

Hoe zal er gewerkt gaan worden op kantoor na de Corona crisis ?



Hoe gaat de toekomstige werkplek eruit te zien en wat voor een effect heeft dat op de kantoorruimte?

Auteur

De heer E.W.J. Kanters
+31 6 23 40 35 57
ewjkanters@gmail.com

Opleiding

Master of Science in Real Estate (MSRE)

Opleidingsinstituut

Amsterdam School of Real Estate
Jollemanhof 5
1019 GW Amsterdam

Scriptie begeleiding

Drs. J. Schrader – van Meel
Programma Manager ASRE

Datum

zondag 14 maart 2021



VOORWOORD

De pandemie van COVID-19 houdt op dit moment de wereld in zijn greep. De werkzaamheden die we op kantoor doen zijn op zijn kop gezet door de beperkende maatregelen die door de overheid geadviseerd werken. Thuiswerken is het devies geworden en we hebben in sneltreinvaart nieuwe vaardigheden ontwikkeld en tools gebruikt die ons in staat stellen toch ons werk te blijven doen. Dit resulteert in de vraag of dit nu het nieuwe normaal is geworden.

Dit onderwerp vind ik erg interessant om te onderzoeken, aangezien ik in mijn dagelijks werk onder andere bezig ben, met mijn collega's, met het optimaliseren van de werkplekomgeving binnen ING Bank. Wij stellen ons zelf deze vraag, over hoe de toekomstige werkplek eruit moet komen te zien, natuurlijk ook en daar zijn we niet de enigen in.

Het onderwerp van deze scriptie heb ik samen bepaald met mijn scriptiebegeleider van de ASRE, Jantine Schrader. Een onderwerp wat dicht bij me staat en ook nog zeer actueel is. Jantine wil ik bedanken voor haar hulp om deze scriptie op een gestructureerde wijze te volbrengen en mij op gezette tijden van de juiste feedback te voorzien.

Deze scriptie is een afronding van mijn MSRE opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate. Ik heb deze opleiding met veel plezier gedaan, al vond ik het best uitdagend om deze studie naast mijn normale werk te doen. Het heeft me veel nieuwe inzichten en kennis gegeven die ik goed kan gebruiken in mijn werk. Het heeft ook vele nieuwe contacten opgeleverd, contacten die ik anders misschien niet zo makkelijk had gevonden. Dank ook aan de organisaties die mee hebben gewerkt aan de interviews. Hun inbreng was waardevol en essentieel voor dit onderzoek.

In het bijzonder wil ik mijn collega's bij ING Bank, Ad Hagedoorn, Patrick De Gendt en Peter Mostien bedanken voor hun hulp, kennis en informatie die ze me gegeven hebben bij het tot stand komen van dit onderzoek. Als laatste maar zeker niet als de minste wil ik ook mijn vrouw bedanken voor het geduld wat ze heeft gehad met mij tijdens deze studie. De avonden en weekenden die ik op de studeerkamer heb gezeten en niet kon besteden aan tijd met haar.

Ik heb weer een mijlpaal in mijn leven bereikt en er kan weer een onderwerp van de bucketlist.

Edwin Kanters
Elburg, 14 maart 2021

SAMENVATTING

Inleiding

In dit onderzoek wordt ingegaan op de vraag wat er met de kantooromgeving post COVID-19 gaat gebeuren als gevolg van de ontwikkelingen van de wereldwijde pandemie van COVID-19. Die zorgt ervoor dat kantoormedewerkers in deze periode voor langere tijd hun activiteiten vanaf een thuiswerkplek doen. Daarbij rijst de vraag of deze thuiswerkplek de taak van het kantoor over gaat nemen, gaat het een hybride vorm worden of wordt het straks gewoon weer “back to normal”? Welke activiteiten worden er straks nog op kantoor uitgevoerd en heeft dit nog gevolgen voor de werkplekomgeving? Welke andere invloeden bepalen straks nog de werkplekomgeving op het kantoor?

Vraagstelling

Om op deze actuele situatie en een al langer lopende trend van thuiswerken een antwoord te kunnen geven is dit verkennend onderzoek uitgevoerd. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt: **“Op welke wijze gaan bedrijven straks het kantoor gebruiken als werkomgeving zodra de beperkende maatregelen van COVID-19 voorbij zijn?”** Naast deze centrale vraag, zijn een aantal deelvragen geformuleerd. Deze worden in de diverse hoofdstukken van dit onderzoek beantwoord.

Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek is uitgevoerd met kwalitatieve onderzoeksmethoden. De werkwijze bestaat uit een casestudy, waarbij de evolutie van het werkplekconcept van ING nader wordt bestudeerd en wordt gekeken naar een model om de invulling van de toekomstige werkplekomgeving te kunnen bepalen. Daarnaast zijn er interviews gehouden waarbij, middels open vragen, de geïnterviewden is gevraagd naar hun visie omtrent de toekomstige werkplekomgeving. Daarbij is onderzocht wat de verwachting is hoe deze organisaties de toekomstige werkplekomgeving op het kantoor gaan invullen en welke invloeden een rol spelen.

Resultaten

De meeste organisaties werken al met het concept van Activity Based Working. De resultaten van de casestudy en de interviews laten zien dat het thuiswerken een definitievere plek heeft gekregen in onze dagelijkse activiteiten. Het zullen hoofdzakelijk individuele activiteiten zijn die zich goed lenen om alleen en zelfstandig te doen. Het kantoor zal een worden waar de nadruk zal komen te liggen op een werkomgeving die ingericht zal gaan worden om het samenwerken en leren. Het zal formeel en informeel ontmoeten beter gaan faciliteren. Werkplekken zullen blijven bestaan op kantoor, maar de invulling hiervan zal veranderen. De mix en verhouding tussen de verschillende bouwstenen (individuele werkplekken en samenwerkplekken) in de werkplekomgeving zal veranderen. De meeste geïnterviewden geven aan dat de verwachting is dat medewerkers ongeveer 2 tot 3 dagen per week (uitgaande van een full-time werkweek) nog gebruik zullen maken van het kantoor en de overige dagen vanuit huis zullen werken. Het kantoor zal ook een plek worden waar de cultuur en waarden van de organisatie een belangrijke rol zullen spelen. Het zal een betekenisvolle plek moeten zijn die attractief is voor medewerkers om daar naartoe te gaan. Om succesvol te zijn in het functioneren van de nieuwe werkplekomgeving zal technologie een bijdrage gaan leveren en moet er ook aandacht komen voor verander management. Niet iedereen kan of wil gebruik maken van de thuiswerkplek.

Conclusie

De meeste organisaties hebben nog geen vastomlijnde kaders en zijn nog bezig met het ontwikkelen of uitwerken van hun visie. Het in de casestudy beschreven model wat door ING ontwikkeld wordt kan gebruikt worden om de contouren van de werkplekomgeving te ontwerpen. De uitgangspunten komen overeen met de verwachtingen die de geïnterviewden hebben uitgesproken. Er al meer onderzoek gedaan moeten worden om te bepalen of de verwachtingen ook in de praktijk zullen uitkomen. Omdat op dit moment nog steeds beperkende maatregelen gelden voor het gebruik van het kantoor, is er

onvoldoende data beschikbaar om de veronderstellingen en uitgangspunten te kunnen valideren. De nieuwe werkomgeving zal een hybride vorm worden tussen thuiswerken en het werken op kantoor. Bij het juiste ontwerp, maar ook programmering en spreiding van de activiteiten over de week, kan er ook een reductie optreden van de omvang van het gebruik van het vastgoed. De mate waarin dat kan zal afhankelijk zijn van de gekozen verhouding van thuiswerken en werken op kantoor en het ruimtegebruik van de werkomgeving.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	4
1. INLEIDING	6
1.1. Aanleiding.....	6
1.2. Probleemstelling.....	6
1.3. Doelstelling.....	7
1.4. Vraagstelling.....	7
1.5. Onderzoeksopzet, afbakening en model.....	8
1.5.1. Onderzoeksmethode.....	8
1.5.2. Afbakening.....	8
1.5.3. Onderzoeksopzet en leeswijzer.....	9
1.6. Relevantie.....	10
1.6.1. Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.6.2. Maatschappelijke relevantie	10
2. THEORETISCH KADER.....	11
2.1. Het ontstaan van het kantoor als werkplek	11
2.2. Het “moderne” kantoor, de intrede van de kantoortuin	13
2.3. Van het flexibel werken naar Het Nieuwe Werken.....	15
2.4. COVID-19: Thuiswerken is het nieuwe normaal ?.....	18
2.5. Samenvatting.....	20
3. ONDERZOEKS METHODEN	22
3.1. Casestudy onderzoeksmethode	22
3.2. Interview onderzoeksmethode	23
4. KWALITATIEF ONDERZOEK – CASESTUDY	25
4.1. Historische ontwikkeling van het werkplekconcept binnen ING	25
4.1.1. Free Workspace (2003 - 2012)	26
4.1.2. Connect& (2012 – 2018).....	28
4.1.3. Orange Workplace (2018 – heden)	30
4.2. Post COVID-19 werkplekconcept ING	33
4.2.1. Modelopbouw Orange Workplace	34
4.2.2. Analyse van de werkomgeving pre COVID-19.....	36
4.2.3. Benadering kantooromgeving Post COVID-19	38
4.3. Samenvatting.....	44

5.	KWALITATIEF ONDERZOEK - INTERVIEWS.....	46
5.1.	Onderzoeksopzet.....	46
5.2.	Achtergrond geïnterviewden	46
5.3.	Opstelling vragenlijst.....	46
5.4.	Betrouwbaarheid van de interviews	47
5.5.	Analyse methode van de interviews	47
5.6.	Analyse uitkomsten kwalitatief onderzoek - Interviews	48
5.6.1.	Pre COVID-19 periode	48
5.6.2.	COVID-19 periode.....	50
5.6.3.	Post COVID-19 periode.....	51
5.6.4.	Overige uitspraken interviews.....	56
5.7.	Samenvatting.....	57
6.	CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN.....	59
6.1.	Conclusie	59
6.2.	Discussie	61
6.3.	Aanbevelingen.....	62
6.4.	Reflectie.....	63
	Bibliografie	65
	BIJLAGEN	69
	Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde organisaties	69
	Bijlage 2: Interviewgids	70
	Bijlage 3: ATLAS coderingsboom	73

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

Het inrichtingsconcept van kantoren in Nederland is in de loop van de afgelopen decennia geëvolueerd van een traditioneel concept met afzonderlijke kantoren en eigen werkplekken naar het flexkantoor met gedeelde werkplekken. Deze transformatie is mede ingeleid door de gewijzigde manier van werken van de kantoormedewerker en de invloed van technologie op de kantooractiviteiten.

Bij de opkomst van het kantoorwerk werd de omgeving beschouwd als de plek waar de dagelijkse kantooractiviteiten werden uitgevoerd. Hierbij werd geëxperimenteerd met individuele kantoren en werd in de jaren 70 ook de kantoorruimte geïntroduceerd waarbij samenwerken werd gestimuleerd. Mede ingegeven door de flexibilisering van de arbeidsmarkt, is ook het kantoorwerk steeds flexibeler geworden en werd eind van de vorige eeuw ook het thuiswerken geïntroduceerd. Dit werd mede mogelijk gemaakt door IT-oplossingen, die eerder werken faciliteerden. Dat leidde tot de opkomst van Het Nieuwe Werken, waarbij de keuzevrijheid van de werkplek zijn intrede deed. De vaste werkplek verdween en maakte plaats voor de flexplek en gedeelde voorzieningen. Dit gaf nieuwe inzichten en de flex-factor ¹ deed zijn intrede. Dit leidde tot een reductie van het aantal kantoorwerkplekken met als gevolg een kostenbesparing op het gebruik van het kantorenvastgoed.

Eind 2019 is de wereld getroffen door de uitbraak van het COVID-19, veroorzaakt door het coronavirus, en zijn veel landen gedwongen tot een lock-down. Het samenkomen van groepen mensen werd sterk onraden en het thuiswerken, waar dat mogelijk was, werd dringend geadviseerd in Nederland en in sommige landen verplicht. Dit leidde tot een enorme toename van het thuiswerken, waarbij de kantoorwerkplek nauwelijks een rol van betekenis had. Het besef dat veel werkzaamheden redelijk onverminderd doorgang konden vinden zonder gebruik van het kantoor, leidde tot de steeds sterker wordende stellingname dat het kantoor niet meer dezelfde functie zou krijgen. In boardrooms gingen stemmen op om de het gebruik van de kantoorruimte verder te flexibiliseren en kosten te drukken door reductie van kantoorruimte. Nu we inmiddels verder zijn in de periode van beperkt kantoorgebruik en medewerkers voor langere tijd vanuit huis werken is de vraag hoe organisaties nu aankijken tegen het huisvestingsconcept voor de toekomst.

1.2. Probleemstelling

De verwachting is dat het kantoorgebruik na de COVID-19 periode niet meer hetzelfde zal zijn. Op dit moment worden bij de terugkeer naar kantoor nog allerlei beperkingen opgelegd, blijven veel mensen gedeeltelijk thuiswerken en zal de functie van het kantoor als werkomgeving wijzigen. Dit zal leiden tot nieuwe inzichten waarom er nog teruggekeerd zal worden naar het kantoor als werkplek, welke activiteiten daar dan nog uitgevoerd zullen worden en welk inrichtingsconcept daarbij hoort. Dit plaatst organisaties, met name de facilitaire en corporate real estate afdelingen, voor de uitdaging hoe zij de strategische huisvesting voor hun organisatie moeten gaan organiseren. Welke kantooractiviteiten zullen veranderen en welke werkplekomgeving hoort daarbij?

¹ Flex-factor is de verhouding tussen het aantal werkplekken per fte met een toeslag voor part time werk (Voordt, 2005)

Als de flex-factor zal toenemen, zal het gebruik van het benodigde kantooroppervlak afnemen.

Er zal wellicht meer ruimte gecreëerd worden om het welzijn op kantoor te bevorderen en het doel van de kantoorruimte mogelijk veranderen (bijvoorbeeld van individueel werken naar vergaderen en ontmoeten). Dit is een actueel vraagstuk waardoor steeds meer kantoorgebruikers en bedrijven zich de vraag stellen of het huidige kantoorgebruik nog wel toekomstbestendig is.

Ook werkplek adviseurs komen met diverse voorstellen hoe de toekomstige kantooromgeving eruit zal zien. Op dit moment focussen zij zich nog hoofdzakelijk op de aanpak hoe het kantoor op dit moment ingericht kan worden om gebruikers te helpen in de periode van “return to the office”, in het geval van de opgelegde beperkingen op het kantoorgebruik. Organisatie als CBRE en Colliers hebben tools ontwikkeld die organisaties helpen om een eerste toets te doen. Enkele voorbeelden hiervan zijn CBRE “Spacer” van CBRE en de “Workplace Expert” van Colliers.

1.3. Doelstelling

Dit onderzoek gaat in op de vraag in hoeverre de werkplek op kantoor zal veranderen naar de uitbraak van COVID-19. Daarbij richt dit onderzoek zich op de periode dat de tijdelijke maatregelen die nu worden toegepast voorbij zijn en er weer teruggedaan kan worden naar een werk situatie zoals voor de uitbraak. Zullen medewerkers nog steeds zoveel op kantoor zijn en welke werkzaamheden zullen daar dan verrichten? Hoe kijken andere corporate bedrijven naar de nieuwe situatie? Welke adviezen zullen worden opgevolgd en welke invloed heeft dit op de kantorenmarkt in zijn algemeen (zal er straks minder of misschien wel meer kantoorruimte nodig als werkplek)?

1.4. Vraagstelling

Dit onderzoek gaat in op de vraag:

Op welke wijze gaan bedrijven straks het kantoor gebruiken als werkomgeving zodra de beperkende maatregelen van COVID-19 voorbij zijn en wat betekent dit voor de kantooromgeving?

Deze vraag kan vanuit diverse invalhoeken worden beantwoord. Vanuit het perspectief van de gebruiker van de werkplek hoe deze zijn activiteiten gaat indelen en vanuit het perspectief van de werkgever hoe deze de nieuwe werkplek gaat invullen. Het perspectief van de medewerker staat hierin centraal omdat de werkomgeving de activiteiten van de medewerker moet ondersteunen.

De deelvragen vragen zullen zijn:

- *Wordt het kantoor nog wel de werkplekomgeving in de toekomst?*
- *Welke activiteiten zullen bepalend zijn voor het gebruik van het toekomstig kantoor?*
- *Welke andere invloeden bepalen het gebruik van het kantoor als werkomgeving?*
- *Is het mogelijk om de verandering van de werkomgeving te ondersteunen door een modelmatig benadering en welke aannames en variabelen komen dan in aanmerking?*

1.5. Onderzoeksopzet, afbakening en model

Om tot beantwoording van bovenstaande vragen te komen worden een aantal kaders gebruikt. Middels een drietal sub-paragrafen wordt in deze paragraaf achtereenvolgens de onderzoeksmethode, de afbakening van dit onderzoek en het visuele onderzoeksmodel beschreven en toegelicht.

1.5.1. Onderzoeksmethode

Er zijn veel onderzoeken geweest die zich gericht hebben op de kantoorwerkplek en het gebruik ervan. De veranderende activiteiten van de kantoormedewerker heeft geleid tot het aanpassen van de kantoorinrichting, het kantoorgebouw zelf en de plaats waar dit kantoorgebouw zijn locatie heeft.

De bijzondere huidige situatie met COVID-19 kan een versnelling bieden voor een nieuwe manier van werken, waarbij het gebruik van het kantoor als de werkplek rigoureuus anders kan worden ingezien. De toenemende druk op het verplichten tot het (gedeeltelijk) werken vanuit huis kan nieuwe inzichten verschaffen over de toekomstige functie van het kantoor als werkomgeving.

In de opzet van deze scriptie is gekozen voor een gecombineerd kwalitatief onderzoek. Enerzijds wordt gekeken naar het huidige gebruik van de kantoorruimte, de inrichting en de activiteiten die daar plaatsvinden. Daarbij wordt vanuit historisch oogpunt gekeken hoe het kantoor zich ontwikkeld heeft en wat daarvoor de aanleiding was. Er is gekeken hoe de inrichting heeft bijgedragen aan de aanpassingen door de tijd van de kantooractiviteiten en welke elementen van invloed zijn op het bepalen van het huisvestingsconcept en het ruimtegebruik. Anderzijds wordt onderzocht welke ontwikkelingen zich op dit moment voordoen en welke literatuur daar inmiddels voor beschikbaar is, die een toekomstig licht werpt op de aanpassing van het kantoorgebruik op het moment dat de beperkende maatregelen van COVID-19 worden opgeheven. Daarbij is de evolutie van de werkplekomgeving van ING Bank als casestudy genomen, hoe daar het gebruik van de werkplekomgeving en het werkplekconcept zich heeft ontwikkeld.

Vervolgens zal met meerdere interviews worden getoetst op welke wijze diverse partijen vanuit verschillende invalshoeken kijken naar de ontwikkelingen van het kantoorgebruik en hoe grote kantoorgebruikers het toekomstig gebruik gaan invullen. Aanvullend is gekeken welke invloed dit mogelijk heeft op het corporate vastgoed van deze grote kantoorgebruikers. De interviews zijn afgenomen bij adviseurs op het gebied van de werkplekstrategie (workplace consultants) en corporate real estate organisaties (eindgebruikers)

1.5.2. Afbakening

Gezien het onderwerp van dit onderzoek is het relevant om te kiezen voor een afbakening. Het onderwerp leent zich ervoor om breed te onderzoeken aangezien het hier om een impact gaat die het gevolg is van een wereldwijde pandemie. Het onderzoek is bedoeld om uiteindelijk organisaties inzicht te geven in de ontwikkeling en evolutie van de kantoorwerkplek. Die is

bezig in grote mate te veranderen als gevolg van de huidige situatie waarbij veel kantoorgebruikers thuis werken en de kantoorwerkplek voor langere tijd niet of veel minder gebruikt wordt.

Als afbakening is gekozen om het onderzoek te beperken tot de werkplek van kantoorgebouwen in Nederland. Hierbij is het kantoor als gebouw gedefinieerd door Rudolf Bak “: ‘Onder een kantoor wordt verstaan een ruimtelijk zelfstandige eenheid die grotendeels in gebruik is of te gebruiken is voor bureaugebonden werkzaamheden of ondersteunende activiteiten” (PBL, 2017). Daarbij is gekeken naar organisaties die kantoorwerkzaamheden als hoofdactiviteit hebben. Bij de interviews wordt gebruik gemaakt van een set van vragen met zoveel mogelijk open vragen tenzij gesloten vragen relevant zijn voor dataverzameling. De geïnterviewde organisaties hebben meer dan 500 medewerkers in Nederland.

1.5.3. Onderzoeksopzet en leeswijzer

Als onderzoeksmethode worden diverse onderdelen van het praktijkonderzoeksmodel behandeld. Door middel van het theoretische kader en een in de praktijk verricht onderzoek, middels interviews, worden antwoord gezocht op de centrale vraag.

Schematisch is dit als volgt weer te geven:



Deze scriptie bestaat uit verschillende hoofdstukken die het onderzoek beschrijven op welke wijze de werkomgeving in de toekomst gebruikt gaat worden. Hierbij worden de termen werkplekconcept, inrichtingsconcept en werkplekinrichting afwisselend gebruikt. In het onderzoek worden zij verondersteld elkaars synoniem te zijn, hoewel een concept en de daadwerkelijk inrichting hiervan een verschillende betekenis kunnen hebben. Een concept is vaak beperkt tot een plan, ontwerp of een

voorlopige formulering van een idee. Onder een inrichting kan ook worden verstaan de praktische of fysieke uitwerking ervan, echter worden deze termen ook vaak door elkaar gebruikt.

De hierna volgende hoofdstukken zijn als volgt opgebouwd. **Hoofdstuk 2** geeft een uiteenzetting van de historische ontwikkeling van het kantoor als werkplek, als onderdeel van het **theoretisch kader**. Hierin worden achtereenvolgens de diverse varianten toegelicht. In **hoofdstuk 3** worden de onderzoeksmethoden beschreven op basis waarvan het onderzoek is uitgevoerd. **Hoofdstuk 4** beschrijft de **casestudy** van dit onderzoek, waarbij de verschillende werkplekconcepten van ING Bank Nederland worden toegelicht en het model wordt beschreven dat is ontwikkeld voor de ruimtelijke bepaling van het toekomstige werkplekconcept. In **hoofdstuk 5** wordt het **empirisch onderzoek** beschreven en uitgewerkt, waarbij er gebruik is gemaakt van **interviews** met betrokken organisaties op basis van open vragen. **Hoofdstuk 6** omvat een analyse van de resultaten van zowel de casestudy als de interviews. Het geheel wordt in **hoofdstuk 7** afgerond met een met een eindconclusie, een set met aanbevelingen en een reflectie waarbij terug wordt gekeken naar de vraagstelling, het onderzoek en de resultaten.

1.6. Relevantie

1.6.1. Wetenschappelijke relevantie

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan een verdere professionalisering van werkplekconcept ontwikkeling. Volgens Pullen kan dit als volgt gedefinieerd worden: “Een werkplekconcept is een beschrijving van de fysieke uitvoering van de werkomgeving én de manier waarop deze wordt gebruikt. De werkomgeving bestaat zowel uit basiswerkplekken als uit de nabijgelegen aanland-, ontmoetings- en overlegplekken die in afwisseling met de basiswerkplekken worden gebruikt. Het gebruik gaat over de toewijzing van werkplekken bij inhuizen en het dagelijkse gebruik” (Pullen, et al., 2010, p7).

Er zijn al meerdere onderzoeken uitgevoerd naar de verschillende werkomgevingen en de invloed van thuiswerken. De COVID-19 pandemie heeft een dusdanige impact, dat trends omtrent het thuiswerken en een andere werkomgeving zullen worden versneld. Dit onderzoek maakt het daarom relevant vanuit wetenschappelijk perspectief om te zien hoe en in welke mate deze verandering impact heeft op organisaties en medewerkers.

1.6.2. Maatschappelijke relevantie

Het kantoor is naast een werkplek vaak ook een ontmoetingsplek waar kantoormedewerkers verblijven om met collega's en klanten interactie te hebben. Individueel bureauwerk wisselt zich af met werkzaamheden als vergaderen en ontmoeten. De kantoorgebruiker van morgen zal zich ook door de effecten van huidige beperkende maatregelen van COVID-19 anders gaan gedragen, andere behoeften hebben op kantoor en zijn werk op kantoor anders willen gaan inrichten. De werkomgeving ondersteunt het primaire arbeidsproces van de kantoorgebruiker en beïnvloedt ook zijn efficiëntie en werkvreugde. Aan de andere kant zijn werkplekken en kantoorinrichting een kostenpost voor organisatie. Efficiëntie van het ruimtegebruik kan grote kostenbesparingen met zich meebrengen.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk is gekeken naar de ontwikkeling van het kantoor als werkplek, evolutie van de kantooractiviteiten en het daarbij gepaard gaande gebruik van de inrichting en de functies. De verandering van de kantoorconcepten zijn altijd ontstaan door disruptie in de manier van werken. Technologische ontwikkelingen hebben vaak aan de bakermat gestaan op de manier waarop kantoormedewerkers hun activiteiten op kantoor organiseren. Enerzijds door de veranderende manier van werken en anderzijds door technologische ontwikkelingen. Achtereenvolgens worden in dit hoofdstuk diverse opeenvolgende werkomgevingen en kantoorconcepten omschreven die door de tijd heen zijn ontstaan door de veranderende manier van werken en de invloed van technologische ontwikkelingen. De introductie van de typemachine en het gebruik van de telefoon veranderde onze manier van werken aan het begin van de 19^e eeuw. Met de komst van de computer in de jaren 80 en de mobiele telefoon werd het kantoorwerk steeds flexibeler en efficiënter. Met de opkomst van het internet en gebruik van de laptop zijn medewerkers nog meer in staat om tijd en plaats onafhankelijk te werken. In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de evolutie van het kantoor en de werkplekomgeving. Binnen ING zijn verschillende werkplekomgeving toegepast die de verandering in de manier van werken en de ontwikkeling van technologie binnen de bank ondersteunen. Van flexibel werken middels het HOME concept naar The Orange Workplace om Het Nieuwe Werken mogelijk te maken. In de casestudy in Hoofdstuk 4 wordt hier verder op in gegaan. In hoofdstuk 6 zullen de veronderstellingen en de ontwikkelingen worden getoetst middels interviews of deze breder worden gedragen.

2.1. Het ontstaan van het kantoor als werkplek

Vandaag de dag zijn veel mensen gewend dat een kantoor de natuurlijke werkomgeving is voor het uitvoeren van hoofdzakelijk administratieve werkzaamheden. Is het kantoor wel een natuurlijke werkomgeving? De oorsprong van het kantoor gaat terug naar het midden van de 19^e eeuw en ontstond als een afscheiding van werkzaamheden die niet door industriële arbeiders werden gedaan. Vroegere plekken als een klooster of bibliotheken, de plekken waar administratief werk werd verricht, kunnen worden aangeduid als de eerste “kantoren”. De eerste verschijning van het Engelse woord “Office” wordt teruggezien in Florence in de 16^e eeuw, waar de magistraten een gebouw hadden of de “Uffizi” te huisvesten, de administratieve kantoren van Florence (Le Gallerie Degli Uffizi, 2021). Later waren het vooral kantoorbedienden of klerken die administratieve werkzaamheden voor de arbeiders verrichtten, met name het beheren van documenten en het bijhouden van data (Saval, 2014) die eerst werden gedaan door de eigenaar van de onderneming.

De industrialisatie aan het einde van de 19^e eeuw maakte dat er meer administratieve handelingen nodig waren zoals het verwerken van facturen, orders en andere boekhoudkundige activiteiten; met andere woorden: veel papierwerk. Het aandeel van de kantoormedewerkers groeide explosief. In Amerika bedroeg het aantal kantoor medewerkers (Clerical workers) in 1870 ca 74 en was rond 1900 als gestegen naar 708 om in 1910 verder toe te nemen tot 1.524. In de periode van 1900 tot 1920 steeg het aantal kantoormedewerkers van 5% van de niet agrarische beroepsbevolking tot 11% in 1920 (Early Office Museum, 2020). Kantoren waren toen nog plaatsen waar medewerkers allerlei werkzaamheden deden zonder specifieke specialisatie. Dat kantoor was veelal nog steeds een onderdeel van de fabriek of plaats waar zaken geproduceerd werden. Kantoorwerkzaamheden werden nog gezien als

ondergeschikt omdat zij geen primaire bijdrage leverden aan het productieproces. Zaken werden vaker persoonlijk gedaan in plaats van op papier. Met de komst van handelshuizen, zoals in Nederland de Verenigde Oost-Indische Compagnie, financiële instellingen als De Nederlandse Bank en overheidsgebouwen veranderde ook het kantoorwerk. In Nederland waren de kantoormedewerkers nog geen grote beroepsgroep en bedroeg rond 1850 ongeveer 1% van de beroepsbevolking. Dit kantoorwerk was met name geconcentreerd in Amsterdam en Rotterdam (Schot, et al., 1998).

Rond 1900 bestonden in Nederland kantoren uit niet meer dan een paar klerken en bedienden en fabrieken hadden veelal nog geen administratieve afdeling of medewerkers. Alleen de banksector, zoals de Amsterdamsche Bank en de Twentsche Bankvereniging hadden meer dan 100 kantoormedewerkers in dienst (Ophem & Duijvendak, 1984). De omstandigheden waarin de werkzaamheden moesten worden verricht waren niet optimaal. Het waren vooral afzonderlijke ruimten waarin een medewerker zijn activiteiten deed en vaak op een plek in het gebouw die weggestopt zat. In de loop van de tijd kregen kantoorwerkzaamheden een steeds prominentere rol en kregen locatie en inrichting meer aandacht. Kantoren waren inmiddels zelfstandige gebouwen geworden en een hele industrie ontwikkelde zich hier omheen. Ook de nieuwe manieren van bouwen, waardoor gebouwen steeds hoger konden worden door gebruik van staal, droeg bij aan de evolutie van kantoren.

In het begin van de 20^e eeuw deed de mechanisatie zijn intrede in de industrie. Meer en meer werk werd door kantoormedewerkers gedaan. Met de komst van de telefoon en de typemachine kon dit ook efficiënter gedaan worden. De groeiende economie en de hele bedrijfstak die was ontstaan rond de handel in goederen, droeg bij aan de toenemende vraag van kantooractiviteiten en kantoormedewerkers. Kantoorgebouwen werden steeds belangrijker en ook kantoormedewerkers werden gezien als een belangrijk onderdeel van het proces. Hiermee veranderde ook de werkomgeving. Waar het eerst nog een klein, weggestopte ruimte was, werd de werkplek steeds efficiënter ingericht. Door de komst van telecommunicatie was het ook niet meer noodzakelijk dat het kantoor dicht bij de fabricage plaats zat. Productieprocessen moesten steeds efficiënter verlopen, dus was er meer behoefte aan informatie, documentatie en data wat meer inzet van kantoormedewerkers vereiste. Steeds meer kantoormedewerkers, betekende ook dat het kantoorwerk efficiënt moest worden en werden ingericht volgens de principes van "Taylorism" (K2 Space, 2020). Dit was de aanpak van Frank Taylor, waarbij de activiteiten zo efficiënt mogelijk moesten worden ingericht. De werkomgeving die daarbij ontstond waren grote zalen volgepakt met boekhouders of datatypisten. Deze aanpak ging volledig voorbij aan het welzijn van medewerkers en was er alleen op gericht dat medewerkers zo efficiënt mogelijk het werk moesten doen, waarbij specialisatie en repeteerbaarheid bovenaan stond. Het kantoor was nog steeds geen fijne of gezonde plek om te werken en het verloop van personeel was hoog.



Figuur 2.1 De rekening-courant afdeling van de Postcheque- en Girodienst in de jaren dertig. (Schot & ea, 1998)

Langzaam maar zeker begon het werk van de kantoormedewerker meer aanzien te krijgen en begon de werkomgeving een steeds belangrijkere plaats in te nemen. De kantoorgebouwen kregen ook steeds meer faciliteiten om het werk van de medewerkers aangenamer te maken. Kantoren werden beter voorzien van daglicht en aanvullende verlichting en er werd aandacht besteed aan het welzijn van de gebruikers. Door de intrede van liften, geklimatiseerde lucht en betere kunstmatige verlichting werd het mogelijk om kantoorgebouwen groter en hoger te bouwen. De ontwikkelingen hiervan zijn het eerst te zien in kantoorgebouwen in Amerika, vooral in de steden New York en Chicago. Traditionele gebouwen konden veelal niet hoger worden dan 6 verdieping, maar door de toepassing van staal kunnen gebouwen rond 1900 hoger worden. In 1870 wordt in New York het 16 verdieping tellende New York Life Insurance Building gebouwd. Dit gebouw wordt als eerste voorzien een liftinstallatie voor personen (Early Office Museum, 2020). Het eerste gebouw voorzien van airconditioning was het Amour Building in Kansas City, gebouwd in 1902. De eerste hoogbouw die in Nederland verschijnt is het Witte Huis in Rotterdam in 1898. Dit gebouw is 11 verdiepingen hoog en voorzien van een lift. Het wordt gezien als het eerste multi-tenant kantoorgebouw in Nederland (Schot & ea, 1998).

2.2. Het “moderne” kantoor, de intrede van de kantoortuin

In de beginperiode was het kantoor vaak voorzien van zalen vol medewerkers die de gehele dag dezelfde werkzaamheden deden, aangevuld met aparte kantoren voor leidinggevenden, managers en directies.

Eind jaren 50 van de vorige eeuw deed een nieuw kantoorconcept zijn intrede. In Duitsland werd door het adviesbureau Quickborner van de broers Eberhard en Wolfgang Schnelle (Berry, 2018) onderzoek gedaan naar een kantoorconcept en zij kwamen met het idee van de “Bürolandschaft” of het “Großraumbüro” ook wel de kantoortuin genoemd. Dit zou het traditionele kantoor moeten vervangen. Managers zouden uit hun eigen kantoor moeten komen en plaatsnemen tussen de medewerkers op grote open kantooppervlakken. Het kantoor wordt een organische samensmelting van diverse soorten werkplekken wat de communicatie tussen medewerkers en afdelingen moet bevorderen. Het zou de hiërarchie moeten verkleinen tussen leidinggevenden en medewerkers. De kantoorvloer werd een mix van verschillende typen bureaus, zitjes en vergaderruimten die gescheiden werden met halfhoge wanden, kasten of planten.



Figuur 2.2 Kantoorruimte Philips eind jaren 60 (Schot & ea, 1998)

Dit kantoorconcept werd vooral omarmd door IT-bedrijven en bedrijven in de dienstverleningssector zoals banken, verzekeraars en overheidsinstellingen. In de jaren 70 werd dit concept ook op vele plaatsen ingevoerd in de Nederlandse kantooromgeving. Voorbeelden hiervan zijn het kantoor gebouw van Centraal Beheer in Apeldoorn, kantoor van DHV in Amersfoort en het raadhuis in Ede (Meijel, van & Bouma, 2013)

In Amerika werd het concept van het “Bürolandschaft” omarmd door uitvinder Robert Propst. Propst ontwikkelde samen met kantoormeubel leverancier Herman Miller begin jaren 60 het Action Office, later gevolgd door Action Office 2 in 1968. Propst was een groot voorstander van de democratisering van de kantoormedewerkers en de ontwikkeling van gelijksoortig meubilair. Zo ontstond er een lijn aan divers kantoormeubilair als zitplekken, stapelplekken en ontmoetingsplekken die aan deze behoefte zou voldoen. Zo ontstond er in Amerika het “Cubicle Office”, een typische uitvoering van een open kantoor met afscheidingen en werkplekken die toebedeeld waren aan medewerkers. Dit fenomeen is heden ten dage nog zeer herkenbaar in Amerikaanse kantoren. (Phillip, 2019). Als gevolg van de toenemende drang om de winstgevendheid te verhogen, nam dit kantoorontwerp in de jaren tachtig extreme vormen aan met verslechterde werkcondities tot gevolg. Nu waren het geen volgepakte zalen met lange rijen tafels en bureau met medewerkers, maar enorme kantoorvloer met afzonderlijke “cubicles” van individuele medewerkers en werd ook wel “the cubicle farm” genoemd (K2 Space , 2020). Deze evolutie van het Action Office werd door de grondlegger Robert Propst niet omarmd waarbij hij dit omschreef als:

“Not all organisations are intelligent and progressive. Lots are run by crass people who can take the same kind of equipment and create hellholes. They make little bitty cubicles and stuff people in them. Barren, rat-hole places” (K2 Space , 2020)



Figuur 2.3 Voorbeeld kantoortuin met cubicles (K2 Space , 2020)

Inmiddels is bekend dat dit kantoorconcept ook diverse nadelen had. Het individuele werken werd bemoeilijkt door de grote mate van onrust die werd veroorzaakt door de grote open oppervlakte en gesprekken (telefonisch of fysiek) van collega's. In plaats van een hogere productiviteit, ontstond een hoger ziekteverzuim en ontevredenheid bij medewerkers. Het eerste onderzoek hiernaar werd gedaan in 1997 door Canadese onderzoekers van de universiteit van Calgary. De onderzoekers concludeerden dat geluid en gebrek aan concentratie de grootste ergernissen waren van de kantoortuinen. Productieverlies kon wel oplopen tot 86 minuten per dag en daarnaast was er een kans van 50% procent op het maken van fouten (Knaap, 2017). De kantoortuinen hadden ook last van het "sick building syndroom", waarbij medewerkers last kregen van fysieke klachten rondom het klimaat in gebouwen (Schalkoort, 2001).

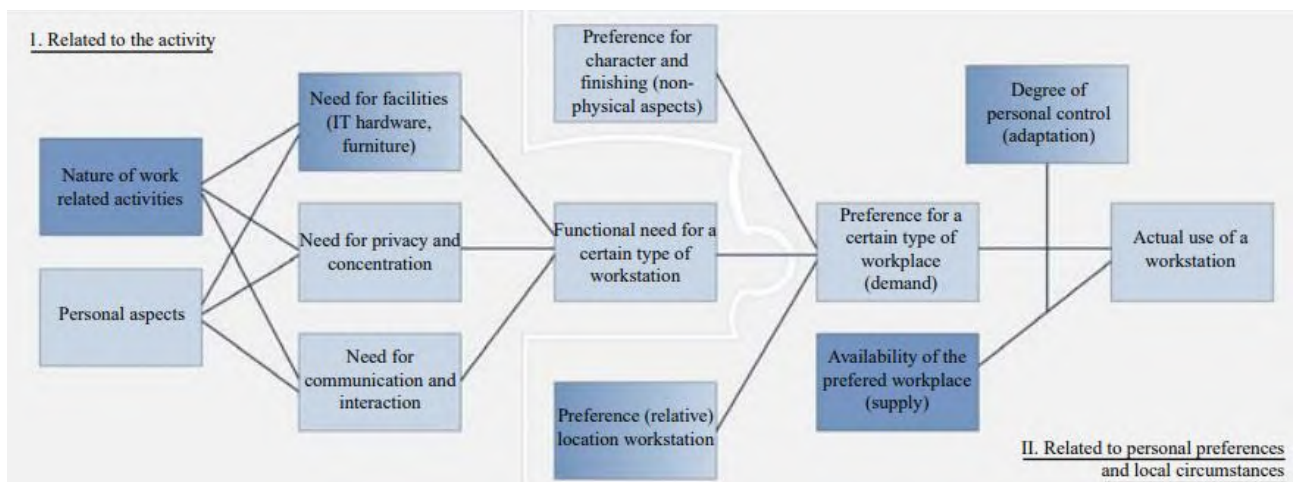
2.3. Van het flexibel werken naar Het Nieuwe Werken

In de kantoortuin hadden medewerkers nog steeds een vaste werkplek, maar door de toenemende ontwikkeling van technologie en digitalisering werd het steeds minder noodzakelijk dat een medewerker gebonden was aan zijn vaste werkplek. Deze manier van werken was al een gangbaar kantoorconcept in Scandinavische landen en werd later ook geïntroduceerd in Nederland (Tongeren, van, 1997). In 1996 experimenteerde de Nederlandse architect Erik Veldhoen al met dit concept in Nederland met het nieuwe kantoor van Interpolis (Kingsma, 2019). In dit nieuwe concept is de kantoortuin nog steeds van toepassing, met als belangrijk verschil dat zowel kantoormedewerkers als ook het management geen vaste werkplek meer hebben. De werkplek moest een omgeving worden die beter aansloot bij de tevredenheid van medewerkers (Brunia, et al., 2016). Het werd een kantoor waarbij de medewerker koos voor een werkplek die bij hem paste, een werkplek in de open kantooruimte, een vergaderruimte of een afgesloten concentratie werkplek (Vossen, 2001). De mensen hadden een mobiele telefoon en een flexkoffer waarin persoonlijke spullen en dossiers zaten. Het kantoorconcept was open, flexibel, luchtig en (bijna) papierloos. Dit leidde al snel tot de vraag of een deel van deze activiteiten überhaupt nog wel op een kantoor uitgevoerd moesten worden. Het telewerken was geboren. Grotendeels was dit ook ingegeven om kostenbesparing te bewerkstelligen. Organisaties waren er achter gekomen dat medewerkers niet altijd achter hun werkplek zaten maar

ook andere activiteiten deden waardoor op sommige afdeling tot wel 60% van de werkplekken leeg stonden (Tongeren, van, 1997).

Een verdere evolutie van het flexwerk concept kan worden aangeduid als de nieuwe manier van werken (New Way of Working; NWW of Het Nieuwe Werken; HNW). Kenmerken voor de New Way of Working was dat tijd en plaats onafhankelijk kan worden gewerkt (Kingsma, 2019). Onderdeel van de verdere flexibilisering was dat ook de aansturing van de mensen op een andere manier moest gebeuren en dat de ondersteuning in Informatie Technologie (IT) cruciaal was om ook de flexwerker te ondersteunen met applicatie die elders werken mogelijk maakte. Het nieuwe werken bestaat uit de combinatie van de 3B's: Bricks, Bytes and Behaviour (Kingsma, 2019). Met name het opzetten van IT-voorzieningen voor de thuiswerkplek kende in het begin nog veel problemen omdat er nog geen goede infrastructuur was en de hardware nog niet alle functionaliteiten kende. In het geval van Interpolis was dit een kostbare implementatie (Vossen, 2001). De huidige ontwikkeling van de IT applicaties ondersteunt verder de mobiele flexwerker (Appel-Meulenbroek & al., 2011). Bij "The New Way of Working" wordt ook vaak verwezen naar "Activity Based Working" (Kingsma, 2019). Activity Based Working (of op zijn Nederlands activiteiten gericht werken) is één van de kantoorconcepten die ontstaan is uit de nieuwe manier van werken. Hierbij staat niet meer het kantoorconcept centraal voor het uitvoeren van werkzaamheden, maar zijn het de aard en omvang van de activiteiten die medewerkers uitvoeren die het kantoorconcept bepalen. Kantoorgebruikers krijgen geen vaste werkplek meer toegewezen. In plaats daarvan krijgen de gebruikers de beschikking over verschillende functionaliteiten waarbij de gebruiker de vrijheid heeft om de best passende omgeving te kiezen. Een ander belangrijk punt in een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken is het gedrag. Gedrag van medewerkers en gedrag van managers. De medewerkers moet centraal gesteld worden en zich empowered voelen bij hun werk. Ze moeten zelf meer regie hebben op hun werkzaamheden, waar bij voorwaarden als mogelijkheid tot thuiswerken, samenwerken en vertrouwen van de leidinggevende hieraan bijdragen. Managers zullen hun stijl van leidinggeven moeten aanpassen richting coachend leiderschap. Het opleggen van outputsturing en deadlines is onvoldoende en kan juist averechts werken (Peters, et al, 2011).

De beschikbaarheid van de functionaliteiten kan eventueel gelimiteerd worden tot een aangewezen zone (Jasperse, 2013). Deze werkplek moet de werkprocessen ondersteunen en kan voor elke activiteit een andere omgeving zijn. Dit houdt tevens in dat de medewerkers niet meer de gehele dag achter een vast bureau zitten of een vergaderkamer gebruiken, maar dat deze werkplekken ook door andere medewerkers gebruikt kunnen worden (desk sharing). Hierbij ontstaat een flexibele werkomgeving, met een flex-factor. Doordat medewerkers de gelegenheid hebben om plaats en tijdonafhankelijk te werken, zullen niet alle medewerkers gelijktijdig aanwezig zijn en gelijktijdig van dezelfde onderdelen van het kantoorconcept gebruik maken. Met de flex-factor wordt aangegeven hoeveel vaste bureau werkplekken er zijn per aantal medewerkers. Indien 8 bureaus beschikbaar zijn voor 10 medewerkers, spreekt men over een flex-factor van 80%. Om Activity Based Working een succes te laten zijn 3 principes tussen medewerkers en leidinggevendenden van belang: vertrouwen, verantwoordelijkheid en resultaten (Appel-Meulenbroek, et al., 2011). De medewerker moet kunnen kiezen welke werkplek op welk moment van de dag voldoet aan zijn wensen. Bij het ontwerp wordt eerst een inventarisatie gedaan naar de soort activiteiten die op kantoor worden uitgevoerd, waarna aan de hand van de resultaten het kantoorconcept wordt ingericht met de passende werkplek.



Figuur 2.4 Model voor selectie van een werkplek in Activity Based kantoorconcept (Appel-Meulenbroek, et al., 2011)

Figuur 2.4 geeft het stroomdiagram weer van de selectie van een werkplek, waarbij de aard van de activiteiten en de persoonlijke voorkeur de keuze bepaald voor een type werkplek (demand). Deze keuze, samen met de beschikbaarheid (supply) van een werkplek leid tot het daadwerkelijk gebruik van een werkplek.

De kantooractiviteiten bestaan grofweg uit:

- Individueel bureauwerk (lees- en schrijfwerk)
- Formeel vergaderen (project- of afdelingsvergaderingen)
- Informeel overleg (kennisdeling, werkoverleg)
- Overige werkzaamheden (archiveren, telefoneren, geconcentreerd werken)

Binnen de dienstensector neemt, gemiddeld genomen, individueel bureauwerk ongeveer 53% van de activiteiten in beslag, gevolgd door formeel overleg (11%), informeel overleg (10%) en telefoneren (10%). Overige werkzaamheden hebben het resterende aandeel (Voordt, van der, Vos, & Meel, van, 2001). Deze verdeling van activiteiten is afhankelijk van de soort functie en type organisatie.

Het kantoorconcept moet hier bij aansluiten met een mix van vaste bureauopstellingen, vergaderkamers, informele zitjes en concentratiewerkplekken. De verhouding is afhankelijk van de type activiteit en kan bijvoorbeeld middels een bezettingsmeting bepaald worden.

Door de toenemende ontwikkeling van technologie (mobiele telefoon en gebruik van een laptop) is het niet meer nodig dat een medewerker gebonden is aan een vaste werkplek. Het kantoor is ook "hipper" geworden en zijn nieuwe ruimten ontstaan zoals de ontspanningsruimte. Bedrijven ontdekken dat talent gebonden moet worden met het bedrijf en dat de medewerker van de toekomst een andere behoefte heeft. De kantoorwerkplek is niet meer een plek waar men van 9 tot 5 arbeid verricht, maar een plek die als thuis voelt. Het kantoor heeft steeds meer een huiselijke sfeer gekregen met zitjes, warme kleuren en bijpassende verlichting. Ook is aandacht besteed aan ontspanning om tussen de activiteiten door samen achter het tafel voetbalspel te staan (K2 Space, 2020). De huiskamer heeft zijn intrede gedaan in het kantoor en het kantoor schud het stoffige, saaie imago van zich af. De voorlopers in het toepassen van dit soort kantooromgevingen zijn over het algemeen IT-gerelateerde bedrijven. Door hun werkstijl, het bevorderen van creatief denken, de vaak jongere medewerkers en het uitstralen van een hip imago, wordt ook de kantooromgeving ingericht. Vaak is het aantrekken en behouden van talent ook een reden om een inspirerende kantooromgeving te creëren. Uit onderzoek uit 2019 is gebleken dat 28% van de onderzochte organisaties aangeven dat het hebben van een

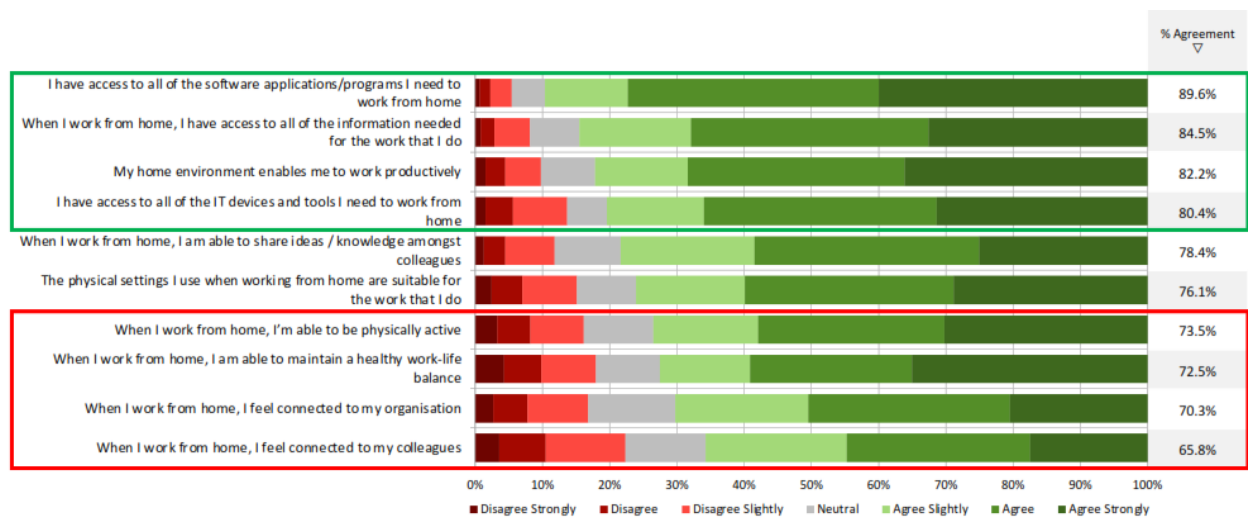
flexibele, inspirerende werkplek belangrijk is voor het aantrekken en behouden van talent. Dit is 10% hoger dan in 2018 (CBRE, 2019). Voorbeelden van dit soort kantooromgevingen zijn het Coolblue hoofdkantoor Rotterdam, Travelbird hoofdkantoor Amsterdam, Bol.com in Utrecht en de Google en Spotify kantoren in Amerika. Inmiddels hebben ook andere organisatie de weg gevonden om hun kantoor flexibel inspirerend en aantrekkelijk te houden zoals Red Bull, Nike en het nieuwe ING kantoor in Amsterdam.

2.4. COVID-19: Thuiswerken is het nieuwe normaal ?

Begin 2020 stak een wereldwijde pandemie op in de vorm van COVID-19, veroorzaakt door het coronavirus. Het virus hield de wereld in zijn greep door de enorme snelheid waarmee het om zich heen greep en het aantal geïnfecteerden dat het virus met zich mee bracht. Het nieuwe devies van overheden was om zoveel mogelijk vanuit huis te werken. Dit had een impact op de kantoren van grote organisaties, waar veel mensen bij elkaar in een gebouw zitten. Het gevolg was dat veel kantoren van maart 2020 veelal leeg stonden en mensen vanuit huis hun activiteiten voortzetten. De ontwikkeling van technologie en applicaties maakte dit ook mogelijk. Voor veel mensen was dit in het begin wennen om een eigen werkplek te vinden en afspraken te maken met huisgenoten en collega's. Veel bedrijven waren er ook niet op voorbereid en er moesten in allerlei zaken geregeld worden van laptops tot IT-infrastructuur (Julen, 2020).

De veranderende functie van het kantoor is een trend die al langer gaande is. Hierbij zijn een aantal trends zichtbaar die het kantoor als werkomgeving hebben doen veranderen. Naast de technologische verandering zijn dit ook verandering in gedrag en de manier van werken. Bij de vorming van het Nieuwe Werken, is er vaak al de mogelijkheid om werkzaamheden thuis uit te voeren. De uitbraak van COVID-19 heeft de ontwikkeling hiervan, zij het misschien wel noodgedwongen, doen versterken en versnellen.

Zou thuiswerken het nieuwe normaal worden en zou het kantoor tot het verleden gaan worden? Veel artikelen zijn hierover geschreven en bedrijven buitelden over elkaar heen om, soms mede ingegeven door besparingsmogelijkheden op hun kantoorlocaties, te roepen dat iedereen voortaan thuis kon werken. Onderzoek onder 125.000 kantoormedewerkers binnen verschillende organisaties in meerdere landen, in de periode van april tot en met juni 2020, toonde aan dat ongeveer 85% van de ondervraagde kantoormedewerkers op dat moment vanuit huis werkten (Leesman, 2020). Het merendeel van de kantoormedewerkers (66%) was ook goed in staat om hun werkzaamheden vanuit huis te doen. Wat volgens de ondervraagden minder goed in de thuissituatie werd ondersteund was de interactie met collega's (66%), ze minder betrokken waren bij de organisatie (70 %) en dat ze minder fysiek actief waren (73 %).



Figuur 2.5 organisatorische impact thuiswerken (bron: Leesman homeworking survey 2020, bewerking door auteur)

In de periode van mei tot juli 2020 is een interne survey binnen ING uitgevoerd. Dit was een kwalitatief onderzoek onder 2000 medewerkers met open vragen welke voor en nadelen medewerkers zien bij het thuiswerken en welke activiteiten zij graag op kantoor en thuis wilden behouden (Boom, van der, 2020) Als voordelen van thuiswerken geven medewerkers onder andere aan:

- Beter in staat geconcentreerd te werken (minder afleiding van collega's)
- Geen reistijd
- Betere productiviteit van individueel werk
- Flexibel indelen van de werktijden en een betere werk-privé balans
- Gelijke verhouding bij online vergaderingen (ten opzicht van deel op kantoor, deel thuis)

Naast deze voordelen van thuiswerken, zijn er een aantal activiteiten waarvan medewerkers vinden dat die beter en efficiënter op kantoor gedaan kunnen worden of gemist worden bij het werken vanuit huis:

- Sociale interactie met collega's
- Informele communicatie bij de koffiemachine
- Groepsactiviteit binnen projecten
- Bijeenkomsten met grote groepen

Hoewel de activiteiten van de medewerkers in het eigen onderzoek van ING toegespitst zijn op de financiële dienstverlening, liggen deze voor een groot deel in lijn met een internationaal onderzoek wat is uitgevoerd in meerdere Europese landen onder andere uitgevoerd door Tilburg University en Veldhoen+Company (Gelder & Veldhoven, 2020).

2.5. Samenvatting

Bij de evolutie van het kantoor en de werkplekomgeving hebben een aantal terugkomende eigenschappen centraal gestaan:

- Efficiency
- Besparing op huisvestingskosten
- Automatisering en digitalisering

Bij de ontwikkeling van het kantoor als locatie voor het verrichten van werkzaamheden is het efficiënter inrichten van het werkproces een van de kenmerken. Administratieve taken vanuit de fabriek werden verplaatst naar een plek waar deze efficiënter konden worden uitgevoerd. Bij dit efficiënter maken van de activiteiten hoorde ook een werkplekinrichting die deze activiteiten het beste ondersteunde. Technologie en automatisering ondersteunden de kantooractiviteiten en bij de verandering van de technologie, veranderde ook de werkplekinrichting. Daar waar, in het begin de typemachine en telefoon nog een vaste opstelling hadden, zorgde de computer en de laptop ervoor dat de werkplek niet perse meer een vaste opstelling hoefde te zijn. Werkplekken konden nu ook gedeeld worden door meerdere medewerkers, hetgeen leidde tot een verdere evolutie van de werkplekomgeving. De werkplek werd flexibeler. De grote openwerkplekken (kantoortuinen) konden nu ontstaan, waar werkplekken gedeeld konden worden en beter en efficiënter kon worden samen gewerkt. Het efficiënter maken van de kantooromgeving leidt tot een kostenefficiëntie. Immers, als werkplekken kunnen worden gedeeld, is minder kantooroppervlak nodig en minder werkplekken (Pullen, 2018). Het bepalen van de kostenefficiëntie is lastig door een groot aantal variabelen. Kostenbesparing wordt soms teniet gedaan door initiële investering aan inrichting en implementatie van IT-systemen. Investeringskosten per medewerker kunnen 9% lager tot 12% hoger uitvallen in diverse onderzochte projecten. Er is dus een grote bandbreedte, gebaseerd op een aantal onderzochte projecten. Deze zijn ook afhankelijk van de huurprijs en de omvang. Per werkplek kunnen de investeringskosten wel tot 30% hoger uitvallen ten opzichte van een traditionele werkomgeving. (van der Voordt, 2002).

De verdere ontwikkeling van de technologie en automatisering met de introductie van de mobiele telefoon en later de smartphone zorgde ervoor dat ook tijd en plaats onafhankelijk kon worden gewerkt. Het was niet meer nodig een werkplek in een vast kantoorgebouw te hebben, omdat alle werkzaamheden ook vanaf een andere locatie kunnen worden gedaan. Was dit in het begin misschien nog een ander kantoor van de eigen organisatie (het zogenaamde flexwerken), nu kan dat ook de thuiswerkplek zijn of een werkplek bij derden. Dit werd gezien als de introductie van Het Nieuwe Werken. Hierbij is een andere behoefte aan de werkplekinrichting nodig die flexibeler is en beter aansluit bij de activiteiten die op kantoor worden uitgevoerd (Activity Based Working). De werkplekinrichting verandert naar diverse soorten werkplekken in één kantooromgeving. Van een bureau werkplek voor individuele werkzaamheden, aangevuld met plekken voor samenwerken, zoals scrumplekken, tot een plek voor vergaderen en ontmoeten op een formele en een informele manier.

De recente ontwikkelingen van het thuiswerken tijdens de pandemie van COVID-19, heeft aangetoond dat de thuiswerkplek een permanente rol heeft ingenomen voor het uitvoeren van kantoorwerkzaamheden. Ook de technologie heeft hier weer aan bijgedragen zodat samenwerken en op afstand werken toch mogelijk zijn zonder fysieke samenkomsten.

Op dit moment (begin 2021) werken nog veel kantoormedewerkers vanuit huis of ze werken in een kantoor dat beperkt gebruikt kan worden als gevolg van de maatregelen om de verspreiding van het

coronavirus te beperken. De voorliggende hoofdstukken tonen aan dat een evolutie heeft plaatsgevonden van het kantoor als werkplek omgeving. Het is geëvolueerd van een plaats waar administratieve werkzaamheden op een efficiënte manier moesten plaatsvinden en waar het welzijn van de medewerker niet centraal stond, naar een plek waar op een flexibele wijze en activiteitgericht een bijdrage wordt geleverd aan de organisatie strategieën. De laatste tijd is de manier waarop kantoor activiteiten worden uitgevoerd radicaal gewijzigd als gevolg van de uitbraak van het coronavirus en zijn bedrijven gedwongen anders naar hun werkprocessen te kijken. De thuiswerkplek lijkt een vaste plaats ingenomen te hebben in onze toekomstige manier van werken, maar kan echter niet de volledige plaats van het kantoor innemen. Het kantoor zal een plek worden waar nog steeds werkplekken staan, maar waar samenwerken en ontmoeten centraal zal komen te staan (Facto, 2020). Het kantoor zal een hybride werkplek worden. Een plek waar de identiteit van de organisatie centraal staat, kennisoverdracht plaatsvindt en nieuwe innovatie wordt geïntroduceerd (Cushman and Wakefield, 2020). Ongeveer de helft van de dagelijkse kantooractiviteiten zouden middels thuiswerken uitgevoerd kunnen worden (van Gool, et al., 2020) en medewerkers zouden 2 tot 3 dagen per week hun activiteit op kantoor willen doen (Leesman, 2020).

Deelvraag 1: Wordt het kantoor nog wel de werkplekomgeving in de toekomst?

Deze deelvraag kan positief beantwoord worden. Het kantoor zal ook in de toekomst een rol blijven spelen in de werkomgeving. Thuiswerken heeft vaste voet aan de grond gekregen en zal voorzien in een behoefte voor individueel kantoorwerk (Leesman, 2020). Het heeft ook duidelijk gemaakt dat fysieke, informele en sociale activiteiten belangrijk zijn en niet door een thuiswerkplek kunnen worden ingevuld (K2 Space, 2020). Het kantoor is een plek waar je verbonden bent met collega's. Mensen hebben een groepsgevoel en willen ergens samenkomen voor echte interactie. Het is ook de plek waar de organisatie haar waarden tot uitdrukking kan laten komen (Facto, 2020).

In hoofdstuk 4 zal hier verder worden ingezoomd middels de casestudy en de relatie tot de activiteiten. Hoofdstuk 5 en 6 zullen de bevindingen uit de casestudy worden geïnterviewd middels interviews met andere organisaties.

3. ONDERZOEKS METHODEN

Bij dit onderzoek naar het de verandering van de werkplek omgeving als gevolg van COVID-19 heb is gebruik gemaakt van een aantal onderzoeksmethoden. Hierbij is gebruik gemaakt van:

- Casestudy (enerzijds werkplekontwikkeling en anderzijds een toekomstig aanname model gebaseerd op uitgangspunten)
- Interview met experts op het gebied van werkplek ontwikkeling en gebruiker van een werkplekconcept

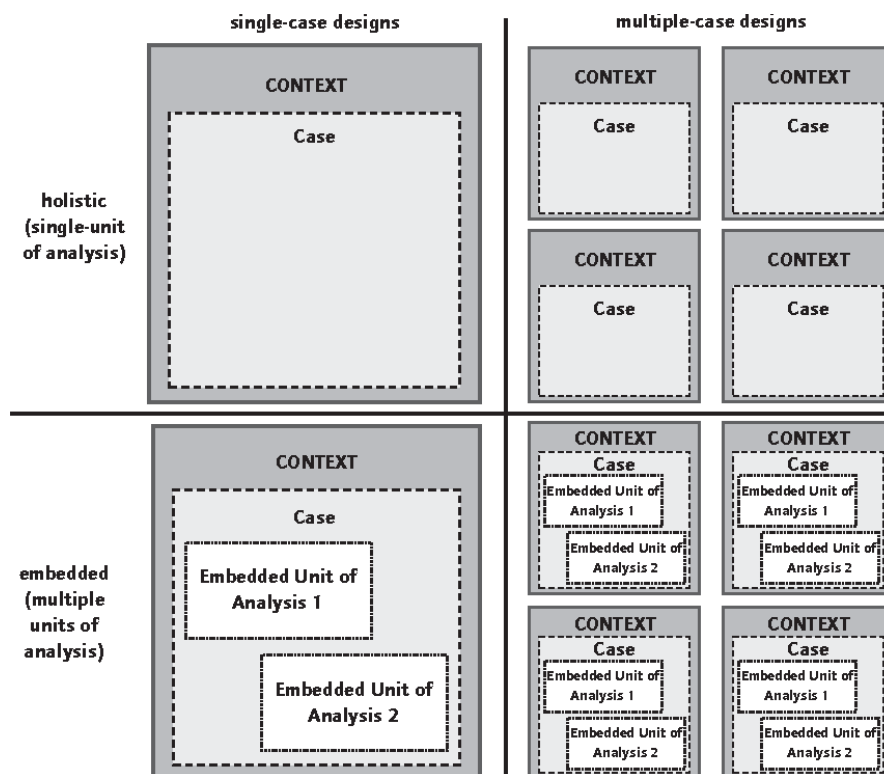
In de volgende paragrafen wordt een nadere uitleg gegeven van deze onderzoeksmethoden en de keuze die is gemaakt voor dit onderzoek. In hoofdstuk 4 en 5 wordt een verdere uitwerking gegeven van de onderzoeksmethode op het uitgevoerde onderzoek.

De ontwikkeling van de werkplekomgeving van ING volgt de trends die eerder omschreven zijn in hoofdstuk 2. Bij ING is eveneens een ontwikkeling te zien van een traditioneel manier van werken, naar een ontwikkeling van plaats en tijdsafhankelijke manier van werken. Het werkplekconcept van Orange Workplace is hierin de meest recente stap. Daarom is de keuze gemaakt om ING als representatieve casestudy te gebruiken.

De verwachte veranderingen die optreden in de werkomgeving en de gevolgen van COVID-19 hierop zullen in hoofdstuk 5 middels interviews worden getoetst. Daarbij wordt ingezoomd om de veranderingen in het kantoorconcept, maar ook de ontwikkelingen die bedrijven zien in het werken vanaf de thuiswerkplek en de ontwikkeling van de ondersteunende technologie zoals deze omschreven zijn in hoofdstuk 2.

3.1. Casestudy onderzoeksmethode

De casestudy (ook wel genoemd casestudie of gevalstudie) is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een of meerdere fenomenen kan worden onderzocht op basis van een casus. Een casus kan bestaan uit een onderzoek naar een persoon, een groep mensen, organisatie, gebeurtenis of een ander onderwerp dat bijdraagt aan het onderwerp dat men probeert te verklaren. Een casestudy kan bestaan uit verschillende mogelijke ontwerpen (Yin, 2003), holistische (holistic) en embedded casestudies die weer afgezet kunnen worden tegen enkelvoudige (single) en meervoudige (multiple) onderwerpen, zie figuur 3.1.



Figuur 3.1 Basistype van ontwerp van een casestudy (Yin, 2003) , bron COSMOS corporation

Een holistische casestudy maakt geen onderscheid tussen meerdere analyse modellen, terwijl een embedded casestudy dat wel doet. Bij een embedded onderzoek kunnen bijvoorbeeld de effecten van een werkplekconcept binnen een organisatie worden geanalyseerd of tussen verschillende afdelingen binnen deze organisatie, waarbij de effecten per afdeling anders zouden kunnen zijn. Een enkelvoudige casestudy kijkt naar de effecten binnen een organisatie of naar een persoon, terwijl een meervoudige studie naar verschillende organisaties of een groep van personen kan kijken

In dit onderzoek is er gekozen voor een enkelvoudig holistisch onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een enkelvoudige casestudy van het werkplekconcept van ING, omdat hiervan de meeste data beschikbaar zijn. Het onderzoek heeft een holistisch karakter omdat gekeken wordt naar de werkomgeving als geheel en niet toegespitst op bepaalde specifieke teams, werkvormen of afdelingen. Met deze casestudy is gedetailleerde kennis te vergaard over het veranderende werkplekconcept na COVID-19 door het werkplekconcept van ING Bank nader te bestuderen. De casestudy is benaderd vanuit zowel de historie als naar de mogelijke verandering zoals die door ING Bank wordt gezien naar een toekomstig model.

Als mogelijk nadeel van de casestudy onderzoeksmethode kan worden gesteld dat door het bestuderen van een enkele casus het moeilijk kan zijn om op basis van de uitkomsten van het onderzoek generieke conclusies te trekken. In hoofdstuk 4 wordt de casestudy verder uitgewerkt.

3.2. Interview onderzoeksmethode

Als aanvulling op de casestudy is gekozen om interviews te houden met experts en gebruikers van kantoorconcepten. Op dit moment is geen of onvoldoende data beschikbaar om de veronderstellingen en uitkomsten van de casestudy te kunnen verifiëren. Aangezien de kantoren, door de beperkende

overheidsmaatregelen, niet worden gebruikt kunnen er geen pilots of testopstellingen worden getoetst aan de uitgangspunten en de verwachtingen. De interviews bieden de mogelijkheid een verdere analyse te doen van het onderwerp en te kijken of de uitkomsten van de casestudy ook gedragen kunnen worden met de uitkomsten van de interviews. Het interview is een kwalitatieve onderzoek methode waarbij op basis van zoveel mogelijk open vragen inzicht wordt verkregen bij de respondent over een bepaald onderwerp (Baarda, et al., 2013). In basis zijn er 3 soorten van interview die elk op hun eigen manier weer kunnen worden afgenomen:

- Open interview (ongestructureerd interview)
- Semi-gestructureerd interview
- Gestructureerd interview

Voor dit onderzoek is gekozen voor een semi-gestructureerd interviewmethode. Bij semi-gestructureerde interview is er sprake van een uitgebreider aantal vragen aan de hand waarvan het interview zal worden gehouden. Dit kunnen zowel gesloten vragen zijn om data uit het interview of van de respondent te verzamelen, alsmede open vragen om meer context over het onderwerp te krijgen. Verder behoudt de interviewer bij deze methode de vrijheid om flexibel om te gaan met het interview aan de hand van de antwoorden van de respondent. Eventueel kunnen aanvullende vragen worden gesteld om meer te weten te komen over het onderwerp of voor het krijgen van nieuwe inzichten. De vooraf opgestelde set van vragen vormt de leidraad voor de interviewer om het gesprek te begeleiden en meer binnen het onderwerp te blijven. Nog steeds bestaat de kans dat door de antwoorden en de tijdens het interview nieuw geformuleerde vragen, de resultaten van de interviews lastiger te vergelijken zijn.

In dit onderzoek is vooraf een vragenlijst opgesteld aan de hand waarvan de interviews zijn afgenomen. De geformuleerde vragen zijn wat algemener van aard, maar wel toegespitst op het onderwerp. Voor de interview methode is gekozen voor directe gesprekken met de geïnterviewden om zodoende het maximale resultaat uit het interview te halen. Als gevolg van de beperkende overheidsmaatregel rondom COVID-19 en het advies om zoveel mogelijk vanuit te werken, zijn alle interviews afgenomen middels een videobelverbinding. Van alle interviews zijn audio opnames gemaakt die naderhand zijn uitgewerkt in transcripties.

Bij de interviews is onderscheid gemaakt in 2 soorten geïnterviewden:

- Eindgebruikers van kantoorconcepten
- Werkplek adviseur

Op deze manier is vanuit 2 verschillende invalshoeken inzicht verkregen over het effect van COVID-19 op de toekomstige werkplekinrichting.

De geïnterviewde organisaties zijn opgenomen in bijlage 1 van deze scriptie. De vragenlijst welke gehanteerd is tijdens de interview is opgenomen in de interviewgids, welke is terug te vinden als bijlage 2. In hoofdstuk 5 is de interviewopzet verder uitgewerkt en toegelicht. Hier is terug te vinden welke methode er is gebruik voor de analyse van de interviews en de gebruikte tools, alsmede een toelichting op de vragenlijst en de geïnterviewden.

4. KWALITATIEF ONDERZOEK – CASESTUDY

In de casestudy is gekozen om te kijken naar het werkplekconcept van ING Bank in Amsterdam. De organisatie heeft een grote kantoorportefeuille in Amsterdam Zuid-Oost. In de kantoren zijn de verschillende werkplekconcepten geïmplementeerd waardoor de evolutie hiervan goed te onderzoeken is. De concepten volgen door de jaren heen de trends van de werkomgeving die omschreven zijn in hoofdstuk 2. De portefeuille bestaat op dit moment uit 8 locaties met een totale omvang van circa 178.000 m² VVO met ongeveer 12.500 werkplekken. Met uitzondering van locatie 1 (wat een Dealing Room is) zijn alle gebouwen vergelijkbaar. Hier worden voornamelijk back-office activiteiten uitgevoerd door diverse afdelingen en teams. De werkomgeving wordt zowel gebruikt door teams die door middel van de Agile werkmethode hun activiteiten verrichten, als teams die meer traditionele werkmethode hanteren. In deze casestudy worden de diverse werkplekconcepten geanalyseerd op gebruik en functionaliteit. Het door ING opgezette verwachtingsmodel om tot een aangepast werkplekconcept te komen wordt toegelicht en geanalyseerd op basis van bestaande gegevens. In hoofdstuk 5 wordt middels de interviews wordt getoetst of de uitgangspunten en variabelen in dit model geschikt zijn om de toekomstige werkomgeving te kunnen vaststellen.

Locatie	Omvang (m ² VVO)	Aantal werkplekken	Huur/Eigendom	Werkplekconcept
01	10.962	841	Eigendom	Free Workspace
02	12.852	994	Huur	Free Workspace
03	40.989	3.123	Huur	Connect / OWP
04	19.554	1.359	Huur	Connect
05	33.902	2.677	Huur	OWP
06	12.186	930	Huur	OWP
07	36.198	1.973	Huur	OWP
08	11.979	784	Eigendom	OWP
Totaal	178.622	12.681		

Figuur 4.1 Kantorenportefeuille ING Bank in Amsterdam Zuid Oost (bron: ING Global CREFS, 2020, bewerkt door auteur)

4.1. Historische ontwikkeling van het werkplekconcept binnen ING

In 1991 is door de fusie van de bank NMB Postbank (in 1989 ontstaan uit de fusie van de NMB bank en de Postbank) en verzekeraar Nationale Nederlanden, de Internationale Nederlanden Groep ontstaan (ING). De diverse fusiepartners hadden allemaal hun eigen werkplekconcept en dit moest langzaam omgevormd worden tot een nieuwe eenheid. Sinds 1998 zijn diverse werkplekconcepten geïntroduceerd die met name de bedrijfsprocessen van de diverse afdelingen moeten ondersteunen.

De werkomgeving moet de medewerkers ondersteunen bij het uitvoeren van diverse kantooractiviteiten. Het concept zou zoveel mogelijk gestandaardiseerd moeten zijn om bij verhuizingen van en binnen afdelingen aanpassingen zoveel mogelijk te voorkomen. Verder dient het werkplekconcept flexibel te zijn en een efficiënt kantoorgebruik te bewerkstelligen. Uiteraard is het werkplekconcept een onderdeel dat kan bijdragen aan de medewerkers tevredenheid. Het werkplekconcept draagt bij aan de Corporate Real Estate strategie van ING in zowel Nederland als in de andere landen waar ING actief is.

Concept	Wanneer?	Waar?	# Werkplekken
HOME	1998 - 2002	Leeuwarden	2950
FWS	2003 - 2012	Amsterdam	8640
Connect&	2012 - 2018	Amsterdam	2000 + ...
Orange Work Place	2018 - heden	Amsterdam	2000 + ...

Figuur 4.1 overzicht werkplekconcepten ING Bank Nederland (bron: ING Global CREFS, 2018, bewerkt door auteur)

Van de diverse werkplekconcepten zullen er 3 nader worden omschreven:

- FWS (Free Workspace)
- Connect&
- Orange Workplace

4.1.1. Free Workspace (2003 - 2012)

Het Free Workplace werkplekconcept is ontwikkeld in 2002 en voor het eerst geïntroduceerd in 2003 bij de inrichting van een nieuwe gebouwontwikkeling voor ING in Amsterdam Zuid Oost. Free Workspace is het eerste werkplekconcept binnen ING waarbij de flexibilisering van de werkplek ver is doorgevoerd. Dit betekent dat medewerkers voor het eerst geen eigen vaste werkplek meer tot hun beschikking hebben en dat standaardisatie van de werkplekken is doorgevoerd. Tevens zijn ruimten multifunctioneel inzetbaar gemaakt. Er zijn nog wel kamers voor afdelingshoofden of managers, maar deze kunnen tevens gebruikt worden als overlegruimten (ING Facility Management, 2002). Voor de introductie van Free Workspace bestond het kantoorconcept van ING nog hoofdzakelijk uit cellenkantoren of werkplekruimten waar teams van mensen een werkplek hadden. Iedereen had een toegewezen werkplek ook al werd deze werkplek niet altijd bezet. Dit betekende een minder efficiënt ruimtegebruik en de layout moest elke keer worden aangepast indien een afdeling van locatie verhuisde.

ING begon ook als organisatie te veranderen, flexibeler en meer klant gefocust. Het doel was het verkorten van de leadtime van projecten. Standaardisatie van IT-faciliteiten maakt het mogelijk dat

ook het gebruik van de werkplekomgeving verder gestandaardiseerd kan worden. De mogelijkheid tot verdere standaardisatie van de werkplek maakte het ook mogelijk de verbouwkosten terug te dringen aangezien er minder aanpassingen bij interne verhuizingen nodig waren. Het Free Workspace concept moest er voor zorgen dat een betere ondersteuning werd geboden aan de bedrijfsprocessen en dat de communicatie en interactie werd verbeterd door de open structuur van de kantoorwerkvloeren.

In het Free Workspace concept wordt onderscheid gemaakt in de functionaliteit en faciliteiten van:

- Werkplekken
- Faciliteiten op de kantoorvloeren
- Gebouwfaciliteiten

Werkplekken (Workplace)

De werkplekken zijn onder te verdelen in vaste bureau werkplekken voor langdurige activiteiten achtereen, aangevuld met flexibele werkplekken (touch down werkplek) voor medewerkers die kortstondig een aantal bureau gebonden activiteiten uit moeten voeren. Bij het Free Workspace bestaat de mogelijkheid dat een bepaald team van mensen een eigen ruimte toegewezen krijgt indien de werkzaamheden dat met zich mee brengt. Ook zijn concentratie werkplekken geïntroduceerd, waarbij het bureau afgeschermd is (zowel akoestisch als visueel) met geluid gedempte panelen.



Figuur 4.3 voorbeeld inrichting verdiepingvloer Free Workspace concept ING (bron: ING CREFS NL ,2008)

Faciliteiten op de kantoorvloeren (Floor functions)

Naast werkplekken, voorziet dit concept ook in specifieke gezamenlijk functies op de kantoorvloeren die voor een hele verdieping of een afdeling beschikbaar zijn. In deze opzet is nog wel sprake van aparte kamers voor managers en afdelingshoofden, echter kunnen deze ook aangewend worden voor het houden van bespreking door overige kantoormedewerkers van dezelfde afdeling en maken onderdeel uit van de vloerfuncties. Daarnaast zijn separate overlegkamers en zitjes (ook wel aangeduid als trein coupé). Deze worden gebruikt voor het houden van formele en informele overleggen waarbij de activiteit (of soms de beschikbaarheid) het gebruik beïnvloed. Aanvullend zijn informele overlegplekken in de facilitaire ruimten op een verdieping beschikbaar.

Gebouwfaciliteiten (Building functions)

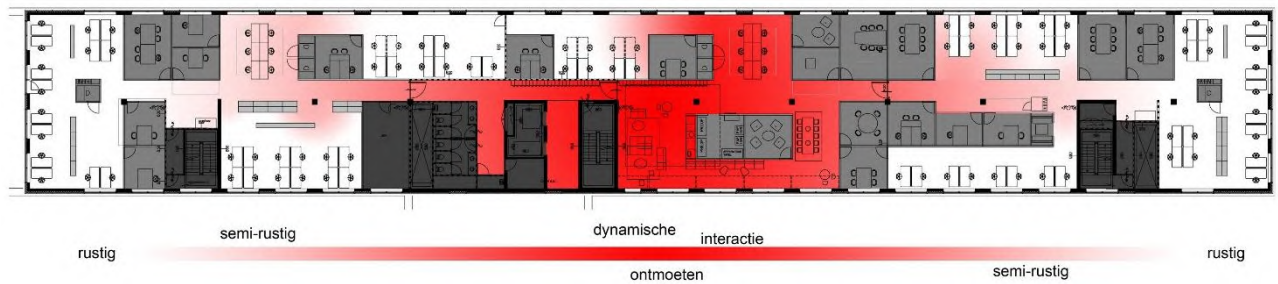
De gebouwfaciliteiten zijn voor iedere kantoomedewerker ter beschikking om te gebruiken. Dit waren voornamelijk grotere overlegkamers die zowel voor de eigen medewerkers zijn als voor ontvangst van externe gasten. Andere ruimten, zoals een restaurant, kunnen buiten de gebruiksuren ook gebruikt worden als overlegplekken.

Deze nieuwe manier van werken vergt ook een aanpassingen in het gebruik van de ruimten en faciliteiten. Niemand heeft een vaste werkplek en iedereen kan gebruik maken van de gemeenschappelijke voorzieningen. Dit betekent ook de introductie van de “clean desk policy” en de “clean space policy” om er voor te zorgen dat collega’s ook gebruik kunnen maken van dezelfde werkplek en voorkomen wordt dat vertrouwelijke documenten niet voor anderen te zien zijn. Hiervoor heeft iedere medewerker een eigen opslagruimte (locker) op de afdeling. Het gebruik van archiefkasten is hiermee ook verminderd. Het Free Workspace concept is op natuurlijke momenten geïmplementeerd in 4 locaties bij de ingang van nieuwe inhuizing en investeringsmomenten. De werkplekken waren nog voorzien van vaste PC’s (desktops) die door meerdere medewerkers gebruikt kunnen worden, waardoor gedeeld gebruik van werkplekken mogelijk was. De flex-factor die gerealiseerd kon worden was ongeveer 90%. Onder medewerkers werd 2 keer per jaar een tevredenheidsonderzoek afgenomen. Een terugkerende klacht was dat medewerkers hinder ondervonden van geluid, maar vooral positief waren over het gebruik van de open ruimte met de mogelijkheid tot samenwerken en open communicatie. De overlast was afhankelijk van de locatie en het team of afdeling. Traditionelere afdelingen als HR en Financeervaarden meer last vanwege de individuele en soms geconcentreerde activiteiten. Vooral de introductie van werkplekdeling bracht de efficiency in het concept.

Vanaf 2012 is dit concept uitgefaseerd en opgevolgd door het Connect& werkplekconcept en is de stap gemaakt naar Het Nieuwe Werken.

4.1.2. Connect& (2012 – 2018)

Na de eerste ervaringen met het flexibele werken is het FWS werkplekconcept geëvolueerd naar het Connect& concept (ook wel ConnectING genoemd). Het basis principe was eigenlijk nog steeds hetzelfde waarbij nu een verdere flexibilisering van de werkplek werd geïntroduceerd en ook de overgang bij ING naar Het Nieuwe Werken moest ondersteunen. Hierbij was de opzet dat een verdere integratie moest komen op het samenwerken, vergaderen en ontmoeten. Ook is het principe gehanteerd dat niemand meer een eigen kamer of een vaste werkplek had en dat het inrichtingsconcept 80% van de werkprocessen moest kunnen ondersteunen (Royal Haskoning, 2012). De feedback uit de medewerkerstevredenheid onderzoeken zijn gebruikt om lering te trekken uit het Free Workspace voor een verbetering binnen Connect&. Het principe was dat alle werkzaamheden zoveel mogelijk op de open kantoorvloer moest plaatsvinden en dat bijzondere activiteiten in kamers werden gedaan. Op de kantoorvloeren werden zones geïntroduceerd. Die zones liepen over van dynamisch, naar interactief, naar een rustige omgeving. Uitgangspunt was dat de dynamische werkplekken dicht bij de toegang naar de kantoorvloer zaten of in zones waar veel verkeer op de vloer was. Hoe verder weg van de toegang, hoe rustiger de werkplekken werden ingedeeld.

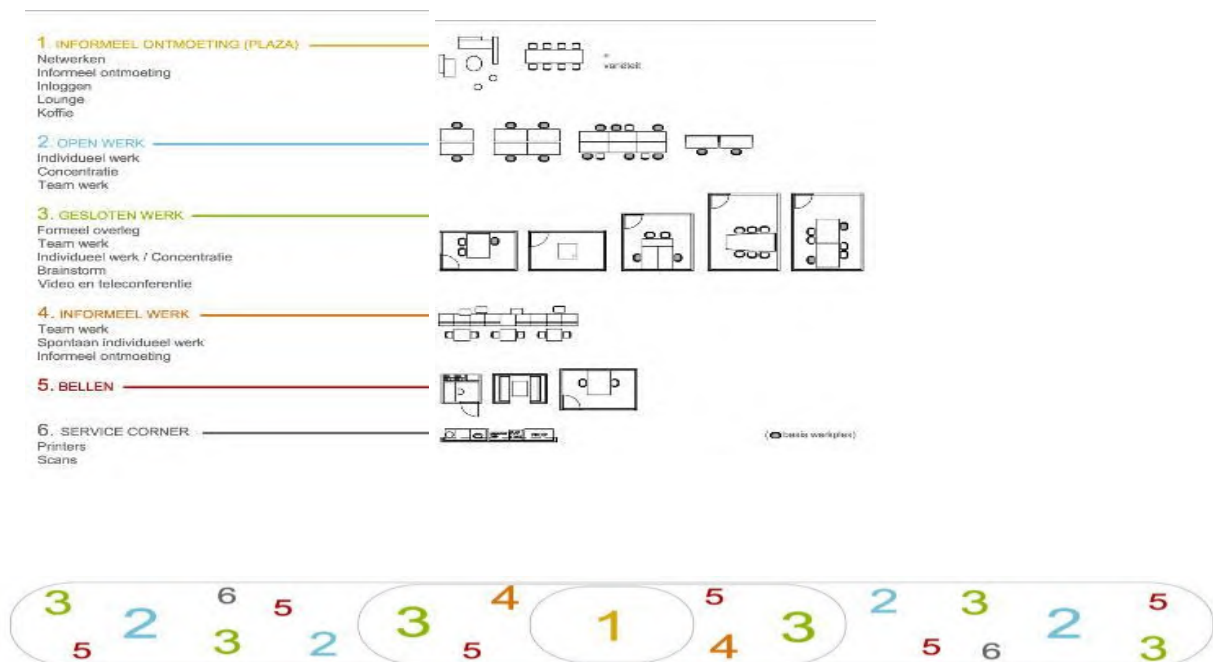


Figuur 4.4 Voorbeeld zonering kantoorvloer Connect& werkplekconcept ING (Royal Haskoning, 2012)

Onderzoek naar het gebruik van het werkplekconcept Free Workspace wees uit dat:

- dit concept onvoldoende flexibel was
- hoge verbouwkosten met zich mee bracht bij verandering van de werkprocessen
- een te grote mate van standaardisatie van de uitstraling
- te weinig plekken voor ontmoeten
- beperkte ruimte voor individueel werken

Door meer diversiteit in de uitstraling, meer aandacht voor de medewerker op het gebied van geluidsoverlast en een mix van verschillende soorten overleg kamers, moest het Connect& werkplekconcept beter aansluiten bij de behoefte van de medewerkers en de veranderende werkprocessen. De indeling werd steeds meer gericht op het activiteiten gerelateerd werken.



Figuur 4.5 Voorbeeld positie van de huisvestingsfunctionaliteiten ING Connect& werkplekconcept (Royal Haskoning, 2012)

De diversiteit werd aangebracht door verschillende kleurstellingen in de vloerafwerking en wanden, alsmede het toepassen van afwijkend meubilair in de gesloten kamers en de informele ontmoetingsplekken op de verdieping. Deze konden per gebouw, verdieping of afdeling verschillen om zo een meer attractievere werkomgeving te krijgen.

Bij dit concept deed zich ook de intrede van de mogelijkheid voor medewerkers om thuis of elders te werken. Door de flexibilisering van de IT-middelen (laptops en mobiele telefoon) werden medewerkers in staat gesteld om niet altijd op het kantoor te hoeven zijn voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Dit leidde tot de introductie van een flex-factor van 80%, waarbij uitgangspunt was dat er voor elke 10 medewerkers er 8 bureauwerkplekken beschikbaar waren. Het kantoor werd in deze situatie nog wel steeds gezien als de primaire werkplek. Daar waar FWS nog was geïntroduceerd vanuit de optiek van huisvestingsefficiency, moest Connect& de stap naar Het Nieuwe Werken ondersteunen. De verandering van de interne bedrijfsprocessen waren hier de trigger. Een nog betere ondersteuning door flexibelere IT-faciliteiten maakten het ook mogelijk de verschillende werkplek faciliteiten te delen en de efficiency van de kantoren te vergroten. Bij dit concept is ook extra aandacht besteed aan geluidsoverlast. Enerzijds door het toepassen van zones in werkplekken en anderzijds door akoestische voorzieningen. Ook de terugkoppelingen uit de medewerkers tevredenheidsonderzoeken zijn zoveel mogelijk in het ontwerp toegepast.

4.1.3. Orange Workplace (2018 – heden)

In 2017 is er een start gemaakt binnen ING in een verdere evolutie van het werkplekconcept. Hieruit is het Orange Workplace (OWP) werkplekconcept ontstaan wat is gestandaardiseerd tot een werkplekconcept wat wereldwijd door ING wordt geïmplementeerd in de kantoorgebouwen. Door ING was inmiddels ook de agile manier van werken geïntroduceerd. Het is de manier waar teams in korte sprints bepaalde werkzaamheden afronden (Pullen, 2018). Hierbij staan de teamactiviteiten voorop ten opzichte van de activiteiten van het individuele teamlid.

Bij de ontwikkeling van de Orange Workplace is er teruggekeken op de randvoorwaarden die ING voorstaat in de Think Forward strategie (ING Bank, 2016):

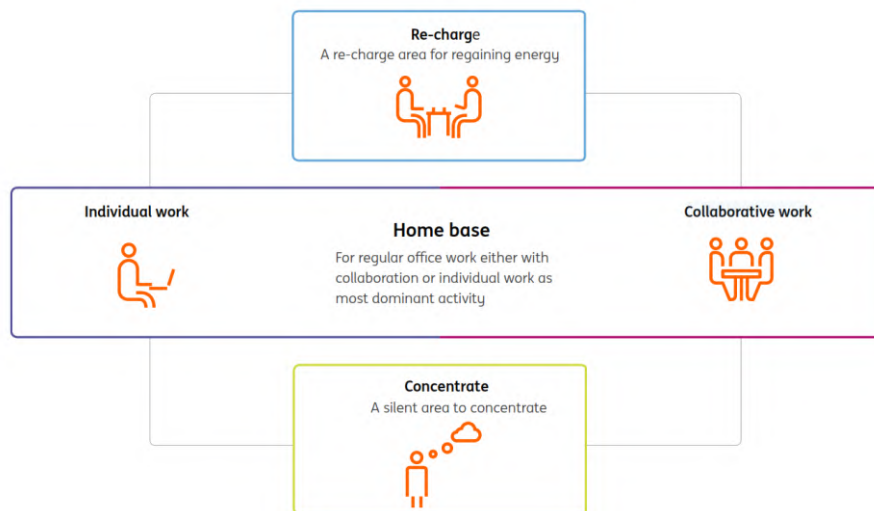
- Simplify and Streamline
- Operational Excellence
- Performance Culture
- Lending Capabilities

De Orange Workplace is geïntroduceerd als het standaard werkplekconcept binnen ING dat moet bijdragen aan strategie en de prestatie cultuur van het bedrijf. Het bestaat uit een generieke mix van faciliteiten en het delen van werkplekken (desk sharing), die moeten bijdragen aan een verdere innovatieve en creatieve werkomgeving en samenwerking bevordert. Uit onderzoek onder medewerkers, dat bestond uit activiteitenmetingen, enquêtes, interviews en groepsdiscussies, was vast komen te staan dat men 2 belangrijke voorwaarden had bij het uitvoeren van werkzaamheden (Coenders, 2016) :

- Een omgeving waarin ik mij kan concentreren (38%)
- Een omgeving waarin ik gerieflijk met mijn collega's kan samenwerken (40%)

Om de medewerkers in staat te stellen om hun activiteiten uit te voeren was een andere drijfveer dat deze werkzaamheden op een plek kon worden uitgevoerd die het beste paste bij de aard van de werkzaamheden. Dit sloot nog steeds aan bij Activity Based Working, echter anders dan bij het Connect& werkplekconcept werk is de Orange Workplace meer gebouwd rondom de teams en de activiteiten die de teams moeten doen in plaats van de individuele medewerker. Daarnaast ontstond steeds meer de behoefte om plekken te hebben waar informele ontmoetingen plaats konden vinden tussen medewerkers. Hieraan is bij het ontwikkelen van de Orange Workplace nadrukkelijk meer invulling aangegeven. Het is een werkomgeving die inspireert en attractief is.

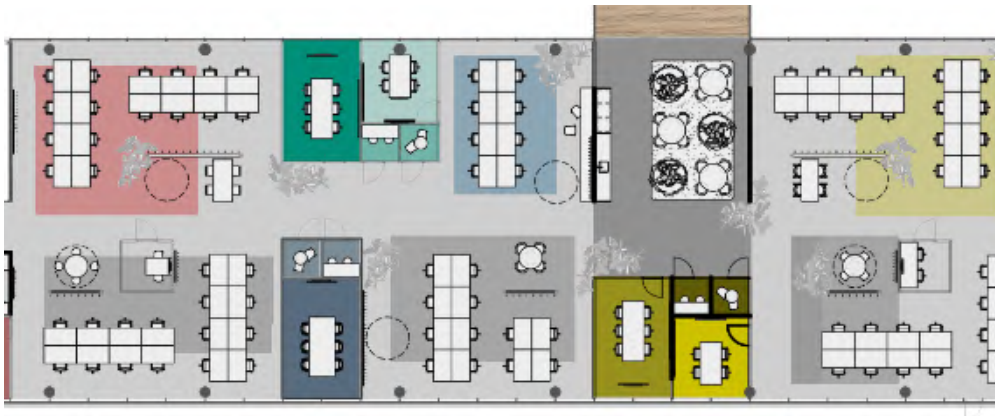
Dit heeft geleid tot de 4 activiteiten zones waar de Orange Workplace uit bestaat (ING Bank, 2018):



Figuur 4.6 Activiteiten zones Orange Workplace (bron: ING Orange Workplace Guidelines)

- *Individual work* (individueel werken en geconcentreerd werken)
- *Collaborative Work* (samenwerken, overleggen, brainstormen, agile werken)
- *Concentrate* (ongestoord geconcentreerd werken, lezen)
- *Re-charge* (informeel overleg, ontspanning, spontane ontmoeting, informeel werken)

Deze activiteiten zones zijn altijd hetzelfde vormgegeven, maar kunnen qua omvang variëren, afhankelijk van de activiteiten die er plaatsvinden. De opzet van het concept is zo dat de gemiddelde omvang van het agile team, dat bestaat tussen de 8 en 10 personen, allemaal bij elkaar kunnen zitten. Dit wordt de homebase van het team genoemd. Om toch flexibilisering toe te passen in het concept is gekozen dat deze teams 8 vaste werkplekken bij elkaar hebben, aangevuld met 2 touchdown plekken. Die laatste zijn plekken die geen vaste bureauopstelling hebben, maar tafels waaraan gewerkt kan worden en die gedeeld wordt met weer een ander team. Zo ontstaat een teamzone. In de buurt van deze teamzone zijn de andere activiteiten zones opgenomen voor het samenwerken en het overleggen. Hierdoor ontstaan groeperingen, stempels genoemd, van individuele werkplekken, samenwerkplekken en overlegplekken die repeterend verspreid zijn over de kantoorvloeren en de homebase vormen voor elke agile team. Door de opzet van deze stempels ontstaan relatief kleine gebieden, waardoor overlast naar andere teams of afdelingen wordt beperkt. De diverse open werkplekken worden van elkaar gescheiden door de gesloten overleg en concentratieruimten.



Figuur 4.7 Voorbeeld inrichting volgens Orange Workplace concept ING (bron: ING new office design update Hofmann Dujardin Architecten, 2019)

Aangezien binnen ING nog niet alle afdelingen volgens de agile methode werken, moest dit werkplekconcept erin voorzien dat ook deze meer traditioneel werkende teams of afdelingen hun activiteiten konden doen. Bij het ontwerpen van de Orange Workplace zijn activiteitenmetingen gedaan in zowel Agile teams als binnen de meer traditioneel werkende teams. Hierbij kwam naar voren dat beide werkvormen de verdeling tussen de activiteiten als geconcentreerd werken, bureauwerk en overleggen vrijwel gelijk waren. Alleen de plaats waar de medewerker of team deze werkzaamheden uitvoert is anders.

De agile werkmethode bestaat eruit dat de team veel op hun homebase samenwerken en hier ook vaak overleggen. Dit maakt dat de open werkplek een ruimte wordt waar veel gesprekken en overleggen plaatsvinden en tevens de plek waar op vaste momenten een scrum-sessie wordt gehouden. De open werkplek zone ondervindt dan veel rumoer van pratende mensen, terwijl de meer traditioneel werkende afdeling juist geconcentreerde werkzaamheden doet in de open werkplekzone. De mix van overlegruimte voorziet daarin doormiddel van individuele concentratieplekken, ruimtes waar telefoongesprekken gevoerd kunnen worden en teamoverlegruimte waar meerdere mensen in klein verband kunnen samenwerken. Daarnaast hebben de stempels ook nog grote overlegruimten die gebruikt kunnen worden voor teammeetings, conference calls of video conferencing of ingericht kunnen worden als Obeya Room waar de voortgang van projecten wordt weergegeven en voor iedereen toegankelijk is. Het Orange Workplace concept is zo ontworpen dat het beide werkvormen van Agile teams en de meer traditioneel werkende afdelingen ondersteunt zonder wezenlijke aanpassingen aan het concept.

Daarnaast zijn op de kantoorvloeren recharge areas voorzien. Deze behoren niet specifiek toe aan teams of afdelingen, maar dragen wel bij aan de mix van ruimten die voor verschillende activiteiten gebruikt kunnen worden. De recharge gebieden zijn met name geconcentreerd waar ook koffiefaciliteiten zijn voorzien. In deze gebieden kunnen medewerkers ontspannen of bureauwerkzaamheden verrichten die geen concentratie behoeven. Ook kan deze ruimte multifunctioneel worden ingericht en ingezet voor overleggen en andere activiteiten. Deze gebieden zijn in het concept zo gepositioneerd dat er geen of minimale overlast ontstaat van de activiteiten die hier plaatsvinden, ten opzicht van de open werkruimten.

Voor medewerkers die individueel geconcentreerd werk moeten verrichten zijn er concentratie werkplekken voorzien in de "silent area". Dit is een grote afgesloten ruimte op de verdiepingen waar

Iedereen die van deze ruimte gebruik maakt, wordt geacht dit in alle stilte en rust te doen. Deze ruimte kan worden gebruikt door iedereen en is niet toegewezen aan een team of afdeling.

De verhoudingen tussen de verschillende blokken binnen een stempel wordt weer gegeven in figuur 4.8. In deze generieke stempel is het aantal werkplekken 27,9 bij een totaal ruimtegebruik van de stempel van 235,1 m². Dit komt overeen met 8,4 m² per werkplek. Dit komt overeen met de “workspace individual” uit figuur 4.9 en figuur 4.11 Daar bovenop komt nog het ruimtegebruik van de vloorfuncties (zoals recharge area) en de building functions (zoals algemene overleg ruimten).

Floor stamp: example Netherlands		Number of blocks	m ² per block	m ² total
Total head count per stamp		33,5		
L room		0,8	19,4	15,6
M room		1,2	13,0	15,6
S room		0,8	5,8	4,6
XS room		1,5	3,2	4,9
Workplaces in silent area		1,5	6,5	9,8
Home base workplaces		23,3	7,0	163,1
Adjustable module: A health and safety compliant work station		3,1	7,0	21,7
				235,1

Figuur 4.8 voorbeeld generieke stempel Orange Workplace (bron: ING OWP Guidelines 2018, bewerkt door auteur)

Voor het bepalen van het totale ruimtegebruik in het gebouw komen daar nog de categorieën support functions en secondary circulation (gangzones) bij zoals getoond in figuur 4.11. Als generiek uitgangspunt wordt hier respectievelijk 0,5% en 12,5% van de totale NIS m² aangehouden. In de generieke totale ruimte in het gebouw hebben de aanvullende categorieën het onderstaande aandeel. Dit kan afwijken als gevolgd van het type gebouw, gebouw efficiëntie en indeelbaarheid.

Floor functions	8%
Building functions	12%
Secundaire circulatie	12%
Support	0,5%

4.2. Post COVID-19 werkplekconcept ING

Vanaf maart 2020 zijn de meeste medewerkers van ING vanuit huis gaan werken als gevolg van de COVID-19 pandemie en de richtlijnen van de landelijke overheden om zoveel mogelijk thuis te werken. Dit leidde ook binnen ING tot de discussie hoe de toekomstige werkomgeving voor de medewerker eruit zou kunnen zien en of het kantoor in een andere behoefte zou moeten voorzien. In de thuisperiode zijn diverse enquêtes uitgevoerd binnen het bedrijf om te onderzoeken hoe de mensen de huidige situatie ervaren en is hun mening gevraagd welke activiteiten zij liever thuis of kantoor wilden doen. Deze interne enquêtes zijn vaak niet uitgevoerd volgens een wetenschappelijke methode of systematiek, maar zijn vanuit diverse teams en afdelingsinitiatieven uitgevoerd. Gezien de omvang hiervan en bundeling van antwoorden vallen er echter toch voorzichtige conclusies uit te trekken.

Vanuit de interne enquêtes, afgenomen bij 2000 medewerkers in de periode van april tot juni 2020, is ook naar voren gekomen welke voor en nadelen medewerkers aangeven voor het uitvoeren van activiteiten vanuit de thuiswerkplek of de werkplekken op kantoor (Boom, van der, 2020):

De 3 belangrijkste waarderingen voor het werken vanuit huis zijn:

- Beter geconcentreerd kunnen werken.
- Geen reistijd, waardoor een betere werk/privé balans.
- Meer flexibiliteit in werktijd en kunnen bepalen van de eigen agenda.

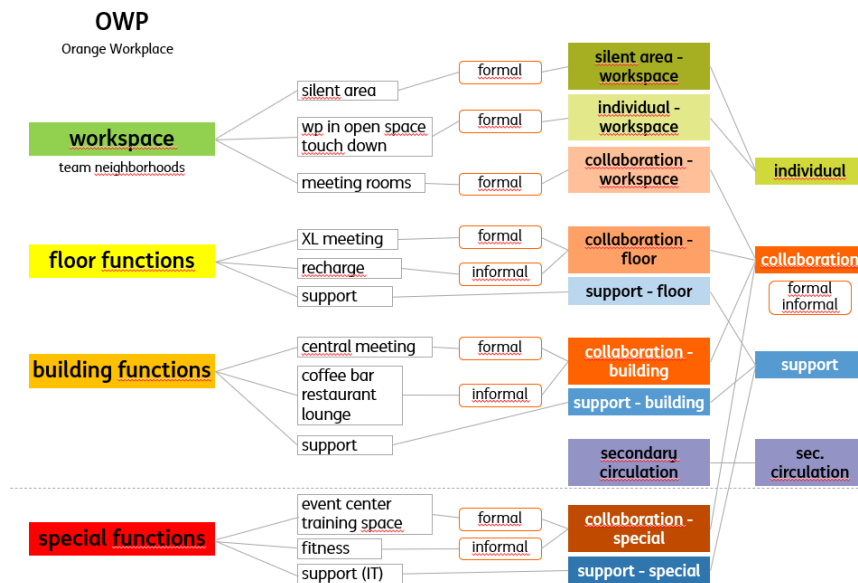
De 3 belangrijkste waarderingen voor het werken op kantoor zijn:

- Meer sociale interactie en verbinding met collega's en de organisatie.
- Betere voorzieningen voor het houden van vergaderingen, opstarten van nieuwe projecten, brainstormsessie en het houden van presentaties.
- Beter in staat te leren van elkaar en de mogelijkheid tot het opleiden van nieuwe collega's.

Daarnaast is vanuit het werkplekconcept ook onderzocht wat de verwachting is hoe de toekomstige werkomgeving eruit zou moeten komen te zien en dan met name in de verhouding tussen individuele werkplekken en plekken waar samenwerking kan plaats vinden. Naast de voordelen die medewerkers zien van het thuiswerken, zijn er ook risico's die kunnen ontstaan. Deze risico's worden gezien in langere werktijden, verstoorde werk-privébalans en toenemende stress door haperende techniek of afleidingen in huis. Medewerkers hebben moeite de knop om te zetten als ze vanuit huis werken. De bespaarde reistijd word omgezet in werktijd (CBRE, 2020).

4.2.1. Modelopbouw Orange Workplace

Voor de samenstelling van een mogelijk model post COVID-19 is eerst gekeken hoe het huidige werkplekkenconcept eruit ziet vanuit het perspectief van de verschillende werkplekken binnen het Activity Based Working concept. Hiervoor is gekeken uit welke verschillende soorten variaties de werkplekken kunnen ontstaan waar activiteiten kunnen worden verricht. Hierbij is de Orange Workplace als uitgangspunt genomen. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen de werkplekken in de open kantoorruimte, de aanlandwerkplekken en de reguliere overleg ruimten die bij elkaar de neighborhood van elk team vormen. Verder is daarbij gekeken naar de centrale functie op de vloeren, zoals recharge ruimten en de centrale gebouwfaciliteit. Speciale functies zijn buiten beschouwing gelaten omdat deze niet altijd voorkomen in elk gebouw en ook geen onderdeel uitmaken van het werkplekconcept. Ook de ruimtes die deel uitmaken van support functies als werkkasten, IT-ruimten, etc., zijn buiten beschouwing gelaten.



Figuur 4.9 Overzicht herschikking OWP functies naar soorten werkplek voor individueel of samenwerken (Bron: ING Global CREFS, 2020, bewerkt door auteur)

Van de verschillende functies is een verfijning gemaakt om te bepalen of dit ruimtetype een formeel of een informeel karakter heeft, of de ruimte bedoeld is voor individuele werkzaamheden of juist onderdeel vormt voor een manier van samenwerking. Door deze verfijning is het mogelijk om op basis van ruimtetypen en functies de oppervlakte te bepalen en hiermee de verhoudingen binnen de gebouwen. ING gebruikt hiervoor de gegevens van een space management applicatie.

Aanvullend is gekeken naar de impact van de bezetting (medewerkers aanwezig in het gebouw) indien er in meer of mindere mate gebruik zou worden gemaakt van de mogelijkheid van het werken vanuit huis. Hiervoor zijn verschillende scenario's naast elkaar gezet, waarbij aflopend het aantal dagen waarbij gebruik gemaakt wordt van de faciliteiten van het kantoor. Binnen ING wordt gewerkt met het toewijzen van medewerkers/afdeling/teams aan gebouwen. Voor het modelleren is uitgegaan van een gebouw waarin een maximale bezetting mogelijk is van 1.000 personen. Het maximaal aantal mensen wat uiteindelijk toegang kan krijgen tot een gebouw is niet alleen afhankelijk van het werkplekconcept of het aantal werkfaciliteiten wat aanwezig is een gebouw.

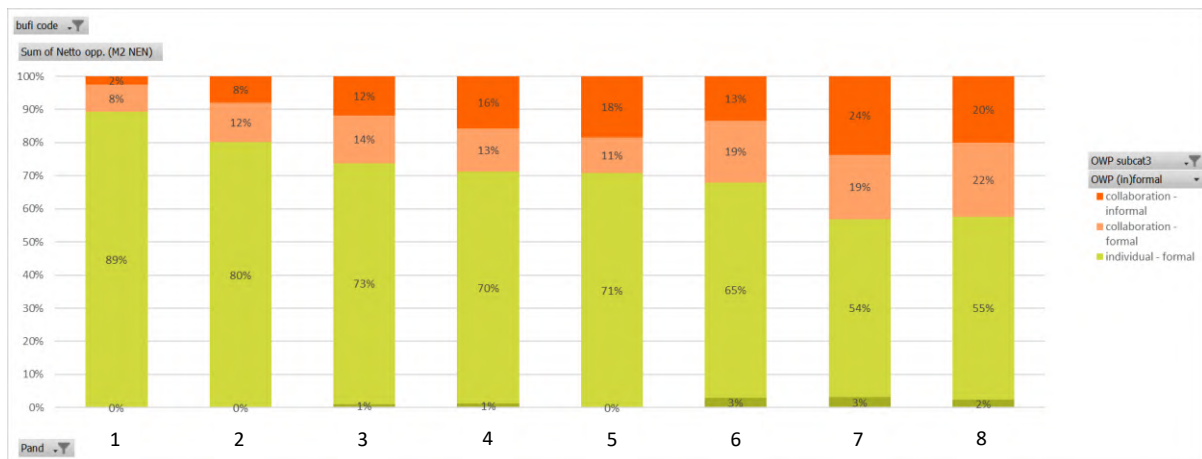
Mede bepalend voor de maximale capaciteit van een gebouw zijn onder meer:

- De bepaling in de gebruiksmelding (maximale capaciteit volgens afgegeven vergunning)
- Aantal en grootte van de vluchtroutes in verband met evacuatie
- Ventilatiecapaciteit van het gebouw om binnen gestelde regels te blijven
- Liftcapaciteit om wachttijden niet te lang op te laten lopen
- Bepalingen uit het bouwbesluit.

Een verdere uitwerking van het model is terug te vinden in 4.2.3.

4.2.2. Analyse van de werkomgeving pre COVID-19

Op basis van bovengenoemde model met de daarin genoemde uitgangspunten is een analyse gemaakt van de huidige situatie binnen de kantoren. Een aantal kantoren is geanalyseerd op basis van het onderscheid tussen werkplekken waar individuele activiteiten kunnen worden uitgevoerd en ruimte waar meer kan worden samengewerkt. De werkomgeving voor individuele activiteiten bestaat uit de werkplekken in de open kantoornruimte, aangevuld met aanlandplekken. De samenwerkplekken bestaand enerzijds uit gesloten formele overlegruimten en informele overlegplekken, zowel op de kantoorvloeren als bij de centrale voorzieningen in het gebouw (zie figuur 4.9). In totaal zijn 9 locaties geanalyseerd, waarbij in de verschillende gebouwen de drie werkplekconcepten van ING terug te vinden zijn. De locaties zijn allemaal gesitueerd in Amsterdam Zuid-Oost en hebben de kenmerken zoals aangegeven in figuur 4.1



Figuur 4.10 Verhouding diverse activiteiten ruimten in relatie tot de gebouwmvang kantoren ING Amsterdam (Bron: ING Global CREFS, 2020, bewerkt door auteur)

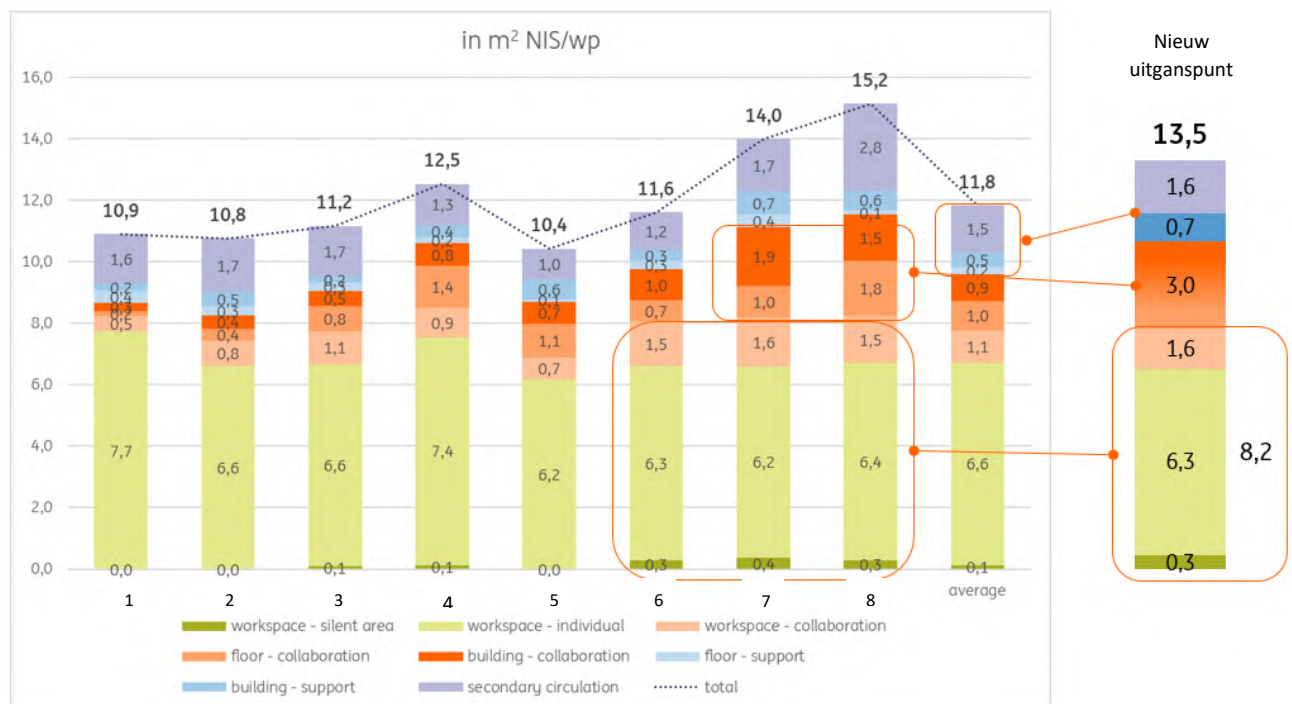
De eerste locatie is buiten beschouwing gelaten omdat de activiteiten in dit pand specifiek zijn (dealingroom) en niet representatief voor een werkplekconcept. De tweede locatie is voorzien van het eerste werkplekconcept van ING, het Free Workspace concept (zie paragraaf 4.1.1). In dit Free Workspace concept is activiteit gerelateerd werken nog niet in zijn volle omvang doorgevoerd. Het verschil tussen individuele werkplekken en werkplekken of ruimten om samen te werken is hier het grootst met ongeveer 80% aan individuele werkplekken en 20% aan samenwerkplekken.

In locaties 3, 4 en 5 is over het algemeen het Connect& werkplekconcept van ING toegepast (zie paragraaf 4.1.2). Bij dit werkplekconcept zien al veel meer de ingeslagen weg van het activiteit gerelateerd werken toegepast worden, met een mix van open werkplekken en verschillende soorten afgesloten ruimten voor overleg of samenwerken. De ruimte om met elkaar samen te werken stijgt naar ongeveer 30% van de totale ruimte die beschikbaar is als effectieve kantoornruimte.

In de laatste 3 locaties is het Orange Workplace concept in zijn volle omvang toegepast. De agile manier van werken is hier als eerste geïntroduceerd, waarbij de behoefte aan samenwerkplekken verder is toegenomen. De stijging is hier vooral toe te schrijven aan de toename van informele samenwerkplekken. Dit was ook de uitkomst van de activiteitenmetingen en medewerker enquêtes die gehouden zijn voorafgaand aan de implementatie van het werkplekconcept in deze gebouwen.

Locatie 6 is de eerste testpilot geweest en locatie 7 en 8 zijn de meest recente ingerichte locaties. De verhouding stijgt hier verder naar 40% voor de plekken waar samengewerkt kan worden.

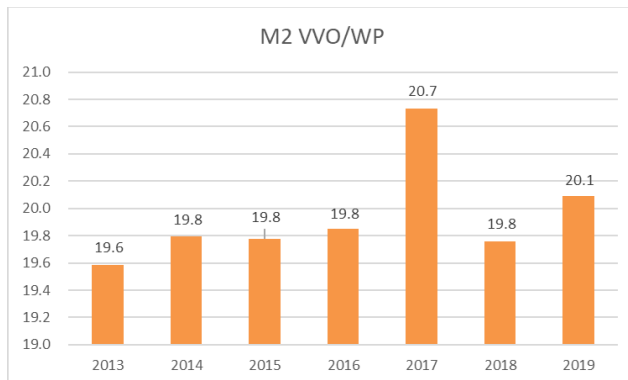
Dieper vanuit het ruimtegebruik beschouwd, kan worden gesteld dat het ruimtebeslag voor de individuele werkplekken voor alle toegepaste concepten redelijk constant blijft op ongeveer 6,5 tot 7 m² per bureau werkplek. Dit ruimtegebruik per werkplek is in lijn met artikel 3.19 van het Arbo besluit voor kantoorwerkplekken waar een medewerker langer dan 2 uur per dag beeldschermwerk verricht en zoals omschreven in de NEN 1824:2010 (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2020). Het totale ruimtegebruik van de effectieve kantoorruimte (NIS = net internal space) stijgt door het toepassen van meer formele en informele werkplekken om samen te werken.



Figuur 4.11 Overzicht werkplekgebruik kantoren ING Amsterdam (Bron: ING Global CREFS)

ING maakt gebruik van deze vorm van ruimtegebruik om inefficiënties van gebouwen buiten de vergelijking te houden. Het totale ruimtegebruik van een werkplek binnen de werkplekconcepten (effectieve kantoorruimte aangevuld met support functies, circulatieruimten, etc) stijgt van ongeveer 12,5 m² NIS per werkplek naar 13,5 m² NIS per werkplek (zie figuur 4.11).

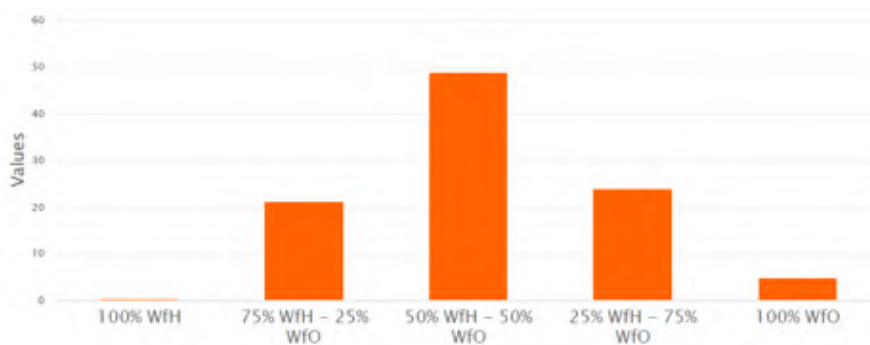
Voor een vergelijking met in de vastgoedmarkt bekende ruimtegebruik ratio is van aantal vierkante meter VVO per werkplek, moet een correctiefactor worden toegepast voor de efficiëntie van het gebouw. Binnen ING wordt voor de verhouding VVO en NIS een waarde aangehouden tussen de circa 0,85. Bij efficiëntere gebouwen kan dit oplopen tot 90%. Dit houdt in dat het totale ruimtegebruik van een werkplek 14,7 resp. 15,9 m² VVO. Het vierkante meter gebruik in de werkplekconcepten van ING ligt lager dan het gemiddelde van kantoorgebouwen zoals deze worden gepubliceerd door de NFC index (Netherlands Facility Costs Index, 2020)



Figuur 4.12 ruimtegebruik werkplekken (Bron: NFC index, bewerkt door auteur)

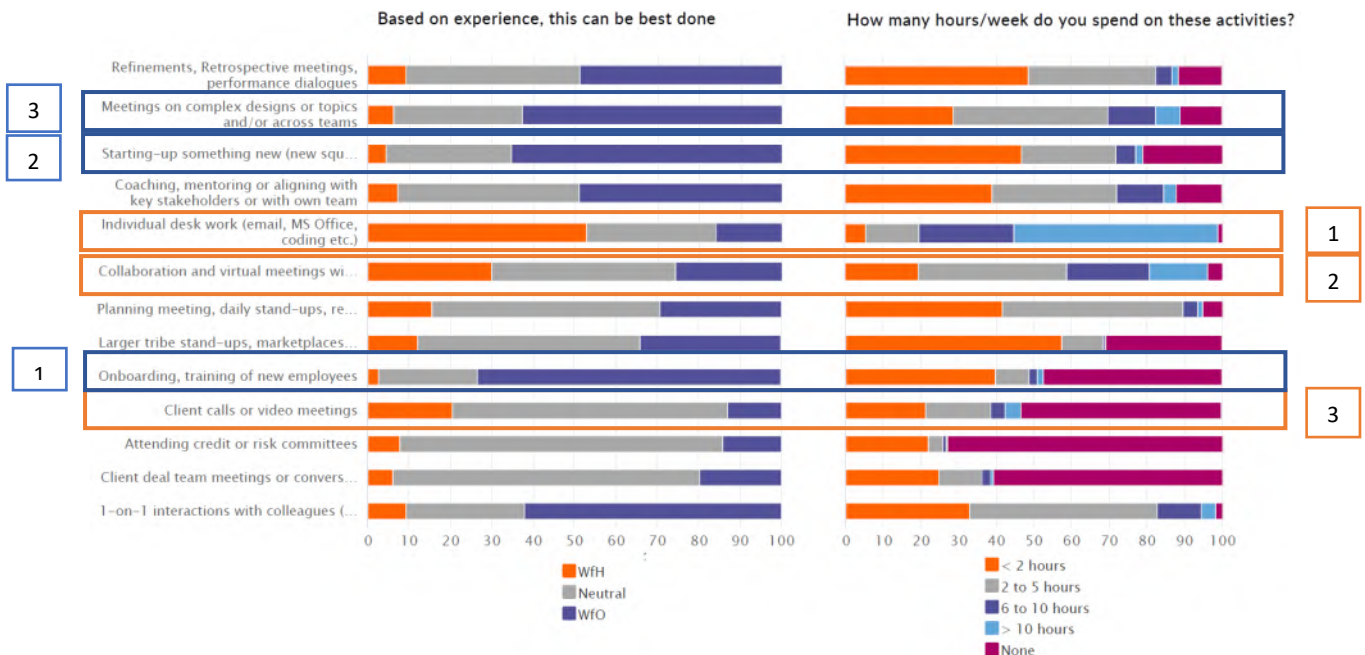
4.2.3. Benadering kantooromgeving Post COVID-19

Op basis van de eerder genoemde gebouwanalyses en de daaruit geconcludeerde verhouding van individuele werkplekken en samenwerkplekken van de als laatste toegepaste implementatie van de Orange Workplace, zijnde 60% werkplekken en 40% samenwerkplekken, zijn verdere uitgangspunten geformuleerd. Deze uitgangspunten zijn deels een samenstelling van de verwachting van de aanwezigheid van het aantal medewerkers in het kantoor en de activiteiten die zij naar verwachting op kantoor zullen uitvoeren. In de periode van mei 2020 en juli 2020 zijn naar circa 2000 medewerkers van ING Bank Nederland enquêtes gestuurd, waarbij aan de medewerkers vragen werden voorgelegd over de ervaringen van het werken vanuit huis. Tevens werd gevraagd naar de toekomstige situatie, waarbij de beperkingen van COVID-19 zouden zijn opgeheven, waar de medewerkers in de gelegenheid zijn om meerdere dagen thuis te werken. Het aantal respondenten die hierop antwoordde waren 830 medewerkers



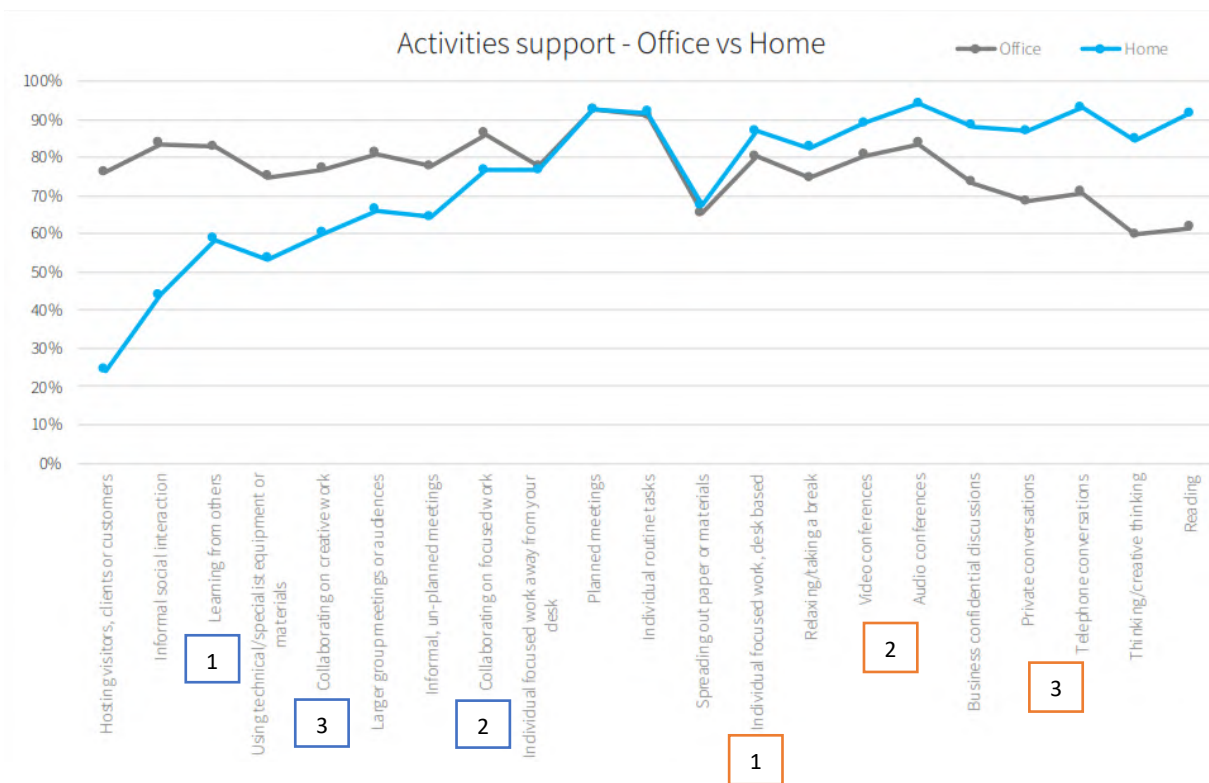
Figuur 4.13 Voorkeur kantoor/thuis werken (Bron ING CREFS NL, 2020, bewerkt door auteur)

Mede op basis van de uitkomsten van deze enquêtes heeft ING gecommuniceerd dat zij verwacht dat de medewerkers van ING voor ongeveer de helft van de tijd vanuit huis kunnen werken. Dit is een basisaanname en geen harde regel. (Banken.nl, 2020).



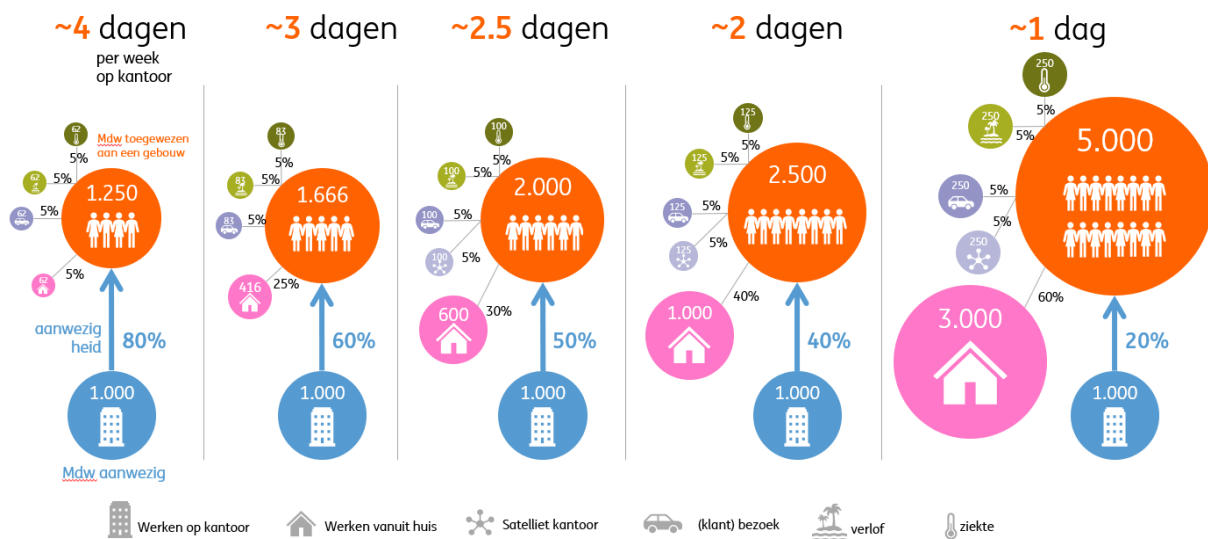
Figuur 4.14 Inventarisatie activiteiten en tijdsbesteding ING medewerker (Bron ING CREFS NL, 2020, bewerking door auteur)

In de enquêtes zijn vragen gesteld welke activiteiten volgens de medewerkers het beste vanuit huis of het beste op kantoor gedaan kunnen worden. Aanvullend is gevraagd welke tijdsbesteding aan deze activiteiten en taken per week worden besteed. In figuur 4.14 wordt dit weer gegeven. Op basis van de activiteiten staat in de linker kolom vermeld of deze activiteiten het beste vanuit huis of op kantoor gedaan kunnen worden. Aansluitend staat in de rechter kolom de hoeveelheid uren per week de medewerker aan deze activiteit besteed. Hieruit kwam naar voren dat met name individueel bureauwerk het beste thuis gedaan kan worden en dat daar ook de meeste tijd aan wordt besteed (figuur 4.14, oranje 1). Op de tweede plaats is het samenwerken en virtuele meetings genoemd en als derde het voeren van individuele telefoongesprekken. De activiteiten die het best op kantoor plaats kunnen vinden, zijn met name het opstarten van complexe projecten, het werken in grotere groepen en het trainen en opleiden van nieuwe medewerkers (figuur 4.14, blauw 1). Hiervoor zijn vaak persoonlijke gesprekken nodig, gebouw faciliteiten zoals overlegruimte of specifieke faciliteiten dan niet thuis voor handen zijn. Deze resultaten zijn in lijn met de resultaten die het externe onderzoeksbureau Leesman (Leesman, 2020) in hun internationale homeworking enquêtes hebben gepubliceerd. In figuur 4.15 is dit weer gegeven, waarbij de cijfers corresponderen met de cijfers uit figuur 4.14. Ook Leesman concludeert dat medewerkers aangeven dat individueel geconcentreerd werk veelal beter vanuit huis gedaan kan worden.



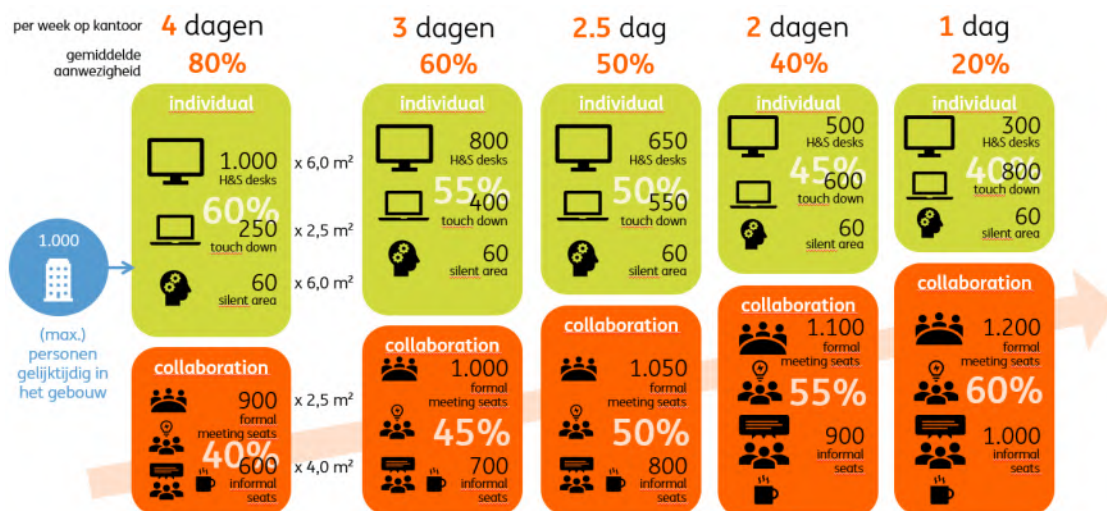
Figuur 4.15 Inventarisatie activiteiten thuis of op kantoor (Bron: Leesman Homeworking survey 2020, bewerkt door auteur)

In de huidige situatie werken de meeste medewerkers binnen ING Nederland 36 uur per week die zij mogen verdelen over 4 werkdagen. In bovenstaand figuur is dit weergegeven in de eerste kolom, waarbij de huidige flex-factor van 0,8 is toegepast. Er zijn 20% meer medewerkers toegewezen aan een gebouw die niet aanwezig zijn op kantoor, omdat zij hun activiteiten ergens anders uitvoeren (thuiswerken of klantbezoek) of afwezig zijn in verband met verlof of ziekte. De overige medewerkers zullen gebruik maken van het kantoor. Naarmate het aantal dagen op kantoor afneemt, zullen meer medewerkers kunnen worden toegewezen aan een gebouw, waarbij de maximale capaciteit van het gebouw constant is. Het aanwezigheidspercentage van het totaal toegewezen aantal mensen zal dus afnemen ten opzichte van de gebouwcapaciteit. Hierbij is als uitgangspunt genomen het aantal mensen wat op kantoor activiteiten zal verrichten. De percentages van medewerkers die geen werkzaamheden verrichten (vakantie, ziekteverlof en reizen) zijn constant gehouden als aandeel van het aantal toegewezen medewerkers aan het gebouw. Indien meer medewerkers kiezen om elders te werken, is een constant percentage toegevoegd van medewerkers die mogelijk gebruik maken van eigen satellietkantoren of Serviced Office Providers indien zij geen gebruik van de thuiswerkplek kunnen of willen maken. De grootste meerderheid zal ervoor kiezen om vanuit de thuiswerkplek te werken. Dit aandeel stijgt in figuur 4.16 significant naarmate ze minder dagen op kantoor zijn.



Figuur 4.16 Verwachting model voor toewijzing van medewerkers op basis van dagen dat er op kantoor gewerkt wordt (Bron: ING Global CREFS, 2020, bewerkt door auteur)

De verwachting is dat medewerkers hun individuele activiteiten steeds meer vanuit hun thuiswerkplek zullen gaan doen en dat de activiteiten op kantoor meer zullen bestaan uit het samenwerken met andere collega's, zoals ook blijkt uit de interne surveys die binnen ING gehouden zijn (Boom, van der, 2020). Dit kan zijn in een formele setting zoals geplande overleggen in afgesloten overlegkamers of het houden of volgen van trainingen in grotere groepen. Ook het opstarten van (nieuwe) projecten of het houden teamoverleggen of activiteiten waar specifieke faciliteiten van het kantoor nodig zijn, zullen bij voorkeur op kantoor plaatsvinden. Individuele kantooractiviteiten zullen hoofdzakelijk vanuit huis plaatsvinden (Leesman, 2020), waardoor er minder individuele werkplekken nodig zullen zijn, maar dat meer faciliteiten beschikbaar moeten zijn die samenwerken bevorderen of ondersteunen. Dit kunnen zowel formele als informele plekken zijn in gesloten of open ruimten.



Figuur 4.17 verwachte verschuiving werkplek activiteiten (Bron: ING Global CREFS, bewerking door auteur)

Naarmate de medewerkers minder op kantoor zullen zijn, zal de behoefte aan individuele werkplekken verder afnemen. De werkzaamheden die op deze werkplekken verricht worden zullen immers in deze

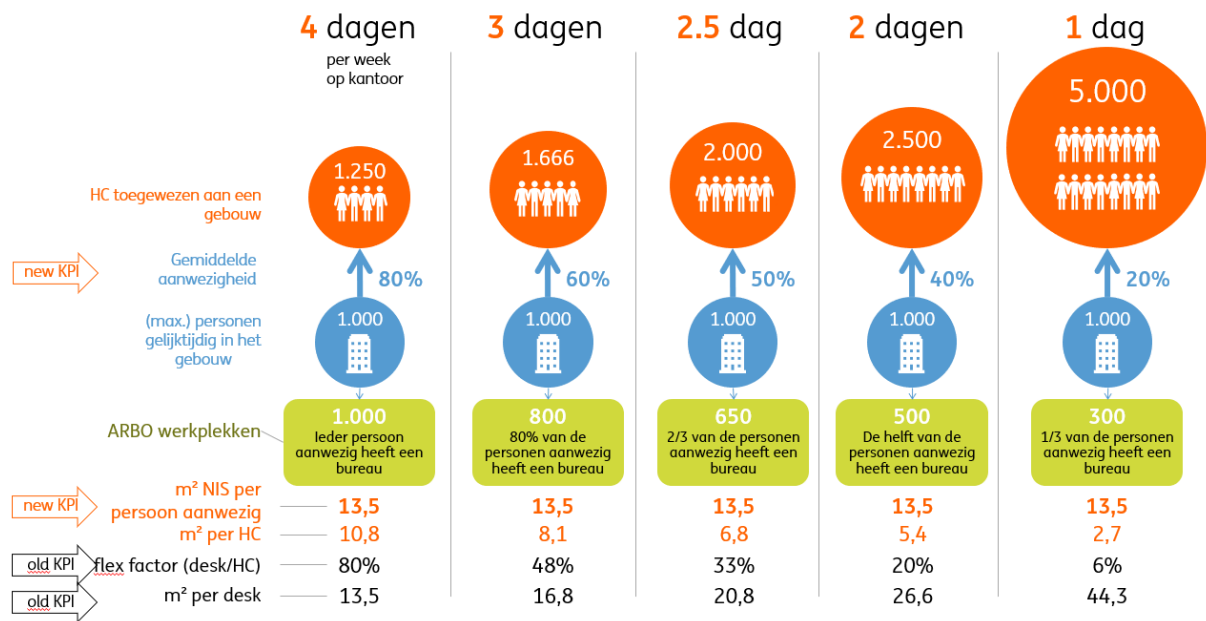
situatie voor een groot deel vanuit huis gaan plaatsvinden. Het feit dat binnen ING Nederland veel medewerkers een 4-daagse (36 uurige) werkweek hebben is van invloed op de huidige verhouding tussen individuele werkplekken en samenwerkplekken. De verhouding is gebaseerd op de analyse van de locaties waar de laatste implementatie van de Orange Workplace is toegepast bij een gelijktijdige aanwezigheid van 80% (zie figuur 4.11), zijnde 60% individuele werkplekken en 40% samenwerkplekken. In figuur 4.17 is uitgegaan van een kantoor met een maximale capaciteit van 1.000 personen. Bij deze verwachting is er nog vanuit gegaan dat er een lineair verband is tussen de afname van het aantal dagen op kantoor en de afname van het aantal individuele werkplekken om plaats te maken voor overleg- of samenwerkplekken. De mix van werkplekken zal afhankelijk zijn van de teams die er gaan werken, waarbij bij ING een onderscheid is gemaakt tussen agile teams die werken in Tribes/Chapter/Squads, Centers of Expertise, service organisaties en sales/advisory. Bij de verwachting dat medewerkers binnen ING nog ongeveer 50% van hun werkzaamheden op kantoor zullen gaan verrichten (Banken.nl, 2020), zal dit 2 of 3 dagen in de week zijn en zal de verhouding van de werkplekken verschuiven naar respectievelijk 45% of 55%. Daarbij zal binnen het totaal aantal individuele werkplekken een nog sterkere afname zijn van de werkplekken die voldoen aan de Arbo richtlijnen. Op basis van de aangegeven activiteiten die op kantoor gedaan gaan worden (zie figuur 4.14) zullen niet alle aanwezige medewerkers hun volledige werkdag, in ieder geval niet langer dan 2 uur achter elkaar, bureauwerkzaamheden zullen verrichten. Deze activiteit wordt bij voorkeur vanuit huis gedaan.

Voor het bepalen van nieuwe uitgangspunten is het mogelijk om figuur 4.17 te combineren met het nieuwe uitgangspunt van de omvang van de werkplek uit figuur 4.11. Hierin is het uitgangspunt dat het generieke toekomstig ruimtegebruik zal liggen op 13,5 m² NIS per werkplek bij de flex-factor van 0,8 (80% gemiddelde aanwezigheid). Dit is weergegeven in figuur 4.18. Het ruimtegebruik per persoon die aanwezig is in het gebouw zal gelijk blijven indien het aantal dagen op kantoor afneemt. Doordat is meer medewerkers worden toegewezen aan het gebouw, zal het ruimtegebruik per toewezende medewerker aan een gebouw dalen. De in het verleden gebruikte uitgangspunt van een ruimtegebruik per werkplek is geen constante meer omdat deze zal stijgen naarmate er meer medewerkers er voor kiezen om vanuit huis te werken. Dit uitgangspunt lijkt niet meer bruikbaar als uitgangspunt voor het bepalen van de kantooromvang. Het ruimtegebruik in m² per aanwezig persoon in het gebouw die maximaal gelijktijdig aanwezig zijn is een constante indien het flexibele gebruik toeneemt.

Binnen dit model zijn de volgende variabelen aanwezig om de werkplekomvang te kunnen bepalen:

- Gemiddelde aanwezigheid
- Verhouding individuele werkplekken en samenwerkplekken
- Verhouding arbo werkplekken en touch-down werkplekken
- Verhouding formele en informele samenwerkplekken

In figuur 4.17 zijn voor de 4 dagen uitgangspunten de variabelen aanhouden zoals deze in de OWP richtlijnen zijn bepaald op basis van bezettings- en activiteitenmetingen.



Figuur 4.18 nieuwe uitgangspunten voor het ruimtegebruik bij verschillende aanwezigheidsscenario's (bron ING Global CREFS 2020, bewerkt door auteur)

Uit de bezettingsmetingen komt naar voren dat er op dinsdag en donderdag een hogere bezettingsgraad is dan op andere dagen en dat juist de vrijdag een lagere bezetting laat zien. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat bij een thuiswerktoename van 27%, de ruimtebehoefte daalt met 13% indien er onvoldoende spreiding mogelijk is en maximaal 22% indien de spreiding optimaal over de week verdeeld kan worden (Colliers, 2020).

De spreiding verlangt een goede begeleiding van teams, afdelingen en medewerkers. Een typisch fenomeen wat binnen ING ook merkbaar is, is een piekbezetting op de dinsdagen en donderdagen. Een betere spreiding over de week wordt nog belangrijker wanneer medewerkers de vrijheid krijgen om hun eigen keuze te maken van moment van aanwezigheid op kantoor. Hoewel de gemiddelde aanwezigheid zal dalen, kunnen de favoriete kantoordagen er voor zorgen dat enerzijds geen reductie van kantoorvastgoed kan plaatsvinden en anderzijds er een zeer lage bezetting is op de andere dagen (scenario 1 figuur 4.19). Hierdoor wordt het kantoor geen aantrekkelijke plek meer doordat nog weinig mensen aanwezig zijn en er weinig buzz is in het gebouw. Figuur 4.19 geeft een illustratie van 3 mogelijke scenario's bij een percentage van 50% aanwezigheid van de medewerkers op kantoor post COVID-19.



Figuur 4.19. Scenario's bezettingsgraad en wekspreiding ING (bron ING Global CREFS 2021, bewerkt door auteur)

Scenario 1 gaat uit van volledige individuele vrijheid voor de medewerker om zijn keuze te maken wanneer hij naar kantoor komt. De veronderstelling is hierbij dat de piekbezetting op dinsdagen en donderdagen even groot zal zijn en er sprake is van een "kamelenbult" waarbij de overige dagen een zeer lage bezetting laten zien. In dit scenario is er geen reductie van kantoorvastgoed mogelijk omdat de maximale omvang van de werkomgeving wordt bepaald door de piekbezetting. Scenario 2 gaat uit van een maximale piekbezetting van 60% in de huidige kantoren. Hierbij is het mogelijk om meer keuze te maken in de dagen dat men naar kantoor wil. De verwachting is dat hiermee een reductie van 21% van het kantoorvastgoed mogelijk is. Uitgangspunt hierbij is een werkweek van gemiddeld 38 uur, verdeeld over 5 dagen en 50% aanwezigheid op kantoor. Scenario 3 geeft een volledig vlak weekpatroon waarmee de hoogste reductie haalbaar is van het kantoorvastgoed van circa 33%. Dit wordt hoogst onwaarschijnlijk geacht aangezien een hoge mate van spreiding en sturing nodig is van niet alleen de teams, maar ook de individuele medewerker. De hiervoor beschreven mogelijke besparingen op het kantoorvastgoed zijn gebaseerd op het huidige aantal medewerkers en de verwachte m² per headcount bij de piekbezetting op kantoor, afgezet tegen de huidige omvang van de kantoorportefeuille van ING in Amsterdam. De realisatie daarvan is ook afhankelijk van de looptijd van de huurcontracten en de efficiency van de kantoren, alsmede de toekomstige inrichting.

4.3. Samenvatting

De evolutie van het werkplekconcept van ING laat zien dat in het Orange Workplace concept activity based working volledig is ingebed. Free Workspace was meer een flexconcept, een concept waarin in beperkte mate een keuze was om activiteiten op verschillende plaatsen in het kantoor te doen. Bij het werkplekconcept Connect& en de Orange Workplace staan de activiteiten voorop en zijn er voor kantoormedewerkers allerlei variaties in werkplekken beschikbaar. De Orange Workplace is daarin verder geëvolueerd. In dit concept is meer ruimte en aandacht gekomen voor het samenwerken. De medewerker staat hierbij centraal. Uit de interne onderzoeken blijkt dat de waardering voor het kantoor vooral bestaat uit de mogelijkheden om beter met elkaar samen te werken, overleggen te voeren met grotere groepen en mogelijk om de sociale interactie beter te benutten. Dit is ook te zien uit de analyse van de kantoorgebouwen van ING in Amsterdam. Het aandeel van de ruimte die beschikbaar is om deze activiteiten van samenwerking en interactie te ondersteunen, is bij de evolutie van de werkplekconcepten toegenomen (zie figuur 4.10). Voor de toekomstige werkplekomgeving is

de verwachting dat deze nog verder toe zal nemen ten koste van het aantal werkplekken waar individuele werkzaamheden zullen plaatsvinden. Aangezien de verwachting is dat medewerkers meer thuis zullen gaan werken zal dit ook van invloed zijn op het gebruik en de omvang van het vastgoed. Individuele werkplekken zullen naar verwachting nog altijd nodig zijn omdat niet alle medewerkers thuis kunnen of willen werken en omdat men niet de gehele dag in overleggen of teamafspraken zal zitten.

Als meer medewerkers gebruik zullen maken van de thuiswerkplek, dan zal het gebruik van het benodigde kantoorvastgoed kunnen afnemen. In het gehanteerde model wordt nog uitgegaan van de gemiddelde aanwezigheid. De mate van spreiding over de week zal van invloed zijn voor de totaal benodigde kantoor vierkante meters.

Uit de casestudy komt naar voren dat door de jaren heen en bij de evolutie van de werkplekconcepten het kantoor als werkplekomgeving is veranderd, maar nog steeds de belangrijkste plek is voor het uitvoeren van kantoorwerkzaamheden bij ING. Bij de ontwikkeling van de werkplekconcepten Connect& en Orange Workplace is al ingespeeld op het steeds meer tijd en plaatsonafhankelijk werken. Hoewel het geen integraal onderdeel uitmaakt van de werkprocessen, bestaat binnen ING al de mogelijkheid om werkzaamheden vanuit huis te verrichten. Dit wordt ondersteund door het steeds groter wordende gebruik van laptops, mobiele telefoons en toegang tot netwerken en applicaties vanuit huis. De impact van COVID-19 zal dit nog verder en sneller doen ontwikkelen.

In dit hoofdstuk kan antwoord gegeven worden op de onderstaande deelvragen:

Deelvraag 1: Wordt het kantoor nog wel de werkplekomgeving in de toekomst?

Het kantoor zal ook in de periode na het opheffen van de beperkende maatregelen van COVID-19 nog een belangrijke rol blijven spelen in uitvoeren van activiteiten. De mix van het ruimtegebruik zal verder verschuiven ten gunste van ruimten voor teamgebruik en formeel en informeel overleg en samenwerking. De nadruk zal minder komen te liggen op individuele werkplekken, maar zal niet verdwijnen.

Deelvraag 2: Welke activiteiten zullen bepalend zijn voor het gebruik van het toekomstig kantoor?

De nadruk zal nog verder komen te liggen op het faciliteren van activiteiten die het samenwerken bevorderen, de sociale interactie van medewerkers en het overdragen van kennis binnen de organisatie. De nadruk zal minder komen te liggen op het uitvoeren van individuele activiteiten, maar deze zullen niet verdwijnen. Deze activiteiten zullen bij voorkeur vanuit huis gedaan gaan worden.

Deelvraag 4: Is het mogelijk om de verandering van de werkomgeving te ondersteunen door een modelmatig benadering en welke aannames en variabelen komen dan in aanmerking?

In de casestudy van ING is een model ontwikkeld om de omvang van de werkomgeving te kunnen benaderen bij een verschillend aantal dagen van het werken op kantoor. De variabelen die hierbij gebruikt zijn, is de verhouding tussen individuele werkplekken en samenwerkplekken, de gemiddelde aanwezigheid en het aantal individuele werkplekken. Dit model toont dan de omvang van de werkomgeving langs verschillende parameters.

5. KWALITATIEF ONDERZOEK - INTERVIEWS

5.1. Onderzoeksopzet

In vervolg op de in hoofdstuk 3 omschreven onderzoeksstrategie, wordt in dit hoofdstuk een verdere uiteenzetting gegeven van het tweede gedeelte van het kwalitatief onderzoek. Dit gedeelte bestaat uit het afnemen van interviews. Er zal achtereenvolgens een uitleg gegeven worden over de achtergrond van de geïnterviewden, opstelling van de vragenlijst, betrouwbaarheid van de interviews en de methode van het analyseren van de interviews. Met deze interviewmethode is geprobeerd de bevindingen uit het historisch onderzoek uit hoofdstuk 2 en de bevindingen en uitgangspunten in de casestudy uit hoofdstuk 4 te verifiëren dan wel te ontcrachten.

5.2. Achtergrond geïnterviewden

Bij de keuze van de geïnterviewden is gekozen voor 2 invalshoeken om een completer beeld te krijgen van de betrokkenen voor het onderzoeksonderwerp. In totaal zijn 10 interviews afgenomen. Er is gekozen voor geïnterviewden die het werkplekconcept gebruiken in hun dagelijkse werkprocessen binnen hun organisaties (getypeerd eindgebruikers). Hiervoor zijn 7 interviews gehouden met vertegenwoordigers van deze organisaties (onder andere Ziggo, KLM, Randstad Groep, etc) die zich bezighouden in het werkveld van Corporate Real Estate of Facility Management. Bij de keuze is gekeken of deze bedrijven kantoorwerkzaamheden als hun hoofdactiviteit hebben met een omvang in Nederland van meer dan 500 kantoormedewerkers, verspreid over één of meerdere kantoorlocaties. Daarnaast zijn 3 werkplek adviseurs geïnterviewd (CBRE, Colliers en Leesman) met expertise over werkplekconcepten. De geïnterviewden zijn op dit moment in meer of mindere mate bezig om organisaties de vraag te beantwoorden hoe de werkplekomgeving er na de COVID-19 periode eruit zou kunnen gaan zien. De lijst met geïnterviewde organisatie is terug te vinden in bijlage 1.

5.3. Opstelling vragenlijst

De interviews zijn gehouden met behulp van een vragenlijst met open vragen. Hier zijn enkele gesloten vragen aan toegevoegd die relevant zijn voor dataverzameling en achtergrondinformatie. De vragenlijsten tussen de geïnterviewden van eindgebruikers en werkplek adviseurs verschillen in enige mate omdat beiden vanuit een andere invalshoek zijn geïnterviewd. De vragen zijn grofweg in 3 perioden opgebouwd; de periode voor COVID-19, de periode tijdens de uitbraak van COVID-19 en de periode nadat de beperkende maatregelen van COVID-19 zijn opgeheven. De volledige interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 2.

De periode voor COVID-19 had tot doel bij de eindgebruikers een beeld te krijgen in welke fase een organisatie zich bevond in het gebruik van een werkplekconcept, van traditioneel kantoorconcept tot op een Activity Based Working gebaseerd concept. Verder is gevraagd hoe de werkplekomgeving wordt gebruikt in relatie tot ruimtegebruik en werkplek faciliteiten. Bij de werkplek adviseurs is over deze periode gekeken naar de ontwikkeling van de kantoorconcepten. Bij de eindgebruikers zijn ook vragen gesteld over de periode tijdens de uitbraak van COVID-19 om te onderzoeken of kantoren en

werkplekken tijdens deze periode gebruikt zijn en of er ervaringen zijn ontwikkeld voor de periode na COVID-19. De laatste periode is bij beide groepen geïnterviewden gebruikt om een beeld te krijgen of en in hoeverre organisaties bezig zijn met de toekomstige werkplekomgeving en welk beeld zij daarbij hebben. Als laatste is de geïnterviewden om hun mening gevraagd wat de toekomstige werkplekomgeving zal doen in de mate waarin het Corporate Real Estate zal worden gebruikt en welke impact dit heeft op hun vastgoedstrategie.

5.4. Betrouwbaarheid van de interviews

Als gevolg van de beperkende maatregelen en de adviezen van het RIVM om zoveel mogelijk thuis te werken, zijn alle interviews afgenomen door middel van een video vergadering. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de interviews te waarborgen zijn, met instemming van de geïnterviewden, alle interviews opgenomen. Van de opgenomen bestanden zijn vervolgens transcripties² gemaakt. De transcripties zijn voorgelegd aan de geïnterviewden. De geïnterviewden hebben de transcripties akkoord bevonden, waarna deze zijn gebruikt voor de analyse van de interviews.

5.5. Analyse methode van de interviews

Voor het analyseren van de interviews is gebruik gemaakt van het data analyse programma *Atlas.ti*. De uitwerkingen/transcriptie resultaten van de interviews zijn hierin gecodeerd volgens vooraf opgestelde thema die gerelateerd zijn aan de vraagstelling in de interviews (zie bijlage 3). Ieder interview is vervolgens geanalyseerd volgens deze thema's zodat de resultaten van de onderlinge interviews met elkaar vergeleken kunnen worden. De thema's zijn opgezet in dezelfde 3 perioden van de vragenlijst, waarbij er een verdieping is aangebracht per periode over een aantal sub-thema's. De thema's zijn als volgt samengesteld:

Pre COVID-19 periode:

- Werkplekconcept
 - o Opzet van het huidige werkplekconcept.
 - o Het huidig werkplekconcept in relatie tot flex-factor en ruimtegebruik
 - o Het toewijzen van werkplekken aan medewerkers en teams
- Mogelijkheid tot thuiswerken

COVID-19 periode:

- Gebruik van het kantoor tijdens de COVID-19 periode
- Medewerkers tevredenheidmeting thuiswerken

Post COVID-19 periode:

- Het toekomstig gebruik van het kantoor.
- Het werkplekgebruik en de verhouding aan faciliteiten
- Impact van de verandering van de werkplekomgeving op de gebruikers
- Impact van het toekomstig kantoor op de cultuur en organisatie
- Bijdrage van technologie aan het verbeteren van de werkplekomgeving
- Impact op het vastgoedgebruik
-

² Alle audio opname en transcripties zijn eventueel opvraagbaar bij het opleidingsinstituut, maar zijn niet opgenomen in deze scriptie

5.6. Analyse uitkomsten kwalitatief onderzoek - Interviews

5.6.1. Pre COVID-19 periode

Werkplekconcept

Uit de interviews komt naar voren dat de historie van de werkplekomgeving vaak is gegroeid van hiërarchisch structuur naar meer een flexibele omgeving. De meeste organisaties komen uit een periode dat medewerkers of kleine groepen medewerkers nog een eigen kantoor hadden. Bij sommige organisaties zoals advocatenkantoren en accountants was het ook heel gebruikelijk dat managers en partners een eigen kantoor hadden. Deze was vaak ook voorzien van eigen spullen en de omvang van het kantoor was vaak afhankelijk van de positie van de manager of partner in de organisatie. De nadruk lag hierbij op de organisatie hiërarchie en minder op de vorm van werken. Dit was vaak historisch gegroeid. Van een werkplekconcept was niet altijd sprake. De geïnterviewde organisaties geven ook aan dat de ontwikkeling van technologie binnen hun organisatie, zoals evolutie van de IT hardware en applicaties en de introductie van de mobiele telefoon, bijgedragen hebben aan de verandering van het werkplekconcept. Hoe flexibeler de technologie werd, hoe flexibeler de werkplekomgeving is geworden.

Als je de ontwikkelingen ziet van de kantoorevolutie worden die heel erg sterk gedreven door de ontwikkelingen in de techniek. Dat is een enorme motor om ontwikkelingen te kunnen veranderen. De facilitator van het Interpolis denken, het omslagpunt naar activiteiten gerelateerd werken, was in principe de laptop en de dect telefoon (Colliers).

Opzet van het huidige werkplekconcept

Alle geïnterviewde eindgebruikers geven aan dat zij inmiddels overgegaan zijn tot een werkplekconcept wat Activity Based Working (ABW) ondersteunt. Het zijn open kantoorwerkplekken aangevuld met een mix van verschillende ruimten waar diverse activiteiten kunnen plaats vinden. De meerderheid van de geïnterviewde eindgebruikers zijn ongeveer 5 jaar geleden overgestapt naar een werkomgeving die dit ondersteunt. Daarbij wordt aangegeven dat soms nog niet alle locaties zijn voorzien van dit werkplekconcept en dat dit vaak op natuurlijke momenten wordt geïmplementeerd tijdens een renovatie, verhuizing of verbouwing. Bij het bepalen van de layout zijn verschillende manieren van aanpak te zien. Bij een aantal organisaties is gebruik gemaakt van werkplekbezettingsmetingen door een externe organisatie, enquêtes onder medewerkers of hebben ze het gebruik van de werkplekken geanalyseerd op basis van intern aanwezige IT-metingen. De resultaten zijn ook afhankelijk van het type organisaties en er zijn soms meerdere concepten ontwikkeld binnen een organisatie. Een aantal van de geïnterviewde eindgebruikers (zoals Johnson & Johnson of Booking.com) hebben een call center die andere activiteiten hebben dan bijvoorbeeld sales afdelingen. Alle geïnterviewden zijn het er over eens dat deze vorm van werkplekomgeving bijdraagt aan een verbeterde communicatie en samenwerking tussen teams en afdelingen.

We zijn met die gebruikersgroepen in contact getreden en we hebben data verzameld. We hebben bezettingsmetingen gedaan en op basis daarvan hebben we gekeken of je een werkplek concept kan ontwikkelen wat voor ieder zijn werk geschikt is. Dat is er eigenlijk niet, want we kwamen er achter dat er niet een "one size fits all" is. (Booking.com)

Het huidige werkplekconcept in relatie tot flex-factor en ruimtegebruik

De geïnterviewde organisaties werken over het algemeen met een flex-factor waarbij deze bij sommige organisaties varieert per afdeling of team. De flex-factor wordt binnen sommige organisaties ook bestempeld als desk-sharing ratio. Binnen ING (casestudy) wordt een flex-factor van 0,8 gehanteerd (zie paragraaf 4.2.1). Binnen de geïnterviewde organisaties varieert de flex-factor van 0,6 tot 0,9, dit is afhankelijk van het type afdeling. Bij commerciële teams of afdelingen die veel buiten het kantoor werken, wordt vaak een lagere verhouding gehanteerd. De flex-factor wordt hoofdzakelijk toegepast op hoofdkantoren en niet op regiokantoren of hubs. Bij één organisatie wordt op een enkele locatie een flex-factor bereikt die hoger ligt dan 1. Dit is dan met name zichtbaar op de locaties en afdelingen waar specifieke back-office activiteiten worden verricht waarbij iedereen op kantoor aanwezig is en ieder zijn eigen bureau heeft. Dit is een plek waar technisch personeel wordt aangestuurd. De flex-factor wordt over het algemeen bepaald door activiteitenmetingen. Ook zijn er organisaties die dit continu monitoren door bijvoorbeeld toegangscontrole meting of een meting van de aanwezigheid van IT-apparatuur middels het wifi signaal.

We delen werkplekken met een ratio van ongeveer 0,75 werkplek versus FTE. Dat doen wij op het hoofdkantoor ingedeeld in gebieden (Randstad Groep).

Voor wat betreft het ruimtegebruik is dat nog niet voor alle organisaties gestandaardiseerd en onderdeel van het werkplekconcept. Een aantal organisaties hebben een ruimte gebruik per bruto vloer oppervlak, anderen per verhuurbaar vloeroppervlak of netto vloeroppervlak (zoals in het geval van ING). Een aantal organisaties rekent het ruimtegebruik per medewerker, anderen weer per werkplek. Een aantal organisaties geven aan dat dit ook nog kan variëren indien in een bestaande kantoorruimte een nieuw werkplekconcept wordt geïmplementeerd. De indelingsstructuur van oudere gebouwen is niet altijd optimaal. Standaard normering heeft hier nog niet zijn intrede gedaan en houden verschillende organisaties verschillende normen aan. Over het algemeen zit het ruimtegebruik bij de geïnterviewde organisaties tussen de 10 en 15 m² per medewerker, maar door de grote variatie aan uitgangspunten is het niet mogelijk om een goed vergelijk te maken. Het is bij de meeste organisaties ook geen harde eis of prestatie indicator voor efficiëntie. De geïnterviewde werkplek adviseurs gebruiken modellen voor het bepalen ruimtegebruik. De eindgebruikers bepalen dit vaak door middel van bezettingsmetingen.

Als je alles meetelt, kom je grofweg voor die 3.000 medewerkers uit op 30.000 m² voor die locatie, dus dat is dan 10 m² per medewerker. Daar zit dan alles in, ook je technische ruimtes en dergelijke en je back of house waar je voorraad zit voor je restaurant (KLM).

Het toewijzen van werkplekken aan medewerkers en teams

Bij de flexibele werkplekconcepten worden verschillende manieren gehanteerd voor het toewijzen van werkplekken aan medewerkers, teams of afdelingen. Over het algemeen werkt men vaak met vlekken of neighborhoods voor teams of afdelingen. Dit om cohesie binnen de teams en sociale interactie te bevorderen. Soms wijst men afdelingen toe aan een verdieping of een gedeelte ervan, waarbij medewerkers vrij zijn om hun eigen werkplek te kiezen. De organisaties werken wel allemaal met het principe dat er geen vaste werkplekken meer zijn voor medewerkers, tenzij dit in uitzonderlijke gevallen noodzakelijk is voor de activiteiten. Afhankelijk van de soort organisatie is ook de grootte van de omvang van de neighborhood anders. Een aantal organisaties houdt rekening met de grootte van het team en zorgt er voor dat zij rustig kunnen werken. Daarom zijn de werkplekken

ingedeeld in zones met daartussen een aantal vergaderruimten en concentratiewerkplekken. Bij een aantal organisaties merkt men wel dat niet alle zones of neighborhoods permanent bezet zijn en dat medewerkers van andere teams daar niet gaan zitten, hoewel er vrije plekken zijn. Iedereen zoekt elkaar toch een beetje op in zijn eigen gedeelte.

We hebben zones waar afdelingen hun basis hebben. Die probeerden we zo groot mogelijk te maken, want anders gaat je flexratio terug. Soms wordt zo'n vlek gedeeld met 3 kleinere afdelingen. We probeerden zoveel mogelijk een vlek op een halve verdieping te maken. We hebben zeker een werkplek of 50 nodig om een vlek te hebben. Dat is de thuisbasis van een afdeling of een aantal afdelingen (Randstad Groep).

Mogelijkheid tot thuiswerken

In de afgelopen periode, tijdens de uitbraak van de pandemie COVID-19, hebben de meeste medewerkers van de geïnterviewde organisatie veelal thuis gezeten op basis van de aanbevelingen van het RIVM. Deze situatie is voor veel organisaties nieuw. Thuiswerken was voor deze periode nog geen gemeen goed. Het werd bij uitzondering wel toegestaan. In principe wordt iedereen geacht om altijd op kantoor te werken. Bij de meeste van de geïnterviewde organisaties wordt op dit moment door de werkgever niet voorzien in het faciliteren van een thuiswerkplek organisaties. Naast het feit dat de werkprocessen daar niet voor zijn ingeregeld, brengt dit ook een verantwoordelijkheid voor de werkgever met zich mee. Wel hebben de meeste medewerkers de persoonlijke faciliteiten, zoals een laptop en mobiele telefoon om op een andere locatie dan het kantoor te werken. Ook zit dit vaak niet opgenomen in de HR procedures. Alle geïnterviewde organisaties zien nu wel een omslag komen. Er wordt nagedacht hoe de thuiswerkplek ingevuld moet worden.

Voor COVID-19 was het wel een traditioneel 5 dagen in de week naar kantoor principe. Door de geografische spreiding van de teams was het wel zo dat een deel van de mensen, met name manager en mensen die in agile teams, al regelmatig op andere locaties moesten zijn. Thuiswerken was niet een gemeen goed (Vodafone/Ziggo).

5.6.2. COVID-19 periode

Gebruik van het kantoor tijdens de COVID-19 periode

Tijdens de uitbraak van de pandemie COVID-19 is Nederland voor een aantal periodes in lock-down gegaan waarbij ook kantoren niet gebruikt mochten worden en kantoormedewerkers werden geacht hun werkzaamheden vanuit huis te doen. Voor korte perioden was toegestaan om kantoorgebouwen weer te gebruiken. Hierbij moesten de beperkingen in acht worden genomen zoals die zijn uitgevaardigd door het RIVM, zoals een afstand van 1,5 meter. Alle organisaties hadden protocollen opgesteld, extra schoonmaak verzorgd en de werkomgeving zodanig ingericht dat veilig werken mogelijk was. De meest van de geïnterviewde organisaties heeft tijdens deze periode het kantoor in beperkte mate gebruikt, maar veel medewerkers kozen ervoor hun activiteiten vanuit huis blijven doen. Door de beperkende maatregelen was over het algemeen 50% of minder van de werkplekken beschikbaar, maar het daadwerkelijk gebruik ervan was veel lager. De mensen die op kantoor waren, deden dat vanwege de specifieke activiteiten die thuis niet gedaan konden worden of afhankelijk waren van speciale faciliteiten of apparatuur. Een uitzondering werd ook gemaakt voor medewerkers

die thuis niet konden werken of geen goede thuiswerkplek hadden. Over het algemeen geven alle organisaties aan dat er nagenoeg geen onderbrekingen zijn geweest in de bedrijfsprocessen of dienstverlening naar klanten. Medewerkers die van het kantoor gebruik maakten gaven aan dat zij zich in een veilige omgeving voelden.

De organisaties voerden een strikt toegangsbeleid en medewerkers die naar kantoor wilden komen, moesten dit vooraf aanmelden en toestemming van hun leidinggevenden hebben.

Als naar de COVID-19 periode kijkt, hebben we dat opgedeeld in 3 waves. Eerst ging alles op slot, dus mensen die thuis konden werken, werkten vanuit huis. Dat was begin maart. 2 tot 3 maanden later, toen de besmettingscijfers zakten, gingen onze kantoren weer langzaam open. Dat begon met 15%. Toen de cijfers nog verder zakten, waarbij we keken naar de ziekenhuis opnames, de richtlijnen van het RIVM en de gegevens van John Hopkins Institute, gingen we verder open. We keken ook naar wat de lokale overheid adviseerde. Vervolgens konden we opschalen van 15%, naar 35%. Als het dan nog steeds de goede kant op ging, konden we in 2 weken tijd door naar uiteindelijk 65%. Dat is het maximum dat we hebben aangehouden gedurende de pandemic risk periode (Johnson & Johnson).

Medewerkers tevredenheidmeting thuiswerken

Tijdens de COVID-19 pandemie zijn diverse enquêtes uitgevoerd, waarbij aan kantoormedewerkers hun mening werd gevraagd naar hun thuissituatie en het thuiswerken. De resultaten hiervan waren overwegend positief (Leesman, 2020), waarbij medewerkers treden waren over hun situatie. Ook in de casestudy van ING is een soortgelijke enquête uitgevoerd (Boom, van der, 2020) met vergelijkbare resultaten. Aan de geïnterviewde organisaties is gevraagd of zij eveneens een medewerkerstevredenheid enquête hebben uitgevoerd. Dit hebben zij op verschillende manieren gedaan. Een organisatie heeft gebruik gemaakt van een referentiegroep, waarmee continue contact was. De uitkomsten laten zien dat ook bij de geïnterviewde organisatie de meeste medewerkers tevreden zijn over hun thuissituatie en het thuiswerken. De reden die zij aangaven was dat ze het prettig vonden om hun eigen ritme konden indelen, eigenaarschap konden nemen over hun activiteiten en vooral dat ze geen reistijd hadden. Er zijn ook medewerkers die het minder prettig vonden en liever naar kantoor gingen. Dit had vaak te maken met de thuissituatie. Geen eigen werkplek en de zorg voor de kinderen was een vaak gehoorde feedback. De tendens is wel dat medewerkers niet permanent thuis willen werken. De enquêtes werden hoofdzakelijk vanuit het HR domein uitgevoerd, waarbij ook aandacht was voor het welzijn van medewerkers.

Wat in ieder geval terug kwam is dat ze nooit meer alleen maar thuis willen werken (KLM).

Daarmee konden we toch ook wel zien dat mensen het thuiswerken omarmd hadden. Wat men mist is de verbinding en het menselijk contact. (Vodafone/Ziggo).

5.6.3. Post COVID-19 periode

Over deze periode zijn de geïnterviewde organisaties gevraagd naar hun visie over de toekomstige werkomgeving. Hoe verwachten zij dit te gaan invullen en welke ervaringen van de afgelopen perioden gebruiken ze in het opzetten van hun toekomstig werkplekconcept.

Het toekomstig gebruik van het kantoor.

Alle geïnterviewde organisaties zien in de toekomst nog steeds een belangrijke plaats weggelegd voor het kantoor als werkplek. Het kantoor wordt gezien als een plek waar in de toekomst de nadruk zal liggen op samenwerking, verbinden en ontmoeten. Een plek waar complexe projecten worden opgestart en waar er ook een plek is, voor wie dat wil, om individuele activiteiten te verrichten. De adviseurs kijken hier iets holistischer tegen aan. Zij maken gebruik van vaak internationale onderzoeken, terwijl de eindegebruikers zich meer richten op de gegevens die zij uit interne enquêtes krijgen. Wat in de interviews opvalt is dat de organisaties vooral zien dat het perspectief of het thuiswerken over de periode van het begin van de pandemie in maart 2020 ten opzicht van de periode na de zomer van 2020 is veranderd. Waar in het begin artikelen verschenen dat een aantal bedrijven vonden dat het kantoor helemaal niet meer nodig was, dit langzaam veranderde naar een hybride vorm. Dit zagen de geïnterviewde organisaties ook terug binnen hun eigen bedrijven. Iedereen is het er wel over eens dat er een grote verschuiving heeft plaats gevonden richting het thuiswerken. Die werkplek is in de toekomst ook niet meer weg te denken als onderdeel van de werkomgeving.

Nu zitten we 8 maanden thuis te werken en daar is zo'n enorm precedent mee ontstaan dat je niet meer kunt zeggen dat iemand niet thuis kan werken (KLM).

Met name de werkplek adviseurs zijn van mening dat de open werkplekomgeving nu misschien nog wel beter gaat functioneren. Daar waar voorheen nog veel klachten waren over geluid en afleiding, is daar nu de thuiswerkplek bij gekomen waar medewerkers individuele en geconcentreerde activiteiten kunnen verrichten.

Die kantoren zijn er niet voor niks. Als we wat dieper in onze data gaan, dan zie je dat het onderste kwart van mensen totaal niet of niet helemaal happy zijn thuis. Die willen gewoon naar kantoor. We weten bijvoorbeeld, als je kijkt naar Leesman+ bedrijven, de bedrijven die bij ons het hoogst scoren, bijna allemaal open kantoorconcepten hebben. (Leesman).

Voor de eindgebruikers blijft de rol van het kantoor ook belangrijk, maar is de mate waarin dat zal zijn voor sommige organisaties nog een vraag. De ontwikkeling van een strategie is nog in volle gang, maar organisaties hebben nog niet altijd kaders vastgelegd.

Het gebruik van het kantoor als werkplekomgeving neemt nog steeds een significante plaats in bij de organisaties. Voor de meeste organisaties is de reden om terug op kantoor te komen veelal gelegen in het feit dat medewerkers hun collega's er kunnen ontmoeten, een plek waar je gezien wordt en gezien wilt worden. Tevens wordt het door een aantal organisaties ook gezien als een plek waar men van elkaar kan leren en elkaar kan motiveren. Dit zijn elementen in het gebruik van het kantoor die vaak thuis niet gedaan kunnen worden.

Ik denk dat er een blijvende mix ontstaat. Als je mij nu vraagt wordt dat 2 dagen thuis en 3 dagen op kantoor. Ik denk dat 50-50 iets te optimistisch is, het is maar hoe je het bekijkt (Colliers).

Het werkplekgebruik en de verhouding aan faciliteiten

Alle geïnterviewde organisaties zijn het er over eens dat thuiswerken een fenomeen is geworden wat niet meer zal verdwijnen. Zoals in de casestudy is aangenomen, is dat ING een voornemen heeft dat medewerkers ongeveer de helft van hun activiteiten thuis kunnen gaan doen (paragraaf 4.2.2). Dit is ook de tendens die gezien wordt binnen de geïnterviewde organisaties. Veel organisaties zetten in op het hybride werken, waarbij een gedeelte van de activiteiten door medewerkers vanuit de thuiswerkplek gedaan mag worden. Bij de meeste organisaties wordt aangenomen dat medewerkers ongeveer 2 dagen thuis zullen zijn voor het uitvoeren van activiteiten. Dit zijn voornamelijk geen harde feiten, maar uitgangspunten voor het uitwerken van de toekomstige visie.

Als gevolg van het feit dat meer mensen gebruik zullen maken van de mogelijkheid om thuis te werken, zal de inrichting van het kantoor aan verandering onderhevig zijn. Organisaties willen meer inzetten om het samenwerken en ontmoeten beter te faciliteren. Ook zal aandacht gegeven worden aan nieuwe ontwikkelingen zoals het videobellen. Het zal niet een compleet andere werkomgeving worden, omdat ook individuele activiteiten nog steeds op kantoor plaats kunnen vinden en er dus ook meer behoefte zal zijn aan concentratiewerkplekken. De meeste geïnterviewde organisaties hebben een huidige verhouding tussen individuele werkplekken en overige faciliteiten 70%-30% tot 60%-40% en de verwachting is dat dit zal verschuiven in de percentage 50%-50% tot 40%-60%. Indien medewerkers op kantoor komen zal je nog steeds algemene faciliteiten nodig blijven houden als een restaurant. Er wordt ook wel gesproken dat het kantoor een soort “clubhuis” zal worden, maar dat is meer een metafoor. Alle geïnterviewde eindgebruikers denken niet dat het kantoor zo’n rigoureuze verandering zal doormaken. In ieder geval niet in de nabije toekomst. De individuele werkplekken zullen niet verdwijnen, maar mogelijk wel in vorm en aantal veranderen. Organisaties zien ze meer in de vorm van aanlandplekken en concentratiewerkplekken. Indien medewerkers op kantoor zijn, zullen ze niet meer de gehele dag achter een bureauwerkplek zitten. De verhouding waarop de samenstelling zal veranderen liggen nog niet vast en willen de organisatie nog verder gaan uitwerken aan de hand van pilot of uitkomsten van onderzoeken en enquêtes.

Hybride vormen die je nu ziet ontstaan gaat veel meer over een mix. Een deel van het werken gaat thuis, maar je ziet ook nieuwe dingen komen. Coordinate en meet je veel meer naar kantoor komen. Waar we meer naartoe neigen te gaan is een kleinere footprint. De verhouding 70% werkplekken en 30% voorzieningen zal eerder omdraaien (CBRE)

Impact van de verandering van de werkplekomgeving op de gebruikers

Als gevolg van de veranderende opzet van het werplekomgeving en het feit dat het kantoor niet meer de enige plek is waar activiteiten worden uitgevoerd, verwachten organisaties ook dat een sterke focus op verander management nodig is. Dit geldt zowel voor medewerkers als voor leidinggevenden. Medewerkers zullen de verwachte aanpassingen van de werkomgeving op een juiste manier moeten gebruiken om de effectiviteit daarvan te waarborgen en ook om moeten leren gaan met de flexibiliteit die ze nu geboden wordt. Medewerkers zullen bewuster om moeten gaan met de keuzes die hen nu geboden worden. Ze zullen de afweging moeten gaan maken welke activiteiten op welk moment waar gedaan kunnen worden. Verandering van het menselijk gedrag is een sleutel tot de implementatie en acceptatie van de nieuwe werkomgeving en werkprocessen. Alle geïnterviewde organisaties zien dit als een belangrijk element wat vaak over het hoofd gezien wordt. Indien de terugkomst naar kantoor niet begeleid wordt, zullen mensen snel in oude gewoontes vervallen.

Er zit een enorm contrast tussen wat je als concept bedenkt en hoe mensen het daadwerkelijk gebruiken. Ergo je kunt een mooi theoretisch concept neerzetten maar als mensen dat niet begrijpen, dan gaan ze het toch invullen op een manier die hen past. Dan krijg je gewoon oud gedrag in een nieuw jasje (CBRE).

Leidinggevenden zullen ook een verandering moeten ondergaan. Medewerkers zullen niet altijd meer in het zicht van hun leidinggevenden opereren en dat zal tot een andere manier van resultaatafspraken maken moeten leiden. Leidinggevenden krijgen niet alleen meer de taak om de activiteiten te coördineren, maar om de teams en afdeling bij elkaar te brengen. Afspraken maken over aanwezigheid en taken die thuis kunnen worden uitgevoerd. De team activiteiten zullen een nog grotere rol gaan spelen. Leidinggeven op afstand zal voor sommige managers een nieuwe dimensie worden.

We willen de verantwoordelijkheid bij die managers neerleggen dat de managers verantwoordelijk zijn om te zorgen dat ze fysiek die teams ook bij elkaar brengen. Dat die teams engaged blijven (Booking.com).

Impact van het toekomstig kantoor op de cultuur en organisatie

Een andere belangrijke uitkomst uit de interviews is dat de werkplekomgeving en met name de werkplekomgeving op kantoor iets moet bijdragen aan de organisatie en de cultuur van de organisatie. Bij het werken vanuit huis zullen medewerkers minder een binding hebben met de organisatie en wat die organisatie wil uitdragen, minder merkbeleving. Mensen willen graag ergens bij horen en organisaties kunnen dit versterken door de werkomgeving op kantoor daarop in te laten spelen. Het kantoor kan dit versterken en dat is wat alle geïnterviewde organisaties een belangrijk aspect vinden in de veranderende werkomgeving. Mensen willen een basis hebben waarop ze kunnen terugvallen en de thuiswerkplek kan dat niet faciliteren.

Een organisatie wil ook ergens een vast honk hebben en zijn identiteit kunnen tentoonstellen, dus dat er absoluut behoefte blijft aan kantoren om samen te komen is zeker (PWC).

Bijdrage van technologie aan het verbeteren van de werkplekomgeving

Om de werkomgeving op kantoor goed te kunnen gebruiken verwachten de geïnterviewde organisatie ook dat technologie hier een belangrijke rol gaat spelen. Als mensen naar kantoor komen, dan willen ze weten wat er speelt, wie er is en of er op een bepaald moment plek is om te werken. Men ziet dit enerzijds in reserveringsapplicaties voor werkplekken of overlegruimten en anderzijds in de juiste technologie om samen te werken. Er zijn organisaties die hier tijdens de COVID-19 periode al mee zijn gaan testen en gebruiken. Ook hierbij gaat het veelal om de werkomgeving naadloos aan te laten sluiten bij de behoefte van de medewerkers. Daarbij zou ook gekeken kunnen worden naar technologieën die in andere sectoren gebruikt worden. Hierbij valt te denken aan systemen die gebruikt worden voor boeking van vliegtuigstoelen of systemen die gebruikt worden voor het voorspellen van file drukte. Het is belangrijk om medewerkers voldoende feedback te geven zodat de werkomgeving optimaal gebruikt kan worden. Een aantal organisaties denkt ook na over hoe medewerkers elkaar beter kunnen vinden om het samenwerken en ontmoeten op kantoor te stimuleren. De werkplek adviseurs geloven dat de inzet van integrale Smart Building technologie verder zal toenemen en zal bijdragen aan het gebruik, de voorspelbaarheid en

efficiency van het kantoorgebruik. De eindgebruikers denken vooralsnog meer in de richting van reserveringssystemen en het aanpassen van de processen in de teams.

Mensen haatten drukte op kantoor en zeker op de overvolle dagen als de dinsdagen en donderdagen. Die wordt alleen maar drukker door de week als je die niet spreidbaar maakt en boekbaar maakt van werkplekken. Dus investeren in hele slimme werkplekboeking en werkplek spreiding is een voorwaarde. (Colliers).

Dit kan bijvoorbeeld gelden voor goede mogelijkheden voor videobellen of andere voorzieningen die het digitale werken op kantoor kunnen verbeteren. Medewerkers zijn in de thuiswerkperiode gewend geraakt om nieuwe technologieën en applicaties te omarmen. Deze moeten straks op kantoor zeker niet minder gaan zijn. Voor de thuiswerkplek vormen de applicaties ook nog een uitdaging. IT-beveiliging en compliance wordt nu belangrijker naargelang er meer buiten de beveiligde kantoor omgeving wordt gewerkt.

Bij alle organisaties zijn er wel zorgen over de inzet van technologie en het gedrag van mensen. In de huidige werkomgevingen dragen reserveringstools voor vergaderruimten en werkplekken niet altijd bij aan de efficiency, omdat door veel no-shows de efficiency verstoord wordt.

Alleen technologie is niet voldoende, want daar gaan mensen ook manieren in vinden omdat weer te omzeilen of lange termijn reserveringen te maken (KLM)

Impact op het vastgoedgebruik

Tijdens de interviews zijn de organisaties ook gevraagd naar hun mening over het gebruik van hun vastgoed. De meeste organisaties hebben nog geen duidelijk zicht op de impact, maar verwachten dat door het feit dat mensen meer vanuit huis gaan werken dat dit ook invloed gaat hebben op het gebruik van hun bestaand vastgoed. De impact zal afhangen van de mate van thuiswerken en de omvang van de faciliteiten op kantoor. De verwachting is in ieder geval dat dit geen lineaire afname zal zijn. Ook de bestaande looptijden van huurcontracten speelt hier een rol. Tevens speelt mee hoe organisaties op dit moment georganiseerd zijn en hun werkomgeving hebben ingericht. Organisaties die al een flexibele werkomgeving hebben denken dat verminderen van het vastgoedgebruik niet heel groot zal zijn. Organisaties die op dit moment een lage flex-factor hebben kunnen mogelijk meer reduceren dan organisaties die al efficiënt gehuisvest zijn. De omvang van het vastgoed is afhankelijk van het piekgebruik van de werkomgeving. De afname kan in principe alleen maar geëffectueerd worden indien organisaties in staat zijn de spreiding van de medewerkers over de week in goede banen te leiden. Indien de huidige populaire dagen als dinsdag en donderdag niet afgevlakt worden blijft de “kamelenbult” bestaan.

Als je niks doet werkt iedereen straks thuis en komt iedereen op dinsdag en donderdag naar kantoor. Dan kan je niet minder vastgoed nemen, want dan moet je op de piek werken. Je zult dus iets moeten doen om die piek af te vlakken en die bulten weg te krijgen (KLM).

5.6.4. Overige uitspraken interviews

Tijdens de afgenomen interviews hebben diverse organisaties en aantal uitspraken gedaan die gezien kunnen worden als een uitkomst die van invloed kan zijn op de werkomgeving in de toekomst en het gebruik er van. Twee van de meest voorkomende uitspraken zijn hieronder verder toegelicht.

Jonge medewerkers als doelgroep

Een groot aantal van de geïnterviewde eindgebruikers geven aan dat zij speciale aandacht zien voor nieuwe en jonge medewerkers binnen hun organisatie. Deze medewerkers zijn, door persoonlijke woonomstandigheden, niet altijd in staat om effectief vanuit huis te kunnen werken. Ze hebben in sommige gevallen niet altijd de beschikking over een eigen werkruimte en scoren de tevredenheid van de thuiswerkplek lager dan mensen die een apart vertrek daarvoor hebben (Leesman, 2020). Dit komt ook tot uitdrukking in de interviews. De groep medewerkers zoekt graag de samenwerking op met collega's en is op kantoor beter in staat van anderen te leren. Nieuwe medewerkers moeten ingewerkt worden en dat is lastig in de thussituatie. Ook het vertrouwd worden met de organisatie, de ongeschreven regels en het leren kennen van het team en de collega's is iets wat met name de jonge medewerkers naar het kantoor trekt.

*Wij hebben een groep van hele jonge mensen, die eigenlijk vanwege de woningbouwproblematiek, nog steeds half op een studentenkamer wonen. Dat werkt toch niet heel lekker, die zitten ongeveer op hun bed te werken. Dat is vaak de hele jonge garde die juist zegt: mijn faciliteiten zijn gewoon niet goed genoeg, ik heb geen ruimte om thuis te werken. Dat speelt een rol. Wat ik ook merk is dat, met name jongeren, ook graag de samenwerking opzoeken (**Randstad Groep**).*

Het team als hoeksteen van de werkplekomgeving

Door alle organisaties wordt gezegd dat de nadruk moet komen te liggen op het teambelang en minder op het individu. Dit geldt zowel voor de werkplek adviseurs als voor de eindgebruikers. Dit staat ook centraal in de organisaties die met Agile teams werken. Ook voor het goed kunnen laten functioneren van de werkomgeving op het kantoor zal het teambelang een belangrijke factor zijn. De mening is dat de faciliteiten het team moeten ondersteunen en minder het individu. Zeker als het kantoor steeds meer ingezet gaat worden voor samenwerken en ontmoeten. Flexibiliteit voor het individu is iets anders dan flexibiliteit voor het team. Men wil meer vanuit het team of een afdeling plannen, dan vanuit de individuele medewerker.

*Een van de dingen die ik heel erg mooi vind van deze tijd is dat het niet om het individu gaat maar om het team, het teamsucces. Het gaat om teams met elkaar in verbinding brengen (**CBRE**)*

5.7. Samenvatting

Uit dit gedeelte van het kwalitatief onderzoek kan worden samengevat dat er over het algemeen een consistent beeld is tussen de verschillende organisaties over manier waarop straks het kantoor gebruikt zal worden als werkomgeving. De geïnterviewden geven op de vragen antwoorden die in lijn liggen met elkaar. Wel zijn een aantal factoren nog onduidelijk. De mate waarin de medewerkers vanuit huis zullen gaan werken verschilt per organisatie, maar zal wel een vast onderdeel worden van de werkomgeving. De verwachting is dat medewerkers gemiddeld ongeveer 2 dagen vanuit huis zullen werken. Ook is men het eens over het feit dat de functie van het kantoor zal veranderen in een omgeving die meer ingericht en toegespitst is op samenwerken, ontmoeten, leren en creëren. Het werkplekconcept zal hiervoor in zekere mate voor worden aangepast met meer ruimte voor overlegplekken en een reductie van vaste werkplekken. Het werkplekconcept van de meeste organisaties zal niet op zijn kop gaan, want Activity Based Working en de faciliteiten die daarvoor nodig zijn, zullen blijven bestaan. De verhouding zal wel wijzigen. Veel organisaties hebben nog geen data beschikbaar voor het structureel toetsen van de uitgangspunten en hun visie. De data die ze wel hebben verzameld, is gedaan middels enquêtes in een periode dat er beperkende maatregelen zijn voor het gebruik van het kantoor en medewerkers veelal gedwongen vanuit huis werken.

Daarnaast gaven een aantal geïnterviewden ook aan dat duurzaamheid binnen hun organisaties een van de factoren is die kan meespelen om het thuiswerken te stimuleren. Hierbij worden voorbeelden genoemd als een kleine footprint van het vastgoed en minder verkeersbewegingen naar kantoor. Bij internationaal opererende bedrijven wordt het internationaal reizen, met name vliegreizen, genoemd nu ook IT-faciliteiten als videobellen worden verbeterd en meer zijn ingeburgerd.

Deelvraag 1: Wordt het kantoor nog wel de werkplekomgeving in de toekomst?

Deze deelvraag kan positief beantwoord worden. Alle geïnterviewde organisaties zijn van mening dat het kantoor een belangrijke bijdrage zal blijven leveren aan de werkomgeving. Het is een plek die van belang is voor het uitvoeren van kantoorwerkzaamheden. Ook voor organisaties is het van belang dat hier de cultuur en de doelstellingen van het bedrijf tot uiting kunnen worden gebracht en een plek om medewerkers bij elkaar te brengen. Een belangrijk onderdeel van hun merkbeleving.

Deelvraag 2: Welke activiteiten zullen bepalend zijn voor het gebruik van het toekomstig kantoor?

Deze deelvraag kan worden ingevuld met de verwachting dat het kantoor een nadruk zal krijgen op samenwerken, ontmoeten en overleggen, maar dat individuele werkplekken niet zullen verdwijnen. Hoewel de verwachting is er dat minder behoefte zal zijn aan individuele werkplekken, zal een deel worden vervangen door concentratie werkplekken of aanlandwerkplekken. Het team zal de korrelgrootte worden voor het bepalen van de activiteiten. Ook bepalend voor het gebruik van het kantoor zal in de mate zijn waarin medewerkers in staat zullen zijn thuis hun activiteiten te kunnen doen.

Deelvraag 3: Welke andere invloeden bepalen het gebruik van het kantoor als werkomgeving?

Deze deelvraag kan worden beantwoord dat organisaties het verander management een belangrijke factor vinden. Dit geldt zowel voor de mate waarin medewerkers omgaan met flexibiliteit en het juiste gebruik van faciliteiten in het kantoor. Voor leidinggevenden en managers zal de manier van aansturen van teams en individuele medewerkers ook veranderen. Doordat medewerkers ook een deel van hun activiteiten thuis doen, vergt die een andere manier van afspraken maken en aansturen. Daarnaast zal technologie een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de manier waarop het kantoor gebruikt zal kunnen worden. Naast technologie is het maken van teamafspraken en programmeren van de aanwezigheid ook belangrijk. Vanuit de optiek van het gebruik van het vastgoed speelt ook de spreiding van de activiteiten over een week een belang.

6. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In het laatste hoofdstuk wordt teruggekeken naar de uitkomsten van het onderzoek. In de conclusie zal worden ingegaan op de beantwoording van de centrale vraagstelling met de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. Daarnaast zal in de discussie verder ingegaan worden op de uitkomsten en worden eventuele mogelijkheden voor een vervolgonderzoek voorgesteld. Als laatste zal in dit afsluitende hoofdstuk een aantal aanbevelingen worden gedaan op basis van de beantwoording van de centrale vraag.

6.1. Conclusie

Eind 2019 is de wereld geconfronteerd met de uitbraak van de pandemie COVID-19. In Nederland heeft dit er toe geleid dat vanuit de overheid richtlijnen zijn opgesteld om de verspreiding van dit virus te beperken en is de samenkomst van grote groepen mensen afgeraden. Eén van de aanbevelingen was om zoveel mogelijk vanuit huis te werken. Voor grote corporate organisaties betekende dit dat activiteiten op kantoor tot een minimum beperkt werden.

In dit onderzoek is getracht antwoord te geven op de centrale vraagstelling:

Op welke wijze gaan bedrijven straks het kantoor gebruiken als werkomgeving zodra de beperkende maatregelen van COVID-19 voorbij zijn en wat betekent dit voor de kantooromgeving?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd middels enerzijds een casestudy. Anderzijds is een empirisch onderzoek gedaan middels interviews met organisaties die een relatie hebben met dit onderwerp.

In het eerste gedeelte van dit onderzoek is een literatuur onderzoek gedaan naar de evolutie van de werkomgeving met de verschillende werkplekconcepten en de invloed die COVID-19 heeft op de toekomstige werkomgeving. Hieruit komt naar voren dat ten tijde van COVID-19, ondersteund door verschillende onderzoeken, kantoormedewerkers grotendeels hun werkzaamheden thuis verrichten en dat deze thuiswerkplek als prettig en effectief wordt ervaren. Met de introductie van Het Nieuwe Werken was de mogelijkheid er al wel om in beperkte mate thuis te werken. Door de perkende maatregelen die de overheid heeft opgelegd en het advies was om zoveel mogelijk thuis te werken, heeft de acceptatie van thuiswerken versneld en uitgebreid. Wel wordt aangegeven minder sociale, fysieke en informele interactie te hebben met collega's. Met betrekking tot de activiteiten wordt aangegeven dat teamactiviteiten, zoals overleggen met grotere groepen, en het leren en informeel ontmoeten van elkaar beter op kantoor gedaan kan worden. Daar zijn vaak de faciliteiten voor dit soort activiteiten ook beter.

Vervolgens is er een kwalitatief onderzoek gedaan, waarbij in het eerste gedeelte een casestudy is uitgevoerd naar de evolutie van de werkplekomgeving binnen ING en het model met uitgangspunten om het toekomstige werkplekconcept te kunnen vormgeven. Binnen ING wordt het Activity Based Working toegepast wat als basis dient voor het huidige Orange Workplace concept. De verwachting is dat de toekomstige werkplekomgeving een verdere evolutie zal zijn van het Orange Workplace concept. De nadruk zal daarbij liggen op een verdere toename van het aantal faciliteiten voor formeel en informeel overleg- en ontmoetingsplekken. Het aantal individuele werkplekken op kantoor zal afnemen omdat medewerkers aangeven dat ze individuele activiteiten ook goed vanuit huis kunnen doen. De conclusie is dat werkplekken zullen niet verdwijnen omdat ook op kantoor nog

werkzaamheden verricht blijven worden waarvoor een werkplek noodzakelijk is. Mogelijk verandert de vorm van de individuele werkplek en komen er meer aanlandplekken die zijn voorzien van goede faciliteiten.

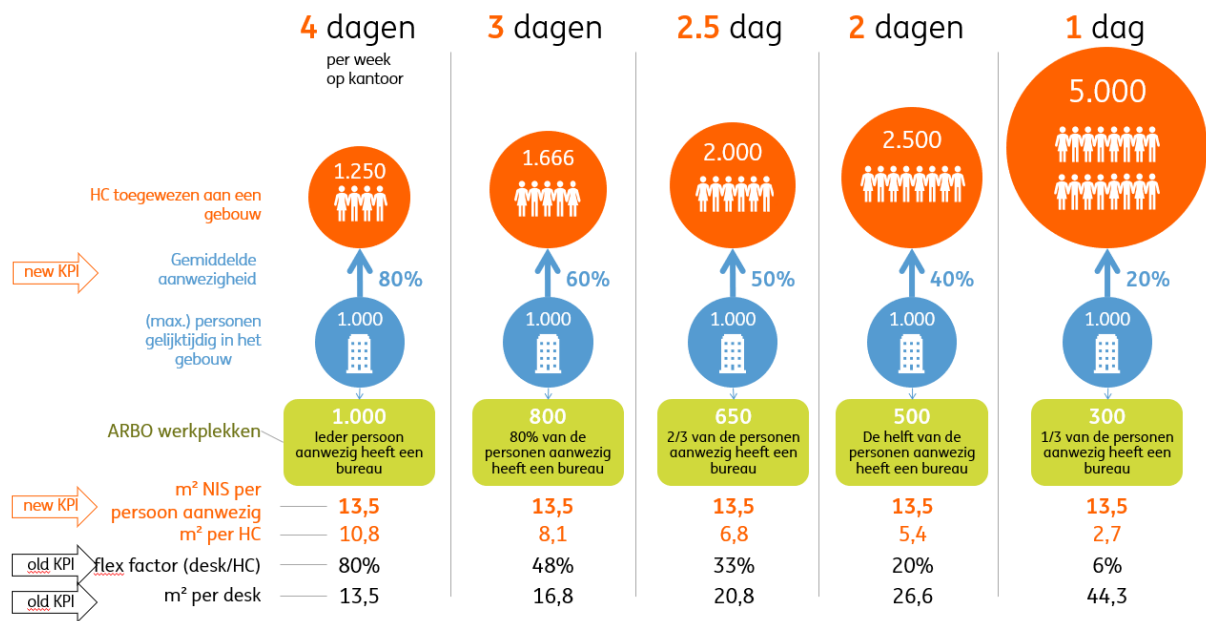
In het tweede gedeelte van het kwalitatief onderzoek zijn interviews afgenomen bij eindgebruikers en adviseurs om te toetsen of de uitgangspunten uit de casestudy gevalideerd kunnen worden door de antwoorden van de geïnterviewden. De geïnterviewden geven allemaal aan dat in de toekomst het kantoor nog steeds een belangrijke plek zal zijn voor het uitvoeren van activiteiten. Alle eindgebruikers hanteren in hun huidige werkplekconcept ook het Activity Based Working principe. Zowel de eindgebruikers als de adviseurs verwachten dat de toekomstige werkomgeving op kantoor zal bestaan uit een mix van individuele werkplekken en werkplekken voor samenwerking en overleg. Zij verwachten ook dat het kantoor een plek zal zijn waar overleggen en ontmoeten centraal zal staan en dit een grotere plek zal innemen in het toekomstig werkplekconcept. Het thuiswerken heeft wel vaste voet aan de grond gekregen, maar de mate waarin zich dat zal ontwikkelen is per organisatie verschillend. Het kantoor zal ook de plek worden die past bij de waarden en cultuur van de organisatie, een betekenisvolle plek. Technologie zal een toegevoegde waarde gaan leveren in het succesvol maken van de werkomgeving. Een goede begeleiding van medewerkers wordt al belangrijk geacht voor het slagen van het concept. Bij een juiste mix van faciliteiten, een goede verhouding tussen thuiswerken en werken op kantoor en een goede spreiding van het kantoorgebruik over de week, kan leiden tot een reductie op de omvang van het gebruik van het vastgoed.

Op basis van de uitgangspunten uit hoofdstuk 4 en toetsing hiervan middels de interviews uit hoofdstuk 5 blijkt dat het model (zie figuur 6.1) uit de casestudy een bruikbaar instrument is voor organisaties om de omvang van de toekomstige werkomgeving te kunnen bepalen. De uitgangspunten sluiten aan bij de uitkomsten van de interviews. Deze uitgangspunten voor het aantal dagen van thuiswerken zullen verschillen per organisatie met de mate waarin thuiswerken toegestaan zal worden of geschikt is voor de organisatieprocessen. Het model is minder geschikt voor het bepalen van de mix tussen de verschillende soorten formele en informele ontmoetingsplekken. Dit zal bepaald moeten worden door meer ervaring in de komende tijd, bezettingsmeting en testpilots. Het model is minder geschikt voor het bepalen van de vastgoedomvang omdat spreiding van het ruimtegebruik over de week (dus de piek behoefte) niet is meegenomen.

Binnen dit model zijn de volgende variabelen aanwezig om de werkplek omvang te kunnen bepalen:

- Gemiddelde aanwezigheid
- Verhouding individuele werkplekken en samenwerkplekken
- Verhouding arbo werkplekken en touch-down werkplekken
- Verhouding formele en informele samenwerkplekken

Het bepalen van de verhoudingen van de verschillende soorten werkplekken is ook afhankelijk van de soort organisatie, type kantooractiviteiten, opbouw van het personeelsbestand (demografisch), etc. In figuur 6.1 zijn voor de 4 dagen de uitgangspunten en variabelen aanhouden zoals deze in de OWP richtlijnen van ING zijn bepaald op basis van bezettings- en activiteitenmetingen.



Figuur 6.1 nieuwe uitgangspunten voor het ruimtegebruik bij verschillende aanwezigheids scenario's (bron ING Global CREFS 2020, bewerkt door auteur)

Samengevat is met bovenstaande uiteenzetting van de resultaten antwoord gegeven op de centrale vraag.

6.2. Discussie

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de verwachting is dat het thuiswerken bij organisaties een vaste plek heeft veroverd, daar waar dit in het verleden nog geen gemeen goed was. De afgelopen periode heeft aangetoond dat dit mogelijk is. Over het algemeen is de verwachting dat medewerkers 2 dagen in de week hun activiteiten vanuit huis zullen verrichten. De mate waarin dit zal gebeuren zal afhangen van de volwassenheid van de organisatie en de mogelijkheden voor medewerkers om dit ook te doen. De rol van het team of de afdeling zal groter worden in het bepalen hoelang en wanneer medewerkers naar kantoor komen en welke activiteiten ze daar zullen verrichten. De medewerker zal hierin wel een individuele keuze hebben, maar het teambelang zal voorop staan. Het kantoor zal steeds meer een plek zijn waar medewerkers de merkbeleving en cultuur van de organisatie zullen proeven.

Indien medewerkers nog 3 dagen naar kantoor komen zal er ook meer behoefte zijn om activiteiten te verrichten die team met elkaar moeten doen. Het werkplekconcept zal daarin moeten bijdragen met goede faciliteiten voor geconcentreerd werken, overleggen en bijeenkomsten. In de huidige werkplekconcepten is 30 tot 40% van de ruimte ingericht voor werkplekken die samenwerken en overleggen (formeel en informeel) faciliteren. De verwachting is dat dit zal toenemen naar 50 tot 60%. Indien medewerkers meer dagen naar kantoor zullen gaan, zal het huidige concept niet veranderen omdat er dan veel behoefte blijft voor individuele werkplekken.

Op dit moment zijn er nog geen organisaties die voorzien dat medewerkers 100% gaan thuiswerken en dat zij als een kantoorloos bedrijf zullen gaan functioneren. Er zijn wel enkele voorbeelden in het buitenland als Automattic (900 medewerkers) en Gitlab (1300 medewerkers). Dit zijn bedrijven die

geen kantoor hebben en volledig virtueel werken. Dit zijn vooral bedrijven in de automatisering en IT sector. Zij hebben hun bedrijfsprocessen zo ingericht dat virtueel werken ook mogelijk is. Zij hebben vaak ook medewerkers voor specialistisch werk of kennis die verspreid zitten in diverse landen en zien dit virtuele kantoor als een voordeel voor het aantrekken van talent. In andere sectoren zijn geen organisaties te vinden die volledig virtueel werken en uit de onderzoeken en interviews is ook niet naar voren gekomen dat bedrijven dit voornemens zijn te gaan doen.

Opgemerkt dient te worden dat dit onderzoek is uitgevoerd in de periode dat de beperkende maatregelen van COVID-19 in Nederland nog van kracht zijn. De resultaten van uitgevoerde enquêtes zijn gedaan in een periode dat veel medewerkers niet op kantoor aanwezig waren. Hen is naar hun mening gevraagd over de huidige situatie en verwachting voor periode dat iedereen weer in de gelegenheid is om terug te keren naar kantoor. De resultaten kunnen dus een vertekend beeld geven over de toekomstige situatie. De uitgangspunten zijn nog niet in de praktijk gebracht omdat kantoren op dit moment niet in hun volle omvang gebruikt kunnen worden. Er zijn organisaties geweest die kantoren gedeeltelijk hebben open gehouden, met in acht neming van de beperking, zoals de 1,5 meter afstand. Overlegruimten konden in deze periode niet of nauwelijks worden gebruikt en er zijn nog geen volwaardige testen gedaan. Ook kan de perceptie van medewerkers over het thuiswerken nog wijzigen, indien dit voor een veel langere periode wordt gedaan.

De mate waarin een reductie van het vastgoed kan plaatsvinden zal aan de ene kant afhangen van de visie die organisaties kiezen om in te zetten op thuiswerken. Aan de andere kant zitten organisaties vaak nog gebonden aan huurcontracten waarvan de looptijd nog niet verstreken is.

Kostenbesparing wordt op dit moment nog niet als een belangrijk thema genoemd, hoewel een reductie van de werkomgeving zal leiden tot een reductie in het vastgoedgebruik en een kostenbesparing zal geven op de huisvestingskosten. Hiervoor zal mogelijk wel geïnvesteerd moeten worden in aanpassingen van de huidige werkomgeving en de thuiswerkomgeving. Dit laatste zal afhangen van organisatie en afspraken met ondernemingsraden of vakbonden.

6.3. Aanbevelingen

De resultaten van het onderzoek laten zien dat organisaties op dit moment hun beleid en visie nog grotendeels baseren op verwachtingen of veronderstellingen. Er is nog weinig of geen betrouwbare data beschikbaar om deze verwachtingen te valideren. Het model wat in de casestudy gepresenteerd is, vormt een goede basis om een model voor een toekomstig werkplekconcept verder uit te werken. De uitgangspunten zouden verbeterd kunnen worden indien ook meer en betere data beschikbaar komt. Hierbij valt te denken aan bezettingsmetingen van het kantoor in zijn geheel en de ruimtelijke faciliteiten in het bijzonder of enquêtes over een langere periode bij gebruik van een testomgeving.

Er dient een goed verandermanagement programma opgezet te worden om de nieuwe werkplekomgeving goed en efficiënt te laten functioneren. Medewerkers zullen niet alleen meer op kantoor werkzaam zijn en de faciliteiten op kantoor zullen nog meer met elkaar gedeeld worden. Verantwoordelijkheden en afspraken tussen medewerkers en leidinggevenden kunnen veranderen. Ook het boeken of reserveren van werkplekken en andere faciliteiten vergt toelichting op het gebruik van zowel de tools als de faciliteiten.

Technologie kan bijdragen, mits op de juiste manier geïmplementeerd, aan een juist gebruik van de werkplekomgeving als ook de medewerkerstevredenheid. Hierbij valt te denken aan

bezettingsmetingen, boekingsystemen voor werkplekken en overlegruimten en tools ter bevordering van welzijn op de thuiswerkplek. Dit kan gedaan worden met sensing, IT-metingen of bijvoorbeeld toegangscontrole. Naast technologie zullen ook teamafspraken moeten worden gemaakt over het gebruik van het kantoor en de werkplekken om overbevolking op bepaalde dagen te voorkomen en een goede spreiding over de week te bevorderen.

Om betere validatie te krijgen van de uitgangspunten en verwachtingen in dit onderzoek is het aan te raden dat er vervolgonderzoek wordt gedaan op het moment dat alle beperkende maatregelen van COVID-19 volledig zijn opgeheven. Verder onderzoek naar de consequenties voor het vastgoed en de kantorenmarkt in het bijzonder is niet gedaan. De verwachting is wel dat er een reductie plaats zal vinden, maar de omvang hiervan is in dit stadium nog te onzeker om daar al conclusies uit te trekken.

6.4. Reflectie

Op het moment dat ik dit onderzoek startte was de pandemie van COVID-19 in de beginfase van de ontwikkeling. Op dat moment wist ik nog niet hoelang de beperkende maatregelen zouden duren en wat voor een effect dit zou hebben op mijzelf en het verloop van het onderzoek. Het onderwerp voor mijn onderzoek was erg actueel, maar ik wist ook dat er nog veel ongebaande paden waren. Binnen mijn eigen organisatie ING Bank en mijn werkgebied van Corporate Real Estate en Facility Services zijn we ook erg intensief bezig met dit onderwerp.

Terugkijkend was het vooral een uitdaging om voldoende literatuur te bemachtigen die informatie bevatte over de toekomst die nog best onzeker was en eigenlijk op dit moment ook nog is. Er is voldoende literatuur gevonden die informatie geeft over de impact van de werkplekomgeving. Voor de literatuur over de toekomstige werkomgeving heb ik mij vooral gericht op vakliteratuur en onderzoeken van gespecialiseerde adviseurs en onderzoeksbureaus.

Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat betrouwbare data niet veel voorhanden was. De data die beschikbaar was uit de onderzoeken was gebaseerd op enquêtes van kantoormedewerkers die vooral op dat moment thuis werkten. De gehanteerde onderzoeksmethode van enerzijds een casestudy en anderzijds interviews gaf mij in ieder geval een goed beeld hoe verschillende bedrijven uit verschillende sectoren met dit onderwerp omgingen. Ook was het mogelijk om de uitgangspunten van het model uit de casestudy te spiegelen aan de uitgangspunten van andere organisaties.

Bij het houden van de interview heb ik veel positieve reacties gehad en waren bedrijven bereid om mee te werken, hoewel zij ook aangaven zelf nog veelal in de denkfase te zitten. Helaas heb ik alle interviews moeten afnemen via videobellen, waarbij je merkt dat je het persoonlijk contact mist. Doordat de periode van beperkende maatregelen nog steeds van toepassing is, heb ik ook ondervonden dat organisaties nog zoekende zijn naar een goed evenwicht en dat veel zaken nog onzeker zijn. Een grote lijn is wel te ontdekken en is in lijn met mijn verwachtingen. Ik heb wel gemerkt dat er soms ook veel uitspraken door organisaties zijn gedaan die veelal waren gebaseerd op perceptie, niet transparant en misschien wel "wishful thinking". Dit heb ik bij de uitwerking van mijn onderzoek zoveel mogelijk proberen te vermijden.

De conclusie en aanbevelingen kunnen voor organisaties een eerste aanzet zijn om gestructureerd te kijken naar het onderwerp van de toekomstige werkomgeving en hoe hier invulling aan te geven.

Op de volgende vragen is nog geen antwoord gegeven of is onderzocht:

- Wat is het effect van het hybride werken op de kantorenmarkt
- Zal de leegstand van kantoren toenemen als gevolg van het hybride werken
- Zullen maatregelen uit de COVID-19 periode invloed blijven houden op de werkomgeving (meer ruimte per werkplek, hygiënische maatregelen, ventilatie) en zal dit impact hebben op het ontwerp van kantoren.
- Zal de productiviteit van de medewerkers veranderen door meer thuiswerken.
- Welke invloed het hybride werken op de cultuur van het bedrijf en de betrokkenheid van medewerkers.

Deze vragen kunnen een goede basis zijn voor verder onderzoek in de toekomst. Tevens zou vervolgonderzoek gedaan kunnen worden, na een gewenningsperiode bij terugkeer naar kantoor, om te zien of de uitgangspunten en veronderstellingen uit het model (figuur 6.1) ook werkelijk de praktijk zijn geworden en of de variabelen beter verfijnd kunnen worden.

BIBLIOGRAFIE

- Appel-Meulenbroek, R., et al. (2011). An end-user's perspective on activity based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 122-135.
- Baane, D. R. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. *Tijdschrift voor HRM*. Opgehaald van Website van Bright & Company: https://www.brightcompany.nl/cache/hetnieuwewerkenontrafeldoverbricksbytesbehavior_380/hetnieuwewerkenontrafeldoverbricksbytesbehavior.pdf
- Baarda, B., et al., (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Banken.nl. (2020, November). *ING verwacht dat gedeeltelijk thuiswerken een blijvertje wordt*. Opgehaald van Website van Banken.nl: <https://www.banken.nl/nieuws/22775/ing-verwacht-dat-gedeeltelijk-thuiswerken-blijvertje-wordt>
- Berry, L. (2018, nov 12). *Bürolandschaft: how the way we work has shaped the office*. Opgehaald van Interact: <https://medium.com/interact-software/b%C3%BCrolandschaft-how-the-way-we-work-has-shaped-the-office-e360a53f25e1>
- Boom, E. van der (2020, mei 20). Working together in the New Normal for the period after Corona. Amsterdam: ING Global Transformation Office.
- Brunia, S., et al., (2016, VOL. 18 NO. 1). Accomodating new ways of working; best practices of best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, pp. 30-47.
- Cairncross. (2001, Mei). *The death of distance*. Opgehaald van website van Harvard Business School: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-death-of-distance-how-the-communications-revolution-is-changing-our-lives-distance-isn-t-what-it-used-to-be#26>
- CBRE. (2019). *EMEA Occupier Survey 2019*. London: CBRE Limited.
- CBRE. (2020). *Hybride Werken; Kansen, risico's en het belang van Balans*. Amsterdam: CBRE Nederland.
- Coenders, H. (2016, januari). The Orange Workplace; The ING way of working & work environment. Amsterdam: ING Facility Management.
- Colliers. (2020). *De Nederlandse kantorenmarkt*. Amsterdam: December.
- Cushman and Wakefield. (2020). *The future of workplace*. Opgehaald van website van Cushman and Wakefield: <https://info.cushmanwakefield.com/l/263412/2020-09-21/33xlqg>
- Donkers, M. (2017, April). De Nederlandse Kantorenmarkt. Amsterdam: ASRE collegesheets Marktanalyse.
- Early Office Museum. (2020, December). *Early Clerical Workers*. Opgehaald van Website van The Early Office Museum: www.officemuseum.com
- Eurostat. (2020, april 24). *How usual is it to work from home?* Opgehaald van Website van Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200424-1>
- Facto. (2020, september). *Het kantoor is overleden; welkom in het Habitoor*. Opgehaald van Website van Fato: <https://www.facto.nl/werkplek/artikel/2020/09/kantoor-als-clubhuis-habitoor>
- Gelder, M. van, et al. (2020). *Ervaringen met thuisweken tijdens Covid-19*. Tilburg: Tilburg University.

- Gendt, P. De (2013, Oktober 17). Workplace Innovation; Introduction on how to optimize your workplace environment. Amsterdam, Noord Holland, Nederland.
- Gool, O. van, et al. (2020, september). *Whitepaper thuiswerkfactor*. Opgehaald van Website van Solved:
https://www.solved.nl/content/uploads/2020/09/solved_whitepaper_thuiswerkfactor_v4.pdf
- Gosselink, A. (2018, mei). Wat vraagt agile werken van de werkomgeving. *Facto*, pp. 20-22.
- Groenen, P. (2010). *Bouwstenen voor productief huisvesten*. Eindhoven: TU Eindhoven.
- ING Bank. (2016, oktober 3). *Purpose and Strategy*. Opgehaald van Website van ING Bank:
<https://www.ing.com/About-us/Profile/Purpose-strategy.htm>
- ING Bank. (2018-07, july). Orange Workplace; concept & guidelines. ING Corporate Communications and Branding.
- ING Facility Management. (2002, November 20). Free Workspace; ING and office innovation. Amsterdam.
- Jasperse, S. (2013, Augustus 31). *Het nieuwe werken en kantoorvastgoed: een onderzoek naar de relevante gebouw- en locatie aspecten voor het invoeren van het activiteit gerelateerd kantoorconcept*. Master Thesis, Eindhoven University of Technology, Eindhoven. Opgeroepen op 2020, van Website Technische Universiteit Eindhoven:
<https://research.tue.nl/nl/studentTheses/het-nieuwe-werken-en-kantoorvastgoed>
- Julen, J. (2020, maart 28). Wordt thuiswerken het nieuwe normaal. *Trouw*. Opgehaald van <https://www.trouw.nl/nieuws/wordt-thuiswerken-het-nieuwe-normaal>
- K2 Space . (2020). *The History of Office Design*. Opgehaald van Website van K2 Space:
<https://k2space.co.uk/knowledge/history-of-office-design/>
- K2 Space. (2020). *Has COVID 19 accelerated the the evolution of the Workplace?* Opgehaald van K2 Space: <https://k2space.co.uk/knowledge/covid-19-accelerated-evolution-workplace/>
- K2 Space. (2020). *The Office is Dead, Long Live the Office | Reinventing the Workplace Post Covid-19*. Opgehaald van Website van K2 Space: <https://k2space.co.uk/knowledge/office-is-dead-long-live-office-reinventing-workplace/>
- Kingsma, S. (2019, VOL. 25 NO. 5). New ways of Working (NWW): workspace and cultural change in virtual organizations. *Culture and Organization*, pp. 383-406.
- Knaap, J. (2017, maart 23). *De kantoortuin: hoe de nadelen de voordelen overtreffen*. Opgehaald van Werk en Veiligheid: <https://www.werkenveiligheid.nl/preventie/het-nieuwe-werken/de-kantoortuin-hoe-de-nadelen-de-voordelen-overtreffen>
- Le Gallerie Degli Uffizi. (2021, 01 25). *Historie van de Uffizi*. Opgehaald van Website van Le Gallerie Degli Uffizi: <https://www.uffizi.it/en/the-uffizi/history>
- Leesman. (2020). *The impact of homeworking on the employee experience*. Webinar: Leesman.
- Meijel, L. van, et al. (2013). *kantoorgebouwen in Nederland 1945-2015: cultuurhistorische en typologische quickscan*. Den Haag: Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2020). *Arboportaal*. Opgehaald van Website van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbeidsplaatsen/kantoorwerkplekken>
- Netherlands Facility Costs Index. (2020). *NFC index kantoren*. Opgehaald van Website Netherlands Facility Costs Index: <https://www.nfcindex.nl/kengetallen/kantoren/>
- Ophem, B. van, et al. (1984). Mechanisatie op kantoren tussen 1870 en 1930. In *Jaarboek voor geschiedenis van bedrijf en techniek 1* (pp. 276-287). Utrecht: Stichting JbGBT.
- Peters, P., et al. (2011). Plezier in het Nieuwe Werken. *Tijdschrift voor HRM*, 31-47.
- Phillip, D. (2019). *Action Office, or, Another Kind of 'Architecture Without Architects'*. doi: <https://doi.org/10.7480/footprint.13.2.3413>
- Planbureau voor de Leefomgeving. (2017). *De toekomst van kantoren. Een scenario studie naar de ruimtebehoefte*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving en Centraal Planbureau.
- Pullen, W. (2018, mei). *Het Kantoor – Van traditioneel cellenkantoor naar flexplek*. Opgehaald van Website van De Architect: <https://www.dearchitect.nl/interieur/artikel/2018/05/essay-het-kantoor-van-traditioneel-cellenkantoor-naar-flexplek-101191229>
- Pullen, W., et al. (2010, januari). *Onderzoeksrapportage Kaderstelling Rijkswerkplek*. Opgehaald van Website van het Center for People and Business : <https://www.cfpb.nl/kennis/publicaties/onderzoeksrapportage-kaderstelling-rijkswerkplek-corporate-standard-rijkswerkplek-2010/>
- QuestionPro. (2020, Oktober 25). *Types and Methods of Interviews in Research*. Opgehaald van Website van QuestionPro: www.questionpro.com/blog/types-of-interviews/
- Royal Haskoning. (2012, maart 9). ING Connect& Blauwdruk. Amsterdam.
- Saval, N. (2014). *Cubed: a secret history of the workplace*. New York, United States: Doubleday.
- Schalkoort, T. (2001). Sick Building Syndroom; stand van zaken. *TVVL Magazine*, 62-67.
- Schot, J., et al. (1998). *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*. Zuthpen: Walburg Pers.
- Tongeren, van, P. (1997, juli 4). *Interpolis bouwt kantoor van de toekomst*. Opgehaald van Website van Computable: <https://www.computable.nl/artikel/achtergrond/management/1350576/1444691/interpolis-bouwt-kantoor-van-de-toekomst.html>
- Voordt, D. van der (2005). *De flexfactor opgeschoond*. Opgehaald van Website van Center for People and Buildings: <https://www.cfpb.nl/kennis/publicaties/de-flexfactor-opgeschoond/>
- Voordt, D. van der (2002). *Winst en risico's van flexibele werkplekken*. Delft: Center for People and Buildings en Centrum Facility Management.
- Voordt, D. van der, et al. (2018). Measurement and benchmarking of workplace performance: Key issues in value adding management. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 177-195. Opgehaald van <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0032>

- Voordt, D. van der, et al. (2001, Oktober). *Ervaringen met flexibel werken in een innovatieve kantooromgeving*. Opgehaald van Center for People and Buildings:
https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/FMM_Handboek221001.pdf
- Vossen, M. (2001, januari 1). IT-special: Interpolis Verzekeringen gaat voor telewerken. *Management Team*.
- Wessels, N. (2012). *Het nieuwe werken zonder nieuwe; Onderzoek naar het belang van aanpassingen in de fysieke werkomgeving bij het nieuwe werken*. Onderzoeksrapport, Hanze Hogeschool, Groningen. Opgeroepen op 2020, van <https://www.hanze.nl/assets/kc-noorderruimte/Documents/Public/Definitiefonderzoeksrapport9112.pdf>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research - Design and Methodes*. Sage Publications.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde organisaties

Organisatie	Vertegenwoordigd door	Expertise
Booking.com	Marc van den Helder	Eindgebruiker
CBRE	Wouter Oosting	Adviseur
Colliers	Harold Coenders	Adviseur
Deloitte	Johannes van Ussel	Adviseur
Johnson & Johnson	Yuri Martens	Eindgebruiker
KLM	Henk Smeenk	Eindgebruiker
Leesman	Gideon van den Burg	Adviseur
PWC	Marjolein Kurstjens	Eindgebruiker
Randstad Groep	Tom Jochems	Eindgebruiker
Vodafone/Ziggo	Ruben van Dijk	Eindgebruiker

Bijlage 2: Interviewgids

Interviewvragen werkplek omgeving eindgebruikers:

Pre COVID-19

- 1 Binnen veel organisatie is een werkplek concept ontwikkeld die zich in de loop van de jaren heeft aangepast naar de verschillende werkvormen binnen een organisatie, van traditioneel naar activity based working. Welke ontwikkelingen hebben er zich binnen uw organisatie plaatsgevonden met de werkplek inrichting, waarbij te denk valt aan doorontwikkeling van concepten?
- 2 Heeft het hebben van een standaard werkplek concept voordelen of nadelen voor een organisatie en welke kunt u benoemen voor uw organisatie
- 3 Wat zijn in uw optiek de voor en nadelen van flexibel werken
- 4 Hoe kijkt uw organisatie aan tegen het werken op een andere locatie dan het eigen kantoor
- 5 Wat is het beleid rondom het toewijzen van medewerkers aan een werkplek locatie (bijvoorbeeld: vaste plek, afdelingsniveau of homebase, volledig vrij)
- 6 Wordt er op dit moment gewerkt met een flex-factor op de werkplek
- 7 Wat is de grondslag voor het bepalen van de omvang van de werkplek (bijvoorbeeld per HC, FTE, bureau, of iets anders)
- 8 Op welke wijze wordt de omvang en effectiviteit van de werkplek en de medewerkers bepaald binnen uw organisatie (surveys, metingen, etc)
- 9 Heeft u voorbeelden van uitkomsten van onderzoeken die hebben geleid tot aanpassing van het werkplekconcept?
- 10 Wat zijn de belangrijkste leer-/ervaringspunten mbt het huidige werkplekconcept?

COVID-19 periode

- 11 Werd er tijdens de uitbraak van COVID-19 gebruik gemaakt van de kantoorwerkplek.
- 12 Wat is de grondslag geweest voor het toewijzen van maximum aantallen medewerkers (type werk, 1.5m-afstand, reservering, pandcapaciteit of anders)?
- 13 Er zijn in de afgelopen periode veel onderzoeken gedaan en artikelen geschreven naar de medewerkers tevredenheid en effectiviteit nu veel kantoormedewerkers veelal (gedwongen) thuis hebben gewerkt. De resultaten waren vaak dat medewerkers deze situatie prettig vonden en vaak ook efficiënter waren in hun werk. Wat zijn de ervaringen van uw organisatie?
- 14 Is er tijdens de COVID-19 periode onderzoeken gedaan binnen de organisatie naar de medewerkerstevredenheid van de aangepaste werkomgeving en wat waren de resultaten
- 15 Is er tijdens de COVID-19 al bepaald/gecommuniceerd of na deze periode structurele veranderingen in het kantoorgebruik zullen worden doorgevoerd?

Post COVID-19 vaccin periode

- 16 Wat is uw visie met betrekking tot het gebruik van uw corporate real estate na het opheffen van de beperkende maatregelen?

- 17 En wat verwacht u dat de belangrijkste verschillen/veranderingen zullen zijn t.o.v. de Pre COVID-19 periode?
- 18 Is er onderzoek gedaan binnen uw organisatie welke activiteiten er op kantoor zullen worden uitgevoerd in de toekomst, hoe is dat gedaan en wat waren hiervan de resultaten
- 19 Er wordt gesproken (zie vele artikelen) dat het toekomstige kantoor steeds minder gebruikt zal worden voor individueel werken. Zal het werkplekconcept moeten worden aangepast en welke aanpassingen zullen er moeten worden gedaan, zowel fysiek als in de toewijzing.
- 20 Verwacht u een verandering in de toewijzingscriteria en of de grondslag en welke zijn dat?
- 21 Wat is uw verwachting van het gebruik van kantoorvastgoed en de invloed van COVID-19 hierop, verwacht u een krimp in uw Corporate Real Estate?

Interviewvragen werkplek adviseurs:

Pre COVID-19

- 1 Wat is uw visie op de ontwikkeling van werkplekconcepten door de jaren heen en dan met name de evolutie van traditionele kantoorconcepten naar activity based working
- 2 Heeft het hebben van een werkplekconcept voor of nadelen voor een organisatie en welke ontwikkeling ziet u bij het evolueren van de kantoorwerkplek
- 3 Is er door uw organisatie in de periode voor COVID-19 onderzoek gedaan naar de effectiviteit (medewerkers tevredenheid, productiviteit, etc) van werkplekconcepten, hoe werd dit uitgevoerd en wat waren de resultaten
- 4 Heeft de COVID-19 de ontwikkeling van de werkplekconcept veranderd? Zo ja, welke? Heeft dit u verrast of is dit een versnelling van ontwikkeling gebleken?
- 5 Zijn er werkplekconcepten die een betere bijdrage leveren aan het welzijn van medewerkers dan andere? Zo ja, welke zijn dat en is daar eventueel een ranking in aan te geven (mits relevant)?
- 6 Wordt er ook onderzoek gedaan naar de werkplek bezetting en wat zijn hiervan de resultaten en conclusie
- 7 Wat ziet u in uw onderzoeken/project aan m² gebruik van de kantoorwerkplek en is dit afhankelijk van het type organisatie, werkplekconcept

COVID-19 periode

































- 8 Heeft de COVID-19 de ontwikkeling van de werkplekconcept veranderd? Zo ja, welke? Heeft dit u verrast of is dit een versnelling van ontwikkeling gebleken?
- 9 Is er door uw organisatie onderzoek gedaan naar de invloed van COVID-19 op de (toekomstige) werkplek binnen kantoororganisaties
- Welke ontwikkelingen neemt u waar in de veranderende werkplek omgeving tijdens de COVID-19 periode en welke conclusies heeft u hieruit kunnen trekken
















Post COVID-19 vaccin periode







- 10 Welke ontwikkeling ziet u tijdens de COVID-19 periode op het gebruik van de kantoorwerkplek en welke invloed zal dit hebben op het toekomstig gebruik
- 11 Op welke wijze zou naar uw mening de werkplekomgeving van de huidige kantoorgebruikers moeten veranderen
- 12 Hoe kijkt u aan tegen de flexibilisering van de werkplekomgeving in het kader van de effectiviteit en efficiëntie van de kantoorwerkzaamheden

- 13 Op dit moment geven een aantal onderzoeken aan dat medewerkers de huidige situatie van thuiswerken een goede situatie vinden. Hoe denk u dat deze zienswijze zal veranderen indien dit de nieuwe toekomstige situatie zal worden (hoe zullen deze zelfde medewerkers reageren als ze meer dan 2 jaar thuis zitten)
- 14 Op welke wijze zal de kantooromgeving in de toekomst gebruikt gaan worden
- 15 In de huidige situatie wordt het m² gebruik van een werkplek vaak uitgedrukt in m²/desk. Voorziet u een wijziging in de grondslag van efficiënt kantoorgebruik. Bijvoorbeeld door wijziging van m²/wpl naar bezettingsgraad van een gebouw.
- 16 Wat zal naar uw mening de nieuwe balans worden voor het werken op kantoor (verhouding kantoorwerken/elders werken) en welke ontwikkeling ziet u daarin
- 17 Welke alternatieven ziet u voor het elders werken (thuis, satelliet kantoren, service offices providers) en wat zal de grootste toename zijn en wat zal dit doen met de medewerkers tevredenheid, efficiency en effectiviteit.
- 18 Wat zal de invloed zijn van de nieuwe werkplekconcept en waar zouden eindgebruikers de nadruk op moeten leggen
- 19 Hoe zal de toekomstige werkplek eruit zien (kantoor, clubhuis, hybride, etc)
- 20 Welke afname/toename verwacht u van het kantoorgebruiken.
- 21 Op welke manier denkt u dat applicaties en app kunnen bijdragen aan een beter inzicht en bezetting van het kantoorgebruik en de werkplekconcept (bureaureservering, etc)

Bijlage 3: ATLAS coderingsboom

  Change management: gedrag medewerker	FREQUENCY IN PROJECT 16
  Change Management: leiderschap	FREQUENCY IN PROJECT 13
  Change Management: Programmering aanwezigheid	FREQUENCY IN PROJECT 5
  Change Management: teamafspraken	FREQUENCY IN PROJECT 13
  Covid periode: Gebruik in Covid periode	FREQUENCY IN PROJECT 11
  Covid periode: tevredenheidsmeting	FREQUENCY IN PROJECT 10
  Doelgroep: jongeren	FREQUENCY IN PROJECT 12
  Duurzaamheid	FREQUENCY IN PROJECT 5
  IT: Reserverings tool	FREQUENCY IN PROJECT 14
  IT: voorzieningen op kantoor	FREQUENCY IN PROJECT 7
  Medewerkers tevredenheid meting	FREQUENCY IN PROJECT 8
  Post Covid: Cultuur en merk	FREQUENCY IN PROJECT 19
  Post Covid: strategie	FREQUENCY IN PROJECT 2
  Post Covid: thuiswerkplek regeling	FREQUENCY IN PROJECT 4
  Post Covid: werkplek verhouding	FREQUENCY IN PROJECT 13
  Post Covid: WFO/WFH	FREQUENCY IN PROJECT 22

 ● Pre Covid: Bestaand concept	FREQUENCY IN PROJECT 25
 ● Pre Covid: thuiswerken	FREQUENCY IN PROJECT 6
 ● Real Estate: gevolgen vastgoedmarkt	FREQUENCY IN PROJECT 9
 ● Real Estate: Post Covid vastgoed reductie	FREQUENCY IN PROJECT 13
 ● Reden: efficiency	FREQUENCY IN PROJECT 2
 ● Reden: kostenbesparing	FREQUENCY IN PROJECT 5
 ● Reden: ontmoeten	FREQUENCY IN PROJECT 8
 ● Reden: op kantoor	FREQUENCY IN PROJECT 34
 ● Reden: thuis	FREQUENCY IN PROJECT 14
 ● SOP: gebruik Serviced office provider	FREQUENCY IN PROJECT 20
 ● Statistics : Medewerkers	FREQUENCY IN PROJECT 6
 ● Statistics: Bestaande kantoren	FREQUENCY IN PROJECT 6
 ● Statistics: Werkplekcomvang	FREQUENCY IN PROJECT 8
 ● Well-being	FREQUENCY IN PROJECT 6
 ● Werkplek concept: nadelen	FREQUENCY IN PROJECT 4

 ● Werkplekconcept: bezettingsmeting	FREQUENCY IN PROJECT 9
 ● Werkplekconcept: flexratio / desksharing	FREQUENCY IN PROJECT 12
 ● Werkplekconcept: geluid	FREQUENCY IN PROJECT 7
 ● Werkplekconcept: one size fits all of niet	FREQUENCY IN PROJECT 5
 ● Werkplekconcept: toewijzen	FREQUENCY IN PROJECT 5
 ● Werkplekconcept: voordelen	FREQUENCY IN PROJECT 4