

Een Onderzoek naar de Lange Termijn
Effecten van COVID-19 op de Nederlandse
Kantorenmarkt vanuit het Perspectief van
de Kantooreindegebruiker

Amsterdam School of Real Estate

Huys Azië
Jollemanhof 5
1019 GW AMSTERDAM

Auteur: Arjen (A.) Seffinga MSc
Studie: Master of Science in Real Estate
Datum afronding: 8 januari 2022
Begeleider: Rene Buck

Voorwoord

Voor u ligt mijn thesis die ik heb geschreven in het kader van het afstudeeronderzoek ter afronding van de *Master in Science of Real Estate* (MSRE) aan de Amsterdam School of Real Estate. De COVID-19 pandemie loopt, op het moment van schrijven, hopelijk op zijn einde en de wereld ontwaakt in een gigantisch tempo. De *lockdown* kwam voor mij op een gunstig moment om de scriptie te schrijven. De vele uren die erin zijn gaan zitten aan het lezen van artikelen en verwante onderzoeken, het schrijven van de scriptie, data verzamelen voor het onderzoek en het herschrijven om het tot een compleet onderzoek te krijgen, dit is het resultaat, het laatste puzzelstukje van deze opleiding.

Helaas is het merendeel van de colleges digitaal gegaan en heb ik persoonlijk de *face-to-face* colleges en interactie tussen docenten en medestudenten gemist. De tweede masterstudie zit erop, een prachtige studie die mij op professioneel vlak veel heeft gebracht, nu is het tijd om daar de vruchten van te gaan plukken.

Ik heb deze scriptie niet kunnen afronden zonder de hulp van een aantal mensen. Laat ik beginnen bij mijn werkgever, Tétris, bedankt voor het stimuleren en het mogelijk maken dat ik deze studie heb mogen volgen, met name dank aan Jac en Diederick. Daarnaast ook mijn collega's van Tétris en JLL die mij hebben geholpen bij het opzetten en verspreiden van de survey voor dit onderzoek.

Verder wil ik mijn begeleider Rene Buck bedanken voor zijn begeleiding tijdens dit onderzoek. Het was ontzettend fijn hoe pragmatisch en *hands-on* we dit onderzoek hebben kunnen opzetten en kunnen zorgen voor een onderzoek wat actueel is en de moeite waard is om te lezen.

Als laatste wil ik mijn vriendin Anneke bedanken, bedankt voor je geduld van de afgelopen twee jaar, je motivatie op de momenten dat het nodig was en je kritische mening tijdens het meedenken en lezen.

Arjen Seffinga

Haarlem, januari 2022

Managementsamenvatting

In dit onderzoek is getracht een antwoord te geven op de vraag: “*Wat zijn de blijvende lange termijn effecten van COVID-19 op de huisvestingbehoefte van kantooreindgebruikers in Nederland*”. En welke impact kunnen deze gevolgen hebben voor de Nederlandse kantorenmarkt.

Theoretisch kader: Uit de literatuur blijkt dat het kantoor in de afgelopen jaren een transitie heeft gemaakt van administratieve werkzaamheden naar een combinatie van administratieve werkzaamheden en samenwerken. Meerdere onderzoeken laten zien dat het kantoor een bijdrage levert aan de efficiëntie van de werkprocessen en de productiviteit van de organisatie. Organisaties kunnen daarbij gebruik maken van het 5W-model om zo de organisatiedoelen te koppelen aan de huisvestingsbehoeftevraag. Een gebouw dat kan inspelen op organisatieveranderingen zonder dat de eindgebruiker hier extensieve aanpassingen voor hoeft te doen is wenselijk. Dit wordt in kaart gebracht op drie niveaus: het gebouw, de kantoortvloer en de werkplek (Brunia, Been, & Voordt, 2016). Voor wat betreft de facilitaire behoefte blijkt uit de literatuur dat twee indicatoren van belang zijn: de faciliteiten aanwezig in het gebouw en het aanbod van flex-operators in het gebouw. Tot slot is er gekeken naar de werking van de Nederlandse kantorenmarkt aan de hand van het model van DiPasquale en Wheaton (1996). Dit model geeft inzicht in de mogelijke lange termijn effecten van COVID-19. Deze theorie is de basis geweest voor het opstellen van de survey en de expertmeeting.

Methode: Middels het uitvoeren van een survey onder 45 respondenten en het organiseren van een expertmeeting, is antwoord gegeven op de vierde en vijfde deelvraag. De survey heeft hierin voor inzicht gezorgd om het gesprek met een aantal experts aan te kunnen gaan. Hierbij zijn de uitkomsten van de survey besproken en is er een breder en completer beeld ontstaan over de korte- en lange van COVID-19 op de Nederlandse kantorenmarkt.

Conclusie: Op de centrale vraagstelling “*Wat zijn de blijvende lange termijn effecten van COVID-19 op de huisvestingbehoefte van kantooreindgebruikers in Nederland*” kan op basis van dit onderzoek worden geconcludeerd dat er een aantal lange termijn effecten zijn te verwachten. Organisaties zijn door het geforceerde thuiswerken tot de conclusie gekomen dat haar medewerkers goed thuis kunnen werken. Vertrouwen vanuit de organisatie naar het de medewerker is hierin het allerbelangrijkst. De efficiëntie is door COVID-19 niet significant gedaald evenals de productiviteit van organisaties. Hierbij kan de kanttekening worden gemaakt dat deze effecten in deze korte periode niet voor elke organisatie zichtbaar en meetbaar zijn. Het moment is wel aangebroken dat iedereen weer graag terug wil keren naar het kantoor, als men nog langer geforceerd vanuit huis moet werken kan dit wel degelijk gevolgen hebben voor de efficiëntie van de processen en de productiviteit van de organisatie met alle gevolgen van dien.

De inrichting van de kantoortvloer zal zich in de komende jaren verder gaan ontwikkelen en het kantoor zal meer een plek worden om te ontmoeten en samenwerken dan sec alleen het werken achter een bureau. Om dit ontmoeten en samenwerken te faciliteren zal de kantoortvloer anders moeten worden ingericht met kleinere focus- en videobeluimtes. Het *Activity Based Working* zoals we in de huidige situatie kennen zal zich verder ontwikkelen om deze behoefte van ontmoeten en samenwerken na. Op de lange termijn zullen mensen gemiddeld 2 dagen per week vanuit huis werken en de andere drie op kantoor of een andere locatie.

Verder komt er uit het onderzoek naar voren dat kantooreindgebruikers in de zoektocht naar nieuwe huisvesting meer waarde zullen gaan hechten aan de duurzaamheid van het gebouw en de kantoortvloer. De gezondheid van het individu zal een grotere rol gaan spelen binnen de kantoortvloer. Denk

hierbij aan beter ventilatie, daglicht en het gebruik van non-toxische materialen, de huisvestingsbehoefte van de eindgebruikers gaat veranderen.

Tabel 1 – Overzicht uitkomsten survey en expertmeeting

	Survey	Expertmeeting
Werkplek schaalniveau		
Werken na COVID-19	De respondenten gaven aan dat men gemiddeld 2 dagen per week gaat thuis werken	Experts verwachten dat 2 dagen per week thuiswerken realiteit gaat worden. In eerste instantie had men verwacht dat dit meer dagen zouden zijn, maar dit bleek toch af te zwakken gaan de weg
Efficiëntie	De meeste organisaties hebben weinig efficiëntie verlies door COVID-19 ervaren	De experts gaven aan dat het op korte termijn niet goed in te schatten wat het effect op efficiëntie is gebleken. Eén van de experts gaf aan dat de efficiëntie drastisch is verhoogd tijdens het thuiswerken
Kantoorvloer schaalniveau		
De functie van het kantoor	Meer focus op samenwerken en ander ruimte gebruik van de kantoorvloer (meer digitale middelen voor het vergaderen en samenwerkplekken)	Experts sluiten zich aan bij deze verwachting en zijn hier al mee bezig om dit binnen het kantoor te realiseren
Kantoor-quotiënt	De respondenten verwachten een lichte daling van vierkante-meters in de toekomst	Experts verwachten niet dat men minder vierkante-meters zal afnemen, in tegenstelling zelfs, ze verwachten een kleine stijging van vierkante meter afname
Gebouw schaalniveau		
Duurzaamheid	Hogere verwachting van duurzaamheid wat betreft het kantoorgebouw	Experts sluiten zich hierbij aan, door COVID-19 is er meer besef gekomen over duurzaamheid
Gebouw gebonden faciliteiten	Meer vraag naar faciliteiten in en rond het gebouw na COVID-19	Experts zien deze vraag ook van de organisaties, mede door het efficiënter gebruik maken van de kantoorvloer

Tot slot zal er een tweedeling ontstaan tussen de kantooreindgebruikers. De ene helft van de organisaties zullen het zien als een besparing wat vooral voortkomt uit de korte termijneffecten van de pandemie waarin wij ons nog steeds bevinden. Hierbij kan de kanttekening worden gemaakt dat deze besparing, vanuit het verleden, vaak het tegenovergestelde effect oplevert waarbij de productiviteit van de organisatie kan dalen. De andere helft van de organisaties zullen iets meer vierkante-meters opnemen in de toekomst. Dit heeft vooral te maken met het feit dat het nieuwe hybride kantoor plaats zal bieden aan ontmoeten, samenwerken en de ouderwetse werkplekken. Hierdoor zal er in te toekomst een licht stijging zijn in de opname van vierkante-meters waardoor er een nieuw model ontstaat van DiPasquale en Wheaton.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	9
1.1.	Aanleiding.....	9
1.2.	Probleemstelling.....	9
1.3.	Doelstelling.....	10
1.4.	Centrale onderzoeksvraag.....	10
1.5.	Deelvragen.....	10
1.6.	Afbakening.....	11
1.7.	Onderzoeksmethode.....	11
1.8.	Relevantie.....	14
1.9.	Leeswijzer.....	14
2.	Theoretisch Kader.....	15
2.1.	Het ontstaan van het kantoor.....	15
2.2.	De functie van het kantoor.....	16
2.3.	Huisvestingsstrategie.....	17
2.4.	Kantoor behoefte.....	18
2.5.	De situatie van de Nederlandse kantorenmarkt pre-COVID-19.....	19
2.6.	De uitdaging van het thuiswerken.....	20
2.7.	De werking van de kantorenmarkt.....	21
2.8.	Conclusie.....	23
3.	Surveyonderzoek onder kantooreindgebruikers.....	25
3.1.	Onderzoeksmethode Survey.....	25
3.2.	Kenmerken Steekproef Survey.....	26
3.3.	Resultaten Survey.....	26
3.4.	Deel I – Werkplek schaalniveau.....	28
3.5.	Deel II – Kantoorvloer schaalniveau.....	30
3.6.	Deel III – Gebouw schaalniveau.....	31
3.7.	Conclusie.....	34
4.	Kwalitatief onderzoek - Expert meeting.....	36
4.1.	Onderzoeksmethode.....	36
4.2.	Achtergrond experts.....	37
4.3.	Opstelling topiclijst.....	37
4.4.	Betrouwbaarheid van de expertmeeting.....	37
4.5.	Labels toekennen en analyseren.....	38

4.6.	Resultaten.....	38
5.	Analyse.....	44
5.1.	Werkplek niveau	44
5.2.	Kantoorvloer niveau	45
5.3.	Gebouw niveau.....	45
5.4.	Vierkwadrantenmodel	47
5.5.	Conclusie	48
6.	Conclusie.....	50
6.1.	Antwoord op de onderzoeksvragen.....	50
6.2.	Reflectie.....	52
7.	Bibliografie.....	54
	Bijlage 1 – BCI 5W Framework.....	59
	Bijlage 2 - Begeleidende brief survey.....	60
	Bijlage 3 – Vragenlijst Survey.....	61
	Bijlage 4 – Uitkomst Survey	66
	Bijlage 5 - Topiclijst expertmeeting.....	71
	Bijlage 6 - Transcriptie expertmeeting	73

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Op 31 december 2019 werd de *World Health Organization* (WHO) afdeling in China geïnformeerd over een nieuw virus dat is opgedoken in de binnenlandse stad Wuhan, China (World Health Organization, 2020). Het zou gaan om een nieuwe variant van het Coronavirus welke overdraagbaar is van dier op mens en welke in sommige gevallen zelfs dodelijk kan zijn voor de mens (World Health Organization, 2020). Het virus zou zijn ontstaan op één van de *Wet Markets* in Wuhan. In eerste instantie leek het erop dat dit virus, vergelijkbaar met het eerdere SARS-virus wat in 2002-2003 opdook, zich niet al te snel zou verspreiden. Niet veel later dook het virus ook op in Europa met onvoorspelbare consequenties tot gevolg (Business Insider, 2020). Op 23 maart 2020 nam de Nederlandse overheid de eerste van een reeks ingrijpende maatregelen om de verspreiding van het COVID-19 virus tegen te gaan, Nederland ging in een intelligente *lockdown*. Een van de adviezen van de overheid luidde “*Blijf zoveel mogelijk thuis. Ga alleen naar buiten voor werk wanneer u niet thuis kunt werken*” (Rijksoverheid, 2020). Veel werkgevers gaven hier gehoor aan en vroegen hun werknemers om vanuit huis te werken. De Nederlandse economie kwam abrupt tot een stilstand. Horecagelegenheden, kantoren en scholen werden gesloten en de anderhalve meter samenleving werd geïntroduceerd. Dit allemaal om verdere verspreiding van het virus te voorkomen en de *Intensive Care* afdelingen van de ziekenhuizen te ontlasten.

Iedereen kwam zo gedwongen thuis te zitten, voor veel mensen was dit een nieuwe vorm van werken. Voor de coronacrisis werd er gemiddeld vier uur per week vanuit huis gewerkt (Jongen, Verstraten, & Zimpelmann, 2021). Dit vroeg veel aanpassingsvermogen van iedereen om ook thuis te presteren, in contact te blijven met de klant en het team en in sommige gevallen moesten de kinderen ook nog onderwezen worden. Hoewel men al jaren zegt dat we meer thuis gaan werken, er flexibelere kantoren komen en deze faciliteiten steeds beter worden, blijft er een grote behoefte om op het kantoor te werken (Storm, 2021). Het lijkt erop dat het coronavirus het thuiswerken gaat versnellen, de technologie om vanuit huis te werken heeft een grote sprong gemaakt en werkgevers en managers zijn erachter gekomen dat ook vanuit huis wordt gepresteerd (World Economic Forum, 2020).

Uit een rondgang van de NOS onder 25 van de grootste werkgevers van Nederland blijkt dat ruim de helft verwacht dat zij minder kantoorruimte nodig hebben na de coronacrisis (Kamphuis, 2021). Dit werpt de vraag op welke rol het kantoor na de coronacrisis heeft, welke behoefte verandert, waar moet het gebouw aan voldoen, welke technologie hebben we nodig en wat betekent dit voor vastgoedeigenaren.

1.2. Probleemstelling

Uit bovenstaande lijkt het erop dat bedrijven gebruik willen maken van de versnelling die door het COVID-19 virus en het geforceerde thuiswerken is ontstaan. Uit eerste rondgangen bij verschillende organisaties is de verwachting dat het kantoorgebruik gaat veranderen door deze pandemie. Er moet daarin onderscheid worden gemaakt tussen twee effecten. Het eerste effect is het korte termijneffect welke is ontstaan door COVID-19 en de intelligente *lockdown*. Deze effecten zijn kort van aard waarbij het gaat om de veiligheid van de mensen binnen de organisaties. Het tweede effect is het lange termijneffect welke zich zal manifesteren zodra de meest ingrijpende maatregelen door COVID-19 zijn opgeheven en men weer veilig terug naar kantoor kan. Mogelijke langetermijneffecten die er kunnen ontstaan welke impact kunnen hebben op de Nederlandse kantorenmarkt zijn dat men meer vanuit huis

gaat werken waardoor er minder vierkante-meters nodig zijn. Stel dat iedereen twee dagen per week thuis gaat werken dan zal de vraag naar vierkante-meters afnemen, waardoor er een overschot aan vierkante-meters ontstaat. Wat betekent dit effect voor de Nederlandse kantorenmarkt? Een ander effect zou het gebruik van het kantoor kunnen zijn waarbij de functie zoals wij deze kennen, een plek waar voornamelijk administratieve werkzaamheden uitgevoerd worden, verandert naar een functie van meer samenkomen en vergaderen. Dit kan als gevolg hebben dat organisaties minder ruimte nodig hebben en er wellicht een overschot aan kantoorruimte ontstaat in Nederland.

Het lange termijneffect zal hoogstwaarschijnlijk een blijvende trend zijn, wat betekent dit dan voor vastgoedeigenaren? Echter is het op moment van schrijven zo dat de beschikbare informatie over welke veranderingen er zullen plaatsvinden zich beperkt tot nieuwsartikelen en opiniestukken en er zijn beperkt wetenschappelijke artikelen beschikbaar. Deze verandering van kantoorgebruik en behoefte kan impact hebben op de vierkante-meter en gebouw gebonden facilitaire behoefte van kantoreindegebruikers. Wat betekent dit voor vastgoedeigenaren met aflopende huurcontracten, leegstaand vastgoed en bestaande kantoren?

1.3. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek in deze scriptie is het in kaart brengen van de mogelijke transitie van kantoorruimte behoefte bij kantoreindegebruikers door de lange termijneffecten van COVID-19. Dit wordt in kaart gebracht door middel van verkregen inzichten tijdens de coronacrisis ten aanzien van het thuiswerken. Hieruit vloeien aanbevelingen voort voor kantoreindegebruikers en vastgoedeigenaren. Zo kan naar aanleiding van dit onderzoek advies gegeven worden over welke behoefte kantoreindegebruikers hebben, welke eigenschappen en faciliteiten een gebouw dient te bezitten om het aantrekkelijk voor huurders te maken en op welke wijze een gebouw toekomstbestendig gemaakt kan worden.

1.4. Centrale onderzoeksvraag

Het voorgaande leidt tot de vraag wat de behoefte van het kantoor in de toekomst zal zijn en welke eigenschappen en faciliteiten een gebouw moet bezitten. De centrale onderzoeksvraag waarop in deze scriptie antwoord wordt gegeven luidt als volgt:

“Wat zijn de blijvende effecten van COVID-19 op de huisvestingsbehoefte van kantoreindegebruikers in de G5 steden in Nederland?”

1.5. Deelvragen

De volgende vijf deelvragen zijn geformuleerd om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Deelvragen 1 t/m 3 zijn nodig om deelvragen 4 en 5 te kunnen beantwoorden.

1. Wat is de functie van het kantoor en hoe wordt deze gebruikt (pre-COVID-19)?
2. Welke beslissingscriteria zijn bepalend bij de keuze van het vastgoedobject voor een organisatie?
3. Wat was de vierkante-meterquotiënt van kantoreindegebruikers voor de coronacrisis?
4. Wat zijn de effecten van COVID-19 op de huisvestingsbehoefte?
5. Gaat de vierkante-meterquotiënt en gebouw gebonden faciliteiten van de kantoreindegebruikers veranderen door de blijvende effecten van COVID-19?

1.6. Afbakening

In dit onderzoek wordt onderzocht welke invloed COVID-19 heeft op de kantoorbehoefte van kantoor-eindgebruikers in Nederland. Het richt zich op een aantal onderdelen; de kantoor-eindgebruikers, kantoorbehoefte en de G5 steden in Nederland.

1.6.1 Kantoor-eindgebruikers

De kantoor-eindgebruiker heeft twee niveaus in zich, namelijk de mens en de organisatie. De mens werkt en verblijft binnen de organisatie. Dit onderzoek beperkt zich door alleen te kijken naar de kantoor-eindgebruiker als organisatie. Er is gekozen voor de organisatie omdat deze de strategie bepaalt over het vastgoed, de input hiervan komt vanuit de mens. Daarnaast richt dit onderzoek zich verder door te kijken naar drie type groepen, aan de hand van het onderzoek van Halter en Stevens, de Stationairen, Classicisten en Visualisten (Halter & Stevens, 1991).

Stationeren: deze groep betreft non-profit organisaties en overheidsinstellingen. Stationeren hebben een sterke voorkeur voor locaties in de buurt van openbaar vervoer knooppunten, hechten veel waarde aan de arbeidsomstandigheden. Traditioneel gezien vinden de werkzaamheden die de individuen bij deze organisaties uitvoeren vaak plaats op het kantoor. Dit gedrag komt voort uit de werkzaamheden die men uitvoert.

Classicisten: deze groep betreft juristen, notarissen, accountants en makelaars. Deze groep gebruikers heeft een sterke voorkeur voor historische en statige gebouwen en omgeving. De werkzaamheden van deze organisaties en individuen zijn vaker dynamisch en worden deze niet altijd op kantoor uitgevoerd.

Visualisten: deze groep betreft commerciële organisaties. Deze groep hecht waarde aan de gekozen vormgeving, zichtbaarheid en uitstraling van het kantoor. De werkzaamheden van deze organisaties en individuen zijn vaker dynamisch en worden niet altijd op kantoor uitgevoerd.

1.6.2 Vierkante-meter behoefte

De vierkante-meter behoefte (kantoorquotiënt) van de kantoor-eindgebruiker is het aantal vierkante-meters kantoorruimte die er benodigd is per persoon of fulltime-equivalent (FTE).

1.6.3 Facilitaire behoefte

De facilitaire behoefte betreft de behoefte van de kantoor-eindgebruiker welke aanwezig zijn in het kantoorgebouw. Dit betreft de aanwezigheid van een coffee-corner, gezamenlijke receptie, restaurant, vergaderfaciliteiten of sportvoorzieningen etc.

1.6.4 G5-steden

De G5-steden is een samenstelling van de steden Rotterdam, Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Eindhoven. De G5-steden omvat de vijf grootste stadagglomeraties van Nederland. Deze definitie van de G5 laat Almere buiten beschouwing ondanks dat het de snelst groeiende stad van Nederland is. De reden hiervoor is de nog niet volledig ontwikkelde kantorenmarkt (Kleemans & Hatzmann, 2018). Binnen de afbakening van de G5-steden ligt de focus binnen dit onderzoek op de locaties waar kantoorgebouwen zijn verzameld.

1.7. Onderzoeksmethode

Het onderzoek voor de bovengenoemde vraagstelling is verklarend van aard. Er wordt gezocht naar de blijvende effecten van COVID-19 op de functie en de kantoorbehoefte van de kantoor-eindgebruiker en

wat dit kan betekenen voor vastgoedeigenaren. Om de verschillende deelvragen te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van het TPA-model van Hoek-Gerritsen (Hoek-Gerritsen, 2015). Het gebruikte onderzoekmodel bestaat uit drie onderdelen; 1. Theorie, 2. Praktijk en 3. Analyse.

1.7.1 Theorie

Het tweede hoofdstuk, Theoretische Kader, gaat in op de literatuur. De literatuur zoekt naar verdere diepgang over de verschillende onderwerpen welke noodzakelijk zijn voor een gedegen onderzoek. Er wordt op drie deelvragen antwoord gegeven.

Ten eerste wordt er onderzocht wat het bestaansrecht en de functie van het kantoor is pre-COVID-19. Het kantoor functioneert op twee niveaus; 1. De mens, welke verblijft binnen de organisatie en 2. De organisatie. Er wordt nu gekeken naar de behoefte van de organisatie, deze komt voort uit de behoefte van de mens. Dit vertaalt zich naar de behoefte van de organisatie.

Ten tweede wordt er onderzocht welke verschillende beslissingscriteria er zijn op basis waarvan wordt bepaald waar bedrijven zich huisvesten. Het is belangrijk om te begrijpen wat deze verschillende besliscriteria zijn en hoe deze meewegen in het tot stand komen tot de uiteindelijke keuze.

Ten derde wordt er onderzocht wat het gevolg van de exogene shock van COVID-19 op de Nederlandse kantorenmarkt kan veroorzaken. Hiervoor wordt het theoretische model van DiPasquale en Wheaton (1996) gebruikt om zo meer inzicht te verkrijgen in de mogelijke gevolgen voor de Nederlandse kantorenmarkt.

De uitkomst van het literatuuronderzoek is tweeledig. 1. Het verkrijgen van inzicht over de functie van het kantoor en de behoefte van kantooreindgebruikers pre-COVID en 2. Deze inzichten en informatie vormen de basis voor het opstellen van de survey en het expertinterview welke in het derde en vierde hoofdstuk worden beschreven.

1.7.2 Praktijk

Het derde en vierde hoofdstuk van dit onderzoek beslaat twee onderdelen van het praktijkonderzoek. In het derde hoofdstuk wordt aan de hand van de gevonden theorie een survey opgesteld. De reden om te werken met een survey is omdat hiermee makkelijk een grote groep kan worden benaderd. Met het bereiken van een grotere groep, kan een betere generalisatie gemaakt worden. De survey is gericht aan vastgoed professionals, hiermee wordt de waarde van het onderzoek verhoogd, zij zijn immers dagelijks bezig met het huisvestingsvraagstuk. De survey wordt verspreid onder organisaties die gehuisvest zijn in de G5 steden. De organisaties die worden benaderd zijn onderdeel van beschikbare lijst van JLL, deze worden bij de uitkomst gecategoriseerd naar het onderzoek van Halter en Stevens (Halter & Stevens, 1991). De literatuur uit het tweede hoofdstuk is de basis voor het opstellen van deze survey. De survey wordt uitgezet onder respondenten welke binnen de organisaties in grote mate betrokken zijn bij het vastgoedkundige vraagstuk van het betreffende bedrijf. Baarda omschrijft deze personen als informanten, informanten zijn respondenten die informatie geven over anderen (Baarda B. , et al., 2018), in dit geval de organisatie. In dit onderzoek is gekozen voor een gerichte steekproef. Er wordt gericht gekozen voor bedrijven uit verschillende sectoren die gehuisvest zijn in Nederland. Door verschillende sectoren te bevragen, wordt een completer beeld geschetst van het algemene huisvestingsvraagstuk.

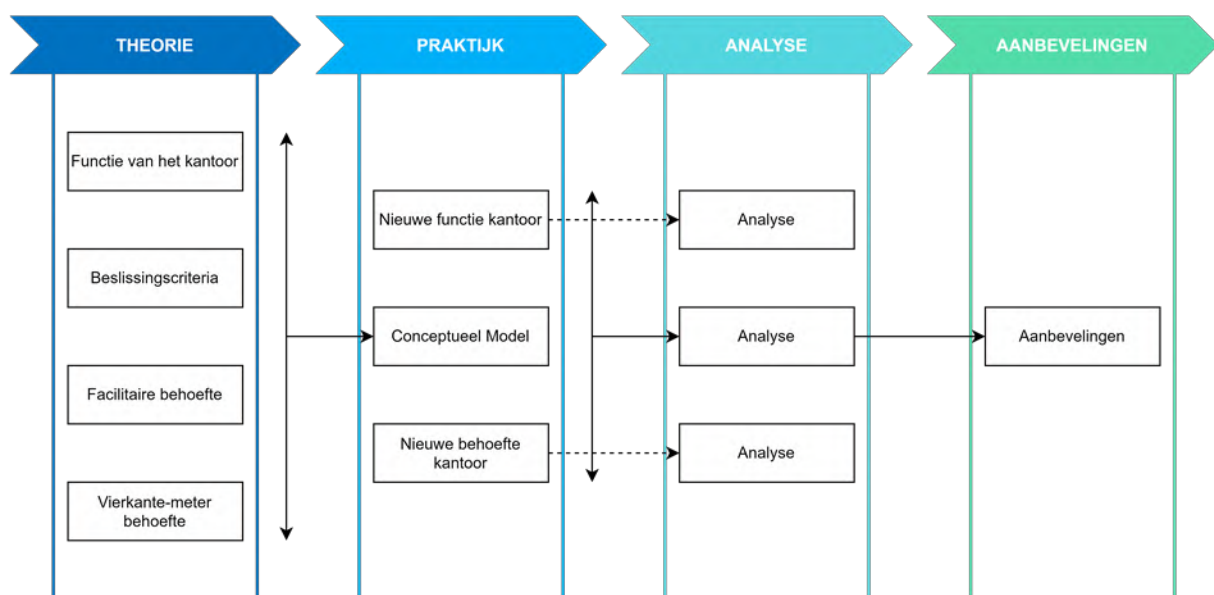
De expertmeeting wordt georganiseerd met respondenten (vastgoed professionals binnen hun organisatie), de respondenten worden geselecteerd aan de hand van de afbakening welke is opgesteld in paragraaf 1.6 en verdere uitwerking in het derde hoofdstuk. Een expertmeeting heeft een grote toegevoegde waarde op complexe onderwerpen, deze worden toegankelijker worden in een expertmeeting.

Respondenten kunnen herkenbare ervaring met elkaar delen binnen de groep waardoor een open setting ontstaat en verhalen elkaar kunnen aanvullen (Baarda B. , et al., 2018). Tevens zorgt een expertmeeting, aanvullend aan de survey, ervoor dat er dieper op onderwerpen ingegaan kan worden en zo een vollediger beeld van de te verwachten lange termijneffecten door COVID-19 ontstaat. Bij het gebruiken van een gerichte steekproef binnen het kwalitatieve onderzoek schuilt het gevaar dat de uitkomst niet of moeilijk te generaliseren is voor de totale populatie. Het voordeel door te werken met deze respondenten is het voorkomen van tijdsverlies door gevallen die weinig voorkomen en niet representatief zijn voor de uitkomst van het onderzoek. De respondenten zijn typerende gevallen en moeten zorgen voor een goede afspiegeling van de situatie.

1.7.3 Analyse

In het vijfde hoofdstuk wordt de analyse uitgevoerd. In dit hoofdstuk worden verbanden gelegd tussen de theorie en de praktijk. Op basis van de gevonden theorie en antwoorden op de eerste drie deelvragen wordt de survey opgesteld. De uitkomst van de survey zorgt vervolgens voor de basis van de expertmeeting. Door de theoretische inzichten uit de literatuur te koppelen met de survey en hier vervolgens door middel van een expertmeeting meer diepgang in te creëren, wordt ervoor gezorgd dat de theorie aan de praktijk gekoppeld wordt. Door het gebruik van deze koppeling vormt het onderzoek een meerwaarde voor de praktijk kunnen aanbevelingen gedaan worden voor toekomstige huisvestingsstrategieën.

In de analyse wordt antwoord gegeven op de vraag of de functie van het kantoor na COVID-19 gaat veranderen en of de vierkante-meter behoefte verandert. Vanuit het praktijkdeel, hoofdstuk drie en vier, wordt hier antwoord op gegeven. De uitkomsten van de survey en de expertmeeting spelen hierbij een belangrijke rol, deze geven inzicht in de eventuele functieverandering en op welk vlak de behoefte zal gaan veranderen. Aan de hand van de interviews wordt getracht inzicht te krijgen in de nieuwe vierkante-meter en gebouw gebonden faciliteiten van de kantooreindgebruikers. De analyse zal inzicht geven in de nieuwe behoefte van de eindegebruikers en leidt in het zesde hoofdstuk tot een aantal aanbevelingen voor vastgoedeigenaren om hun vastgoed toekomstbestendig te maken. De onderstaande afbeelding (figuur 1) geeft de visuele verbeelding van het hierboven beschreven TPA-model weer.



Figuur 1 – Onderzoeksmodel

1.8. Relevantie

Dit onderzoek levert een bijdrage aan het verkrijgen van inzicht over de mogelijke blijvende lange termijn effecten van COVID-19 op het kantoor in de nabije toekomst. Daarbij geeft het inzicht op welk vlak er eventuele veranderingen plaats gaan vinden post-COVID. Zien organisaties COVID-19 als een kans om veel minder vierkante-meters te huren, omdat men bijna volledig vanuit huis gaat werken of worden kantoren veel groter om de gezondheid van alle werknemers te garanderen. Deze inzichten resulteren in een advies aan kantooreindgebruikers en vastgoedeigenaren, welke lering kunnen trekken uit deze inzichten om hun vastgoedportefeuille post-COVID toekomstbestendig en duurzaam te maken.

1.9. Leeswijzer

Om de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen te beantwoorden, volgt er na dit inleidende hoofdstuk de uitwerking van het theoretische kader met enkele verkennende theorieën over de kantorenmarkt. Het derde hoofdstuk bevat de methodische opzet van de survey en de beschrijft de resultaten van de uitgevoerde survey. In het vierde hoofdstuk wordt de methode voor de expertmeeting uiteengezet en worden de resultaten van deze bijeenkomst beschreven. In het vijfde hoofdstuk volgt de analyse van de theorie, survey en expertmeeting als geheel. Hierin wordt getracht inzicht te krijgen in de mogelijke verandering door de COVID-19 pandemie. Tot slot volgt het zesde hoofdstuk waarin de conclusie van het onderzoek is geformuleerd.



Figuur 2 - Leeswijzer

2. Theoretisch Kader

2.1. Het ontstaan van het kantoor

Het kantoor zoals we het kennen, pre-COVID, vindt zijn oorsprong in de Romeinse tijd. Oude Romeinse steden kenden al een *Central Business District* (CBD). Het besturen van het keizerrijk vroeg om een andere aanpak van organiseren, hiervoor had men kantoren nodig om deze taken uit te kunnen voeren. In de grotere Romeinse steden bevonden zich in het midden van de steden het forum, dit was het CBD van de stad, hierom heen lagen voornamelijk overheidsgebouwen, winkels en kantoren. Het is het Romeinse Latijnse "officium", een term die overeenkomt met "bureau", dat ons het woord, kantoor, heeft gegeven welke wij vandaag de dag gebruiken (Beroepseer, 2020).

Met de val van het Romeinse keizerrijk rond het jaar 300 kwam deze vorm van werken bijna compleet te vervallen en werd er weer vanuit huis gewerkt. Veel winkeliers, wat destijds de grootste vorm van werken was, woonden boven hun winkel. Het personeel, maar ook bedienden van welvarende mensen, woonden veelal bij de werkgever in huis. Het grote voordeel dat dit met zich meebracht was dat er geen woon-werkverkeer was (Beroepseer, 2020).

In de 18^e eeuw kwam er verandering in de manier van werken. In 1726 werd het Ripley gebouw, ontworpen door Thomas Ripley, in gebruik genomen als een van de eerste kantoorgebouwen in Groot-Brittannië. Het Ripley gebouw, gebouwd voor de *Royal Navy*, waar naast admiraliteit ook de administratieve werkzaamheden werden uitgevoerd. Met de komst van steeds complexere te organiseren werkzaamheden nam de vraag naar werkplekken hiervoor toe. Tussen het einde van de 19^e eeuw en het begin van de tweede wereldoorlog vond er de 'administratieve revolutie' plaats. Het kantoor, wat hiervoor een bij-ruimte van de winkel of fabriek was waar het kasboek werd bewaard, ontwikkelde zich tot een op zichzelf staande organisatievorm en ruimte. In Groot-Brittannië groeide het aandeel ten opzichte van de bevolking met 7% in 50 jaar tijd (Lockwood, 1989).

De volgende grote ontwikkeling vond plaats in 1906, het *Larkin Administration Building* in New York, ontworpen door Frank Lloyd Wright, opende haar deuren. Dit was het eerste kantoorgebouw met een *open space plan* indeling. Deze vorm van kantoorindeling zien wij nu nog steeds terug in de hedendaagse kantoren wereldwijd. Het *open space plan* was in die tijd eindeloze rijen van bureaus waar werknemers druk bezig waren met hun administratieve werkzaamheden en waar managers kantoren hadden aangrenzend aan de werkruimte om toezicht te houden en toe te kijken of iedereen aan het werk was (Puma, 1978).

In de jaren '60 komt vanuit Europa een tegengelijk op het *open space plan*, het zogeheten kantoorlandschap. In deze meer organische vorm van indelen, werden er door gebruik van planten en groen, verschillende gebieden gecreëerd voor kleinere teams die daarbinnen konden samenwerken. Naast het kantoorlandschap ontstond er ook het *action office*, dit concept maakte gebruik van flexibele kantoren en halfgesloten kantoren. Zo konden kantooruimten worden gepersonaliseerd en worden aangepast aan de behoeften van de werknemer (Techno News Now, sd).

Het kantoor pre-COVID was vooral een werkplek waar taken werden uitgevoerd, vergaderingen werden gehouden en waar sociale interactie plaats vond tussen alle medewerkers van de organisatie. Maar weinig mensen werkten vanuit huis en op een flexibelere basis (Hamersma, Haas, & Faber, 2020).

2.2. De functie van het kantoor

Uit de voorgaande paragraaf komt naar voren hoe het kantoor is ontstaan en hoe deze zich heeft ontwikkeld door de jaren heen. Hierbij was het kantoor vooral een gebouw waarbij de mens niet centraal stond, maar het uitvoeren van de werkzaamheden. Het kantoor is een term, net als een fabriek, welke verwijst naar een type gebouw en een bepaalde vorm van werk wat daar wordt uitgevoerd.

Inmiddels is het kantoor het middelpunt van de organisatie geworden. Het is de plek waar verschillende activiteiten van de organisatie plaatsvinden. Het kantoor kan worden gezien als het brein van de organisatie. Het primaire proces van kantoorhoudende bedrijven bestaat uit het ontvangen van input, genereren, interpreteren, verwerken, bewerken, beheren (transformatie), en verstrekken (output) van informatie (Wentink & Zanders, 1985).

Van Ree (Ree, 2002) beschrijft in zijn artikel de meerwaarde van een kantoor die het heeft op de prestatie van de organisatie. Hierin worden de criteria aangegeven op basis waarvan de prestatie dan wel de winstgevendheid wordt gemeten. Van Ree komt met vijf prestatie indicatoren die aan deze prestatie bijdragen; (1) effectiviteit, (2) efficiëntie, (3) productiviteit, (4) flexibiliteit en (5) creativiteit. Hierbij concludeert hij dat een organisatie vooral effectief en efficiënt moet zijn. De productiviteit van een organisatie geeft inzicht in de effectiviteit van een organisatie. Effectiviteit gaat om het uitvoeren van de werkzaamheden die de organisatie richting haar doel helpen. Flexibiliteit stelt organisaties in staat om beter om te gaan externe effecten en productief te blijven.

Naar aanleiding van bovenstaande komt naar voren dat de kantoorruimte van een organisatie een middel is om bij te dragen aan de prestaties van de organisatie. Het kantoor kan bijdragen aan de efficiëntie van de organisatie, denk bijvoorbeeld aan het verlagen van de huisvestingskosten door te kiezen voor een betaalbare locatie of het de ondersteuning van de productiviteit van het individu door de juiste faciliteiten te creëren. Efficiëntie betekent dat men de dingen die we doen met zo min mogelijk inzet van tijd en middelen doet. Efficiëntie is dus gericht op het sneller en tegen lagere kosten produceren. Het kantoor kan ook bijdragen aan de organisatorische flexibiliteit, bijvoorbeeld door uit te breiden als er meer productie nodig is of het herindelen van het kantoor als dat nodig is zodat teams beter samenwerken. Ten slotte kan het kantoor bijdragen aan de creativiteit, dit kan door een inspirerende werkomgeving en interactie tussen individuen op de werkvloer. Het kantoor kan een positieve invloed hebben op alle vijf de prestatie indicatoren, met name de productiefactor, de mens (Tapscott, 1982). Door het kantoor te koppelen aan de prestatie indicatoren, kunnen we iets zeggen over de kwaliteit ervan.

Het kantoor kan als middel worden gezien welke bijdraagt aan de productiviteit van de organisatie. Efficiëntie is hiervan het belangrijkste en ook de voornaamste rol van het kantoor. Efficiëntie van een organisatie betekend dat er een maximale output (productie) wordt behaald door een aantal reeks productiefactoren. Om de efficiëntie te stimuleren is sociale interactie tussen individuen van groot belang. Deze sociale interactie heeft direct invloed op de productiviteit van werknemers en werkt ook weer door naar de collega's op de werkvloer. Twee belangrijke aspecten voor een dergelijk productiviteitsspillover zijn *peer pressure* en *knowledge spillover* (Cornelissen, 2016).

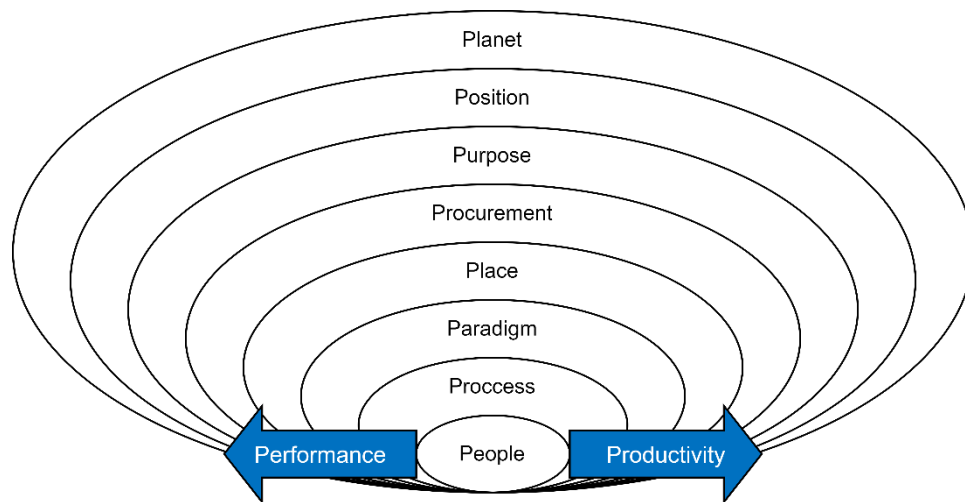
Peer pressure op het kantoor gaat over het feit dat werknemers groepsdruk ervaren, onder verschillende omstandigheden, welke hen onder druk zet om meer te geven. Werknemers kunnen gedwongen worden om dingen te doen die buiten hun comfortzone liggen wanneer zij onder druk worden gezet door collega's (mba SKOOL, 2021).

De *knowledge spillover* is gebaseerd op de theorie van Marshall, Arrow en Romer (MAR) (1980). Deze theorie schrijft voor dat door het uitwisselen van ideeën over bestaande producten en processen kennisoverdracht ontstaat waardoor groei en innovatie worden aangemoedigd. Ditzelfde effect vindt op een kleinere schaal plaats binnen het kantoor door elkaar te ontmoeten en samen te werken (Kijek & Kijek, 2019).

2.3. Huisvestingsstrategie

Elke organisatie heeft haar eigen organisatiedoel. Uit de vorige paragraaf komt naar voren dat de huisvesting een grote rol speelt om deze organisatiedoelen te verwezenlijken. Dit betekent dat het van groot belang is dat de huisvestingsstrategie goed wordt afgestemd op deze doelen zodat er een toegevoegde waarde ontstaat tussen alle interne processen van een organisatie en het kantoor.

In de afgelopen decennia is de functie van Corporate Real Estate Management (CREM) meer aandacht gaan krijgen. Voorheen werden keuzes omtrent huisvesting vooral ad-hoc genomen, zonder enig overleg en coördinatie met andere belangrijke organisatieonderdelen, zoals Human Resources (HR), Facility Management (FM), Informatietechnologie (IT), Finance en Marketing (Karen M. Gibler, 2002). Uit een onderzoek van Haynes en Appel-Meulenbroek (2014) komt naar voren dat het organisatiebelang niet altijd aansluit bij de CRE-keuzes, het huisvestingsplan ligt niet in lijn met de organisatiestrategie (Appel - Meulenbroek & Haynes, 2014). Appel-Meulenbroek geeft ook heel duidelijk weer dat het vastgoed voortvloeit uit de organisatie strategie en niet vice versa. *“CRE strategy flows from business strategy, not vice versa. Corporate real estate teams and people who operate in that space, they are not decision makers they are enablers. They are an enabling function that is all they ever are and ever will be.”* (Cooke, Appel - Meulenbroek, & Arentze, 2019)



Figuur 3 - De tien P's voor de situational analysis model

Haynes (Haynes, 2012) heeft het bovenstaande model ontwikkeld wat CRE-managers kan helpen om de bedrijfsdoelen te identificeren die belangrijk zijn voor het vinden van het passende kantoor. Deze informatie resulteert in een bedrijfsstrategie voor het vastgoedkundige vraagstuk van de organisatie. Het biedt de CRE-manager houvast in zijn werkzaamheden om er voor te zorgen dat alle organisatieonderdelen worden behartigd en terug komen in de huisvestingsvraag en zo kan bijdragen aan hogere *productivity* en *performance*.

Aangezien bedrijven veel verschillende bedrijfsstrategieën kunnen volgen, betekent het bereiken van afstemming het kiezen van een adequate CRE-strategie om de bedrijfsdoelstellingen te helpen

ondersteunen. 'Many CRE departments lack the tools and training to effectively identify, shape and execute the broader business strategies that would ultimately deliver the most business impact' (Sharp, 2013). Zodra de huisvestingsstrategie is vastgesteld is het aan de CRE-manager om de juiste huisvesting te vinden die aansluit bij de organisatiedoelen.

Buck Consultants International (BCI) heeft hiervoor het 5W *framework* ontwikkeld dat organisaties kan helpen om dit in kaart te brengen in de zoektocht naar het juiste kantoor (Glaudemans, 2021). Het *framework* wat refereert naar de vijf W's bestaat uit de onderstaande onderdelen (zie bijlage 1 voor een compleet overzicht van het *framework*):

- *Work*: het werk dat gedaan moet worden;
- *Ways of working*: de wijze waarop dat werk gedaan wordt;
- *Workforce*: de medewerkers die het werk doen;
- *Workplace*: de werkplek die hiervoor nodig is; en
- *Work location*: de werk locatie die hier een afgeleide van is.

Als deze vijf onderdelen goed in kaart zijn gebracht kan dit de organisatie helpen om een kantoor te vinden welke bijdraagt aan de productiviteit van de organisatie. Zo wordt er gekeken naar het type werkzaamheden welke de organisatie verricht en de complexiteit daarvan. Ook de manier van werken (*ways of working*) is van groot belang; gaat het om werkzaamheden die individueel kunnen worden uitgevoerd of die in teams verband worden verricht. In een diepere laag wordt er ook gekeken naar de cultuur van het bedrijf en het type mensen die er werken.

2.4. Kantoor behoefte

De vraag naar kantooruimte hangt sterk samen met de economische markt. Zo daalde het aantal kantoorbannen door de bankencrisis van 2008 significant naar 7,6 miljoen in 2012 (Zuidema, Elp, & Schaaf, 2012). In Nederland is het kantoorquotiënt (het aantal vierkante-meter kantooruimte per kantoorbaan) relatief hoog en was deze in 2017 22 vierkante-meter. Uit onderzoek van het CPB (Buitelaar, Berge, Dongen, Weterings, & Maarseveen, 2017) blijkt dat met de verdere ontwikkeling van 'het nieuwe werken' (HNW), meer vanuit huis werken, dit tot gevolg zal hebben dat er per persoon minder vierkante-meters benodigd zijn. Het CPB verwacht een daling van 5% in 2030. Dit onderzoek is pre-COVID uitgevoerd en houdt dus geen rekening met een eventuele snellere ontwikkeling die hierdoor plaats kan vinden. Aan de andere kant constateert het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) ook ruimte vergrotende trends (Zuidema, Elp, & Schaaf, 2012). Dit komt mede door het steeds hogere opleidingsniveau van de beroepsbevolking, gekoppeld aan het feit dat hogere functies over het algemeen gepaard gaan met een groter ruimtegebruik. Daarnaast ziet het EIB ook dat HNW niet altijd gepaard gaat met minder behoefte aan ruimte. Er wordt weliswaar bespaard op ruimte voor werkplekken maar hierdoor ontstaat meer behoefte aan concentratieplekken, ontmoetingsplekken en vergaderruimten.

Bij het ontwerpen van een kantoorinrichting is het aan de ontwerper om op basis van de gevraagde behoefte van de eindgebruiker een ontwerp tot stand te brengen waar de gevraagde behoefte in terug komt. Het kan worden gezien als een iteratief proces waarbij de hoogst haalbare optimalisatie van de indeling binnen de kaders van het gebouw aan de behoeften van de organisatie voldoen. Het ontwerp komt het beste tot stand wanneer er van de organisatie bekend is welke behoeften zij en haar personeel daadwerkelijk hebben (Best, Langston, & Valence, 2003).

Van der Voordt (Brunia, Been, & Voordt, 2016) benoemt in zijn onderzoek dat er op drie verschillende schaalniveaus flexibiliteit wordt gevraagd door de eindegebruiker. De drie schaalniveaus zijn; 1. Het

gebouw, 2. De kantoorvloer en 3. De werkplek. Een gebouw die in kan spelen op organisatieveranderingen zonder dat de eindgebruiker hier extensieve aanpassingen voor hoeft te doen is wenselijk. Door op deze drie schaalniveaus naar de organisatie en het gebouw te kijken kan hier goed op worden in gespeeld.

Op het **werkplek** niveau gaat het om *Activity Based Working* (ABW) ofwel activiteit gerelateerd werken, dit is aan de eindgebruiker om de werkomgeving zo in te richten dat het individu optimaal gebruik kan maken van de beschikbare ruimte en kan werken aan de hand van de activiteit die het individu op dat moment uitvoert.

Het tweede schaalniveau, **de kantoorvloer**, moet gezien worden als de oppervlakte van de vloer, de inrichting van de organisatie binnen het vloerveld (verschillende afdelingen) en aanpasbaarheid van de indeling.

Tot slot is het **gebouwniveau**, gericht op multifunctionaliteit van de voorzieningen alsmede de technische flexibiliteit. Dit eerste is vooral interessant in de toekomst. Zullen bedrijven meer gebruik gaan maken van facilitaire voorzieningen om wellicht vierkante-meters te besparen?

Er kan op twee onderdelen gekeken worden naar facilitaire behoefte voor een organisatie. 1. Op het vlak van de faciliteiten die het gebouw te bieden moet hebben voor huurders, café, restaurant, vergaderruimtes en gym. 2. Flexwerkplekken; denk hierbij aan een gebouw waar verschillende huurders zijn gehuisvest met hun kantoor. Stel dat een bedrijf minder meter huurt maar er in het gebouw flexplekken zijn waar haar werknemers gebruik van kunnen maken, idealiter zou de persoon ook op andere locaties terecht moet kunnen om flexibel te kunnen werken.

Pre-COVID-19 groeide de markt op het gebied van *Flexible Workspace* hard. In 2019 groeide in alle Europese, Midden-Oosten en Afrika (EMEA) steden het aanbod met 15% (Instant Offices, 2021). Hierbij kan het core+flex concept een uitkomst zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de *core* een kantoor is met een langdurig huurcontract van de eindgebruiker en *flex* de flexibele werkplekken zijn in het gebouw. Dit kunnen sec werkplekken zijn waar gebruik van kan worden gemaakt, dit kunnen ook complete verdiepingen zijn die worden gebruikt. Dit concept geeft eindgebruikers de mogelijkheid om minder meters te huren, flexibel om te gaan met de behoefte om op het kantoor te werken.

Organisaties zijn steeds meer opzoek naar locaties die meer zijn dan alleen een lege huls waarin gewerkt kan worden. Op dit moment zijn er vier generaties werkzaam binnen organisaties, de veteranen, *baby boomers*, generatie X en *millenials* (Hammill, 2005). Deze vier generaties hebben verschillende behoeften binnen het kantoor. De jonge generatie hecht waarde aan andere faciliteiten en voorwaarden dan de oudere generatie (Deloitte, 2017). Organisaties zijn hierdoor op zoek naar kantoorgebouwen die meer bieden, zoals; security (veiligheid), lunch en eetgelegenheden in het gebouw zelf, sportfaciliteiten, buitenruimte en elektrische ruimte. Organisaties zijn op zoek naar deze faciliteiten om top-talent aan te trekken en te behouden (Property Manager Insider, 2021).

2.5. De situatie van de Nederlandse kantorenmarkt pre-COVID-19

Voor de uitbraak van de COVID-19 pandemie zag de Nederlandse kantorenmarkt een daling in aanbod waardoor er een schaarste in kantoorruimte is ontstaan. Hierdoor zijn ook in 2019 de huurprijzen gestegen (Bertens, 2019). Door de aanhoudende pandemie ziet JLL dat de vierkante-meter opname van de kantoren in Q1 2021 20% lager ligt vergeleken met dezelfde periode in 2020 (Jones Lang LaSalle, 2021). De opname in de randstad daarentegen is hoger dan in 2019. Ook komt uit het onderzoek naar voren dat er een groot verschil is op te merken tussen verschillende soorten organisaties. Vooral Tech-

bedrijven blijven ondanks de pandemie groeien en zijn opzoek naar hoogwaardige kantoorruimte. Dit heeft het afgelopen jaar gezorgd voor een stabiele huurprijs.

De leegstand is in Nederland licht gestegen naar 8,6%, in de CBD's van de randsteden is deze gedaald naar 7%. In de belangrijkste kantoorgebieden zelfs gemiddeld onder de 3% (Colliers, 2020).

Door de toegenomen ontwikkelingsactiviteit, maar ook door huurders die ruimte teruggeven, zal het aanbod toenemen. Dit zal naar verwachting resulteren in een polarisatie tussen eersteklas en secundair kantoorvastgoed (die tot uiting komt in een groeiende kloof tussen eersteklas en gemiddelde huurprijzen).

2.6. De uitdaging van het thuiswerken

Door COVID is een groot deel van de Nederlanders gedwongen om thuis te werken. Deze nieuwe (geforceerde) vorm van werken brengt het *flex- of remote* werken in een stroomversnelling en zien organisaties dat vanuit huis werken ook kan (Borggreven, Marc, 2021). Bedrijven willen profiteren van de digitale middelen welke door COVID in een stroomversnelling zijn gekomen. PWC heeft onderzoek gedaan naar de impact van het thuis werken.

In het voorjaar van 2020 werd, door de intelligente *lockdown*, voor iedereen duidelijk dat vanuit huis werken ook voordelen met zich meebrengt. Zo hoeven mensen minder te reizen, waren er voor een lange periode zelfs geen files en had dit in sommige gebieden een direct positief effect op de natuur door de mindere druk op het milieu. Ondanks dat men werkte in een suboptimale werkomgeving. Denk hierbij aan het verzorgen en lesgeven van de kinderen tijdens werktijd en wellicht niet de toegang tot een fatsoenlijke werkplek. Toch leverde het voor zowel werknemer als werkgever een netto besparing op. Op moment van schrijven bevinden we ons in een tweede of derde *lockdown* en zijn we al ruim een jaar verder. Veel organisaties zijn nog bezig met de korte termijneffecten, het zorgen voor een veilige werkomgeving, de blijvende impact door COVID-19 wordt heel langzaam zichtbaar. De eerste resultaten laten zien dat thuiswerken leidt tot een afname in samenwerking en betrokkenheid van de werknemers, wat zorgt voor een afname van de innovatie en productiviteit van het bedrijf (Bloom, 2015).

PWC ziet een directe link tussen het meer vanuit huis werken en het verval van de samenwerking. Als er binnen een bedrijf 10% meer vanuit huis wordt gewerkt, daalt de samenwerking ook met 10%. PWC geeft wel aan dat het in de praktijk anders zal uitpakken doordat bedrijven moeten investeren in digitale middelen om de samenwerking te vergroten als men vanuit huis gaat werken (DeFilippis, Impink, Singell, Polze, & Sadun, 2020).

Door het thuiswerken is de roep om *well-being* (Holt-Lunstad, Smith, Baker, Harris, & Stephenson, 2015) van de medewerker nog groter geworden dan pre-COVID. De invloed van het vanuit huis werken heeft impact op de *well-being* van de medewerker, dit kan door de (zelf opgelegde) werkintensiviteit (werken werknemers meer als gevolg van het thuiswerken) en de effectiviteit van communicatie (ervaart de medewerker stress door het communiceren op afstand). Het thuiswerken kan ook zorgen voor minder flexibiliteit bij het individu en kan bijdragen aan de eenzaamheid van de werknemer. Stress en een burn-out liggen dan al snel op de loer (Monster, 2020). Uit een studie, welke is afgenomen tijdens de *lockdown* in 2020, blijkt dat het geforceerde thuiswerken stress verhogend is en eenzaamheid vergroot. Dit blijkt ook al uit eerder onderzoek voor de COVID uitbraak.

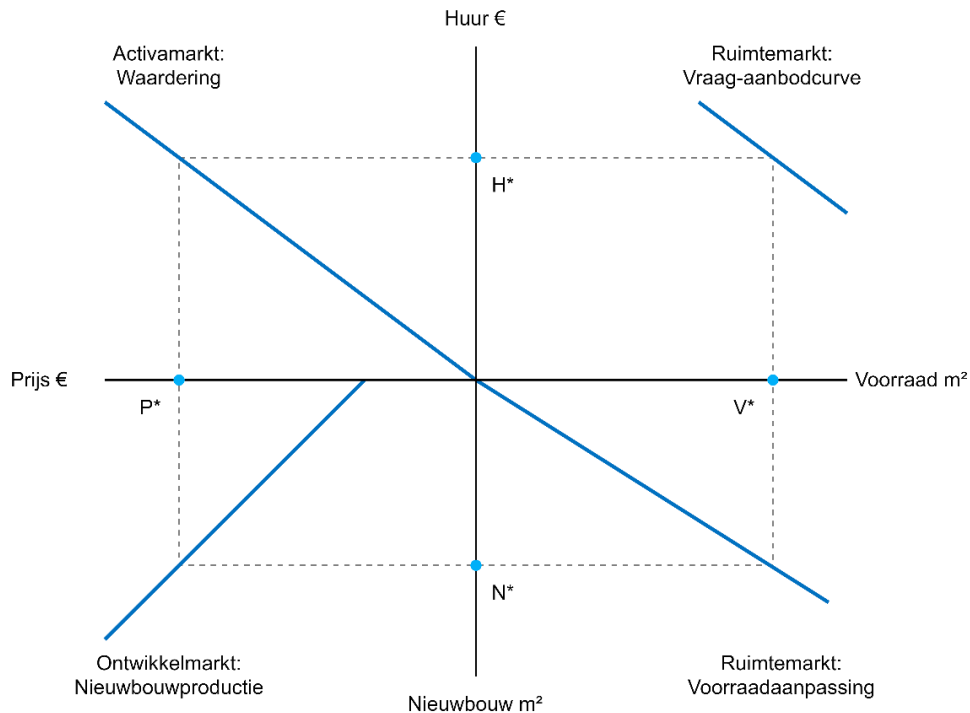
Bedrijven zullen, mochten haar werknemers meer vanuit huis gaan werken, goed moeten nadenken over hoe zij de werknemers aan zich kunnen binden en kunnen zorgen voor samenwerking binnen de

teams. Dit heeft zijn weerslag op de productiviteit van het bedrijf en zoals van Ree (2002) eerder omschreef is dit direct te linken aan de winstgevendheid van een bedrijf. Daarnaast is het van groot belang voor bedrijven om te kijken hoe zij inspelen op de behoefte van haar medewerkers om te zorgen voor een veilige werkomgeving zowel op kantoor als vanuit huis welke bijdragen aan een minder stress en eenzaamheid.

De Nederlandse Organisatie voor Toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) concludeert in haar rapport (Hengel, Bouwens, Zoomer, Vroome, & Hooftman, 2020) dat 43% van de ondervraagden gebalanceerd thuis en op locatie willen werken. 1 op de 3 van de ondervraagden gaf aan dat zij grotendeels (vier tot vijf dagen) op locatie willen werken en 1 op de 4 zou het liefst volledig vanuit huis willen werken. Interessant detail is dat er duidelijk onderscheid te zien is tussen de verschillende beroepsgroepen, in de ICT (36%) en financiële dienstverlening (37%) zou men liever grotendeels vanuit huis willen werken. In de bouw (49%), onderwijs (50%) en zorg (47%) ligt dit percentage veel lager. Toch zal het nieuwe hybride kantoor in de toekomst niet volledig digitaal zijn. De sociale interactie met collega's en onderdeel voelen van de *community* (de organisatie). Onderzoek van Colenberg & Keyson (2021) concludeert dat ondanks dat het thuis werken over het algemeen comfortabel wordt ervaren, het kantoor de voorkeursplek blijft om te werken. Dit bevestigt het belang van het kantoor voor de ondersteuning en de persoonlijke en sociale interactie (Colenberg & Keyson, 2021).

2.7. De werking van de kantorenmarkt

DiPasquale & Wheaton (1996) hebben een theoretisch model ontwikkeld (DiPasquale & Wheaton, 1996), ook wel het vierkwadrantenmodel, waarin de werking van de kantorenmarkt wordt beschreven en verbeeld. De vierkwadranten (1. vraag & aanbod, 2. activamarkt, 3. ontwikkelmarkt en 4. ruimtemarkt) zijn idealiter met elkaar in evenwicht, zie figuur 4. Ondanks dat deze vier verschillende markten los van elkaar opereren en hun eigen dynamiek kennen, zijn deze onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het model zorgt voor de link tussen deze verschillende markten als er in één van de verschillende markten een exogene schok plaatsvindt en hoe deze doorwerkt op de andere deelmarkten van het model.



Figuur 4 - Vierkwadrantenmodel DiPasquale & Wheaton, 1996

2.7.1 Kwadrant I: Vraag & aanbod

De vraag & aanbod deelmarkt, ook wel de gebruikersmarkt, komt terug in het eerste kwadrant van het model. De grafiek in dit kwadrant weerspiegelt de vraag vanuit de markt naar kantoorruimte, de vraag heeft invloed op de verticale as, de huurprijs. In dit eerste kwadrant hangt de vraag naar kantoorruimte negatief samen met de huurprijs. De huurprijs van dit eerste kwadrant werkt vervolgens door in kwadrant II.

2.7.2 Kwadrant II: Activamarkt

In het tweede kwadrant, linksboven in van het model, wordt de activamarkt beschreven. De eigenaar van het object gebruikt dit vehicle als vermogensobject om een inkomstenstroom te genereren, welke voornamelijk bestaat uit huurinkomsten van de huurders (kantoreindegebruikers). De huurinkomsten moeten zorgen voor de gestelde/gevraagde rendementseis wat resulteert in de beleggingswaarde van het object. De richtingscoëfficiënt van de lijn in kwadrant II, werkt vervolgens door op de lijn in kwadrant 3, welke de sub markt van de ontwikkelaars/bouwers weergeeft.

2.7.3 Kwadrant III: Ontwikkelmarkt

Het derde kwadrant, de ontwikkelmarkt, vertegenwoordigt de nieuwbouwontwikkelingen in de markt. De vraag hiernaar hangt af van de het eerste kwadrant en de prijs wordt bepaald aan de hand van het tweede kwadrant. De kosten van de nieuwbouwontwikkeling bestaan uit ontwikkelkosten en grondkosten. De grondkosten worden gestuurd door de huurprijs (residueel rekenen). Vanuit het derde kwadrant kan worden gekeken naar het vierde kwadrant en welke verandering er zal optreden ten aanzien van de totale kantoorvoorraad.

2.7.4 Kwadrant IV: Ruimtemarkt

In het vierde kwadrant is de nieuwbouw afgezet tegen de voorraad van kantoren. De voorraadwijziging is gelijk aan de jaarlijkse bouwproductie minus de opname van de voorraad. De helling van de lijn geeft de afschrijving aan, hoe groter de afschrijving, hoe meer verticaal de lijn.

Het model van DiPasquale & Wheaton (1996) laat zien dat marktfactoren en actoren elkaar continu beïnvloeden en dat de verandering van één van de factoren zal leiden tot een nieuwe evenwichtstoestand in de markt. Er moet echter rekening mee worden gehouden dat het creëren van nieuwe kantoorvoorraad vertragingen in de modelaanpassing veroorzaakt door bouwtijd, waardoor tijdelijk onbalans ontstaat.

2.8. Conclusie

Het kantoor vindt zijn oorsprong in het Romeinse keizerrijk op het moment dat er administratieve taken ontstonden die niet meer in de werkplaats konden worden uitgevoerd. In de afgelopen 100 jaar is de vorm van het kantoor veranderd van kleine kantoren aan huis, naar grote hallen vol met werkplekken en in de afgelopen decennia naar het *Activity Based Working* waarbij naargelang de vorm van werken kan worden gekozen voor de juiste vorm van de werkplek. Het kantoor draagt ook direct bij aan de effectiviteit en uiteindelijk aan de productiviteit van de organisatie. Het antwoord op de eerste deelvraag van het onderzoek is dat de functie van het kantoor is waar men administratieve taken uitvoert waarbij de individuen samen zo efficiënt mogelijk samenwerken voor een zo hoog mogelijke productiviteit om de organisatiedoelen te behalen.

Het juiste kantoor, de locatie, de inrichting en faciliteiten, kunnen bijdragen aan een effectievere organisatie. Daarom is het komen tot de juiste keuze een belangrijk aspect voor een organisatie die een bijdrage levert aan de organisatiestrategie. De verantwoordelijke CRE-manager moet de benodigde informatie binnen de organisatie ophalen en vertalen naar de strategie welke helpt bij het vinden van het juiste kantoor en de invulling daarvan. Hierbij kan de CRE-manager gebruik maken van het *Ten P's-Model* (figuur 3) om deze informatie op te halen en te behartigen. Het model van Appel-Meulenbroek laat zien dat de eerste P ook de mens zelf is en centraal moet staan in de zoektocht naar de juiste huisvesting. Daarnaast kan het *5W framework* van BCI worden gebruikt om de organisatie behoeften in kaart te brengen. Dit geeft de organisatie en CRE-manager houvast tijdens de zoektocht om de organisatiedoelen te koppelen aan de huisvesting. Het antwoord op de tweede deelvraag, welke beslissingscriteria belangrijk zijn voor organisaties zijn terug te leiden naar de 5W's van BCI. Deze vijf criteria verschillen per organisatie en zijn het belangrijkste om te komen tot de juiste keuze welke aansluit bij de organisatiedoelen.

- *Work*: het werk dat gedaan moet worden;
- *Ways of working*: de wijze waarop dat werk gedaan wordt;
- *Workforce*: de medewerkers die het werk doen;
- *Workplace*: de werkplek die hiervoor nodig is; en
- *Work location*: de werk locatie die hier een afgeleide van is.

De schaalverdeling welke uiteen is gezet in paragraaf 2.4 is een goede aanvulling op de bovenstaande punten. Door goed te kijken naar de impact van de drie verschillende niveaus in combinatie met de vijf bovenstaande punten wordt gezorgd voor een compleet beeld voor organisaties tijdens de zoektocht naar het juiste gebouw en kantoor. Hierbij staan de mens en de organisatiedoelen centraal.

Nederlandse bedrijven hebben over het algemeen een hoge kantoor quotiënt van 22 vierkante-meter per kantoorbaan vergeleken met andere landen. Het CPB ziet met de komst van Het Nieuwe Werken een kleine daling van 5% over de komende jaren. Het antwoord op de derde deelvraag wat de kantoorbehoefte pre-COVID-19 is komt vanuit een eerder onderzoek van het CPB waarin zij tot de conclusie komt dat die in 2017 op 22 vierkante-meter per kantoorbaan uitkomt. Los van COVID-19 ziet het CPB een dalende lijn door de verdere ontwikkeling van het thuiswerken.

De vraag van dit onderzoek of de vierkante-meter- en facilitaire-behoefte van de kantooreindgebruiker door de gevolgen van COVID-19 zal veranderen kan invloed hebben op de economische werking van de kantorenmarkt. Het model van DiPasquale en Wheaton toont doormiddel van het vierkwadranten model de werking van de economische markt als er binnen één van deze kwadranten een exogene shock plaats vindt. Door de versnelling van het flexibele (remote) thuiswerken is de vraag of organisaties minder vierkante-meters kantoor nodig hebben. Mocht dit het geval zijn zou er wel eens een verschuiving in deze economische markt kunnen gaan plaats vinden. Dit zou tot gevolg kunnen hebben dat de jaarlijkse huurprijs daalt en er op den duur minder vierkante-meters nodig zijn. Het is interessant om aan de hand van de expertmeeting te achterhalen of organisaties in de komende jaren minder vierkante-meters kantoor nodig hebben en wat dat eventueel voor de kantorenmarkt zal betekenen. In de twee volgende hoofdstukken, Hoofdstuk 3 en 4, worden de onderzoeksmethode en de resultaten van de survey en expertmeeting uiteengezet.

3. Surveyonderzoek onder kantooreindgebruikers

In het voorgaande hoofdstuk, het literatuuronderzoek, is vanuit de beschikbare theorie antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen; 1. Wat is de functie van het kantoor, 2. Wat is de toegevoegde waarde van het kantoor en 3. Wat was de vierkante-meter behoefte van kantooreindgebruikers voor de coronacrisis. Daarnaast is inzichtelijk geworden hoe organisaties het juiste kantoor kunnen vinden om haar organisatiedoelen te realiseren en welke tools de CRE-manager hiervoor beschikbaar heeft. In dit onderzoek wordt gekeken of er lange termijneffecten ontstaan op de Nederlandse kantorenmarkt door COVID-19. Hiervoor is gebruik gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethoden; 1. een survey en 2. een expertmeeting. Hiermee wordt getracht antwoord op de vragen; 1. Gaan organisaties anders werken na COVID-19 en wat betekent dit voor de kantoor quotiënt en gebouwbehoefte van organisaties en 2. Wat betekent dit voor gebouw eigenaren, wat kan er worden verwacht op de Nederlandse kantorenmarkt en hoe kunnen zij hierop in spelen.

De eerste onderzoeksmethode, welke in dit hoofdstuk wordt beschreven, betreft een survey onder vastgoedprofessionals. Zoals in het eerste hoofdstuk staat beschreven is het belangrijk dat de respondenten kennis over, en ervaring met vastgoed hebben en hierdoor ook antwoord kunnen geven op de vragen. Deze professionals zijn binnen de organisatie betrokken bij het vastgoedkundige vraagstuk van de organisatie. De reden om de survey te richten aan vastgoed professionals is dat het de waarde van het onderzoek verhoogd. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt dit verder uit een gezet. In het vorige hoofdstuk is vanuit de beschikbare literatuur naar voren gekomen dat men thuis werken als comfortabel ervaart. Het kantoor heeft wel toegevoegde waarde voor de sociale interactie met collega's, de efficiëntie en productiviteit van de organisatie. Om te achterhalen welke functie het kantoor krijgt en hoe deze gecombineerd gaat worden met het thuis werken is een survey de meest geschikte methode. Door het afnemen van een survey kan er een grote groep respondenten worden bereikt. Hierdoor kan voor de populatie van vastgoedprofessionals tot generaliseerbare resultaten gekomen worden.

In de volgende paragrafen wordt nader uiteengezet hoe de survey is opgebouwd, waarna de verschillende kenmerken van de steekproef worden besproken en dit hoofdstuk sluit af met de resultaten van de survey.

3.1. Onderzoeksmethode Survey

Het onderzoek bestaat uit een kwalitatieve digitale survey gericht op respondenten die verantwoordelijk zijn voor het vastgoed of de vastgoedportefeuille van de organisatie (van kantooreindgebruikers). De survey is via een online platform binnen de omgeving van JLL verstuurd naar de respondenten. De vragen zijn voorzien van meerkeuze antwoorden. Hierdoor kunnen de antwoorden vergeleken worden en zo ook kwantitatief worden geanalyseerd. Voor een aantal vragen zijn specifieke antwoord categorieën gecreëerd, passend bij de specifieke vraag. Bij andere vragen is gebruik gemaakt van een punt-schaal of meer en minder antwoorden. Een aantal vragen kunnen worden beantwoord met ja of nee. De enquête bestaat uit 22 meerkeuze vragen, welke zijn onderverdeeld in vier hoofd categorieën, te weten:

1. Algemene vragen over de organisatie (grootte en sector);
2. Vragen over het huidige en toekomstige vastgoed portofolio van de desbetreffende organisatie;
3. Vragen over de gebouw gebonden faciliteiten, benodigdheden en verwachtingen; en

4. Vragen over de werkplek en werkzaamheden van de werknemers.

De eerste categorie is opgenomen om meer informatie van de organisatie op te halen. De tweede categorie vragen is bedoeld om inzicht te krijgen in de huidige en toekomstige vastgoedportefeuille van de organisatie. In de derde categorie wordt gevraagd naar de eventueel veranderende facilitaire behoefte van de kantoreindgebruiker. De laatste categorie gaat dieper in op het werkplekniveau om te achterhalen of de werkzaamheden zijn veranderd en of de indeling en functie van het kantoor zullen veranderen na COVID-19. De survey is verstuurd via een mailing, in bijlage 3 is de verstuurd vragenlijst bijgevoegd. Om de betrouwbaarheid van de uitkomst te vergroten is tijdens het opstellen van de survey extra zorg uitgegaan naar de volledigheid en kwaliteit van de survey.

3.2. Kenmerken Steekproef Survey

De survey is begin juni 2021 uitgezet via de beschikbare mailinglijst van JLL met respondenten. De beschikbare lijst bevatte bijna 1400 contacten. Voor het versturen van de survey is deze lijst opgeschoond. Zo zijn alle algemene contacten (alle info@ e-mailadressen) uit de lijst verwijderd. Deze hebben weinig toegevoegde waarde en komen niet bij de juiste persoon terecht. Als tweede zijn de contacten die vastgoed beheren, ver- en/of aanhuren, ontwikkelen en in investeren uit de lijst verwijderd. Met de derde verfijning op de respondenten lijst zijn alle buitenlandse contactpersonen uit de lijst verwijderd. Als vierde zijn de contacten welke niet in de G5-steden actief zijn uit de lijst verwijderd. Als laatste is er een check gedaan op de validiteit van de e-mailadressen, alle niet meer bestaande e-mailadressen zijn uit de lijst verwijderd. Van de bijna 1400 contacten bleven er uiteindelijk 381 respondenten over. De populatie van dit surveyonderzoek is 381. De lijst met respondenten is met veel zorg en aandacht tot stand gekomen waarbij de geldende Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in acht zijn genomen.

Om ervoor te zorgen dat de respondenten binnen de beoogde doelgroep vallen, is bij de verspreiding en in de survey zelf benadrukt dat de survey is bedoeld voor vastgoedprofessionals. In de uitnodiging is een duidelijk doel geformuleerd en een deadline voor wanneer de reactie werd verwacht. Bij de analyse is gebruik gemaakt van Microsoft Excel om de data te ordenen en te analyseren.

3.3. Resultaten Survey

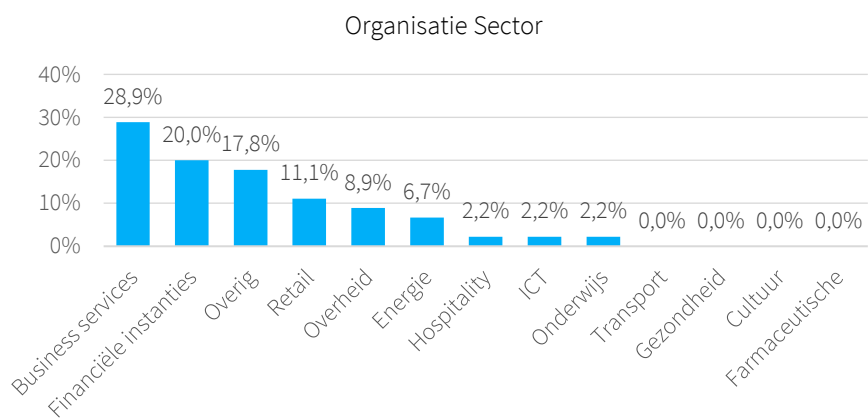
In een tijdsperiode van vier weken hebben 49 respondenten gereageerd en de survey ingevuld. De vragenlijst bestaat uit 22 vragen waarbij 19 inhoudelijk en daarmee bruikbaar zijn in de analyse. De resultaten van de survey zijn anoniem verwerkt en in lijn met de AVG, dit is ook bij het uitsturen van de survey is gegarandeerd aan alle deelnemers. Voor het uitvoeren van de inhoudelijke analyse is de uitkomst van de survey handmatig verwerkt en beoordeeld, *false* data zijn verwijderd.

De uitkomst van de survey bevatte verschillende incomplete resultaten. Drie respondenten hebben de vragenlijst niet volledig ingevuld. Daarnaast was er één deelnemer die de survey binnen één minuut heeft ingevuld. Deze data zijn derhalve als niet betrouwbaar bestempeld en niet meegenomen in de analyse. Verder zijn er geen bijzonderheden in de data aangetroffen. Met deze vier *false* data uitkomsten is het totaal aantal respondenten uitgekomen op 45.

De populatie van de survey is 381 waarvan 45 bruikbare respondenten hebben gereageerd. Binnen de vier weken dat de survey open heeft gestaan voor de respondenten bleek er verzadiging te zijn opgetreden. Daarnaast is er voldaan aan het minimumaantal van 30 eenheden voor een steekproef (Baarda & Bakker, 2012). De uiteindelijke steekproef is te beperkt voor een representatief beeld. De steekproef

voor de survey kan als klein worden beschouwd en een eerste zorg was om voldoende deelnemers te krijgen om voldoende kennis te vergaren.

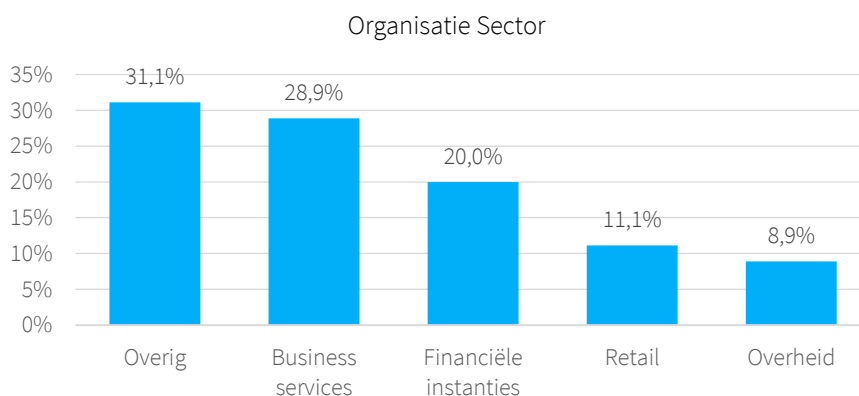
Na het uitsturen van de survey is gebleken dat de verdeling van de sectoren een andere verdeling dan verwacht opgeleverd heeft. Zo is te zien in de onderstaande afbeelding (figuur 5) dat de volgende drie sectoren er boven uit steken; 1. Financiële instanties, 2. Business services en 3. De Overheid. De andere sectoren zijn Overig, Energie, Retail, Hospitality, ICT en Onderwijs. Omdat het aandeel respondenten van deze sectoren zo klein is, is er in dit onderzoek voor gekozen om deze sectoren samen te voegen tot de sector Overig. Dit zorgt voor vier verschillende sectoren, welke ook aansluiten bij de gevonden verdeling in paragraaf 1.6.1., waarbij de **Stationairen** (Overheid), **Classicisten** (Financiële instanties), **Visualisten** (Business Services) en Retail terugkomen in dit onderzoek. De nieuw gevormde sector Overig is een bestaat uit verschillende bedrijfstakken welke kunnen worden onderverdeeld tussen de drie categorieën.



Figuur 5 - Verdeling respondenten en actieve sector

Zoals is omschreven in de vorige paragraaf zijn de vragen gebaseerd op de uitkomst van de literatuurstudie uit het vorige hoofdstuk. In deze paragraaf worden de resultaten besproken en worden de resultaten op de drie verschillende schaalniveaus beschreven, zoals uit de literatuur naar voren komt (zie paragraaf 2.4.). Het betreft de volgende drie schaalniveaus 1. Individu, 2. Kantoorvloer en 3. Gebouw. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van de survey geanalyseerd.

Aan de hand van de samenvoeging van de sectoren, zoals omschreven hierboven, is onderstaande verdeling ontstaan.



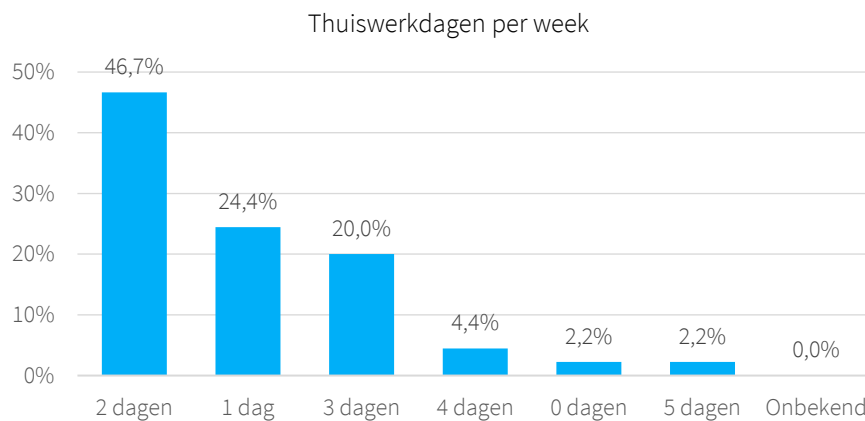
Figuur 6 - Verdeling respondenten en actieve sector

3.4. Deel I – Werkplek schaalniveau

3.4.1 Werken na COVID-19

Op het moment van schrijven heeft de overheid besloten om de gestelde regels omtrent het thuis werken te versoepelen. Het advies, werk zoveel mogelijk thuis, is nog steeds van kracht. In de praktijk valt op dat meer mensen teruggaan naar kantoor en dat er weer files ontstaan. Van de respondenten geeft het overgrote deel, namelijk 53,3%, aan dat er tussen de 0% en 39% van hun medewerkers weer actief werkt op kantoor. Dit betekent dat een veilige afstand is gewaarborgd door het aantal beschikbare werkplekken.

Op de vraag wat de verdeling zal zijn tussen thuiswerken en op het kantoor werken geeft het merendeel aan dat zij tussen de één à drie dagen vanuit huis zullen werken. 73,3% van de organisaties verwacht dat hun werknemers ten minste twee dagen per week thuis zullen werken. Slechts 2,2% van de organisaties verwacht dat geen van hun werknemers in de toekomst thuis zal werken (exclusief degenen die al permanent thuis werken). Gemiddeld verwachten organisaties dat werknemers 2 dagen per week thuis zullen werken (exclusief degenen die nog niet hebben besloten hoe dit voor hun organisatie er in de toekomst uit gaat zien).



Figuur 7 - Het aantal verwachte thuiswerk dagen

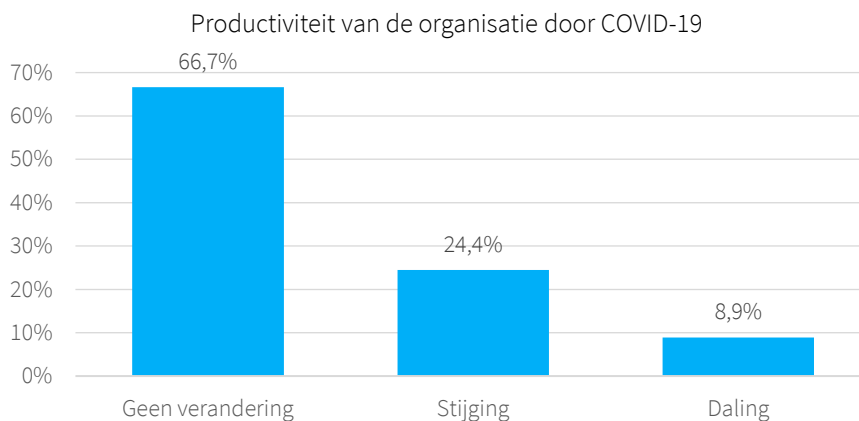
Doordat meer mensen flexibel vanuit huis zullen gaan werken, vergeleken met pre-COVID-19, komt er uit de survey ook naar voren dat men een sterke voorkeur heeft wat betreft de dagen op kantoor. Zo zijn de dinsdag en donderdag de voorkeurs dagen om vanuit het kantoor te werken. Met de groei aan flexibiliteit (werken van waar je maar wilt) en het werken vanuit huis zien organisaties de vraag naar slimme technologie die kan bijdragen aan de efficiëntie van de organisatie (denk aan bijvoorbeeld boekingsystemen voor het kantoor en ruimtes, *videoconferencing* software en hardware in de vergaderruimtes) stijgen om deze verandering ook te kunnen faciliteren.

3.4.2 Efficiëntie en Productiviteit

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat er een sterke link bestaat tussen de efficiëntie van het individu en het gebruik maken van het kantoor. Efficiëntie betekent dat men de dingen die we doen met zo min mogelijk inzet van tijd en middelen doet. Efficiëntie is dus gericht op het sneller en tegen lager kosten produceren. Thuis zijn de werkprocessen soms niet helemaal optimaal uit te voeren en is het moeilijker samen werken waardoor deze optimalisatie verloren gaat. Hiermee is de productiviteit van een organisatie (de daadwerkelijke output) lager als men thuiswerkt. Het kantoor kan dus van grote

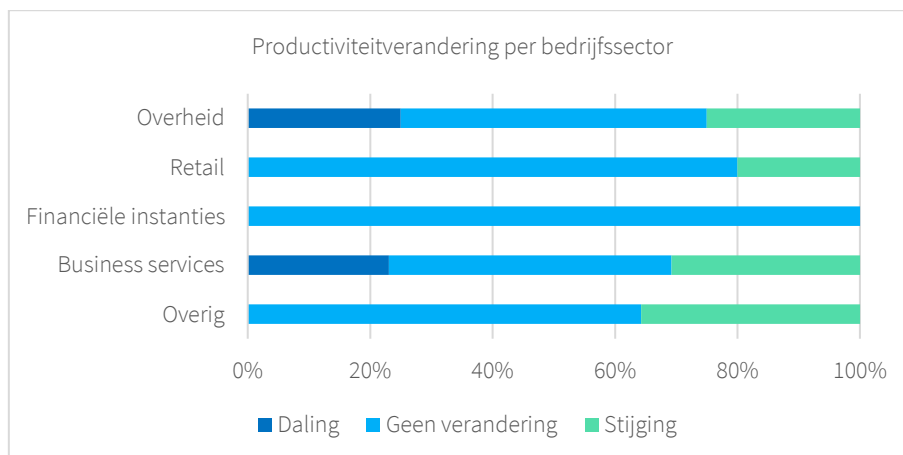
toegevoegde waarde zijn in het stroomlijnen van efficiëntie en dus uiteindelijk de productiviteit van de organisatie.

Op de vraag of organisaties iets hebben gemerkt van hun efficiëntie tijdens de COVID-19 pandemie geeft 10% van de respondenten aan dit ook daadwerkelijk te hebben ervaren tijdens de pandemie, maar liefst 33,3% heeft een stijging in efficiëntie binnen de organisatie gezien. Of dit ook impact heeft gehad op de productiviteit van de organisatie geeft 10% aan dat de productiviteit van de organisatie is gedaald tijdens de COVID-19 pandemie (zie figuur 7). Veel bedrijven hebben in de eerste weken dat de overheid het advies gaf om thuis te gaan werken snel moeten schakelen om alle online tools voor het samenwerken en videobellen gereed te krijgen. Het overgrote deel, namelijk 66,7%, van de respondenten heeft geen daling in productiviteit ervaren door het thuis werken. Er is zelfs een deel die een stijging heeft gezien in de productiviteit van de organisatie, namelijk 24,4% van de respondenten.



Figuur 8 - De invloed van COVID-19 i.c.m. thuiswerken en de productiviteit van de organisatie

Over het algemeen hebben de meeste sectoren weinig daling ervaren in productiviteit door de gevolgen van COVID-19. De financiële instanties steken hier met kop en schouders boven uit waarbij totaal geen verandering heeft plaats gevonden.

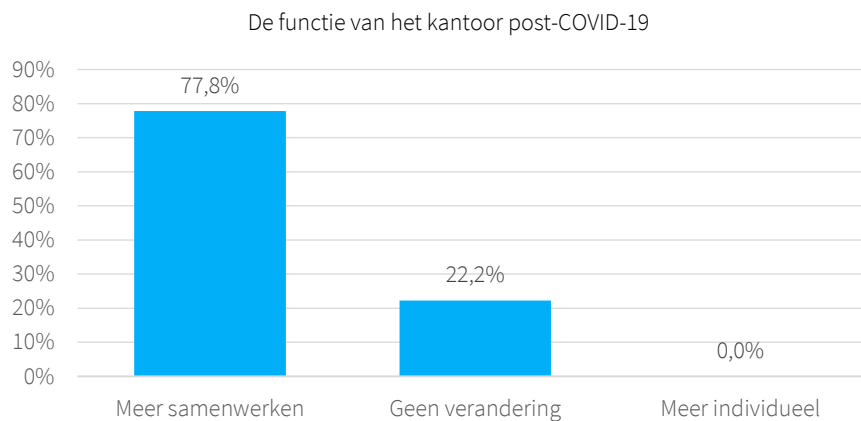


Figuur 9 - Productiviteitsverandering per sector

3.5. Deel II – Kantoorvloer schaalniveau

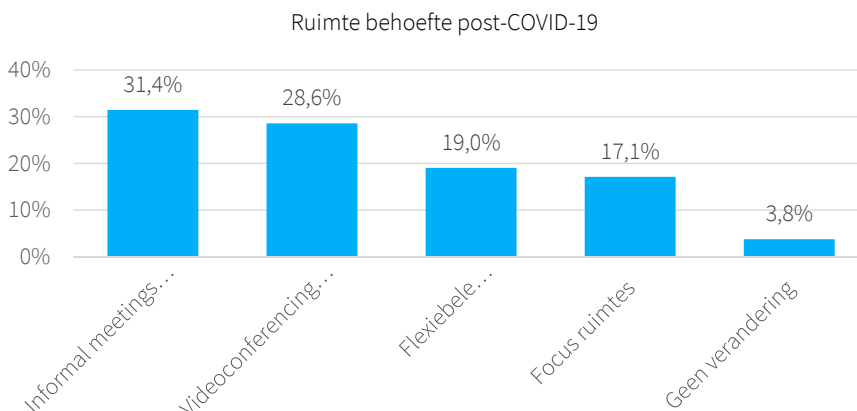
3.5.1 De functie van het kantoor

Hoe zien organisaties het kantoor na de COVID-19 pandemie? Op de vraag of het kantoor na COVID-19 straks meer een ontmoetingsplek zal worden of dat deze meer gebruikt zal gaan worden voor individueel werk geeft 77,8% van de respondenten aan dat zij het kantoor na COVID-19 als een plek zullen zien waar mensen elkaar zullen ontmoeten, zie onderstaande grafiek, figuur 8. Maar 22,2% geeft aan dat hun werkomgeving niet zal veranderen. De resultaten van de survey laten duidelijk zien dat **geen** van de respondenten voorziet dat er meer individuele werkzaamheden op het kantoor worden uitgevoerd.



Figuur 10 - de functie van het kantoor post-COVID-19

Daarnaast is de vraag gesteld of er behoefte zal zijn aan extra ruimtes om de werkzaamheden van de individuen beter te faciliteren na de COVID-19 pandemie. Op deze vraag geven de respondenten aan dat er meer behoefte zal zijn aan informele ontmoetingsruimtes (31,4%), *videoconferencing* kamers (28,6%) en flexibele werkplekken (19%).



Figuur 11 - Ruimte behoefte post-COVID-19

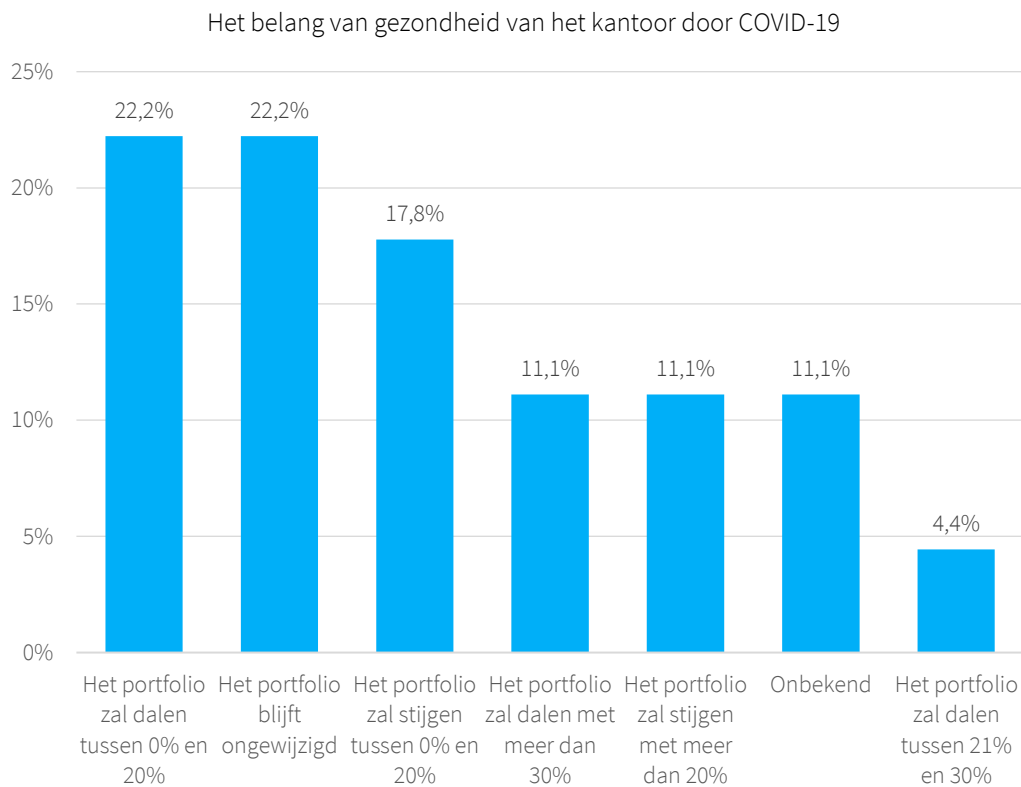
3.5.2 Kantoor-quotiënt

Zoals in hoofdstuk twee is omschreven verwacht het CPB dat de kantoor-quotiënt in de komende tien jaar 5% daalt in Nederland, dit was pre-COVID-19. 33,3% van de respondenten geeft aan men post-COVID-19 minder dicht op elkaar zal zitten. Het is interessant om te onderzoeken of dit dan betekent dat

er simpelweg minder werkplekken beschikbaar zullen zijn op hetzelfde aantal vierkante meters of dat er ook minder vierkante meters nodig zijn (aanbeveling voor een vervolgonderzoek).

De respondenten geven aan dat zij verwachten meer gebruik te gaan maken van flexibele werkplekken van aanbieders (bijvoorbeeld: Regus, Spaces en WeWork). 17,8% van de respondenten voorziet dat zij meer gebruik zullen gaan maken van de flexibele werkplekken voor hun werknemers.

Daarnaast komt uit de survey naar voren dat ruim 40% de respondenten ziet dat hun vastgoedportfolio in de komende jaren zal stijgen.

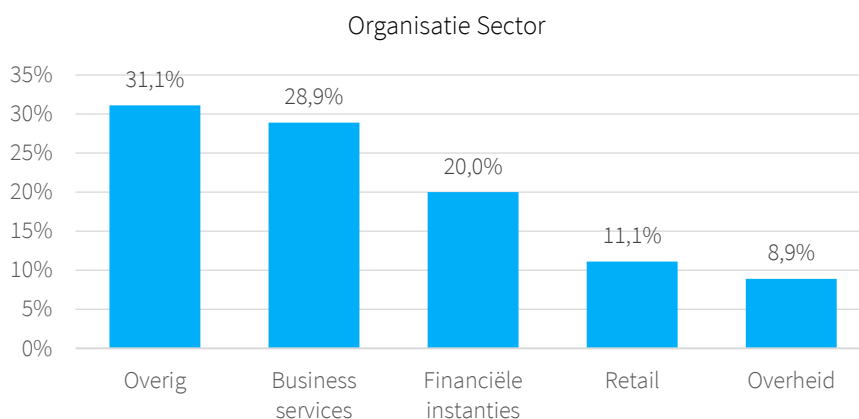


Figuur 12 - De verandering van het vastgoedportfolio

3.6. Deel III – Gebouw schaalniveau

3.6.1 Organisatie

Er zijn drie algemene vragen gesteld om de deelnemende organisaties in kaart te brengen, hoeveel mensen bij de organisatie werkzaam zijn, waar het kantoor gehuisvest is en in welke sector zij actief is. Van de 45 respondenten is het 31,1% actief in de sector Overig, gevolgd door 2. Business Services met 28,9% en 3. Financiële Instanties 20%. Voor de categorie sectoren is een representatieve spreiding in de onderzoeksgroep.



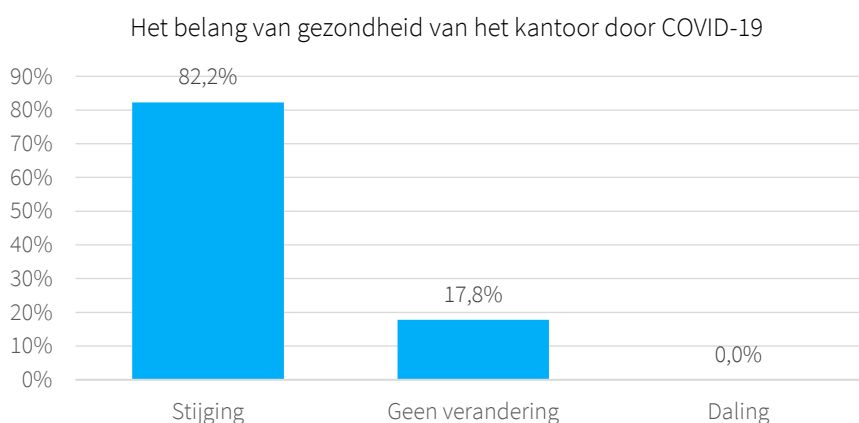
Figuur 13 - Verdeling respondenten en actieve sector

Het overgrote deel, 53,3%, van de organisaties heeft een personeelsbestand van minder dan 100, deze verdeling is tot stand gekomen door eerder uitgevoerde survey van JLL, hierbij is bewust gekozen om af te wijken van de door de CPB (SBI-2008) opgestelde verdeling van organisatie grootte. Ruim 28,9% van de respondenten is actief in de Business Services gevolgd door Financiële Instanties met 20%.

3.6.2 Gebouw gebonden faciliteiten

Het is interessant om te onderzoeken of kantoreindgebruikers door de COVID-19 pandemie behoefte hebben aan meer en andere faciliteiten in het bedrijfsverzamelgebouw. Hierbij kan worden opgemerkt dat dit niet alleen geldt voor bedrijfsverzamelgebouwen maar ook voor *single tenant building* waarbij de gebruiker behoefte heeft aan meer faciliteiten om wellicht de mensen ook naar het kantoor te trekken en een betere balans te creëren, denk bijvoorbeeld aan een sportschool in het gebouw.

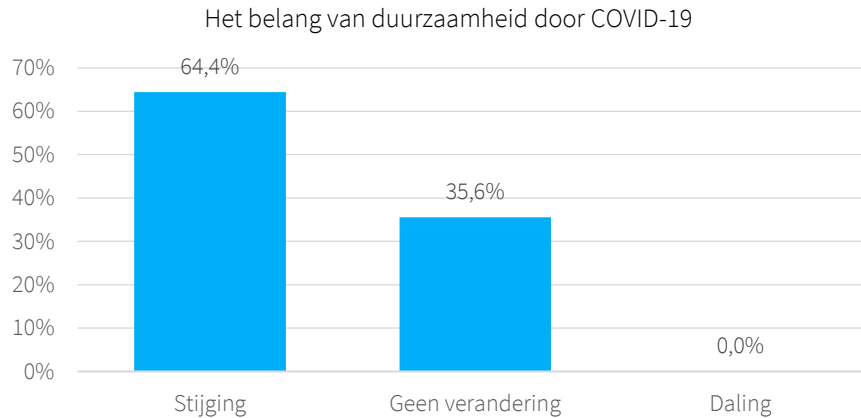
Van de respondenten geeft 53,3% aan dat zij meer behoefte hebben aan faciliteiten in het gebouw, tegenover 8,9% die aangeeft daar geen grote behoefte aan te hebben. COVID-19 heeft organisaties ook bewust gemaakt dat een gezonde werkomgeving, en dan met name de luchtkwaliteit, belangrijk is. 82,2% van de respondenten geeft aan dat dit vanwege COVID-19 belangrijker is geworden voor de werknemers die op het kantoor werken.



Figuur 14 - De stijging van het belang van een gezond kantoor

Aanvullend geven de respondenten aan dat de kwaliteit van het gebouw belangrijker is geworden als wordt gekeken naar een nieuwe kantoorlocatie. Daarbij zal duurzaamheid ook een belangrijkere rol

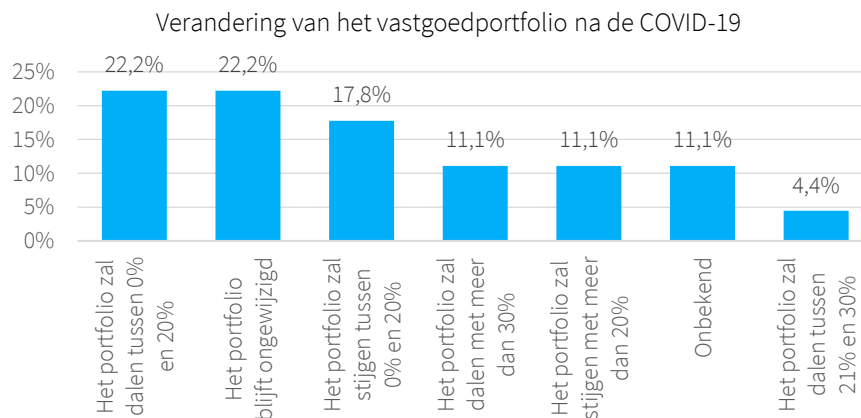
hebben in het huisvestingsvraagstuk voor de organisatie. Hierbij geeft 64,4% van de respondenten van de survey aan dat zij duurzaamheid belangrijker zijn gaan vinden door COVID-19.



Figuur 15 - Het belang van duurzaamheid door COVID-19

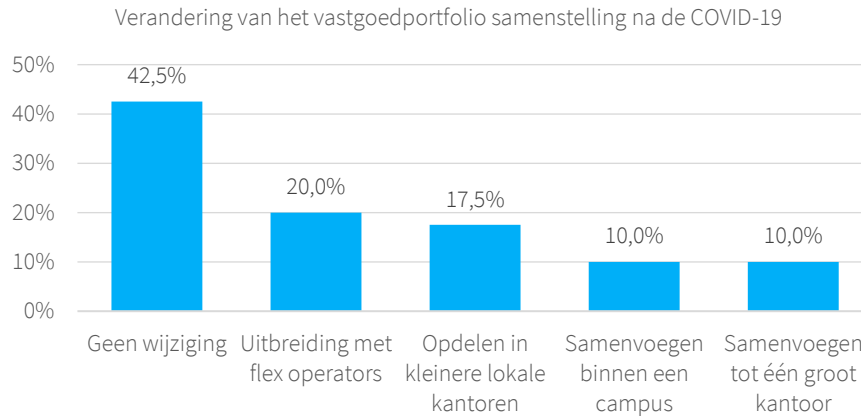
3.6.3 Nieuwe locatie en beweeg redenen

Een meerderheid van de respondenten, namelijk 22,2%, geeft aan dat zij verwachten dat hun vastgoedportefeuille in de komende vier jaar tussen de 0% en 20% gereduceerd zal worden.



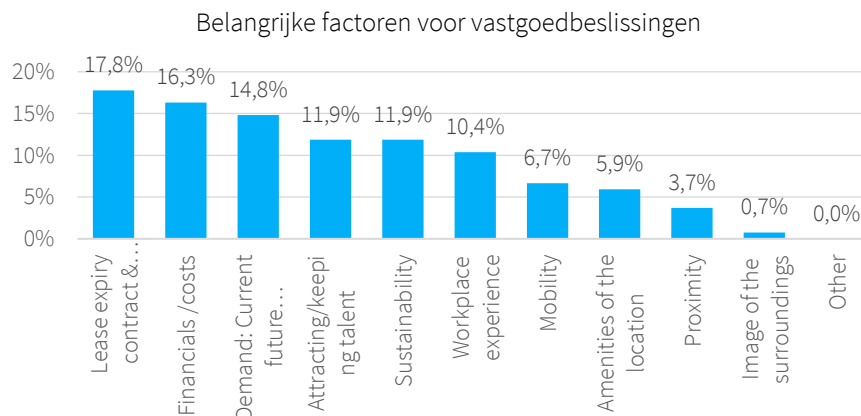
Figuur 16 - Verandering van het vastgoedportfolio

Daarbij is niet alleen aflopende huurcontracten een reden om de portefeuille te gaan optimaliseren, maar ook financieel en de *headcount* zijn hierbij het overgrote deel van de antwoorden op deze vragen. Kijkend naar de transformatie hoe het vastgoedportfolio nu is opgebouwd en hoe deze in de toekomst ingevuld zal worden geven de respondenten aan dat zij verwachten meer gebruik te gaan maken van flexibele kantoor aanbieders. Daarentegen geeft 22,2% aan dat zij geen verandering van hun vastgoedportfolio verwachten in de komende vier jaar.



Figuur 17 - Verandering van het vastgoedportfolio na de COVID-19 pandemie

De top drie van keuzes waarop de vastgoedbeslissingen worden genomen zijn de nog lopende duur van het huurcontract (17,8%), financiële kosten (16,3%) en de huidige kantoorbehoefte (14,8%). Kijken naar het Ten P's model van Haynes (2012) geeft weer dat het vanuit de mens zou moeten gaan om de toegevoegde waarde te creëren van het kantoor Volgens het Ten P's model van Haynes (2012) zou het creëren van de toegevoegde waarde van het kantoor vanuit de mens moeten komen. De kosten spelen dus een belangrijke rol in het huisvestingsvraagstuk en worden belangrijker gevonden dan duurzaamheid en de werkplek ervaring.



Figuur 18 - Belangrijke beslissingsindicatoren voor vastgoed

3.7. Conclusie

Op basis van de uitkomsten van de survey kan al een eerste antwoord worden gegeven op de vierde deelvraag; "Wat zijn de effecten van COVID-19 op de huisvestingsbehoefte". Het kantoor zal na de COVID-19 pandemie zal gaan veranderen. Dit betreft niet alleen de functie en het gebruik van het kantoor, maar ook de benodigde faciliteiten en indeling van het kantoor zelf. Tegelijkertijd hebben de meeste organisaties geen wijziging gezien in de efficiëntie en productiviteit. De survey leert dat organisaties anders naar het huisvestingsvraagstuk kijken dan het Ten P's Model van Haynes (2012), hetgeen juist belangrijk is om de organisatiedoelen te behalen. Met het antwoord op welke functie het kantoor in de toekomst zal hebben komt duidelijk naar voren dat men deze ziet als een ontmoetingsplek en waar wordt samen gewerkt.

Er komt geen duidelijk antwoord naar voren of organisaties meer of minder vierkante-meters nodig zullen hebben in de toekomst, het lijkt erop dat dit elkaar enigszins in evenwicht houdt. Daarentegen heeft COVID-19 wel gezorgd voor meer bewustwording en een toename in belangrijkheid voor de gezondheid van de mens en waarde van duurzaamheid voor de huisvestingsopgave.

In tegenstelling tot wat er vanuit de literatuur naar voren is gekomen, hebben organisaties weinig last gehad van de productiviteit door COVID-19.

Naar aanleiding van de resultaten van de survey is er een expertmeeting georganiseerd met vastgoedprofessionals die verantwoordelijk zijn voor de vastgoedportefeuille van kantooreindgebruikers. Het afnemen van de expertmeeting biedt de mogelijkheid om meer en onderliggende informatie te vergaren. Met de expertmeeting kan worden achterhaald hoe er over de eventuele veranderingen wordt gedacht en wat de eventuele wijzigingen voor de kantorenmarkt kan betekenen. Dit is moeilijk te bereiken door middel van een survey omdat het niet mogelijk is om de vragen direct te stellen, te luisteren en door te kunnen vragen op bepaalde onderwerpen.

4. Kwalitatief onderzoek - Expert meeting

In navolging van de survey die is opgesteld en gedeeld met professionals is er ook voor gekozen om een expertmeeting te organiseren. Het afnemen van een interview met experts biedt de mogelijkheid om meer en onderliggende informatie over het topic op te halen. In dit hoofdstuk wordt deze onderzoeksmethode verder toegelicht, hoe de selectie van de juiste experts tot stand is gekomen en worden de resultaten van de expertmeeting besproken. Met deze interviewmethode is geprobeerd de bevindingen uit de literatuur, hoofdstuk 2, en de survey, hoofdstuk 3, te verifiëren.

4.1. Onderzoeksmethode

In dit onderzoek is ervoor gekozen voor een expertmeeting. De reden waarom gebruik gemaakt is van een expertmeeting, is dat er op deze wijze een grotere groep aan respondenten wordt bereikt in vergelijking met individuele interviews. Het tweede punt wat een grote toegevoegde waarde van een expertmeeting is, is dat complexe onderwerpen vaak toegankelijker worden in een expertmeeting. Respondenten kunnen herkenbare ervaring met elkaar delen binnen de groep waardoor een open setting ontstaat en verhalen elkaar kunnen aanvullen (Baarda B. , et al., 2018). Daarnaast kan een expertmeeting zorgen voor de kruisbestuiving van kennis en inzicht geven in verschillende perspectieven, waarbij de nadruk ligt op de belangrijkste aspecten van discussies door middel van groepsdynamiek. Het groepseffect bij het afnemen van een expertinterview brengt ook een risico met zich mee. Als er een bepaald perspectief over de hoofdvraag dominant in het gesprek de boventoon voert, bestaat de kans dat afwijkende perspectieven niet geuit worden. Dit risico is getracht te ondervangen door als gespreksleider open vragen te stellen, als: “Zou het ook zo kunnen zijn, dat...?” en “Respondent X geeft het volgende aan, maar hoe denk jij daarover respondent Y?”. Op die manier is er ruimte gecreëerd tijdens de focusgroepen om ook afwijkende perspectieven aan bod te laten komen (Guest, Namey, & Mitchell, 2013).

Een ander nadeel van deze methode is dat de moderator minder controle heeft over het verloop van een groepsgesprek dan bij individuele interviews (Guest, et al., 2013). Overigens dient bij deze methode in acht genomen te worden dat dit een ingewikkelde methode betreft. Hierbij is de volgende rolverdeling volgens de theorie van Baarda, et al (Baarda B. , et al., 2018) gebruikt. De onderzoeker en schrijver van deze scriptie stelt de (open) vragen, de tweede onderzoeker let vooral op de procedure: komt bijvoorbeeld iedere deelnemer wel voldoende aan bod.

In dit onderzoek is gekozen voor een semigestructureerde interviewmethode. Bij semigestructureerde interviews liggen in basis de hoofd- en deelvragen van de onderzoeker vast, maar er is ruimte om door te vragen tijdens het interview (Baarda B. , et al., 2018). Dit biedt de ruimte in het interview om door te vragen op antwoorden of om extra uitleg vragen bij de experts. De semigestructureerde opzet van het interview zorgt ervoor dat de benodigde onderwerpen worden besproken en dat het gesprek binnen de juiste kaders blijft en niet te ver van het onderwerp af gaat.

Voor het interview is vooraf een topiclijst, bijlage 5, opgesteld aan de hand van de gevonden literatuur in hoofdstuk 2 en de resultaten in hoofdstuk drie. De topiclijst zorgt voor sturing en een duidelijk doel, het zijn open vragen zodat de respondenten met volzinnen kunnen antwoorden en wat de onderzoeker ruimte biedt om door te vragen. De topiclijst is verdeeld aan de hand van de gevonden schaal theorie in paragraaf 2.4.

4.2. Achtergrond experts

Bij de keuze van de experts is gekozen voor personen die binnen hun organisatie in grote mate betrokken zijn bij het huisvestingsvraagstuk. Er is gericht gekozen voor professionals uit verschillende sectoren om zo een breder beeld te kunnen schetsen van de mogelijk lange termijneffecten van COVID-19. De respondenten zijn geselecteerd aan de hand van de afbakening welke is opgesteld in paragraaf 1.6. Bij het gebruiken van een gerichte steekproef binnen het kwalitatieve onderzoek schuilt het gevaar dat de uitkomst niet of moeilijk te generaliseren is voor de totale populatie. De respondenten zijn typerende gevallen en moeten zorgen voor een goede afspiegeling van de situatie. Op deze manier worden er vanuit verschillende invalshoeken inzichten verkregen over de mogelijke veranderde situatie van het kantoor en de kantorenmarkt post-COVID-19 en ontstaat er een breder beeld over de lange termijneffecten.

Bij de interviews is onderscheid gemaakt tussen drie profielen van geïnterviewden:

- Kantooreindgebruikers
- Vastgoed adviseur
- Architect

In de periode van mei tot juni 2021 zijn er twaalf personen benaderd uit de sectoren, business services, retail en de financiële sector voor het deelnemen aan de expertmeeting. In verband met de zomervakantie, andere verplichtingen en een late afmelding hebben 5 personen deelgenomen aan de expertmeeting. Om de anonimiteit van het onderzoek te waarborgen is de transcriptie volledige geanonimiseerd. Het interview is digitaal afgenomen om de gezondheid van alle respondenten te waarborgen. Middels het programma *Microsoft Teams* heeft het interview plaats gevonden en deze is opgenomen met goedkeuring van alle deelnemers. De transcriptie van dit interview is te vinden in bijlage 6. Het interview heeft meer dan anderhalf uur geduurd.

4.3. Opstelling topiclijst

De topiclijst die is opgesteld voor het interview is verdeeld in drie categorieën die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen in paragraaf 2.4. Deze schaal loopt van micro- naar macroniveau.

- Werkplek niveau
- Kantoorvloer niveau
- Gebouw niveau

Binnen deze schaalverdeling zijn de vragen en stellingen van de expertmeeting onderverdeeld. Hierdoor wordt er op deze drie niveaus gekeken naar de te verwachten lange termijneffecten van COVID-19. Daarnaast wordt de uitkomst van de survey voorgelegd aan de experts om te toetsen met hetgeen zij op dit moment zien in de praktijk. Zo moet er een compleet beeld ontstaan over de lange termijneffecten van COVID-19. De volledige topiclijst is terug te vinden in bijlage 5.

4.4. Betrouwbaarheid van de expertmeeting

Als gevolg van de aanhoudende maatregelen en adviezen van de Nederlandse overheid om zo veel mogelijk thuis te werken, heeft de expertmeeting digitaal plaatsgevonden aan de hand van een video vergadering. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de expertmeeting te waarborgen is deze met instemming van de respondenten opgenomen. Van deze opname is de transcriptie uitgewerkt, de

respondenten hebben de transcriptie geaccordeerd, waarna deze is gebruikt voor de analyse van de expertmeeting. Na de transcriptie is de video-opname verwijderd.

4.5. Labels toekennen en analyseren

Voor het analyseren van de expertmeeting is gebruik gemaakt van het data analyseprogramma Atlas.ti. Met behulp van Atlas.ti zijn de resultaten van het interview gecodeerd, volgens de opgestelde thema's, die gerelateerd zijn aan de vraagstelling in de interviews. De thema's zijn opgezet in dezelfde geest van de vragenlijst, waarbij er een verdieping is aangebracht van de thema's. De operationalisering van begrippen, zoals deze in het theoretische kader naar voren komen, hebben als uitgangspunt voor de rangschikking gediend. Deze begrippen dienen immers als kapstok voor dit onderzoek en zijn in het theoretische concept aangemerkt als bruikbare factoren voor onderzoek naar de impact van COVID-19 op de Nederlandse kantorenmarkt. Vervolgens zijn de labels verder geordend en gereduceerd tot een aantal hoofdonderwerpen. Deze fase heeft zich gericht op het vinden van patronen in de gebruikte labels. Het ordenen is noodzakelijk geweest om de labels te kunnen vergelijken en om mogelijke verbanden te kunnen identificeren (Van Thiel, 2015). Dit draagt zorg voor een meer uniforme en valide toekenning van labels. Op deze wijze is getracht een zo compleet mogelijk beeld te schetsen over de mogelijke exogene shock door COVID-19 op de Nederlandse kantorenmarkt.

4.6. Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de expertmeeting beschreven, wat valt op en wat zijn de lange termijneffecten die de experts zien.

4.6.1 Werkplek niveau

Hoe werd er voor COVID-19 thuis gewerkt binnen de organisatie?

Uit de expertmeeting komt een verdeeld beeld naar voren over hoe het thuiswerken werd geaccepteerd voor COVID-19. Bij één van de organisaties, waar thuiswerken niet sterk aanwezig was in de cultuur, was dit zeer rigide en strak georganiseerd. Er was helder vastgelegd dat één dag per week thuiswerken werd geaccepteerd. Hierbij werd er vooral op gestuurd dat de thuiswerk dag niet het teamwerk in de weg mocht zitten.

Een andere respondent gaf aan dat hun organisatie voor COVID-19 al het *Activity Based Working* had geïmplementeerd. Hier werd er gekeken naar de werkzaamheden van een individu en de komst naar het kantoor en de benodigde werkplek(ken). Bij specifieke afdelingen waar interactie met collega's van groot belang was, was het wel de verwachting dat men aanwezig zou zijn op kantoor.

Een derde organisatie gaf tijdens het interview aan dat het thuiswerken voor COVID-19 soms werd gezien als iets wat je moest verdienen of wat alleen bij bepaalde functies paste. Alhoewel hier wel af en toe werd thuisgewerkt was het niet heel gebruikelijk. Ondanks dat het kantoor wel zo is ingericht en het thuiswerken zou moeten stimuleren.

Bij startups en Tech-bedrijven was het thuiswerken voor COVID-19 vaak al een stuk makkelijker. Dit type organisaties liep voor op het flexibele werken vanuit huis. Er is een duidelijke tweedeling te zien in het thuiswerken voor COVID-19. Waarbij vooral de cultuur van de organisatie een rol speelde in de

acceptatie van het thuiswerken. Hier kan nog aan worden toegevoegd dat de digitale middelen en mogelijkheden een rol hebben gespeeld, waardoor thuiswerken minder goed gefaciliteerd kon worden.

Hoe is het organisaties vergaan tijdens het thuiswerken (korte termijneffect van COVID-19)?

De verschillende organisaties hebben het abrupt thuiswerken op verschillende manieren ervaren en opgepakt. Deze korte termijneffecten stonden in het teken van veiligheid van de werknemers en het razendsnel aanpassen en omschakelen naar de realiteit waarbij veel mensen vanuit huis werken. Twee organisaties hebben het kantoor niet volledig gesloten tijdens de intelligente *lockdown* en hebben vooral gezorgd voor een veilige omgeving voor de mensen die wel naar het kantoor kwamen om daar te werken. Voor de mensen die vanuit huis werkten zijn de digitale middelen om met elkaar te communiceren heel snel gefaciliteerd en opgezet. De organisaties hadden in de eerste twee maanden het kantoor veilig gemaakt voor haar werknemers en een digitale omgeving opgezet waarmee men haar werk goed kon uitvoeren.

Wat van grote invloed is geweest van het succes van het thuiswerken was de communicatie van uit de organisatie. Door de, bijna een overkill, aan informatie over de maatregelen, manier van werken en ondersteuning ontstond er een omgeving waarin het werk zo goed mogelijk door kon gaan en waren de verwachtingen heel duidelijk. Het vertrouwen van de organisatie speelde hierin een belangrijke rol.

Vanwege de onduidelijkheid over de duur van de COVID-19 pandemie heeft het bij de organisaties lang geduurd voordat er werd gekeken naar het faciliteren van een goede werkomgeving voor de mensen thuis. Gaandeweg toen duidelijk werd dat deze pandemie langer zou aanhouden hebben de organisaties ook gekeken naar de thuiswerkplek. Hier is op ingespeeld door persoonlijk budget vrij te maken om een goede thuiswerkplek te creëren. Daarnaast zijn er tijdelijke oplossingen getroffen door meubilair en benodigdheden uit te lenen, zodat men thuis ook goed kon werken.

Er komt duidelijk uit het interview naar voren dat de onzekerheid en de duur van de pandemie voor een versnelling van de digitale middelen heeft gezorgd. Deze *pressure cooker* zorgde voor een versnelling van niet alleen de digitale middelen maar ook het besef dat thuiswerken goed mogelijk is onafhankelijk van het aantal dienstjaren of functie. Hierbij speelde het vertrouwen van de organisatie in het individu en de communicatie omtrent de maatregelen een grote rol. Daarnaast komt er naar voren dat veiligheid van alle werknemers van heel groot belang was. Een uitdaging voor alle organisaties was het persoonlijke contact wat moeilijk was te organiseren tijdens het geforceerde thuiswerken.

Hoe gaat men na COVID-19 thuiswerken (lange termijneffect van COVID-19)?

Door het geforceerde thuiswerken zijn heel veel mensen en organisaties in gaan zien dat thuiswerken goed mogelijk is. In het interview is gesproken over het thuiswerken na COVID-19. Uit het interview is naar voren gekomen dat er in het begin werd gedacht aan veel meer thuiswerken en veel minder op kantoor. Echter zien de respondenten dat de behoefte aan veel meer thuiswerken af neemt en dat de behoefte om naar het kantoor te komen toch weer stijgt. Dit effect, waarbij eerst werd gedacht aan drie á vier dagen thuiswerken en waar men het nu heeft over twee á drie dagen thuiswerken, zwakt af over de tijd. De respondenten verwachten dan ook dat binnen hun organisaties mensen twee dagen

thuis zullen werken en de andere dagen op kantoor of een andere locatie (bijvoorbeeld: onderweg of bij klanten, afhankelijk per organisatie en functie).

Het korte termijneffect waarbij eerst werd gedacht dat men het overgrote deel vanuit huis zou gaan werken is tijdens de aanhoudende pandemie verminderd. Het lange termijneffect zal dus zijn dat men wel meer thuis zal werken vergeleken met het pre-COVID-19 tijdperk, maar dat het extreme waar men eerst aan dacht minder is geworden. Deze vermindering zou zijn ontstaan doordat men volledig thuis kwam te zitten en dat men nu inziet dat volledig thuiswerken niet de oplossing is.

Hoe ziet het hybride kantoor na COVID-19 eruit?

Het nieuwe hybride kantoor na COVID-19 zal meer een ontmoeting en samenwerkplek worden waar ook voldoende ruimte is om de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. In de vorige vraag kwam naar voren dat de digitale voorstelling van het kantoor, die er in het begin van de COVID-19 pandemie werd voorgesteld, verwacht wordt wel dat deze minder zal zijn. Het hybride kantoor blijft nog steeds een plek waar gewerkt zal worden maar de nadruk veel meer zal liggen op ontmoeten en samenwerken.

Organisaties zullen het *blended* werken (het zowel thuis als op kantoor werken) moeten gaan stimuleren en hier ook duidelijk over gaan communiceren om de verwachtingen bij de medewerkers helder te krijgen en het te laten slagen. Het al bestaande *Activity Based Working* concept wat bij een aantal organisaties onder de respondenten is geïmplementeerd, is door de COVID-19 pandemie in een stroomversnelling terecht gekomen. De positieve leerpunten, het digitale werken, het thuis kunnen werken, het vertrouwen, zullen worden meegenomen in de nieuwe kantoren om zo tot een nieuw hybride kantoor na COVID-19 te komen.

Een van de respondenten geeft terecht aan dat men goed moet kijken naar de kwaliteit van het kantoor. Het gaat niet alleen om wat er zich binnen de kantoortvloer aan faciliteiten bevindt, maar ook de verhouding tussen personen en de vierkante meters. Verschillende organisaties zullen de pandemie als een kans zien om te besparen en minder vierkante meters kantoor hebben. Een van de respondenten geeft aan dat vanuit het verleden is gebleken dat dit averechts werkt en de efficiëntie en de productiviteit doen dalen.

“- je gaat naar kantoor om er wat uit te halen, je gaat niet meer naar kantoor om de hele dag achter je bureau te gaan zitten.”

4.6.2 Kantoortvloer niveau

Welke faciliteiten heeft het hybride kantoor nodig?

Het hybride kantoor na COVID-19 heeft dus andere faciliteiten nodig om deze nieuwe manier van werken goed te kunnen faciliteren. Op de vraag wat hiervoor nodig is komt niet alleen vanuit de survey, maar ook vanuit het interview naar voren dat er meer behoefte zal zijn naar specifieke vergaderruimtes voorzien van de juiste IT-faciliteiten (bijvoorbeeld schermen en videoapparatuur). Daarnaast is er door de stijgende *calls* ook behoefte aan kleine één en twee persoons ruimtes waar deze kunnen worden gedaan zonder de mensen op de werkvloer te storen.

Verder moet het kantoor ook de moeite waard zijn om naartoe te komen, er wordt verwacht dat mensen efficiënter met hun tijd om zullen gaan en flexibeler zullen werken gedurende de werkdag. Het kantoor moet een plek worden waar men collega's, opdrachtgevers en mensen kan ontmoeten. Het moet een plek zijn die uitnodigt om samen te werken om zo te innoveren en kennis overspill plaatst te laten vinden. Maar er blijft ook behoefte aan een ruimte om te werken. Er moet veel meer gekeken worden naar de activiteit die de persoon uitvoert op dat moment om zo efficiënt gebruik te maken van de ruimtes en dus de kantoorvloer.

De grote uitdaging voor het kantoor zal zijn de saamhorigheid versterken en waarborgen. Om deze reden moet het kantoor een plek zijn waar je graag naartoe wilt om collega's te ontmoeten en om samen te werken.

De functie van het kantoor na COVID-19

Vanuit de expertmeeting komt heel duidelijk naar voren dat het kantoor na COVID-19 wel van functie zal veranderen. Waar het voorheen vooral een plek was waar gewerkt werd, zal de functie van het kantoor niet alleen maar werken zijn maar vooral een plek worden waar men elkaar ontmoet en samenwerkt. Door de *pressure cooker* van het thuiswerken is het voor de organisaties heel duidelijk geworden dat thuiswerken goed mogelijk is als er vertrouwen vanuit de organisatie is en de faciliteiten thuis goed geregeld zijn.

Er zal wel een verschil blijven tussen de verschillende generaties binnen de organisaties. Waarbij vooral de fase waarin men zich bevindt van het leven bepalend kan zijn hoe men gebruik wil maken van de geboden flexibiliteit. Denk hierbij aan jongeren die nog met huisgenoten wonen, deze groep zal sneller geneigd zijn om naar het kantoor te komen omdat het thuis soms niet mogelijk is om een goede werkplek te creëren. Ook zal deze doelgroep eerder naar het kantoor komen voor de sociale interactie en het opbouwen van een netwerk.

Het kantoor zal aantrekkelijk moeten zijn om elkaar te ontmoeten en hier samen te werken. Zoals in de eerdere vraag al duidelijk werd dat de faciliteiten/ruimtes binnen de kantoorvloer anders zullen worden om dit te kunnen faciliteren. Men komt straks naar het kantoor om te ontmoeten, samen te werken en ook nog om 'gewoon' te werken. Hierbij zal door het individu worden gekeken naar de noodzaak om naar het kantoor te komen. De werkuren zullen flexibeler worden, waarbij het individu de keuze heeft om de dag in te vullen.

Hierbij moet worden opgemerkt dat deze transitie nog plaats moet gaan vinden en dat de duur van deze transitie nog onduidelijk is.

Hoe heeft de organisatie de productiviteit tijdens het geforceerde thuiswerken ervaren?

De respondenten geven aan het lastig te vinden of er nu al uitspraken kunnen worden gedaan over het feit of de mensen minder efficiënt werken door het thuiswerken en minder fysiek samenwerken. Daarnaast geven ze aan dat ze niet gemerkt hebben dat de productie van de organisatie is gedaald, in sommige individuele gevallen is de efficiëntie en productiviteit zelfs gestegen, dit komt ook terug uit de survey die is uitgestuurd. Wel geeft één van de respondenten aan dat de productiviteit in het begin van

de intelligente *lockdown* hoger lag in vergelijking met een paar maanden geleden. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat mensen klaar zijn met het thuiswerken en behoefte hebben om terug te komen naar kantoor. Men heeft behoefte aan sociale interactie, ritme en innoveren. Alle organisaties hebben weer behoefte om terug naar kantoor te gaan met een gezonde verhouding tussen thuis en op kantoor werken.

“- we can't force people to work from home for longer. Because that will decrease productivity concretely, measure the thoughts or the decisions that we are making or not just one of the cost of capax capital expenditure.”

Hebben organisaties meer of minder vierkante-meters nodig in de toekomst?

Er zullen organisaties zijn die de pandemie en de lessen van het thuiswerken zullen aangrijpen om minder vierkante-meters af te nemen. Echter geeft één van de respondenten heel duidelijk aan, zijn functie is vastgoed adviseur, dat dit vaak het tegendeel bewijst. Door minder vierkante-meters af te nemen zal de efficiëntie en productiviteit onder druk komen te staan. De kantoor indeling zal wel gaan veranderen. Deze zal veel meer plaats gaan bieden aan samen komen en de activiteit die men komt uitvoeren op kantoor.

Er wordt zelfs verwacht dat er een kleine groei zal ontstaan in de vierkante-meter behoefte door de pandemie om de gezondheid, efficiëntie en productiviteit te stimuleren. Het nieuwe kantoor kan zelfs worden ingezet in de strijd om het talent op de arbeidsmarkt aan de organisatie te binden, de *war on talent*.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de bedrijven die de pandemie zien als een kans om te besparen. Er zijn ook organisaties die de pandemie als een ervaring zien en hier graag van willen leren en deze lessen mee willen nemen en in praktijk willen brengen in het nieuwe hybride kantoor. Hier zal het dan veel meer gaan om het feit dat als er wordt bespaard hoe deze besparing kan bijdragen aan het kantoor om zo de efficiëntie en productiviteit te vergroten.

“There are even places with eight square meters per person which really had negative impact on people's ability to affectively execute their work at the office. I think that's a really important point because as we are moving forward, not just from a perspective of health and safety but a functionality, what is going to be the purpose of the office in terms of effectiveness. I think we will grow a bit however that's greatly dependent on the decision making of executives and real estate leaders within the organization.”

4.6.3 Gebouw niveau

Is duurzaamheid van het gebouw en gezondheid van de persoon door COVID-19 belangrijker geworden?

De respondenten geven in het interview aan dat duurzaamheid iets is wat al een langere tijd op de agenda van de organisatie staat. Door de COVID-19 pandemie is wel duidelijk geworden wat de impact van het reizen is en dat het ook veel minder zou kunnen. Vergaderingen die eerste plaats vonden op locatie, waarbij mensen van over de hele wereld naartoe afreisden zal gaan afnemen. Hier staat tegen

over dat de technologische middelen een vlucht zullen gaan nemen om deze vergaderingen en bijeenkomsten goed te faciliteren.

Een van de respondenten geeft aan dat voor het eerst sinds het bestaan van de organisatie er een digitale aandeelhoudersvergadering heeft plaatsgevonden. Met gebruik van digitale middelen en zelfs *greenscreens* is geprobeerd een omgeving te creëren waarbij de afstand wordt weggenomen. Het nadeel van de digitale vergadering is dat het menselijke contact voor en na de bijeenkomst ontbreekt. Dat is een blijft een moment waarbij mensen elkaar ontmoeten, kunnen bijpraten en er dus *knowledge overspill* ontstaat. Hier is veel behoefte aan.

De gezondheid van de mens is door de pandemie erg belangrijk gebleken. Ook na de pandemie kan er worden verwacht dat de gezondheid van de mens een grotere rol zowel binnen het kantoor als binnen de organisatie zal vinden.

Toch blijft duurzaamheid iets wat geambieerd wordt, maar nog te weinig terugkomt in het kantoor en de keuze. Dit heeft te maken met het feit dat het onduidelijk is waar het om gaat en wat hieraan gedaan kan worden.

“- we willen er wel wat mee maar ze weten niet hoe terwijl het moet. Het gaat niet alleen om je BREEAM-gebouw, het gaat echt om kleinschalig niveau op je eigen vloer. We moeten er mee aan de slag, maar hoe dat zou het eerste vraagstuk moeten zijn.”

5. Analyse

In de twee voorgaande hoofdstukken zijn de methoden en resultaten van de twee praktijkonderzoeken beschreven. In dit vijfde hoofdstuk worden de resultaten van de het literatuuronderzoek, de survey en de expertmeeting geanalyseerd. Hierin worden de drie verschillende onderzoeksmethoden bij elkaar gebracht volgens de TPA-methode. De toegevoegde waarde voor het onderzoek is dat er datatriangulatie plaats vindt. Dit geeft een completer beeld over de uitkomst van het onderzoek dan dat er slechts gebruik wordt gemaakt van één onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk wordt getracht antwoord te vinden op de onderzoeksvraag welke lange termijneffecten door COVID-19 er kunnen ontstaan en wat het effect op de Nederlandse kantorenmarkt zal zijn. In lijn met de vorige hoofdstukken wordt er gekeken naar de drie verschillende schaalniveaus waarop eventuele verandering zullen plaats vinden op basis waarvan een volledig beeld kan worden geschetst over de gevolgen.

5.1. Werkplek niveau

Vanuit het literatuuronderzoek naar de oorsprong en de functie van het kantoor is naar voren gekomen dat deze is ontstaan door de groeiende administratieve werkzaamheden die ontstonden bij de schaalvergroting van organisaties. Waar dit in het verleden aan de zaak gebeurden ontstonden er kantoren waar deze administratieve werkzaamheden werden uitgevoerd. In de afgelopen decennia waarin het kantoor zich verder heeft ontwikkeld is het concept nog altijd hetzelfde gebleven; men komt naar het kantoor om te werken. Door de COVID-19 pandemie is het thuis- en digitaal werken in een stroomversnelling terecht gekomen, waardoor mensen en organisaties zijn gaan inzien dat thuiswerken prima kan. Er moet niet meer gekeken worden naar de functie of het aantal dienstjaren om thuis te kunnen werken.

Het onderzoek van het CPB, dit onderzoek is uitgevoerd voor de COVID-19 pandemie, concludeerde dat het flexibel en thuiswerken tot en met 2030 zal gaan toenemen.

De resultaten van de survey en de expertmeeting laten zien dat medewerkers in de toekomst flexibeler gaan werken. Dit gaat niet alleen om thuis, op kantoor of op een andere locatie te werken. Dit gaat ook om de dag indeling zelf. Hierbij moet opgemerkt worden dat het vinden en behouden van een balans tussen werk en privé aandacht behoeft. Niet alleen vanuit de medewerker, maar ook zeker vanuit de werkgever. Vanuit zowel de survey en de expertmeeting komt naar voren dat er wordt verwacht dat er gemiddeld twee dagen per week thuis zal gaan werken en dat organisaties hier ook voor open staan. Hierbij moet worden opgemerkt dat er een verschil zal zijn tussen de verschillende generaties op de werkvloer hoe wordt omgegaan met het flexibel werken vanuit huis, op kantoor en op andere locaties.

Aan de hand van de gevonden theorie werd verondersteld dat de efficiëntie van het individu en de productiviteit van de organisatie door het geforceerde thuiswerken zou afnemen. Echter bewijst de realiteit het tegendeel. Vanuit de survey komt naar voren dat men zelfs een stijging in efficiëntie en productiviteit heeft ervaren tijdens het thuiswerken. In de expertmeeting, welke een maand na de survey plaats vond, werden deze resultaten genuanceerd. Het meten van de individuele efficiëntie op dit moment is erg lastig en de productiviteit, als je sec kijkt naar de financiële cijfers: als je sec kijkt naar de financiële cijfers is de productiviteit verschillend per organisatie en per sector. Er is veel behoefte om weer terug naar het kantoor te gaan om elkaar te ontmoeten en samen te werken.

We zullen in de toekomst flexibeler gaan werken. De pandemie heeft gezorgd voor een stroomversnelling en acceptatie van thuiswerken. Organisaties zullen moeten investeren in de thuiswerkplek voor de

medewerkers zodat er ook thuis prettig kan worden gewerkt kan worden en men daar optimaal kan presteren.

5.2. Kantoorvloer niveau

Vanuit de survey kunnen we concluderen dat de primaire functie van het kantoor zal veranderen na de COVID-19 pandemie. Waarin de theorie duidelijk naar voren is gekomen dat het kantoor van oudsher vooral functie heeft gedaan om bureautaken uit te voeren, zal het kantoor na de pandemie meer ruimte gaan bieden aan ontmoeten en samenwerken. We kunnen dus concluderen dat de bureautaken ook goed thuis kunnen worden uitgevoerd. Hierin is wel een belangrijke taak voor de organisatie weggelegd. De organisatie zal het werkproces zo moeten inrichten dat dit ook gefaciliteerd wordt. Op het niveau van de kantoorvloer zal er in de komende jaren veel veranderen. Uit zowel de survey als de expertmeeting kan worden geconcludeerd dat er een hybride kantoor zal ontstaan in de komende jaren. Een kantoor dat de medewerkers uitnodigt om te werken, als men op kantoor werkt daar de juiste faciliteiten heeft welke passen bij de activiteit.

Het kantoor heeft zich de laatste decennia ontwikkeld met *Activity Based Working* waarbij het individu de keuze heeft om de juiste werkplek te gebruiken die aansluit bij de werkzaamheden die op dat moment gedaan moeten worden. Dit draait echter nog steeds om het werken. In de uitkomst van de survey geeft 77,8% van de respondenten aan dat het kantoor na de pandemie meer dienst zal gaan doen als een ontmoetingsplek als een plek waar meer samen gewerkt zal worden. Goed om hierbij op te merken dat 0% van de respondenten heeft aangegeven dat er meer individuele werkzaamheden zullen gaan plaatsvinden in het kantoor na de pandemie. *Activity Based Working* zal meer aandacht krijgen om zo beter te voldoen aan de vraag van de gebruiker. Door de veranderende manier van werken, waarbij veel meer digitaal zal worden gewerkt, zal het kantoor anders moeten worden ingedeeld en worden voorzien van de juiste ruimtes die dit bewerkstelligen.

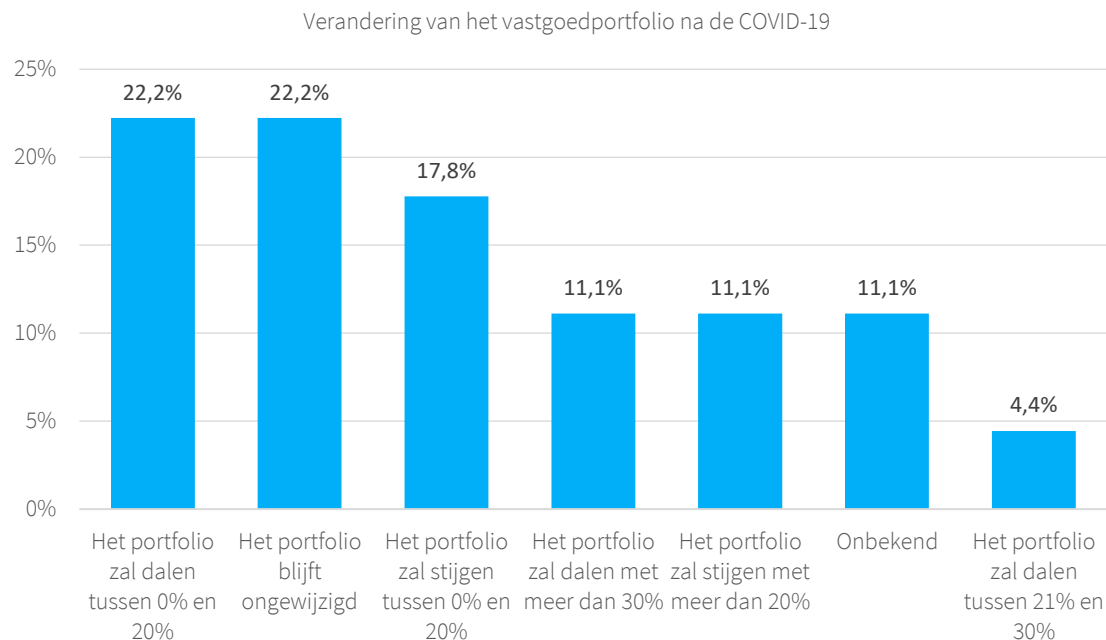
Vanuit de expertmeeting komt naar voren dat het kantoor kan bijdragen aan de binding van de medewerkers aan de organisatie. Dit zal doordat er meer vanuit huis gaat worden gewerkt een uitdaging zijn voor organisaties.

5.3. Gebouw niveau

In de literatuurstudie zijn verschillende modellen besproken die organisaties kunnen helpen bij het afstemmen van het organisatiedoel en de zoektocht naar het juiste kantoor en de invulling van de vloer. Hierbij is het van belang dat er goed wordt gekeken naar de organisatiedoelen om zo de strategie voor het vastgoed te bepalen, deze kan en moet een toegevoegde waarde zijn en zelfs de productiviteit van de organisatie verhogen. Zoals één van de respondenten van de expertmeeting aangeeft, dient er niet naar de strategie en kantoorvloer gekeken te worden als een vorm van besparing. Met het nieuwe flexibele werken zullen organisaties goed moeten nadenken over de bijpassende strategie om zo optimaal mogelijk te presteren. Zo kan het model van BCI bijdragen aan deze strategie vorming.

Het CPB voorziet in de komende jaren naar 2030 dat bedrijven minder vierkante-meters per FTE zullen gaan afnemen. De resultaten van de survey laten een verdeelde mening zien over het feit of zij meer of minder vierkante-meters nodig hebben in de nabije toekomst. Kijkend naar de percentuele verdeling kan er een lichte stijging worden verwacht (zie onderstaand figuur 19). Ook de geïnterviewde experts verwachten in de komende jaren een lichte stijging in vierkante-meters. Hierbij kan de opmerking worden gemaakt dat organisaties de pandemie en het thuiswerken niet moeten aangrijpen om te

besparen op hun vastgoedkosten. Dit zal resulteren in een nadelig effect op de efficiëntie van de individu en productiviteit van de organisatie. De survey laat zien dat organisaties op zoek zijn naar flexibiliteit in de gehuurde ruimte. Dit kan gaan om de duur van het contract om zo in te kunnen spelen op de verandering van het kantoor.



Figuur 19 - Verandering van het vastgoedportfolio na de COVID-19

De kantooreindgebruikers zullen in de toekomst meer behoefte hebben aan gedeelde faciliteiten die in gebouwen aanwezig zullen zijn.

We kunnen aan de hand van de survey concluderen dat organisaties na de COVID-19 pandemie anders naar hun vastgoedopgave gaan kijken. Vooral de keuze van het juiste gebouw voor de organisatie is hierin een belangrijke beslissingsfactor. 80% van de respondenten ziet een stijging in het belang de kwaliteit van het gebouw na de pandemie. Aansluitend daarop zien wij een stijging, maar liefst 85%, op het gebied gezondheid en *wellbeing* van de medewerker. Het gaat hierbij om luchtventilatie, verlichting en akoestiek binnen het kantoor. Daarnaast zien we een stijging van faciliteiten binnen het bedrijfsverzamelgebouw. 40% geeft hieraan dat zij meer behoefte hebben aan faciliteiten, zoals verga-derruimtes, lunch faciliteiten en een sportschool die gedeeld kunnen worden met andere huurders. Ook in de expertmeeting wordt dit bevestigd. Echter wordt opgemerkt dat de behoefte er is om meer aandacht te besteden aan de facilitaire behoefte alleen het daadwerkelijk uitvoeren hiervan als moeilijk wordt ervaren. Dat heeft te maken met het feit dat er veel onduidelijk en onwetendheid is over het onderwerp duurzaamheid. Voor de eigenaren en adviseurs ligt hier een schone taak om de kantooreindgebruiker hierbij te helpen. Er kan worden verwacht dat er door de gevolgen van COVID-19 de huisvestingsbehoefte van de eindgebruikers gaat veranderen. Gebouweigenaren zullen in de toekomst te maken krijgen met huurders die duurzame gebouwen willen huren.

In de onderstaande tabel zijn de uitkomsten van de survey en expertmeeting gebundeld om zo een compleet overzicht van de uitkomsten te genereren.

Tabel 2 – Overzicht uitkomsten survey en expertmeeting

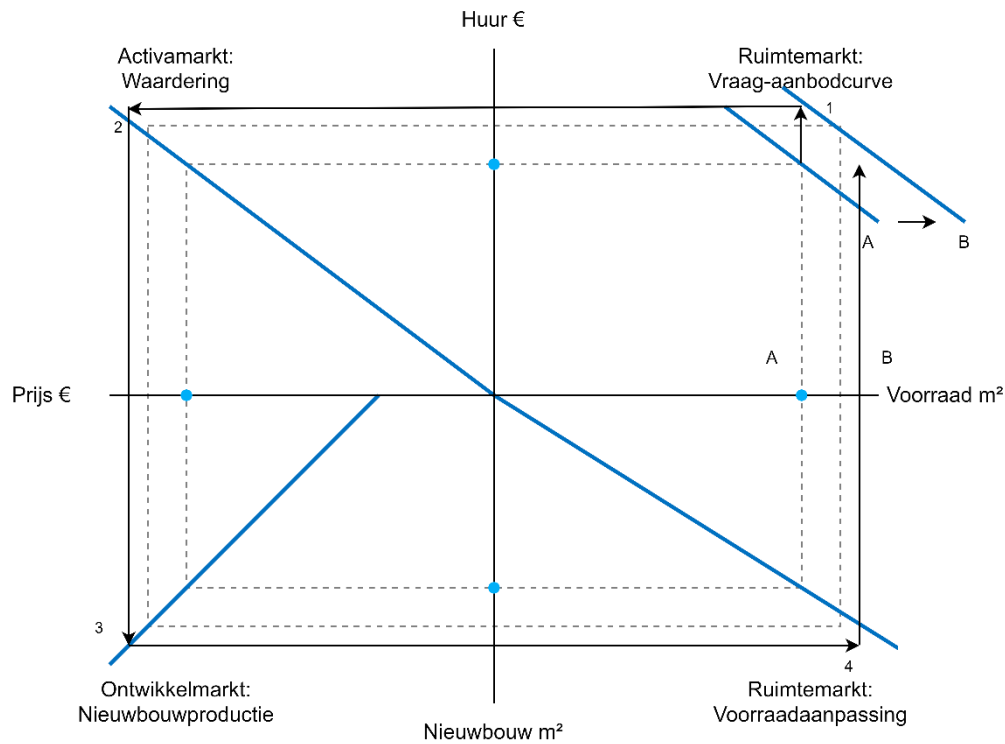
	Survey	Expertmeeting
Werkplek schaalniveau		
Werken na COVID-19	De respondenten gaven aan dat men gemiddeld 2 dagen per week gaat thuis werken	Experts verwachten dat 2 dagen per week thuiswerken realiteit gaat worden. In eerste instantie had men verwacht dat dit meer dagen zouden zijn, maar dit bleek toch af te zwakken gaan de weg
Efficiëntie	De meeste organisaties hebben weinig efficiëntie verlies door COVID-19 ervaren	De experts gaven aan dat het op korte termijn niet goed in te schatten wat het effect op efficiëntie is gebleken. Eén van de experts gaf aan dat de efficiëntie drastisch is verhoogd tijdens het thuiswerken
Kantoorvloer schaalniveau		
De functie van het kantoor	Meer focus op samenwerken en ander ruimte gebruik van de kantoorvloer (meer digitale middelen voor het vergaderen en samenwerkplekken)	Experts sluiten zich aan bij deze verwachting en zijn hier al mee bezig om dit binnen het kantoor te realiseren
Kantoor-quotiënt	De respondenten verwachten een lichte daling van vierkante-meters in de toekomst	Experts verwachten niet dat men minder vierkante-meters zal afnemen, in tegenstelling zelfs, ze verwachten een kleine stijging van vierkante meter afname
Gebouw schaalniveau		
Duurzaamheid	Hogere verwachting van duurzaamheid wat betreft het kantoorgebouw	Experts sluiten zich hierbij aan, door COVID-19 is er meer besef gekomen over duurzaamheid
Gebouw gebonden faciliteiten	Meer vraag naar faciliteiten in en rond het gebouw na COVID-19	Experts zien deze vraag ook van de organisaties, mede door het efficiënter gebruik maken van de kantoorvloer

5.4. Vierkwadrantenmodel

Het vierkwadrantenmodel van DiPasquale en Wheaton (DiPasquale & Wheaton, 1996) welke in de literatuur is behandeld weergeeft in dit geval de Nederlandse kantorenmarkt. De vierkwadranten verbeelden hierin de verschillende actoren en hoe deze zich in het totale speelveld bevinden. Als er een exogene shock plaatsvindt binnen één van de kwadranten heeft deze invloed op de andere kwadranten, waarna deze een nieuw evenwicht vindt in de nieuwe situatie die is ontstaan door de exogene shock.

De pandemie heeft ervoor gezorgd dat we kritisch zijn gaan kijken naar het kantoor, het thuiswerken en de gezondheid van de medewerkers. Er wordt verwacht dat in de komende jaren iets meer vierkante-meters zullen worden afgenomen. Door deze verhoogde vraag te vertalen naar het vierkwadranten model ontstaat er een nieuwe situatie. Het onderstaande figuur laat zien welk lang termijneffect de COVID-19 pandemie kan hebben op de Nederlandse kantorenmarkt. In het onderstaande figuur is

stippellijn A de huidige situatie. Door de verschuiving die er ontstaat in het Ruimtemarkt kwadrant ontstaat er een nieuwe situatie in de Nederlandse kantorenmarkt. De verplaatst zich naar buiten en dat is lijn B. Deze werkt tegen de klok in door op de drie andere kwadranten. Hierdoor ontstaat er een nieuw evenwicht in de markt.



Figuur 20 - Aanpassing Nederlandse Kantorenmarkt

5.5. Conclusie

Op het moment dat de restricties door de COVID-19 pandemie worden opgeheven, zullen veel organisaties weer terug naar het kantoor keren. De manier van werken zal veranderen, organisaties zullen hierop in moeten spelen willen zij attractief blijven voor haar werknemers.

Om te komen tot het nieuwe hybride kantoor zal er een transitiefase ontstaan. Deze fase zal een aantal jaren duren. De *early adopters* zullen bij terugkomst of zelfs daarvoor het kantoor anders inrichten om deze aan te laten sluiten bij het hybride kantoor waar meer zal worden ontmoet en samengewerkt. Andere organisaties zullen hier pas mee starten als zij verhuizen en zullen in de tussentijd kleine aanpassingen doen aan de huidige inrichting. De *Late Majority* zal de kat uit de boom kijken en pas later in actie komen. Het is voor organisaties van belang om de transitie goed te begeleiden en hierin te communiceren met haar medewerkers om het hybride kantoor en werken succesvol te laten zijn.

Er zal een tweedeling ontstaan tussen de organisaties die door de pandemie een besparing zien en minder vierkante-meter kantoor nodig hebben en organisaties die dit als een kans zien en het kantoor verder zullen ontwikkelen. De experts waarschuwen voor het nadelige effect van het afnemen van minder vierkante-meters die het kan hebben op de efficiëntie van het individu en productiviteit van de organisatie. De andere helft van de organisaties zal de pandemie en het hybride kantoor van de toekomst als een kans beschouwen. Hoe kan het kantoor verder worden geoptimaliseerd om mensen

optimaal te laten presteren. Hoe kunnen zijn medewerkers en jong talent binden door een aantrekkelijk kantoor te hebben welke uitnodigt om niet alleen collega's maar om ook opdrachtgevers en relaties te ontvangen en ontmoeten. Het kan, zoals wel vaker wordt gezegd, worden ingezet in de strijd om het aantrekken en binden van talent, de zogeheten *war on talent*.

In de afgelopen jaren waar organisaties het vastgoed vooral als een kostenpost hebben gezien en er minder vierkante-meters per FTE werden opgenomen, wordt er verwacht dat er een lichte stijging zal ontstaan in de afname.

Kantooreindgebruikers zullen in de toekomst kritischer zijn op de duurzaamheid van het pand bij de zoektocht naar de geschikte locatie voor het kantoor. Eigenaren zullen hier in de komende jaren goed naar moeten kijken om zo te voldoen aan de vraag van de eindgebruikers. Daarnaast hebben organisaties meer behoefte aan faciliteiten in het gebouw waar zij gebruik van kunnen maken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vergaderruimtes waardoor de kantoorvloer efficiënter kan worden gebruikt.

6. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk wordt teruggeblikt op de uitkomsten van dit onderzoek. Hierin wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoordt door middel van de resultaten van de survey en de expertmeeting. Daarnaast zal in de tweede paragraaf worden ingegaan op de aanbevelingen voor vervolgonderzoek en in paragraaf 3 de reflectie op het onderzoek.

6.1. Antwoord op de onderzoeksvragen

In dit onderzoek is getracht antwoord te geven op de vraag: “Wat zijn de blijvende effecten van COVID-19 op de huisvestingsbehoefte van kantooreindegebruikers in Nederland?”

Op basis van de literatuurstudie is een survey opgesteld en uitgestuurd onder respondenten, welke als basis heeft gediend voor dit onderzoek. De uitkomst van de survey heeft meer inzicht gegeven in de toekomstige huisvestingsbehoefte van kantooreindegebruikers. Om de uitkomst van dit onderzoek te staven is er daarnaast een expertmeeting georganiseerd.

6.1.1 Deelvragen

Aan de hand van de literatuurstudie zijn de eerste drie deelvragen beantwoord, de vierde en vijfde deelvraag is beantwoord met de uitkomst van de survey en de expertmeeting. Hieronder wordt antwoord gegeven op de vijf deelvragen waarna de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord.

De eerste deelvraag is ingegaan op de functie van het kantoor en de toegevoegde waarde pre-COVID-19. “*Wat is de functie van het kantoor en hoe wordt deze gebruikt (pre-COVID-19)*”. Hier zijn de twee volgende conclusies uit naar voren gekomen:

1. Het kantoor heeft een grote mate van invloed op de efficiëntie van processen en daarmee een toegevoegde waarde op de productiviteit van de organisatie.
2. Het kantoor pre-COVID-19 was vooral bedoeld om administratieve werkzaamheden uit te voeren.

Voor de tweede deelvraag; “*Welke beslissingscriteria zijn bepalend bij de keuze van het vastgoedobject voor een organisatie*”, zijn er verschillende conclusies uit het theoretische onderzoek naar voren gekomen:

1. Het *Ten P’s Model* van Haynes (2012) en het 5W Framework van BCI geven eindgebruikers veel inzicht in hoe een organisatie haar doelen inzichtelijk kan maken en deze kan koppelen aan het huisvestingsvraagstuk.
2. Een gebouw dat kan inspelen op organisatieveranderingen zonder dat de eindgebruiker hier extensieve aanpassingen voor hoeft te doen is wenselijk.

De laatste deelvraag die is beantwoord aan de hand van de literatuurstudie is de vraag; *Wat was de vierkante-meterquotiënt van kantooreindegebruikers voor de coronacrisis?* Aan de hand van het theoretische onderzoek is het volgende naar voren gekomen:

1. In de rapportage van het CPB en EIB die is opgesteld voor de COVID-19 pandemie, wordt gesproken van een kantoor quotiënt van 22 vierkante-meter per FTE kantoorbaan.
2. De verwachting dat er in de toekomst minder vierkante-meters nodig zijn per kantoorbaan vanwege het flexibelere werken en hoge opleidingsniveau in Nederland.

Het antwoord op de vierde deelvraag; “*Wat zijn de effecten van COVID-19 op de huisvestingsbehoefte*” is gevonden aan de hand van de survey en de expertmeeting die heeft plaatsgevonden. Aan de hand van de survey is het volgende naar voren gekomen:

1. Eindgebruikers kijken anders naar het gebruik van de kantoorvloer en het kantoor door COVID-19.
2. Het kantoor en de kantoorvloer zullen na de COVID-19 pandemie anders worden gebruikt. De experts bevestigen dit met: “*Men komt straks naar het kantoor om te ontmoeten, samen te werken en ook nog om ‘gewoon’ te werken. Hierbij zal door het individu worden gekeken naar de noodzaak om naar het kantoor te komen.*”
3. De kanttekening kan worden gemaakt dat elke organisatie anders zal inspelen op de veranderende behoefte.
4. De grote veranderingen zijn flexibelere huurcontracten, faciliteiten in het gebouw, duurzaamheid van het gebouw en de verhouding van FTE per vierkante-meter.

De vijfde en laatste deelvraag; “*Gaat de vierkante-meter quotiënt en gebouw gebonden faciliteiten van de kantooreindgebruikers veranderen door de blijvende effecten van COVID-19*”, is beantwoord aan de hand van de survey en de expertmeeting. Hierop zijn de volgende conclusie gevonden:

1. Een hogere bezettingsgraad (minder beschikbare vierkante-meters per FTE) kan leiden tot efficiëntie- en productiviteit verlies van de organisatie.
2. Er wordt verwacht dat de vierkante-meter quotiënt gelijk blijft en wellicht licht zal stijgen door COVID-19.
3. Gebruikers zullen meer gebruik willen maken van gedeelde faciliteiten in het gebouw. Organisaties vinden dit belangrijk voor de medewerkers en kunnen met bijvoorbeeld vergaderfaciliteiten zorgen voor een optimalisatie van de kantoorinrichting.

6.1.2 Centrale vraag

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen er een aantal conclusies worden getrokken, deze zijn in te delen in de korte en de lange termijneffecten die worden verwacht door de COVID-19 pandemie.

Te beginnen met de korte termijn effecten welke door het geforceerde thuiswerken in maart 2020 werkelijkheid werden. Veel organisaties speelden snel in op deze ontwikkeling, door over te stappen naar digitale middelen en de ICT verder te ontwikkelen. Het korte termijn effect was (bijna) volledig vanuit huis werken. Een tweede korte termijn effect was het waarborgen van de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers op de werkplek, door minder mensen op kantoor, het gebruik van mondkapjes en de hygiënemaatregelen. Deze twee korte termijn effecten zijn een opmars geweest naar de te verwachten blijvende lange termijn effecten.

Op basis van dit onderzoek zijn er een aantal lange termijn effecten door COVID-19 te verwachten. Allereerst wordt verwacht dat meer mensen flexibel zullen gaan werken. Men zal niet meer 100% naar kantoor gaan om administratieve werkzaamheden uit te voeren. Werkgevers bieden werknemers de mogelijkheid om vanuit huis of een andere locatie te werken. Het kantoor zal niet langer alleen dienst doen als werkplek, maar zal verschuiven naar een plek waar de nadruk meer zal liggen op samenwerken en samenkomen. Uit de literatuur is namelijk gebleken dat het samenwerken leidt tot een hogere productiviteit van de organisatie. De *early adaptors* zijn nu al bezig om van het kantoor meer een ontmoetingsplek te maken en het faciliteren van samenwerken te bevorderen. Dit nieuwe hybride kantoor zal nog steeds ruimte bieden voor de traditionele werkplek.

Een tweede langetermijneffect door COVID-19 is dat de beslissingscriteria tot het komen van een juiste huisvestingsbehoefte veranderd zijn. Zo zal duurzaamheid, gezondheid, gebouw gebonden faciliteiten en techniek een belangrijkere rol gaan spelen in deze keuze ten opzichte van pre-COVID.

Als laatste lange termijneffect kan er een lichte stijging worden verwacht wat betreft de opname van vierkante-meters voor organisaties. Dit is nodig om de het hybride kantoor van de toekomst te realiseren, waarbij het individu de juiste faciliteiten tot haar beschikking heeft om haar werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Dit kantoor zal een combinatie zijn van klassieke werkplekken en ontmoetingsplekken om samen te kunnen werken.

In de literatuur is onderscheid gemaakt in drie type gebruikers: stationairen (overheid), classicisten (financiële instanties) en visualisten (business services). Dit onderscheid is ook in de survey aangebracht, door te vragen naar de productiviteitsverandering per bedrijfssector. Er is geen significant verschil te ontdekken tussen hoe de drie type gebruikers het hybride kantoor van de toekomst zien. Wel komt in de expertmeeting naar voren dat kan worden verwacht dat de classicisten meer moeite zullen hebben met zich aanpassen aan het hybride kantoor. Dit heeft vooral te maken met de cultuur die heerst binnen deze organisaties.

6.2. Reflectie

6.2.1 Academische reflectie

Uit verschillende literatuurreviews blijkt het kantoor een toegevoegde waarde heeft om de organisatiedoelen te behalen. De uitkomst van survey en de expertmeeting bevestigen dit ook deels. Organisaties en mensen staan te trappelen om weer terug te keren naar het kantoor. Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan het inzichtelijk maken van de mogelijke lange termijn effecten van COVID-19 op de Nederlandse kantorenmarkt. Kantooreindgebruikers en eigenaren kunnen van dit onderzoek gebruik maken om te begrijpen welke mogelijke veranderingen er te verwachten zijn in de komende jaren en hoe zij hierop in kunnen spelen.

Het onderzoek heeft aangetoond dat het kantoor een belangrijke plek is voor het sociale aspect. Deze rol zal het kantoor in de toekomst nog meer vervullen waarbij het zal draaien om ontmoeten en samenwerken. De traditionele werkplek zal niet meer alleen op kantoor zijn maar ook thuis en op andere locaties waar deze werkzaamheden prima kunnen worden uitgevoerd.

Echter, een kritische noot ten aanzien van het aantal respondenten van de survey. Een grotere populatie zou hebben gezorgd voor een sterkere uitkomst van het onderzoek. Daarnaast zijn veel organisaties nog bezig met de korte termijneffecten waardoor er nog veel onzekerheid bestaat over het hybride kantoor.

Er zou over enkele jaren een vervolgonderzoek kunnen plaatsvinden door te kijken wat erover is gebeven van de verwachte lange termijneffecten van COVID-19 of dat organisaties toch bij de situatie zijn gebleven van voor COVID-19. Daarnaast heeft dit onderzoek plaatse gevonden terwijl er nog maatregelen golden en het slechts beperkt inzicht in lange termijn ontwikkelingen geeft.

6.2.2 Methodische reflectie

Terugkijkend op dit onderzoek zijn een survey en expertmeeting twee zinvolle en elkaar versterkende onderzoeksmethoden geweest. Helaas moet worden geconcludeerd dat het aantal respondenten achterbleef op het gehoopte aantal waarmee een hogere mate van betrouwbaarheid had kunnen worden gerealiseerd voor dit onderzoek. In totaal hebben 45 respondenten de survey afgenomen, terwijl

de beoogde respons 70 respondenten betrof. Toch wordt de betrouwbaarheid van onderhavig onderzoek redelijk geacht, omdat de respondenten aselekt benaderd zijn en representatief zijn voor de verschillende disciplines die werkzaam zijn in de G5-steden.

De expertmeeting die is georganiseerd na de uitkomst van de survey, om zo nog diepere informatie op te halen, is van grote toegevoegde waarde geweest. Echter is het lastig gebleken om het gesprek te sturen en door te vragen. Dit heeft vooral te maken gehad met de digitale setting van de meeting waarbij de vertraging op de lijn op een aantal momenten ervoor zorgde dat mensen door elkaar heen spraken en dat de non-verbale communicatie slechter zichtbaar was. Dit heeft tot gevolg dat op sommige onderwerpen minder diep ingegaan is of dat er afgeweken is van het onderwerp en de topiclijst. Om in vervolgonderzoek deze diepgang en sturing te bewerkstelligen, is de aanbeveling om de expertmeeting aan te vullen met een aantal diepte-interviews. Daarnaast is de aanbeveling om ook in de expertmeeting meer door te vragen. Hier is in vervolgonderzoek winst te behalen. Wel heeft de expertmeeting bijgedragen aan dit onderzoek in de mate van informatie over hoe verschillende organisaties om gaan met COVID-19, wat hen dit heeft gebracht en dat organisaties zien dat flexibel werken goed werkt.

Het is ingewikkeld om alle respondenten op hetzelfde tijdstip deel te laten nemen in verband met de volle agenda's. In vervolgonderzoek is de aanbeveling om meer respondenten te benaderen dan de beoogde steekproef. Veelal is er sprake van een afmelding op het laatste moment, waardoor er plotse-ling nieuwe respondenten benaderd dienen te worden.

Tot slot dient in vervolgonderzoek langer stilgestaan te worden bij de vragenlijst van de survey. Door de tijdsdruk en planning, is gaandeweg het onderzoek gebleken dat een aantal vragen scherpen had kunnen worden geformuleerd zoals de verhouding tussen het aantal werkplekken en de vierkante-meter behoefte.

6.2.3 Persoonlijke reflectie

Terugkijkend op deze masterstudie aan de Amsterdam School of Real Estate heb ik geleerd dat vastgoed meer is dan alleen een gebouw. De waarde, maar vooral de toegevoegde waarde binnen een brede context en de betrokken stakeholders, heeft bijgedragen aan de verbreding van mijn kennis over het vastgoed. Ik ben van mening dat er nog veel te winnen valt in de vastgoedsector welke een positieve bijdrage in vastgoed kan leveren en hoe de verschillende belangen verenigd moeten worden. De functie, en dan met name de toegevoegde waarde aan het organisatiedoel, van het kantoor is een interessant onderwerp en dit onderzoek gaat mij ontzettend helpen bij het beter adviseren van opdrachtgevers. Dit kan vervolgens bijdragen aan het realiseren fantastische kantoren.

7. Bibliografie

- Appel - Meulenbroek, H., & Haynes, B. (2014). An overview of steps and tools for the corporate real estate alignment process. *Corporate Real Estate Journal*, 44-61.
- Appel-Meulenbroek, R., & Haynes, B. (2014). An overview of steps and tools for the corporate real estate strategy alignment process. *Corporate Real Estate Journal*, 44-61.
- Baarda, B., & Bakker, E. (2012). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Goringen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Beroepseer. (2020, maart 10). *De 'verborgen' geschiedenis van de werkplek*. Opgehaald van Beroepseer: <https://beroepseer.nl/blogs/de-verborgen-geschiedenis-van-de-werkplek/>
- Bertens, S. (2019). *Lack of supply weighs on take-up volumes*. Amsterdam: Jones Lang LaSalle.
- Best, R., Langston, C. A., & Valence, G. d. (2003). In *Workplace strategies and facilities management* (pp. 81-103). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bloom, P. (2015, Juni 6). *Imagining the Lives of Others*. Opgehaald van The New York Times: <https://www.deempathischeorganisatie.nl/wp-content/uploads/2020/02/Imagining-the-Lives-of-Others-The-New-York-Times-1.pdf>
- Borggreven, Marc. (2021). *The costs and benefits of working from home, part II*. PwC.
- Brunia, S., Been, I. d., & Voordt, T. J. (2016). Accommodating new ways of working lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 30-47.
- Buitelaar, E., Berge, M. v., Dongen, F. v., Weterings, A., & Maarseveen, R. v. (2017). *De toekomst van kantoren. Een scenariostudie naar de ruimtebehoefte*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving & Centraal Planbureau.
- Business Insider. (2020, januari 25). *Coronavirus zet opmars over de wereld voort en duikt op in Frankrijk, Australië en Maleisië*. Opgehaald van Business Insider: <https://www.businessinsider.nl/coronavirus-zet-opmars-over-de-wereld-voort-en-duikt-op-in-frankrijk-australie-en-maleisie/>
- Colenberg, S., & Keyson, D. (2021). Expected user needs towards the post-Covid office: better support of social interactions and concentration. *The 20th EuroFM Research Symposium*, 23-28.
- Colliers. (2020). *Ontwikkelingen Kantorenmarkt bij Start Coronacrisis*. Amsterdam: Colliers.
- Cooke, H., Appel - Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2019). An investigation of the operation of corporate real estate decision-making. *26th Annual Conference of the European Real Estate Society*. Cergy-Pontoise Cedex, France.
- Cornelissen, T. (2016). Do social interactions in the workplace lead to productivity spillover among co-workers? *IZA World of Labor*.

- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polze, J. T., & Sadun, R. (2020). *COLLABORATING DURING CORONAVIRUS: THE IMPACT OF COVID-19 ON THE NATURE OF WORK*. Cambridge: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.
- Deloitte. (2017). *Generation Z enters the workforce*. Deloitte.
- DiPasquale, D., & Wheaton, W. C. (1996). *Urban Economics and Real Estate Markets*. Englewood Cliffs: Pearson Education.
- Esser, Y. (2020, mei 18). Het nieuwe werken na de coronacrisis: veel meer vanuit huis, als het aan deze bedrijven ligt. *Volkskrant*.
- Glaudemans, J. (2021, Juni 3). *De verwachte impact van thuiswerken op de Nederlandse kantorenmarkt*. Opgehaald van BCI Global: <https://www.bciglobal.nl/nl/de-verwachte-impact-van-thuiswerken-op-de-nederlandse-kantorenmarkt>
- Guest, G., Namey, E., & Mitchell, M. (2013). *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. California: Sage Publications.
- Halter, E., & Stevens, R. (1991). *Segmentatie kantoorgebruikers moet inzicht in*. DTZ.
- Hamersma, M., Haas, M. d., & Faber, R. (2020). *Thuiswerken en de coronacrisis*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine Online*.
- Haynes, B. P. (2012). Corporate real estate asset management: Aligned vision. *Journal of Corporate Real Estate*, 244-254.
- Hengel, K. O., Bouwens, L., Zoomer, T., Vroome, E. d., & Hooftman, W. (2020). *De impact van de covid-19 pandemie op werknemers*. Leiden: TNO.
- Heywood, C., & Arkesteijn, M. (2017). Alignment and theory in Corporate Real Estate alignment models. *International Journal of Strategic Property Management*, 144-158.
- Hoek-Gerritsen, S. v. (2015). *Schrijfgids voor economen*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., & Stephenson, D. (2015). Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review. *Perspectives on Psychological Science*, 227-237.
- Instant Offices. (2021, Juni 19). *Flexible Workspace Trends – 2020 and Beyond*. Opgehaald van Instant Offices: <https://www.instantoffices.com/blog/featured/flex-workspace-trends-2019-beyond/>
- Jones Lang LaSalle. (2021). *Offices Quarterly Market Report*. Amsterdam: Jones Lang LaSalle.
- Jongen, E., Verstraten, P., & Zimpelmann, C. (2021). *Thuiswerken vóór, tijdens en ná de coronacrisis*. CPB Achtergronddocument.
- Kamphuis, B. (2021, januari 31). *Grote werkgevers gaan na corona kantooruimte schrappen*. Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2366749-grote-werkgevers-gaan-na-corona-kantooruimte-schrappen.html>
- Karen M. Gibler, R. T. (2002). Time, Place, Space, Technology and Corporate Real Estate Strategy. *JRER*, 235-262.

- Kijek, A., & Kijek, T. (2019). Knowledge Spillovers: An Evidence from The European Regions. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*.
- Kleemans, J., & Hatzmann, S. (2018). *Kantorenmarkt Almere stevent af op structureel herstel*. Amsterdam: Savills.
- Langston, C., & Valence, G. D. (2003). Financial Management. In *Workplace Strategies and Facilities Management: Building in Value* (pp. 164-167). Butterworth-Heinemann.
- Lindholm, A.-L. (2008). *IDENTIFYING AND MEASURING THE SUCCESS OF CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT*.
- Lockwood, D. (1989). *The Blackcoated Worker*. Michigan: Clarendon Press.
- mba SKOOL. (2021, July 13). *Workplace Peer Pressure- Employee Competition or Motivation*. Opgehaald van mbaskool.com: <https://www.mbaskool.com/business-articles/human-resource/808-workplace-peer-pressure-employee-competition-or-motivation.html>
- McDonagh, J., & Nichols, G. (2009). Business strategy and property strategy — How strong is the linkage? *Journal of Corporate Real Estate*, 213-228.
- Monster. (2020). *What Candidates Want*. Opgehaald van Hiring Monster: <https://hiring.monster.com/employer-resources/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/2020-SOTCInfographic.pdf>
- Nourse, H. O., & Roulac, S. E. (1993). Linking real estate decisions to corporate strategy. *Journal of Real Estate Research*, 475-494.
- Property Manager Insider. (2021, Juni 19). *10 Office Building Amenities To Attract And Retain Tenants*. Opgehaald van Property Manager Insider: <https://www.propertymanagerinsider.com/10-office-building-amenities-to-attract-and-retain-tenants/>
- Puma, J. (1978). *The Larkin Building, Buffalo, NY: History of the Demolition*. Opgehaald van Buffaloah.com: <https://buffaloah.com/h/larkin/admin/index.html>
- Ree, H. J. (2002). The added value of office accommodation to organisational performance. *Work Study*, pp. 357-363.
- Rijksoverheid. (2020, maart 23). *Aangescherpte maatregelen om het coronavirus onder controle te krijgen*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdlijn/nieuws/2020/03/23/aangescherpte-maatregelen-om-het-coronavirus-onder-controle-te-krijgen>
- Sharp, D. (2013). Risks ahead: The transformation of the corporate real estate function. *Journal of Corporate Real Estate*, 231-243.
- Storm, L. v. (2021, januari 15). We lijken toch weer meer naar kantoor te gaan. *Volkskrant*.
- Tapscott, D. (1982). *Office automation: a user-drive method*. New York: Plenum press.
- Techno News Now. (sd). *The Origin of Cubicles en het Open-Plan Office*. Opgehaald van Techno News Now: https://dut.tecnewsnow.com/origin-cubicles-766815?__cf_chl_jschl_tk__=9338ff559ed7a50d3ae272f0d0674d7d82dad1e6-1620478467-0-

AVTIPrk3YBnmivZzGrkTV3YoRc7S2rVZSUfKx4OfRjHpU3fiEfHwWP-
gnATxTar4K9dghGZLlIfX5gdytX4ylUvI-T_o_cbYDa57yIXvNfMt6mKl0Rc4qLpcVKZ7Grb8UtV

- Thiel, S. v. (2015). *Bestuurskundig Onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Verwoerd, F., & Leeuwen, D. v. (2020). *Ontwikkelingen Kantorenmarkt bij Start Coronacrisis*. Amsterdam: Colliers.
- Wentink, T., & Zanders, H. (1985). *Kantoren in actie: een onderzoek naar kantoorautomatisering en de gevolgen voor kantoorarbeid en kantoororganisatie*. Deventer: Kluwer.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. World Economic Forum.
- World Health Organization. (2020, januari 24). *Novel coronavirus outbreak in China – What does it mean for Europe?* Opgehaald van World Health Organization: <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/01/novel-coronavirus-outbreak-in-china-what-does-it-mean-for-europe>
- World Health Organization. (2020, Januari 5). *Pneumonia of unknown cause – China*. Opgehaald van World Health Organization: <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unknown-cause-china/en/>
- Zuidema, M., Elp, M. v., & Schaaf, M. v. (2012). *Landelijke samenvatting kantorenmonitor*. Amsterdam: Economische Instituut voor de Bouw.

Bijlagen

Bijlage 1 – BCI 5W Framework

Bijlage 2 - Begeleidende brief survey

Bijlage 3 – Vragenlijst Survey

Bijlage 4 - Uitkomst Survey

Bijlage 5 - Topiclijst expertmeeting

Bijlage 6 - Transcriptie expertmeeting

Bijlage 1 – BCI 5W Framework

Work

- Complexiteit van het werk
- Is er flexibiliteit of niet?
- Klant-verwachtingen
- Risico: is (fysieke) beveiliging vereist?
- Cyber security

Ways of working

- Individueel vs. teamwork
- Planning van activiteiten & vergaderingen
- Sociale interactie & samenwerking/ teamgevoel
- Virtueel management
- Business Continuity Planning

Workfoce

- Familie & thuissituatie
- Gezondheids-risico's
- Beschikbare werkruimte en connectiviteit thuis en op kantoor
- Bedrijfscultuur
- Toegang tot geografisch grotere arbeids-markten

Workplace

- Creëren van gevoel van verbondenheid
- Bevorderen van creativiteit en samenwerking
- Focus op veiligheid, reinheid & ventilatie
- Meer flexibele gebruik van ruimte
- Budget voor technologie, software & hulpmiddelen

Work location

- Strategie t.a.v. werklocaties (concentratie –gespreid/waar in de stad)
- Doorlopende huurcontracten
- Mogelijke kostenbesparing
- Vraag naar meer geïntegreerde diensten
- Meer diverse portfolio van flexibele werkplekken

Bijlage 2 - Begeleidende brief survey

Click [here](#) if you are having trouble viewing this message.



Dear **contact.firstname**,

The COVID-19 pandemic, the resulting lockdowns and the dramatic changes to working life over the past year have produced widespread disruption to the office market. The next few months should see us slowly returning to our usual workplace as restrictions are relaxed. But the work environment and the way we will use the office in the future will have irrevocably changed. However, many questions are still unanswered. We'd like to ask your help in getting a clearer picture.

What to think of for your office when you'll return? How would you like to use it in life after COVID-19? And what will the office floors look like?

We are very much looking forward to hearing your views on these and more questions. Your input will be treated as valuable insight for our research, which is the basis of our client services. The survey will take approximately **5 minutes of your time**.

Start survey

We highlight that your information will be grouped prior to reviewing in order to guarantee complete confidentiality. Of course you'll be the first to receive the report once it is complete and available.

Thank you in advance for helping us shape the real estate market.

Bijlage 3 – Vragenlijst Survey

VRAAG 1

Wat zijn uw belangrijkste drijfveren voor portefeuillebeslissingen? Kies de drie meest belangrijke.

- A Huurcontractbeëindiging
 - B Financiën/kosten
 - C Huidig toekomstig aantal personeelsleden of capaciteitsvereisten
 - D Aantrekken/behouden van talent
 - E Duurzaamheid
 - F Werkplek experience
 - G Mobiliteit
 - H Voorzieningen van de locatie
 - I Nabijheid
 - J Imago van de omgeving
 - K Andere
-

VRAAG 2

Hoe verwacht u dat de omvang van de vastgoedportefeuille van uw organisatie in de komende 4 jaar (middellange termijn) zal veranderen (in vergelijking met het niveau van vóór de pandemie)?

- A Het portfolio zal dalen tussen 0% en 20%
 - B Het portfolio blijft ongewijzigd
 - C Het portfolio zal stijgen tussen 0% en 20%
 - D Het portfolio zal dalen met meer dan 30%
 - E Het portfolio zal stijgen met meer dan 20%
 - F Onbekend
 - G Het portfolio zal dalen tussen 21% en 30%
-

VRAAG 3

Hoe gaat u, gezien de COVID-19 crisis, uw portefeuille op middellange tot lange termijn transformeren?

- A Geen wijziging
 - B Uitbreiding met flex operators
 - C Opdelen in kleinere lokale kantoren
 - D Samenvoegen binnen een campus
 - E Samenvoegen tot één groot kantoor
-

VRAAG 4

Vanwege de COVID-19 crisis, het belang van technische voorzieningen (IT, slimme oplossingen zoals boekingsystemen)?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

VRAAG 5

Vanwege de COVID-19 crisis, het belang van faciliteiten (lunch, schoonmaak, veiligheid)?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

VRAAG 6

Vanwege de COVID-19 crisis, het belang van voorzieningen (postkantoor, sportschool, restaurants)?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

VRAAG 7

COVID-19 crisis, het belang van gezondheid en welzijn (ventilatie/ramen, verlichting, akoestiek, enz.)?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

VRAAG 8

Als gevolg van de COVID-19 crisis, het belang van het bouwen van kwaliteit?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

VRAAG 9

Door de COVID-19 crisis, het belang van duurzaamheid?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

VRAAG 10

Vanwege de COVID-19 crisis, het belang van flexibiliteit (in de hoeveelheid gehuurde ruimte)?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

VRAAG 11

Waar zou het gebouw idealiter moeten worden gesitueerd?

- A Central Business District
 - B Stadscentrum
 - C Voorstad
 - D Campus
 - E Stadsring
 - F Andere
-

VRAAG 12

Welk percentage van uw personeel is momenteel terug op kantoor?

- A Minder dan 20%
 - B 20% tot 39%
 - C 80% of meer
 - D 40% tot 59%
 - E 60% tot 79%
 - F Onbeslist
-

VRAAG 13

Post COVID-19, hoeveel dagen per week verwacht u dat de werknemers van uw organisatie op structurele basis thuis zullen werken (exclusief de werknemers die permanent thuiswerken)?

- A 2 dagen
 - B 1 dag
 - C 3 dagen
 - D 4 dagen
 - E 0 dagen
 - F 5 dagen
 - G Onbekend
-

VRAAG 14

Kies de twee dagen waarop uw werknemers het liefst op kantoor werken.

- A Dinsdag
 - B Donderdag
 - C Woensdag
 - D Maandag
 - E Vrijdag
-

VRAAG 15

Hoe denkt u dat de dichtheid van de kantoorwerkplekken (m²/zitplaats) in uw organisatie na COVID-19 zal veranderen?

- A De dichtheid wordt verlaagd met 0% tot 20%
 - B De dichtheid wordt verlaagd met 21% tot 30%
 - C De dichtheid zal met meer dan 30% worden verlaagd
 - D De dichtheid zal toenemen met 0% tot 20%
 - E De dichtheid zal met meer dan 20% toenemen
 - F De dichtheid blijft ongewijzigd
 - G Onbeslist
-

VRAAG 16

Het hoofddoel van het kantoor in het nieuwe normaal is...

- A Meer samenwerken
 - B Geen verandering
 - C Meer individueel
-

VRAAG 17

Welke ruimtes zijn meer nodig in het toekomstige kantoor?

- A Informele meetings ruimtes
 - B Videoconferencing ruimtes
 - C Flexibele werkplekken
 - D Focus ruimtes
 - E Geen verandering
-

VRAAG 18

Hoeveel werknemers zijn er in uw bedrijf in Nederland werkzaam?

- A <100
 - B >500
 - C 100-499
-

VRAAG 19

Sector

- A Business services
 - B Financiële instanties
 - C Overig
 - D Retail
 - E Overheid
 - F Energie
 - G Hospitality
 - H ICT
 - I Onderwijs
 - J Transport
 - K Gezondheid
 - L Cultuur
 - M Farmaceutische
-

VRAAG 20

Zal uw personeelsbestand na COVID-19 veranderen in uw bedrijf?

- A Geen verandering
 - B Stijging in medewerkers
 - C Daling in medewerkers
-

VRAAG 21

Heeft uw organisatie een daling of stijging van de productiviteit ervaren als gevolg van COVID-19?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

VRAAG 22

Heeft uw organisatie een daling of stijging van de effectiviteit ervaren als gevolg van COVID-19?

- A Stijging
 - B Geen verandering
 - C Daling
-

Bijlage 4 – Uitkomst Survey

VRAAG 1

<i>Wat zijn uw belangrijkste drijfveren voor portefeuillebeslissingen? Kies de drie meest belangrijke.</i>		Aantal	%
A	Huurcontractbeëindiging	24	17,8%
B	Financiën/kosten	22	16,3%
C	Huidig toekomstig aantal personeelsleden of capaciteitsvereisten	20	14,8%
D	Aantrekken/behouden van talent	16	11,9%
E	Duurzaamheid	16	11,9%
F	Werkplek experience	14	10,4%
G	Mobiliteit	9	6,7%
H	Voorzieningen van de locatie	8	5,9%
I	Nabijheid	5	3,7%
J	Imago van de omgeving	1	0,7%
K	Andere	0	0,0%

VRAAG 2

Hoe verwacht u dat de omvang van de vastgoedportefeuille van uw organisatie in de komende 4 jaar (middellange termijn) zal veranderen (in vergelijking met het niveau van vóór de pandemie)?		Aantal	%
A	Het portfolio zal dalen tussen 0% en 20%	10	22,2%
B	Het portfolio blijft ongewijzigd	10	22,2%
C	Het portfolio zal stijgen tussen 0% en 20%	8	17,8%
D	Het portfolio zal dalen met meer dan 30%	5	11,1%
E	Het portfolio zal stijgen met meer dan 20%	5	11,1%
F	Onbekend	5	11,1%
G	Het portfolio zal dalen tussen 21% en 30%	2	4,4%

VRAAG 3

Hoe gaat u, gezien de COVID-19 crisis, uw portefeuille op middellange tot lange termijn transformeren?		Aantal	%
A	Geen wijziging	20	44,4%
B	Uitbreiding met flex operators	8	17,8%
C	Opdelen in kleinere lokale kantoren	7	15,6%
D	Samenvoegen binnen een campus	5	11,1%
E	Samenvoegen tot één groot kantoor	5	11,1%

VRAAG 4

Vanwege de COVID-19 crisis, het belang van technische voorzieningen (IT, slimme oplossingen zoals boekingsystemen)?		Aantal	%
A	Stijging	40	88,9%
B	Geen verandering	5	11,1%
C	Daling	0	0,0%

VRAAG 5

	Vanwege de COVID-19 crisis, het belang van faciliteiten (lunch, schoonmaak, veiligheid)?	Aantal	%
A	Stijging	27	60,0%
B	Geen verandering	15	33,3%
C	Daling	3	6,7%

VRAAG 6

	Vanwege de COVID-19 crisis, het belang van voorzieningen (postkantoor, sportschool, restaurants)?	Aantal	%
A	Geen verandering	24	53,3%
B	Stijging	17	37,8%
C	Daling	4	8,9%

VRAAG 7

	COVID-19 crisis, het belang van gezondheid en welzijn (ventilatie/ramen, verlichting, akoestiek, enz.)?	Aantal	%
A	Stijging	37	82,2%
B	Geen verandering	8	17,8%
C	Daling	0	0,0%

VRAAG 8

	Als gevolg van de COVID-19 crisis, het belang van het bouwen van kwaliteit?	Aantal	%
A	Stijging	34	75,6%
B	Geen verandering	11	24,4%
C	Daling	0	0,0%

VRAAG 9

	Door de COVID-19 crisis, het belang van duurzaamheid?	Aantal	%
A	Stijging	29	64,4%
B	Geen verandering	16	35,6%
C	Daling	0	0,0%

VRAAG 10

	Vanwege de COVID-19 crisis, het belang van flexibiliteit (in de hoeveelheid gehuurde ruimte)?	Aantal	%
A	Stijging	32	71,1%
B	Geen verandering	11	24,4%
C	Daling	2	4,4%

VRAAG 11

	Waar zou het gebouw idealiter moeten worden gesitueerd?	Aantal	%
A	Central Business District	16	35,6%
B	Centrale zakenwijk	10	22,2%
C	Stadscentrum	6	13,3%
D	Voorstad	6	13,3%
E	Campus	5	11,1%
F	Stadsring	2	4,4%

VRAAG 12

	Welk percentage van uw personeel is momenteel terug op kantoor?	Aantal	%
A	Minder dan 20%	13	28,9%
B	20% tot 39%	11	24,4%
C	40% tot 59%	8	17,8%
D	60% tot 79%	5	11,1%
E	80% of meer	4	8,9%
F	Onbeslist	4	8,9%

VRAAG 13

	Post COVID-19, hoeveel dagen per week verwacht u dat de werknemers van uw organisatie op structurele basis thuis zullen werken (exclusief de werknemers die permanent thuiswerken)?	Aantal	%
A	2 dagen	21	46,7%
B	1 dag	11	24,4%
C	3 dagen	9	20,0%
D	4 dagen	2	4,4%
E	0 dagen	1	2,2%
F	5 dagen	1	2,2%
G	Onbekend	0	0,0%

VRAAG 14

	Kies de twee dagen waarop uw werknemers het liefst op kantoor werken.	Aantal	%
A	Dinsdag	33	73,3%
B	Donderdag	26	57,8%
C	Woensdag	12	26,7%
D	Maandag	11	24,4%
E	Vrijdag	6	13,3%

VRAAG 15

	Hoe denkt u dat de dichtheid van de kantoorwerkplekken (m ² /zitplaats) in uw organisatie na COVID-19 zal veranderen?	Aantal	%
A	De dichtheid wordt verlaagd met 0% tot 20%	15	33,3%
B	De dichtheid blijft ongewijzigd	14	31,1%
C	De dichtheid wordt verlaagd met 21% tot 30%	5	11,1%
D	Onbeslist	4	8,9%
E	De dichtheid zal met meer dan 30% worden verlaagd	3	6,7%
F	De dichtheid zal toenemen met 0% tot 20%	3	6,7%
G	De dichtheid zal met meer dan 20% toenemen	1	2,2%

VRAAG 16

	Het hoofddoel van het kantoor in het nieuwe normaal is...	Aantal	%
A	Meer samenwerken	35	77,8%
B	Geen verandering	10	22,2%
C	Meer individueel	0	0,0%

VRAAG 17

	Welke ruimtes zijn meer nodig in het toekomstige kantoor?	Aantal	%
A	Informeel meetings ruimtes	33	31,4%
B	Videoconferencing ruimtes	30	28,6%
C	Flexibele werkplekken	20	19,0%
D	Focus ruimtes	18	17,1%
E	Geen verandering	4	3,8%

VRAAG 18

	Hoeveel werknemers zijn er in uw bedrijf in Nederland werkzaam?	Aantal	%
A	<100	24	53,3%
B	>500	13	28,9%
C	100-499	8	17,8%

VRAAG 19

Sector	Aantal	%
A Business services	13	28,9%
B Financiële instanties	9	20,0%
C Overig	8	17,8%
D Retail	5	11,1%
E Overheid	4	8,9%
F Energie	3	6,7%
G Hospitality	1	2,2%
H ICT	1	2,2%
I Onderwijs	1	2,2%
J Transport	0	0,0%
K Gezondheid	0	0,0%
L Cultuur	0	0,0%
M Farmaceutische	0	0,0%

VRAAG 20

Zal uw personeelsbestand na COVID-19 veranderen in uw bedrijf?	Aantal	%
A Geen verandering	29	64,4%
B Stijging in medewerkers	13	28,9%
C Daling in medewerkers	3	6,7%

VRAAG 21

Heeft uw organisatie een daling of stijging van de productiviteit ervaren als gevolg van COVID-19?	Aantal	%
A Geen verandering	30	66,7%
B Stijging	11	24,4%
C Daling	4	8,9%

VRAAG 22

Heeft uw organisatie een daling of stijging van de effectiviteit ervaren als gevolg van COVID-19?	Aantal	%
A Geen verandering	26	57,8%
B Stijging	15	33,3%
C Daling	4	8,9%

Bijlage 5 - Topiclijst expertmeeting

Introductie

- Welkomstwoord.
- Toestemming voor beeld- en geluidsopname.
- Anonieme verwerking van verkregen data.
- Beeld- en geluidsopname worden na verwerking verwijderd.
- Doel van de expertmeeting (de mogelijke verandering van het kantoor na COVID-19, de veranderende behoefte van de kantooreindgebruiker).
- Afspraken over het verloop van de expertmeeting (iedere mening telt, maar er wordt niet door elkaar gesproken; er is telkens één professional aan het woord).
- Motiveren respondenten: ze hebben er zelf ook wat aan!

Helder doel

- Gaat de functie en behoefte van het kantoor veranderen door de gevolgen (de versnelling van flexibel kunnen werken) de COVID-19 pandemie? (Van traditioneel sec. alleen het uitvoeren van administratieve werkzaamheden naar meer samenwerken en ontmoeten).

Indien wisselende antwoorden, hier dieper op ingaan en de verschillen proberen te duiden middels dialoog. Zijn er volgens de respondenten bijvoorbeeld tegenstrijdige doelen/verwachtingen vanuit hun organisatie?

Werkplek

- Was thuiswerken voor COVID-19 een issue?
- Hoe heeft jullie organisatie de eerste weken van de *lockdown* doorstaan, hoe snel heeft de organisatie de omschakeling naar het digitale normaal kunnen maken en wat was hierin (niet digitaal maar voor personen) de grootste uitdaging?
- Hoe zien jullie het werken na COVID-19 voor jullie, hoe ziet die hybride manier eruit?
- Welke nieuwe vraag naar IT ontstaat er door deze hybride manier van werken?
- Ontstaat er door deze verandering in de indeling een grotere of kleinere behoefte aan vierkante-meters.
- De respondenten geven aan dat men na covid-19, 2 dagen per week gemiddeld thuis gaat werken hoe zien jullie dit bij jullie organisatie en opdrachtgevers.
- Hoe gaat de organisatie straks om met voorkeursdagen op kantoor en de verdeling en spreiding hiervan?

Kantoor

- In welke mate zal de functie van het kantoor gaan veranderen door de COVID-19 pandemie.
- De respondenten geven aan dat er behoefte is aan andere ruimtes voor gebruik in het nieuwe kantoor, welke ruimte behoefte zien jullie bij jullie organisatie en opdrachtgevers?
- Gaan organisaties de vierkante-meters anders gaan gebruiken vergeleken met de pre-COVID-19 periode?
- Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat het kantoor bijdraagt aan de efficiëntie van processen binnen de organisatie en dus de productiviteit van de organisatie. Echter blijkt uit de survey dat dit niet het geval is geweest en dat we een grotere stijging zien in beide.

- De respondenten geven aan dat gezondheid belangrijker gaat worden bij de keuze hoe en waarom kijken jullie hiertegen aan.
- Zal men dicht(er) op elkaar zitten of juist niet meer.
- In welke mate zal de vierkante-meter behoefte stijgen of dalen door de gevolgen van COVID-19?
- Zien jullie de trend al inzetten, zo ja kunnen jullie aangeven wat jullie zien gebeuren.
- In hoeverre zien jullie dat gezondheid binnen het gebouw een grotere rol zal gaan spelen in de toekomst bij de huisvestingsvraag vanuit organisaties?
-

Gebouw

- Zullen gedeelde faciliteiten voor huurders belangrijker worden in het beslissingstraject?
- De respondenten geven aan dat duurzaamheid een belangrijkere rol gaat spelen, hoe kijken jullie hiertegen aan en waarom is dat zo
- Is het interessant om gebruik te maken van *flex operators* om flexibiliteit in werkplekken te creëren?

Afsluitend

- Zijn er volgens jullie nog andere factoren die gaan veranderen door COVID-19?
- Welke onderwerpen hebben jullie gemist, en dient in deze samenstelling nog dieper op ingegaan te worden?
- Hoe ervaren jullie de verandering door COVID-19 op het kantoor en in je werk?
- Welke factoren hebben bijgedragen aan succesvol thuiswerken tijdens de COVID-19 pandemie?

Bijlage 6 - Transcriptie expertmeeting

De Onderzoeker: Het doel van deze expertmeeting is de onderliggende zaken die daarachter zitten goed te begrijpen en ik hoop dat jullie mij daarbij kunnen helpen. Ik zal zeker ook, zodra het hele rapport gereed is deze met jullie delen. Ik hoop dat dit jullie ook verder helpt in jullie aanpak en weer een klein beetje kan bijdragen daarin. Assistent die heb ik nog niet geïntroduceerd, die helpt mij vandaag om de meeting in goede banen te leiden. Ik heb hier vijf kwartier voor geblokt, ik wil ervoor zorgen dat we met een uur heel ver zijn en dat we dan wat uitloop hebben, ik probeer te letten op de tijd. Assistent helpt mij om ervoor te zorgen dat we binnen de tijd blijven en dat iedereen aan het woord komt. Mijn vriendelijke verzoek om elkaar zoveel mogelijk uit te laten praten, dan kan ik in de uitwerking ervan alles helemaal meenemen. Er zit altijd een klein beetje vertraging op de lijn. Zijn er vanuit jullie nog vragen, voordat we gaan starten?

Respondent 1: Even heel kort de rol van Respondent 2, Respondent 5 en Respondent 3.

De Onderzoeker: Ja dat is een hele goede, misschien even een korte introductie ronde. Respondent 1, wil jij hem aftrappen.

Respondent 1: Hoi ik ben Respondent 1, Respondent 1 Kramer, ik ben een collega van De Onderzoeker, ik ben een Creative Director bij Bedrijf B. Voor Respondent 5, jij kent ons ook, collega van Annemarie. Even kijken ik ontwerp dus voor *global clients*, concepten en werkplekken. Door de pandemie zien we een verschuiving ontstaan, alhoewel het nog iets te vroeg is om daar conclusies aan te verbinden, laten we daar eens naar kijken.

Respondent 5: Nou aangenaam, mijn naam is Respondent 5 van Gastel ik werk voor Bedrijf X wij zitten nu midden in een project wat door Bedrijf B wordt uitgevoerd, waarbij wij binnen Bedrijf X groep de eerste omgeving zijn waarbij wij post-COVID een nieuw kantoor gaan inrichten. De plannen waren er wel voor COVID uitbraak maar de veranderde wel het perspectief, omdat het toch wereldwijd zichtbaar is en dat men een ander gebruik van het kantoor gaan omarmen. Heel interessant om daar gedachten over te wisselen en wij zijn aan het uitwerken hoe dit eruit komt te zien.

Respondent 3: Ik ben Respondent 3 van Nieuwkoop. Ik werk als *workplaceconsultant* voor BEDRIJF Z Nederland waar ik organisaties begeleid bij het uitwerken van het werkplek concept en het stukje change management na de nieuwe werkomgeving. Ik ben inderdaad heel benieuwd naar deze discussie. Zoals Respondent 1 al zij er gebeurt veel op het gebied van het kantoor en het is nog maar de vraag hoe het uiteindelijk eruit komt te zien. Daar kunnen we het inderdaad vandaag met elkaar over hebben.

Respondent 2: Respondent 2 Raket, *EMEA Account Director*, wat betekent dat ik voor Royal Bedrijf Y, zoals ze dat internationaal noemen, in zo'n landen en 50 á 60 locaties het FM-gebied mag managen, we doen daar ook best wel veel op het gebied van *workplace* en *workplace innovation* en vandaar dat Respondent 4 ook zo meteen aansluit en we veel met Respondent 4 daar over spreken. Wat je net ook al aangaf Respondent 5, ook Bedrijf Y zit ook midden in die *journey*, wat gaat de toekomst van het kantoor ook zijn dat verschilt, we proberen daar een *global strategy* te vinden. En we proberen ook zeker voor de BV Nederland vooruitstrevend te zijn ten opzichte van andere landen. We proberen vooraan de lijn te zijn met het *workplace* concept. Je ziet dat het in verschillende landen verschillende interpretaties opbrengt. Ik was vorige week in Parijs, bij Bedrijf Y op kantoor, waarbij ze op een traditionele gedachte hebben van een werkplek. Het leuke was overigens dat het vlak bij het Bedrijf X kantoor zit, wat

ook fantastisch van de buitenzijde eruitziet. Maar je ziet daar inderdaad de *future of work*, zoals ze dat noemen en waar *augmented reality* een hot topic is, we hebben daar ook concrete ideeën over.

De Onderzoeker: Respondent 4 die zal zo meteen aansluiten, die kennen we gelukkig allemaal, die heeft geen introductie voor eenieder nodig. Wat ik heb gedaan, ik heb het in drie blokken onderverdeeld. Dat komt vanuit de literatuur naar voren. Waar ik heb gekeken naar werkplek-, kantoor en gebouwniveau, waar gaan daar zaken veranderen. En daar wil ik eigenlijk met vragen het gesprek opgang brengen waarbij ik eigenlijk heel nieuwsgierig ben hoe jullie daartegen aankijken. Het bouwt zich op, het is af en toe een mix van pre-COVID en post-COVID. Daar hoop ik dat jullie vanuit de organisatie en vanuit het werk daar meer informatie over hebben voor mij. Ik wil heel graag beginnen met het werkplek gedeelte, dat houdt echt voornamelijk in de werkplek zelf dus wat heb je nodig om je werk goed te kunnen doen. En daar wil ik mee beginnen met de vraag, hoe het thuiswerken voor COVID binnen jullie organisatie, dan even kijkend naar Respondent 2 en Respondent 5, ook van Respondent 1 en Respondent 3 ook hoe jullie dit zagen bij klanten. Was dit een issue of was dit daarvoor iets wat al bespreekbaar was en wat veelvuldig werd gedaan?

Respondent 5: Ik kan hem wel aftrappen, Bedrijf X is in dat opzicht vrij, ik spreek een beetje voor eigen parochie, vrij traditioneel en conservatief bedrijf in dat opzicht. We hadden wereldwijd een policy waarbij gezegd werd dat er één dag per week thuis gewerkt mocht worden, maar ook meteen als maximum. Dus maximaal één dag per week thuiswerken waarbij eigenlijk ook een meeting vrije dag werd georganiseerd, bijvoorbeeld de woensdag bij ons. Die dag werd dan gemotiveerd om thuis te werken. Oftewel als er een meeting was moest je erbij zijn en als je thuiswerkt doe je dingen die daar waar de andere geen last van hebben. Dit was voor COVID de norm wereldwijd. Die wordt nu wel aangepast, waarbij thuiswerken meer wordt omarmd omdat men ziet dat het goed gaat. Tot nu was dat de policy, waarbij ook equipment bijvoorbeeld voor thuis niet voor jou echt geregeld werd, ook dat is ook een hele recente ontwikkeling waarbij er ook een investering wordt gedaan om jou ook thuis fatsoenlijk te laten werken. Daarvoor was dat niet gebruikelijk en moest je dat op eigen kosten financieren of een toetsenbord jatten van kantoor. Dat even in een nutshell hoe wij het tot COVID deden.

De Onderzoeker: Dankjewel Respondent 5. Respondent 2 hoe ging dat er bij Bedrijf Y aan toe.

Respondent 2: Eigenlijk wat ik net ook al zei, hele grote diversiteit. Wat Bedrijf Y daarin wel had. De zogenaamde personas, zij hadden op basis van groepen en type medewerkers bepaald en ben je meer een *assigned worker* die ook echt een vaste desk nodig heeft, ben je in algemene zin een *deskworker* waarbij je wel een bureau nodig hebt, maar niet perse een *assigned desk*. Ben je een *adaptive worker*, zoals ze dat noemen, waarin je wat mobieler bent en dus nog niet volledig mobiel. Of ben je, dat noemde ze een vierde persona, een volledige *mobile traveller*. Oftewel, het maakt eigenlijk niet uit waar je je ook begeeft, dat hing dan ook samen met de type werk en type team waar je dan ook in zat. Als je in het juridische- of HR-team zat dan was het vaak wel dat je geconcentreerd bij elkaar zat en ook helemaal als je in een innovatieteam zat bij Bedrijf Y dan werd ook zeker verwacht dat je naar kantoor ook kwam. Dit is ook overigens één van de visies naar de toekomst toe, maar ook naar het verleden dat de innovatie, ja, leefde bij de gratie van bij elkaar komen en *collaboration*. En dan had je ook nog het type werk wat *confidential* was waarmee je echt op een afgesloten plek ook zat. Wat je in de praktijk ook zag was één á twee dagen gemiddeld dan moest je echt heel goed kijken over welke personen je het precies ook had. Van fabrieksmedewerkers die aan de band ook stonden tot aan juristen bijvoorbeeld waarin je ook veel verschil zag hoe er thuis gewerkt werd.

De Onderzoeker: Respondent 5 hoe was dat bij jullie, werd daar ook gekeken naar type. De werkzaamheden die je uitvoert of sec één dag en dat is het en op die manier werd dat gefaciliteerd?

Respondent 5: Dat laatste met natuurlijk de uitzondering zijn ook logistieke medewerkers die de pakketten vullen die werken niet thuis en de buitendienst medewerkers die op de weg zitten die heb ik daar niet in meegenomen. Die kunnen nooit thuiswerken omdat die op de weg zitten of in bij de logistieke werkzaamheden moeten zijn, verder was er geen categorisering. Wel uitzonderingen als jij een goede rede had dan kon je best wel twee of drie dagen thuis werken, maar de regel was één dag per week maximaal thuiswerken voor iedereen, daar zat geen onderscheid in aantal medewerkers we hebben wel aangegeven dat de Bedrijf X organisatie een stuk kleiner is dan de Bedrijf Y organisatie in Nederland, dat scheelt. Ik denk dat als wij net zoveel medewerkers als Bedrijf Y hadden gehad dat wij misschien daar meer structuur in hadden aangebracht, maar de algemene regel was één dag, geen verschil tussen medewerkers.

De Onderzoeker: Helder. Respondent 3 hoe zie jij die verandering ten opzichte van pre-COVID en de verschuiving die daar nu plaats vindt bij de adviezen die jij uitschrijft voor opdrachtgevers?

Respondent 3: Ja, sowieso was bij veel organisaties thuiswerken voor COVID was niet altijd aan de orde, wel *Tech-companies*, wel bedrijven of functies waar je op een *global scale* samenwerkte, daar zat al veel verschil in. Of startups die al heel erg ver waren in dat flexibel werken. Je kijkt maar of je naar kantoor komt. Wat we nu ook zien met klanten die we begeleiden dat er heel veel organisaties komen van een kantooromgeving komen waar nog vaste werkplekken waren waardoor je totaal niet flexibel bent en je gewoon als je een vergadering had met je boekje naar die ruimte toe en daar is de hele transitie van nu heel groot voor de organisatie waar het voorheen ok was dat een dagje thuiswerkte, of die dag naar de tandarts moest of als je ver vanuit huis werkt. Dat is die hele verandering die nu ook ziet. Het is niet alleen maar dat het gedoogd is om thuis te werken waar het vroeger ook nog was dat je het moest verdienen en het was niet voor iedereen weggelegd. Het is nu veel meer dat de hele organisatie moet veranderen. Het is veel meer nadenken en dat ook faciliteiten er zijn en dat de werkprocessen moeten worden aangepast, daar zie je echt wel verschil in. Waar de ene organisatie veel verder was dat het echt voor andere en dus een heel nieuwe ding het thuis werken, een andere manier van werken. Dat merk je wel inderdaad dat dat vanuit klanten dat ze met andere vragen naar ons komen dan de organisaties die al meer gewend waren die dat meer gewend waren waar men al thuis werkte.

De Onderzoeker: Respondent 1, hoe heb jij dat ervaren pre-COVID het thuiswerken of dat een issue was.

Respondent 1: Ik vind dat we nu een enorm luxeprobleem situatie zitten, heerlijk. Dat is ook denk ik de leeftijdsperiode waarin ik zelf zit. Waarin we voorheen zaten te neuzelen met klanten over flexratio's 0,7, 0,8 nou nou... Dan had je Google en Facebook die hadden een ratio van 1,1 die hadden altijd *assigned desks* plus nog eens een extra werkplek ergens in het kantoor en met een beetje vooruitstrevend bedrijf gingen we naar 0,7 werkplek per persoon, bla bla bla.. De hele discussie in nu bijna weg, heerlijk. Voor ons vakgebied en onze business waarin we zitten, denk ik dat we een hele leuke fase in gaan van een decennia van flexratio's en kantoortuinen. Wat Respondent 3 ook zij, dat verdienen van thuiswerken, dat gaat eigenlijk helemaal nergens over. Welke functie je hebt of noem maar op, mag je wel thuiswerken, kijk eens naar werkgelegenheid, inclusiviteit, *the war on talent*, die echt belangrijk is, hoe hou je je mensen binnen is door niet uit te gaan wat de werkgever wil maar wat de werknemer wil. Ik denk dat daar nu eindelijk, heel geforceerd, binnen één jaar een gigantische stap is gemaakt. De werknemer heeft het voor het zeggen in plaats van de werkgever. We kennen allemaal die kantoren, die vreselijke kantoren, met bureaus tot aan de horizon waar iedereen alleen maar met zijn hoofdtelefoon op zit en helemaal niemand gelukkig wordt. Maar nu moeten we er echt voor gaan zorgen dat je de betere mensen binnen haalt. Ik ben heel blij met deze pandemie op werkplek gebied, niet op gezondheid- en

vrijheidsgebied, maar dit is wel echt een breekpunt wat mij betreft. In een hele luxe probleemsituatie, denk ik. Je moet niet inclusiviteit onderschatten. Waar heel vaak gezegd werd, er moeten meer vrouwen aan de top. Die willen alleen geen vijf dagen per week werken, geldt ook...

De Onderzoeker: Daar komen we zo nog op, die komt verderop in de discussie nog aanbod. Respondent 4 fijn dat je kunt aansluiten. We waren alvast begonnen, het wordt allemaal al opgenomen. Dit was het stukje pre-COVID, het thuiswerken, wat op een gegeven moment werd geforceerd. Kunnen jullie aangeven hoe de eerste weken in die *lockdown* zijn verlopen, waarbij we in een keer werden geforceerd om thuis te gaan werken. In twee zinnen heel kort, hoe is die verandering gegaan en welke verandering was daar in één keer. Respondent 2 mag ik jou vragen om daar antwoord op te geven.

Respondent 2: Ik kan daar wel iets interessants over vertellen, wat we bij Bedrijf Y meemaakte is dat we in een keer moesten gaan samenwerken met elkaar om ervoor te zorgen is dat de veiligheid van de medewerkers werd gegarandeerd in de breedste zin van het woord toen die pandemie met alle onzekerheden ontstond. Dat zorgde ervoor dat er een soort van crisissituatie ontstond waarbij aanvankelijk de vraag was willen we de mensen naar huis sturen, oftewel een thuiswerk policy gaan inrichten, of willen we zoveel mogelijk veiligheid maatregelen treffen op de kantoren met registraties. Ik noem het even het stickeren overal waar je maar kan bedenken op de werkplek van de pijlen, de routes, etc. Dat was een tijd waarin we met name eigenlijk risico *mitigation*, het indammen van risico probeerde te realiseren. We hadden daar echt totaal nog niet over de toekomst van de werkplekken het was meer hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers safe ook houden en dat ze zich zelf ook safe voelen. Het is niet alleen wat je implementeert en wat je doet rondom communicatie om de perceptie te creëren dat het veilig is, los van het treffen van de juiste veiligheidsmaatregelen. Vanuit facilitymanagement perspectief was dat wel een hele andere aanpak dan *running the business*. Het was een hele andere aanpak voor, heel basaal, de schoonmakers die met een mondkapje moesten rondlopen. Waar onrust ontstond als er een receptioniste één hoestje had bij de balie. Waarbij op het moment dat we glasbewassing ook deden en de ramen gingen vervolgens dicht, ontstond er ook een discussie over ventilatie, nee je moet de ramen ook open houden. Dat soort echt *underground* discussies ontstonden in ons werkveld. Ik denk uiteindelijk, we zaten toen ook heel dicht op elkaar, heeft het de relatie ook heel erg versterkt. Dat was even de eerste twee weken, nee ik denk de eerste acht weken van deze pandemie.

De Onderzoeker: Respondent 4, vanuit onze organisatie, hoe kijk jij daartegenaan, hoe is die omschakeling van in één keer het kantoor dicht en vanuit huis werken.

Respondent 4: *Yeah, I think, what I was really pleased to see, first and foremost that was about our people and the health and wellbeing and the safety of our people was above all else. Closely following that was business continuity and getting a very good grasp did we had the tools and capabilities available to continue facilitate all of the services we provide to our clients. Third from that was how is this impacting our clients how can we understand what they are facing and how can we make sure that we are helping to bring them sense of understanding what they are experiencing right now and work together with them to define what their needs and requirements are to help them move forward. As a service organisation we are client facing, that is always the most important point we have and how we view ourselves to execute our business. However, from this standpoint jumping to the top of the list, again was our own people and making sure our people were safe, they were protected, which I think was critical and was like what Respondent 2 said. And then the second one, do we have the tools to keep going, you might all remember that first we had Skype in the very beginning, we quickly switched and pivoted over to Microsoft Teams we had the infrastructure in place, it was really about a full scale, and within two weeks I was*

communicating with colleagues across the globe with an increased amount of effectiveness and efficiency, so I was very very enthusiastic and encouraged in the first month of the pandemic, the first few weeks.

De Onderzoeker: Respondent 5, hoe heeft Bedrijf X daar op gereageerd? Hoe hebben jullie die eerste weken in één keer die omschakeling moeten maken, wat was jullie grootste uitdaging daarin?

Respondent 5: Ik herken heel veel van wat Respondent 2 zei. In het begin het met name om korte termijn, laten we wel wezen, het was totaal onduidelijk hoelang dit ging duren. Veiligheid was nummer één. Er was totale onduidelijkheid, waren er besmettingen binnen het bedrijf, wat ga je doen als iemand besmet raakt, daar werd heel veel aandacht aanbesteed. Daarnaast ook wat Respondent 2 zie, de belijning en stickers daar werd heel snel in geïnvesteerd om dat op een fatsoenlijke manier te creëren. Oftewel zo snel mogelijk een omgeving te creëren waarin men veilig kon werken. Eigenlijk was het kantoor daar alweer heel snel klaar voor. Het duurde allemaal langer dan verwacht, echt heel erg vanuit veiligheid en facility werd heel erg de nadruk de nadruk gelegd. Hoe kunnen we zo snel mogelijk weer op kantoor veilig werken. Tegelijkertijd werd er heel veel gekeken naar wat heeft men thuis nodig om beter te kunnen werken omdat we daarachter lagen ten opzichte van anderen. Had men bijvoorbeeld thuis geen scherm, geen toetsenbord, geen bureaustoel, daar werd heel veel aandacht aan besteed. Hoe kunnen wij de faciliteiten thuis verbeteren voor deze korte periode waarin men thuis gaat werken. De spullen werden uitgeleend, je kon tijdelijk je bureaustoel meenemen, je scherm, ja allemaal tijdelijke oplossingen. We verwachten wel dat we weer binnen een paar maanden op kantoor aan de slag konden. Dat zagen we in het begin eigenlijk. Veiligheid heel erg op nummer één en hoe kunnen we fatsoenlijk thuiswerken twee, dat was de *main priority*.

Respondent 4: *De Onderzoeker, can I add one more thing to that. From my perspective something that I really appreciated that was critical to effectiveness was governance, organisations and communications. So, we were extremely quick to establish a response team, a COVID response team which involved members of our workplace team and they came together with regularity and very quickly to determine what is going to be our immediate response every single decision that was made this was communicated effectively to the workforce to help the uncertainty, again we were all home, and it was much more challenging for us to receive messages from our leadership. I think that from a leadership perspective it is important to mention to establish that team, setting the governance, the best you can. This is something you know, no one ever dealt with before. With clear communication out to the population about this is what you can expect, this is our position etc.*

De Onderzoeker: Ok, dankjewel Respondent 4. Dat hebben we allemaal meegemaakt, ineens zit je thuis achter je keukentafel en intussen hebben de meeste van ons een werkplek ingericht waar je goed kan werken. De kantoren, als ik even voor onszelf spreek, die gaan langzaam weer open. Ik zie het niet voor mij dat er straks een alleen maar digitale werkplek zal zijn, dat het veel meer hybride zal zijn. Ik ben heel benieuwd hoe jullie die hybride werkplek thuis, op kantoor of op een andere locatie hoe jullie die voor je zien na COVID. We hebben eigenlijk het korte effect hebben net kort besproken waarbij je ziet dat je ad-hoc moet reageren om die situatie op een bepaalde manier vorm te gaan geven we zitten nu nog steeds in die situatie met uitzicht op dat het op een gegeven moment weer beter gaat worden. Ik ben heel benieuwd hoe jullie dat het kantoor het werken straks na COVID hoe jullie dat dan zien. Waarbij we gewoon wel weer de mogelijkheid hebben om naar kantoor te gaan, welke flexibiliteit gaan wij daarin krijgen, nemen, om ook op andere locaties te gaan werken. Hoe zien jullie dat voor jullie? Mag ik met die vraag bij jou beginnen Respondent 1?

Respondent 1: Zeker. Wat ik dus net al aangaf hangt het wel een beetje af van de fase waarin je zit. Of je jong bent, startend, gemiddeld, of al kinderen hebt of niet. Dat scheelt natuurlijk heel veel, Wat ik zelf ook heb gemerkt binnen ons eigen bedrijf dat jonge mensen, starters zo snel mogelijk weer naar kantoor willen om ook gewoon veel dingen te leren, te horen van collega's en hoe het gaat. Terwijl ik er zelf meer in zat, ik deel mijn eigen tijd wel in en of ik nou 's ochtends, 's middags of 's avonds ga sporten of boodschappen ga doen of de kinderen ga ophalen lang leven deze vrijheid. Het gevaar daarvan is dat je je hele privé balans kwijt bent. Het intermenselijke contact dat je verliest in ons vak. Nu hetzelfde als dat ik nu een pitch met jullie moet doen en dat ik naar mijn eigen presentatie zit te kijken en jullie klikken allemaal jullie camera uit, zit ik eigenlijk tegen mezelf aan te lullen. Zonder dat ik enige emotie zie, dat vind ik verschrikkelijk. Ik hoop dat niet meer mee te maken maar verder zie ik daar voordelen van of je je werk nu bij een WeWork, op kantoor, thuis, op het strand, in het vliegtuig of waar dan ook doet maak dat lekker zelf uit. Als je in die luxepositie bent dat je kenniswerk mag doen, los staan van alle fabriekswerkzaamheden wat gewoon doordraait van zeven tot zeven. Het kantoorwerk hebben we natuurlijk over ICT-technisch is het een wonder dat BEDRIJF Z/Bedrijf B helemaal klaar was. Ik geloof dat dat bij Bedrijf X iets langer heeft geduurd. Wij werkten allemaal al digitaal. Het maakt zoveel uit natuurlijk, waarom hebben we al die tijd maar op kantoor gezeten met een laptop.

De Onderzoeker: Respondent 1 als je dan gaat kijken na COVID, hoe gaat dat hybride werken er dan uitzien.

Respondent 1: Een file instappen of een trein instappen om om acht uur in je eentje kenniswerk te gaan doen op een plekje waar allemaal mensen je afleiden terwijl je dat beter ergens anders kan gaan doen. Het samenwerken ga je op kantoor doen en het vergaderen noem maar op. Het in je eentje geconcentreerd werk doen gaat natuurlijk nergens over. Maar het was altijd die oude discussie ik kan me niet concentreren, ik heb te veel lawaai om me heen, de akoestiek is vervelend, het klimaat is vervelend, Dit is nu in één keer allemaal weg. Kom naar het kantoor toe wat een prettige omgeving is waar je kan samenwerken wat dat ook enorm faciliteert, ga lekker naar huis voor de file wanneer je wil gaan sporten wanneer je boodschappen wil gaan doen. Inderdaad privé en werk wordt gerekt Het is niet meer de negenurige werkdag. Ik denk een zestienurige werkdag waarin jij zelf bepaalt welk blokje je mag werken als je dat samen kan regelen met je collega's. De tijd dat je op kantoor bent, het kantoor hoeft niet kleiner te worden het kantoor of moet groter worden, maar moet anders ingedeeld worden voor samen werkplekken. Hoop ik.

De Onderzoeker: Dank Respondent 1, Respondent 3 hoe zie jij dat nu met opdrachtgevers waar dat nieuwe kantoor wordt vormgegeven vanuit jullie advies, hoe zien jullie dat hybride kantoor, het hybride werken na COVID.

Respondent 3: Ja sowieso wat je toen zag aan het begin dat heel veel mensen aangaven dat ze na COVID twee é drie dagen van het huis werken en de andere dagen naar kantoor. Nu is die ratio toch echt wel anders en is het meer een balans met drie dagen naar kantoor en twee dagen thuis. Misschien een dag onderweg en dat is het misschien wel. Het is nu ook gewoon de hele discussie over het flexibel werken wat nieuw is, je gaat naar kantoor om er wat uit te halen, je gaat niet meer naar kantoor om de hele dag achter je bureau te gaan zitten, want dat kan je ook als je thuis zit. Dat kan je ook 's avonds of 's middags thuis wegwerken. Er verandert een hoop op het gebied, je kan meer onafhankelijk van de locatie werken, de systemen zijn zo ingericht dat je makkelijk vanuit huis die je weer kan doen maar ook op een andere plek. Dit is echt waar klanten nu echt mee bezig zijn, hoe haal je die saamhorigheid in het team, hoe regel je in een team hoe je gaat werken. Je kunt wel zeggen dat je de hele tijd zelf gaat indelen, jij gaat sporten tussendoor, maar je moet ook bereikbaar zijn voor je collega's en als jij alleen

in de avond bepaalde werkzaamheden kan doen, niet iedereen werkt tot elf uur 's avonds of is 's ochtends vrij. Dat is de zoektocht waar iedereen op dit moment in zit. We willen de flexibiliteit en dat je thuis kan werken of op kantoor en hoe hou je toch die connectie met elkaar en hoe zorg je toch dat je vaste momenten hebt waarop je met elkaar beslissingen neemt om zowel die flexibiliteit te waarborgen, maar ook de zorgen dat de business door kan gaan en dat niet dingen vertragen. Je collega bijvoorbeeld niet bereikbaar is of omdat mensen op andere tijden werken. Dat is wat nu veel naar voren komt.

De Onderzoeker: Respondent 5 jij gaf al even aan eerder in het begin dat Bedrijf X voor COVID al mee bezig was met het nieuwe kantoor. Nu gaf je ook aan, door COVID zijn wij daar nog een stapje verder gegaan. Hoe zien jullie dat nieuwe kantoor waar jullie mee bezig zijn, hoe zien jullie die hybride manier thuis en op kantoor en ook de functie van het kantoor.

Respondent 5: Ik vind de woorden van Respondent 1 prachtig, maar daar is Bedrijf X nog niet helemaal aan toe helaas. Bedrijf X blijft toch een conservatief bedrijf, dat merk je aan de meeting cultuur die op het kantoor blijft. We hebben veel meetings, dat is echt een Bedrijf X ding, dat hebben veel bedrijven, bij Bedrijf X ook. Daar wordt verwacht dat je bij meetings ook echt op kantoor aanwezig bent, dat zal een vereiste zijn dat je minimaal drie dagen per week op kantoor bent, sterker nog we gaan waarschijnlijk zelfs een soort van aanbevelingsdagen geven, waarbij je dus twee dagen mag thuiswerken dat dat niet de vrijdag en de woensdag zijn voorbeeld. Daar zit het tussen wat regulatie in, het wordt ruimer dan dat het was. Voorheen was het één dag met pijn en moeite, nu wordt het dus wel twee dagen maar wel met nog steeds een hoop regels noem ik het maar even. Tegelijk wordt de kantooromgeving inderdaad geen vaste werkomgeving wat we nu inderdaad wel hebben. We gaan naar een hybride model gericht op veel meer samenwerken en meetings, tot zijn voor ons al stappen wat andere bedrijven een paar jaar geleden al zouden hebben gemaakt. In het ontwerp zien we dat veel meer terug dat er veel meer meeting rooms, samenwerkplekken hebben ten opzichte van het huidige kantoor. Dat is de voornaamste stap die wij nu zetten. Het is nog steeds niet heel modern en daar zit een reden achter dat persoonlijk contact extreem belangrijk is, dus kom asjeblieft naar kantoor. Dat is *in the end* de achterliggende gedachte en een stukje vertrouwen, van uit de conservatieve gedachten dat als je thuis zit alleen maar aan het sporten bent en met de kinderen bezig bent. Dat is wel een beetje het gevoel wat erachter hangt. Dus er is nu meer in geïnvesteerd om thuis goed te kunnen werken. We hebben nu een thuiswerk budget, je kunt fatsoenlijke dingen voor thuis kopen. Het blijft wel gebruikelijk dat je naar kantoor komt voor de belangrijke momenten, de meetings je kunt niet zomaar zelf kiezen; ik ga morgen thuis werken want dat moet wel passen binnen het schema.

De Onderzoeker: Respondent 2 hoe zie jij dat bij Bedrijf Y, we hebben elkaar al eerder gesproken hierover, dat Bedrijf Y al best wel een tijdje mee bezig is om te kijken hoe om te gaan als straks iedereen weer terugkomt. Hoe zien jullie dat hybride kantoor, het kantoor na COVID en de vormgeving hiervan.

Respondent 2: Ik denk dat het hybride werken en het nieuwe werken 2.0, 3.0, 4.0 al aan de orde van de dag ook was voor de pandemie. Zoals heel veel onderzoeken nu uitwijzen is dat het nu in een stroomversnelling is geraakt. Wat ik wel interessant vind is het *hybride working paradox*, Respondent 4 dat hoor ik jou ook een aantal keer benoemen en Respondent 5 en Respondent 3 ook. Vanuit de medewerkers word je zelf, wat je zelf ook al aangaf, waar ik het zelf kan kiezen wanneer kom ik eigenlijk en anderzijds is het ook gewoon meer behoefte en dat komt ook uit dezelfde onderzoeken naar voren is dat er meer behoefte is nou *in person collaboration* en dat je eigenlijk weer met elkaar in een vergaderzaal bij elkaar komt. Of bij het koffiezetapparaat en dat je daar kan klankborden met elkaar. Dat is wel een beetje een paradox dat kan elkaar daar ook in bijten. Dat wordt erkend, daarom denk ik dat er nog

geen unieke oplossing ook is kom maar ook niet zeg maar vanuit Bedrijf Y. De manier waarop Bedrijf Y er nu naar kijkt is dat ze proberen echt een *blend* te creëren tussen kantoor en thuiswerken. Ze noemen dat ook wel een soort van *blending* om wat er ook gebeurt thuis en op kantoor. Respondent 4 gaat net aan de snelle overstap naar Teams ten opzichte van Skype. Hier proberen ze wel een stapje verder in te gaan om die *blending* wat meer te stimuleren met technologieën en tools. En dan heb je het over meeting rooms met *Green Screens*. Die Microsoft hubs waar je toch iets interactiever kan zijn dan alleen het teams en concreet hebben ze daar al kom los van een aantal experimenten en een aantal pilots, hebben ze dit ook al wel tot uiting laten komen in bijvoorbeeld de aandeelhoudersvergadering die in de eerste keer in de geschiedenis van Bedrijf Y virtueel is gehouden. En zo'n aandeelhoudersvergadering is natuurlijk ook een *networking event* pur sang, naast dat er wordt verteld over wat de strategie is en is het ook een moment om elkaar in de ogen te kunnen kijken en hier hebben ze een heel interactief, wederom het *Green Screens* en hele mooie achtergronden en omgeving waarin het ook leek alsof dus Chinese hubs verbonden waren met Nederland. Nogmaals het haalt het bij lange na niet op het moment dat je elkaar echt in de ogen kan kijken dat je de warme lichamen om je heen voelt, maar de manier waar daar naar het *blending* wordt gekeken is wel interessant als ze ontwikkeling die we volgen bij Bedrijf Y.

De Onderzoeker: Respondent 2 zie je daar ook een verandering in het kantoor in die zin dat het kantoor ook anders vorm gaat krijgen om dat men veel meer thuis gaat werken. Of denk je aan digitale oplossingen, minder werkplekken en meer bijeenkomstruimtes?

Respondent 2: Ik denk dat het grootste voorbeeld, dan geef ik het woord over aan Respondent 4, die zit daar nu middenin, één van de grootste voorbeelden is het hoofdkantoor van Bedrijf Y in Amsterdam waar ze nu ook bezig zijn met een *reshuffle* met alle afdelingen. Hier moet ook een visie gecreëerd worden over hoe dat kantoor eruit komt maar hoe het hoofdkantoor van de toekomst eruit komt te zien.

Respondent 4: *So I really wish I had a great snappy one word answer for you about what the future looks like. Unfortunately, I don't have a crystal bowl. If I had one, I would probably be at the horse track instead of talking to all of you. What I do know right now, what we've seen now, that we stand at pivoting right now and have an opportunity to define what the future of work is going to be. I believe we will come back stronger; I believe we will leverage some of the learnings that we had and implement those into our real estate. It's important to really look at offices, not just right now I think, the question and the topic of the conversation I see is a snapshot in time what our experience is right now and what's that going to mean moving forward. We must also look back but where we come from in the last couple years what can we reasonably expect to move forward and understand that we don't know exactly what the future is going to look like. I think that is important for us to be effective in how we create workplaces for the future so if we look in the last 30 years of real estate, we've been on a quest to densify the office, drop the square meters per person. Moving from upwards around twenty square meters to fifteen square meters we now regularly talk about ten square meters. There are even places with eight square meters per person which really had negative impact on people's ability to affectively execute their work at the office. I think that's a really important point because as we are moving forward, not just from a perspective of health and safety but a functionality, what is going to be the purpose of the office in terms of effectiveness. I think we will grow a bit however that's greatly dependent on the decision making of executives and real estate leaders within the organization. Let's not lose sight that we had a very hard financial year for many organizations and real estate is primarily and times managed as a cost component. With that I think that we should not be shocked to see that a right size unit and portfolios and trading this as an opportunity to reduce this cost will continue to some extent. What I see with clients right now the more progressive ones are looking at the future of work and the purpose of the office from a balance between rightsizing and*

effectiveness they are saying how much can I reduce my total portfolio to savings that I have how much to us reinvest back in the workforce how much do I reinvest back into the quality of the work environment. That's where I really hang a lot, this quality I think what we are seeing and what we recognize from our clients that what we are seeing that the elements that Respondent 1 was talking about in the beginning are now more and more important than ever it's about connection to purpose it's about making sure they can realize its mission, it's clearly communicated to the workforce what it stands for. This offers a fantastic opportunity to do that, is to make the connection between this is what we stand for, so we are going to surround you. I see Respondent 1 that you want to jump. I have just a few more points because we are data driven so I have some numbers for you that I found so I think really in terms of in this perspective health and wellbeing and sustainability. We will continue too increasingly more important than ever before those are areas that have been increasingly important prior to the pandemic and accelerated because of the pandemic. So, if I look at this right now 68% and these are the actual numbers, I can send you...

De Onderzoeker: Respondent 4, je maait het gras voor mijn voeten weg, ik wil die topics later nog even terug laten komen, die wil ik in het gebouw gedeelte terug laten komen.

Respondent 4: *Oke, can I give some numbers about working from home?*

De Onderzoeker: That was my next question.

Respondent 4: *Ok, let me wrap up and handover to Respondent 1. Talking about numbers we don't know what the future looks like I am a bit concerned when I hear clients, and I encourage them this is about regular check-ins about how perceptions of work from home and what this is doing for the future office is changing because it is changing drastically from what we saw in April for what we're seeing now from the exact same studies across Europe with BEDRIJF Z. It is important that we not make our decisions now on a snapshot off time but really that we continue to evolve in the future workplace, and I think it is more going to be about fluid, about fluidity more than it is about is it a place for meeting or is it a place for concentration work.*

Respondent 1: Kort want je in onderzoek is waarschijnlijk gebaseerd op vastgoed hè, deed eens wat we hier volgens mij allemaal horen is dat waar gaat het nou om, dat is die menselijke schaal.

De Onderzoeker: Daar zeg je het heel goed, mijn onderzoek gaat natuurlijk over vastgoed, dat komt door stand door de kantooreindegebruiker. Ik denk dat die juist het allerbelangrijkste is want die bepaalt ook wat er nodig is en ik heb het ook veel meer onderzocht vanuit de eindgebruiker om ook het advies te kunnen geven uiteindelijk aan de vastgoedeigenaar. Want die staan straks wellicht voor een opgave als er meer of minder meters, of als er andere behoeftes ontstaan. Daar zit de samenwerking in.

Respondent 1: Je moet het vanaf de softe kant bekijken, die van de eindgebruiker in plaats van vanuit dat gebouw en de ontwikkelaar. Die maar bij blijven bouwen, die bouwen en we laten weer een gebouw achter. Het kan echt niet meer jongens, laten we het daarover eens zijn.

De Onderzoeker: Daar gaan we zo nog verder op in, ik wil nog even stil staan bij de werkplek en de behoefte van het individu. Respondent 4 hier begon jij net al even over het aantal dagen thuis werk, Respondent 5 je gaf ook al even aan hoe jullie daarmee omgaan. Vanuit mijn survey komt inderdaad naar voren dat we zien dat organisaties aangeven dat ze twee dagen per week thuisgewerkt gaat worden en 3 dagen per week op kantoor en daarbij ben ik heel benieuwd hoe jullie dat zien, Respondent 4 je schudt al heel hard nee. Ik ben heel benieuwd naar jouw mening daarover. Ik ben ook heel benieuwd

hoe jullie als organisatie daar tegenaan kijken om hoe gaan jullie dat dan organiseren, ga je als politie-agentje optreden of laat je dat zelf bij de mensen liggen.

Respondent 5: Goede vraag, wat we ook nog niet helemaal uitgewerkt hebben. We gaan dus meteen naar COVID hopelijk naar het nieuwe kantoor toe. We moeten ook nog even ervaren hoe dat gaat zijn, maar tegelijkertijd gaan wij wel, net als veel bedrijven, met divisies. Wij hebben ons bedrijf onderverdeeld in vijf takken en per tak er worden er thuiswerkdagen aanbevolen, oftewel elke werknemer heeft zeg maar twee werkdagen waarop ze de mogelijkheid hebben om thuis te werken. De andere drie dagen wordt dus wel verwacht dat je ook op kantoor bent. Dat is nogmaals de rekensom, het politiewerk dat denk ik niet, maar tegelijkertijd als het uit de klauwen loopt dat we 30 tot 40% op kantoor hebben zitten zal het mij niks verbazen dat daar strenger op zou worden toegezien Omdat ze echt op kantoor een samenwerkingsomgeving ter plekke willen creëren. Nogmaals Het is voor ons helemaal nieuw eigenlijk dus na corona kunnen we dit pas echt ervaren thuiswerken is voor ons echt nog een heel nieuw begrip kom maar want COVID dit is geforceerd thuiswerken. Het vrijwillig thuiswerken is nog is iets wat we nog niet hebben ervaren. Het huidige plan is twee dagen thuiswerken en 3 dagen op kantoor en je krijgt twee dagen per persoon en waarbij thuis mag werken, zo willen we het zien.

De Onderzoeker: Respondent 4 je schudde net heel hard nee, vanuit jou perspectief wat zien jullie op dit vlak van thuiswerken hoe dit door organisaties wordt georganiseerd.

Respondent 4: *Yeah, I would say that the position where Bedrijf X is taking the responsibility is that it's a possibility to work from home. I would strongly agree that it's not we've been forced working from home not free choice which is ultimately what our people really want. it is important again to track how this perception changed so we've done a study across Europe over 3300 respondents and now don't know we are getting 2021. Right now, the days that people want to work from home is 1,5. Which is down from 2 a year ago. Today only 37% of the employees report that they feel more productive at home that's down from 48% from April 2020. 88% from our respondents still want to choose their working hours that links on what Respondent 5 is saying about the choice. 33% of our respondents are now saying that they don't want to work home from home ever and that's the massive amount of people that is something brand new and that's what I mean when I say that that the decisions we're making. Plenty of advice that we are giving based on what we found in April is now changing, it's telling me that we will see a change again which for us it's about constant measuring people's engagement from a HR perspective. We will always survey engagement but we need to do the same from out of people's perception on their desire for blended working so I would start saying now that creating strategies based on three days a week four days a week working from home it is not from our perspective responsible advice. It's about really looking from providing people the choice and not advising the people to reduce their footprints too much word of potential unintended consequence is when the work starts back opening you will see more people wanting to come back in the building on a smaller footprint, that's a deep problem that we talked about earlier.*

De Onderzoeker: Respondent 4 zou het dan ook een tegen reactie zijn dat we in een keer geforceerd zijn om thuis te werken. Dat iedereen in het begin dacht, dat dit is eigenlijk ook wel lekker. Ik kan alles indelen, zoals Respondent 1 zegt, waarbij we nu merken dat we het zat en dat we heel erg de behoefte hebben om bij elkaar te komen. Wat je zegt, vorig jaar merkte we het één en nu zien we het ander en dat dat eigenlijk weer teruggaat naar richting het oude, maar dat we hebben geleerd om thuiswerken, zou dat ook het antwoord op de vraag kunnen zijn daarin.

Respondent 4: *I think two things. One from the employee's perspective indeed the pendulum swing, swung from one place completely to the extreme on the other. Now people are walking it back and I think*

a third correction will come and it will even out, and we will get a better grasp of what the long term implications are. But again, you know let's not undersell and under stress the importance that leadership makes that there are companies that are saying that are seeing. For example, Bedrijf A one of our global suppliers is saying that their mistakes and handling increases claims with people is skyrocketing now. So, the organisations are also going to have something to say about this. I think we are going to see in the future this push pull from out of the employees and from out of management and I am interesting to track that conversation where it is going and how it is going to roll out yeah.

De Onderzoeker: Oké helder. Dit was vooral de werkplek binnen de organisatie en het gebruik daarvan. Als we dan gaan kijken naar het kantoor dat is de indeling van het kantoor, de functie van het kantoor. Vanuit de literatuur, wat ook bij het onderzoek hoort, dat het vanuit de administratieve taken is ontstaan. Waarbij we nu zien, vanuit de survey dat naar voren komt, dat samenwerken en ontmoeten zal zijn. Respondent 3, hoe zie jij de functie van het kantoor waarbij het altijd een plek is geweest je doet hier je werk, zoals Respondent 1 al begon, gaan we daar een verandering in functie in zien, in de post COVID era.

Respondent 3: Ik denk dat dit al een beetje is gezegd, maar het is, we zijn natuurlijk gewend om nu juist te werken, maar we zijn het ook zat. We hebben er wel de voordelen van in gezien dus het kantoor moet wel iets zijn wat het waard is om naartoe te gaan je gaat niet meer urenlang in de file staan om uiteindelijk daar gewoon het werk te doen wat je ook ergens anders kan doen. Dus het is veel meer inderdaad wat al eerder is gezegd, het ontmoeten, met collega's sparren dat fysieke contact gewoon weer even en daar moet ook het kantoor op worden aangepast. Dat is voor heel veel en ook vooral veel voor jongeren je wilt het ook gewoon. Als je klaar met je school bent en je wil mensen ontmoeten, je wil je netwerk opbouwen en je wil er wat uithalen als je naar kantoor gaat. Dat is gewoon belangrijk en dat is ook aan het veranderen en dat wordt ook steeds wel belangrijker en dus niet meer de plek waar je de hele dag achter je bureautje zit. Het is vooral ook veel meer wat je ziet in het stuk *health and wellbeing*. Dat je mensen laat bewegen door kantoor. Het is niet meer alleen gewoon goed dat je mensen van andere teams ontmoet om te sparren maar ook voor de gezondheid. We moeten meer opstaan, we moeten meer fysiek gaan lopen dus dat is ook gewoon een heel stukje wat ook nu ook al steeds in de pandemie naar voren is gekomen dat het ook gewoon gaat om je mentale en je fysieke welbevinden om het zo maar te zeggen.

De Onderzoeker: Respondent 1 hoe zie jij met, jij loopt in die zin natuurlijk een stukje voor met het ontwerpen van nieuwe het nieuwe kantoor, zie jij daar een verandering in de functie van het kantoor ook?

Respondent 1: Zoals ik al zei laat het kantoor nou niet die plek zijn waar je naartoe moet maar laat het een bestemming zijn en waar je wilt zijn.

De Onderzoeker: Maar krijg jij die vraag van ook daadwerkelijk vanuit de opdrachtgevers.

Respondent 1: Ja hoe gaan we dit aanpakken. Wat ik net zei we zitten in een grote transitie fase. Als je op een oude weegschaal staat en dat die in één keer omslaat dan naar zijn gewicht toe gaat en dan weer ergens in het midden terecht komt. Ik denk dat dat het ook gaat hoor de, maar wat mij dan wel verbaast is dat twee weken geleden mochten we weer met zijn allen naar kantoor, mondkapjes werden afgeschaft en ik ben om 08.30u lekker aan het hardlopen door de regen. En meteen is er weer 600 km file ik snap de mens soms ook niet want we mogen weer laten we dan allemaal weer naar die kantoorruimte en om negen uur weer op kantoor te zijn en met zijn allen in die file gaan staan, kom op ga een uur later neem nou toch eens je verantwoordelijkheid en draag je vertrouwen uit. Dat is een ding waarop ik blijf hamer hem internationaal is het minder en in Nederland hebben we het geluk dat we

veel vertrouwen krijgen vanuit de werkgever, ik denk wij allemaal, en onze verantwoordelijkheid over het algemeen nemen. Als je geen vertrouwen krijgt en je neemt je verantwoordelijkheid niet ja dan kun je beter voor jezelf beginnen en nooit meer naar kantoor gaan. De werkgever moet vertrouwen geven en als individu moet je je verantwoordelijkheid nemen. Ik denk dat daar alles over gaat. Als je dan vijf dagen per week naar kantoor gaat of helemaal niet daar moet je ergens in schipperen. Maar ja kantoren zoals kantoor, ik geloof dat kantoor komt van *comptoir* dat is een replica van het woordje kantoor vanuit de rekenkamer van een boekhouder gezien. We zijn geen boekhouders allemaal. We hebben allemaal werkzaamheden die helemaal niks met boekhouden te maken hebben. Maar ik moet het even extreem brengen, de conservatieve zakenman die alleen maar economisch belang en groei voorop zien die roepen nu nee we moeten allemaal een vijf dagen naar kantoor, gaan we kijken naar die advocatenkantoren die je net ook al noemde Respondent 4 die allemaal roepen, nee, nee, nee vijf dagen per week gewoon weer tien uur per dag naar kantoor dan ben je echt niet meer goed begrepen en is niet meer van deze wereld. Menselijke maat, we zijn ontwikkeld, we kunnen doen wat we willen, de techniek is zover, neem je verantwoordelijkheid en krijg ik vertrouwen en dat moet je in een kantoor laten zien, in je hele uitstraling van je hele bedrijf je identiteit delen en aantonen maak daar een lekkere plek van. Klanten wil je op kantoor zien opdracht wil je op kantoor binnenhalen maar ander werk zou je in principe overal kunnen doen.

De Onderzoeker: Respondent 2 hoe zien jullie die verandering van de functie van het kantoor, waarvan het sec werken was.

Respondent 2: Ik denk niet heel veel anders dat nu al is gezegd. Wat ik probeer hier ook wel te doen is de vertaalslag te maken van hoe dat dan ook concreter uit ziet op zo een kantoor bijvoorbeeld bij het Bedrijf Y. Wat betekent deze grote beweging waar we met zijn allen over hebben waarvan alles overzien en de literatuur heel simpel weg ook op de werkvloer. Er wordt binnen Bedrijf Y gesproken over *demanding* en meer verbonden worden met het DNA van Bedrijf Y. Heel concreet is het ook zo dat ze hebben gezegd dat als men weer teruggaat naar kantoor en je hebt die kantoortuinen en je hebt je *open space* dan mag daar ook meer *noise* ook zijn. Dat zijn hele tastbare dingen denk ik. Dat is waar voorheen ook werd gezegd ja zo'n kantoortuin hartstikke vervelend is dat je als iemand zit te bellen en iemand in een call zit is dat daar is dat dat ook gebeurt. Als je echt stilte nodig hebt ga je of thuiswerken of we hebben een aantal van die hokjes waar je in kan zitten. In algemene zin mag er meer *noise* mag er meer *buzz* mag er ook meer geluid zijn op zo'n kantoortuin. Als dat ook echt expliciet wordt gemaakt naar de medewerkers ook toe en dan gaat dat ook leven en gaat dat ook tot een bepaalde vorm van acceptatie leiden. Ik denk ook dat als ik kijk naar Bedrijf Y wat we ook in de beginfase zitten daarin, maar het feit dat het nu wordt gecommuniceerd zorgt ervoor dat er op een bepaalde manier wordt ervaren. Het tweede ook is hoe ga je ervoor zorgen dat er meer *connection* ook komt als je naar kantoor gaat. Wat ga je doen, zoals je net zelf ook zegt Respondent 1, wat ga je ook doen als je naar kantoor gaat dat je aangetrokken wordt door dat kantoor en een paar concrete dingen die worden gedaan met Bedrijf Y is Natuurlijk dat er meer visuals worden geïmplementeerd dan kan je het hebben over kleurgebruik van Bedrijf Y. Dan heb je het niet alleen maar over klassiek blauw van Bedrijf Y maar ook gewoon het hele kleurenpalet waar Bedrijf Y naartoe wil kijken. Hoe breng je wat meer oog het *core proces* van Bedrijf Y ook naar zo'n kantoor omgeving. Een heel concreet voorbeeld, als je de entree binnenkwam zie je aanvankelijk de *founders wall* daar had je inderdaad zeg maar de vier á vijf mannen met Bedrijf Y als achternaam in grote standbeelden of foto's. Nu heb je ook een kind dat je ziet die door een CT-scanner heen gaat. Je hebt iemand zeg maar ergens in een Aziatisch land die ook bepaalde zorg hulp ook krijgt, omdat dat ook hetgeen is wat de identiteit van Bedrijf Y hoeveel gaan

ademen dus meer dan alleen visuals. Ik wil zeggen de echte hele *experience* het is een beleving die je gaat hebben op zo'n kantoor dit is wat Bedrijf Y probeert te implementeren.

De Onderzoeker: Respondent 2 zie je daardoor ook een, wat je in het eerste punt aangaf, een verandering in de ruimte behoefte die er opstaat op het kantoor, waarbij als er meer *buzz* mag ontstaan op die open werkplek dan moet je ook ruimte creëren echt gefocust, stil kan werken, kan bellen of je werk echt gefocust kan uitvoeren, zie je daar een verandering in ontstaan.

Respondent 2: De indeling van de kantoren inclusief zeg maar de materialen die je er ook inzet kom de technologie en ook simpelweg het meubilair. We moeten ervoor zorgen dat dat ook stimuleert. Ik denk ook in alle eerlijkheid dat dat iets is wat nu *disruptive* wordt veranderd. Het is meer dat we meer bewustzijn en dat het wat op grotere schaal wordt toegepast dan voorheen bij Bedrijf Y.

De Onderzoeker: Respondent 5 hoe zien jullie dat, jullie zitten op dit moment echt in de verandering met het nieuwe kantoor. Zie dat er behoefte ontstaat naar nieuwe en meer andere ruimtes om je werk te kunnen doen:

Respondent 5: Ja voor ons is het dus wel verplicht want wij gaan van een traditionele kantooromgeving naar een modernere omgeving. Die behoefte om te veranderen was er wel al langer kom maar wat het heel erg in ons huidige kantoor is dat er alleen maar grote meeting rooms zijn en een paar kleine hokjes komt uit maar veel te weinig. Waardoor je ziet dat men achter hun bureau eventueel een *call* doen maar wat dan ook vervelend is voor jezelf of je buurman of dat men met z'n tweeën in een meeting room gaat zitten waar je normaal met twintig man in kan zitten. Oftewel de vierkante meter efficiëntie was er totaal niet. Er waren geen kleine flexibele ruimtes om meetings te hebben en uit de survey heeft van Respondent 4 kwam heel duidelijk naar voren dat er heel veel behoefte is naar kleine ruimte om een kleine meeting te hebben. Een meeting is bij ons vaak met drie á vier man en daar was totaal geen ruimte voor. Dat hebben we gecombineerd met COVID waarbij we het samenwerken op kantoor meer willen faciliteren en meer gefocust werken thuis kunnen doen. Gelijk wat Respondent 2 ook zei dus In het nieuwe kantoor hebben wij veel meer kleine ruimtes. Veel meer ruimtes waar je met twee tot vier man kan werken, waarvan de helft geboekt kan worden waar je vergadering kan plannen. Ook heel veel ruimtes wij noemen ze bubbels die je niet kan reserveren daar kan je wel in duiken daar kan je een uurtje een call hebben die niet achter je bureau wilt doen maar die kan je niet de hele dag reserveren. Het is de bedoeling dat je daar een korte meeting hebt een korte call om op die manier vertrouwelijkheid en een stukje overlast te ontnemen. Dat is voor ons wel nieuw tegelijkertijd wel gekoppeld aan het nieuwe pand, dit plan lag er sowieso al dus de link met COVID is daar niet per se aanwezig. Tegelijkertijd wel meteen gekoppeld is het samenwerken op kantoren en dat willen wij faciliteren. Wat Respondent 2 en Respondent 1 ook al zeiden, we willen het kantoor niet een verplichting maken, je wilt naar kantoor komen omdat er faciliteiten zijn, omdat je collega's ziet, omdat het *welcoming* is. De ruimtes zijn daardoor meer kleiner om de samenwerkingen te creëren. Dat is Misschien een laatste die nog even snel daartussen gepropt kan worden is de technologie daarachter. Daar investeren we enorm veel in om fatsoenlijke op een fatsoenlijke manier de camera is de audio makkelijker iemand op afstand in te pluggen komen daar investeren we veel meer in dan we in ons huidige pand hebben. Dat is wel gekoppeld aan de COVID dat men op afstand ook makkelijk moet kunnen meedoen. Het is een beetje tegenstrijdig, eerst zei ik al je wil niet dat men op afstand een meeting bijwoont komaan Maar we doen een beetje zo en dan snappen dat ze op afstand ook een beetje mee willen doen. Dus alle meeting rooms die wij creëren hebben schermen camera's audio wat eigenlijk In het huidige kantoor niet zo is.

Respondent 4: *Yeah Respondent 5 I think you guys are also pretty early always seeing your office is as a client facing experience with the Academy. So, creating this kind of really buzzy and exciting dynamic environment and now it is pulling off before you were stacked on different floors and now you opened that up on the front doorstep. So, I think that is also there is something you are better positioned as an organization faced in and these aspects and some of our traditional clients, they are really struggling to find out how do we make this connection with our client pet or office maybe you can talk a bit about that.*

Respondent 5: Ik richt mij er nu voornamelijk op 80% wat gewoon kantoor plekken zijn, de marketeers, de sales medewerkers, et cetera. Dan is Bedrijf X Natuurlijk een opleider in zekere zin. Wij hebben kapsalons die onze producten gebruiken voor de klanten en daar hebben wij een opleidingscentrum intern dat noemen wij de Academy. Daar worden met name kappers en kapsters getraind om onze producten te gebruiken. Dat is volledig gericht ook in ons huidige pand op beleving want we moeten daar de kappers overtuigen van ons product is ze daar ook fatsoenlijk in trainen. Dat is waar Respondent 4 naar refereert. We hebben al een fantastisch belevingscentrum waar inderdaad al alles qua merkbeleving aanwezig is en qua audio. Alles is daar tiptop in orde, het jammere is dat dit maar één verdieping is van de zeven voor de rest van het kantoor niet aan mee doet want je komt daar niet. Als je daar niet hoeft te zijn en dat is voor de werknemers is het er eigenlijk niet maar voor de kappers in dit geval die onze training volgen is het er wel. Wat af en toe ook wel schuurde want men voelde zich en dat veel benadeeld als je op kantoor werkt zie je daar alles gebeuren maar je mag er niet aan meedoen. Dat is een beetje oneerlijk.

De Onderzoeker: Ik wilde eigenlijk vragen, in jullie nieuwe kantoor draait het om de klanten en kappers, maar het wordt nu ook echt voor jullie medewerkers. Door die verandering, mede door de geplande verhuizing, maar die maakt nu in een stroomversnelling een wijziging van sec alleen het werken naar het uitnodigen om te komen werken.

Respondent 5: Ja, dus slotzin, het gebouw heet ook Share waar wij naartoe gaan en dat is wat we heel erg miste in het huidige pand dat activiteiten, festiviteiten en successen werden niet gedeeld omdat iedereen op verdiepingen met lange gangen ver van elkaar zat. Dat hebben we bewust opgezocht, een omgeving waar men elkaar ziet en elkaar kan, ja, het beviel me wat Respondent 2 zei de warme lichamen, precies dat is het gevoel wat wij willen krijgen op kantoor. We maken er heel veel marketingmateriaal, met nieuwe producten. Daar zit veel meer gevoel achter en dan zouden we veel meer met elkaar delen. Share is inderdaad BREEAM en WELL en in dat opzicht is het daarop uitgezocht dat het open is en makkelijker is om te delen dus dat is wel iets wat we bewust hebben opgezocht, dat had niks met corona te maken Dat was sowieso al het plan Maar het komt wel goed uit denk ik dat het goed past tot er qua behoefte is Als we weer terug naar normaal gaan.

De Onderzoeker: Ik zie dat we met de een minuut op de klok bijna in het timeslot zitten. Hebben jullie nog tijd om verder te gaan? Ik heb nog een aantal vragen die ik graag wil stellen waaronder duurzaamheid en nog een aantal andere onderwerpen. Hebben jullie nog tijd om door te gaan?

Respondent 2: Als er nog vragen voor mij zijn, dan graag offline dan. Ik moet er nu zeg maar over 1 minuut even uit te stappen om nog een kwartiertje te bellen met iemand anders.

Respondent 4: *I can stick around for a little bit.*

De Onderzoeker: Respondent 2, hartelijk dank dat je hier in ieder geval bij kon zijn. Dan gaan wij verder in deze samenstelling.

Respondent 2: Dank voor de uitnodiging en succes.

Respondent 3: Ik moet naar een andere call.

De Onderzoeker: Dan gaan Respondent 5, Respondent 4, Respondent 1 en ik nog even door. Respondent 5, Respondent 1 dan de vragen nu even aan jullie ook. Vanuit de theorie heb ik kunnen vinden dat het kantoor heel erg bijdraagt aan de processen en de productiviteit dus de keiharde euro's eigenlijk van een organisatie. PWC heeft daar onderzoek naar gedaan Als je 10% minder samenwerkt tot je al 10% minder en productie kan draaien. Hoe hebben jullie dat ervaren met het geforceerde thuiswerken heeft dat ook echt impact gehad op de efficiëntie en dus ook de productiviteit?

Respondent 5: Ik kan hem wel eerste aftrappen, vind ik nog een hele moeilijke allemaal concreet antwoord op te geven globaal gezien zijn de kosten niet gestegen en is de omzet ongeveer hetzelfde gebleven dus in dat opzicht is het niet een gek jaar geweest. Qua interne kosten hebben we heel veel kosten gemaakt door COVID eenmalig ingreep. Het is nog een beetje de balans opmaken wat nu concreet het effect is geweest van de situatie die we hebben meegemaakt. Het gevoel zegt natuurlijk dat er informatie mist dat je ook niet ziet dus je spreekt elkaar over een concreet onderwerp en de tussendoortjes die waardevol zijn krijg je niet mee dus ik verwacht op de lange termijn tot daar zeker een effect zijn zal zijn geweest. Alleen het is heel lastig dat meetbaar, sowieso binnen een bedrijf als Bedrijf X is dat heel lastig, omdat we zelf niet de producten verkopen. We hebben daar natuurlijk retailers tussen zitten. Ik vind het een heel moeilijk antwoord, Bedrijf X is natuurlijk moeilijk om het concreet te maken om een berekening te maken omdat andere weer producten van ons verkopen. In deze situatie is het extra lastig kom maar ik snap de vraag De Onderzoeker. Het is ook een hele goede vraag, ik denk alleen niet dat wij die op de korte termijn kunnen beantwoorden. Natuurlijk het gevoel zegt iets maar dat is niet waar. Ik weet niet of je daar mee kan leven met het antwoord.

De Onderzoeker: Zeker, Respondent 1 hoe heb jij dat ervaren, de efficiëntie en de productiviteit. De efficiëntie van de persoon en de productiviteit van de organisatie?

Respondent 1: Ja volgens mij hebben wij als bedrijf ook niet heel veel last daarvan ondervonden. Het bouwproces is gewoon doorgegaan en je efficiëntie op kantoor merk ik nu wel die is aanzienlijk lager zeker omdat je elkaar lang niet hebt gezien je bent veel meer aan het socializen, je bent veel meer aan het kletsen dus dat is wel ook wel tot een beetje normale periode gaan komen. Alhoewel ik gewoon sowieso met heel veel internationale collega's al online en het *meeten* ben is dat alleen maar meer geworden en die efficiëntie, die zie ik wel zitten in plaats van altijd er maar naar toe te vliegen voor een uur of twee uurtjes te vergaderen, dat gaat natuurlijk helemaal nergens over. Ik denk dat als je het onder de reiskosten van de brandstofkosten die afgelopen 1,5 jaar zijn bespaard door alle bedrijven alleluja is dat enorm.

De Onderzoeker: De hamvraag voor mijn onderzoek is natuurlijk gaan we nou meer of minder vierkante meters opnemen kom, maar wat jullie ook aangaven waar we eerst zagen, we gaan vijf dagen per week thuiswerken waarbij de nu alweer terug is naar 1,5 dag per week gemiddeld. Gaat dat zich ergens stabiliseren. We zien een wijziging in behoefte aan ruimtes die hier binnen het kantoor eigenlijk krijgt we waren uit moet komen voor samenkomen komaan werken. De hamvraag is nou gaan we naar meer of minder vierkante meters huren waarbij uit de survey nou niet een heel duidelijk antwoord komt. Houden precies wat jij zegt waarbij eerst wordt gezegd sommige partijen zullen zeker dit als een kans zien om minder te gaan huren, maar ik kan me ook voorstellen dat door die wijziging in een indeling en behoeftes die er zijn dat er juist behoefte is aan meer ruimtes ook gezien de gezondheid Omdat we Misschien wat minder dicht op elkaar gaan zitten. Respondent 4 wat zie jij daarin bij nieuwe opgaves waar jij mee bezig bent.

Respondent 4: *This is a really good question what my team is now tasking to work on and I think the way this is been structured right now is that completely way where we talked about the cost per square meters and try and drop down and BEDRIJF Z is known for a long, long time actually it is nothing new we created a long time ago there are 3, 30, 300 rule, which is BEDRIJF Z's rule that says that about your spending as an organization \$3 per square foot for utilities, \$30 for per square foot real estate and \$300 dollars for your payroll. So, the real question is what's the value is for what's your primary cost of an organization are. We have the hard numbers right now that 30 percent of the numbers right now said they are more productive and that is down from 48% so we can easily quantify that that the needs to be a blend of working office. That is a critical place again we can't force people to work from home for a longer. Because that will decrease productivity concretely, measure the thoughts or the decisions that we are making or not just one of the costs of capax capital expenditure. I know for reducing our footprint by looking at what the potential unintended consequences are on our availability to collaborate and innovate. So really kind of push new products as an organization and be quick I would say looking at a retailer like Bedrijf X what is the cost we can traditional lead calculate right now for the time to market and how much more profit share or market share you can have which are time to market show as we detangle, or this entangled teams, and they are starting to work from different places right now looking at things like how is this impacting our time to market for new product development. Being able to say OK how is that impacting our bottom line. I think that's the really key question it's looking at your work traditional business drivers and starting to really calculate back to these things backwards to the real estate decisions that we are making and how are these potentially either positive or negatively impacting or keep business drivers the company like Bedrijf X your business isn't real estate your business is products and what you do and real estate there should be a content contributor and not as a cost component introducer square meters.*

De Onderzoeker: Dankjewel Respondent 4. Respondent 5 bewust van de tijd dat jij er zo uit moet, zou ik door willen gaan naar het gebouwniveau. We hebben duurzaamheid en gezondheid kort besproken, nu ben ik even benieuwd. Uit de survey komt naar voren dat duurzaamheid en gezondheid na COVID twee aspecten zijn die veel belangrijker worden. Het zijn natuurlijk grote container begrippen, en dan wil ik kort gezien de tijd, bij jullie drieën heel nieuwsgierig waar we het dan over hebben. Bij duurzaamheid gaan we dan alleen kijken naar de *core business* of ook de keuze van het vastgoed en ook de gezondheid. Je ziet dat de werkgever een veel grotere rol gaat spelen in de gezondheid van een persoon kom maar niet Alleen op het werk maar ook bij thuiswerken. Als je dat in twee zinnen zou kunnen samenvatten hoe zien jullie dat.

Respondent 5: Container begrippen in twee zinnen, Ik vind het wel een uitdaging. Duurzaamheid vooropgesteld is een wereldwijd thema wat al langer speelt maar ook bij een cosmeticabedrijf als Bedrijf X. Dat is een centraal thema daar zal ik niet op in gaan dat we producten groener maken dat is iets wat al jaren gaande is. Denk lokaal op kantoor zijn we heel bewust bezig met groene energie, minder reizen en dat wordt, Respondent 1 net ook al aanhaalde. Is dus dat reizen Bedrijf X ook heel extreem. Maar ik ben ook geregeld voor meetings naar Parijs gegaan wat natuurlijk nergens op slaat. Daar wordt denk ik meer op ingezoomd dat dat niet nodig is en dus ook meer thuis werken wat dus ook gemotiveerd wordt misschien met minder reizen. Daarbij dat ze nu natuurlijk ook BREEAM en WELL *certified* willen zijn wat we in het huidige pand in mindere mate zijn. Dat is ook wel een bewuste keuze gericht op de gezondheid van de werknemers door genoeg ruimte genoeg licht genoeg lucht al dat soort dingen dat dat gefaciliteerd is en als laatste the *green fleet*, zeg maar dat de auto's die we hebben dat die allemaal groen zijn dat zijn de concrete voorbeelden welke wij nu implementeren.

Respondent 4: *Oh Respondent 5 you are missing my favorite, is cradle-to-cradle. Bedrijf X has been a front runner with their products like Garnier and other lines and that is something that is coming front centre and is really in a cradle-to-cradle inspired building and if I can pick it up from Respondent 5 and carry this forward. My first sentence, the first one and I'm going to use a lot of comma's so it's going to be two sentences, my first sentence is those two our move mutually exclusive sustainability and health and wellbeing they all impact each other. The health of our planet and the health of our people and the safety of our planet and the safety of our people are one and the same so pick those things up together and it's not about do I make a decision to go down the health and wellbeing path or do I make a decision to go ahead the descent sustainability path the choice has been taken away from us we have to look at where those two intersect and how do we leverage decisions that we make to get the best of both and I think that's what you see also in the Bedrijf X building is that the connection with the health and wellbeing then with the sustainability is really rolled out in a unique spot. And so that's my key number one sentence and number 2 is just this is going to be more important than ever sustainability and these type of areas is going to be the new norm and I'll give you from our research on this now as well two a 68% of commercial real estate leaders say that carbon emission reduction is part of their corporate sustainability strategy 85% of corporate real estate leaders are planning to develop pay sustainability building strategy, but 2025 and here's the kicker only 18% are actually doing something about it right now. So, what we are going to see is a major upswing in and there's a real vacuum and people being out there but how but help me how do we know this is important for a real estate portfolio, but we are willing to admit that we need help to being able to actualise at in carbon emission for our entire company so I would say that this is something good is going like a hockey stick skill in the future.*

Respondent 1: Ja volledig mee eens inderdaad kan het ene begrip wat overal duurzaamheid en wellbeing zou vooraan moeten staan in plaats van oh ja daar doen we ook aan.

De Onderzoeker: zie je dat dan ook bij opdrachtgevers dat ze daar dan ook specifiek om vragen, we willen duurzaam, we willen de gezondheid van onze mensen staat voorop krijg je dat ook echt als opgave mee.

Respondent 1: Te weinig zoals Respondent 4 ook zegt, 18% willen we er wel wat mee maar ze weten niet hoe terwijl het moet en het gaat niet alleen om je BREEAM-gebouw, het gaat echt om kleinschalig niveau op je eigen vloer. We moeten ermee aan de slag maar hoe dat zou het eerste vraagstuk moeten zijn en daarna ga je eens kijken naar je Real Estate.

De Onderzoeker: Het zou onderdeel moeten zijn van je beslissingsindicatoren om de juiste keuze te maken.

Respondent 1: We zitten allemaal in de business dus ik denk Bedrijf X ook, we moeten allemaal 20% groeien ieder jaar. Het gaat helemaal nergens over laten we dat vooropstellen.

Respondent 4: *One second De Onderzoeker and there is one thing that we are missing. Though we are now putting formulated fire-retardant fire stop spreading fire from one floor to another and that's critical, but did you also know that these Bromulated fire retardants are chemicals and actually mutating within the human body and are most often found in the breast milk of expecting mothers. Simply by internalizing this and occupying a building where this is, and we have a responsibility is this our intention what we want for our people have we as a real estate professional we need to advise your clients. Second, I would say you're building it's not high quality if its boys ensure people.*

De Onderzoeker: Ik zie dat we al ruim over onze tijd heen zijn, ik wil jullie hartelijk danken voor jullie input tijdens deze meeting.