en subcodes zijn ingevoerd in Atlas.ti om een zogenaamde codeboom te creëren en de transcripties van de interviews zijn vervolgens op basis van die codes en subcodes zijn gesegmenteerd. Als groepscode zijn gehanteerd: thuiswerken als gevolg van Covid-19 restricties, kantoorgebruik post-Covid-19, krimp vloeroppervlakte en verandertraject. In iedere groep zijn meerdere subcodes toegevoegd. Een code document tabel is toegevoegd als [Bijlage 4](#).

Zoals aangegeven in de inleiding, worden de interviews nader uitgewerkt in hoofdstuk 8.

6 Missie en waarden Loyens & Loeff en indeling Hourglass

6.1 Inleiding

Op een aantal plekken in dit Company Research Paper is benoemd dat de missie en doelstellingen van een bedrijf in acht moeten worden genomen in de overweging voor de functie van het kantoor. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat de missie en de waarden van Loyens & Loeff zijn. Daarnaast wordt ingegaan op de wijze waarop Loyens & Loeff de indeling voor de “Hourglass” heeft bepaald. De Hourglass betreft het nieuwe kantoor van Loyens & Loeff op de Amsterdamse Zuidas dat midden in de corona tijd, in september 2020, is opgeleverd. Al lang werd uitgekeken naar de verhuizing naar dit nieuwe gebouw. Als gevolg van de restricties die zijn opgelegd ten aanzien van werken op kantoor in verband met de Covid-19 crisis, is de Hourglass op het moment van schrijven van dit paper slechts beperkt gebruikt.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen: *Hoe heeft Loyens & Loeff de indeling van kantoor Hourglass bepaald?* en *Wat zijn de doelstellingen van Loyens & Loeff en op welke wijze kan de functie van kantoor daar een bijdrage aan leveren?* Er wordt een koppeling gemaakt tussen de missie en waarden van Loyens & Loeff en de thema’s die in acht zijn genomen bij de inrichting van de Hourglass. Deze koppeling heeft tot doel te bepalen op welke wijze (de functie van) het kantoor een bijdrage kan leveren aan het bereiken van bepaalde doelstellingen c.q. het nastreven van de missie en waarden zodat dit kan worden meegenomen in aanbevelingen omtrent kantoorgebruik post-Covid-19.

6.2 Missie en waarden van Loyens & Loeff

Loyens & Loeff heeft de missie en waarden van de organisatie omschreven op de website. De missie en waarden maken duidelijk wat voor organisatie Loyens & Loeff is en waar de organisatie naar streeft. Deze *“mission and value statement”* is in 2019 uitgebracht. De missie en waarden zijn op de website enkel omschreven in het Engels en worden hieronder ook in het Engels weergegeven omdat een vertaling naar het Nederlands de betekenis minder goed kan dragen (Loyens & Loeff, 2021).

In paragraaf 6.3 zal worden besproken welke thema’s CBRE heeft geïdentificeerd, die het werken bij Loyens & Loeff samenvatten, ten behoeve van de indeling van de Hourglass. Je kan de missie en waarden niet één op één verbinden aan die thema’s maar in de figuur hieronder is niettemin getracht een aansluiting te maken tussen de waarden en de (uitgangspunten die in acht zijn genomen bij de) kantoorindeling c.q. functie van Hourglass waarop nadere toelichting volgt in paragraaf 6.3.

| Mission Statement | Thema’s CBRE (zie § 6.3) |
|---|---|
| <p>One firm: law & tax</p> <p>We put people at the heart of our business.</p> <p>We empower exceptional talent and nurture collective entrepreneurship. We provide each other with room to develop so we can all maximise our impact.</p> <p>We are a trusted partner for our clients with a solution-driven approach. We provide them with smart and efficient services so they can succeed in their ambitions.</p> | |
| Value Statement | |
| <p>People-centred</p> <p>We create an inspiring, inclusive and fun place to work where we can all reach our full potential</p> | <ul style="list-style-type: none">• <i>Aantrekken talent</i>• <i>Keuze en flexibiliteit in waar en wanneer gewerkt wordt</i> |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • We encourage each other to find, develop and pursue new ideas and opportunities • We welcome and value different perspectives • We trust and respect each other both professionally and personally • We take pride in our firm, challenge ourselves and each other, invite feedback and help others to grow | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatie breed samenwerken en ontmoeten</i> • <i>Gezonde keuzes en levensstijl worden gefaciliteerd</i> |
| <p>Trusted as a partner</p> <p>We work together to make a significant difference for each client</p> <ul style="list-style-type: none"> • We actively share learnings and team up across the firm to meet our clients' needs • We offer our clients smart, effective and practical solutions • We prioritise long-term relationships • We constantly focus on our clients' interests and cultivate an in-depth understanding of their business | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatie breed samenwerken en ontmoeten</i> • <i>Optimale en onderscheidende cliëntenbeleving</i> |
| <p>Professional</p> <p>We apply the highest professional standards in everything we do</p> <ul style="list-style-type: none"> • We uphold the highest ethical standards • We hold ourselves and each other accountable and dare to speak up • We communicate clearly and openly within our organisation • We work efficiently together towards a shared direction | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Opvangen van organisatiewijzigingen</i> • <i>Toekomstbestendige faciliteiten en services</i> • <i>High-end IT en digitalisering</i> |

Kijkend naar bovenstaande figuur, zijn de meeste van de door CBRE gehanteerde thema's te koppelen aan de waarden uit de *mission and value statement*. Vanuit theoretisch perspectief zouden de functies en inrichting van de Hourglass derhalve moeten aansluiten bij de missie en waarden van de organisatie. De vraag is op welke wijze de functie en inrichting van kantoor nog zoveel mogelijk de missie en waarden van Loyens & Loeff kan ondersteunen post-Covid-19. Nu alles erop wijst dat men structureel meer thuis zal werken dan voorheen, zullen fysieke ontmoetingen blijvend minder voorkomen dan vóór Covid-19. Het kantoor c.q. de wijze van het gebruik van kantoor moet een plek zijn die zo bevorderlijk mogelijk is voor het creëren van verbinding tussen de verschillende teams binnen de organisatie, zodat men daadwerkelijk het gevoel heeft dat Loyens & Loeff één organisatie is. Met name de waarden genoemd onder "*people centred*" raken aan innovatie en creativiteit en het leren van anderen, voor welke zaken face-to-face contact essentieel is

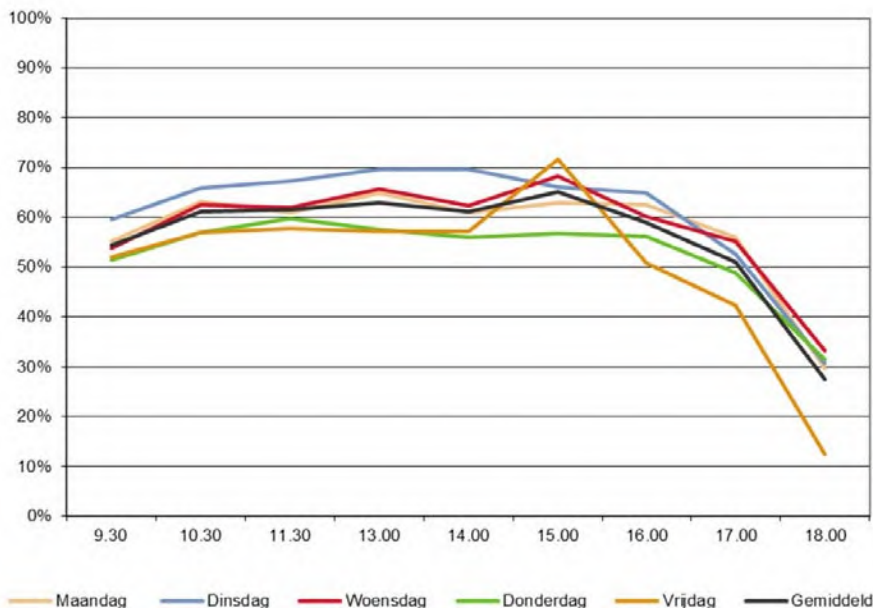
6.3 Indeling Hourglass

Zoals aangekondigd zijn door CBRE bij de voorbereidingen voor de indeling van de Hourglass een aantal thema's geïdentificeerd die het 'werken bij Loyens & Loeff in 2020' samenvatten. Deze thema's zijn in figuur 13 in willekeurige volgorde georganiseerd (niet in volgorde van belangrijkheid).



Figuur 13: Thema's werken bij Loyens & Loeff in 2020 (CBRE, 2017)

De thema's zijn samengesteld op basis van input uit de organisatie verkregen door middel van interviews, workshops, pitches van medewerkers, generatiedialogen, activiteitenmetingen door CBRE en referentiebezoeken. Een onderdeel van de activiteitenmetingen door CBRE betrof een meting van de bezettingsgraad van de werkplekken op het oude kantoor aan de Frederik Roeskestraat. Figuur 14 geeft de resultaten van die metingen voor iedere werkdag, gedurende de werkdag (van 09.00u – 18.00u), en gemiddeld weer.



Figuur 14: Bezettingsgraadmeting kantoor Loyens & Loeff Frederik Roeskestraat 100 in 2017 (CBRE, 2017a)

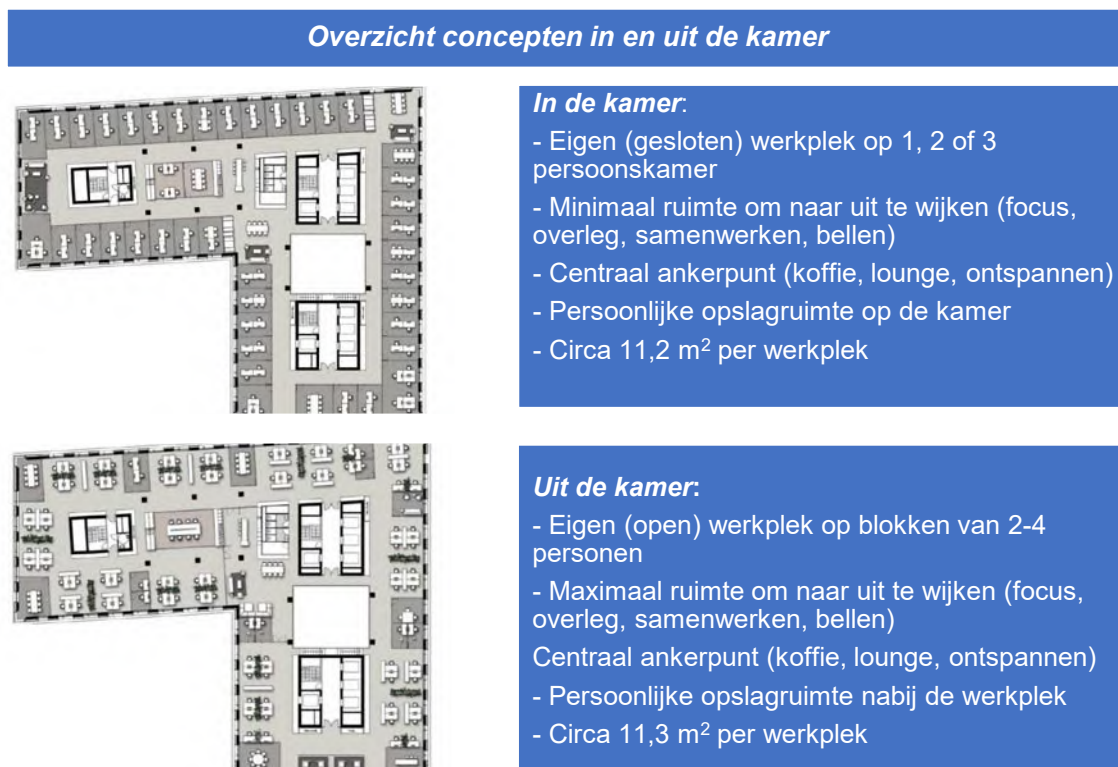
Uit de metingen volgt dat de bezetting van de werkplekken op het oude kantoor gemiddeld 56% was en dat op het piekmoment 72% van de werkplekken in gebruik was. Dit toont aan dat in een indeling met vaste plekken, altijd sprake zal zijn van plekken die niet worden gebruikt. Indien wordt gekozen voor niet toegewezen plekken, zou middels het toepassen van een flex-factor de bezettingsgraad van het aantal werkplekken kunnen worden verhoogd. In 2017 was de bezettingsgraad op dinsdag het hoogste en op donderdag het laagste. Bij de meeste bedrijven is de bezettingsgraad op maandag,

dinsdag en donderdag het hoogste omdat werknemers hun parttime dagen vaak inplannen op woensdag en vrijdag (Colliers, 2020).

De thema's uit figuur 13 zijn vertaald naar de indeling van de Hourglass. Ten aanzien van de werkplekken kwam naar voren dat het optimaal faciliteren van de individuele en geconcentreerde aard van de werkzaamheden een kernvereiste betrof. Daarnaast werd benoemd dat het op de Frederik Roeskestraat ontbrak aan individuele ruimte, flexibiliteit en ontmoetings- en samenwerkingsmogelijkheden. Twee werkplekconcepten zijn door Loyens & Loeff uitgebreid onderzocht om te beoordelen welk concept het beste aansloot bij de (toekomstige) werkprocessen en de wensen van de medewerkers (CBRE, 2017). Deze twee concepten werden aangeduid als "in de kamer" en "uit de kamer".

Het in de kamer concept betreft een indeling met toegewezen plekken op 1, 2 of 3-persoonskamers. Medewerkers voeren hun werkzaamheden hoofdzakelijk uit op hun vaste werkplek in de kamer. Om tegemoet te komen aan de input uit de organisatie worden daarnaast ruimten gecreëerd om je individueel terug te trekken, te overleggen en ter ontspanning. Bij het in de kamer concept, is de mogelijkheid voor de aanvullende ruimten echter beperkt omdat de kantoorkamers goeddeels beslag leggen op de vloeroppervlakte (CBRE, 2017).

Het uit de kamer concept betreft een open setting. Medewerkers hebben een vaste werkplek. De werkplekken worden aangevuld met gesloten ruimten voor geconcentreerd werk, overleg of langdurige telefoongesprekken. Bij het uit de kamer concept is meer mogelijkheid voor die aanvullende ruimten omdat de werkplekken minder beslag leggen op de vloeroppervlakte (CBRE, 2017).



Figuur 15: Overzicht concepten in en uit de kamer, gemaakt door auteur op basis van (CBRE, 2017).

Beide concepten zijn te kwalificeren als de hybride vorm van het activiteit gerelateerd werken concept gezien de aangewezen plekken met aanvullende uitwijkruimte bedoeld voor specifieke activiteiten (focus, overleg, samenwerken, bellen). Nu in beide concepten een toegewezen werkplek wordt

gewaarborgd, wordt geen flex-factor toegepast door Loyens & Loeff. Voorts blijkt dat het uit de kamer concept niet is verkend vanuit een oogpunt van ruimtebesparing maar om te bezien of die indeling een betere ondersteuning zou bieden voor de uit te voeren werkzaamheden. Het metrage per werkplek is in beide concepten ongeveer gelijk en voldoet ruimschoots aan de conform NEN 1824:2010 aanbevolen vloeroppervlakte.

Loyens & Loeff heeft het uit de kamer concept lange tijd en tot in detail onderzocht en laten uitwerken. Voor de advocaten, notarissen en fiscalisten (ook wel “de fee-earners”) is uiteindelijk gekozen voor het in de kamer concept. Gedeeltelijk kwam deze keuze eruit voort dat er in Nederland geen andere advocatenkantoren zijn die een uit de kamer kantoorconcept hebben toegepast (CBRE, 2019). Het is veiliger een getest concept over te nemen dan een pionier te zijn op dat gebied. Voor de business services afdelingen, zoals Human Resources, Informatie Technologie, Client Administration en Communicatie en Marketing (ook wel “de non fee-earners”) is gekozen voor het uit de kamer concept.

6.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de deelvragen: *Hoe heeft Loyens & Loeff de indeling van kantoor Hourglass bepaald?* en *Wat zijn de doelstellingen van Loyens & Loeff en op welke wijze kan de functie van kantoor daar een bijdrage aan leveren?*

Loyens & Loeff heeft twee concepten verkend voor de indeling van de Hourglass, het “in de kamer” en het “uit de kamer” concept, beide (hybride) vormen van activiteit gerelateerd werken. In beide concepten zou iedere werknemer een vaste toegewezen plek krijgen. Loyens & Loeff heeft voor de fee-earners uiteindelijk gekozen voor het in de kamer concept, bestaande uit een cellenkantoor met overwegend 2-persoonskamers aangevuld met ruimten voor individueel werken, samenwerken en ontspanning. Voor de non fee-earners is gekozen voor het uit de kamer concept. Eén van de motivaties om voor het in de kamer concept te kiezen voor de fee-earners was dat in Nederland geen advocatenkantoren werken met een concept dat vergelijkbaar is aan het “uit de kamer” concept. Het is goed voorstelbaar dat de grote waarde die binnen Loyens & Loeff wordt gehecht aan individueel, geconcentreerd hier een doorslaggevende rol heeft gespeeld. Zoals blijkt uit de bespreking van diverse kantoorconcepten in hoofdstuk 2 van dit Company Research Paper, voelen werknemers zich doorgaans minder goed ondersteund bij individueel, geconcentreerd bureau werk in een kantoor met een open setting dan in een afgesloten kamer. Nu voor de non fee-earners wel is gekozen voor het uit de kamer concept, kunnen ervaringen van medewerkers van die afdelingen met individueel, geconcentreerd bureau werk op kantoor anders uitpakken dan bij de fee-earners.

De *mission and value statement* van Loyens & Loeff kan worden verbonden met de thema’s die zijn gehanteerd bij de inrichting van de Hourglass. De missie van Loyens & Loeff is het zijn van één firma waar de mensen binnen de organisatie in het middelpunt staan. Helder is dat het kantoor een belangrijke rol kan spelen bij het creëren van verbinding tussen collega’s en verschillende teams binnen de organisatie. Met name de waarden uit de *mission and value statement* die onder de noemer “*people centred*” vallen, zien op innovatie, creativiteit en leren van anderen waartoe face-to-face contact essentieel is. Derhalve dient kantoor post-Covid-19 een plek te zijn die zo veel mogelijk de verbinding tussen mensen en verschillende teams binnen de organisatie bevordert.

7 Ervaringen en wensen medewerkers Loyens & Loeff

7.1 Inleiding

In het kader van de case study naar het kantoorgebruik van Loyens & Loeff post-Covid-19 is eind juni / begin juli 2021 een (digitale) enquête afgenomen onder de medewerkers waarin vragen zijn gesteld over de ervaringen met het thuiswerken, de werkzaamheden die men uitvoert, de voorkeurslocatie voor het uitvoeren van die werkzaamheden en de visie op het op kantoor werken post-Covid-19. In totaal is de enquête door 238 respondenten ingevuld (ten opzichte van een totaal aantal medewerkers in Amsterdam en Rotterdam van 1.260). De enquête is niet afgenomen conform een wetenschappelijke methode en gezien het aantal respondenten vallen geen definitieve conclusies te trekken maar de resultaten bieden niettemin behulpzame inzichten. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête geanalyseerd en antwoord gegeven op de deelvraag: *Hoe ervaren de medewerkers van Loyens & Loeff het thuiswerken en wat is de wens van de medewerkers voor wat betreft kantoorgebruik post-Covid-19?*

7.2 Vragenlijst enquête

Het doel van de enquête is informatie te vergaren over de opinie van Loyens & Loeff medewerkers inzake diverse aspecten van het thuiswerken als gevolg van Covid-19 alsmede de visie van medewerkers op het kantoorgebruik post-Covid-19. De respondenten werden gevraagd een aantal kenmerken in te vullen zodat inzicht wordt verkregen in de verdeling van de groep respondenten en om eventueel te analyseren of er onderscheid is in wensen en voorkeuren tussen verschillende groepen. Er zijn vragen gesteld over ervaringen met thuiswerken die van belang zijn om te bepalen welke aspecten positief en negatief worden beleefd. Om gegevens te verzamelen over de verwachte wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 en welke activiteiten zich lenen voor uitvoering thuis of op kantoor zijn vragen gesteld over het aantal dagen thuiswerken, de activiteiten die onderdeel uitmaken van het werk en de voorkeurslocatie voor die activiteiten. Voorkeuren die blijken uit de antwoorden op vragen omtrent de wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 zijn relevant voor de toekomstige wijze van gebruik en inrichting.

7.3 Respondenten

Zoals benoemd in de inleiding is de enquête ingevuld door 238 respondenten, bestaande uit 98 mannen (41,18%) en 140 vrouwen (58,82%). De respondenten bestaan uit 134 (56,30%) zogenaamde 'fee-earners' (zijnde advocaten, fiscalisten en medewerkers van het notariaat) en uit 104 (43,70%) zogenaamde 'non fee-earners' (zijnde business services en ondersteuning). Ze zijn verdeeld over zes leeftijdscategorieën: 8 respondenten tussen de 20-24 jaar (3,36%), 56 respondenten tussen de 25-29 jaar (23,53%), 46 respondenten tussen de 30-34 jaar (19,33%), 23 respondenten tussen de 35-39 jaar (9,66%), 48 respondenten tussen de 40-49 jaar (20,17%) en 57 respondenten 50 jaar en 50 plus (23,95%). Het gemiddelde fte percentage betrof 91%. Van de respondenten zijn 172 personen (73,19%) werkzaam op kantoor Amsterdam (de Hourglass) en 63 personen (26,81%) werkzaam op kantoor Rotterdam (3 respondenten hebben de kantoorlocatie niet ingevuld).

Loyens & Loeff heeft geen inzicht kunnen verlenen in alle kenmerken van het personeelsbestand die zijn uitgevraagd bij de enquête. Een verdeling naar leeftijd en geslacht is niet beschikbaar. Derhalve kan ten aanzien van die aspecten geen vergelijking worden gemaakt tussen de groep respondenten en het totale personeelsbestand. De verdeling tussen Amsterdam en Rotterdam en de verdeling naar functie ('fee earners' tegenover 'non fee earners') is wel bekend. Van het totale personeelsbestand is 67,70% werkzaam op kantoor Amsterdam en 33,30% werkzaam op kantoor Rotterdam. Derhalve is de enquête verhoudingsgewijs door iets meer mensen van kantoor Amsterdam ingevuld ten opzichte van het totaal maar het verschil is niet groot. Van het totale personeelsbestand is 55,34% fee-earner en 44,66% non fee-earner. Dit komt bijna overeen met de verdeling van de respondenten tussen fee-

earners en non fee-earners. Voor wat betreft deze kenmerken is het respondentenbestand dus representatief.

In paragraaf 5.2 is verantwoord waarom hoofdstuk 6 zich enkel toespitst op het Amsterdamse kantoor van Loyens & Loeff. In de enquête is ervoor gekozen de Rotterdamse medewerkers wel mee te nemen omdat de werkzaamheden die worden uitgevoerd en het type werknemers op beide kantoren gelijk is. Het Rotterdamse kantoor is minder ingericht op basis van activiteit gerelateerd werken, in die zin dat er in minder grote mate additionele ruimten voor specifieke activiteiten beschikbaar zijn, maar het kantoor is – net als een groot deel van de Hourglass – ingericht als cellenkantoor. Er zijn dus wel parallellen te trekken. Voor Loyens & Loeff is het relevant de wijze van gebruik van de Nederlandse kantoren als geheel te kunnen beschouwen en niet enkel voor één van de locaties. Omdat de voorkeuren van de medewerkers hier een relevante rol in spelen, zijn de beide kantoren meegenomen in de enquête.

7.4 Hoe wordt het thuiswerken ervaren door de medewerkers van Loyens & Loeff

Vóór Covid-19 was het binnen Loyens & Loeff ongebruikelijk om vanuit huis te werken. Werk werd uitgevoerd van achter het bureau op kantoor. Tot juni 2020 beschikten de medewerkers van Loyens & Loeff niet over een laptop van het werk. Op kantoor werd met desktop computers gewerkt en werk vanaf een externe locatie werd uitgevoerd op de eigen laptop middels een online desktop (Citrix verbinding). Uit de enquête resultaten volgt dat 82,7% van de respondenten vóór Covid-19 nooit thuis werkten. Een behoorlijke disruptie dus om vanaf maart 2020 ineens geheel, of in ieder geval grotendeels, vanuit huis te werken.

Om een idee te krijgen van de mening van medewerkers over diverse aspecten van het thuiswerken werd de respondenten gevraagd een aantal (positief geformuleerde) stellingen met betrekking tot thuiswerken een score te geven waarbij score 1 betekent 'helemaal niet mee eens', score 2 'niet mee eens', score 3 'neutraal', score 4 'mee eens' en score 5 'geheel mee eens'. Figuur 16 geeft de resultaten weer. Er is steeds met percentages aangegeven hoeveel van de respondenten welke score gaven. De stellingen waar meer dan de helft van de respondenten een 4 of een 5 heeft ingevuld hebben een groene kleur en de stelling waar meer dan de helft van de respondenten een 1, 2 of 3 heeft ingevuld heeft een rode kleur.

| Stelling | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| Ik kan thuis geconcentreerd mijn werk uitvoeren en ben net zo productief ofwel productiever dan op kantoor. | 2,53% | 10,55% | 11,39% | 24,05% | 51,48% |
| Ik beschik thuis over de juiste hulpmiddelen / ondersteuning om mijn werk te kunnen doen (denk aan toegang tot het netwerk, beschikbaarheid van apparaten als laptop, beeldscherm en printer, beschikbaarheid van informatie en data en beschikbaarheid van collega's). | 2,11% | 10,13% | 14,53% | 36,29% | 37,18% |
| Thuiswerken heeft geen invloed op de kwaliteit en inhoud van mijn werk. | 5,06% | 10,13% | 9,70% | 29,54% | 45,57% |
| Ondanks het thuiswerken, voel ik me verbonden met collega's. | 3,80% | 21,52% | 33,33% | 29,96% | 11,39% |
| Door het thuiswerken ervaar ik meer flexibiliteit en autonomie in de uitvoering van mijn werkzaamheden, ik kan bijvoorbeeld pauzeren wanneer het mij uitkomt. | 2,97% | 8,47% | 11,02% | 31,36% | 46,19% |

| | | | | | |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| Ik ervaar het als positief dat ik reistijd van en naar werk bespaar. | 2,54% | 7,20% | 11,44% | 22,03% | 56,78% |
| De fysieke omstandigheden op mijn thuiswerkplek bieden een prima werkomgeving voor de uitvoering van mijn werkzaamheden. | 2,97% | 11,86% | 13,14% | 34,32% | 37,71% |
| Bij thuiswerken kan ik toch een gezonde work-life balance onderhouden. | 3,39% | 9,32% | 22,88% | 29,66% | 34,75% |
| Tijdens het thuiswerken lukt het mij om ideeën te delen met anderen en vragen te stellen, ondanks dat ik mijn collega's niet tegen het lijf loop. | 1,69% | 16,53% | 27,54% | 32,63% | 21,61% |
| Ik voel mij nog net zo verbonden met Loyens & Loeff als organisatie als vóór (het thuiswerken in verband met) Covid-19. | 3,39% | 19,49% | 23,73% | 25,85% | 27,54% |

Figuur 16: Weergave enquêteresultaten stellingen omtrent thuiswerken, gemaakt door auteur.

Uit de resultaten is op te maken dat de ervaringen met thuiswerken onder medewerkers van Loyens & Loeff positief zijn. De stelling met betrekking tot de verbondenheid met collega's betreft de enige stelling waar meer dan de helft van de respondenten een 1, 2 of 3 heeft ingevuld. Daarnaast zijn de scores van de stellingen over het delen van ideeën met anderen en de verbondenheid met de organisatie wat meer verdeeld en vult bij die stellingen een minder grote meerderheid een 4 of 5 in als score dan bij de andere stellingen.

Leesman heeft in de periode van thuiswerken door Covid-19 enquêtes afgenomen onder 181.406 werknemers wereldwijd met vragen over thuiswerken. Wanneer je bovenstaande resultaten vergelijkt met het onderzoek van Leesman naar thuiswerken, zijn soortgelijke trends waarneembaar. Ook bij het onderzoek van Leesman zijn werknemers positief over productiviteit bij thuiswerken, beschikbare hulpmiddelen / ondersteuning, fysieke omstandigheden op de werkplek en het delen van ideeën met collega's. Net als in de enquête bij Loyens & Loeff scoren de respondenten in het Leesman onderzoek de verbondenheid met collega's tijdens het thuiswerken het laagste van alle uitgevraagde stellingen. (Leesman, 2021)

7.5 Hoe kijken medewerkers van Loyens & Loeff aan tegen werken op kantoor post-Covid-19

Thuis werken vs. op kantoor werken

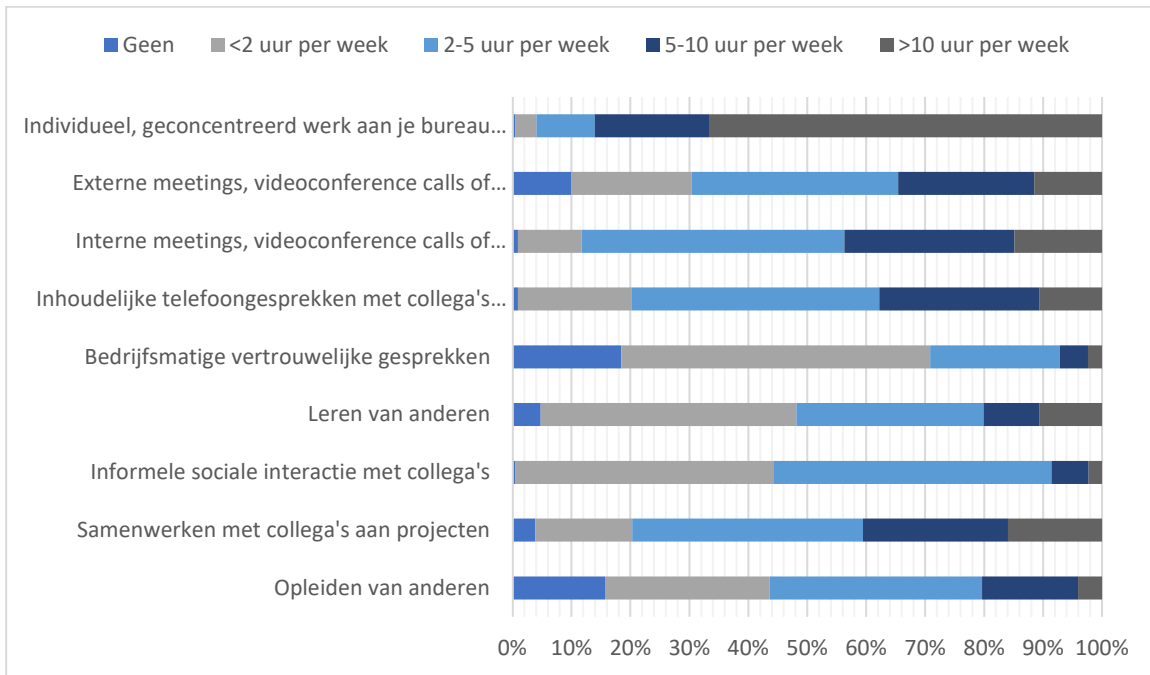
Van niet tot nauwelijks thuis werken naar continu tot grotendeels thuiswerken is soepel verlopen bij Loyens & Loeff. De medewerkers die de enquête hebben ingevuld laten zich positief uit over de aspecten van thuiswerken. De vraag is hoe medewerkers aan kijken tegen het werken op kantoor post-Covid-19, zowel voor wat betreft de hoeveelheid tijd dat men op kantoor zal willen werken als de wijze van kantoorgebruik. In de enquête is gevraagd hoeveel dagen men per week thuis zou willen werken post-Covid-19. Op deze vraag werd als volgt gereageerd:

| Aantal dagen per week | Reacties |
|-----------------------|----------|
| 5 dagen per week | 2,11% |
| 4 dagen per week | 4,64% |
| 3 dagen per week | 16,46% |
| 2 dagen per week | 45,57% |
| 1 dag per week | 25,32% |
| nooit | 5,91% |

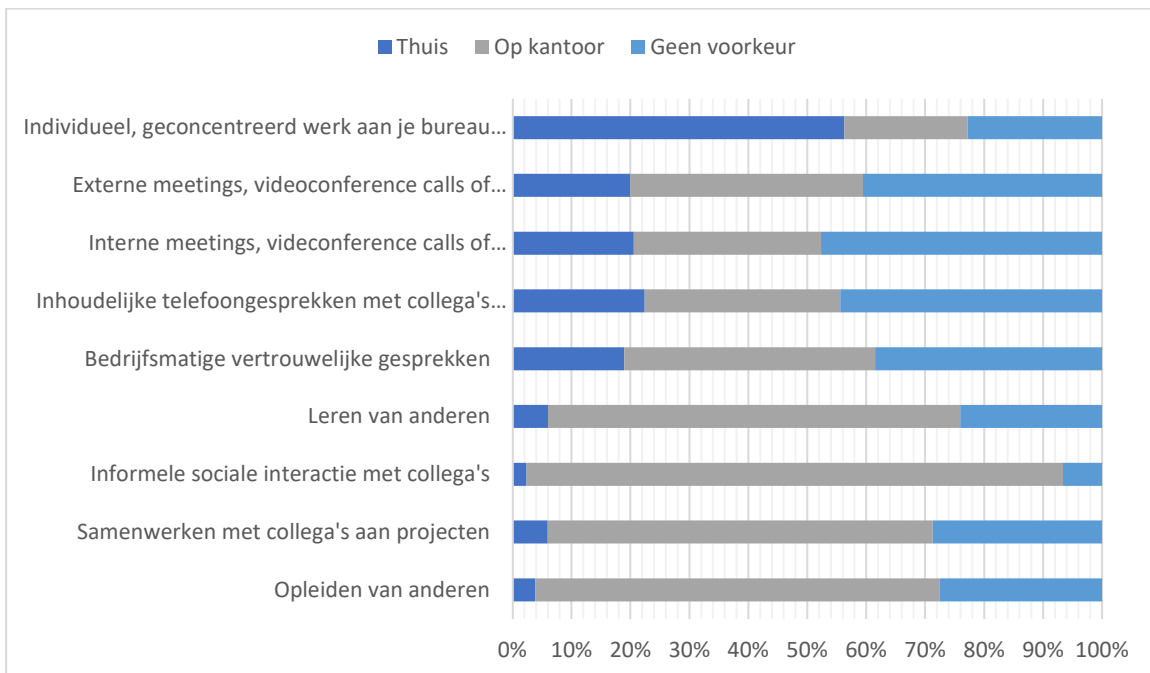
Figuur 17: Weergave enquêteresultaten vraag omtrent dagen thuiswerken, gemaakt door auteur.

De grootste groep respondenten heeft geantwoord post-Covid-19 graag 2 dagen per week thuis werken. Dit valt binnen de bandbreedte van de door KiM verwachte hoeveelheid thuiswerken maar is meer dan de 8 uur per week thuiswerken die het CPB inschat (zie paragraaf 4.2).

Onderdeel van de enquête betrof ook een vraag naar de activiteiten die onderdeel uitmaken van het werk van de respondent, voor hoeveel uren per week en of die activiteiten het beste op kantoor of thuis kunnen worden uitgevoerd. Op basis van de activiteiten wordt in figuur 18 weergegeven hoeveel uren per week men aan deze activiteit besteed. In figuur 19 wordt weergegeven wat men als voorkeurslocatie heeft ingevuld voor het uitvoeren van de activiteit.

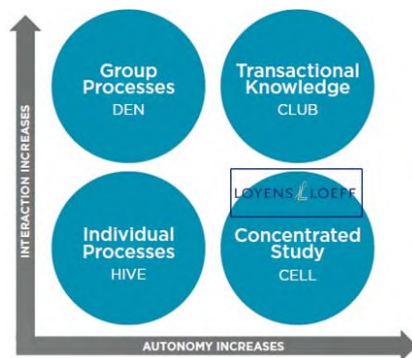


Figuur 18: Weergave enquêteresultaten activiteiten en aantal uren, gemaakt door auteur.



Figuur 19: Weergave enquêteresultaten activiteiten en voorkeurslocatie, gemaakt door auteur.

Hieruit komt naar voren dat het meeste tijd wordt besteed aan individueel, geconcentreerd werk aan het bureau. De grootste groep voert het individueel, geconcentreerd werk bij voorkeur thuis uit. Leesman heeft in haar wereldwijde onderzoek naar thuiswerken uitgevraagd in hoeverre men zich bij het uitvoeren van bepaalde activiteiten goed ondersteund voelt wanneer ze werken vanuit huis en wanneer ze werken vanuit kantoor. Dat onderzoek laat zien dat de ondervraagden zich bij het uitvoeren van individueel geconcentreerd werk aan het bureau zich thuis meer ondersteund voelen dan op kantoor. Dit stemt overeen met de resultaten van de enquête onder Loyens & Loeff medewerkers. In het Leesman onderzoek voelt men zich bij andere activiteiten die ook in de Loyens & Loeff enquête zijn meegenomen, zoals telefoongesprekken, interne en externe meetings, videoconference calls en telefonische conferenties, echter ook thuis beter ondersteund. In de enquête onder Loyens & Loeff medewerkers scoort het kantoor juist hoger als voorkeurslocatie voor alle andere activiteiten. Voor wat betreft de activiteit leren van anderen scoort zowel in het Leesman onderzoek als in de enquête van Loyens & Loeff kantoor het hoogste als voorkeurslocatie.



Figuur 20: Autonomie en interactie figuur (C&W & CREUA, 2020a), bewerkt door auteur.

Op basis van de (verdeling van) activiteiten die onderdeel uitmaken van de medewerkers, kunnen we Loyens & Loeff op de figuur van Duffy en Worthington plaatsen. Loyens & Loeff komt tussen “Club” en “Cell” uit met een iets sterkere neiging naar Cell. Voor wat betreft Club heeft dit ermee te maken dat veel tijd wordt besteed aan leren van anderen, opleiden van anderen, samenwerken op projecten en interne en externe meetings. Voor wat betreft Cell heeft dit ermee te maken dat het grootste deel van de werkzaamheden bestaat uit individueel geconcentreerd werk. De indeling van de Hourglass lijkt, in ieder geval voor de fee-earners, op deze basis in beginsel geschikt.

Kijkend naar de in paragraaf 4.3 genoemde aspecten die van belang zijn voor het goed functioneren van een organisatie, kunnen op basis van de enquêteresultaten de volgende opmerkingen worden gemaakt:

| | |
|----------------------------------|---|
| Productiviteit | <ul style="list-style-type: none"> • Blijft naar perceptie van medewerkers op peil. • Grootste deel werkzaamheden betreft individueel geconcentreerd werk achter het bureau, hetgeen bij voorkeur thuis wordt uitgevoerd. • Medewerkers ervaren flexibiliteit en autonomie door thuiswerken, hetgeen positief kan bijdragen aan de productiviteit. • Work-life balance kan worden onderhouden. |
| Innovatie en creativiteit | <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers hebben (sterke) voorkeur de activiteiten leren van anderen, opleiden van anderen, samenwerken met collega's aan projecten en informele sociale interactie op kantoor uit te voeren. Deze activiteiten zijn van belang voor innovatie en creativiteit omdat bij deze activiteiten ideeën kunnen worden gedeeld. • Men heeft wel het gevoel dat - ondanks het thuiswerken - ideeën kunnen worden gedeeld met collega's |
| Bedrijfscultuur | <ul style="list-style-type: none"> • De grootste groep medewerkers geeft aan zich nog net zo verbonden te voelen met Loyens & Loeff als organisatie als voor het thuiswerken door Covid-19. |
| Werknemers-tevredenheid | <ul style="list-style-type: none"> • Uit de reacties op de stellingen omtrent thuiswerken, blijkt dat de medewerkers positief gestemd zijn over de thuiswerksituatie. Dit blijkt ook uit het feit dat men post-Covid-19 een gedeelte van de week nog thuis wil blijven werken. |

Wijze van kantoorgebruik post-Covid-19

Een ander relevant aspect van het op kantoor werken post-Covid-19 is de wijze waarop van het kantoor en de daar beschikbare faciliteiten gebruik gemaakt zal worden. In dit kader is aan de medewerkers van Loyens & Loeff in de enquête gevraagd om een vijftal stellingen op volgorde te zetten, de belangrijkste stelling bovenaan (op 1) en de minst belangrijke stelling onderaan (op 5). De resultaten zijn hieronder weergegeven in figuur 15.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ik hecht eraan op kantoor een aangewezen plek te hebben (een vast bureau in een vaste kamer). | 69,40% | 10,78% | 3,02% | 6,90% | 9,91% |
| Ik zou het leuk vinden op kantoor steeds met andere personen op een kamer te zitten. | 9,01% | 16,74% | 18,03% | 24,03% | 32,19% |
| Ik zou het leuk vinden op kantoor in de buurt te zitten van ofwel gemixt met mensen van een andere afdeling / een ander team. | 7,39% | 20,00% | 32,61% | 25,65% | 14,35% |
| Ik vind het belangrijk mijn werkplek persoonlijk te maken (bijvoorbeeld door het neerzetten van een plant of het ophangen van foto's). | 6,41% | 37,18% | 14,10% | 20,51% | 21,89% |
| Ik verwacht op kantoor gebruik te zullen maken van speciale ruimten die zijn gecreëerd buiten de werkkamers (zoals telefoonhokjes en interne vergaderruimten). | 8,58% | 15,02% | 31,76% | 22,75% | 21,89% |

Figuur 21: Weergave enquêteresultaten wijze van kantoorgebruik post-Covid-19, gemaakt door auteur.

Opvallend is dat een grote meerderheid het meest belangrijk vindt om post-Covid-19 een aangewezen plek (vast bureau in een vaste kamer) op kantoor te behouden. Deze stelling is door een grote meerderheid op 1 gezet. Het persoonlijk maken van de werkplek is bovendien door veel mensen op 2 gezet. Een en ander duidt erop dat men het liefste vast houdt aan de bestaande indeling. De stelling die het meest op 5 is neergezet, betreft het steeds met andere personen op een kamer zitten. Dit is derhalve het minst populair. Ten aanzien van het gemixt zitten met mensen van een andere afdeling / een ander team en het gebruik maken van de speciale uitwijkruimten (telefoonhokjes en interne vergaderruimten) is men wat neutraler. De meeste mensen zetten deze stellingen op 3.

Effecten leeftijd en ervaringsjaren

Op de resultaten van de enquête zijn vershilanalyses uitgevoerd om vast te stellen of de leeftijd en het aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff van de respondenten invloed heeft op de wensen omtrent het werken op kantoor post-Covid-19. Hierbij is gekeken naar de hoeveelheid dagen die men per week thuis wil werken post-Covid-19 en naar de stellingen over de wijze van kantoorgebruik post-Covid-19. Deze analyse is zinvol omdat de resultaten iets zeggen over de invloed van de opbouw van het personeelsbestand op de wensen van de medewerkers. Opgemerkt zij dat andere kenmerken ook invloed kunnen hebben op de voorkeuren die men uitspreekt in de enquête. Nu uit de theorie naar voren komt dat leeftijd en ervaringsjaren aspecten zijn die invloed kunnen hebben op de wensen omtrent kantoorgebruik, is ervoor gekozen de vershilanalyse enkel op die aspecten toe te spitsen.

De analyse is uitgevoerd in Stata. Voor het uitvoeren van de analyse zijn de respondenten in de volgende groepen onderverdeeld qua leeftijd en ervaringsjaren.

| Leeftijdsgroep | Hoeveelheid respondenten | Ervaringsjaren L&L groep | Hoeveelheid respondenten |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20 t/m 34 | 109 | 0 t/m 3 | 71 |
| 35 t/m 49 | 69 | 4 t/m 8 | 60 |
| 50 en 50 plus | 54 | 9 t/m 43 | 98 |

Voor wat betreft de invloed van de leeftijd en de ervaringsjaren op het aantal dagen thuiswerken is de analyse uitgevoerd door middel van een zogenaamde “F-toets”, welke toets kan worden gebruikt om twee varianties met elkaar te vergelijken. De leeftijd en het aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff zijn ieder als splitsingsvariable gebruikt en het aantal dagen thuiswerken als toetsvariabele. Voor wat betreft de invloed van de leeftijd en ervaringsjaren op het werken op kantoor post-Covid-19 is de analyse uitgevoerd door middel van een zogenaamde “Chi2-toets”. De leeftijd en het aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff zijn ieder als splitsingsvariabele gebruikt en de stellingen omtrent de wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 als toetsvariabelen. Nu de stellingen omtrent de wijze van kantoorgebruik stellingen betroffen waaraan door de respondenten een ranking is gegeven (van 1 tot 5), staan de resultaten op ordinale schaal. Dit betekent dat de intervallen tussen de getallen gelijk zijn maar de verschillen niet interpreteerbaar zijn. De opties liggen niet noodzakelijkerwijs even ver uit elkaar. Bijvoorbeeld, indien iemand een stelling ranking 2 geeft, betekent dit niet dat die stelling twee keer zo belangrijk is als de stelling die ranking 4 heeft gekregen. Derhalve is de F-toets niet geschikt voor het uitvoeren van deze analyse maar is de Chi2-toets gebruikt. De statistische resultaten zijn schematisch weergegeven in [Bijlage 3](#). Daarnaast bevat [Bijlage 3](#) de uitdraaien uit Stata.

De volgende hypothesen zijn getoetst ten aanzien van het aantal dagen thuiswerken:

| Hypothese | Motivatie | Aangenomen? |
|---|---|-------------|
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid dagen die personen thuis willen werken post-Covid-19 op basis van leeftijd. Oudere medewerkers zullen meer dagen vanuit huis willen werken dan jongere medewerkers | Voor jongere medewerkers geldt vaker dat ze kleiner behuisd zijn waardoor het thuiswerken een negatieve invloed kan hebben op de work-life balance doordat er geen verschil meer is tussen de plek waar wordt gewerkt en waar wordt ontspannen. Ook hebben jongere medewerkers meer behoefte aan reguliere face-to-face feedback momenten (C&W & CREUA, 2020a). Oudere medewerkers hebben vaker een prettige thuiswerksituatie en medewerkers met een hogere leeftijd hebben doorgaans meer expertise en kunnen derhalve zelfstandiger werken (Wawoe, 2021). | Nee |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid dagen die personen thuis willen werken post-Covid-19 op basis van aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff. Personen met meer ervaringsjaren zullen meer dagen vanuit huis willen werken dan personen met minder ervaringsjaren | Voor jongere medewerkers geldt vaker dat ze kleiner behuisd zijn waardoor het thuiswerken een negatieve invloed kan hebben op de work-life balance doordat er geen verschil meer is tussen de plek waar wordt gewerkt en waar wordt ontspannen. Ook hebben jongere medewerkers meer behoefte aan reguliere face-to-face feedback momenten (C&W & CREUA, 2020a). Medewerkers met meer ervaringsjaren hebben vaker een prettige thuiswerksituatie en medewerkers met meer ervaringsjaren hebben doorgaans meer expertise en kunnen derhalve zelfstandiger werken (Wawoe, 2021). | Nee |

Voors zijn de hypothesen ten aanzien van de wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 zoals weergegeven in onderstaand overzicht getoetst. De motivatie voor deze hypothesen is dat oudere werknemers c.q. werknemers met meer ervaringsjaren bij Loyens & Loeff meer hechten aan het traditionele cellenkantoor met vaste werkplekken en jongeren positiever staan tegenover een flexibel werkplekconcept (Pullen, 2014). Daarnaast hebben medewerkers met een hogere leeftijd c.q. meer ervaringsjaren al langere tijd gewerkt in een kantooromgeving met een eigen vaste plek die zij hebben kunnen personaliseren en vaste kamergenoten en collega's die in de omgeving zitten. Zij zijn aan die situatie gewend. Van hen wordt minder flexibiliteit verwacht ten aanzien van veranderingen.

| Hypothese | Aangenomen? |
|---|-------------|
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan een vaste plek op kantoor op basis van aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff | Nee |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het persoonlijk maken van de werkplek op kantoor op basis van leeftijd | Ja |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het persoonlijk maken van de werkplek op basis van aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff | Nee |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het steeds met andere personen op de kamer zitten op basis van leeftijd | Nee |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het steeds met andere personen op de kamer zitten op basis van aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff | Nee |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het gemixt zitten met een ander team op basis van leeftijd | Ja |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het gemixt zitten met een ander team op basis van aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff | Nee |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het gebruik maken van de speciale ruimten voor activiteit gerelateerd werken op basis van leeftijd | Nee |
| Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het gebruik maken van de speciale ruimten voor activiteit gerelateerd werken op basis van aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff | Nee |

Zoals omschreven onder "Wijze van kantoorgebruik", eerder in deze paragraaf 7.5, zijn de stellingen omtrent kantoorgebruik – waar bovengenoemde hypothesen op getest zijn – door de respondenten ingevuld door een ranking van 1 tot 5 te geven. Eén van de statistische voorwaarden voor de Chi2 toets is dat van de verwachte frequenties 80% groter moet zijn dan 5. Om aan deze voorwaarde te voldoen, zijn de rankings van de stellingen gegroepeerd in 1 t/m 2 en 3 t/m 5.

Uit de toets blijkt dat twee van de hypothesen een statistisch significant resultaat opleveren ($p < 0,05$) en worden aangenomen:

- Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die mensen hechten aan het persoonlijk maken van de werkplek op kantoor op basis van leeftijd: uit de Chi2-toets is op te maken dat de leeftijdsgroep 50 en 50+ het persoonlijk maken van de werkplek belangrijker vindt dan verwacht terwijl het tegenovergestelde geldt voor de leeftijdsgroep 35 t/m 49, binnen die leeftijdsgroep vindt men het persoonlijk maken van de werkplek minder belangrijk dan verwacht (verwezen wordt naar [Bijlage 3](#)).
- Er zit verschil tussen de hoeveelheid waarde die medewerkers hechten aan het gemixt zitten met een ander team op basis van leeftijd: uit de Chi2-toets is op te maken dat de

leeftijdsgroep 50 en 50+ minder graag gemixt zit met een ander team dan verwacht. Hetzelfde geldt voor de leeftijdsgroep 20 t/m 34. Binnen de leeftijdsgroep 35 t/m 49 zit men juist liever gemixt met een ander team dan verwacht (verwezen wordt naar [Bijlage 3](#)).

Het feit dat door verschillende leeftijdsgroepen anders kan worden gekeken naar facetten van een andere wijze van kantoorgebruik post-Covid-19, is iets dat in acht zou moeten worden genomen bij het implementeren van een nieuwe wijze van kantoorgebruik, meer specifiek in het verandertraject daarnaartoe.

7.6 Conclusie

Als gezegd is de enquête die is uitgezet onder medewerkers van Loyens & Loeff door 238 respondenten ingevuld en vallen op basis van de resultaten geen alomvattende conclusies te trekken. Niettemin bieden de resultaten behulpzame inzichten. Ook bij Loyens & Loeff zal het thuiswerken een blijvend fenomeen zijn. De wens om 2 dagen thuis te werken, lijkt aan te sluiten bij de resultaten op de vragen omtrent de activiteiten en de voorkeurslocatie. De meeste respondenten hebben aangegeven meer dan 10 uur per week individueel geconcentreerd werk aan het bureau uit te voeren en de voorkeurslocatie voor die activiteit is thuis. De ervaringen van medewerkers met thuiswerken is positief. Wel is men van mening dat de verbinding met collega's negatief wordt beïnvloed door het thuiswerken. Daarnaast wordt voor veel activiteiten die onderdeel uitmaken van het werk en een opleidingscomponent ofwel samenwerkingscomponent bevatten, het kantoor als voorkeurslocatie aangemerkt. Kantoor blijft daartoe een rol van betekenis vervullen.

De wensen van de medewerkers om 2 dagen per week thuis te werken én een vaste aangewezen plek te behouden op kantoor matchen niet. Indien het kantoor op die wijze zou worden gebruikt post-Covid-19 zou dit als resultaat hebben dat steeds veel plekken niet bezet zouden zijn. Bij de meting die is uitgevoerd door CBRE voorafgaand aan de verhuizing naar de Hourglass – en derhalve vóór Covid-19 toen nog niet of nauwelijks werd thuisgewerkt door medewerkers van Loyens & Loeff – lag de bezettingsgraad van de plekken gemiddeld rond de 56% (zie paragraaf 6.3). Het gemiddelde fte-percentage van de respondenten van de enquête betreft 91%, derhalve 4,5 dag. Daarvan uitgaande, indien men 2 dagen thuiswerkt, zou dit betekenen dat de bezettingsgraad met nog 45% afneemt en de bezettingsgraad derhalve uitkomt op gemiddeld circa 31% (55% van 56%). Men lijkt zich niet te realiseren dat in dat geval een te lege, uitgestorven, kantoorvloer zou ontstaan. Dit doet af aan de sociale functie die kantoor zou moeten hebben. Daarnaast is het vanuit een oogpunt van kosten en duurzaamheid niet verantwoord om een dusdanig grote ruimte te blijven huren die zo weinig wordt gebruikt.

Uit de verschilanalyse die is uitgevoerd om te analyseren in hoeverre leeftijd en aantal ervaringsjaren bij Loyens & Loeff effect hebben op de hoeveelheid thuiswerken en de wensen omtrent kantoorgebruik post-Covid-19 blijkt dat de verschillen meevallen. Enkel ten aanzien van het persoonlijk maken van de werkplek en het gemixt zitten met een ander team, levert de analyse een statistisch significant resultaat op. Deze bevindingen kunnen in gedachten worden gehouden bij het bepalen van de wijze van gebruik post-Covid-19 en het traject daar naartoe.

8 Analyse interviews

8.1 Inleiding

Zoals aangeduid in hoofdstuk 5 wordt de case study naar Loyens & Loeff aangevuld door interviews met betrokkenen bij Loyens & Loeff die zijn ondervraagd ten aanzien van de thuiswerksituatie door Covid-19 en de verwachtingen omtrent het gebruik van kantoor post-Covid-19. In dit hoofdstuk zal uitwerking worden gegeven aan de interviews.

8.2 Analyse uitkomsten interviews

8.2.1 Thuiswerken als gevolg van Covid-19

Ten aanzien van het thuiswerken als gevolg van Covid-19 komt uit de interviews naar voren dat de disruptie die (het thuiswerken als gevolg van) Covid-19 heeft veroorzaakt voor een verandering heeft gezorgd in de manier van werken in de juridische sector die men op voorhand niet voor mogelijk had gehouden. Thuiswerken behoorde pre-Covid-19 niet tot de mogelijkheden binnen Loyens & Loeff maar doordat er nu geen andere mogelijkheid was dan vanuit huis werken en dat derhalve door bijna de gehele organisatie werd gedaan, heeft men gezien dat het wel degelijk mogelijk is. Het heeft een stuk bewustwording gebracht bij mensen dat zaken ook op een andere manier kunnen worden aangepakt en vertrouwen gecreëerd binnen de organisatie dat niet al het werk onder toezien oog van de leidinggevende hoeft te worden uitgevoerd.

“Dus het positieve ervan is dat we ineens heel bewust gingen denken “hee, hoe wij het altijd deden dat is niet zo gewoon”. En dan hoeft het niet goed of fout zou zijn, maar er zo over nadenken deed eigenlijk niemand.” (Adviseur van CBRE)

Voor wat betreft het aspect productiviteit volgde uit de enquêteresultaten dat deze naar perceptie op peil is gebleven of misschien wel is verbeterd. Daarnaast gaven respondenten van de enquête aan dat een groot deel van hun werkzaamheden bestaat uit individueel, geconcentreerd werk en dat zij dat bij voorkeur thuis uitvoeren. De meeste geïnterviewden beamen uit eigen ervaring en van wat zij binnen kantoor horen dat het individueel geconcentreerde werk goed en efficiënt vanuit huis kan worden uitgevoerd doordat de ruis en interrupties door collega's wegvallen. De data van kantoor bevestigen ook dat de productiviteit van fee-earners (hoeveelheid declarabele uren) in de thuiswerkperiode niet is verslechterd. Eén van de geïnterviewden, die aangeeft dat zijn rol met name bestaat uit begeleiden, mensen spreken en het monitoren van het team is van mening dat hij deze rol minder productief kan uitvoeren vanuit huis.

In de enquête onder medewerkers van Loyens & Loeff werd bij de stellingen over het thuiswerken, de stelling over verbondenheid met collega's als enige stelling negatief gescoord. Daarnaast is voor de activiteit leren van anderen, kantoor uitdrukkelijk als voorkeurslocatie benoemd. In de interviews komt het verliezen van de verbinding met de organisatie en met collega's ook naar voren. Eén van de geïnterviewden oppert dat het zo zou kunnen dat die verminderde verbinding leidt tot minder loyaliteit ten aanzien van de organisatie, waardoor medewerkers mogelijk sneller geneigd zouden zijn van baan wisselen ofwel andere eisen stellen, al is het momenteel nog niet duidelijk of dat echt zo is. Het samenwerken met collega's en meer specifiek het leren van anderen wordt door de geïnterviewden ook als negatief aspect van het thuiswerken gezien. Voor veel jonge advocaten, fiscalisten en notarissen is het mee luisteren en kijken bij collega's een belangrijk deel van de opleiding dat nu ontbreekt.

“Het is ook onze visie dat je eigenlijk het meeste leert op de werkvloer. Door gewoon mee te kijken met mensen en praktijkopdrachten te doen. Dat is eigenlijk 70% van je leerervaring. En dat heb je nu natuurlijk veel minder gehad. En 20% is dan van samenwerken met mensen of een buddy hebben of

een mentor en slechts 10% van wat je echt leert, komt bijvoorbeeld uit een trainingsklasje. Die zijn heel handig maar het grootste leerrendement haal je vaak uit gewoon in de praktijk je werk doen.” (Lid HR-team)

Ten aanzien van samenwerken wordt overigens door één van de geïnterviewden in positieve zin opgemerkt dat het thuiswerken heeft veroorzaakt dat Loyens & Loeff nu (versneld) beschikt over bepaalde digitale applicaties, zoals werken met gedeelde bestanden in Windows Teams, waardoor het samenwerken in haar optiek juist efficiënter is geworden. Tot slot wordt in de interviews als mogelijk negatief aspect een verslechterde work-life balance genoemd, in die zin dat mensen moeilijker afstand nemen van hun werk en geneigd zijn de dag langer en zonder pauzes achter hun computer door te brengen. De respondenten van de enquête waren daarentegen van mening dat zij ondanks het thuiswerken een gezonde work-life balance konden onderhouden.

8.2.2 Kantoorgebruik post-Covid-19

Hoeveelheid thuiswerken post-Covid-19

Bij de enquête onder Loyens & Loeff medewerkers, antwoordde de grootste groep respondenten post-Covid-19 graag twee dagen per week thuis te willen werken. De geïnterviewden bevestigen dat zij verwachten post-Covid-19 door alle medewerkers een aantal dagen per week thuis zal worden gewerkt. In dit kader wordt ook gewezen op het reeds binnen Loyens & Loeff verspreide beleid omtrent thuiswerken post-Covid-19 (*“the working from home policy”*) waarin medewerkers het recht krijgen om post-Covid-19 twee dagen per week vanuit huis te werken. Dat beleid is nog niet van kracht omdat, op het moment van schrijven van dit Company Research Paper, nog niet sprake is van een situatie dat geen restricties meer gelden. Er geldt thans nog altijd een maximum bezetting van 50% van de Nederlandse Loyens & Loeff kantoren. Op het moment dat geen restricties meer van toepassing zijn, zal de *working from home policy* in werking treden.

“De working from home policy is echt anders dan hoe het vroeger was. Twee jaar geleden was het eigenlijk de regel dat je niet thuis werkte. Iedereen werkte op kantoor, elke dag. We merkten dan wel dat er af en toe een vraag kwam of iemand thuis mocht werken of vanaf een andere plaats. Daar werd dan individueel, op case by case basis goedkeuring voor gegeven of niet maar het werd bijna niet gevraagd.” (Lid Huisvestingscommissie)

Eén van de geïnterviewden verwacht dat op het moment dat de kantoren weer volledig kunnen worden gebruikt, de eerste periode mensen niet tot nauwelijks thuis zullen werken en heel veel naar kantoor zullen gaan maar dat na verloop van enkele weken of maanden het kantoorgebruik weer terug zal zakken.

Uit de verschilanalyse die is uitgevoerd om de eventuele invloed van leeftijd en ervaringsjaren op een deel van de enquêteresultaten te meten volgt dat leeftijd en ervaringsjaren geen invloed hebben op het aantal gewenste thuiswerkdagen. Al konden de geïnterviewden zich indenken dat jongere medewerkers, gezien een mogelijk minder comfortabele thuissituatie en het feit dat jongere medewerkers nog meer moeten leren, meer op kantoor zouden willen zijn dan oudere medewerkers, had geen van de geïnterviewden de overtuiging dat leeftijd of ervaringsjaren een significante invloed zal hebben op het aantal dagen thuiswerken.

De wijze van kantoorgebruik post-Covid-19

Uit de enquête onder Loyens & Loeff medewerkers volgt dat respondenten met name veel waarde hechten aan een vaste aangewezen plek op kantoor. Ook hechten de respondenten relatief veel waarde aan het persoonlijk maken van de werkplek. Zoals opgemerkt in paragraaf 7.6 sluiten deze

wensen niet goed aan bij het feit dat men ook voornemens is om 2 dagen per thuis te werken. Als gevolg zou sprake zijn van een erg lage bezettingsgraad op het kantoor dat nu nog is ingericht met vaste plekken voor alle medewerkers. Alle geïnterviewden verwachten dan ook dat post-Covid-19 de kantoren van Loyens & Loeff op een andere, meer flexibele manier zullen worden ingericht en gebruikt dan thans het geval is.

Ten aanzien van de verdiepingen waar fee-earners gebruik maken en die ingedeeld zijn met het “in de kamer” concept, spreken de geïnterviewden de verwachting uit dat niet langer sprake zal zijn van aangewezen plekken (eigen bureaus) voor alle werknemers. Om de bezettingsgraad omhoog te brengen zullen plekken flexibeler worden ingezet. Dit zal cruciaal zijn om een stimulerende en gezellige werkomgeving te waarborgen. Gedachten zijn dat een vlekkenstelsel wordt toegepast dat inhoudt dat een grotere groep mensen (van verschillende afdelingen) gebruik zal maken van een bepaalde verdieping of deel van een verdieping. Een ander idee dat één van de geïnterviewden uitspreekt is dat wel een systeem zal ontstaan waarbij werknemers nog altijd een vaste kamer zal hebben maar dat een kamer met twee bureaus toegewezen zal zijn aan drie of vier personen. Op die wijze wordt de bezettingsgraad omhoog gebracht maar houden mensen toch de mogelijkheid hun spullen te bewaren op de toegewezen kamer.

Voor wat betreft de verdiepingen waar non fee-earners van gebruik maken en die ingedeeld zijn met het “uit de kamer” concept, verwachten de geïnterviewden dat tussen de teams die gezamenlijk gebruik maken van één verdieping (zoals Human Resources, Communicatie en Marketing en Informatie Technologie) afspraken zullen worden gemaakt omtrent de aanwezigheid op kantoor. Meer specifiek dat bijvoorbeeld op maandag het Human Resources team op kantoor is, op dinsdag het Communicatie en Marketing team en op woensdag het Informatie Technologie team. Op de teamdagen op kantoor zal dan werk worden ingepland dat in samenwerking met teamgenoten wordt opgepakt, terwijl op de dagen dat men niet op kantoor is het individuele, geconcentreerde werk wordt ingepland.

“Ik zag in jouw mail een referentie naar een soort clubhuis idee. Ik denk dat dat voor sommige afdelingen wel meer zal gelden. Als ik kijk naar HR dan zie ik dat wel gebeuren bij ons op de afdeling. Ik voorspel voor de toekomst dat je voornamelijk thuiswerkdagen hebt waarin je dingen uitwerkt en oplevert en dat je de brainstormsessies, de klankbordsessies en met elkaar dingen bedenken op kantoor doet.” (Lid HR-team)

Een deel van de geïnterviewden verwacht dat het flexibele gebruik gepaard zal gaan met een toename van het gebruik van de additionele ruimten (activiteit gerelateerde ruimten) die zijn gecreëerd op kantoor en mogelijk het opgeven van individuele werkplekken teneinde meer additionele ruimten te creëren. Dit is ook terug te zien in de codering in Atlas.ti, waar de codes “inrichting flexibel” en “additionele ruimten” vaak samen voorkomen (zie ook de code co-occurrence tabel welke onderdeel is gemaakt van [Bijlage 4](#)).

“Ik zou verwachten dat er nog meer verschuiving naar gemeenschappelijke ruimtes gaat. Ik bedoel de faciliteiten om thuis zelfstandig te kunnen werken zijn echt prima.” (Lid IT-team)

Voor de advocaten, notarissen en fiscalisten wordt in twijfel getrokken of die de additionele ruimten ook meer zullen gebruiken. Eén van de geïnterviewden denkt dat dat niet het geval zal zijn terwijl één van de andere geïnterviewden denkt dat het geheel afhankelijk is van wat de leidinggevende doet. Voor de advocaten, notarissen en fee-earners merkt één van de geïnterviewden voorts op dat hij niet verwacht dat een systeem mogelijk is waarbij werk wordt onderverdeeld in werk dat gezamenlijk op kantoor wordt uitgevoerd en individueel, geconcentreerd werk dat thuis wordt uitgevoerd. Het werk is

hiervoor onvoldoende op voorhand in te plannen, er zijn te vaak ad-hoc kwesties die moeten worden opgepakt.

Een flexibeler gebruik van het kantoor post-Covid-19, waarbij de bezettingsgraad omhoog wordt gebracht en meerdere afdelingen op dezelfde verdieping worden geplaatst kan volgens een aantal van de geïnterviewden bijdragen aan de missie en waarden van Loyens & Loeff. Indien goed wordt gekeken naar de indeling en teams die veel met elkaar samenwerken bij elkaar in de buurt worden geplaatst, kan dit het gevoel van eenheid tussen verschillende teams bevorderen en als zodanig een bijdrage leveren aan het “*one firm*” gevoel. Op dat vlak is nog wel ruimte voor verbetering aldus de geïnterviewden.

Uit de verschilanalyse die is uitgevoerd om de eventuele invloed van leeftijd en ervaringsjaren op een deel van de enquêteresultaten te meten volgt dat leeftijd en ervaringsjaren weinig invloed hebben op de wensen ten aanzien van kantoorgebruik post-Covid-19. Deze observatie wordt onderschreven door de geïnterviewden. Al kan men zich voorstellen dat oudere werknemers met meer ervaring wellicht al gewend zijn aan een bepaalde wijze van kantoorgebruik, is de optiek dat zowel ouderen als jongeren over het algemeen flexibel met veranderingen om kunnen gaan.

Krimp vloeroppervlakte

De geïnterviewden concluderen dat op termijn sprake zal zijn van een krimp in de vloeroppervlakte van de Loyens & Loeff kantoren. Uitgaande van het (structureel) gedeeltelijk thuiswerken door werknemers en de meer flexibele indeling van kantoor, zal minder ruimte nodig zijn en is het ook gewenst minder ruimte te gebruiken teneinde de bezettingsgraad op peil te houden en als zodanig een stimulerende en gezellige werkomgeving te creëren. Vanuit een perspectief van duurzaamheid en ook vanuit een bedrijfseconomisch perspectief is het niet uit te leggen dezelfde hoeveelheid ruimte te blijven huren en leeg te laten staan. Een kostenbesparing wordt aangeduid als een bijkomend gevolg en niet als de oorzaak voor de krimp in vloeroppervlakte.

Vanuit CBRE wordt verwacht dat de vaste vloeroppervlakte krimpt maar dat binnen kantoorgebouwen een flexibele faciliteit wordt gecreëerd die wordt geëxploiteerd door een service provider. Op een dag of in een periode dat meer ruimte nodig is, kan van de flexibele faciliteit gebruik worden gemaakt. Voor zover een flexibele faciliteit niet binnen een gebouw wordt aangeboden, verwacht CBRE dat dit in de gebouwen eromheen ontstaat, dus dat bijvoorbeeld gebruikers van kantoorgebouwen op de Zuidas van elkaars voorzieningen (zoals vergaderruimten en restaurant) gebruik zullen maken bij wijze van flexibele schil.

Verandertraject

De organisatie zal moeten worden begeleid naar de nieuwe wijze van kantoorgebruik. De wijze waarop dat moet gebeuren staat ter discussie. Wanneer geen restricties meer gelden zal in ieder geval het *working from home policy* in werking treden, op basis waarvan men het recht krijgt twee dagen per week vanuit huis te werken. Veel geïnterviewden aan dat zij verwachten dat het voorbeeld dat managers en leidinggevenden geven veel invloed zal hebben op het team. Dit geldt zowel voor de hoeveelheid thuiswerken als voor de wijze van gebruik van het kantoor. Het lijkt de geïnterviewden voor de hand liggen dat, naast het overkoepelend beleid, op teamniveau afspraken worden gemaakt.

De meeste geïnterviewden verwachten dat de verandering ook wel redelijk vanzelf gaat, eventueel begeleid door een digitaal reserveringssysteem.

“Ik denk wel dat mensen heel flexibel zijn en dat de inrichting, die moet ondersteunen, maar die bepaalt niet of iets wel of niet kan. Je ziet nu hoe flexibel mensen zijn door ze uit hun natuurlijke omgeving te halen. Thuiswerken functioneert dus dit gaat ook functioneren.” (Adviseur van CBRE)

“Een reserveringssysteem blijft er want we gaan niet op vaste dagen werken. Daar geloof ik niet in. We willen die vrijheid houden.” (Lid Office Management team)

Er is binnen Loyens & Loeff gewerkt aan het voorbereiden van een pilot om een nieuwe flexibeler manier van kantoorgebruik te testen met een aantal afdelingen op kantoor Amsterdam waarbij men geen vaste plek heeft en een flex-factor wordt toegepast. De pilot zou worden uitgevoerd wanneer geen restricties meer zouden gelden ten aanzien van kantoorgebruik. Nu de restricties langer aanhouden dan verwacht, is het pilot project echter nog niet uitgevoerd.

8.3 Conclusie

Dat thuiswerken een structureel onderdeel van het werk zal worden, staat ook voor de geïnterviewden vast. In de enquête onder Loyens & Loeff medewerkers gaven veel respondenten aan het behouden van een vaste plek op kantoor belangrijk te vinden. De geïnterviewden concluderen echter dat een vaste plek op kantoor niet samengaat met structureel gedeeltelijk thuiswerken. Derhalve verwacht men dat kantoor op een meer flexibeler wijze zal worden gebruikt en dat een flex-factor zal worden toegepast om tot een hogere bezettingsgraad te komen. De hoeveelheid vloeroppervlakte zal verminderen. Op die wijze wordt voorkomen dat er te veel lege plekken ontstaan en wordt een stimulerende en gezellige werkomgeving gewaarborgd. Bovendien is het behouden van evenveel ruimte en veel lege plekken niet houdbaar vanuit perspectief van duurzaamheid en ook om bedrijfseconomische redenen.

Uit de interviews kan worden afgeleid dat het best mogelijk is dat de advocaten, notarissen en fiscalisten het kantoor op een andere wijze zullen gebruiken dan de medewerkers van business services. Ten aanzien van de fee-earners wordt benoemd dat het onderverdelen van de werkzaamheden in individuele, geconcentreerde werkzaamheden voor thuis en samenwerken op kantoor moeilijk werkbaar zal zijn. Voor de medewerkers van business services blijkt uit de interviews dat thans wel degelijk een model wordt voorzien waarbij het team op afgesproken dagen samenkomt op kantoor om samen te werken en individueel geconcentreerd werk op thuiswerkdagen inroostert. Voor de business services afdelingen verwacht men meer gebruik van de additionele ruimten en mogelijk het opgeven van individuele werkplekken teneinde meer additionele ruimten te creëren terwijl men hier voor de fee-earners niet zo van overtuigd is.

Dat een overmaat van thuiswerken kan leiden tot het verliezen van de verbinding met kantoor en met de organisatie staat volgens de geïnterviewden vast. Derhalve speelt kantoor een belangrijke rol in het terugbrengen van die verbinding.

Voor wat betreft het traject naar een nieuwe wijze van kantoorgebruik is een eerste stap gezet in de vorm van overkoepelend beleid. Er is een *working from home policy* bekend gemaakt, dat in werking zal treden op het moment dat geen restricties meer gelden ten aanzien van het kantoorgebruik. Op basis van dit beleid zijn medewerkers gerechtigd twee dagen per week vanuit huis te werken. Voor het overige is een verandertraject nog niet uitgestippeld. Een pilot om te testen hoe wordt gereageerd op het werken zonder vaste plek en met toepassing van een flex-factor is voorbereid maar heeft nog geen uitvoering kunnen vinden. Mogelijk zal een digitale applicatie in gebruik blijven om de kantoorbezetting te sturen.

9 Conclusie en aanbevelingen

9.1 Inleiding

De hoofdvraag in dit Company Research Paper is: *Op welke wijze wordt post-Covid-19 gebruik gemaakt van de kantoren van Loyens & Loeff en welke indeling ondersteunt dit gebruik?* Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is literatuuronderzoek gedaan en een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een casestudy, als onderdeel waarvan een enquête is afgenomen bij Loyens & Loeff medewerkers. De bevindingen uit de casestudy zijn vervolgens getoetst middels interviews. In dit hoofdstuk wordt het onderzoek afgerond met een conclusie en aanbevelingen ten aanzien van de hoofdvraag. De zeven deelvragen zijn in de voorgaande hoofdstukken beantwoord.

9.2 Conclusie

Werkplekconcepten en daarmee de wijze van gebruik van een kantoor en de inrichting ervan, zijn in de loop der tijd aan verandering onderhevig geweest. Van kantoren ingericht conform het Taylorisme ontwikkelde de inrichting zich naar cellenkantoren, vervolgens naar kantoortuinen en tot slot naar een inrichting op basis van activiteit gerelateerd werken. Wijzigingen uit het verleden hangen samen met minder hiërarchie op de werkvloer, een veranderende aard van werkzaamheden en ontwikkelingen op het gebied van ICT en thans zorgt Covid-19 voor een heroverweging van de functie en wijze van gebruik van kantoor. Gesteld kan worden dat voornoemde veranderingen invloed hebben op de relevantie van het viertal primaire vereisten waardoor kantoren hun bestaansrecht hebben verworven, omschreven in paragraaf 2.3. Terwijl het uitwisselen van informatie tussen werknemers en sociale behoefte en culturele identiteit nog altijd relevante primaire vereisten zijn, geldt dit niet langer voor kapitaaleisen. Kenniswerkers kunnen – met name dankzij het internet en ICT-ontwikkelingen – tegenwoordig eenvoudiger plaats- en tijdsafhankelijk werken. Voor wat betreft het primaire vereiste centrale aansturing geldt dat het kantoorgebouw hier absoluut een rol in kan spelen maar dat organisaties als gevolg van Covid-19 hebben kunnen vaststellen of hun werknemers met aansturing op afstand ook voldoende presteren. Het is derhalve twijfelachtig of centrale aansturing derhalve nog altijd een primair vereiste is voor een kantoorgebouw.

Nu Loyens & Loeff een organisatie betreft waar pre-Covid-19 in principe niet vanuit huis werd gewerkt, heeft Covid-19 voor een grote disruptie gezorgd. De organisatie is massaal gaan thuiswerken en uit het onderzoek is gebleken dat het thuiswerken positief wordt ervaren. Ook kan vastgesteld worden dat de productiviteit op peil is gebleven.

De verwachting is dat post-Covid-19 structureel een gedeelte van de week zal worden thuisgewerkt, in de enquête gaven de meeste respondenten aan een voorkeur te hebben om twee dagen per week vanuit huis te werken. De organisatie heeft hier al op ingespeeld door het uitgeven van een *working from home policy* die medewerkers toe staat om post-Covid-19 twee dagen per week op afstand te werken. Een en ander betekent dat structureel minder van kantoor gebruik zal worden gemaakt. Om de bezettingsgraad op peil te houden, zal Loyens & Loeff af moeten stappen van de vaste toegewezen plekken per medewerker en een meer flexibel gebruik van werkplekken moeten invoeren. Teneinde tot een wenselijke bezettingsgraad te komen, zal Loyens & Loeff een flex-factor moeten vaststellen. Bij de berekening dienen onder meer aspecten in acht te worden genomen als het percentage parttimers en de spreiding van het aantal uren over de week, de daadwerkelijke aanwezigheid op kantoor en het risico op over- of onderbezetting dat Loyens & Loeff bereid is te nemen. Nader onderzoek is noodzakelijk om tot een realistische flex-factor te komen en voorts om te beoordelen in hoeverre sturing in kantoorgebruik (bijvoorbeeld middels een reserveringssysteem) noodzakelijk is om piekbezetting te voorkomen. Naar aanleiding daarvan kan worden vastgesteld hoeveel vloeroppervlakte op de lange termijn kan worden afgestoten. Bij het afstoten van vloeroppervlakte, zal de kantoorquotiënt van Loyens & Loeff overeenkomstig dalen. Gezien de verwachte mindere bezetting van de kantoren post-Covid-19 is het afstoten van vloeroppervlakte overigens ook vanuit bedrijfseconomisch en duurzaamheidsperspectief noodzakelijk.

Uit de enquêteresultaten volgt dat de verbinding met collega's negatief wordt beïnvloed door het thuiswerken. Daarnaast hebben de respondenten aangegeven dat men activiteiten die een opleidingscomponent of een samenwerkingscomponent kennen, bij voorkeur op kantoor uitvoert. Van belang is derhalve dat het kantoor post-Covid-19 een rol van betekenis zal spelen in het terugbrengen van de verbinding tussen medewerkers. Dit sluit ook aan bij de doelstelling van de organisatie "one firm" waarbij de mensen binnen de organisatie centraal staan. Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat deze verbinding beter kan worden gewaarborgd indien Loyens & Loeff overstapt naar een flexibeler wijze van kantoorgebruik (geen vaste plekken meer) en de hoeveelheid vloeroppervlakte terugbrengt. Immers voor het creëren van verbinding is het relevant dat de bezettingsgraad van het kantoor op peil blijft zodat een stimulerende werkomgeving wordt gewaarborgd. Verbinding ontstaat tenslotte wanneer collega's elkaar tegenkomen. Loyens & Loeff dient, teneinde de verbinding te waarborgen, bij het vaststellen van de nieuwe indeling van kantoor met flexibele plekken rekening te houden met de indelingsprincipes uit paragraaf 3.2. Teams die veel met elkaar te maken hebben vanwege frequent werkcontact dienen bij dezelfde werkplekken te worden ingedeeld en vergelijkbare functies moeten bij elkaar worden geplaatst.

Uit het onderzoek is gebleken dat het goed mogelijk is dat de wijze van kantoorgebruik op de verdiepingen waar de zogenaamde "fee-earners" werken en de verdiepingen waar de zogenaamde "non fee-earners" (ofwel business services) werken, post-Covid-19 zal afwijken. De verdiepingen voor business services kennen op de Hourglass een "uit de kamer concept". De verwachting is uitgesproken dat de diverse business service teams (een) bepaalde dag(en) zullen inroosteren waarop zij gezamenlijk werk uitvoeren op kantoor terwijl zij hun individueel, geconcentreerde werk op thuiswerkdagen inplannen. Op die manier kunnen zij productiever hun werk uitvoeren, nu het uitvoeren van geconcentreerd werk op een open kantoorvloer uitdagend is. Dat overwegende, zouden individuele werkplekken moeten worden omgezet naar meer additionele ruimten ter ondersteuning van het gewenste gebruik. Voor wat betreft de fee-earners is het niet duidelijk of het een realistisch scenario is dat individuele, geconcentreerde werkzaamheden thuis worden uitgevoerd en andere werkzaamheden op kantoor. Op basis van de thans beschikbare informatie, kan nog niet worden geconcludeerd of een verschuiving van individuele werkplekken naar meer additionele ruimten aanbevelenswaardig is. Daarbij is opgemerkt dat de verdiepingen voor fee-earners zijn ingericht met het in de kamer concept waardoor individueel, geconcentreerd werk beter wordt ondersteund dan op de verdiepingen voor business services. Dat zou een reden kunnen vormen voor de fee-earners om minder geneigd te zijn het individueel, geconcentreerd werk op thuiswerkdagen in te delen. Nader onderzoek binnen Loyens & Loeff kan hier meer inzicht in bieden.

9.3 Aanbevelingen

Het onderzoek gepresenteerd in dit Company Research Paper is voor een deel gebaseerd op verwachtingen omtrent het kantoorgebruik post-Covid-19. Nu op het moment van het schrijven van dit paper nog geen situatie is bereikt waarin kantoorgebruik zonder restricties mogelijk is, is het niet mogelijk data te vergaren omtrent het daadwerkelijk post-Covid-19 kantoorgebruik. De geformuleerde conclusies kunnen worden aangescherpt en uitgewerkt naarmate meer data beschikbaar zou komen.

Voor wat betreft het vaststellen van een flex-factor geldt dat dit een nieuwe aangelegenheid is voor Loyens & Loeff omdat altijd met vaste plekken is gewerkt. Bovendien zijn er geen precedents binnen Amsterdamse advocatenkantoren, alle kantoren werken met vaste plekken (CBRE, 2019). Om tot een werkbaar flex-factor te komen, is aan te bevelen inzicht te vergaren in de hoeveelheid parttime dienstverbanden en de verdeling van de parttime dagen over de week. Daarnaast is het aan te bevelen de daadwerkelijke aanwezigheid op kantoor te meten bijvoorbeeld middels toegangscontrole metingen of activiteitenmetingen. Deze data kan pas worden verzameld wanneer de kantoren van Loyens & Loeff weer zonder beperkingen mogen worden gebruikt en het gedeeltelijke thuiswerken als zodanig in praktijk wordt gebracht. Een lastig aspect in dit kader betreft mogelijke piekbezetting. Uit onderzoek van Colliers (Colliers, 2020) blijkt dat door aan te sturen op spreiding van de thuiswerkdagen de piekbezetting daalt met 22% terwijl de piekbezetting slechts met 13% daalt indien niet op die spreiding wordt gestuurd. Uit de bezettingsgraadmeting bij Loyens & Loeff in 2017 volgt dat

de bezettingsgraad destijds op dinsdag het hoogste was en op donderdag het laagste. Naarmate bij het vergaren van data ten behoeve van de flex-factor hoge pieken en diepe dalen worden waargenomen, zal strenger op spreiding moeten worden aangestuurd vanuit de organisatie, bijvoorbeeld middels een digitaal reserveringssysteem, met als doel vloeroppervlakte efficiënt te gebruiken en te verminderen.

Ten aanzien van een eventuele verschillende wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 door de non-fee earners en de fee-earners, kan meer data worden vergaard door verdere enquêtes ofwel gesprekken met medewerkers van verschillende afdelingen. Daarnaast zal de data vergaring in het kader van de flex-factor (bijvoorbeeld de activiteitenmetingen) in dit kader ook inzichten opleveren. Op die wijze kan worden gevalideerd in hoeverre daadwerkelijk een verschillende aanpak moet worden gehanteerd voor de inrichting en functie van kantoor voor deze verschillende groepen.

De *working from home policy* geeft richtlijnen voor de hoeveelheid thuiswerkdagen. Het is aan te bevelen dat Loyens & Loeff daarnaast werknemers goed begeleidt naar een nieuwe meer flexibele wijze van kantoorgebruik. Het feit dat in de enquête veel waarde wordt gehecht aan vaste werkplekken impliceert dat werknemers niet zijn voorbereid op een andere wijze van kantoorgebruik. In dit verandertraject is een rol weggelegd voor managers en leidinggevendenden.

9.4 Reflectie

Het voorgaande onderzoek betreft een onderzoek naar de functie en indeling van de Nederlandse kantoren van Loyens & Loeff post-Covid-19. Er is een casestudy uitgevoerd op basis van beschikbare informatie en middels een enquête onder de medewerkers. Daarnaast zijn bevindingen getoetst op basis van vijf interviews met betrokkenen bij Loyens & Loeff. Het aantal respondenten op de enquête betrof 238 ten opzichte van een totaal aantal medewerkers bij de Nederlandse kantoren van 1.260 en hier kunnen derhalve geen alomvattende conclusies aan worden ontleend. Het aantal interviews was eveneens relatief beperkt omwille van de tijd. Uit de casestudy en de interviews kan niet meer dan een denkwijze over een mogelijke wijze van kantoorgebruik post-Covid-19 worden afgeleid. Voor een nauwkeurig onderzoek en conclusie over dit onderwerp, zal meer data moeten worden vergaard.

Over de historische ontwikkeling van kantoorconcepten was voldoende wetenschappelijke literatuur beschikbaar. Voor wat betreft de impact van Covid-19 op de werkplekomgeving zijn veel rapporten uitgebracht door vastgoedadviseurs en onderzoeksbureaus maar voor iedereen geldt dat thans nog onzeker is wat er daadwerkelijk gaat gebeuren. Dit Company Research Paper is derhalve deels gebaseerd op aannames, verwachtingen en meningen van anderen.

Er is nog geen zicht op een situatie dat Covid-19 niet langer tot beperkingen in kantoorgebruik oproept, de situatie blijft aan verandering onderhevig. De enquête in het kader van dit Company Research Paper is afgenomen in een periode dat veel medewerkers wegens de beperkende maatregelen niet op kantoor aanwezig waren. Mogelijk geven de resultaten een vertekend beeld over de toekomstige situatie.

De conclusie en aanbevelingen kan voor Loyens & Loeff aanknopingspunten vormen. Op basis van het aanbevolen aanvullend onderzoek kan de organisatie tot een gedegen conclusie komen voor wat betreft de inrichting en functie van kantoor post-Covid-19 en de krimp in vloeroppervlakte in dat verband.

Literatuurlijst

- Appel-Meulenbroek, R., & Nardelli, G. (2017). Innovation and creativity. In T. Van der Voordt, & P. Jensen, *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers* (p. 188-202). Oxon: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Appel-Meulenbroek, R., De Vries, B., & Weggeman, M. (2016). Kennisdeelgedrag van medewerkers: De rol van gebouwindeling. *Real estate Quarterly*, oktober 2016, 27-37.
- Bergs, Y. (2014). Alternative workplace strategies and the realization of an activity based space calculation tool. A bachelor thesis on the working environment for knowledge workers to optimally facilitate the work processes and facilities.
- Bernstein, E., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions B. The Royal Society Publishing*, 373: 20170239, 1-8.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- CBRE. (2017). *Design Brief "Loyens & Loeff in Hourglass"*. CBRE.
- CBRE. (2017a). Loyens & Loeff Amsterdam Werken in Hourglass. Informatiesessie kantoorconcept 28 augustus + 6 september 2017.
- CBRE. (2019). *Law in EMEA. Space usage and workplace strategies in the legal sector*. Amsterdam: CBRE.
- CBRE Netherlands. (2020). *Hybrid Working. Risk, opportunities and the importance of balance*. Opgehaald op 27 april 2021 van https://www.cbre.ae/-/media/cbre/countryuae/documents/spacesizing/cbre_spacesizing_hybrid-working_2020.pdf.
- Center for People and Buildings. (2015). Een prettige werkplek. *ZieZo - beurs magazine*, 17-19.
- Centraal Planbureau. (2021). *Thuiswerken vóór, tijdens en ná de coronacrisis*. Opgehaald op 11 juli 2021 van <https://www.cpb.nl/publicaties?page=2&year=2021&subtype=CPB%20Background%20Document>.
- Colliers. (2020). *De Nederlandse Kantorenmarkt*. Opgehaald op 10 oktober 2021 van <https://www.colliers.com/nl-nl/research/effect-thuiswerken-op-kantoren-leegstand>.
- Cushman & Wakefield. (2020). *Outlook 2021 Offices. Fast forward*. Opgehaald op 9 maart 2021 van <https://www.cushmanwakefield.com/nl-nl/netherlands/insights/outlook-2021-offices>.
- Cushman & Wakefield; Center for Real Estate and Urban Analysis The George Washington University. (2020a). *Purpose of place. History and future of the office*. Opgehaald op 27 april 2021 van <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/covid-19/the-future-of-the-office-space>.
- Cushman & Wakefield; Center for Real Estate and Urban Analysis The George Washington University. (2020b). *Workplace ecosystems of the future*. Opgehaald op 10 maart 2021 van <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/covid-19/the-future-of-workplace>.
- De Been, I., Van der Voordt, T., & Haynes, B. (2017). Productivity. In T. Van der Voordt, & P. Jensen, *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers: How to measure and manage adding value*. (p. 140-158). Oxon: Routledge - Taylor & Francis Group.
- De Kantoorinrichter (2021). *Kantoortuin inrichten? Zo doe je dat*. Opgehaald op 10 oktober 2021 van <https://www.dekantoorinrichter.com/kantoortuin-inrichten-zo-doe-je-dat/>
- De Volkskrant (2021). *Blijft thuis het nieuwe kantoor?* Opgehaald op 16 juli 2021 van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/blijft-thuis-het-nieuwe-kantoor~b3906ab1/>
- DNB. (2015). *Overzicht Financiële Stabiliteit 2015*. Opgehaald op 11 juli 2021 van <https://www.dnb.nl/publicaties/publicaties-dnb/ofs/overzicht-financiele-stabiliteit-najaar-2015/>
- DNB. (2020). *Overzicht Financiële Stabiliteit Voorjaar 2020*. Opgehaald op 11 juli 2021 van <https://www.dnb.nl/publicaties/publicaties-dnb/ofs/overzicht-financiele-stabiliteit-voorjaar-2020/>
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perception? A systematic review. *Building Research & Information*, 468-479, vol. 47, no. 4.
- Harris, M. (2006). F.W. Taylor and the legacies of systemization. *Information, Communication & Society*, 109-120, vol. 9, no. 1.
- Het Financieele Dagblad. (2021). *Een jaar werken in een pandemie, wat leren we daarvan?* Opgehaald op 11 maart 2021 van <https://fd.nl/futures/1375358/een-jaar-werken-in-een-pandemie-wat-leren-we-daarvan-plc1cau1dPEE>
- Het Financieele Dagblad. (2021a). *Waarom hybride werken niet zomaar 'win-win' is*. Opgehaald op 19 september 2021 van <https://fd.nl/bedrijfsleven/1410342/waarom-hybride-werken-niet-zomaar-win-win-is#:~:text=Soms%20thuis%20en%20soms%20op,man%20en%20vrouw%20kan%20toenemen>.
- Human-Space. (2017). *200 jaar kantoorinrichting*. Opgehaald op 10 oktober 2021 van <http://www.human-space.nl/index.php/blog/blog-2>

- Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. (2020). *Nieuwe inzichten mobiliteit en de coronacrisis*. Opgehaald op 10 maart 2021 van <https://www.kimnet.nl/publicaties/brochures/2020/07/21/nieuwe-inzichten-mobiliteit-en-de-coronacrisis>
- Khazanchi, S., Sprinkle, A., Masterson, S., & Tong, N. (2018). A spatial model of work relationships: the relationship-building and relationship straining effects of workspace design. *Academy of Management Review*, Vol. 42, nr. 4, 590-609.
- KPMG. (2021, maart 26). *Thuiswerken is effectief én efficiënt. Maar...* Opgehaald op 17 april 2021 van <https://home.kpmg/nl/nl/blogs/home/posts/2021/03/thuiswerken-is-effectief-en-efficient-maar.html>
- Leesman. (2017a). *The rise and rise of Activity Based Working. Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*. Opgehaald op 11 juli 2021 van https://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf
- Leesman. (2017b). *The Next 250K*. Opgehaald op 4 juli 2021 van https://www.leesmanindex.com/media/250k_Report.pdf
- Leesman. (2021). *Measure remote working*. Opgehaald op 8 augustus 2021 van <https://www.leesmanindex.com/measure-remote-working/>
- Loyens & Loeff. (2021). *Our mission and value statement*. Opgehaald op 9 oktober 2021 van <https://www.loyensloeff.com/en/en/about-us/mission-values/>
- Meijel, L. v. (2013). *kantoorgebouwen in Nederland 1945-2015: cultuurhistorische en typologische quickscan*. Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.
- MindTools. (2010). *Frederick Taylor and Scientific Management. Understanding Taylorism and Early Management Theory*. Opgehaald op 27 april 2021 van https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2021). *Kantoorwerkplekken*. Opgehaald op 24 april 2021 van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbeidsplaatsen/kantoorwerkplekken>
- Nederlands Normalisatie-instituut. (2010). Nederlandse norm NEN 1824 (nl). Ergonomie - Ergonomische eisen voor de oppervlakte van (werkplekken in) administratieve ruimtes en kantoren.
- NOS Nieuws. (2020). *'Werknemer lijdt in kantoor tuin'*. Opgehaald op 24 april 2021 van <https://nos.nl/artikel/2324350-werknemer-lijdt-in-kantoor-tuin.html>
- Planbureau voor de Leefomgeving, Centraal Planbureau. (2017). *De toekomst van kantoren. Een scenario studio naar ruimtebehoefte*. Opgehaald op 26 juni 2021 van <https://www.pbl.nl/publicaties/de-toekomst-van-kantoren>
- Projectinrichter, D. (2021). *Concepten*. Opgehaald op 10 oktober 2021 van <https://www.deprojectinrichter.com/concepten>
- Pullen, W. (2014). Age, office type, job satisfaction and performance. *Work & Place*, September 2014, Vol 2, issue 3, p. 18-23.
- Roescher, W. (2010). Ruimte voor de nieuwe NEN 1824. *Arbo Rendement 9-2010*, p. 12-14.
- Simonis, M., & Van der Voordt, D. (2012). Kantoren. *Arbo Jaarboek 2021: Preventiegids veilig en gezond werken*, p. 389-402.
- Van der Voordt, T. (2005). De flex-factor. *People & Buildings*, (3), p. 4-5.
- Van der Voordt, T., & Van Meel, J. (2017). Culture. In T. Van der Voordt, & P. Jensen, *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers* (p. 104-121). Oxon: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Van der Voordt, T., Brunia, S., & Appel-Meulenbroek, R. (2017). Satisfaction. In T. Van der Voordt, & P. Jensen, *Facilities Management and Corporate Real Estate as Value Drivers. How to measure and manage adding value*. (p. 67-82). Oxon: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Van Gool, P., Jager, P., Theebe, M., & Weisz, R. (2013). *Onroerend goed als belegging*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Van Meel, J. (2000). *The European Office. Office design and national context*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Vega, R., Gale, S., Kim, Y., Hong, S., & Yang, E. (2020). Does an open-plan office actually work? A workplace gap analysis: importance and perceived support of key activities. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 22, No. 4, p. 261-277.
- Veldhoen + Company. (2021, april 17). *Het Nieuwe Werken*. Opgehaald op 28 maart 2021 van Veldhoen + Company: <https://www.veldhoencompany.com/nl/het-nieuwe-werken/>
- Wawoe, K. (2021). *Samenwerken en het kantoor ná corona*. PW. academy.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research - Design and Methodes*. Sage Publications.

Bijlagen

Bijlage 1 – Vragenlijst enquête

Bijlage 2 – Vragenlijst interviews

Bijlage 3 – Schematische weergave verschilanalyse en uitdraai Stata

Bijlage 4 – Code document tabel Atlas.ti

Bijlage 1 – Vragenlijst enquête

Kenmerken

1. Ik ben een:
 - a. Man
 - b. Vrouw
 - c. Anders
2. Ik ben een:
 - a. Fee-earner
 - b. Non fee-earner
3. Ik val binnen de volgende leeftijdsgroep:
 - a. 20 t/m 24
 - b. 25 t/m 29
 - c. 30 t/m 34
 - d. 35 t/m 39
 - e. 40 t/m 49
 - f. 50 en 50+
4. Mijn fte percentage is: [X]
5. Aantal jaren in dienst bij Loyens & Loeff: [X]
6. Ik werk op
 - a. kantoor Amsterdam
 - b. kantoor Rotterdam

Inhoud en voorkeurslocatie uitvoering werkzaamheden

7. Welke van de volgende activiteiten maken onderdeel uit van jouw werk? Geef van ieder van de activiteiten aan hoeveel uur per week je ongeveer aan de bewuste activiteit besteedt (geen, <2 uur, 2-5 uur, 5-10 uur, >10 uur). Geef vervolgens aan of je de activiteit bij voorkeur op kantoor uitvoert of thuis of dat je geen voorkeur hebt v.w.b. de locatie voor de uitvoering van de werkzaamheden.

| Activiteiten | Aantal uur per week | Thuis, op kantoor of geen voorkeur |
|---|----------------------------|---|
| Individueel, geconcentreerd werk aan je bureau (bijv. lezen en schrijven) | | |
| Externe meetings, videoconference calls of telefonische conference calls (bijv. met cliënten of leveranciers / dienstverleners) | | |
| Interne meetings, videoconference calls of telefonische conference calls (met collega's) | | |
| Inhoudelijke telefoongesprekken met collega's en/of externe partijen (bijv. cliënten of leveranciers / dienstverleners) | | |
| Bedrijfsmatige vertrouwelijke gesprekken | | |
| Leren van anderen | | |
| Informeel sociale interactie met collega's | | |
| Samenwerken met collega's aan projecten | | |

Thuiswerken vóór Covid-19 en verwachting thuiswerken post-Covid-19

8. Hoeveel dagen werkte jij thuis vóór Covid-19?
 - a. 5 dagen per week
 - b. 4 dagen per week
 - c. 3 dagen per week
 - d. 2 dagen per week
 - e. 1 dag per week
 - f. nooit
9. Wanneer de situatie zodanig is verbeterd dat werken op kantoor post-Covid-19 zonder beperkingen weer mogelijk is, hoeveel dagen per week zou jij dan thuis willen werken?
 - a. 5 dagen per week
 - b. 4 dagen per week
 - c. 3 dagen per week
 - d. 2 dagen per week
 - e. 1 dag per week
 - f. nooit

Invloed thuiswerken op diverse aspecten

10. Scoor de volgende stellingen van 1-5 waarbij geldt dat 1=helemaal niet mee eens, 2=niet mee eens, 3=neutraal, 4=mee eens, 5=geheel mee eens
 - a. Ik kan thuis geconcentreerd mijn werk uitvoeren en ben net zo productief ofwel productiever dan op kantoor.
 - b. Ik beschik thuis over de juiste hulpmiddelen/ondersteuning om mijn werk te kunnen doen (denk aan toegang tot het netwerk, beschikbaarheid van apparaten als laptop, beeldscherm en printer, beschikbaarheid van informatie en data en beschikbaarheid van collega's).
 - c. Thuiswerken heeft geen invloed op de kwaliteit en inhoud van mijn werk.
 - d. Ondanks het thuiswerken, voel ik me verbonden met collega's.
 - e. Door het thuiswerken ervaar ik meer flexibiliteit en autonomie in de uitvoering van mijn werkzaamheden, ik kan bijvoorbeeld pauzeren wanneer het mij uitkomt.
 - f. Ik ervaar het als positief dat ik reistijd van en naar werk bespaar.
 - g. De fysieke omstandigheden op mijn thuiswerkplek bieden een prima werkomgeving voor de uitvoering van mijn werkzaamheden.
 - h. Bij thuiswerken kan ik toch een gezonde *work-life balance* onderhouden.
 - i. Tijdens het thuiswerken lukt het mij om ideeën te delen met anderen en vragen te stellen, ondanks dat ik mijn collega's niet tegen het lijf loop.
 - j. Ik voel mij nog net zo verbonden met Loyens & Loeff als organisatie als vóór (het thuiswerken in verband met) Covid-19.

Vragen omtrent wijze van kantoorgebruik post-Covid-19

11. Hierna volgen vijf stellingen omtrent het gebruik van kantoor post-Covid-19. Zet deze vijf stellingen op volgorde waarbij je de voor jou belangrijkste stelling bovenaan zet en de voor jou minst belangrijkste stelling onderaan.
 - a. Ik hecht eraan op kantoor een aangewezen plek te hebben (een vast bureau in een vaste kamer).
 - b. Ik zou het leuk vinden op kantoor steeds met andere personen op een kamer te zitten.
 - c. Ik zou het leuk vinden op kantoor in de buurt te zitten van ofwel gemixt te zitten met mensen van een andere afdeling / ander team.
 - d. Ik vind het belangrijk mijn werkplek persoonlijk te maken (bijvoorbeeld door het neerzetten van een plant of het ophangen van foto's).
 - e. Ik verwacht op kantoor gebruik te zullen maken van speciale ruimten die zijn gecreëerd buiten de werkkamers (zoals telefoonhokjes en interne vergaderruimten).

Alleen in te vullen door managers (partners en andere leidinggevenden)

12. Hoe zie jij het gebruik van kantoor door jouw team voor je post-Covid.
 - a. Ik zal mijn team de vrijheid geven naar eigen keuze thuis of op kantoor te werken
 - b. Ik zal mijn team aanmoedigen zoveel mogelijk op kantoor te komen werken
 - c. Anders, namelijk... [*mogelijkheid tot toelichting*]

Open vragen ter afsluiting

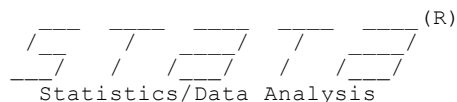
13. Wil je nog iets kwijt omtrent het thuiswerken in verband met Covid-19 en/of het kantoorgebruik post-Covid-19?
14. Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête! Indien je ermee akkoord bent dat ik je benader voor vervolgvragen of een toelichting, kun je hier je e-mailadres achterlaten.

Bijlage 2 – Vragenlijst Interviews

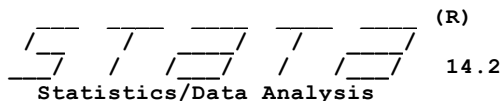
1. Sinds de overheid in maart 2020, in verband met Covid-19, dringend adviseert om thuis te werken, is er een grote omslag geweest en werkt een groot deel van Nederland een groot gedeelte van de tijd vanuit huis. In deze periode zijn door vele verschillende partijen onderzoeken gedaan naar thuiswerken en de invloed op effectiviteit en medewerkerstevredenheid. De resultaten zijn vaak dat men de thuiswerksituatie prettig vindt en men de perceptie heeft productiever te werken. Zo blijkt ook uit onderzoek bij Loyens & Loeff. Hoe kijkt u hier tegenaan voor Loyens & Loeff?
2. Kunt u enkele positieve en negatieve aspecten benoemen ten aanzien van het (gedwongen) thuiswerken door Covid-19?
3. Wat is uw visie op het gebruik van kantoor post-Covid-19 en wat zullen naar verwachting de grootste verschillen zijn tussen het gebruik pre- en post-Covid-19?
4. Denkt u dat de wijze waarop het personeelsbestand van Loyens & Loeff is verdeeld (bijv. qua leeftijd en/of ervaringsjaren) invloed heeft op de wensen omtrent kantoorgebruik? Zo ja, op welke wijze kan daar rekening mee worden gehouden?
5. Is de huidige kantooringdeling van Loyens & Loeff naar uw mening geschikt voor het gebruik post-Covid-19?
6. Er verschijnen veel artikelen die aanduiden dat het toekomstige kantoor steeds minder gebruikt zal worden voor individueel werken maar meer als een clubhuis. Denkt u dat dit bij Loyens & Loeff ook zal gebeuren en zo ja, zal het werkplekconcept moeten worden aangepast en welke aanpassingen zullen er moeten worden gedaan?
7. Indien aanpassingen in het werkplekconcept moeten worden doorgevoerd, hoe ziet u dat (veranderings)traject voor zich?
8. Wat voor wijze van kantoorgebruik c.q. functie van kantoor sluit aan bij de doelstellingen, missie en waarden van Loyens & Loeff (one firm, people-centred, trusted as a partner, professional)?
9. Wat is uw verwachting ten aanzien van de gehuurde vloeroppervlakte van de Loyens & Loeff kantoren in Amsterdam en Rotterdam?

Bijlage 3 – Schematische weergave verschilanalyse en uitdraai Stata

| Toets | testvariabele | Splitsing variabele | Toetsingsgrootheid | p-waarde | significant |
|------------|--------------------------|---------------------|--------------------|----------|-------------|
| F-toets | Aantal dagen thuiswerken | Leeftijdscategorie | 0,02 | 0,98 | nee |
| F-toets | Aantal dagen thuiswerken | Ervaringsjaren | 2,13 | 0,12 | nee |
| Chi2-toets | Vaste plek | Leeftijdscategorie | 2,82 | 0,24 | nee |
| Chi2-toets | Persoonlijke werkplek | Leeftijdscategorie | 11,75 | 0,003 | ja |
| Chi2-toets | Met andere personen | Leeftijdscategorie | 5,51 | 0,06 | nee |
| Chi2-toets | Gemixt ander team | Leeftijdscategorie | 7,19 | 0,028 | ja |
| Chi2-toets | Speciale ruimte | Leeftijdscategorie | 0,51 | 0,78 | nee |
| Chi2-toets | Vaste plek | Ervaringsjaren | 0,01 | 0,99 | nee |
| Chi2-toets | Persoonlijke werkplek | Ervaringsjaren | 1,52 | 0,47 | nee |
| Chi2-toets | Met andere personen | Ervaringsjaren | 0,71 | 0,70 | nee |
| Chi2-toets | Gemixt ander team | Ervaringsjaren | 0,31 | 0,86 | nee |
| Chi2-toets | Speciale ruimte | Ervaringsjaren | 1,07 | 0,59 | nee |



User: Verschilanalyse enquête resultaten
Project: Verschilanalyse enquête resultaten



Copyright 1985-2015 StataCorp LLC
StataCorp
4905 Lakeway Drive
College Station, Texas 77845 USA
800-STATA-PC <http://www.stata.com>
979-696-4600 stata@stata.com
979-696-4601 (fax)

Single-user Stata perpetual license:
Serial number: 301406227217
Licensed to: sr
sr

Notes:

- 1. Unicode is supported; see [help unicode advice](#).

Checking for updates...
(contacting <http://www.stata.com>)

Update status

Last check for updates: **31 Oct 2021**
New update available: **none** (as of 31 Oct 2021)
Current update level: **29 Jan 2018** ([what's new](#))

Comment

Stata 17 available

Find out more: stata.com/new-in-stata

New features:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| Tables | PyStata |
| Bayesian econometrics | Jupyter Notebook with Stata |
| Interval-censored Cox model | Faster Stata |
| Differences-in-differences (DID) | Bayesian multilevel modeling |
| Bayesian VAR | New functions for dates and times |
| Multivariate meta-analysis | Leave-one-out meta-analysis |
| Treatment-effects lasso | Galbraith plots |
| Panel-data multinomial logit | Bayesian panel-data models |
| Zero-inflated ordered logit | Nonparametric tests for trend |
| Bayesian IRF and FEVD analysis | Lasso with clustered data |
| Bayesian dynamic forecasting | BIC for lasso penalty selection |
| Do-file Editor enhancements | Bayesian linear and nonlinear DSGEs |
| Intel Math Kernel Library (MKL) | H2O integration |
| Stata on Apple Silicon | Java integration |
| JDBC | |

[and more](#)

Possible actions

Do nothing; all files are up to date.

Click to [edit automatic update checking preferences](#)

```
1 . doedit "C:\Users\milap\OneDrive\Documenten\ASRE MRE\Company Research Paper\Tbv enquête\dofile_mila
2 . do "C:\Users\milap\AppData\Local\Temp\STD00000000.tmp"
```

```

3 . clear all
4 . set more off, permanently
   (set more preference recorded)
5 . cd "C:\Users\milap\OneDrive\Documenten\ASRE MRE\Company Research Paper\Tbv enquête"
   C:\Users\milap\OneDrive\Documenten\ASRE MRE\Company Research Paper\Tbv enquête
6 . import excel using data_mila.xlsx, firstrow
7 .
8 . rename Ikhechteraanopkantooeenaa vaste_plek
9 . rename Ikzouhetleukvindenopkantoo met_andere_personen
10 . rename G gemixt_ander_team
11 . rename Ikvindhetbelangrijkmijswerk persoonlijke_werkplek
12 . rename Ikverwachtopkantoorgebruikt speciale_ruimten
13 . rename Categorieaantaljaren cat_aantal_jaren
14 . rename Vasteplekategorie vaste_plek_cat
15 . rename Metanderepersonencategorie met_andere_personen_cat
16 . rename Gemixtanderteamcategorie gemixt_ander_team_cat
17 . rename Persoonlijkewerkplekategorie persoonlijke_werkplek_cat
18 . rename Specialeruimtecategorie speciale_ruimte_cat
19 .
20 . tabstat Aantal_jaren Dagen_thuiswerken vaste_plek met_andere_personen ///
   > gemixt_ander_team persoonlijke_werkplek ///
   > speciale_ruimten, stats(n mean sd min max) c(s)

```

| variable | N | mean | sd | min | max |
|--------------|-----|----------|----------|-----|-----|
| Aantal_jaren | 234 | 10.22607 | 9.414798 | 0 | 43 |
| Dagen_thui~n | 235 | 1.957447 | 1.016056 | 0 | 5 |
| vaste_plek | 230 | 1.778261 | 1.36342 | 1 | 5 |
| met_andere~n | 231 | 3.536797 | 1.330964 | 1 | 5 |
| gemixt_and~m | 228 | 3.192982 | 1.140965 | 1 | 5 |
| persoonlij~k | 232 | 3.142241 | 1.303186 | 1 | 5 |
| speciale_r~n | 231 | 3.337662 | 1.218806 | 1 | 5 |

cat_aantal_jaren_1

```

type: numeric (long)
label: cat_aantal_jaren_1

range: [1,3] units: 1
unique values: 3 missing .: 2/236

tabulation: Freq. Numeric Label
              71      1 0 t/m 3
              62      2 4 t/m 8
             101      3 9 t/m 43
               2      .

```

```

25 .
26 . gen leeftijdsklasse = "20 t/m 34"

27 .
28 . replace leeftijdsklasse = "20 t/m 34" if Leeftijdcat=="20 t/m 24"
(0 real changes made)

29 . replace leeftijdsklasse = "20 t/m 34" if Leeftijdcat=="25 t/m 29"
(0 real changes made)

30 . replace leeftijdsklasse = "35 t/m 49" if Leeftijdcat=="35 t/m 39"
(23 real changes made)

31 . replace leeftijdsklasse = "35 t/m 49" if Leeftijdcat=="40 t/m 49"
(48 real changes made)

32 . replace leeftijdsklasse = "50 en 50+" if Leeftijdcat=="50 en 50+"
(57 real changes made)

33 .
34 . encode leeftijdsklasse, gen(leeftijdsklasse_1)

35 .
36 . codebook leeftijdsklasse_1
    
```

leeftijdsklasse_1

```

          type: numeric (long)
          label: leeftijdsklasse_1

          range: [1,3]
          unique values: 3
          units: 1
          missing .: 0/236
    
```

```

tabulation: Freq.   Numeric   Label
              108         1   20 t/m 34
               71         2   35 t/m 49
               57         3   50 en 50+
    
```

```

37 .
38 . //F-test + Spearman rangcorrellatie leeftijdsklasse_1 dagen thuis//
39 . oneway Dagen_thuiswerken leeftijdsklasse_1
    
```

| Source | Analysis of Variance | | | F | Prob > F |
|----------------|----------------------|-----|------------|------|----------|
| | SS | df | MS | | |
| Between groups | .051008917 | 2 | .025504459 | 0.02 | 0.9758 |
| Within groups | 241.523459 | 232 | 1.04104939 | | |
| Total | 241.574468 | 234 | 1.03236952 | | |

Bartlett's test for equal variances: $\chi^2(2) = 2.1323$ Prob> $\chi^2 = 0.344$

```

40 . spearman Dagen_thuiswerken leeftijdsklasse_1

Number of obs = 235
Spearman's rho = 0.0312

Test of Ho: Dagen_thuiswerken and leeftijdsklasse_1 are independent
Prob > |t| = 0.6346
    
```



```
41 .
42 . //F-test + Spearman rangcorrelatie cat_aantal_jaren_1 dagen thuis//
43 . oneway Dagen_thuiswerken cat_aantal_jaren_1
```

| Source | Analysis of Variance | | | F | Prob > F |
|----------------|----------------------|------------|-------------------|-------------|---------------|
| | SS | df | MS | | |
| Between groups | 4.35832715 | 2 | 2.17916357 | 2.13 | 0.1209 |
| Within groups | 236.124579 | 231 | 1.02218432 | | |
| Total | 240.482906 | 233 | 1.03211548 | | |

Bartlett's test for equal variances: $\chi^2(2) = 0.3614$ Prob> $\chi^2 = 0.835$

```
44 . spearman Dagen_thuiswerken cat_aantal_jaren_1
```

Number of obs = **234**
Spearman's rho = **0.1155**

Test of Ho: Dagen_thuiswerken and cat_aantal_jaren_1 are independent
Prob > |t| = **0.0779**

```
45 .
46 . //Chi2 toets op stellingen omtrent kantoorgebruik post-Covid-19//
47 . tab leeftijdsklasse_1 vaste_plek_cat, chi2 expected V
```

| |
|---------------------------|
| Key |
| <i>frequency</i> |
| <i>expected frequency</i> |

| leeftijds- lasse_1 | Vaste plek categorie | | Total |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 20 t/m 34 | 90 86.1 | 17 20.9 | 107 107.0 |
| 35 t/m 49 | 51 55.5 | 18 13.5 | 69 69.0 |
| 50 en 50+ | 44 43.4 | 10 10.6 | 54 54.0 |
| Total | 185 185.0 | 45 45.0 | 230 230.0 |

Pearson $\chi^2(2) = 2.8219$ Pr = **0.244**
Cramér's V = **0.1108**

```
48 . tab leeftijdsklasse_1 persoonlijke_werkplek_cat, chi2 expected V
```

| |
|---------------------------|
| Key |
| <i>frequency</i> |
| <i>expected frequency</i> |

| leeftijds- lasse_1 | Persoonlijke werkplek categorie | | Total |
|-----------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 20 t/m 34 | 45 46.6 | 62 60.4 | 107 107.0 |
| 35 t/m 49 | 22 30.5 | 48 39.5 | 70 70.0 |
| 50 en 50+ | 34 23.9 | 21 31.1 | 55 55.0 |
| Total | 101 | 131 | 232 |

| 101.0 131.0 | 232.0

Pearson chi2(2) = 11.7479 Pr = 0.003
Cramér's V = 0.2250

49 . tab leeftijdsklasse_1 met_andere_personen_cat, chi2 expected V

| |
|---------------------------------|
| Key |
| frequency expected frequency |

| leeftijdsk lasse_1 | Met andere personen categorie | | Total |
|-----------------------|----------------------------------|--------------|--------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 20 t/m 34 | 31 28.7 | 76 78.3 | 107 107.0 |
| 35 t/m 49 | 23 18.8 | 47 51.2 | 70 70.0 |
| 50 en 50+ | 8 14.5 | 46 39.5 | 54 54.0 |
| Total | 62 62.0 | 169 169.0 | 231 231.0 |

Pearson chi2(2) = 5.5151 Pr = 0.063
Cramér's V = 0.1545

50 . tab leeftijdsklasse_1 gemixt_ander_team_cat, chi2 expected V

| |
|---------------------------------|
| Key |
| frequency expected frequency |

| leeftijdsk lasse_1 | Gemixt ander team categorie | | Total |
|-----------------------|--------------------------------|--------------|--------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 20 t/m 34 | 25 29.6 | 82 77.4 | 107 107.0 |
| 35 t/m 49 | 27 18.8 | 41 49.2 | 68 68.0 |
| 50 en 50+ | 11 14.6 | 42 38.4 | 53 53.0 |
| Total | 63 63.0 | 165 165.0 | 228 228.0 |

Pearson chi2(2) = 7.1854 Pr = 0.028
Cramér's V = 0.1775

51 . tab leeftijdsklasse_1 speciale_ruimte_cat, chi2 expected V

| |
|---------------------------------|
| Key |
| frequency expected frequency |

| leeftijdsk lasse_1 | Speciale ruimte categorie | | Total |
|-----------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 20 t/m 34 | 26 25.5 | 81 81.5 | 107 107.0 |
| 35 t/m 49 | 18 16.7 | 52 53.3 | 70 70.0 |
| 50 en 50+ | 11 12.9 | 43 41.1 | 54 54.0 |
| Total | 55 55.0 | 176 176.0 | 231 231.0 |

Pearson chi2(2) = 0.5062 Pr = 0.776
Cramér's V = 0.0468

52 .

53 . tab cat_aantal_jaren_1 vaste_plek_cat, chi2 expected V

| |
|---------------------------|
| Key |
| <i>frequency</i> |
| <i>expected frequency</i> |

| Categorie aantal jaren | Vaste plek categorie | | Total |
|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 0 t/m 3 | 57 57.0 | 14 14.0 | 71 71.0 |
| 4 t/m 8 | 48 48.2 | 12 11.8 | 60 60.0 |
| 9 t/m 43 | 79 78.7 | 19 19.3 | 98 98.0 |
| Total | 184 184.0 | 45 45.0 | 229 229.0 |

Pearson chi2(2) = 0.0091 Pr = 0.995
Cramér's V = 0.0063

54 . tab cat_aantal_jaren_1 persoonlijke_werkplek_cat, chi2 expected V

| |
|---------------------------|
| Key |
| <i>frequency</i> |
| <i>expected frequency</i> |

| Categorie aantal jaren | Persoonlijke werkplek categorie | | Total |
|------------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 0 t/m 3 | 27 30.7 | 44 40.3 | 71 71.0 |
| 4 t/m 8 | 26 26.4 | 35 34.6 | 61 61.0 |
| 9 t/m 43 | 47 42.9 | 52 56.1 | 99 99.0 |
| Total | 100 100.0 | 131 131.0 | 231 231.0 |

Pearson chi2(2) = 1.5180 Pr = 0.468
 Cramér's V = 0.0811

55 . tab cat_aantal_jaren_1 met_andere_personen_cat, chi2 expected V

| |
|---------------------------|
| Key |
| <i>frequency</i> |
| <i>expected frequency</i> |

| Categorie aantal jaren | Met andere personen categorie | | Total |
|------------------------------|----------------------------------|--------------|--------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 0 t/m 3 | 20 19.1 | 51 51.9 | 71 71.0 |
| 4 t/m 8 | 18 16.2 | 42 43.8 | 60 60.0 |
| 9 t/m 43 | 24 26.7 | 75 72.3 | 99 99.0 |
| Total | 62 62.0 | 168 168.0 | 230 230.0 |

Pearson chi2(2) = 0.7056 Pr = 0.703
 Cramér's V = 0.0554

56 . tab cat_aantal_jaren_1 gemixt_ander_team_cat, chi2 expected V

| |
|---------------------------|
| Key |
| <i>frequency</i> |
| <i>expected frequency</i> |

| Categorie aantal jaren | Gemixt ander team categorie | | Total |
|------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 0 t/m 3 | 20 19.4 | 50 50.6 | 70 70.0 |
| 4 t/m 8 | 15 16.7 | 45 43.3 | 60 60.0 |
| 9 t/m 43 | 28 26.9 | 69 70.1 | 97 97.0 |
| Total | 63 63.0 | 164 164.0 | 227 227.0 |

Pearson chi2(2) = 0.3101 Pr = 0.856
 Cramér's V = 0.0370

57 . tab cat_aantal_jaren_1 speciale_ruimte_cat, chi2 expected V

| |
|---------------------------|
| Key |
| <i>frequency</i> |
| <i>expected frequency</i> |

| Categorie aantal jaren | Speciale ruimte categorie | | Total |
|------------------------------|------------------------------|--------------|--------------|
| | 1 t/m 2 | 3 t/m 5 | |
| 0 t/m 3 | 20 17.0 | 51 54.0 | 71 71.0 |
| 4 t/m 8 | 14 14.6 | 47 46.4 | 61 61.0 |
| 9 t/m 43 | 21 23.4 | 77 74.6 | 98 98.0 |
| Total | 55 55.0 | 175 175.0 | 230 230.0 |

Pearson chi2(2) = 1.0703 Pr = 0.586
 Cramér's V = 0.0682

```
58 .
    end of do-file

59 . putexcel set Verschilanalyse enquête
    invalid 'enquête'
    r(198);

60 .
61 .
```

Bijlage 4 - Code document
tabel Atlas.ti

| | Transcriptie interview lid Office Management team d.d. 28 september 2021 Gr=38 | Transcriptie interview partner en lid Huisvestingsco mmissie d.d. 24 september 2021 Gr=30 | Transcriptie interview lid HR- team d.d. 22 september 2021 Gr=30 | Transcriptie interview lid IT- team d.d. 23 september 2021 Gr=23 | Transcriptie Interview adviseur CBRE d.d. 24 september 2021 Gr=19 | Totals |
|--|--|---|--|--|--|--------|
| ▫ Additionele ruimten Gr=14 | 1 | 1 | 7 | 4 | 1 | 14 |
| ▫ Bedrijfscultuur Gr=6 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 |
| ▫ Bezettingsgraad Gr=2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| ▫ Flexibele schil en multifunctionaliteit Gr=2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| ▫ Hoeveelheid thuiswerken Gr=6 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| ▫ Inrichting flexibel Gr=14 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 14 |
| ▫ Inrichting vaste plek Gr=0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ▫ Kantoor samenwerken en leren van anderen Gr=5 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 |
| ▫ Missie en waarden Gr=9 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 9 |
| ▫ Netwerkkantoren Gr=1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| ▫ Onderscheid activiteiten thuis of op kantoor Gr=11 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 11 |
| ▫ Verdeling personeelsbestand Gr=5 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| ▫ Vloeroppervlakte Gr=4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| Kantoorgebruik post-Covid-19 Gr=65; GS=13 | 15 | 12 | 15 | 14 | 9 | 65 |
| Totals | 32 | 25 | 36 | 31 | 20 | 144 |
| ▫ Disruptie Gr=6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 6 |
| ▫ Flexibiliteit en autonomie Gr=4 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| ▫ Mogelijkheid tot thuiswerken Gr=3 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| ▫ Productiviteit Gr=6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| ▫ Reistijd Gr=1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| ▫ Thuis samenwerken en leren van anderen Gr=3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| ▫ Thuisituatie Gr=2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| ▫ Verbinding organisatie en collega's Gr=8 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| ▫ Vertrouwen Gr=4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| ▫ Voorzieningen thuiswerkplek Gr=3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| ▫ Work-life balance Gr=5 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | 5 |
| Thuiswerken als gevolg van Covid-19 restricties Gr=44; GS=11 | 14 | 7 | 12 | 5 | 6 | 44 |
| Totals | 29 | 14 | 24 | 10 | 12 | 89 |
| ▫ Bedrijfsmatig (kosten) Gr=2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| ▫ Duurzaamheid Gr=4 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| ▫ Plekbezetting Gr=2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| ▫ Stimulerende en gezellige werkomgeving Gr=5 | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 5 |
| Krimp vloeroppervlakte Gr=12; GS=4 | 2 | 7 | 0 | 2 | 1 | 12 |
| Totals | 4 | 14 | 0 | 4 | 3 | 25 |
| ▫ Applicatie Gr=2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| ▫ Beleid / regels Gr=4 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| ▫ In overleg Gr=3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| ▫ Managers en leidinggevendenden Gr=9 | 3 | 3 | 0 | 2 | 1 | 9 |
| ▫ Mensen Gr=7 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 7 |
| Verandertraject Gr=23; GS=5 | 7 | 7 | 3 | 2 | 4 | 23 |
| Totals | 15 | 14 | 6 | 4 | 9 | 48 |

| Code | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|--|-------------------------------------|--------------------------------------|---|-----------|-------------------------------|---------------------------------|--|--|---------------------------------|
| Occurrence tabel | Additionele ruimten Gr=14 | Bedrijfs cultuur Gr=6 | Bezetting sgraad Gr=2 | Flexibele schillen multifunctionaliteit Gr=2 | Hoeveelheid thuiswerken Gr=6 | Inrichting flexibel Gr=14 | Inrichting vaste plek Gr=0 | Kantoor samenwerking van anderen Gr=5 | en | Missie waarden Gr=9 | Netwerk kantoren Gr=1 | Onderscheiding activiteit en thuis kantoor Gr=11 | Verdeling personeelsbestand Gr=5 | Vloeroppervlakte Gr=4 |

| Inrichting flexibel | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gr=14 | 7 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |

Title: ATLAS.ti - Code Document Report
Project: MRE - CRP - Mila Plasmans
User: Mila Plasmans
Date: 10/10/2021 - 18:16:13

Values: Absolute frequency
Count: Quotations

Abbreviations

Gr Groundedness of codes (number of quotations coded by a code) or documents (quotations created in a document)
GS Number of documents in a document group or number of codes in a code group