

Samen uit of alleen thuis?

Onderzoek om te komen tot inzicht in de vastgoedstrategie van het Politiedienstencentrum, op basis van inzichten van wensen van werknemers in het hybride werken.



Auteur

De heer A.J.F. (Alex) Korver
alex_korver@hotmail.com
+31 6 36 29 04 09

Opleiding

Master of Real Estate (MRE)

Opleidingsinstituut

Amsterdam School of Real Estate
Jollemanhof 5
1019 GW Amsterdam

Scriptiebegeleiding

1^{ste} beoordelaar: Drs. J. Schrader - van Meel Programma Manager ASRE
2^e beoordelaar: Drs. W. van der Post Kennismakelaar RVB

Datum afronding: 5 juli 2022

Voorwoord

De wijze woorden van mijn toenmalig ASRE docent Wim van der Post echoden de afgelopen maanden nog meermaals door mijn hoofd;

“Als je een onderwerp kiest voor je scriptie, zorg dat je het leuk en interessant vindt om te onderzoeken en om over te schrijven, want je gaat er behoorlijk wat tijd aan besteden”.

Al vrij snel wist ik dat ik mijn scriptie wilde schrijven over mijn eigen organisatie, de politieorganisatie. Wat ik nog niet zo goed wist, was waarover precies. Via het onderwerp Governance - wat erg complex bleek en waar ik niet voldoende energie van terug kreeg - ging ik terug naar het begin, terug naar het bovenstaande en vroeg advies aan Wim hoe dit aan te pakken.

Dit advies luidde; interview een aantal personen op sleutelfuncties van de organisatie en toets welke uitdagingen er zijn in de organisatie ten aanzien van vastgoed, vanuit het perspectief van deze personen. Op basis van deze verkennende gesprekken werd de invalshoek van welzijn gekozen en het effect van welzijn op de vastgoedstrategie van de politieorganisatie.

In de daarop volgende maanden bleek de wereld hard te veranderen door COVID-19, we gingen in een ‘slimme lockdown’ en 100% thuiswerken werd de norm. Na de zomervakantie van 2020 besloot ik iets met dit gegeven te doen. Helaas koos Wim kort daarna een carrièrepad buiten de ASRE, maar gelukkig was trof ik Jantine als opvolger.

Met de hulp van Jantine sloeg ik de nieuwe richting in waar thuiswerken nadrukkelijker benoemd werd om het effect te onderzoeken op de vastgoedstrategie en welzijn volgde meer in het kielzog. Ik ben Jantine zeer dankbaar voor de tijd energie die zij besteed heeft aan het structureren van mijn gedachten en mij te motiveren stappen te blijven zetten op de inhoud om tot dit eindresultaat te komen.

Uiteindelijk is Wim als 2^e lezer toch weer betrokken geraakt en is de cirkel weer rond. Wim veel dank voor jouw inspanningen en in het bijzonder de feedback op de scriptie.

Mijn eigen organisatie, de politie, wil ik ook bedanken voor de investering in mijn persoon door het mogen volgen van deze studie. In het bijzonder dank aan de personen die inhoudelijk hebben bijgedragen aan deze scriptie; Guido Bennebroek en Marleen van der Geer (beleidsdirectie FM), Nathalie Smeets (hoofd bedrijfsvoering PDC), Ryan van de Ven en Louk Heijnders (sector Huisvesting) en Chenna de Lijster (Team Optimalisatie Dienstverlening).

Ook speciale dank aan Antonie ter Harmsel en Rafaëlle Quax-Daniëls (team Ruimtemanagement en cluster Vastgoedtransacties) voor de mogelijkheden die er waren om tijd de besteden aan deze studie, deels onder werktijd in toch al drukke werkweken.

Privé heb ik de afgelopen twee jaren roerige tijden gekend. Gelukkig heb ik de tijd en ruimte gekregen om er op belangrijke momenten te zijn voor mijn dierbaren. Hier ben ik, zowel mijn werkgever de politie, als de ASRE zeer dankbaar voor.

En niet in de laatste plaats veel dank aan mijn (schoon-)familie en gezin, voor het geduld dat jullie hebben opgebracht. Opa en oma bedankt voor het extra oppassen, zodat papa kon studeren en bovenal dank aan mijn vrouw Lisette, die mij telkens keer opnieuw wist te motiveren om toch vooral door te gaan en mij ook van inhoudelijk van feedback voorzag.

Alle inspanningen hebben geresulteerd in deze scriptie, waarvan ik hoop dat het de lezer zowel in leeservaring als inhoudelijke kennis iets brengt.

Alex Korver
Enschede, 28 juni 2022

Management samenvatting

Inleiding

In dit onderzoek wordt ingegaan op de effecten van hybride werken op de vastgoedstrategie van het Politiedienstencentrum (PDC) binnen de politieorganisatie, waarbij het welzijn van de medewerkers centraal wordt gesteld.

Het ontbreekt de politieorganisatie aan een langetermijnvisie is zeer recent (mei 2022) geconcludeerd door de Inspectie Justitie en Veiligheid, waardoor de politie haar werk niet goed kan uitvoeren.

“Er wordt van incident naar incident gewerkt, waardoor er nauwelijks naar het geheel wordt gekeken”, aldus Henk Korvinus van de Inspectie Justitie en Veiligheid in zijn interview op Radio 1 (NOS, 2022).

Daar de - in ontwikkeling zijnde - vastgoedvisie een afgeleide is van de organisatievisie zal het nog veel voeten in aarde hebben voor deze definitief vastgesteld wordt. De tussentijd kan benut worden om te onderzoeken hoe de effecten van hybride werken ('Anders Werken' genoemd binnen de politieorganisatie) en het welzijn van medewerkers in de nieuwe vastgoedvisie en vastgoedstrategie geïntegreerd kunnen worden. Dit onderzoek poogt een bijdrage te leveren om dit te onderzoeken binnen het PDC.

Onderzoeksmethoden

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Allereerst is er gebruik gemaakt van de relevante beschikbare literatuur, vervolgens van een online enquête om onderzoek te doen naar het thuiswerken en het welzijn op de kantoorwerkplek binnen het PDC. Als laatste methode zijn sleutelfiguren geïnterviewd en gevraagd om de onderzoeksresultaten uit de enquête nader te duiden en een visie te geven op thuiswerken en welzijn en de toekomstige vastgoedstrategie van het PDC.

Resultaten

Op basis van de data-analyse van de enquêteresultaten is gebleken dat 84% van de PDC-medewerkers minimaal de helft van hun werkuren willen thuiswerken. Kijkend naar de achterliggende redenen lijkt een grote reisafstand hiervoor de belangrijkste drijfveer te zijn. Meer dan de helft (52%) heeft conform classificatie CBS een grote reisafstand (>35 km enkele reis) (CBS, 2018). Deze bevindingen van meer thuiswerkers bij lange woon/werkafstand liggen in lijn met recent uitgevoerd onderzoek van Appel-Meulenbroek (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

Verder blijkt de keuze voor een extra werkplek in de buurt van huis positief gewaardeerd te worden door de PDC-medewerkers. Of dit een politie- of externe locatie is maakt de medewerkers weinig uit. Gegeven het bestaande fijnmazige netwerk van 'blauwe' locaties biedt dit extra mogelijkheden op korte termijn om de reisafstanden en reistijd voor PDC-medewerkers te beperken en toch binding te houden met de politieorganisatie.

Kantoorwerk kent volgens PDC-medewerkers als belangrijkste voordeel dat het sociale contact met collega's veel beter te onderhouden is. Aanvullend wordt aangegeven dat fysiek ontmoeten en interactie leidt tot meer motivatie en/of creativiteit.

Of het (in grote mate) thuiswerken daadwerkelijk het welzijn bevordert (vanuit het perspectief van de PDC-medewerker) is geen heldere uitspraak te doen. Nader onderzoek is wenselijk hoe de

behoefte aan sociaal contact en sociaal welzijn zich verhoudt tot verhoogd welzijn en verhoogde productiviteit door autonomie in werkplekkeuze.

De interviews onderschrijven de bevindingen van de enquêtes, echter doet zich een nieuw fenomeen voor. Vanuit het perspectief van de werkgever is er de wens om meer grip te krijgen op het kantoorwerken van medewerkers, zodat zij actief sociale interactie en synergie kan bevorderen. Geconcludeerd wordt dat dit voor de PDC-medewerkers bereikt kan worden door i. de reisdrempel te verlagen met bijvoorbeeld werkplekken op 'blauwe' locaties, ii. medewerkers verleiden met een inspirerend en gezond kantoor en iii. voorzien in de functionele en emotionele werkplekbehoefte van medewerkers.

Conclusie

In de conclusie blijkt dat het centraal stellen van het welzijn van de medewerker in de tijd ingehaald is door grotere thema's, waaronder duurzaamheid. Desalniettemin kunnen de voor- en nadelen op welzijn van het perspectief van werknemer en werkgever in hybride werken gebruikt worden in de verdere uitwerking van de vastgoedstrategie. De belangrijkste voordelen zijn verhoogd welzijn door autonomie van de werkplekkeuze voor de werknemer en een verhoogde productiviteit voor de werkgever. De belangrijkste nadelen zijn vooral op sociaal vlak; het missen van sociale interactie voor de individuele werknemer en minder synergie tussen werknemers voor de werkgever.

Het effect van het hybride werken (Anders Werken binnen de politie) is rekenkundig toegepast voor duiding van het besparingspotentieel binnen het gehele kantoorsegment van de politie. Het kantoorsegment (alle regionaal of landelijk opererende onderdelen die gebruik maken van kantoorhuisvesting) beslaat ca. 30% van het ruimtegebruik van de portefeuille tegenover ca. 60% voor het grootste segment; het teamsegment (bestaat vooral uit het lokale niveau van een beperkt operationeel gebied). Gegeven de zeer beperkte vrijheid in locatiekeuze en locatiebeleid bij het teamsegment is er binnen de vastgoedstrategie vanuit hybride werken vooral een potentieel te benutten binnen het kantoorsegment.

Een eerste doorrekening leert dat er besparingspotentieel is vanuit het beperken van de ruimtebehoefte van € 36 tot € 71 miljoen euro op de jaarlijkse exploitatie in het kantoorsegment. Bijkomend voordeel is dat er ook substantieel wordt bijdragen aan CO2 reductie.

Aanvullend is een eerste doorrekening gemaakt van het besparingspotentieel door het verminderen van reiskilometers, enkel binnen het PDC. Vergeleken met de situatie pre COVID-19 is in de meest realistische scenario's een besparing tussen de € 4 en € 7 miljoen per jaar te realiseren. Ook hier geldt dat naast een financieel resultaat er ook substantiële bijdrage wordt geleverd aan CO2 reductie.

De kanttekening dient gemaakt dat het slechts eerste doorrekeningen betreft die veelbelovend zijn, maar gestoeld op enkele aannames, waarmee het de aanbeveling verdient hier ter verificatie verder intern onderzoek aan te wijden.

Of de conclusies uit dit onderzoek uitgevoerd bij de zeer specifieke overheidsorganisatie, de politie, te generaliseren zijn voor andere organisaties dient nog te blijken uit toekomstige toetsende onderzoeken.

Inhoud

Voorwoord	2
Management samenvatting	4
1. Inleiding en onderzoeksopzet.....	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling	9
1.4 Hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek	10
1.5 Deelvragen.....	11
1.6 Scope en afbakening	11
1.7 Verantwoording van onderzoeksmethode– en model	12
1.8 Relevantie	12
1.9 Onderzoeksopzet en leeswijzer	13
2. Theorie	14
2.1 Recente trends op de kantoorwerkplek.....	14
2.2 Welzijn van de kantoormedewerker en de werkplek	17
2.2.1 Conceptualisering welzijn	18
2.2.2 Gezonde kantoren	19
2.2.3 Welzijn en productiviteit op de werkplek; Activiteit Gericht Werken	21
2.3 Corporate- en Public Real Estate Management (CREM en PREM).....	23
2.3.4 Corporate Real Estate management (CREM).....	23
2.3.5 Public Real Estate Management (PREM).....	26
2.4 Conclusies uit de theorie.....	27
3. Context politieorganisatie	32
3.1 Wettelijk kader politieorganisatie.....	32
3.1.1 Politiewet 2012	32
3.1.2 Historie.....	32
3.1.3 Organisatie en context	33
3.2 Vastgoedorganisatie van de politie	34
3.2.1 Het Politiedienstencentrum (PDC)	34
3.2.2 Dienst Facilitair Management (FM).....	35
3.2.3 De Sector Huisvesting	35
3.2.4 Team Ruimtemanagement	36
3.3 De huisvestingstrategie van de politieorganisatie.....	37
3.3.1 Strategisch Huisvestingsplan (SHP) en strategisch kader toekomstbestendig vastgoed	37
3.3.2 (toekomstbestendige) Huisvestingsvisie	38
3.3.3 Portefeuillestrategie	39
3.4 Hybride werken en welzijn binnen de politieorganisatie	41
3.4.1 Werkplekconcept van de politie	41
3.4.2 Welzijn vanuit het Integraal Werkconcept.....	42
3.5 Conclusies politieorganisatie.....	43

4.	Methodologie.....	47
4.1	Enquête onderzoeksmethode	47
4.1.1	Motivering keuze enquête.....	47
4.1.2	Opzet enquête	48
4.1.3	Afname enquête	48
4.2	Interview onderzoeksmethode	49
4.2.1	Motivering keuze Interview	49
4.2.2	Opzet interview	49
4.2.3	Afname interviews	49
5.	Analyse.....	50
5.1	Inleiding.....	50
5.2	Resultaten enquête.....	50
5.2.1	Hypothese 1: Een groot deel van de PDC-medewerkers wenst 1 of meer dagen in de week blijvend thuis te werken.	51
5.2.2	Hypothese 2: Autonomie van de PDC-medewerkers in de keuze voor de geografische werklocatie heeft een groot positief effect op het welzijn van de medewerker	54
5.2.3	Hypothese 3: Vanuit het welzijn van de medewerker gezien blijft er een behoefte bestaan om fysiek te overleggen.....	56
5.2.4	Hypothese 4: Over het geheel genomen bevordert het thuiswerken het welzijn van de medewerker.	56
5.2.5	Conclusies enquêtes op basis van hypothesen;	58
5.3	Interviews	60
5.3.1	Keuze te interviewen personen.....	60
5.3.2	Conclusies interviews	61
5.4	Analyse interne organisatie en beleidsstukken versus theorie.....	63
6.	Conclusies en reflectie	66
6.1	Conclusie door beantwoording hoofdvraag	66
6.1.1	Welzijn van de medewerker centraal	66
6.1.2	Effect van hybride werken op de vastgoedstrategie	67
6.1.3	Besparingspotentieel Hybride Werken (Anders Werken) ruimtebehoefte kantoorsegment	68
6.1.4	Besparingspotentieel Hybride Werken (Anders Werken) reiskilometers PDC	68
6.1.5	Conclusies thuiswerken theorie versus praktijk	69
6.2	Reflectie	70
6.2.1	Inhoud.....	70
6.2.2	Onderzoeksmethodiek.....	70
6.2.3	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	71
	Bibliografie.....	72
	Bijlagen.....	76
	Interview Marleen van der Geer	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	Interview Ryan van de Ven.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	Vragen en schriftelijke reactie Nathalie Smeets.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding en onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding

De COVID-19 pandemie heeft wereldwijd verstrekkende gevolgen gehad voor het functioneren van maatschappijen. Voor kantoormedewerkers ontstond er opeens noodgedwongen een nieuwe norm van volledig thuiswerken. Later werd dit enigszins versoepeld naar deels thuis en deels op kantoor. De mix tussen thuis en op kantoor werken werd een nieuw begrip; het 'hybride werken'.

In dit onderzoek zal vanuit de theorie het hybride werken en het welzijn op de werkplek onderzocht worden, moet als doel aspecten te benoemen die de politieorganisatie kan gebruiken in het vormen van haar nieuwe vastgoedstrategie.

De huidige vastgoedstrategie van de politieorganisatie is mede vanuit de actuele ontwikkelingen op het gebied van hybride werken gedateerd. De strategie komt primair voort uit de centralisatie van organisatieonderdelen en de gestelde besparingsdoelstelling, voortkomend uit de Politiewet 2012 en is geschreven voor de periode 2013-2025 (Politiewet, 2012).

De trend over de afgelopen jaren in de politieorganisatie is dat er minder top-down gewerkt wordt en dat de medewerker meer centraal gesteld wordt. Daarnaast is er in het bijzonder meer aandacht voor het welzijn van de medewerker. Deze aspecten maken nog geen integraal deel uit van de vigerende vastgoedstrategie.

Ten tijde van het schrijven van dit onderzoek is er een nieuwe huisvestingsvisie 2040 in ontwikkeling. De conclusies van dit onderzoek kunnen een bijdrage leveren aan deze definitieve huisvestingsvisie die nu in ontwikkeling is en doorvertaald worden in de nieuwe nog op te stellen vastgoedstrategie 2026-2040.

1.2 Probleemstelling

De actualiteiten maken dat de politieorganisatie haar vigerende vastgoedstrategie moet herzien. Op dit moment ontbreekt het aan inzicht in de vraag op welke wijze hybride werken een effect zal hebben op de locaties waar gewerkt gaat, de omvang van deze locaties en welke vereisten er aan de werkplek gesteld worden.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is door effecten van hybride werken en het welzijn op de werkplek van de medewerker centraal te stellen, tot nieuwe inzichten en aanbevelingen te komen voor de vastgoedstrategie van het Politiedienstencentrum die leiden tot een efficiëntere vastgoedportefeuille die beter aansluit bij de eisen en wensen van werkgever en werknemer.

1.4 Hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek

Om structuur aan dit onderzoek te geven worden een hoofdvraag en deelvragen geformuleerd. Het uiteindelijke doel is om middels beantwoording van de hoofdvraag invulling te kunnen geven aan de gestelde doelstelling.

Naar aanleiding van de doelstelling is de onderstaande hoofdvraag gedefinieerd;

Wat zijn de effecten van het hybride werken op de vastgoedstrategie van de kantoororganisatie (PDC) van de politie binnen CREM, waarbij het welzijn van de medewerkers centraal staat?

Om een tot een eenduidige interpretatie van deze hoofdvraag te komen is het noodzakelijk de gehanteerde centrale onderzoekselementen te definiëren.

Welzijn:

“toestand waarbij het je aan niets ontbreekt en waarbij je je prettig voelt: bij leven en welzijn als ik het beleef en gezond ben” (Van Dale, 2021).

Medewerkers:

In de ruime zin worden hiermee kantoormedewerkers van kantoorhoudende organisaties mee bedoeld en in het bijzonder in dit onderzoek expliciet de kantoormedewerkers van het Politiedienstencentrum binnen de politieorganisatie.

Werkplek:

De plaats waar de medewerker zijn of haar taken uitvoert, dit kan de kantoorwerkplek zijn, maar ook een andere locatie. (Van Dale, 2022).

Vastgoedstrategie:

Op basis van de organisatiedoelstellingen formuleren van een plan voor het vastgoed, welke ook daadwerkelijk voor de organisatie te implementeren is (Hoendervanger, 2012).

Kantoororganisatie (PDC):

Me de kantoor organisatie wordt het Politiedienstencentrum (PDC) bedoeld. Het PDC is het bedrijfsvoeringsonderdeel van de politie waar de ondersteunende taken in zijn georganiseerd (financiën, facilitaire zaken, informatiemanagement, ICT, communicatie en personeelszaken) (Politie, 2022).

Politie(-organisatie):

“Overheidsorgaan dat belast is met het handhaven van de rechtsorde, het bestrijden van criminaliteit en onveiligheid, waaronder de opsporing van strafbare feiten, en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven” (Politie, 2021).

CREM (Corporate Real Estate Management):

“Het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door het afstemmen van de portefeuille en diensten op de behoefte van het primaire proces om een maximale toegevoegde waarde voor de organisatie te leveren en optimaal bij te dragen aan de overall performance van de onderneming” (DeWulf, Krumm, & Jonge, 2000; pp. 32).

1.5 Deelvragen

Om beter antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is deze opgedeeld in een aantal deelvragen per onderwerp. In de hierop volgende hoofdstukken zullen deze deelvragen beantwoord worden. De onderzoeksopzet is weergegeven in paragraaf 1.9.

- 1) Welke conclusies kunnen vanuit de literatuur getrokken worden ten aanzien;
 - a) werktrends in het algemeen en hybride werken in het bijzonder?
 - b) welzijn van de kantoormedewerker
 - c) Corporate Real Estate Management (CREM) en Public Real Estate Management (PREM)?
- 2) Wat is kenmerkend aan de politieorganisatie en haar vastgoedgebruik?
 - a) Wat is het wettelijk kader waarbinnen de politieorganisatie dient te opereren?
 - b) Hoe ziet de vastgoedorganisatie van de politie er uit?
 - c) Hoe ziet de vastgoedstrategie er voor de politie uit?
 - d) Wat betekent hybride werken en welzijn voor de politieorganisatie?
- 3) Welke conclusies kunnen getrokken worden ten aanzien van hybride werken en welzijn van de kantoormedewerkers aan de hand van de uitgevoerde enquête?
- 4) Welke inzichten leveren de interviews op in aanvulling op de enquête?
- 5) Welke onderdelen kunnen hiervan geïmplementeerd worden in de vastgoedstrategie?

1.6 Scope en afbakening

De politieorganisatie kent een grote diversiteit aan activiteiten, bijbehorende huisvesting en medewerkers. Binnen dit onderzoek wordt de scope beperkt tot de medewerkers die werkzaam zijn binnen het kantoorsegment binnen het Politiedienstencentrum (PDC); de ondersteunende staforganisatie die faciliterend aan, maar naast de operationele blauwe eenheden opereert. Onderstaand in figuur 1.1 een overzicht van het totaal aan segmenten en het PDC binnen het kantoorsegment, weergegeven in rood.



Figuur 1.1: Overzicht verschillende segmenten en focus op PDC binnen het kantoorsegment

1.7 Verantwoording van onderzoeksmethode– en model

Gegeven de recente effecten van Covid-19 op hybride werken en werkplekken is er nog relatief weinig wetenschappelijke consensus over de consequenties van dit werkconcept voor de toekomst van het CREM. Gezien deze relatief beperkte kennis betreft dit een verkennend onderzoek naar de inzichten en mogelijkheden vanuit het hybride werken met aandacht voor welzijn die er binnen de vastgoedstrategie van de politie zijn.

Om tot dit inzicht te komen zijn de volgende methodieken toegepast in dit onderzoek;

- *Literatuuronderzoek naar werktrends, hybride werken, welzijn en vastgoedstrategie.*

De wetenschappelijke literatuur ten aanzien van hybride werken is pas van zeer recente datum. Ook de literatuur ten aanzien van gezonde werkplekken, welzijn van medewerkers en activiteit gerelateerd werken ('activity based working') betreft hoofdzakelijk zeer recente publicaties. Met name door COVID-19 zijn deze onderzoeken de afgelopen ruim twee jaar in een stroomversnelling gekomen.

- *Empirisch onderzoek met behulp van enquêtes onder een grote populatie medewerkers van het PDC van de politie.*

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van middels een online enquête verkregen inzichten in wensen van politiemedewerkers in het hybride werken. Het onderzoek richt zich alleen op de kantoormedewerkers van het Politiedienstencentrum (het PDC), zoals in paragraaf 1.6 weergegeven in figuur 1.1.

- *Verdiepend onderzoek middels interviews.*

Er zijn sleutelfiguren geïnterviewd en gevraagd om de onderzoeksresultaten uit de enquête nader te duiden en een visie te geven op thuiswerken en welzijn en de toekomstige vastgoedstrategie van het PDC.

1.8 Relevantie

Binnen de vastgoedliteratuur is het vertrekpunt van dit onderzoek het veld van het Corporate Real Estate Management (Joroff, 1993). Hierin staat de vastgoedstrategie en het sturen hier op middels een portefeuillestrategie en portefeuillemanagement vanuit het oogpunt van de vastgoed gebruiker centraal (DeWulf, Krumm, & Jonge, 2000). De relevantie en toevoeging binnen dit vakgebied ziet vooral toe op het hybride werken en het incorporeren van het welzijn van de medewerker op de werkplek in de vastgoedstrategie en toepassing hiervan op de politieorganisatie.

Het thuiswerken van medewerkers die daarvoor op kantoor werkten is de laatste jaren sterk in opkomst en heeft mede door COVID-19 een enorme boost gekregen. Werkgevers willen eens te meer concurreren op de arbeidsmarkt door een mix in thuis en op kantoor werken aan te bieden die aansluit op de wensen van de medewerkers.

De politie staat ook voor een enorme opgave om de juiste mensen aan zich te binden voor de toekomst. Door het hybride werken van de medewerker nu centraal te stellen in de vastgoedstrategie kan op portefeuilleniveau gestuurd worden vanuit een langetermijnvisie met de juiste stippen op de horizon in plaats van project naar project of incident naar incident.

1.9 Onderzoeksopzet en leeswijzer

Onderstaand is in tabel 1.1 een overzicht opgenomen van het uit te voeren onderzoek; de onderzoeksopzet. Hieruit volgt wat onderzocht is en dient tevens als leeswijzer waaruit blijkt welke onderwerpen in welke hoofdstukken behandeld worden.

Hoofdstukken	Onderwerpen
Theorie (hoofdstuk 2)	Literatuuronderzoek Werkplekconcept, welzijn, CREM en PREM
Context organisatie (hoofdstuk 3)	Toelichting op de werking van de organisatie (politie) waar het onderzoek is uitgevoerd.
Praktijk (hoofdstuk 4)	Enquete (online vragenlijst) Interview (semi-gestructureerd)
Resultaten en analyse (hoofdstuk 5)	Analyse resultaten enquête Analyse resultaten interviews Analyse theorie (hoofdstuk 2) versus praktijk (hoofdstuk 3)
Conclusie en aanbevelingen (hoofdstuk 6)	Conclusie Reflectie Aanbevelingen

Tabel 1.1: Overzicht onderzoeksopzet en leeswijzer in hoofdstukken en onderwerpen.

2.Theorie

In dit hoofdstuk staat het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag centraal;

- 1) *Welke conclusies kunnen vanuit de literatuur getrokken worden ten aanzien;*
 - a) *Werkrends in het algemeen en hybride werken in het bijzonder?*
 - b) *Welzijn van de kantoormedewerker?*
 - c) *Corporate Real Estate Management (CREM)?*
 - d) *Public Real Estate Management (PREM)?*

In de onderstaande paragrafen worden de bovenstaande deelvragen inhoudelijk behandeld en in de afsluitende paragraaf worden de onderzoeksvragen beantwoord.

2.1 Recente trends op de kantoorwerkplek

Voordat wordt stilgestaan bij het hybride werken, is het belangrijk om de trends in het kantoorwerken te kennen. Om deze in perspectief te plaatsen wordt tot circa 25 jaar terug in de tijd gekeken.

Midden jaren 90: Geen vaste werkplek meer

Een belangrijk beginpunt vanaf midden jaren negentig binnen de Nederlandse kantoorconcepten was de introductie van de kantoortuin, waar medewerkers niet meer noodzakelijk gebonden waren aan een werkplek maar ook het management geen vaste werkplek meer heeft. Dit werd voor het eerst grootschalig geïntroduceerd door de (interieur-) architect Veldhoen bij het hoofdkantoor van Interpolis in 1996 (Kingsma, 2019).

In dit nieuwe concept stond een omgeving die beter aansloot op de tevredenheid van de medewerkers centraal, waarbij de medewerkers zelf het type werkplek uitkozen die het beste bij hen paste. Hierin bestond in beginsel de keuze uit de open kantooruimte (regulier kantoorwerk), een vergaderruimte (voor overleggen) of een concentratie werkplek (hoog geconcentreerd werk). Daarmee vormde de kantoortuin vooral een uitbreiding van de soorten werkplekken voor medewerkers. Dit was een breuk met eerdere concepten waar vooral verschillende typen werk eigen standaard werkruimten hadden alsmede vaste werkplekken (Vossen, 2001).

De ontwikkeling naar de kantoortuin was voor een belangrijk deel gestoeld op technologische ontwikkelingen. De medewerkers werden uitgerust met een mobiele telefoon en een (flex-)koffer voor hun dossiers en persoonlijke spullen. De uitgangspunten van het kantoorconcept waren; open ruimte, flexibiliteit in indeelbaarheid en gebruik, luchtig en transparant en zo goed als papierloos. Nu medewerkers zelf meer konden en mochten nadenken over de plek waar zij het meest passend konden werken, rees de vraag of sommige activiteiten niet beter buiten het kantoor (lees: thuis) uitgevoerd konden worden.

Eind jaren '90: Telewerken

Dit leidde in de tweede helft van de jaren '90 de start van het telewerken in. Het telewerken was mede ingegeven door de kostenbesparing die dit de werkgever kon opleveren. In de praktijk bleken er namelijk afdelingen te zijn waar de werkplekken tot 60% onbenut bleven. Middels het efficiënter

benutten van de beschikbare werkplekken in combinatie met telewerken konden werkgevers met veel minder werkplekken hetzelfde aantal medewerkers bedienen (Tongeren, van, 1997).

Einde jaren '00: Het Nieuwe Werken

Het telewerken evolueerde zich tot het zogenaamde flexwerk concept dat in Nederland bekend werd als het begrip 'Het Nieuwe Werken', kortweg HNW (internationaal is dit de New Way of Working; NWW). De belangrijkste kenmerken van HNW waren tijd- en plaats onafhankelijk werken, maar ook de erkenning dat de ondersteuning van IT middelen in hard- en software door de werkgever een cruciale factor was om dit daadwerkelijk te kunnen doen. Vanuit HNW wordt gesteld dat deze alleen succesvol kan zijn als goed invulling gegeven wordt aan de combinatie van de drie B's; Bricks, Bytes en Behaviour. Simpel gezegd betekent dit een passend gebouw (bricks), goede IT ondersteuning in hard- en software (bytes) en het actief analyseren van en sturen op gedrag van de medewerkers (behaviour) (Kingsma, 2019).

Binnen HNW wordt ook veelal verwezen naar het activiteit gericht werken (AGW, of internationaal: activity based working; ABW). Binnen AGW wordt de medewerker centraal gesteld en het kantoorconcept ingericht naar de activiteiten van de medewerkers die grofweg in vier hoofdgroepen onderverdeeld worden; i. individueel kantoorwerk (lezen en schrijven), ii. Formeel vergaderen, iii. Informeel overleg en iv. Overige werkzaamheden (o.a. telefoneren en geconcentreerd werken).

De werkplek dient faciliterend te zijn aan de werkprocessen of workflow en kan voor elke activiteit een andere omgeving zijn. Medewerkers zitten niet hun hele werkdag aan een vast bureau of in één en dezelfde ruimte, maar ook andere collega's kunnen gebruik maken gebruik van dezelfde aanwezige faciliteiten als bureaus, vergaderruimten, concentratieplekken et cetera. Dit wordt ook wel 'desk sharing' genoemd. Aangezien vanuit tijd- en plaats onafhankelijk werken sprake is van minder gelijktijdigheid wordt in de praktijk vaak een flexfactor toegepast. Bijvoorbeeld een flexfactor van 0,7 of 70%. Dit betekent dat er 7 vaste bureau werkplekken beschikbaar zijn voor 10 (FTE) medewerkers. Voor succesvol AGW zijn drie principes tussen leidinggevende en medewerkers van belangrijk; i. Vertrouwen, ii. Verantwoordelijkheid en iii. Resultaten (Appel-Meulenbroek, et al., 2011).

Tweede helft jaren '10: Hippe kantoorruimte

Gekeken naar de ontwikkeling van de 'look & feel' van het kantoorconcept dan valt op dat met het inmiddels tot gemeengoed geworden HNW en AGW er meer ruimte ontstaat voor 'hippe' kantoorruimten. Op de kantoorvloeren wordt (in aanvulling op de vier eerder genoemde hoofdgroepen binnen AGW) enerzijds invulling gegeven aan de behoefte van concentratie versus ontspanning en anderzijds aan solitair werken versus informeel ontmoeten. Concreet betekent dit dat er meer geïnvesteerd wordt in werk- en/of ontspanningsgebieden met een huiselijke of café achtige sfeer. Dit heeft ten doel om een grotere aantrekkingskracht uit te oefenen op medewerkers om naar het kantoor te komen en om medewerkers emotioneel meer te binden met het kantoor van het bedrijf en het bedrijf zelf (K2 Space , 2020).

De werkgever voorzag in eerste instantie in een enkele werkplek; het bureau voor de gehele dag (de primaire werkplek). Aanvullend werden ook zogenaamde aanland werkplekken gerealiseerd (kleiner en voor kort verblijf; de secundaire werkplek). Inmiddels worden ook 'hippe' werkplekken gerealiseerd die beter aansluiten op de emotie van de werknemer (minder afhankelijk van gebruiksduur, maar meer gekoppeld aan een inspirerende omgeving; de tertiaire werkplek).

Vanaf 2020: Hybride werken

Medio maart 2020 veranderde voor nagenoeg alle kantoormedewerkers van Nederland (en Europa) onder de COVID-19 regelgeving (1^e lockdown) noodgedwongen de werkplek van kantoor naar thuis. Voor werkgevers in Nederland betekende dit waar nodig een inhaalslag in het beschikbaar stellen van hard- en software voor medewerkers. Om het werk thuis net zo goed te kunnen uitvoeren als op kantoor werden bij veel bedrijven (extra) laptops versneld uitgegeven en werd nieuwe of uitgebreide IT infrastructuur opgezet om video vergaderen mogelijk te maken (Julen, 2020).

Veel kantoren bleven (door COVID-19 en het uitblijven van werkplekbeleid) nog een lange periode tot aan de zomer 2020 geheel of gedeeltelijk leeg. Uit onderzoek van Leesman onder 125.000 kantoormedewerkers over meerdere continenten in de periode van april tot en met juni 2020 bleek dat ca. 85% op dat moment vanuit huis werkte. Uit dit (internationale) onderzoek bleek dat 66% aangaf hun werkzaamheden goed vanuit huis uit te kunnen voeren. Als belangrijkste minpunten van het thuiswerk ervoeren de medewerkers; het minder fysiek actief zijn (73%), het minder betrokken zijn bij de organisatie (70%) en minder interactie met collega's (66%) (Leesman, 2020).

Nadat de regels met het opheffen van de eerste lockdown medio tweede kwartaal 2020 soepeler werden, konden en mochten kantoormedewerkers (onder voorwaarden) ook weer (deels) op kantoor werken, maar de norm bleef thuiswerken. Dit zorgde voor een andere dynamiek dan in de tijd van HNW waarin de norm kantoorwerken was en er de mogelijkheid bestond deels thuis te werken. Kantoormedewerkers werden nu juist gevraagd na te denken welk werk zij per sé op kantoor wilden of moesten doen en niet welk werk ze vanuit huis konden doen.

In de literatuur werd de term hybride werken ('hybrid working') als een van de eersten gedefinieerd door Halford als; 'diegenen die zowel thuis als op de locatie van de werkgever werken' (Halford, 2005). Echter in de wetenschappelijke context werd hybride werken pas tijdens de COVID-19 pandemie een populaire term. Tot dat moment werd een mix van thuis en op kantoorwerken 'telewerken' of 'HNW' genoemd. De term hybride werken werd pre pandemie alleen nog gebruikt voor teams die werkten met colocaties en virtuele of voor mensen met marginale parttime banen of marginale zelfstandige uren teamleden (Deshpande, Sharp, Barroca & Gregory, 2016) (Mailand & Larsen, 2018).

Halford concludeerde in 2005 al dat deel uitmaken van een organisatie die zowel vanuit huis als op kantoor opereert, gebruik makend van ICT om de werkdruk en relaties in zowel de thuissituatie als de kantooromgeving beheersbaar te houden, leidt tot nieuwe vragen die verder gaan dan de som van de reeds bestaande discussies over telewerken en de virtuele organisatie (Halford, 2005).

Ondanks de interesse in het hybride werken is er nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar welke medewerkers vooral vanuit huis willen werken en welke weer zo veel als mogelijk terug naar kantoor willen gaan en in welke mate het ontwerp van de kantooromgeving en de thuiswerkplek hier invloed op hebben. Recent onderzoek van Appel-Meulenbroek werpt hier een eerste licht op. Zij concluderen dat de belangrijkste keuze indicatoren zijn;

- a) de verwachte drukte op de kantoorvloer;
- b.) de beschikbaarheid van afgesloten ruimten voor geconcentreerd werken en (online-)vergaderen.

Voor het doel van het onderzoek van Appel-Meulenbroek is onderscheid gemaakt in de stereotypen groep kantoorwerkers en de groep thuiswerkers. Onderstaande tabel 2.1 geeft de resultaten per groep weer (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

Groep Kantoorwerkers	Groep Thuiswerkers
Relatief veel mannen	Relatief veel vrouwen
Hoog opgeleid	
Fulltime werkend	Parttime werkend
Communicatie belangrijke werkcompetentie	Administratief en meer solitair werk
Korte woon/werk afstand	Lange woon/werk afstand

Tabel 2.1: Resultaten onderzoek Appel-Meulenbroek, bewerkt door auteur (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

Noemenswaardig is ook de preferentie voor kantoor- of thuiswerk vanuit samenstelling van het huishouden. In de groep kantoorwerkers bevinden zich voornamelijk de éénpersoons huishoudens, de meerpersoons huishoudens met huisgenoten en de tweepersoons huishoudens zonder kinderen. De enige onderscheidende reden die de kantoorwerkers noemen om niet thuis te werken ten opzichte van de thuiswerkers is dat zij thuis meer geluidsoverlast ervaren dan de thuiswerkers (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

2.2 Welzijn van de kantoormedewerker en de werkplek

Zoals geschetst in het eerste hoofdstuk richt dit onderzoek zich primair op de vastgoedstrategie en hybride werken, maar ook op het welzijn van medewerkers in de kantooromgeving. De trend waar het welzijn en gezondheid van medewerkers in de kantooromgeving centraal staat is er een van het laatste decennium en is mede door COVID-19 in een stroomversnelling gekomen. Op gebouwniveau wordt vaak gerefereerd aan ‘gezonde kantoren’ of in het Engels; ‘healthy offices’ of het begrip ‘high performance buildings’.

Waarom is dit van belang en waarom is hier steeds meer aandacht voor? De drijvende kracht is het positieve effect voor de werkgever in de operationele businesscase van zijn organisatie. In deze paragraaf wordt dit nader uitgewerkt. De ‘gezonde kantoren’ of ‘high performance buildings’ pretenderen twee belangrijke effecten;

- i) de prestaties van medewerkers te verbeteren (verhogen van productiviteit en het resultaat);
- ii) de uitval van medewerkers te minimaliseren (vermijden van hoge (extra) personeelskosten, bijvoorbeeld door ziekte en/of burn-out klachten of vertrek).

Een belangrijk onderdeel hiervan is gelegen in het welzijn van de medewerker. De volgende paragraaf gaat nader in op de conceptualisering van dit begrip.

2.2.1 Conceptualisering welzijn

Het begrip welzijn laat zich lastig eenduidig definiëren in de literatuur en daarom wordt voor dit onderzoek als vertrekpunt de definitie uit de Van Dale gehanteerd:

“toestand waarbij het je aan niets ontbreekt en waarbij je je prettig voelt: bij leven en welzijn als ik het beleef en gezond ben.” (Van Dale, 2021).

Binnen de literatuur is het welzijn van (kantoor-)medewerkers vooral een onderzoeksonderwerp dat vanuit de Human Resources (HR) onderzocht wordt. Op hoofdlijnen wordt het welzijn onderverdeeld in 3 hoofdcategorieën (Grunsvan, 2015).

i. Psychologisch welzijn

De omschrijving van het psychologisch welzijn laat zich het beste omschrijven als betrokkenheid, het gevoel van voldoening en de betekenis die medewerkers hechten aan hun werkzaamheden. (Grant et al., 2007)

ii. Sociaal welzijn

Sociaal welzijn is de kwaliteit van iemands relatie met anderen. Concreet wordt dit de beoordeling van iemands omstandigheden en functioneren in een sociale omgeving genoemd. Binnen sociaal welzijn wordt een onderverdeling gemaakt in 5 verschillende dimensies; sociale integratie, sociale contributie, sociale samenhang, sociale actualisatie en sociale acceptatie. In een organisatiecontext omvat dit de relatie die medewerker heeft met collega's en de leidinggevende (Keyes, 1998).

iii. Fysiek welzijn

Het fysiek welzijn laat zich beschrijven als objectieve fysiologische metingen van bijvoorbeeld hartslag of bloeddruk als indicatoren van gezondheid en stress, maar ook de subjectieve ervaringen daarvan door er toetsend naar te vragen (Grant et al., 2007).

In de literatuur wordt niet altijd een scherp onderscheid gemaakt tussen de verschillende typen welzijn, mede omdat bijvoorbeeld bij het fenomeen burn-out klachten er sprake kan zijn meerdere vormen van welzijn die (negatieve) invloed op elkaar uitoefenen. Samenvattend kan worden gesteld dat op diverse manieren de drie vormen van welzijn door de verschillende werkaspecten beïnvloed kunnen worden.

Voor dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op fysiek welzijn op de werkplek, omdat dit in de praktijk het beste meetbaar is. Op basis van de in dit onderzoek gehanteerde enquête wordt daarnaast ook in de breedte getracht inzicht te krijgen in het psychologisch en sociaal welzijn. Gegeven het bovenstaande wordt het welzijn op de werkplek in dit onderzoek als volgt gedefinieerd;

Welzijn op de werkplek is; “een werkplek waarin voorzien wordt in de functionele en emotionele werkplekbehoefte van medewerkers en waarbij medewerkers zich prettig en gezond voelen”

Hiermee zijn het begrip welzijn op de werkplek en de vormen van welzijn geïntroduceerd en gedefinieerd. De literatuurstudie vervolgt zich naar het onderzoeksveld van welzijn en de werkplek en de bredere omgeving van de werkplek; het kantoor waarin de werkplek zich bevindt.

2.2.2 Gezonde kantoren

In beginsel zijn de meeste bestaande kantoren geen gezonde of natuurlijke plek om te verblijven. Kantoren zijn veelal vrij steriele werkomgevingen waar een onnatuurlijke setting is gerealiseerd ten dienste van de uitvoering van werkzaamheden. In gezonde kantoren of healthy offices is er speciale aandacht voor de gezondheid van medewerkers op een aantal (natuurlijke) aspecten.

De beleving van het (normale) kantoor is wezenlijk anders dan de beleving van de natuurlijke omgeving. Dit komt vooral vanwege het gebrek aan natuurlijke elementen zoals; frisse (schone) lucht, natuurlijk licht (circadiaans/dagritme), planten (en dieren), gezonde (en betaalbare) voeding, mentale rust (bijvoorbeeld geen geluidsoverlast van anderen) en voldoende fysieke beweging (niet alleen maar zitten).

Uit onderzoek van CBRE in samenwerking met de Universiteit Twente (onder leiding van Elizabeth C. Nelson) en de Universiteit van Amsterdam werden vijf aspecten nader onderzocht onder een groep van 124 personen, te weten; i. natuurlijke ruimte, ii. juiste verlichting, iii. gezonde voeding, iv. mentale balans en v. lichamelijke beweging. De eerste twee aspecten kunnen door de werkgever geïmplementeerd worden zonder een gedragswijziging van de medewerker. Voor de overige aspecten geldt dat de werkgever faciliteert, maar dat de werknemer ook bereid moet zijn om zijn of haar gedrag aan te passen (CBRE, 2017). In de onderstaande tabel 2.2 zijn de resultaten van dit onderzoek weergegeven.

Aspecten	Concrete maatregel in onderzoek	% verbeterde prestatie (experiment)	% verbeterde prestatie (interview)	% deelnemers voelt zich energiekeer	% deelnemers voelt zich gelukkiger	% deelnemers voelt zich gezonder	
1.natuurlijke ruimte	Meer planten op de werkvoer	+10%	+10%	76%	78%	65%	Ingreep door werkgever (passief)
2.juiste verlichting	Circadiaanse verlichting (bioritme)	+12%	+18%	71%	76%	50%	
3.gezonde voiding	Gezonde alternatieven voor suiker en cafeïne	+45%	+20%	78%	66%	52%	Faciliteren door werkgever
4.mentale balans	Meditatie, yoga, powernaps en massages	+30%	+16%	66%	63%	53%	Aanpassing gedrag werknemer (actief)
5.lichamelijke beweging	Minder zitten en meer bewegen	+12%	+11%	65%	36%	71%	

Tabel 2.2: *Bewerking door auteur van resultaten Sneeuwbaaleffect van Healthy offices (CBRE, 2017).*

Uit dit onderzoek blijkt dat een werkomgeving waarin de mens of medewerker centraal staat een enorm verschil maakt als het aankomt op het welzijn, de gezondheid en de effectiviteit van

medewerkers. In aanvulling op het onderzoek van CBRE is door de auteur een bewerking gemaakt om het verschil te duiden tussen de maatregelen die passief (onafhankelijk van gedragsaanpassingen van medewerkers) effect hebben op de medewerkers en de maatregelen die een actieve aanpassing in gedrag vragen van de medewerkers. CBRE claimt dat de introductie van gezonde kantoren een slimme investering is en kan zorgen dat de kosten van ziekteverzuim, burn-outs en een hoog personeelsverloop flink worden verlaagd. Het sneeuwbal- of bonuseffect hierbij is dat de medewerkers ook buiten het werk gemotiveerder zijn om hun fysieke en mentale welzijn te verbeteren. De financiële businesscase waar investeringen en opbrengsten worden vergeleken en aangetoond kan worden dat dit een slimme investering is maakt helaas geen deel uit van het onderzoek van CBRE (CBRE, 2017).

Attema gaat wel verder in op de financiële business case. Ook zij benoemen expliciet dat (kantoor-) gebouwen primair niet ontworpen werden om het welzijn van mensen te bevorderen, maar dat het beperken van de totale investering de belangrijkste factor (in de totstandkoming) was. Als voorbeelden van de effecten van een inefficiënt eindresultaat voor de gebruiker bij deze traditionele bouwwijze benoemt Attema de slechte luchtkwaliteit, inadequate verlichting, onvoldoende akoestische maatregelen en onnatuurlijke ruimten (Attema et al., 2018).

Attema introduceert het begrip 'high performance buildings' (hierna 'HPB', hij spreekt niet over 'healthy offices') die daarentegen wel zijn ontworpen om de beleving van de gebruiker te versterken. HPB bevorderen productiviteit, comfort en gezondheid terwijl het energieverbruik en de ecologische impact gereduceerd worden. Als essentiële (maar niet limitatieve) facetten voor het ontwerp benoemt Attema; luchtkwaliteit en ventilatie, thermisch comfort, daglicht en kunstlicht zijn afgestemd op het circadiaans ritme (of biologisch ritme; 'de biologische klok'), geluid en akoestiek, actief ontwerp, het uitzicht en zichtlijnen en de biofilie (bijvoorbeeld planten in de kantoorruimte). Deze uitgangspunten staan op zichzelf los van een label, maar in de praktijk wordt bij realisatie vaak gebruik gemaakt van labeling middels een BREEAM of WELL certificaat om dit aan te tonen.

Op basis van een uitgebreide (wetenschappelijke) literatuurstudie concludeert Attema dat de grootste financiële winst in de businesscase van de 'high performance building' wordt behaald door de toename van productiviteit van de medewerkers. Productiviteit draagt 43% bij aan het totale financiële resultaat, op de voet gevolgd door het behoud van medewerkers ('employee retention') met 41%, en slechts 7% door het welzijn van de medewerker (aantoonbaar), 7% door besparingen op nutsvoorzieningen en 2% door besparingen op onderhoud.

De resultaten van dit onderzoek zijn weergegeven in tabel 2.3.

Doel HPB	Essentieel in ontwerp	Bijdrage aan financieel resultaat in Businesscase
Bevorderen productiviteit	Luchtkwaliteit en ventilatie	Productiviteit; 47%
Comfort	Thermisch comfort	Behoud medewerkers; 41%
Gezondheid	Daglicht en kunstlicht in	Welzijn (fysiek) medewerker;
Reduceren energieverbruik	Geluid	Besparingen op nuts (vooral
Reduceren ecologische impact	Akoestiek	Besparingen op onderhoud;
	Actief ontwerp	
	Uitzicht en zichtlijnen	
	Biofilie	

Tabel 1.3: Overzicht High Performance Buildings (HPBs), bewerking door auteur naar Attema (Attema et al., 2018)

Uit het onderzoek van CBRE en Attema kan geconcludeerd worden dat op gebouwniveau (kwaliteit van de fysieke werkomgeving) nog een zeer groot onbenut potentieel is (CBRE, 2017) (Attema et al., 2018).

Miltenburg trekt een gelijke conclusie vanuit het perspectief van de vastgoedeigenaar op basis van het Property Health and Wellness ROI model van Muldavin. De conclusie luidt dat een meerwaarde in huurwaarde te bereiken is van € 10 tot € 50 per m² VVO kantoorruimte per jaar bij een productiviteitsstijging van 1% (Miltenburg, 2018) (Muldavin, 2017).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat met een beperkte investering het algehele welzijn en productiviteit (welke niet op zichzelf staan) geoptimaliseerd kan worden en voor organisaties een groot potentieel benut kan worden (financieel en/of in doelmatigheid) te behalen.

2.2.3 Welzijn en productiviteit op de werkplek; Activiteit Gericht Werken

Ook op het werkplekniveau en de bijbehorende kantoor lay-out en -inrichting is uitgebreid onderzoek gedaan naar welzijn en productiviteit om bij te kunnen dragen aan het efficiënter benutten van het potentieel van medewerkers door de organisatie.

Begin 2021 heeft Hoendervanger in zijn promotieonderzoek specifiek het toekomstbeeld van effectieve omgevingen voor activiteit gericht werken (AGW), of in het Engels Activity Based Working (ABW) geschetst. Daarin komt hij tot de volgende conclusies;

“...(1) een uitgebreid aanbod van aantrekkelijke, inspirerende plekken voor formele en informele sociale interactie (face-to-face), (2) voldoende aanbod van gesloten werkplekken om concentratiewerk en videobellen te ondersteunen, (3) geavanceerde ICT voorzieningen en adequate, gesloten plekken voor samenwerken en (‘hybride’) overleg op afstand, (4) een werkcultuur die bewust gebruik van verschillende werklocaties en werkplekken, afgestemd op persoonlijke behoeften en mogelijkheden, ondersteunt.” (Hoendervanger, 2021, pp 9.)

Wat hierin opvalt is de expliciete conclusie ten aanzien van gesloten werkplekken (individueel) en gesloten werkplekken voor samenwerken en overleg op afstand. Daarnaast valt op dat Hoendervanger expliciet benoemt dat er een werkcultuur gecreëerd dient te worden die

ondersteund dat bewust gebruik gemaakt wordt van verschillende werklocaties en werkplekken, afgestemd op persoonlijke behoeften en mogelijkheden voor de individuele medewerker. Dit is een interessante conclusie die een grote invloed kan hebben op de bezetting van werkplekken en de spreiding van werklocaties van een organisatie binnen een geografisch gebied en daarmee op de omvang en locaties van de vastgoedportefeuille.

Uit een recente literatuurstudie van Colenberg blijkt dat in de helft van de frequent uitgevoerde onderzoeken naar de kantoorwerkplek en de kantooromgeving, de onderwerpen ‘lay-out’ (indeling) en meubilair centraal staan (Colenberg, 2020).

Uit haar onderzoek concludeert Colenberg dat gezondheid een populair onderwerp is in de kantorenmarkt, maar dat het wetenschappelijk onderzoek naar ‘healthy offices’ nog sterk verspreid is. Colenberg onderscheidt zes aspecten die het meest genoemd worden in onderzoek naar het interieur van de kantoorruimte; lay-out, meubilair, licht, ‘groen’, bedieningselementen voor de gebruikers en geluid. Daadwerkelijk bewijs tussen het kantoorinterieur en effect op gezondheid komt slechts op een paar onderwerpen naar voren;

Positieve relatie met gezondheid (+)	Negatieve relatie met gezondheid (-)
fysiek welzijn en aspecten die fysieke activiteit stimuleren	open plan kantoren
fysiek en psychologisch welzijn en (dag-)licht	(grote) gedeelde ruimten
fysiek en psychologisch welzijn en individuele controle bedieningselementen (licht / lucht / temperatuur)	veel achtergrondgeluid
fysiek en psychologisch welzijn en groene kantooromgeving, zowel echt groen als kunst	
sociaal welzijn en kleine gedeelde ruimten	

Tabel 2.4: Interpretatie van auteur naar conclusies van Colenberg (Colenberg, 2020).

Colenberg concludeert dat in het meten van gezondheid het fysieke welzijn dominant is. Wat verder opvalt in de uitgevoerde studies, is dat zij zich vooral richten op het voorkomen van gezondheidsproblemen en niet op het stimuleren van gezondheid. Volgens Colenberg is dit onderzoeksgebied van healthy offices nog in een ontluikende fase en is vervolgonderzoek noodzakelijk om de claims van healthy offices te kunnen toetsen.

Recent onderzoek van Appel-Meulenbroek naar welke karakteristieken van Activiteit Gerichte Kantoren (dit is het kantoor waar volgens AGW gewerkt) effect hebben op de positie van medewerkers in het burn-out – engagement continuüm (het spanningsveld tussen overspannen en betrokken) leert ons het volgende (Appel-Meulenbroek et al., 2020);

Aspect van de fysieke werkomgeving	Positief of negatieve relatie (direct/indirect)	Dimensie van burn-out – engagement continuüm	Te nemen maatregelen door het management
1) Afleiding	Negatief direct en indirect (overbelasting)	Individuele inspanning (betekent toename van uitputting)	Het verminderen van afleiding
2) Comfort kantooromgeving	Positief indirect (door herkenning en waardering)	Individuele inspanning (betekent verhoogde betrokkenheid)	Voorzien in comfortabele werkplekken (die voldoen aan de individuele behoeftes)
3) Mogelijkheid tot telewerken	Positief indirect (door controle medewerker)	Zelf-evaluatie (betekent verhoogde efficiëntie)	De optie tot telewerken overwegen tot op een bepaald niveau.

Tabel 2.5: Conclusies karakteristieken Activiteit Gerichte Kantoren (Appel-Meulenbroek et al., 2020).

2.3 Corporate- en Public Real Estate Management (CREM en PREM)

Eenzijds kent de vastgoedmarkt partijen die vastgoed exploiteren als primaire taak van hun bestaan, deze groep kan gedefinieerd worden als de vastgoedbeleggers. Anderzijds zijn er de organisaties die vastgoed gebruiken als ondersteunend middel ten behoeve van het primaire taak. Deze groep kan gedefinieerd als de (eind-)gebruikers. In deze paragraaf wordt de exploitatie door deze laatste groep nader beschouwd.

2.3.4 Corporate Real Estate management (CREM)

De vastgoedportefeuille van de politie is voor de organisatie in de eerste plaats een bedrijfsmiddel om het primaire proces te faciliteren en te optimaliseren. Vanuit de literatuur wordt het management van een vastgoedportefeuille voor eigen gebruik veelal aangeduid als Corporate Real Estate Management (CREM). De meest passende en veel gebruikte definitie van CREM in de literatuur is die van (DeWulf, Krumm, & Jonge, 2000; pp.32).

"Het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door het afstemmen van de portefeuille en diensten op de behoefte van het primaire proces om een maximale toegevoegde waarde voor de organisatie te leveren en optimaal bij te dragen aan de overall performance van de onderneming."

Al in 1993 wordt door Joroff de basis van de CREM theorie beschreven. Joroff introduceert naast de op dat moment alom erkende vier bedrijfsmiddelen van mensen, techniek, kennis en kapitaal, vastgoed als het vijfde bedrijfsmiddel (Joroff et al., 1993).

In aanvulling op het bovenstaande ontwikkelt Joroff het CRE-2000 model (Joroff, 1993). Dit model geeft de vijf ontwikkelingsfasen van CREM binnen een organisatie weer, zie tabel 2.6. Hiermee kan

een organisatie toetsen op welk niveau haar vastgoedportefeuille zich op dit moment bevindt en welke stappen er nog gezet moeten worden om op het hoogste niveau te komen.

Niveau				
1.	Taskmaster	Uitvoerder	Operationeel niveau	Ziet bedrijfsvastgoed puur als een technisch probleem
2.	Controller	Controller	Operationeel niveau	
3.	Dealmaker	Handelaar	Tactisch niveau	
4.	Entrepreneur	Ondernemer	Tactisch niveau	
5.	Business strategist	Strateeg	Strategisch niveau	Ziet bedrijfsvastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel dat wat toe te voegen heeft aan het primaire bedrijfsproces.

Tabel 2.6: CRE-2000 model van Joroff (Joroff, 1993).

Waar Joroff vooral op een hoger abstractie niveau het vastgoed als het vijfde bedrijfsmiddel beschrijft, omschrijft DeWulf meer gedetailleerd waarom organisaties CREM dienen te implementeren. Zoals weergegeven in de onderstaande tabel 2.7 (DeWulf, G., Krumm, P., & Jonge, H. d., (2000) .

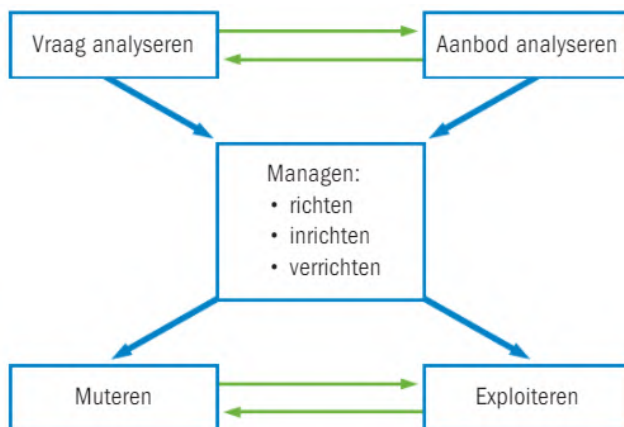
Element		
1	Productiviteit verhogen door:	<ul style="list-style-type: none"> - Locatieselectie - Werkplekinnovatie - Vasthouden van menselijk kapitaal
2	Kosten reduceren, zoals:	<ul style="list-style-type: none"> - Werkplekkosten - Huisvestingslasten - Facilitaire kosten - Benchmarking - Ondernemingsfinanciering
3	Risico beheersen van:	<ul style="list-style-type: none"> - Inflexibiliteit vastgoedportfolio - Locatieselectie - Waardeontwikkeling/daling - Werkomgeving - Milieu aspecten - Ontwikkelingsproces
4	Waarde verhogen door:	<ul style="list-style-type: none"> - Verwerving/inrichting van vastgoed - (Her-)ontwikkeling van vastgoed - Marktanalyse
5	Flexibiliteit bevorderen van :	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorische aspecten - Financiële aspecten - Technische aspecten
6	Cultuur ondersteunen door:	<ul style="list-style-type: none"> - Werkplekinnovatie - Communicatie
7	PR & marketing ondersteunen door:	<ul style="list-style-type: none"> - Imago - Verkooppunten - Verkoopstrategie

Tabel 2.7: toegevoegde waarden van CREM (DeWulf, G., Krumm, P., & Jonge, H. d., 2000).

Naast Joroff en DeWulff heeft ook Hoendervanger een belangrijke bijdrage aan de invulling van CREM geleverd. Hoendervanger geeft huisvesting als managementopgave (CREM) weer in het onderstaande model, onder de definitie van Huisvestingsmanagement (Hoendervanger, Van der Voort & Wijnja (2012)).

“Het vakgebied huisvestingsmanagement omvat de uitvoering en aansturing van activiteiten gericht op het ontwikkelen en implementeren van een huisvestingsstrategie, met het oog op het realiseren van toegevoegde waarde in relatie tot de doelen van de gehuisveste organisatie.”

(Hoendervanger, Van der Voort, Wijnja (2012, p12-p14)).



Figuur 2.1: Conceptuele weergave model Huisvestingsmanagement. (Hoendervanger, Van der Voort, Wijnja (2012, p12-p14)).

Het model van Hoendervanger geeft een helder inzicht in de belangrijkste activiteiten en de bijbehorende managementniveaus. Het start met de analyse van de (verwachte) vraag en het (verwachte) aanbod. Op basis van deze analyse kan een strategie ontwikkeld worden en kunnen er plannen gemaakt worden, in het model wordt dit ‘richten’ genoemd. De volgende stap voor het management is het ‘inrichten’, waarbij de organisatie wordt ingericht of vormgegeven op basis van de strategie en de bijbehorende plannen. De laatste stap voor het management is het ‘verrichten’ zijnde het aansturen van de uitvoering, te weten de exploitatie en mutatie werkzaamheden.

Dit onderzoek wordt beperkt zich tot de fase strategie en de bijbehorende plannen.

De fase strategie bestaat uit de volgende stappen;

- 1) *Het ontwikkelen van de (nieuwe) strategie:*
Het vertalen van de organisatiestrategie naar een (nieuwe) huisvestingsstrategie.
- 2) *Het muteren:*
het implementeren van een (nieuwe) huisvestingsstrategie in projecten of programma's.
- 3) *Het exploiteren:*
het monitoren en bijsturen van de exploitatie in lijn met de huisvestingsstrategie.
- 4) *Het huisvestingsmanagement organiseren:*
Het ontwerpen en professionaliseren van de organisatie die daadwerkelijk de huisvesting managet.

Huisvesting kan toegevoegde waarde voor een organisatie genereren als de huisvestingsprestaties bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van de organisatie. Aangezien de

strategische doelen van organisaties zeer organisatie specifiek zijn dient de huisvestingsstrategie ook per organisatie op maat ontwikkeld te worden.

Zoals Joroff al aangaf staat een goede huisvestingsstrategie niet op zichzelf, maar vraagt om een goede afstemming met de strategieën van de andere bedrijfsmiddelen; personeel (HR), financiën, techniek (ICT) en kennis (Joroff, 1993).

De prestaties van de huisvestingportefeuille worden bepaald door de combinatie van de elementen waaruit de portefeuille is opgebouwd. Deze elementen zijn onder andere; de locatie, het gebouw, de werkplekken, de financieringsconstructie, het inrichtingsconcept, afspraken ten aanzien van gebruik en de op de locatie geboden facilitaire dienstverlening. Binnen het kader van dit onderzoek worden de afwegingskaders beperkt tot de locatie, het gebouw en de werkplekken.

De nut en noodzaak van huisvestingmanagement kan ook benadrukt worden door te benoemen wat er gebeurd als organisaties hun huisvestingsmanagement niet of niet voldoende professioneel hebben georganiseerd, maar dit leidt in de praktijk vaak tot suboptimale oplossingen. Onderstaand worden de meest herkenbare effecten van ineffectieve huisvesting benoemd;

- *“Onvoldoende (gebundelde) informatie over de huisvestingsportefeuille wat betreft samenstelling, prestaties en de bedrijfseconomische impact;*
- *Onvoldoende inzicht in de toegevoegde waarde die huisvesting zou kunnen genereren;*
- *Te korte planningshorizon in relatie tot de levenscyclus van de huisvesting;*
- *Focus op slechts een deel van de (vaak tegenstrijdige) belangen van stakeholders;*
- *Focus op slechts een deel van de verschillende inhoudelijke aspecten van huisvesting;*
- *Onvoldoende grip op de vertaling van strategische visie naar operationele uitvoering.”*
(Hoendervanger, 2012, p51).

2.3.5 Public Real Estate Management (PREM)

Schaaf introduceert in haar proefschrift de publieke variant van CREM. Hierin wordt ‘Corporate’ vervangen door ‘Public’ en daarmee wordt het begrip Public Real Estate Management (PREM) genoemd. Schaaf betoogt dat dit onderscheid noodzakelijk is omdat er enkele belangrijke verschillen zijn tussen private ondernemingen en publieke organisaties bij het managen van vastgoed. De financiële aspecten als (het ontbreken van) winstmotief en (het ontbreken van) een rendementseis en een andere concurrentiepositie zijn de belangrijkste verschillen in het management van het vastgoed (Schaaf, 2002).

Voor private ondernemingen geldt dat zij vrij kunnen acteren binnen de waarden en wetten die in de maatschappij zijn opgelegd. Bij overheden en publieke organisaties speelt politiek ook een grote rol. Politici zijn veelal geneigd om vastgoed te gebruiken als een positief symbool van de macht die ze kunnen uitoefenen.

Waar bij private ondernemingen vooral de waarde(-toevoeging) voor de aandeelhouders centraal staat kennen publieke organisaties ook een groter aantal te managen externe stakeholders, zoals bijvoorbeeld andere overheden en belangenorganisaties.

De politieorganisatie is een publieke organisatie, en de verbijzondering van PREM binnen CREM geldt daarmee ook zeker voor de politie. Dit betekent dat er expliciet rekening gehouden dient te worden met de genoemde aspecten ten aanzien van financiën, concurrentiepositie en externe stakeholders.

2.4 Conclusies uit de theorie

Deze paragraaf zal antwoord geven op de eerste deelvraag en beschrijven wat hiervan wordt meegenomen naar de volgende stappen van het onderzoek. De eerste deelvraag bestaat uit 3 subvragen die één voor één systematisch beantwoord worden.

1a. Welke conclusies kunnen vanuit de literatuur getrokken worden ten aanzien werktrends in het algemeen en hybride werken in het bijzonder?

Ten aanzien van recente werktrends in het algemeen en hybride werken in het bijzonder zijn er volgordeeljk een aantal ontwikkelingen met specifieke kenmerken die elkaar opvolgen. Deze ontwikkelingen en hun specifieke kenmerken zijn opgenomen in onderstaande tabel 2.8.

Recente werktrends	Specifieke kenmerken
Kantoortuin	Tevredenheid medewerker staat centraal <ul style="list-style-type: none"> - Open kantooruimte voor regulier werk - Vergaderruimte - Concentratiewerkplek
Telewerken	Kantoor combineren met thuis werken
HNW (Het Nieuwe Werken)	Tijd- en plaats onafhankelijk werken Erkenning IT hard- en software als cruciale factor Combinatie van Bricks, Bytes en Behaviour; gebouw, IT en gedrag.
AGW (Activiteit Gericht Werken)	Vierdeling in hoofdactiviteiten; <ul style="list-style-type: none"> i. individueel kantoorwerk, ii. Formeel vergaderen, iii. Informeel overleg, iv. Overige werkzaamheden (o.a. telefoneren en geconcentreerd werken) <p>Begrippen 'desk sharing' (geen eigen bureau meer) en 'flex factor' (hoeveel % (<100%) bureaus per medewerker) worden geïntroduceerd.</p> <p>Factoren voor succesvol AGW door medewerkers;</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Vertrouwen, ii. Verantwoordelijkheid, iii Resultaten <p>Look & feel van kantoor veranderd door HNW en AGW;</p> <ul style="list-style-type: none"> - meer geïnvesteerd in werk- en/of ontspanningsgebieden met huiselijke of café achtige sfeer; - inzetten op aantrekkingskracht om naar kantoor te komen en op emotionele binding met het bedrijf.

Hybride werken	Thuiswerken is meer een recht en uitgangspunt geworden, waarbij werknemers en werkgevers een nieuwe balans zoeken tussen thuis en kantoor.	
	Keuze indicatoren wel of niet werken in de kantooromgeving;	
	<ul style="list-style-type: none"> - de verwachte drukte op de kantoorvloer - de beschikbaarheid van afgesloten ruimten voor geconcentreerd werken en (online-) vergaderen. 	
	De stereotypen groep Kantoorwerkers en groep thuiswerkers wordt geïntroduceerd;	
	Groep Kantoorwerkers	Groep Thuiswerkers
	Relatief veel mannen	Relatief veel vrouwen
	Hoog opgeleid	
Fulltime werkend	Parttime werkend	
Communicatie belangrijke werkcompetentie	Administratief en meer solitair werk	
Korte woon/werk afstand	Lange woon/werk afstand	

Tabel 2.8: Overzicht van recente werktrends en specifieke kenmerken

Hieruit kan geconcludeerd worden dat in de huidige tijd organisaties trachten het Activiteit Gericht Werken op de juiste manier te combineren met hybride werken. Met als doel enerzijds een hoge medewerker tevredenheid vanuit autonomie van de werklocatie, maar anderzijds door met het kantoorconcept aantrekkingskracht uit te blijven oefenen op medewerkers om op kantoor te werken en zich emotioneel te binden aan de organisatie.

De karakteristieken van gedefinieerde groepen Kantoorwerkers en Thuiswerkers worden in hoofdstuk 5 vergeleken met de resultaten uit de enquête. Daarnaast zal getoetst worden of de andere specifieke kenmerken duidelijk naar voren komen uit de afgenomen enquête.

1b. Welke conclusies kunnen vanuit de literatuur getrokken worden ten aanzien van het welzijn van de kantoormedewerker?

Vanuit de literatuur kan ten aanzien van welzijn op de kantoorwerkplek op drie verschillende abstractieniveaus een conclusie getrokken worden.

Abstractieniveau	Conclusies tav welzijn op de kantoorwerkplek	
Locatieniveau	<p>Veelal buiten scope van in de literatuur bekende onderzoeken, maar wat vanuit de literatuur wel een positief effect heeft op welzijn is;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aandacht voor de persoonlijke behoefte van medewerkers in keuze voor werklocatie; (werkplek op het reguliere kantoor, werkplek in de directe nabijheid van thuis; op een locatie van de eigen organisatie of bij derden, werkplek thuis) - De autonomie die de medewerker heeft om een van bovenstaande werkpleklocaties te kiezen. 	
Gebouwniveau (bewerkt door auteur naar Attema (Attema, 2018).	Doel HPB (High performance building) <ul style="list-style-type: none"> - Bevorderen productiviteit - Comfort - Gezondheid - Reduceren energieverbruik - Reduceren ecologische impact 	Essentieel in ontwerp <ul style="list-style-type: none"> - Luchtkwaliteit en ventilatie - Thermisch comfort - Daglicht en kunstlicht in circadiaans ritme - Geluid - Akoestiek - Actief ontwerp - Uitzicht en zichtlijnen - Biofilie (groen in en op kantoor)
Werkplekniveau (bewerkt door auteur naar Colenberg (Colenberg, 2020b)	Positieve relatie met gezondheid (+) <ul style="list-style-type: none"> - Fysiek welzijn en aspecten die fysieke activiteit stimuleren - Fysiek en psychologisch welzijn en (dag-) licht - Fysiek en psychologisch welzijn en individuele controle bedieningselementen (licht, lucht, temperatuur) - Fysiek en psychologisch welzijn en groene kantooromgeving, zowel echt groen als kunst - Sociaal welzijn en kleine gedeelde ruimten 	Negatieve relatie met gezondheid (-) <ul style="list-style-type: none"> - Open plan kantoren - (grote) Gedeelde ruimten - Veel achtergrond geluid.

Tabel 2.9: Overzicht van conclusies welzijn op de kantoorwerkplek vanuit drie verschillende abstractieniveaus; locatieniveau, gebouwniveau en werkplekniveau.

1c. Welke conclusies kunnen vanuit de literatuur getrokken worden ten aanzien van Corporate Real Estate Management (CREM) en Public Real Estate Management (PREM)?

Onderstaande tabel 2.10 geeft de voor dit onderzoek relevante conclusies vanuit de theorie die worden meegenomen naar de analyse in hoofdstuk 5.

Voor dit onderzoek relevante conclusies uit de theorie	
CREM	<p>Vastgoed als vijfde bedrijfsmiddel naast personeel (HR), financiën, techniek (ICT) en kennis. Staat niet op zich maar er is een wisselwerking tussen alle vijf en vastgoed is een zinvolle en waardevolle toevoeging op de eerder gedefinieerde bedrijfsmiddelen Joroff (1993).</p> <p><i>“Het vakgebied huisvestingsmanagement omvat de uitvoering en aansturing van activiteiten gericht op het ontwikkelen en implementeren van een huisvestingsstrategie, met het oog op het realiseren van toegevoegde waarde in relatie tot de doelen van de gehuisveste organisatie.”</i> (Hoendervanger, Van der Voort & Wijnja, 2012).</p> <p>Huisvesting kan toegevoegde waarde voor een organisatie genereren als de huisvestingsprestaties bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van de organisatie. Aangezien de strategische doelen van organisaties zeer organisatie specifiek zijn dient de huisvestingsstrategie ook per organisatie op maat ontwikkeld te worden.</p> <p>De strategiefase voor huisvesting bestaat uit de volgende stappen;</p> <p><i>Het ontwikkelen van de (nieuwe) strategie;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het vertalen van de organisatiestrategie naar een (nieuwe) huisvestingsstrategie <p><i>Het muteren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - het implementeren van een (nieuwe) huisvestingsstrategie in projecten of programma's <p><i>Het exploiteren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - het monitoren en bijsturen van de exploitatie in lijn met de huisvestingsstrategie. <p><i>Het huisvestingsmanagement organiseren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Het ontwerpen en professionaliseren van de organisatie die daadwerkelijk de huisvesting managet
PREM bewerking door auteur naar van der Schaaf (Schaaf, 2002).	<p>In aanvulling op CREM de volgende extra aandachtspunten vanuit PREM;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiën (ontbreken winstmotief en rendementseis), - Concurrentiepositie (door politieke invloed op proces anders dan bij privaat) - externe stakeholders (andere overheden en belanghebbenden)

Tabel 2.10: Relevante conclusies vanuit CREM en PREM voor gebruik binnen dit onderzoek.

In hoofdstuk 3 wordt de context van de politieorganisatie omschreven, waaronder de huidige vastgoedstrategie en de (nieuwe) strategie die (nog) in ontwikkeling is. In hoofdstuk 5 wordt de vastgoedstrategie uit hoofdstuk 3 vergeleken met de theorie uit hoofdstuk 2.

3. Context politieorganisatie

Dit hoofdstuk gaat in op de organisatie context waar het onderzoek uitgevoerd wordt; de politie. Dit hoofdstuk zal een antwoord geven op de tweede deelvraag;

2. *Wat is kenmerkend aan de politieorganisatie en haar vastgoedgebruik?*

- a) *Wat is het wettelijk kader waarbinnen de politieorganisatie dient te opereren?*
- b) *Hoe ziet de vastgoedorganisatie van de politie er uit?*
- c) *Hoe ziet de vastgoedstrategie er voor de politie uit?*
- d) *Wat betekent hybride werken en welzijn voor de politieorganisatie?*

3.1 Wettelijk kader politieorganisatie

3.1.1 Politiewet 2012

De grondslag van het handelen van de politieorganisatie en de sturing op de politieorganisatie is vastgelegd in de vigerende Politiewet, de Politiewet 2012. Volgens de Politiewet 2012 is de essentie van het handelen van de politie; de politietaak als volgt omschreven;

“De politie heeft tot taak in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels te zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven.” (Politiewet 2012).

Het is zinvol een korte historie van de Politiewet te verkennen om de totstandkoming van de huidige organisatie te kunnen plaatsen.

3.1.2 Historie

Een analyse van de afgelopen 3 decennia leert ons dat de Nederlandse politie reeds twee keer een grote herstructurering heeft gekend. De Politiewet 1993 trad in 1994 in werking en betekende een eerste stap in centralisatie en agglomeratie; 148 gemeentelijke politiekorpsen en het korps Rijkspolitie gingen op in 25 regionale politiekorpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD). Per 1 januari 2013 is de vigerende Politiewet 2012 in werking getreden. De Politiewet 2012 regelt de invoering van één landelijk politiekorps.

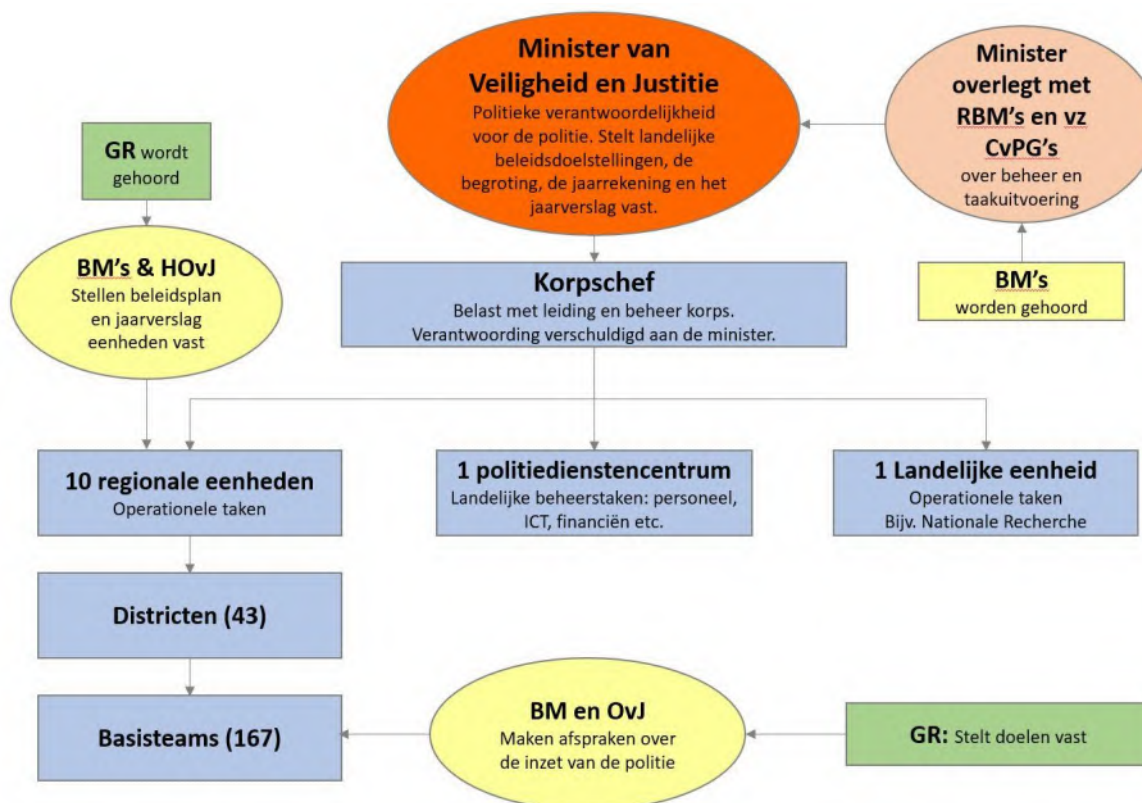
De noodzaak voor deze wetswijziging vindt zijn oorsprong vooral uit het gebrek aan goede samenwerking van de regiokorpsen in het regionale bestel (Fijnaut, 2012). Dit gebrek aan goede samenwerking werd gekenmerkt door een verbrokkelde organisatie, waarbij er bij de regionale politiekorpsen grote verschillen waren in onder andere de taakuitvoering en de bedrijfsvoering (Jacobs et al., 2017).

De belangrijkste doelstellingen voor een nationale politie waren volgens de Inspectie der Rijksfinanciën enerzijds het verminderen van de bestaande bestuurlijke drukte, het versterken van de efficiency van het beheer en daarmee het effectiever vormgeven van de gehele politie. Anderzijds stelt de Inspectie dat middels de omvorming van 25 aparte regiokorpsen naar 10 territoriale onderdelen, de politie organisatie aansluiting vindt bij de schaal van het Openbaar Ministerie en de Rechtspraak, wat de doelmatigheid verder vergroot (Inspectie der Rijksfinanciën, 2010).

3.1.3 Organisatie en context

Middels de invoering van de Politiewet 2012 per 1 januari 2013 is het beheer van de politie gecentraliseerd en valt de verantwoordelijkheid van het beheer onder de Minister van Veiligheid en Justitie.

Middels de bijvoegde figuur 3.1 wordt de organisatie van de politie en de bestuurlijke context nader inzichtelijk gemaakt. Belangrijk daarbij is de kanttekening te maken dat er sprake is van externe sturing (de bestuurlijke context) en de interne sturing (de politieorganisatie). De externe sturing valt buiten de kaders van dit onderzoek, maar de interne sturing is van belang voor dit onderzoek.



Figuur 3.1: Bestuurlijke context en de politieorganisatie (inspectie der Rijksfinanciën, 2015, p11)

NB: ten tijde van publicatie van *Interdepartementaal Beleidsonderzoek Effectiviteit Politie (2015)*, waar bovenstaande figuur uit ontleend is, waren de *Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS)* en *Politie Academie* nog niet als apart onderdeel van de politie ingericht en ontbreken daarom nog in dit overzicht.

Interne sturing

De interne sturing is de sturing 'door' de politie binnen de politie organisatie. De aansturing van de organisatie laat zich het beste duiden door de hoofdstructuur van drie nauw samenwerkende niveaus; nationaal, regionaal en lokaal. Aan het hoofd van de politieorganisatie staat de Korpschef, gecomplementeerd door de korpsleiding en ondersteund door de Staf Korpsleiding op nationaal niveau. De bedrijfsvoering van de politie, waaronder huisvesting, is op nationaal niveau georganiseerd in het Politiedienstencentrum (PDC).

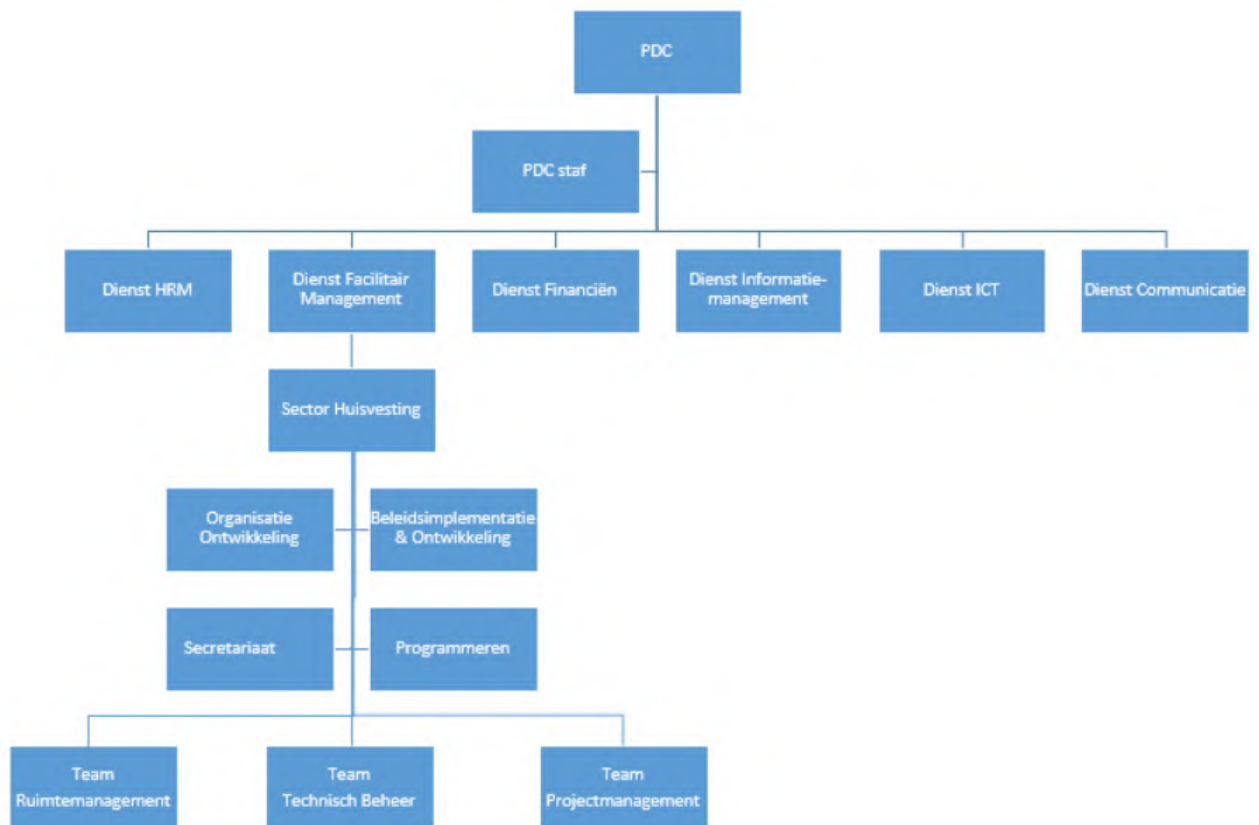
3.2 Vastgoedorganisatie van de politie

In deze paragraaf wordt de bedrijfsvoeringsorganisatie van de politie nader uitgediept van het niveau van het Politiedienstencentrum tot het niveau van de organisatie waar daadwerkelijk de vastgoedtransacties tot stand komen.

3.2.1 Het Politiedienstencentrum (PDC)

Op landelijk niveau is het bedrijfsvoeringsonderdeel van de politie (financiën, facilitaire zaken, informatiemanagement, ICT, communicatie en personeelszaken) georganiseerd in het Politiedienstencentrum (PDC). Het PDC heeft als primaire taak het operationele politiewerk te ondersteunen.

De medewerkers werken veelal vanuit het PDC of waar nodig op locatie in een eenheid. De bedrijfsvoering levert de producten en diensten waar de operationele politiemensen behoefte hebben. De achterliggende filosofie is dat door de bedrijfsvoering centraal uit handen van de eenheden te nemen, agenten binnen de eenheden meer tijd krijgen voor het operationele politiewerk. Het organogram is weergegeven in onderstaande figuur 3.2.



Figuur 3.2: Organogram PDC, ingezoomd op de sector huisvesting.

3.2.2 Dienst Facilitair Management (FM)

De dienst Facilitair Management (FM) is verantwoordelijk voor het onderhoud, het beheer en de afstoot van goederen. Facilitair Management bestaat uit 2 onderdelen: een Directie FM (beleid, onderdeel staf Korpsleiding) en een Dienst FM (uitvoering, onderdeel PDC).

De directie is verantwoordelijk voor de vorming van FM-beleid en het ontwikkelen van richtlijnen en normen voor de uitvoering op het FM-domein. De directie ziet toe op de uitvoering en de realisatie van het vastgestelde FM-beleid door de Dienst FM in het PDC en in de toepassing binnen de regionale eenheden en de Landelijke Eenheid. De Dienst FM is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en staat onder leiding van een diensthoofd.

De Dienst FM levert diensten en producten aan het korps op alle locaties in Nederland. De dienst bestaat uit drie sectoren; i. Informatie, Analyse en Rapportage, ii Huisvesting en iii Facilitaire Services (FS).

3.2.3 De Sector Huisvesting

De Sector Huisvesting richt zich op het optimaal faciliteren van de politie bij de realisatie en het beheer van zijn huisvestingsbehoefte op functioneel, financieel en technisch gebied. De Sector Huisvesting is verantwoordelijk voor het leveren van passende huisvesting voor alle processen van het korps, binnen de door Directie Facilitair Management opgestelde beleidsmatig vastgestelde kaders.

De politie staat voor een aantal uitdagende huisvestingsdoelstellingen:

- een efficiencyslag (besparing)
- standaardiseren waar mogelijk (huisvestingsconcept)
- een integrale aanpak (PDC-breed)

Onder invloed van recente politieke en maatschappelijke ontwikkelingen zijn er twee thema's (zonder vastgestelde kaders) die voor extra uitdaging zorgen om de huisvestingsdoelstellingen te halen, te weten;

- verdere en versnelde **verduurzaming** van de huisvestingportefeuille
- het inpassen van **hybride werken** ('Anders Werken' programma binnen de politie) om een verder efficiencyslag te slaan.

Om de huisvestingsdoelstellingen te behalen voert de Sector Huisvesting de regie op de uitvoering van het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) voor de politie. De sector beheert het gemeenschappelijk budget voor onderhoud, aankoop, verkoop, verbouwing, huur, of nieuwbouw. Deze taak, gecombineerd met de doelstelling om vanaf 2025 € 76,5 miljoen per jaar op de operationele huisvesting te besparen, leidt tot een grote vastgoedoperatie bestaande uit honderden kleinere en tientallen grote projecten, die moeten leiden tot een kwalitatief hoogwaardige, duurzame en 'toekomstbestendige' huisvestingsportefeuille.

De sector Huisvesting staat onder leiding van een sectorhoofd en bestaat conform het inrichtingsplan uit de teams Ruimtemanagement, Projectmanagement en Technisch Beheer.

3.2.4 Team Ruimtemanagement

Team Ruimtemanagement is binnen de sector Huisvesting de gedelegeerd eigenaar van het politievastgoed. Ruimtemanagement houdt zich bezig met het efficiënte gebruik van de beschikbare panden en objecten binnen de huisvestingsportefeuille.

Per (politie-)eenheid is de Assetmanager het eerste contact voor het Hoofd Bedrijfsvoering (HBV) met vragen en wensen over de huisvesting van de eenheid. In de praktijk is er binnen een eenheid een nauwe samenwerking met de relatiemanager FM, team Facility Services, de eenheidsleiding, sectorhoofden en teamleidingen, ICT, HRM en communicatie. Assetmanagers worden vanuit de clusters Vastgoedtransacties, Businesscases, Informatiecentrum en Stafbureau ondersteund in de werkzaamheden en zijn per eenheid verantwoordelijk voor het specifieke Strategisch Huisvestingsplan.

Kaders

Team Ruimtemanagement voert haar taken uit binnen de geldende kaders:

- normeringen
- functionaliteiten
- wet- en regelgeving
- Strategisch huisvestingsplan politie
- het daaruit voortgekomen meerjaren-/ jaarplan
- de vastgestelde begroting

Organisatie

Bij het team Ruimtemanagement zijn de medewerkers verdeeld in clusters naar expertise:

- **Cluster Assetmanagement** – verantwoordelijk voor het vastgoed als gemandateerd eigenaar. De Asset managers registreren, schrijven en actualiseren de Huisvestingsplannen per eenheid. Ze stellen en beheren activiteitenplannen op waarbij de relatie met afstoot, beheer en de transitieopgave wordt gedefinieerd. In samenwerking met team Programmeren prioriteren ze klussen, projecten en planmatig onderhoud.
- **Cluster Vastgoedontwikkeling** – kartrekker rol in een nieuwe vastgoedontwikkeling en verantwoordelijk voor het opstellen van businesscases en reality checks. In een businesscase wordt geadviseerd welke oplossingsvariant als project uitgewerkt zal gaan worden.
- **Cluster Vastgoedtransacties** – is verantwoordelijk voor vastgoedtransacties (aankoop, aanhuur, verkoop en verhuur) en juridische huisvestingsvragen.
- **Cluster Staf** – is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van team Ruimtemanagement.

3.3 De huisvestingstrategie van de politieorganisatie

Het hoofddoel van de vorming van de Nationale Politie (middels invoering van de Politiewet 2012) was het op een effectievere en efficiëntere manier (van 25 korpsen naar 13) veiliger maken van Nederland en meer ruimte bieden voor professionaliteit van de politiemedewerkers. Om dit hoofddoel te kunnen bereiken zijn drie strategische doelstellingen geformuleerd:

1. Het verbeteren van de politieprestaties;
2. Vergroten van het vertrouwen in en de legitimiteit van de politie en;
3. het functioneren als één korps.

3.3.1 Strategisch Huisvestingsplan (SHP) en strategisch kader toekomstbestendig vastgoed

Adequate huisvesting levert een bijdrage aan de strategische doelstellingen van de politie door:

- het bieden van een inspirerende en functionele fysieke werkomgeving,
- herkenbare en goed verspreid liggende locaties,
- een meer uniforme en strategische benadering van huisvesting.

Effectief en efficiënt georganiseerde huisvesting draagt tevens bij aan lastenverlichting. De basis van de vigerende vastgoedstrategie van de politie is vastgelegd in het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) 2013-2025;

“De huisvesting van het korps Nationale Politie faciliteert de uniforme werkprocessen van de politieorganisatie op maatschappelijk verantwoorde en toekomstbestendige wijze. Huisvesting biedt een veilige, flexibele en prettige werkomgeving die ontmoeten, communiceren en samenwerken optimaal ondersteunt voor de medewerkers en externe belanghouders, zowel fysiek als virtueel.” (SHP, 2013, p.3.)

	Strategische portefeuillecriteria	Operationele portefeuillecriteria
Algemene kwalitatieve criteria	1.1 Maximaal benutten van de bestaande huisvestingsportefeuille 1.2 Eigendom van objecten bij meer dan tien jaar gebruik, huur bij een kortere periode 1.3 Samenwerking met ketenpartners	1.4 Bereikbaarheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid 1.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 1.6 Afgeschermd locaties 1.7 Voldoen aan wet- en regelgeving 1.8 Monumenten
Algemene kwantitatieve criteria	2.1 Gemaximeerde flexfactor van 0,7 2.2 Gemaximeerde werpleknorm van 25 m ² BVO	
Criteria specifiek voor de eenheden	3.1 Robuuste basisteams op één locatie 3.2 Steunpunten beperken 3.3 Districts- en hoofdbureaus 3.4 Staf eenheden 3.5 Diensten geconcentreerd huisvesten	
Criteria specifiek voor bedrijfsvoering/PDC	4.1 Vestiging van medewerkers PDC geconcentreerd in drie centrale locaties 4.2 Vestiging van medewerkers PDC gedeconcentreerd in hoofdbureaus en districts bureaus	4.3 Uitgangspunten toedeling formatie aan locaties

Tabel 3.1: Portefeuillecriteria huisvesting conform SHP 2013-2025 korps Nationale Politie (SHP, 2013, p.5)

In aanvulling op het enigszins gedateerde vigerende SHP 2013-2025 is in 2021 het concept Strategisch kader toekomstbestendig vastgoed opgesteld. Het doel van dit nieuwe strategisch kader was om beter op de toekomst te kunnen anticiperen door verder te kijken dan 2025.

Het Strategisch kader voor toekomstbestendig vastgoed betekent op hoofdlijnen; in elke afweging wordt naast de huidige gebruiksfunctie ook de volgende gebruikperiode (de nu nog onbekende gebruiker) meegenomen in de afweging en besluitvorming om te zorgen voor een vastgoedportefeuille die aanpasbaar is, in gebruik is en blijft en haar waarde behoudt.

Binnen dit strategisch kader betekent de flexibiliteit van vastgoed (een portefeuille van) gebouwen die aanpasbaar is/zijn op een veranderende gebruiksvraag. Hierbij worden twee niveaus van flexibiliteit onderscheiden: op portefeuilleniveau en objectniveau. Dit onderzoek beperkt zich tot het portefeuilleniveau.

Het uitgangspunt voor flexibiliteit is niet dat alles mogelijk moet zijn, maar dat met de juiste combinatie van maatregelen geanticipeerd kan worden op de meest waarschijnlijke veranderingen in de toekomst op basis van scenario's passend binnen de lokale situatie.

3.3.2 (toekomstbestendige) Huisvestingsvisie

De huisvesting van de Politie faciliteert de uniforme werkprocessen van de politieorganisatie op een maatschappelijk verantwoorde en toekomstbestendige wijze. Huisvesting dient een veilige, flexibele en prettige werkomgeving te bieden die ontmoeten, communiceren en samenwerken optimaal ondersteunt voor medewerkers en externe belanghouders, zowel fysiek als virtueel.

Nieuwe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld het vernieuwde kabinetsbeleid ten aanzien van duurzaamheid, vragen daarbij om een aantal accentverschuivingen en geoptimaliseerde doelstellingen ten opzichte van de huidige huisvesting strategie.

Van	Naar
De basis op orde	versterking, vernieuwing en modernisering
(nationale) uniformiteit	meer ruimte voor lokaal maatwerk
Economische crisis & Bezuinigingsklimaat	duurzaam, gezond en toekomstbestendig
Nadruk op efficiëntie en financiële taakstelling	Focus op doelmatigheid, effectiviteit en toegevoegde waarde van huisvesting
	+ meer behoefte aan flexibiliteit + incorporeren nieuwe thema's en segmenten

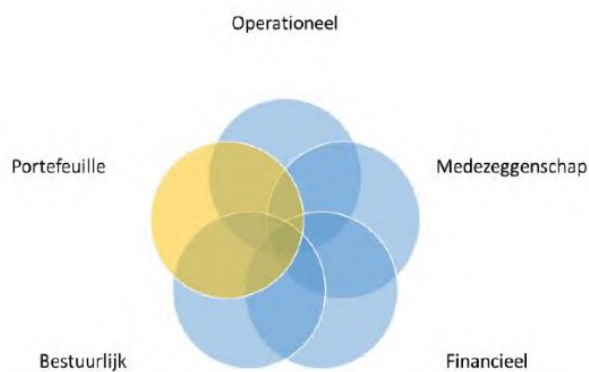
Tabel 3.2: Speerpunten doelen toekomstbestendige huisvesting.

Dit betekent dat het hoofddoel voor huisvesting een professionele inzet van die huisvesting is voor de organisatie met een effectieve en efficiënte huisvestingsportefeuille;

- (1) Proactief en met sensitiviteit voor de omgeving handelen bij huisvestingsopgaven, zowel intern als extern
- (2) Huisvesting inzetten als bedrijfsmiddel om continuïteit van de werkprocessen van het korps Nationale Politie te borgen en tegelijkertijd de doorontwikkeling en vernieuwing van de werkprocessen te faciliteren
- (3) Verbeteren van de effectiviteit van de huisvesting voor de gebruikers
- (4) Verbeteren van de efficiency van de huisvestingsportefeuille
- (5) Verbeteren van de kwaliteit van de huisvestingsportefeuille

Deze visie vertaald naar de huisvestingsstrategie betekent meer investeren in mensen en betere voorzieningen en minder in stenen. In andere woorden; minder maar wel kwalitatief betere huisvesting die de dienstverlening en werkprocessen effectief ondersteunt. Gesteund door de overige facilitaire middelen, IV (ICT) en HRM.

Toekomstbestendigheid en flexibiliteit zijn onderdeel van het portefeuilleperspectief en geen doelstellingen op zich. Ze zijn onderdeel van de brede afwegingen die in huisvestingsplannen en projecten worden gemaakt. Dit gebeurt vanuit vijf perspectieven, zie onderstaande figuur. In het portefeuilleperspectief staan de langere termijn prestaties en afwegingen vanuit de gebouwenvoorraad centraal. Daarom zijn toekomstbestendigheid en flexibiliteit vooral binnen dit perspectief van belang. Het doel van het beleidskader toekomstbestendigheid en flexibiliteit is om de balans tussen het portefeuilleperspectief en de overige perspectieven in de huisvestingsafwegingen, en daarmee de balans tussen korte en lange termijn belangen, te verbeteren.



Figuur 3.3: De vijf portefeuille perspectieven voor toekomstbestendige huisvesting.

3.3.3 Portefeuillestrategie

Het concept voor de nieuwe toekomstbestendige portefeuillestrategie is opgezet vanuit een schillenmethodiek. De basis van deze benadering is de strategische kernvoorraad aangevuld met een aantal schillen die steeds flexibeler worden. In de onderstaande figuren 3.4 en 3.5 zijn het concept en de invulling weergegeven.



Figuur 3.4: Concept schillenmethodiek in de portefeuillestrategie.

Schillen	Gebruiks-horizon	Meest waarschijnlijke vastgoed strategieën	Financierings-categorie	Toelichting en kenmerken
Strategische kernvoorraad	Lange termijn 20-60 jaar	Interne flexibiliteit Gedeeltelijke afstoot / verzamelgebouw Uitbreiding	Eigendom	Vaste kern van de portefeuille waar langdurige aanwezigheid wordt verwacht met de politie als hoofdgebruiker.
Gebruiks-voorraad	Middellange termijn 10-20 jaar	Interne flexibiliteit Afstoot geheel Transformatie Demontabel gebouw (Uitbreiding)	Huur of eigendom Afweging o.b.v. 5 invalshoeken	Het betreft veelal vastgoed voor specifiekere politiefuncties waarbij voldoende zeggenschap vanuit de gebruiker over de locatie / het gebouw belangrijk is. De gebruikstermijn wordt sterker beïnvloed door interne en externe ontwikkelingen.
Vaste flexibele schil	Kortere termijn t/m 10 jaar	Interne flexibiliteit Afstoot, geheel of gedeeltelijk Demontabel gebouw indien gelegen in een beperkte vastgoedmarkt	Bij voorkeur huur of om niet Afweging o.b.v. 5 invalshoeken	De vaste flexibele schil betreft locaties waar de behoefte snel kan veranderen. Het vastgoed betreft meer generieke functies.
Fluide flexibele schil	Tijdelijk (<5 jaar) of mobiel	Afstoot geheel Verplaatsbaar (mobiele posten)	Huur of om niet Eigendom indien mobiel	Bij de fluide flexibele schil gaat het om tijdelijke locaties of verplaatsbare voorzieningen. Veelal zijn dit kortdurende afspraken of om niet afspraken vanuit de eenheid met lokale partners. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door ICT-voorzieningen en andere FM voorzieningen zoals mobiele posten of een wijkbus.
Directe samenwerking met ketenpartners	Wisselende gebruikshorizon, langdurige samenwerking	Interne flexibiliteit Gedeeltelijke afstoot	Diverse vormen komen voor: van om niet tot eigendom of gedeeld eigendom	De laatste categorie is directe samenwerking met ketenpartners in vaste verbanden waarbij het primair proces de huisvestingskeuzes beïnvloed, bijvoorbeeld de parketpolitie of operationele centra. Er is altijd sprake van meerdere gebruikers in een gebouw waarbij de politie niet altijd de hoofdgebruiker of eigenaar is.

Figuur 3.5: Invulling Schillenmethodiek op de politieportefeuille.

3.4 Hybride werken en welzijn binnen de politieorganisatie

3.4.1 Werkplekconcept van de politie

Binnen de politie was er pré COVID-19 pandemie al bijzondere aandacht voor het werkplekconcept binnen het programma 'het Integraal Werkconcept' (IWC). Naar aanleiding van de COVID-19 pandemie heeft de Korpsleiding van de politie een scenarioanalyse gemaakt. Daarin zijn thema's benoemd waarop versnelling noodzakelijk is. Eén van deze thema's is 'Anders Werken';

"Anders werken is de optimale balans tussen werken op politielocatie en op afstand, die de ontwikkeling van de politie versterkt en op een juiste wijze wordt gefaciliteerd en ondersteund."

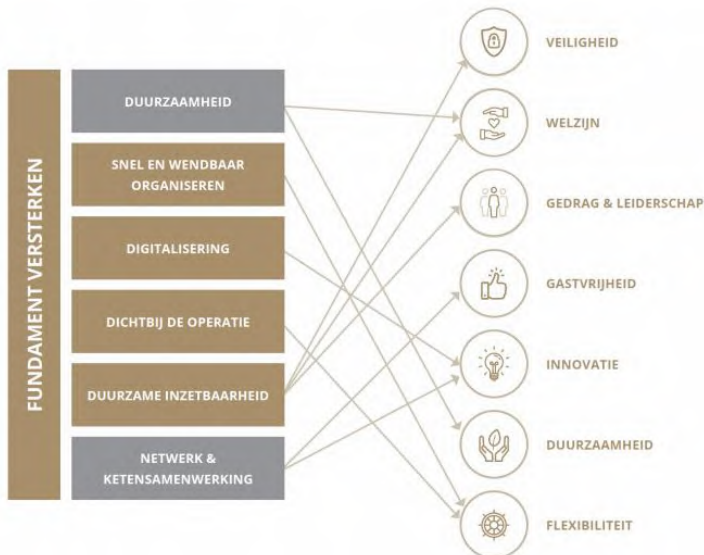
Op basis van deze definitie kan gesteld worden dat 'Anders werken' een specifieke invulling is van wat in de literatuur wordt aangeduid als 'hybride werken'. Bij de specifieke invulling van hybride werken binnen de politie is de vraag; hoe kunnen de positieve effecten op productiviteit, welzijn, duurzaamheid, flexibiliteit en verbinding vastgehouden worden?

Anders Werken gaat leiden tot een mogelijke andere verhouding tussen werken op locatie en elders (o.a. thuis of onderweg). Dit leidt tot ander gebruik van locaties, aandacht voor welzijn en goede ICT ondersteuning. Hiermee ontstaan andere behoeften met betrekking tot huisvesting en dienstverlening in relatie tot de werkomgeving.

Hoewel de doelstellingen en de scope van Anders Werken breder zijn dan die van het reeds lopende programma van het Integraal Werkconcept (IWC), sluit het IWC goed aan bij Anders Werken. Het IWC stelt de politieorganisatie in staat om de nieuwe behoeften – van Anders Werken – vanuit een gezamenlijke visie op de werkomgeving aan te vliegen. De implementatie van het IWC wordt gekoppeld aan de routekaart Anders Werken. Het IWC levert hiermee een bijdrage aan de korte- en middellange termijn aanpassingen in de dienstverlening van de thuiswerkplek, de aanlandvoorzieningen in politiepanden en uiteindelijk in de totale portefeuille van de politie waar meer behoefte zal zijn aan ontmoeten en samenwerken. Hiermee worden behoefte en aanbod aan elkaar gekoppeld.

De politie eenheden zijn verantwoordelijk voor het stimuleren van de leidinggevenden en medewerkers in het Anders Werken. De staf is verantwoordelijk voor passend beleid en regelingen. Het Anders Werken kan een versnelling vormen voor de implementatie van het IWC, zowel in inhoud van de dienstverlening ('WAT') als de wijze waarop dienstverlening verbonden wordt met de operatie en hun doelgroepen (integrale vraagarticulatie en integrale levering: 'HOE').

Voor de ontwikkeling van het IWC zijn zeven thema's vastgesteld (veiligheid, welzijn, gedrag & leiderschap, gastvrijheid, innovatie, duurzaamheid en flexibiliteit), in nauw overleg met vertegenwoordigers van de organisatie en gebaseerd op het belang die deze hebben met de integrale werkomgeving. Werken met thema's vraagt om een integrale blik vanuit bedrijfsvoering. Immers: welzijn vraagt iets van huisvesting, IV(ICT), HRM en van FS (Facilitair). Voor de langere termijn helpen deze thema's bij het evalueren van het concept IWC en bij de doorontwikkeling ervan. In de figuur 3.6 is de samenhang weergegeven tussen de onderdelen van het bedrijfsvoeringskompas en de IWC-thema's.



Figuur 3.6: Samenhang bedrijfsvoeringskompas en IWC thema's.

3.4.2 Welzijn vanuit het Integraal Werkconcept

Vanuit het IWC wordt welzijn gedefinieerd als een gevoel van welbevinden, ook wel beschreven als geluk. Onder welzijn wordt verstaan dat het goed gaat met iemand, zowel lichamelijk, mentaal als sociaal. Gebleken is dat gelukkige medewerkers betere evaluaties krijgen, meer energie hebben en productiever, gedreven en tevredener zijn. Om het welzijn van politiemedewerkers te vergroten richt het IWC zich op onder andere een goede werk/privé balans, ontwikkeling, vitaliteit, duurzame inzetbaarheid, veiligheid en een gezonde werkomgeving.

Het doel van het IWC is een aantrekkelijk aanbod van uiteenlopende diensten en voorzieningen die ervoor zorgen dat medewerkers iedere dag het beste uit zichzelf kunnen halen.

Daarnaast wordt er gestreefd naar gezonde gebouwen die inspelen op beleving. Bijvoorbeeld door het toepassen van zintuigelijk waarneembare elementen als: groen en natuur, akoestiek, daglichtregeling, het gebruik van kleuren die de stemming positief beïnvloeden en een cateringaanbod dat uitnodigt tot gezond eten en drinken.

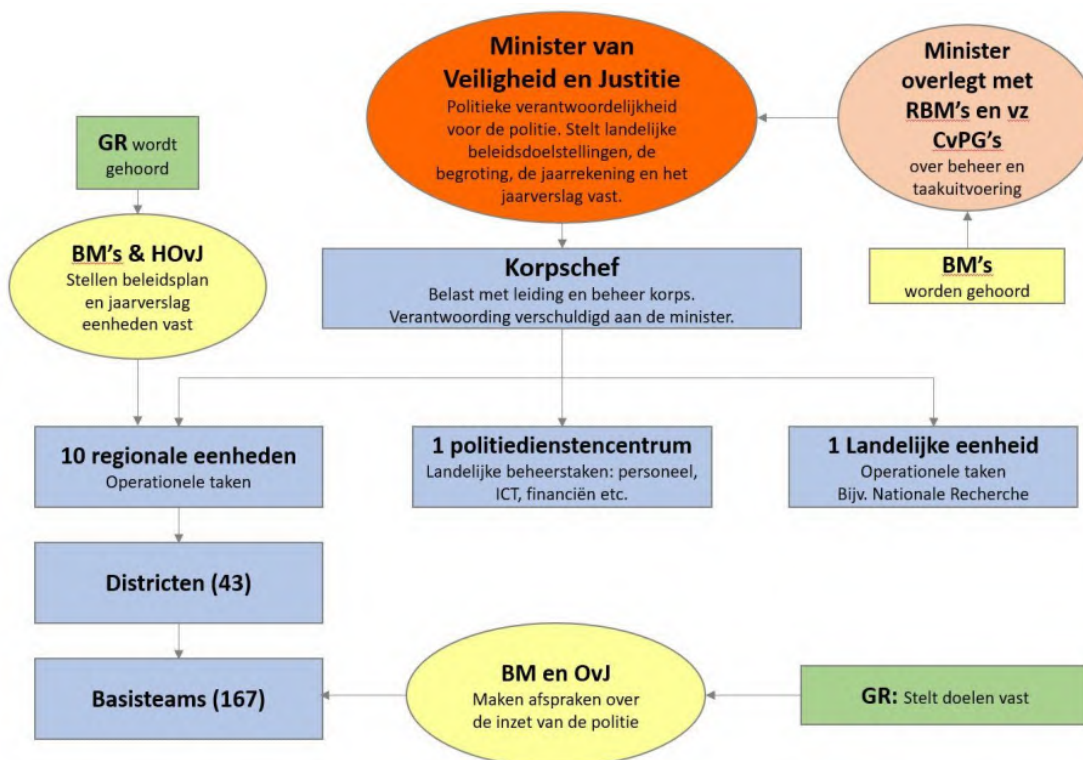
3.5 Conclusies politieorganisatie

Deze paragraaf zal antwoord geven op de tweede deelvraag en beschrijven wat hiervan wordt meegenomen naar de volgende stappen van het onderzoek. De tweede deelvraag bestaat uit 4 subvragen die één voor één systematisch beantwoord worden.

2a. Wat is het wettelijk kader waarbinnen de politieorganisatie dient te opereren?

De grondslag van het wettelijk kader voor de politieorganisatie is gedefinieerd in de Politiewet 2012. De politiek-bestuurlijke context is voor een groot deel bepaald door de externe sturing zoals in onderstaand nogmaals in figuur 3.1 is weergegeven.

De formele rollen van de Minister van Veiligheid en Justitie, het OM en de Burgemeesters hebben daarmee een directe invloed op het beleid, de begroting en inzet van de politie.



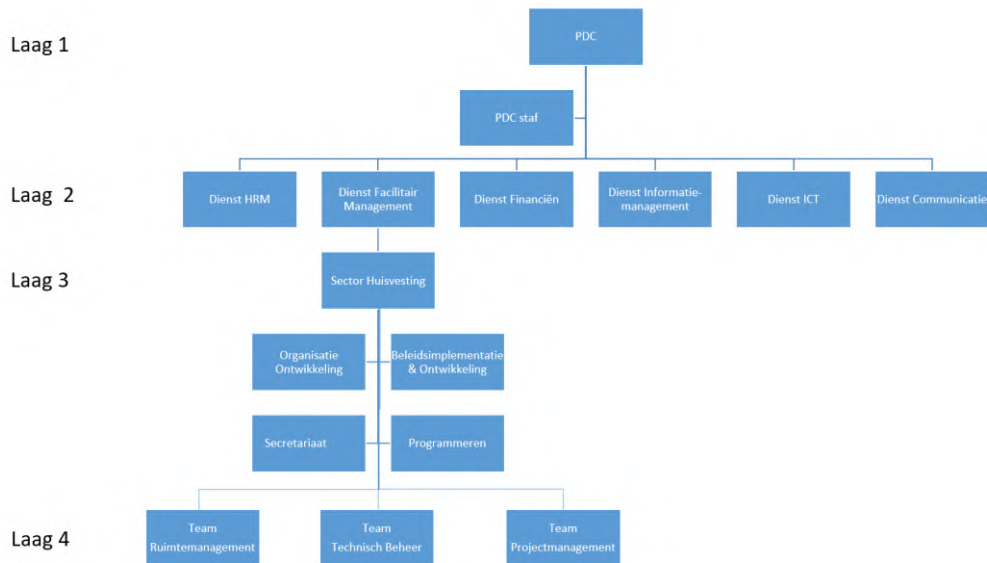
Figuur 3.1: Bestuurlijke context en de politieorganisatie (inspectie der Rijksfinanciën, 2015, p11)

2b. Hoe ziet de vastgoedorganisatie van de politie er uit?

Kenmerkend voor de vastgoedorganisatie is een functionele en fysieke splitsing van het vastgoedbeleid en het beheren van de vastgoedportefeuille op basis van het Strategisch Huisvestingsplan (SHP).

Het opstellen van het beleid en de beleidskaders is ondergebracht binnen de beleidsdirectie FM (onderdeel van de staf Korpsleiding, laag 0). Het beheren van de vastgoedportefeuille is ondergebracht in de 4^e hiërarchische laag van het Politiedienstencentrum (PDC), zie figuur 3.7.

Door de functionele en fysieke splitsing van enerzijds het vastgoedbeleid en anderzijds het beheer van de vastgoedportefeuille middels de totstandkoming van het Strategisch Huisvestingsplan is de synergie tussen beiden niet optimaal.



Figuur 3.7: Organogram PDC, ingezoomd op de sector huisvesting met genummerde lagen

2c. Hoe ziet de vastgoedstrategie er voor de politie uit?

De vigerende vastgoedstrategie is vastgelegd in het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) 2013-2025;

“De huisvesting van het korps Nationale Politie faciliteert de uniforme werkprocessen van de politieorganisatie op maatschappelijk verantwoorde en toekomstbestendige wijze. Huisvesting biedt een veilige, flexibele en prettige werkomgeving die ontmoeten, communiceren en samenwerken optimaal ondersteunt voor de medewerkers en externe belanghouders, zowel fysiek als virtueel.”

	Strategische portefeuillecriteria	Operationele portefeuillecriteria
Algemene kwalitatieve criteria	1.1 Maximaal benutten van de bestaande huisvestingsportefeuille 1.2 Eigendom van objecten bij meer dan tien jaar gebruik, huur bij een kortere periode 1.3 Samenwerking met ketenpartners	1.4 Bereikbaarheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid 1.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 1.6 Afgeschermd locaties 1.7 Voldoen aan wet- en regelgeving 1.8 Monumenten
Algemene kwantitatieve criteria	2.1 Gemaximeerde flexfactor van 0,7 2.2 Gemaximeerde werpleknorm van 25 m ² BVO	
Criteria specifiek voor de eenheden	3.1 Robuuste basisteams op één locatie 3.2 Steunpunten beperken 3.3 Districts- en hoofdbureaus 3.4 Staf eenheden 3.5 Diensten geconcentreerd huisvesten	
Criteria specifiek voor bedrijfsvoering/PDC	4.1 Vestiging van medewerkers PDC geconcentreerd in drie centrale locaties 4.2 Vestiging van medewerkers PDC gedeconcentreerd in hoofdbureaus en districts bureaus	4.3 Uitgangspunten toedeling formatie aan locaties

Tabel 3.1: Portefeuillecriteria huisvesting conform SHP 2013-2025 korps Nationale Politie (SHP, 2013, p.5)

Gegeven de korte resterende duur van het vigerende plan is er ook een nieuwe toekomstbestendige huisvestingsvisie 2040 en de daaruit volgende toekomstbestendige portefeuillestrategie. Deze toekomstbestendige portefeuillestrategie is gestoeld op een schillenmethodiek van vijf verschillende schillen; 1. De strategische kernvoorraad, 2. De gebruiksvorraad, 3. De Vaste flexibele schil, 4. De fluide flexibele schil en 5. De directe samenwerking met ketenpartners. Daarmee kent de toekomstbestendige portefeuillestrategie meer nuance dan het vigerende SHP. Ter verduidelijking is de toekomstbestendige portefeuillestrategie nogmaals weergegeven in de onderstaande figuur 3.7.

Schillen	Gebruiks-horizon	Meest waarschijnlijke vastgoed strategieën	Financierings-categorie	Toelichting en kenmerken
Strategische kernvoorraad	Lange termijn 20-60 jaar	Interne flexibiliteit Gedeeltelijke afstoot / verzamelgebouw Uitbreiding	Eigendom	Vaste kern van de portefeuille waar langdurige aanwezigheid wordt verwacht met de politie als hoofdgebruiker.
Gebruiks-voorraad	Middellange termijn 10-20 jaar	Interne flexibiliteit Afstoot geheel Transformatie Demontabel gebouw (Uitbreiding)	Huur of eigendom Afweging o.b.v. 5 invalshoeken	Het betreft veelal vastgoed voor specifiekere politiefuncties waarbij voldoende zeggenschap vanuit de gebruiker over de locatie / het gebouw belangrijk is. De gebruikstermijn wordt sterker beïnvloed door interne en externe ontwikkelingen.
Vaste flexibele schil	Kortere termijn t/m 10 jaar	Interne flexibiliteit Afstoot, geheel of gedeeltelijk Demontabel gebouw indien gelegen in een beperkte vastgoedmarkt	Bij voorkeur huur of om niet Afweging o.b.v. 5 invalshoeken	De vaste flexibele schil betreft locaties waar de behoefte snel kan veranderen. Het vastgoed betreft meer generieke functies.
Fluide flexibele schil	Tijdelijk (<5 jaar) of mobiel	Afstoot geheel Verplaatsbaar (mobiele posten)	Huur of om niet Eigendom indien mobiel	Bij de fluide flexibele schil gaat het om tijdelijke locaties of verplaatsbare voorzieningen. Veelal zijn dit kortdurende afspraken of om niet afspraken vanuit de eenheid met lokale partners. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door ICT-voorzieningen en andere FM voorzieningen zoals mobiele posten of een wijkbus.
Directe samenwerking met ketenpartners	Wisselende gebruikshorizon, langdurige samenwerking	Interne flexibiliteit Gedeeltelijke afstoot	Diverse vormen komen voor: van om niet tot eigendom of gedeeld eigendom	De laatste categorie is directe samenwerking met ketenpartners in vaste verbanden waarbij het primair proces de huisvestingskeuzes beïnvloed, bijvoorbeeld de parketpolitie of operationele centra. Er is altijd sprake van meerdere gebruikers in een gebouw waarbij de politie niet altijd de hoofdgebruiker of eigenaar is.

Figuur 3.5: Invulling Schillenmethodiek op de politieportefeuille.

2d. Wat betekent hybride werken en welzijn voor de politieorganisatie?

Hybride werken

Hybride werken wordt binnen de politie ingevuld als het thema 'Anders werken', conform de definitie; "Anders werken is de optimale balans tussen werken op politielocatie en op afstand, die de ontwikkeling van de politie versterkt en op een juiste wijze wordt gefaciliteerd en ondersteund."

Implementatie van het 'Anders Werken' verloopt via het reeds lopende programma van het Integraal Werkconcept (IWC). Het IWC stelt de politieorganisatie in staat om de nieuwe behoeften – van Anders Werken – vanuit een gezamenlijke visie op de werkomgeving aan te vliegen. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de korte- en middellange termijn aanpassingen in de dienstverlening van de thuiswerkplek, de aanlandvoorzieningen in politiepanden en uiteindelijk in de totale portefeuille van de politie waar meer behoefte zal zijn aan ontmoeten en samenwerken.

Welzijn

Binnen het IWC is welzijn een van de zeven vastgestelde thema's. Welzijn is gedefinieerd als een gevoel van welbevinden, ook wel beschreven als geluk en gelukkige medewerkers presteren beter. Om het welzijn van politiemedewerkers te vergroten richt het IWC zich op onder andere een goede werk/privé balans, ontwikkeling, vitaliteit, duurzame inzetbaarheid, veiligheid en een gezonde werkomgeving.

Het IWC streeft naar gezonde gebouwen die inspelen op beleving, bijvoorbeeld door het toepassen van zintuigelijk waarneembare elementen als: groen en natuur, akoestiek, daglichtregeling, het gebruik van kleuren die de stemming positief beïnvloeden en een cateringaanbod dat uitnodigt tot gezond eten en drinken.

De antwoorden op de subvragen worden gebruikt om de tweede deelvraag te beantwoorden.

2. Wat is kenmerkend aan de politieorganisatie en haar vastgoedgebruik?

- De wettelijke grondslag ligt in de Politiewet 2012.
- De politiek-bestuurlijke context met externe sturing vanuit de Minister van Veiligheid en Justitie, (regio-) burgemeesters (en gemeenteraden) en de sleutelfiguren vanuit het OM op de beleidsdoelstellingen, de begroting, jaarrekening en het jaarverslag.
- Een functionele en fysieke splitsing tussen beleid en beleidskaders het beheer van de vastgoedportefeuille.
- Een vigerend Strategisch Huisvestingsplan 2013-2025 dat enigszins gedateerd raakt.
- Het in ontwikkeling zijn van een toekomst bestendige huisvestingstrategie tot 2040.
- Implementatie van Hybride Werken via het thema 'Anders Werken' en het programma het integrale werkplekconcept (IWC).
- Welzijn is een van de zeven thema's van het IWC, waarbij ingezet wordt op gelukkige medewerkers omdat gelukkige medewerkers beter presteren.
- Het nastreven van welzijn wordt onder andere via gezonde gebouwen ingevuld.

Bovenstaande kenmerken worden gebruikt voor de analyse in hoofdstuk 5.

4. Methodologie

In dit onderzoek naar de juiste vastgoedstrategie voor de kantoororganisatie van de politie, op basis van inzichten in het hybride werken is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethodieken:

- (i) (een breed uitgezette online) enquête
- (ii) (verdiepende) interviews met experts binnen de eigen organisatie

In dit hoofdstuk wordt een nadere toelichting gegeven op de gekozen onderzoeksmethodieken en de reden waarom ze in dit onderzoek zijn toegepast. In de hierop volgende hoofdstukken 5 en 6 wordt de toepassing van de onderzoeksmethoden op het onderzoek weergegeven.

Zoals blijkt uit het voorgaande hoofdstuk 3 is de politieorganisatie volop in ontwikkeling. Hierin wordt ook het programma Anders Werken benoemd, waarin hybride werken een belangrijk aandeel heeft. De vraag kan worden gesteld of het programma voldoende in lijn ligt met de wensen van de medewerkers en het daarmee de medewerkers daadwerkelijk centraal stelt. Dit inzicht leefde ook binnen de organisatie, waardoor er gekozen is om de wensen en meningen omtrent thuiswerken van de medewerkers op te halen middels een enquête.

De uitkomsten van de enquêtes worden middels interviews in hoofdstuk 5 gewogen vanuit de verschillende invalshoeken van de geïnterviewde. Daarbij wordt gekeken naar de kwantitatieve wens van het thuiswerken en naar de locatie- en werplekwensen. Ook de implicaties van deze aspecten op de vastgoedstrategie worden meegenomen.

4.1 Enquête onderzoeksmethode

4.1.1 Motivering keuze enquête

Naast het literatuuronderzoek en het onderzoek naar de context van de eigen organisatie zijn alle medewerkers van het Politiedienstencentrum (PDC) benaderd om een online enquête in te vullen. Het doel van deze enquête was primair het verkrijgen van inzicht in de eisen, wensen, middelen en drijfveren van het thuiswerken van medewerkers binnen het PDC. Indirect zijn de resultaten gebruikt om de onderzoeksvragen uit dit onderzoek te beantwoorden.

Een groot voordeel van een online enquête is dat het mogelijk is om binnen de beschikbare tijd een gehele populatie te benaderen. Daarnaast leidt het afnemen van een enquête tot minder belasting voor de individuele respondent en blijven sociaal wenselijke antwoorden vaker achterwege waar dit bij een interview vaker voorkomt.

Het afnemen van een enquête kent echter ook nadelen. Een belangrijk nadeel is de relatief beperkte diepgang en het beperkte aantal vragen dat gesteld kan worden gegeven de beperkte tijd die mensen bereid zijn voor een enquête uit te trekken; ca. 10-15 minuten. Specifiek voor dit onderzoek geldt als belangrijk nadeel dat de vragenlijst al vanuit de organisatie verstuurd is, zonder dat de vraagstelling nog aangepast kon worden onderzoek naar de deelvragen van dit onderzoek (Baarda, et al., 2013).

4.1.2 Opzet enquête

De enquête bestaat uit 39 vragen. Dit lijken veel vragen gegeven de gevraagde invultijd van circa 10 minuten, echter zijn het in de praktijk ook veel personalia-, deel- en vervolgvragen, waardoor relatief veel vragen in de tijd beantwoord kunnen worden. Het merendeel van de vragen is gesloten, middels een beperkt aantal antwoorden waaruit gekozen kan worden. Daarnaast zijn er ook nog specifiek vragen gesteld aan leidinggevenden.

Een enkele vraag kent de mogelijkheid voor de respondent om de vraag zelf (open) te beantwoorden, met als doel meer diepgang op die specifieke vraag te krijgen. Bekend is vanuit welke afdelingen de afgenomen enquêtes zijn ingevuld, waardoor enerzijds getoetst kan worden of er sprake is van een evenwichtig beeld en anderzijds per afdeling nadere onderzoeken of analyses uitgevoerd kunnen worden.

Bij het opstellen van de vragen is zoveel mogelijk rekening gehouden met voorwaarden die gelden voor enquêtevragen. Bijvoorbeeld door het niet stellen van suggestieve vragen, duidelijke, eenduidig te interpreteren vragen en antwoordcategorieën die elkaar uitsluiten. Middels de tool Questback is de enquête uitgezet en opgehaald. De databewerking is intern binnen de politieorganisatie uitgevoerd, waarna alle voor dit onderzoek relevante resultaten op verzoek beschikbaar zijn gesteld.

4.1.3 Afname enquête

De enquête is afgenomen als steekproef uit de totale populatie van de stafmedewerkers werkzaam binnen de eenheid Politiedienstencentrum (niet-blaauwe of niet executive medewerkers) inclusief de extern ingehuurde medewerkers. De enquête is in de periode van begin mei tot begin juli 2021 afgenomen. Als onderwerp had de enquête; 'onderzoek naar Anders Werken'. Anders Werken is het programma binnen de politieorganisatie waar hybride werken een plek krijgt. Uitgebreidere informatie over Anders Werken staat omschreven in hoofdstuk 3, paragraaf 4.

De respondenten hebben medio mei 2021 per email een uitnodiging ontvangen voor de online enquête en een reminder medio juni, waarna per 1 juli de enquête gesloten is. In deze periode waren PDC-medewerkers verplicht thuis te werken, tenzij ze nadrukkelijke toestemming van hun leidinggevende hadden om op kantoor te werken. In totaal hebben 4.637 genodigden de enquête ingevuld en daarmee lag het responspercentage op 40%. Dit is een hoge respons voor een online enquête en is ruim voldoende voor het uitvoeren van significant statistische analyses.

De data analyse is vervolgens uitgevoerd in SPSS en door het Team Optimalisatie Dienstverlening van het PDC. Voor het gebruik van de dataset in dit onderzoek is er van de relevante vragen een excel output aangeleverd waar door de auteur verder bewerkingen gemaakt zijn die gepresenteerd worden in hoofdstuk 5.

Wanneer gekeken wordt naar de representativiteit van de steekproef naar dienst/afdeling dan valt vooral op dat het aandeel van de dienst FM (Facility Management) achterblijft in de steekproef. De verdeling qua leeftijd komt zeer goed overeen met de totale populatie. Qua geslacht zien we een scheve oververtegenwoordiging van vrouwen in de steekproef ten opzichte van de populatie.

In de bijlage is de complete vragenlijst terug te vinden zoals deze online beschikbaar is gesteld aan de respondenten.

4.2 Interview onderzoeksmethode

4.2.1 Motivering keuze Interview

Ter verdieping en aanvulling op de enquête is gekozen om interviews te houden met sleutelfiguren binnen de politieorganisatie. De data die vanuit de enquêtes naar voren komt roepen vragen op aangezien deze in eerste instantie niet in lijn lijkt te zijn met internationaal onderzoek.

Middels de interviews kunnen de resultaten nader geanalyseerd worden en geverifieerd worden of de uitkomsten ook gedragen worden door sleutelpersonen binnen de organisatie.

De onderzoeksvorm van het interview is die van een kwalitatief onderzoek, waarbij op basis van een vragengesprek met zoveel mogelijk open vragen inzicht wordt verschaft bij de geïnterviewde of respondent over een bepaald onderwerp (Baarda, et al., 2013).

Er zijn verschillende interview methodieken te onderscheiden met elk hun eigen karakteristieken;

- Open interview (ongestructureerd)
- Semigestructureerd
- Gestructureerd

4.2.2 Opzet interview

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de semigestructureerde interviewmethodiek. Bij het semigestructureerde interview wordt gebruik gemaakt van een uitgebreider aantal vragen en/of informatie aan de hand waarvan het interview wordt gehouden. Dit kunnen zowel gesloten vragen zijn om aanvullend op een enquête data uit de interviews van de respondenten te verzamelen, alsook open vragen om meer beeld te kunnen vormen over de context. Aangezien dit interview een aanvulling is op een enquête worden er vooral open vragen gesteld om een beter beeld van de context te vormen. Deze vorm geeft de interviewer meer vrijheid om flexibel om te gaan met de antwoorden en eventueel aanvullende vragen te stellen naar aanleiding van een antwoord.

De vooraf opgestelde set van vragen dient vooral als leidraad of 'topic-list' en helpt de interviewer het gesprek te begeleiden en dicht bij het onderwerp te blijven.

In dit onderzoek is gewerkt met een korte presentatie om de respondenten mee te nemen in het doel van het onderzoek alsook de eerste resultaten uit het literatuuronderzoek en de verkregen enquête resultaten. Verder is een topic-lijst gebruikt als leidraad om de gewenste informatie uit de interviews op te halen.

4.2.3 Afname interviews

Als interviewmethode is gekozen voor directe gesprekken met een videobelverbinding (mede ingegeven door de COVID-19 en voornamelijk thuiswerkperiode) om de maximale sturing en daarmee het maximale resultaat uit het interview te halen. Helaas bleek het bij één respondent praktisch niet mogelijk een direct gesprek te hebben. Aan deze persoon zijn schriftelijke vragen gesteld, die ook schriftelijk zijn beantwoord.

Van de interviews zijn geluidsopnamen gemaakt en naderhand zijn deze uitgewerkt in transcripties. De gehanteerde topiclijst is opgenomen in de schriftelijke reactie van Nathalie Smeets als bijlage op dit rapport.

In dit hoofdstuk zijn de gemaakte keuzes ten aanzien het empirisch onderzoek nader toegelicht. Daarnaast is toegelicht hoe het onderzoek is uitgevoerd. In het hierop volgende hoofdstuk 5 wordt op basis van de theorie (hoofdstuk 2), de organisatiecontext (hoofdstuk 3) en de uitkomsten van de dit hoofdstuk (hoofdstuk 4) beschreven methodologie een analyse gemaakt.

5. Analyse

Dit hoofdstuk gaat in op de organisatiecontext waar het onderzoek uitgevoerd wordt; de politie. Dit hoofdstuk zal een antwoord geven op de derde, vierde en vijfde deelvraag;

3. *Welke conclusies kunnen getrokken worden ten aanzien van hybride werken en welzijn van de kantoormedewerkers aan de hand van de uitgevoerde enquête?*
4. *Welke inzichten leveren de interviews op in aanvulling op de enquête?*
5. *Welke onderdelen kunnen hiervan geïmplementeerd worden in de vastgoedstrategie?*

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten uit de empirie gepresenteerd en geanalyseerd. Daarnaast wordt de organisatiecontext en de vastgoedstrategie geanalyseerd. De analyse vanuit het empirisch onderzoek uit de enquêtes en interviews tezamen met de theoretische analyse van organisatiecontext en vastgoedstrategie hebben als doel de bestaande vastgoedstrategie te verrijken.

De resultaten uit het eerste deel - de enquête - zijn met name gericht op thuiswerken en de werklocatie. Het onderzoek heeft betrekking op de werkwijze en werklocatie van stafmedewerkers van de politie (werkzaam bij het Politiedienstencentrum, hierna PDC).

Het tweede deel van het empirisch onderzoek betreft de verdiepende interviews. De interviews zijn afgenomen ter verificatie van de uitkomsten van de enquête en de toepasbaarheid van de huidige vastgoedstrategie van de politieorganisatie.

Omwille van de leesbaarheid wordt de analyse van de organisatiecontext en de vastgoedstrategie als laatste gepresenteerd. Bijkomend voorbeeld is dat de resultaten van de enquête en interviews hier direct in zijn meegenomen.

5.2 Resultaten enquête

Het doel van de enquête binnen dit onderzoek is om deelvraag 4 te beantwoorden;

4. Welke conclusies kunnen getrokken worden ten aanzien van hybride werken en welzijn van de kantoormedewerkers aan de hand van de uitgevoerde enquête?

Dit is een zeer brede onderzoeksvraag en daarom is er voor gekozen in lijn met de rest van het onderzoek deze enigszins in te kaderen. Daartoe zijn een aantal relevante hypotheses gesteld. Deze hypotheses helpen richting te geven aan de conclusies in lijn met het onderzoek. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de 'bijvangst'; andere zaken die opvielen op basis van de beschikbare data. Onderstaand worden de hypotheses geïntroduceerd, waarna ze één voor één worden getoetst aan de hand van de beschikbare data. De hypotheses zijn gebaseerd op basis van de bevindingen in de literatuur en de verwachtingen van de auteur.

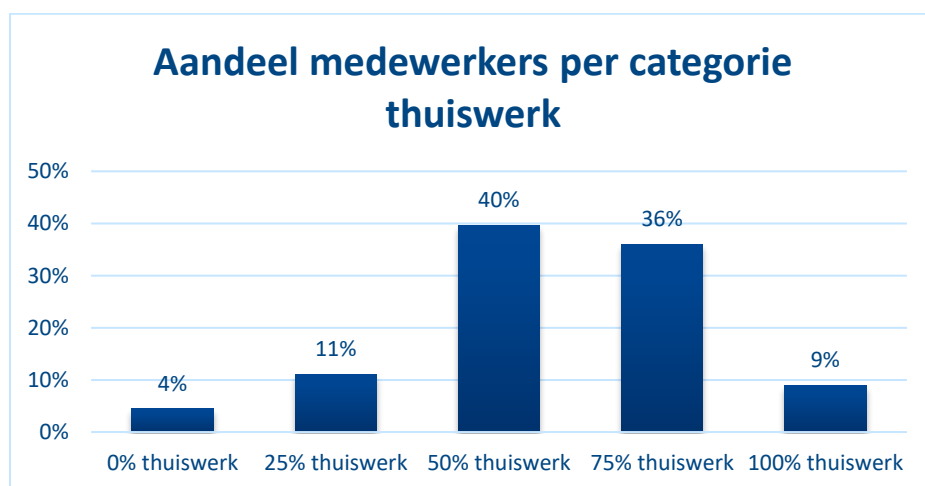
Omschrijving	
Hypothese 1	Een groot deel van de PDC-medewerkers wenst 1 of meer dagen in de week blijvend thuis te werken.
Hypothese 2	Autonomie van de PDC-medewerkers in de keuze voor de geografische werklocatie heeft een groot positief effect op het welzijn van de medewerker
Hypothese 3	Vanuit het welzijn van de medewerker gezien blijft er een behoefte bestaan om fysiek te overleggen.
Hypothese 4	Over het geheel genomen bevordert het thuiswerken het welzijn van de medewerker.

Tabel 5.1: Overzicht gestelde hypothesen.

5.2.1 Hypothese 1: Een groot deel van de PDC-medewerkers wenst 1 of meer dagen in de week blijvend thuis te werken.

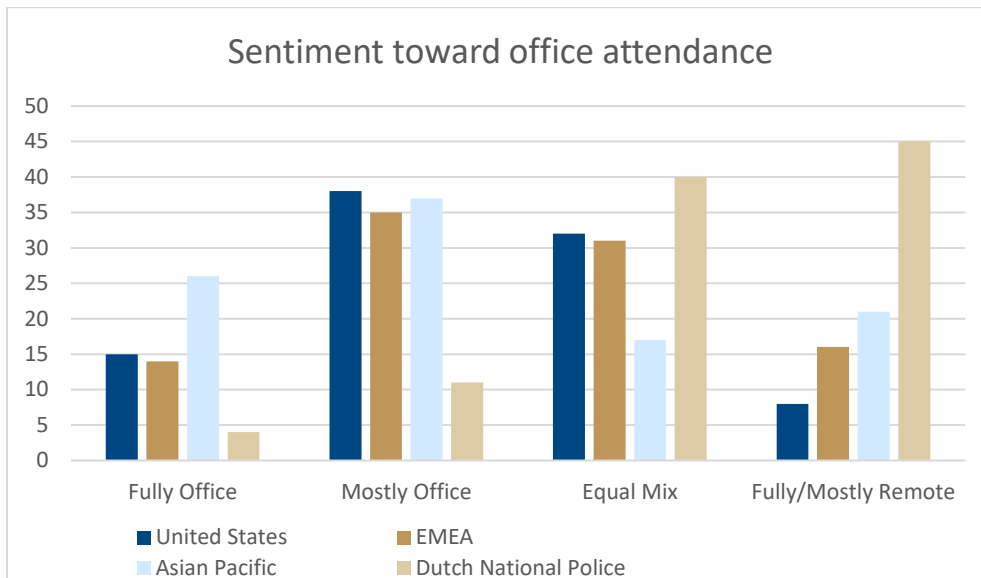
Op basis van de beschikbare data kan een helder beeld gevormd van de wensen van de medewerkers om thuis te werken. Uit de resultaten blijkt dat 84% van de respondenten, meer dan de helft (50% of meer) van hun contractuele uren willen thuiswerken. De meest voorkomende arbeidsovereenkomst binnen het PDC is voor 36 uur, welke in de regel in 4 dagen wordt ingevuld. Dit betekent concreet dat het grootste deel van de 84% minimaal 2 dagen thuis wil werken. In figuur 5.1 wordt dit visueel weergegeven.

Dit resultaat alleen al onderbouwt de hypothese en daarmee kan geconcludeerd worden dat hypothese 1 wordt aangenomen.



Figuur 5.1: De verdeling van alle respondenten per groep naar de wens van het percentage uren thuiswerken.

Zonder context is echter moeilijk in te schatten hoe deze cijfers zich internationaal verhouden tot hybride kantoor gebruik. Deze context is gezocht door het bovenstaande resultaat te verwerken in een internationaal onderzoek uitgevoerd door CBRE (CBRE, 2021). Dit geeft geleid tot figuur 5.2.



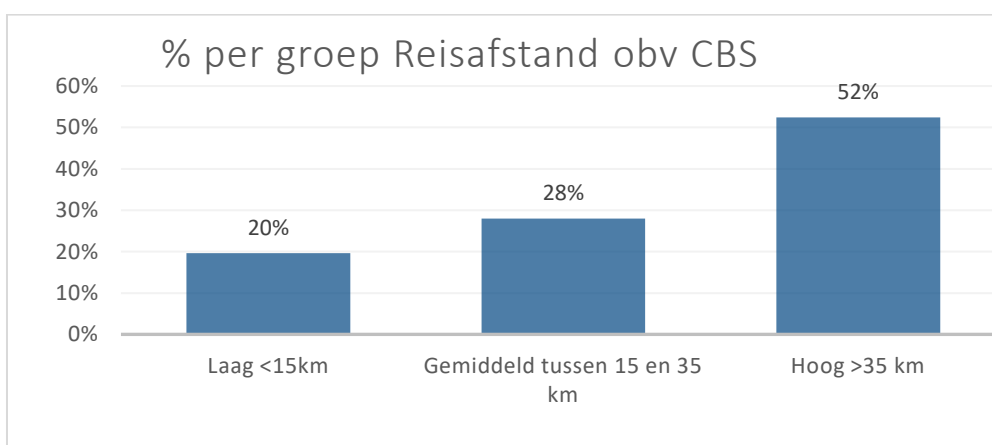
Figuur 5.2: International onderzoek naar 'remote working' door CBRE, bewerkt door auteur (CBRE, 2021).

Hieruit blijkt dat de kantoormedewerkers van de politie een sterk afwijkend profiel hebben ten opzichte van de benchmark EMEA (Europa, het Midden-Oosten en Afrika).

Aangezien het sentiment naar thuiswerk een uitzonderlijk hoog percentage thuiswerkers geeft, zijn deze resultaten in meer detail onderzocht en geanalyseerd om de achterliggende redenen te onderzoeken.

Reisafstand

Uit de enquête blijkt dat de reisafstand (enkele reis) die afgelegd wordt aanzienlijk hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. Uit cijfers van het CBS uit 2016 (nog steeds meest up-to-date beschikbare cijfers) blijkt dat de gemiddelde reisafstand 23,7 kilometer is en dat de representatieve bandbreedte zich tussen de 15 en 35 kilometer bevindt. Binnen de onderzochte groep blijkt dat de reisafstand voor ruim de helft (52%) van de politie populatie boven de 35 kilometer ligt en daarmee hoog is ten opzichte van het landelijk gemiddelde. (CBS, 2018).



Figuur 5.3: Reisafstand medewerkers Politie PDC naar classificatie laag/midden/hoog conform CBS (CBS, 2016)

Reistijd

Ook wanneer gekeken wordt naar reistijd valt op dat deze behoorlijk hoog is. Bijna 43% van de respondenten heeft een reistijd van meer dan 1 uur naar de formele werkplek of 'Plaats Te Werkstelling' (PTW) zoals dit binnen de organisatie genoemd wordt.

Deelconclusies welzijn en werkplek op locatieniveau (geografische werklocatie)

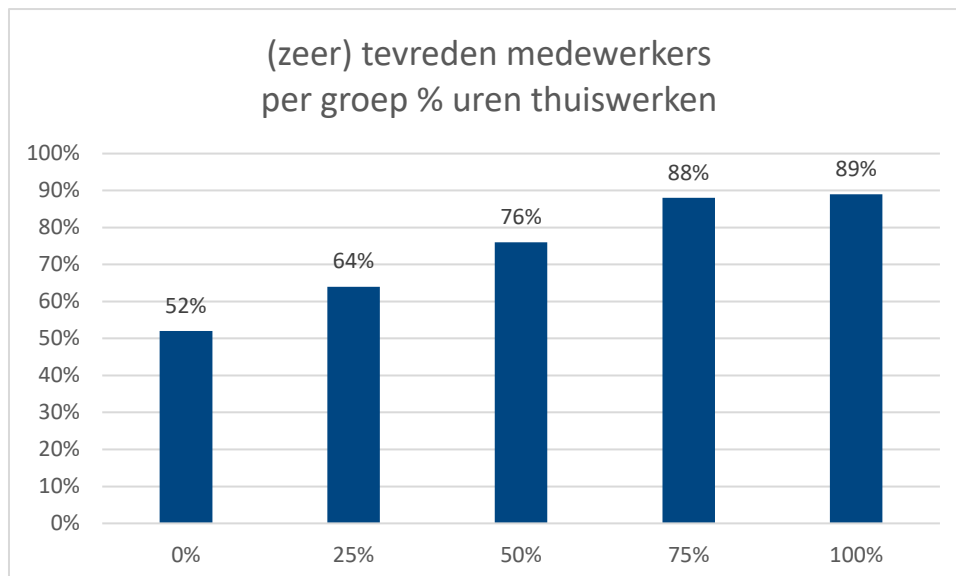
Er zijn geen directe vragen gesteld omtrent welzijn en de geografische werklocatie. Op basis van het bovenstaande kunnen de volgende deelconclusies getrokken worden;

- Er bestaat een behoefte bij de overgrote meerderheid (84%) om blijvend 50% of meer van de werkuren thuis te werken.
- Meer dan de helft (52%) van de respondenten heeft een hoge reisafstand (>35km) naar hun PTW.
- 43% van de respondenten heeft een reistijd van meer dan een uur naar hun PTW, waarvan 13% zelfs meer dan twee uur.

Op basis van het bovenstaande kan aangenomen worden dat

- Het invullen van de behoefte op thuiswerken zal zorgen voor een verhoogd welzijn én vermindering van de benodigde totale capaciteit aan kantoorruimte.
- Deze hoge behoefte mede ingegeven is door de grote reisafstand en reistijd die de respondenten hebben t.a.v. woon/werk verkeer t.o.v. het landelijk gemiddelde.

In aanvulling hierop lijkt er ook een direct verband te zijn tussen de groep zeer tevreden medewerkers en een hoog percentage thuiswerken als weergegeven in figuur X.



Figuur 5.4: Het percentage zeer tevreden medewerkers van het totaal aantal medewerkers per groep in % werkzame uren thuiswerken (0%, 25%, 50%, 75% en 100%).

Gebouw- en werkplekniveau

Op het gebouwniveau kunnen aan de hand van de stelling en de beschikbare data ten aanzien van kantoorwerken en thuiswerken geen conclusies getrokken worden.

Op werkplekniveau valt op dat de mensen die niet willen thuiswerken (0% thuiswerk groep) 65% niet beschikt over een vaste werkplek thuis.

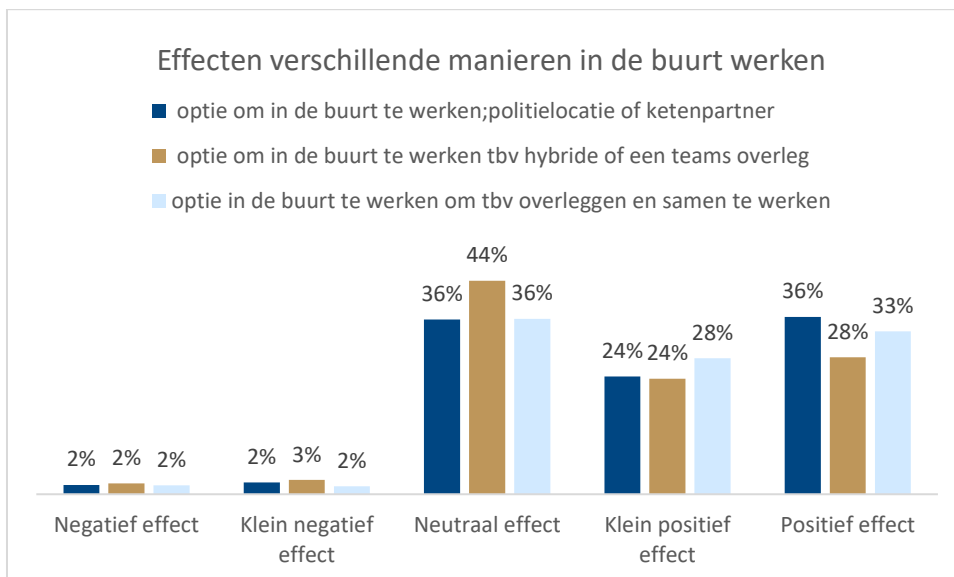
Om de onderzoeksresultaten meer in perspectief te plaatsen is getracht deze waar mogelijk te vergelijken met de kenmerken die Appel-Meulenbroek toekent aan de groepen Kantoorwerkers en Thuiswerkers (Appel-Meulenbroek, 2022).

Groep Kantoorwerkers	Enquete Kantoorwerkers	Groep Thuiswerkers	Enquete Thuiswerkers
Relatief veel mannen	Komt deels overeen. Groot aandeel mannen ouder dan 50.	Relatief veel vrouwen	Geen overeenkomst
Hoog opgeleid	Relatief laag opgeleid (MBO)		
Fulltime werkend	Geen overeenkomst	Parttime werkend	Geen overeenkomst
Communicatie belangrijke werkcompetentie	Geen overeenkomst	Administratief en meer solitair werk	Geen overeenkomst
Korte woon/werk afstand	Komt overeen	Lange woon/werk afstand	Komt overeen

Tabel 3.2: Vergelijk resultaten enquête met theorie van Appel-Meulenbroek (Appel-Meulenbroek, 2022).

5.2.2 Hypothese 2: Autonomie van de PDC-medewerkers in de keuze voor de geografische werklocatie heeft een groot positief effect op het welzijn van de medewerker

Uit de aanvullende vragen naar thuiswerken en alternatieven blijkt er ook een grote behoefte te zijn aan een werkplek of werkplekfaciliteiten in de buurt (van de woonplaats). Uit onderstaande figuur 5.5 blijkt dat elk van de voorgestelde opties voor een ruime meerderheid een positief effect hebben op hun werkzaamheden.



Figuur 5.5: Effecten van verschillende manieren van in de buurt werken met een extra werkplek.

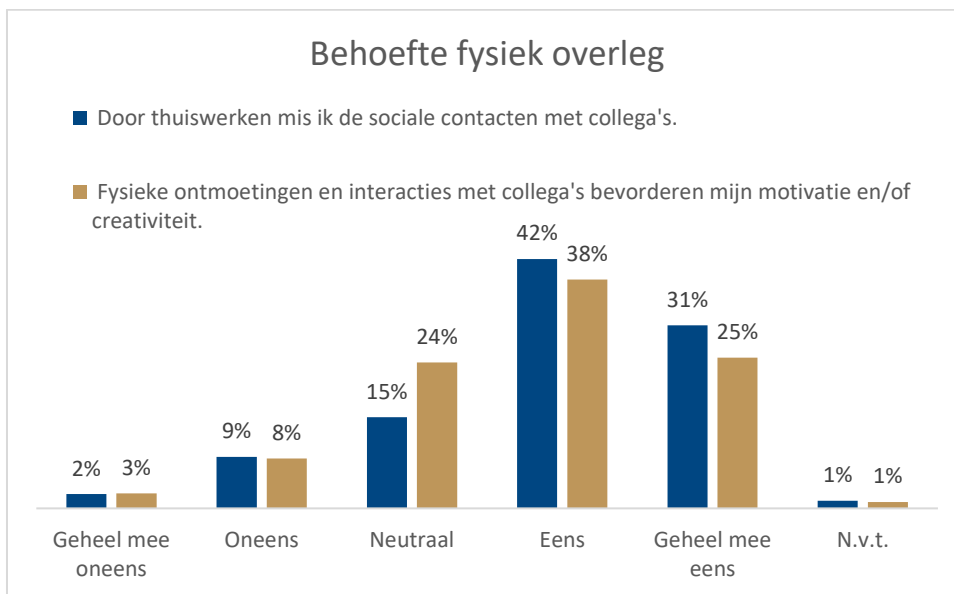
Op basis van bovenstaande resultaten in combinatie met de antwoorden over thuiswerken wordt geconcludeerd dat autonomie over de geografische werkplek ook een grote invloed heeft op het welzijn van de medewerker. Hiermee wordt hypothese 2 aangenomen.

Daarnaast is een belangrijk en uniek kenmerk van de vastgoedportefeuille van de politieorganisatie dat zij door het gehele land een fijnmazig netwerk heeft van lokale (veelal 'blauwe', operationele gebiedgebonden politietaak) locaties. Hierdoor is de gemiddelde reistijd van de woonplaats tot de meest nabije potentiële ('blauwe') werklocatie voor alle kantoormedewerkers zeer laag.

Dit kan daarmee een alternatief zijn voor de relatief lange reistijd naar de formele werkplek.

5.2.3 Hypothese 3: Vanuit het welzijn van de medewerker gezien blijft er een behoefte bestaan om fysiek te overleggen.

Vanuit hypothese 1 en 2 is naar voren gekomen dat er een duidelijke wens vanuit de medewerkers aanwezig is om (veel) vanuit huis of een andere werklocatie dan kantoor te werken. Een logische vraag vanuit een ander perspectief is in hoeverre er überhaupt behoefte is aan fysiek overleg met collega's. Op basis van de enquête kan hier duiding aan gegeven worden met behulp van twee indirecte vragen; i. door thuiswerken mis ik de sociale contacten met collega's, en ii. fysieke ontmoetingen en interacties met collega's bevorderen mijn motivatie en/of creativiteit, zie figuur 5.6.



Figuur 5.6: Overzicht behoefte aan fysiek overleg medewerkers.

Beide vragen zijn toetsend opgesteld bij het opstellen van de enquête. Uit de resultaten blijkt aangetoond dat in de eerste plaats de sociale contacten met collega's gemist worden (73% gedeeltelijk tot helemaal mee eens). Dit valt onder begrip sociaal welzijn zoals benoemd in paragraaf 2.3.1. Ook de fysieke ontmoetingen en interacties voor het bevorderen van motivatie en/of creativiteit dragen bij aan het sociaal welzijn (63% gedeeltelijk tot helemaal mee eens). De conclusie luidt dat er vanuit het welzijn van de medewerker gezien een behoefte blijft bestaan aan fysiek overleg. Deze informatie gekoppeld aan de theorie over welzijn uit paragraaf 2.3.1 maakt dat ook hypothese 3 kan worden aangenomen.

5.2.4 Hypothese 4: Over het geheel genomen bevordert het thuiswerken het welzijn van de medewerker.

Deze hypothese is niet eenduidig te onderbouwen. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers; i. veel autonomie wensen over hun keuze om thuis te werken, ii. veel willen thuiswerken en iii. daar ook veel voordelen in zien. Echter blijkt middels beantwoording van hypothese 3 dat er ook nadelige effecten van thuiswerken zijn voor de medewerkers. Te veel thuiswerken maakt dat er niet wordt voorzien in de behoefte van het sociale welzijn, zoals het fysiek

ontmoeten van collega's voor sociale interactie en samenwerking. Hoe deze aspecten ten opzichte van elkaar gewogen dienen te worden laat zich op basis van de resultaten niet duiden.

Hypothese 4 kan onvoldoende onderbouwd worden aangezien de weging van de behoefte aan fysiek overleg op het totale welzijn niet ingeschat kan worden. Conclusie is dat hypothese 4 daarmee wordt verworpen.

5.2.5 Conclusies enquêtes op basis van hypothesen;

Op basis van de uitgevoerde enquête en het toetsen van de gestelde hypothesen wordt antwoord gegeven op de 4e deelvraag;

4. Welke conclusies kunnen getrokken worden ten aanzien van hybride werken en welzijn van de kantoormedewerkers aan de hand van de uitgevoerde enquête?

Conclusies	Hybride werken	Welzijn kantoormedewerker
Hyp1:	<ul style="list-style-type: none"> - 84% respondenten wil blijvend 50% of meer van de werkuren thuiswerken. - 52% van de respondenten heeft een hoge reisafstand (>35km) naar hun PTW. - 43% van de respondenten hoge reistijd >1 uur naar PTW en 13% >2 uur. - in de groep 0% thuiswerk beschikt 65% niet over een vaste werkplek thuis. - In lijn met Appel-Meulenbroek (Appel-Meulenbroek et al., 2022); <ul style="list-style-type: none"> i. Groot aandeel (politie; 50+) mannen onder Kantoorwerkers. ii. Kantoorwerkers hebben korte woon/werk afstand en Thuiswerkers lange woon/werk afstand. 	<ul style="list-style-type: none"> - Invullen van behoefte op thuiswerken zal naar verwachting zorgen voor verhoogd welzijn én vermindering van de benodigde totale capaciteit aan kantoorruimte. - De hoge behoefte aan thuiswerk is mede ingegeven is door de grote reisafstand en reistijd die de respondenten hebben ten aanzien van woon/werk verkeer ten opzichte van het landelijk gemiddelde.
Hyp2:	Optie om in de buurt van huis te kunnen werken als extra keuze werkplek wordt positief gewaardeerd door medewerkers. Fijnmazig netwerk van 'blauwe' locaties biedt extra mogelijkheden om reisafstanden en reistijd te perken voor PDC-medewerkers .	Autonomie in keuze geografische werkplek heeft een groot positief effect op welzijn .
Hyp3:	Kantoorwerk kent vanuit de medewerker ook voordelen ten opzichte van thuiswerk; Sociale contact met collega's onderhouden. Fysiek ontmoeten en interactie bevordert motivatie en/of creativiteit .	Thuiswerken heeft een negatief effect op het sociale welzijn ; ontbreken sociale contacten met collega's. Kantoorwerken heeft met fysieke ontmoetingen en een positief effect op motivatie en creativiteit .
Hyp4:	Medewerkers; <ul style="list-style-type: none"> - Wensen veel autonomie over hun keuze voor thuiswerk. - Willen veel thuiswerken. - Zien veel voordelen van thuiswerken in. 	Medewerkers willen vanuit sociaal welzijn ; <ul style="list-style-type: none"> - Collega's ontmoeten - Sociale interactie hebben met collega's - Samenwerken met collega's

Tabel 5.4: Overzicht conclusies hybride werken en welzijn kantoormedewerker.

'Bijvangst'	
Afdelingen:	FM scoort hoog op kantoorwerk (veelal fysiek werk op locatie noodzakelijk). HRM, ICT en Informatie Management (IM) scoren hoog op thuiswerk.
Opleidingsniveau en salarisschaal:	Lager opleidingsniveau en lagere salarisschaal scoren ook lager op thuiswerk.
Burgerlijke staat:	In tegenstelling tot verwachting geen onderscheidend kenmerk voor thuiswerk of kantoorwerk.
Lang in dienst (>15 jaar):	Oververtegenwoordiging in de extremen; alleen kantoorwerk of alleen thuiswerk.

Tabel 5.5: De 'bijvangst' van de enquête; opvallende zaken die noemenswaardig zijn te vermelden.

Op basis van de enquête blijkt er vanuit de medewerkers een zeer grote behoefte bestaat aan een hoog percentage thuiswerken. Dit lijkt voornamelijk ingegeven te zijn door de relatief lange reisafstanden en reistijden die medewerkers hebben.

Op het vlak van sociaal welzijn blijkt er ook sprake te zijn van een negatief effect van thuiswerken, namelijk het gebrek aan sociale interactie en ontmoetingen met collega's.

In de hierop volgende paragraaf wordt het perspectief van de werkgever geschetst op de grote behoefte aan thuiswerken en het verwachte effect hiervan op de organisatie, met daarbij zowel de voor- als nadelen.

5.3 Interviews

In dit onderzoek zijn uitgebreide interviews afgenomen om enerzijds de betrouwbaarheid van de resultaten van de enquêtes en anderzijds het theoretisch afwegingskader te toetsen.

De kwalitatieve interviews zijn semigestructureerd en de topiclijst en bijbehorende presentatie zijn opgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête en de antwoorden die dit geeft op de onderzoeksvragen. Daarnaast worden de kenmerken voor de vastgoedstrategie nader getoetst;

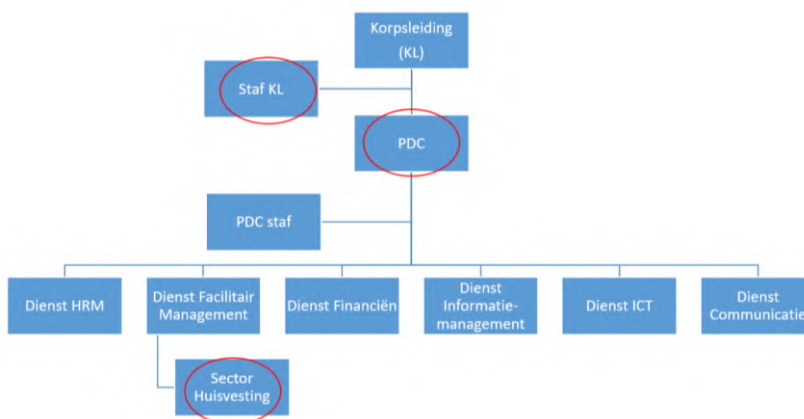
- De uitkomsten van de enquête zijn gebruikt om de onderzoeksvragen die gedefinieerd zijn op basis van de literatuur zo goed mogelijk te beantwoorden. Op het gebouwniveau geeft de enquête niet de gewenste aanvullende informatie om de theorie te toetsen. Daarom zijn hier op basis van de in bijlage opgenomen topiclijst expliciet vragen over gesteld.
- Uit de enquête resultaten valt een aantal zaken op. Deze zaken zijn tijdens het interview voorgelegd, met het verzoek hier een verklaring voor te geven.
- In de interviews wordt de praktische toepasbaarheid van de kenmerken voor de vastgoedstrategie getoetst.

Door deze aanpak wordt middels de interviews een verdiepingsslag gemaakt om de kwantitatieve data nader te duiden. Het doel van de interviews is om een kwalitatieve slag te maken om meer diepte aan het onderzoek te geven.

Deze informatie gecombineerd met de uitkomsten van het literatuuronderzoek, de kenmerken van de vastgoedstrategie en de enquête zijn de elementen om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

5.3.1 Keuze te interviewen personen

Er is gekozen om drie personen in verschillende sleutelfuncties in relatie tot de vastgoedportefeuille te interviewen. Onderstaand de niveaus in de organisatie waar deze personen zich bevinden.



Figuur 5.7: Organogram met plek van de geïnterviewde sleutelfuncties.

Staf KL: Marleen van der Geer (MG), leiding afdeling Strategisch Beleid Huisvesting, onderdeel van de beleidsdirectie FM, die valt onder staf KL.

Marleen is verantwoordelijk voor de totstandkoming van de huisvestingsvisie en het overall beleid voor de vastgoedstrategie van de politie en scheidt daarmee de beleidskaders voor de sector Huisvesting waar invulling gegeven wordt aan het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) (het beleidsmatig en kaderstellend perspectief).

PDC: Nathalie Smeets (NS), hoofd bedrijfsvoering Politiedienstencentrum (PDC).

Nathalie is verantwoordelijk voor de operationele bedrijfsvoering van het PDC. Daarmee is zij vanuit de vraagzijde de verantwoordelijke in hoe de huisvesting er in aard en omvang nu en in de toekomst voor het PDC uit ziet (het gebruikersperspectief).

Sector Huisvesting: Ryan van de Ven (RV), sectorhoofd Sector Huisvesting politie.

Ryan is de eindverantwoordelijke van de Sector Huisvesting. De sector huisvesting voert de regie op het Strategisch Huisvestingsplan, beheert het budget voor instandhouding en mutaties en heeft de taak invulling te geven aan de gestelde besparingsdoelstellingen (€76,5 miljoen per jaar ten opzichte van de exploitatie per 2025).

5.3.2 Conclusies interviews

Topic:	Naam:	Conclusies:
Hybride werken	MG	Vanuit de geschetste toekomstscenario's 2040 dient ook invulling gegeven te worden aan het hybride werken in aanvulling op de ingeslagen weg van het IWC.
	NS	In de vorm van 'Anders Werken' invulling gegeven/gekregen. Als werkgever nu het probleem dat een en ander doorslaat naar alleen thuiswerken en sommige medewerkers niet meer naar kantoor willen komen.
	RV	Middels programma 'Anders werken' invulling geven aan Hybride werken. Vanuit PDC vooral veel potentieel door lange reistijden. Worden veel wensen van medewerkers opgehaald, echter noodzaak als organisatie ook actief uitspreken wat je verwacht.
Welzijn	MG	Politie doet nog niet zo veel concreet met welzijn en onderscheid zich hierin niet echt van het IWC. Meer inzicht gewenst, hoe de politie zich hierin verhoudt tot haar omgeving Welzijn op dit moment geen prioriteit.
	NS	Goede balans zoeken tussen welzijn én bedrijfsmatigheid. Gezonde combinatie tussen faciliteren, stimuleren, begrenzen en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers
	RV	Vanuit PDC kan invulling gegeven worden aan welzijn medewerkers minder te laten reizen, dit scheelt hen tijd en draagt bij aan de productiviteit.

Tabel 5.6 Conclusies interviews per topic.

Topic:	Naam:	Conclusies:
Vastgoed-strategie	MG	De vraag nu is wat te doen als huidig SHP in 2025 afloopt. Hiervoor dient nu een stip op de horizon gezet te worden in 2040 en terugvertaald naar vandaag. Vanuit toekomst scenario's 2040 kan de huisvestingsvisie 2040 opgesteld worden. Daarna pas portefeuillestrategie en dan pas de SHP's per eenheid.
	NS	Deconcentreren in hubachtige constructies. Minder m ² in ander concept met meer werkcafé, ontmoetingsruimten en geschikte ruimten voor videobellen.
	RV	Tweedeling vastgoedstrategie in teamsegment en kantoorsegment toepassen. Binnen kantoorsegment onder regie van sector Huisvesting serieuze portefeuillestrategie vormen aan de hand van de sleutelcriteria; i. locatie en bereikbaarheid, ii functioneel technisch, iii flexibiliteit (huidig gebruik, maar ook toekomstwaarde en courantheid). Door toepassing van Anders Werken (hybride werken) kan de huidige ruimtebehoefte van kantoren tot ca. 50% afnemen (ondersteund door de uitkomsten van de enquête, dit levert op het gehele kantoorsegment een enorm besparingspotentieel.
Overig	MG	Duurzaamheid is vanuit het regeerakkoord meer dwingend dan welzijn; 60% CO2 reductie per 2030 is nu leidend. Visie is nog onvoldoende vertaald naar strategie. Organisatie gaat nu de fase van 'richten' naar 'verrichten'.
	NS	Niet meer naar werkplekken, maar een plek om te werken; ontmoeten, samenwerken en realiseren. Een inspirerende werkomgeving met ontmoetingsruimtes, werkcafé met koffiebar, levendigheid, cateringmogelijkheden, ontspanning en inspanning (sport) en groen.
	RV	Conclusie of er geconcentreerd of gedeconcentreerd moet worden is afhankelijk van wat er binnen bepaalde eenheden wenselijk is. In combinatie met reisafstanden is het als organisatie prettig om meerdere kantoorpanden te hebben waar ook een klein deel Anders Werken opengesteld wordt voor anderen in de organisatie. Oplossingen flexibiliteit niet alleen zoeken in huur en koop, maar ook het inkopen van modulaire oplossingen; bijvoorbeeld portacabins (die voldoen aan eisen politie) en prefab (herbruikbare) parkeergarages.

Tabel 5.7: Conclusies interviews per topic.

5.4 Analyse interne organisatie en beleidsstukken versus theorie

Op basis van de theorie kunnen ook de belangrijkste kenmerken van de politieorganisatie en haar vastgoedorganisatie geschetst worden. Deze kenmerken kunnen gebruikt worden bij de uitwerking van de in ontwikkeling zijnde vastgoedvisie 2040 en de nog op te stellen vastgoedstrategie.

Kenmerken politieorganisatie

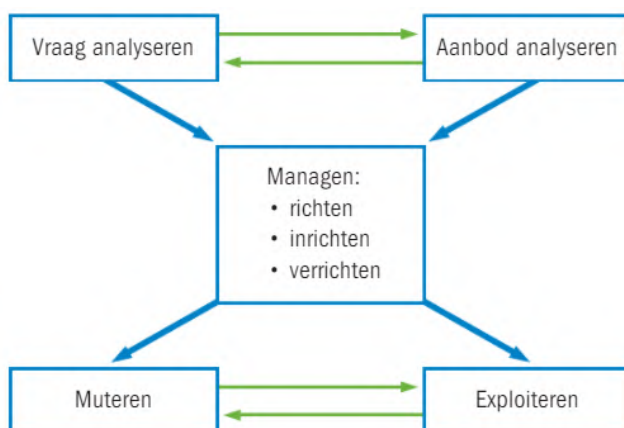
- De wettelijke grondslag ligt in de Politiewet 2012.
- De politiek-bestuurlijke context met externe sturing vanuit de Minister van Veiligheid en Justitie, (regio-) burgemeesters (en gemeenteraden) en de sleutelfiguren vanuit het OM op de beleidsdoelstellingen, de begroting, jaarrekening en het jaarverslag.

Kenmerken vastgoedorganisatie

- Een functionele en fysieke splitsing tussen beleid en beleidskaders het beheer van de vastgoedportefeuille.
- Een vigerend Strategisch Huisvestingsplan 2013-2025 dat enigszins gedateerd raakt.
- Het in ontwikkeling zijn van een toekomst bestendige huisvestingstrategie tot 2040.
- Implementatie van Hybride Werken via het thema 'Anders Werken' en het programma het integrale werkplekconcept (IWC).
- Welzijn is een van de zeven thema's van het IWC, waarbij ingezet wordt op gelukkige medewerkers omdat gelukkige medewerkers beter presteren.
- Het nastreven van welzijn wordt indirect onder andere via gezonde gebouwen ingevuld.

Opstellen nieuwe vastgoedstrategie (politieorganisatie breed)

De huidige vastgoedstrategie van de politie (2013-2025) op organisatieniveau raakt gedateerd. Een nieuwe vastgoedvisie 2040 is in ontwikkeling en uit de scenario's die hier voor opgesteld worden volgt uiteindelijk de vastgoedstrategie en de strategische huisvestingsplannen per eenheid. Binnen de theorie van het Corporate Real Estate Management laat de huidige fase van de organisatie zich het best beschrijven aan de hand van het model van Hoendervanger;



Figuur 4.1: Conceptuele weergave model Huisvestingsmanagement. (Hoendervanger, Van der Voort, Wijnja (2012, p12-p14)).

Op dit moment is er gestart met de analyse van de (verwachte) vraag en het (verwachte) aanbod op basis van verschillende 2040 toekomstscenario's.

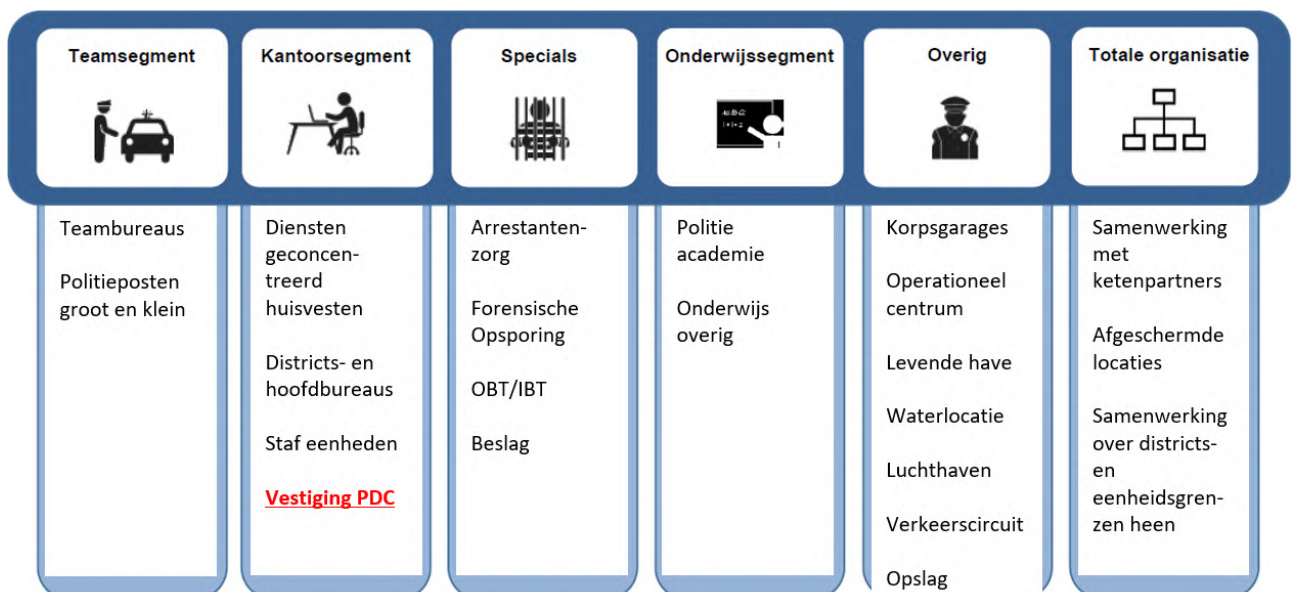
Vervolgens kan er op basis van deze scenario's een strategie ontwikkeld worden voor de gehele politieorganisatie en kunnen er plannen gemaakt worden, in het model wordt dit 'richten' genoemd. De volgende stap voor het management is het 'inrichten', waarbij de organisatie wordt ingericht of vormgegeven op basis van de strategie en de bijbehorende plannen.

De laatste stap voor het management is het 'verrichten' zijnde het aansturen van de uitvoering, te weten de exploitatie en mutatie werkzaamheden, binnen de politieorganisatie wordt dit vervat in het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) per eenheid.

De fase van strategie en de bijbehorende plannen zal vervolgens bestaan uit de volgende nog te nemen stappen;

- 5) *Het ontwikkelen van de (nieuwe) strategie;*
Het vertalen van de organisatiestrategie naar een (nieuwe) huisvestingsstrategie.
- 6) *Het muteren:*
het implementeren van een (nieuwe) huisvestingsstrategie in projecten of programma's.
- 7) *Het exploiteren:*
het monitoren en bijsturen van de exploitatie in lijn met de huisvestingsstrategie.
- 8) *Het huisvestingsmanagement organiseren:*
Het ontwerpen en professionaliseren van de organisatie die daadwerkelijk de huisvesting managet.

De scope van dit onderzoek richt zich slechts op een deel van de totale vastgoedportefeuille van de politieorganisatie, meer specifiek de huisvesting van het PDC binnen het kantoorsegment, zoals nogmaals weergegeven in de onderstaande figuur 1.1.



Figuur 5.1: Overzicht verschillende segmenten en focus op PDC binnen het kantoorsegment

Ondanks het nog ontbreken van vastgoedstrategie organisatieniveau van de politie, waar vast en zeker de segmenten en hun verzorgingsgebied (nationaal, regionaal of lokaal) een invulling krijgen kan met de kennis uit de enquêtes en de interviews wel alvast een doorkijk gemaakt worden naar belangrijke kenmerken voor in de nieuwe vastgoedstrategie van het PDC, nader uitgewerkt in het Strategisch Huisvestingsplan PDC.

Belangrijk is om gebruik te maken van de huidige inzichten en ervaringen die reeds opgedaan zijn met het thema ‘Anders Werken’ (hybride werken binnen de politieorganisatie) en het Integrale Werkplekconcept (IWC).

Middels het IWC dient ook tegemoet gekomen te worden aan de strategieën van de andere bedrijfsmiddelen; HR, Financiën, ICT en kennis conform Joroff (Joroff, 1993). Vanuit de scope van dit onderzoek wordt nader ingezoomd op drie van de elementen waaruit de huisvestingsportefeuille is opgebouwd en toegepast op het Strategisch Huisvestingsplan PDC.

Locatieniveau	Gebouwniveau	Werkplekniveau
Minder m ² , minder reiskilometers én verlagen van reisdrempel. Kleine decentrale hubs, aanlanden met OV én auto.	Verleiden naar kantoor te komen. Inspireren, ontmoeten, inspannen en ontspannen in gezond en groen binnenklimaat.	Voorzien in functionele en emotionele behoeften. Primaire, secundaire en tertiaire werkplek (werkcafé en gesloten videobellen)

Tabel 5.8: Conclusie op locatie-, gebouw-, en werkplekniveau.

In het volgende en afsluitende hoofdstuk worden de conclusies getrokken uit de voorgaande hoofdstukken en wordt een eerste doorkijk gegeven van het besparingspotentieel van Hybride Werken.

6. Conclusies en reflectie

In dit afsluitende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek zoals deze in hoofdstuk 1 gesteld is en daarnaast wordt gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek.

6.1 Conclusie door beantwoording hoofdvraag

Wat zijn de effecten van het hybride werken op de vastgoedstrategie van de kantoororganisatie (PDC) van de politie binnen het CREM model, waarbij het welzijn van de medewerkers centraal staat?

6.1.1 Welzijn van de medewerker centraal

Het thema welzijn van de medewerker is nog steeds belangrijk, maar staat als zodanig niet centraal in de lopende programma's van de politieorganisatie. Het lijkt in de tijd te zijn ingehaald door het thema duurzaamheid (door de aangescherpte doelstellingen van het nieuwe kabinet) enerzijds en het zoeken van een nieuwe balans in vraag en aanbod van fysieke aanwezigheid op kantoor anderzijds.

Vanuit dit onderzoek kan op het gebied van welzijn en thuiswerken wel een spanningsveld benoemd worden. Volgens het perspectief van de werkgever is er een spanningsveld van enerzijds het tegemoetkomen aan de wens van veel thuis willen werken, maar anderzijds ook het waarborgen van de onderlinge samenwerking, creativiteit, binding, bedrijfscultuur en daarmee de continuïteit in het opleiden en behouden van medewerkers.

Wil je jezelf als organisatie op dit punt juist onderscheiden in de 'war for talent'? Waarom zou een medewerker die thuiswerkt voor de politie willen werken? Hoe waarborg je een gezonde werkplek thuis voor je medewerkers, ter voorkoming van klachten op het gebied van fysiek welzijn? Dit leidt tot een spanningsveld vanuit de verschillende perspectieven tussen werknemer en werkgever wanneer gekeken wordt naar de voor- en nadelen van welzijn bij thuiswerken, zoals weergegeven in de onderstaande tabel 6.1.

Perspectief	Voordelen welzijn bij thuiswerken	Nadelen welzijn bij thuiswerken
Werknemer	<ul style="list-style-type: none">- Autonomie keuze werkplek positief effect op welzijn.- Betere werk/privé balans.	<ul style="list-style-type: none">- Geen Arbo-waardige werkplek, risico op fysieke klachten.- Geen sociale interactie, risico op verslechtering sociaal welzijn.
Werkgever	<ul style="list-style-type: none">- Verhoogd welzijn geeft verhoogde productiviteit- Mogelijk in te zetten in de werving van nieuw talent.	<ul style="list-style-type: none">- Zonder sturing kantoor aanwezigheid, minder sociaal welzijn en minder synergie door fysieke toevalstreffers.- Risico op ontheemding en daarmee risico in opleiding en continuïteit in personeel.

Tabel 6.1: Spanningsveld welzijn bij thuiswerken

Dit spanningsveld benadrukt dat er duidelijke keuzes gemaakt moeten worden door de werkgever. Kaders dienen gesteld te worden om de balans te vinden tussen het belang van de individuele werknemer en het belang van een optimaal functionerende organisatie. De optimaal functionerende organisatie heeft een zorgplicht naar het welzijn van de individuele medewerker en vanuit haar eigen continuïteit de plicht om medewerkers aan de organisatie en elkaar te binden. In de regel doet ze dat door het intern begeleiden en opleiden van collega's en een eigen bedrijfscultuur waar medewerkers graag deel van uit willen maken. Een fysiek ankerpunt is hier op dit moment nog een vereiste in.

6.1.2 Effect van hybride werken op de vastgoedstrategie

Op basis van de voorgaande hoofdstukken kan gesteld worden dat het hybride werken een groot effect heeft op het daadwerkelijk gebruik van kantoorruimte door de medewerkers van de kantoororganisatie van de politie (het PDC). Zelfs in die mate dat de werkgever op dit moment haar grip op waar medewerkers werken in enige mate verloren is.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 5 zal het PDC in haar nieuwe vastgoedstrategie de volgende aspecten door de effecten van hybride werken (Anders Werken binnen de politieorganisatie) centraal dienen te stellen;

- (i) minder m², minder reiskilometers én verlagen van reisdrempel;
- (ii) verleiden naar kantoor te komen met een inspirerend en gezond kantoor en;
- (iii) voorzien in de functionele en emotionele werkplekbehoefte van medewerkers.

Rekening houdende met bovenstaande aspecten kunnen de eerst houtskoolschetsen al getekend worden voor het PDC in afwachting van de vastgoedstrategie voor de gehele organisatie.

Ook voor de vastgoedstrategie van de gehele politieorganisatie zullen de genoemde aspecten voor de strategie van het PDC een rol spelen en kunnen deze een rol spelen in de portefeuillesturing op organisatieniveau. In deze portefeuillesturing op organisatieniveau dient per segment zoals benoemd in hoofdstuk 5 gestuurd te worden. Meer specifiek is het advies om de sturing op het teamsegment (ca. 60% van de totale portefeuille) en het kantoorsegment (ca. 30% van de totale portefeuille) anders in te richten.

Het teamsegment is lokaal georganiseerd met een sterke geografische binding aan het uitruk- of verzorgingsgebied. Daardoor zou meer regie vanuit de eenheid, ondersteund door de sector Huisvesting in de uitvoering naar verwachting tot betere resultaten binnen het teamsegment leiden. Het kantoorsegment is meer regionaal georganiseerd, waarbij de locatie ten opzichte van het verzorgingsgebied minder nauw luistert. Hier kan meer gestuurd worden op locatie en bereikbaarheid vanuit een portefeuillestrategie over de belangen van specifieke teams heen en in sommige gevallen zelf over die van verschillende eenheden.

6.1.3 Besparingspotentieel Hybride Werken (Anders Werken) ruimtebehoefte kantoorsegment

Op basis van de informatie die in dit onderzoek opgehaald is uit de enquête onder de PDC-medewerkers en de inzichten uit de verdiepende interviews is het interessant om een eerste beeld te schetsen van het benoemde besparingspotentieel indien het 'Anders Werken' binnen het gehele kantoorsegment geïmplementeerd wordt.

Onderstaand is een eerste grove berekening gemaakt op basis van een totale portefeuille op dit moment van ca. 1,9 miljoen m² BVO een aandeel kantoorsegment van ca. 30% en het besparingspotentieel in ruimte door anders werken in drie verschillende variabelen; 25%, 35% en 50%.

Dit resulteert in besparingspotentieel in ruimtebehoefte van ca. 143.000 tot 285.000 m² BVO. Als het besparingspotentieel vermenigvuldigd wordt met de streefwaarde voor de exploitatie van €250,-/m² BVO dan resulteert dit in een **besparingspotentieel van € 36 tot € 71 miljoen euro in de jaarlijkse exploitatie van het kantoorsegment**. De resultaten zijn weergegeven in onderstaande figuur 6.2.

Totale portefeuille in m ² BVO	Aandeel Kantoorsegment	Besparingspotentieel obv Anders Werken	Besparingspotentieel in m ² BVO	Streefwaarde exploitatie in €/m ² BVO	Besparingspotentieel in mln €
1.900.000	30%	25%	143.000	250	€ 36
1.900.000	30%	35%	200.000	250	€ 50
1.900.000	30%	50%	285.000	250	€ 71

Tabel 6.2: Doorrekening besparingspotentieel scenario's Anders Werken (hybride werken) binnen kantoorsegment politie portefeuille.

6.1.4 Besparingspotentieel Hybride Werken (Anders Werken) reiskilometers PDC

Analoog aan het bespaarpotentieel van de ruimtebehoefte kan een eerste doorrekening gemaakt worden van het besparingspotentieel van minder reiskilometers, echter alleen voor het PDC, omdat daarvan de reisafstanden inzichtelijk zijn op basis van de enquête. Deze gegevens zijn niet bekend voor het gehele kantoorsegment.

De volgende uitgangspunten en aannames zijn hierin gehanteerd; de totale populatie PDC van 11.593 medewerkers ten tijde van afname enquête (juli 2021), een 36-urige werkweek van 4 x 9 uur, vier reisdagen naar de 'plaats te werkstelling' (PTW), reisafstand tot een 'kantoor nabij' van 10 km, 44 werkweken per jaar na aftrek verlof en officiële vrije dagen en de vastgestelde woon/werk vergoeding binnen de politieorganisatie van € 0,09 per kilometer.

Het realistische structurele besparingspotentieel zal ergens tussen scenario B en C liggen tussen de **€ 4,2 en € 7,4 miljoen per jaar** voor de PDC-organisatie. Daar dient de kanttekening bij gemaakt te worden, dat gedurende 2021 de besparing waarschijnlijk veel groter was, gegeven de thuiswerkplicht die gold voor het grootste deel van de PDC-organisatie.

Scenario	Totale populatie PDC	Dag/week thuiswerk	Dag/week kantoor nabij	Dag/week PTW	Reisafstand thuiswerk	Reisafstand kantoor nabij	Reisafstand PTW	Reisafstand in km/week	Reisafstand km/jaar	Reiskosten per km ww	Reiskosten M€/jaar	Besparing in M€/jaar
A	11.593	0	0	4	0	10	45,3	362	15.946	€ 0,09	€ 16,6	€ 0
B	11.593	1	0	3	0	10	45,3	272	11.960	€ 0,09	€ 12,4	€ 4,2
C	11.593	1	1	2	0	10	45,3	201	8.853	€ 0,09	€ 9,2	€ 7,4
D	11.593	2	0	2	0	10	45,3	181	7.973	€ 0,09	€ 8,3	€ 8,3
E	11.593	2	1	1	0	10	45,3	111	4.866	€ 0,09	€ 5,1	€ 11,5

Tabel 6.3: Doorrekening besparingspotentieel scenario's Anders Werken in minder reiskilometers voor alleen het PDC.

6.1.5 Conclusies thuiswerken theorie versus praktijk

COVID-19 heeft in Nederland ongewild het grootste thuiswerk experiment in gang gezet sinds het begin van thuiswerken. Dankzij het verplicht thuiswerken en de nieuwe inzichten die veel individuen hier uit mee hebben genomen is de literatuur van het pre COVID-19 tijdperk ineens flink verouderd. Gender of opleidingsniveau lijken geen bepalende factoren meer te zijn, maar het zijn de factoren reisafstand en reistijd tot de werkplek die een grote rol spelen. Het inzicht dat fysieke aanwezigheid op de kantoorwerkplek geen noodzaak is maakt dat individuen 1 of meer dagen vanuit huis willen werken.

In de eerste plaats zorgt dit voor een lagere kantoorbezetting wat ook in de recente literatuur omschreven wordt. Vanuit de persoonlijke waarneming is echter ook een nog niet wetenschappelijk bewezen neveneffect te onderscheiden; werknemers kiezen hun woonplaats verder van de werkplek. Dit laat zich waarschijnlijk verklaren door een betere betaalbaarheid buiten de grote steden en beperkt effect op de totale reistijd, vanwege minder reisdagen.

6.2 Reflectie

In deze paragraaf wordt kritisch gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek. Het doel van de reflectie is het onderzoek in perspectief te plaatsen. De reflectie vindt plaats vanuit drie invalshoeken te weten; i. de inhoud, ii. de onderzoeksmethodiek en iii. aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.2.1 Inhoud

Vanwege de complexe organisatiestructuur van de politie is het lastig om de lezer mee te nemen in het onderzoek. De complexiteit in de controle en inspraak op de politie geeft enerzijds nuttige verdieping in het functioneren van de organisatie, maar leidt anderzijds ook af van de kern van het onderzoek.

De onderzoeksresultaten van het Politiedienstencentrum (PDC) zijn enigszins gekleurd ten opzichte van de hele politieorganisatie of een gemiddelde kantoorhoudende organisatie. Binnen het PDC bevinden zich voornamelijk alle ondersteunende diensten van de organisatie. Ondersteunende diensten lenen zich in beginsel vaak gemakkelijker voor thuiswerken dan de 'core business'. Het onderzoeksveld naar hybride werken of 'hybrid working' is nog pril. Dat maakt het lastig om vanuit de literatuur duidelijke eenduidige conclusies te trekken.

6.2.2 Onderzoeksmethodiek

De uitvoering van de enquête in dit onderzoek is anders verlopen dan hoe de auteur deze idealiter in het kader van dit onderzoek had willen inzetten. Ten tijde van het voorbereiden van de vragenlijst bleek er vanuit de leiding van het PDC ook een vragenlijst voorbereid te zijn om de ervaringen van medewerkers naar thuiswerken te toetsen. Dit betekende in de praktijk het werken met een enquête, de bijbehorende vragenlijst en de resultante, de dataset, die door een ander zijn geïnitieerd en gedeeld.

Dit maakt dat er in hoofdstuk 5 gekozen is voor het gebruik van hypothesen die op basis van meerdere enquêtevragen indirect antwoord geven op de gestelde vragen, met helaas minder zekerheid en betrouwbaarheid in de resultaten.

Idealiter wordt in een volgend of vervolgonderzoek in de diepte specifiek onderzoek gedaan op basis van een eigen vragenlijst en dataset.

Ook de invalshoek welzijn lijkt met de kennis van nu geen logische keuze meer. De focus op welzijn is in de maatschappij ingehaald door het vraagstuk hybride werken. Hangende nieuwe inzichten betekent het op dit moment nog een pas op de plaats voor kantoorhoudende organisaties. Eerst dient bedacht te worden waar te werken en dan pas weer hoe, maar dit biedt wel een kans om welzijn structureel te verhogen voor medewerkers (meer autonomie in werkplekkeuze en beter werk/privé balans).

Binnen de theorie van welzijn wordt veel gebaseerd op het onderzoek naar gezonde kantoren van CBRE (CBRE, 2017), hoewel dit een relevant stuk is en praktische implicaties geeft, was het onderzoek uitgevoerd in de eigen organisatie en had het slechts een beperkte omvang.

6.2.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Gegeven de eerste doorrekeningen van het besparingspotentieel in kantoorruimte en reisafstanden verdient het aanbeveling aan de politieorganisatie om hier verder intern onderzoek naar uit te voeren.

Daarnaast bevindt zich zoals eerder is aangegeven het onderzoeksveld naar het effect van hybride werken naar aanleiding van COVID-19 nog in een pril stadium. De politieorganisatie is een zeer specifieke overheidsorganisatie en alleen door nog breder uit te voeren onderzoek kan aangetoond worden of de in dit onderzoek gevonden resultaten te generaliseren zijn voor andere organisaties.

Bibliografie

Attema, J.E., Fowell, S.J., Macko, M.J., & Neilson, W.C. (2018). *The Financial Case For High Performance Buildings*. San Francisco: stok, LLC

Appel-Meulenbroek, R., et al. (2011). An end-user's perspective on activity based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 122-135.

Appel-Meulenbroek, R., van der Voordt, T., Aussems, R., Le Blanc, P., & Arentze, T. A. (2020). Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement dimensions. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 279-296. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2019-0041>

Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A. D. A. M., van de Water, A. J., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, [101784]. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>

Bekkers, V. e.a. (2017), *Politie bestel in balans?* Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Baarda, B., et al., (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

CBRE. (2017). *CBRE Healthy Offices – Het Sneeuwbaaleffect van Healthy Offices*. Opgehaald van Uberflip: <https://cbrenl.uberflip.com/i/822291-het-sneeuwbaaleffect-van-healthy-offices/21?>

CBRE. (2020). *Hybride Werken; Kansen, risico's en het belang van Balans*. Amsterdam: CBRE Nederland.

CBRE. (2021). *The future of office*
Opgehaald va website CBRE: <https://www.cbre.com/insights/articles/the-future-of-the-office>

CBS. (2018). *Woon-werkafstanden 2016*. Opgehaald van website CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/11/woon-werkafstanden-2016>

Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Romero Herrera, N., & Keyson, D. (2020a). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0529>

Colenberg, S. Tuuli J. & Arkesteijn, M. (2020): The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review, *Building Research & Information*, DOI: 10.1080/09613218.2019.1710098

DeWulf, G., Krumm, P., & Jonge, H. d. (2000). *Succesful corporate real estate strategies*. Delft: Arko Publishers.

De Twee Snoeken (2022). *Hybride Werken, Activiteit Gericht Werken 2.0?* Opgehaald van site De Twee Snoeken: <https://www.tweesnoekenarchitectuur.nl/actueel/hybride-werken-activiteit-gelateerd-werken-20/>

Eerste Kamer (2012). Politiewet 2012. Opgehaald van website Eerste Kamer: https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/30880_politiewet_2012

Fijnaut, C. (2012). Het Nationale Politiekorps. Achtergronden, controverses en toekomstplannen. Amsterdam, Bert Bakker

Grunsvan, C.M.C, van, (2015). Het Nieuwe Werken: een balans tussen autonomie en contact. Utrecht, Universiteit Utrecht..

Grant, A.M., Christianson, M.K. and Price, R.H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee wellbeing tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, pp. 51–63.

Halford, S., (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisation of work, organization and management. *New Technology; Work and Employment*, 20 (1) (2005), pp. 19-33.

Hoendervanger, J.G., Van der Voordt, T., & Wijnja, J.(2012). Huisvestingsmanagement. Van strategie tot exploitatie. Groningen, Noordhoff Uitgevers.

Hoendervanger, J. G. (2021). *On workers' fit with activity-based work environments*. University of Groningen. <https://doi.org/10.33612/diss.159997877>

Inspectie der Rijksfinanciën (2010). Brede heroverwegingen 15, Veiligheid en terrorisme. Opgehaald van Rijksbegroting: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2010/04/01/15-veiligheid-en-terrorisme>

Inspectie der Rijksfinanciën (2015). Interdepartementaal Beleidsonderzoek Effectiviteit Politie. Opgehaald van Rijksbegroting: <https://www.rijksbegroting.nl/system/files/12/ibo-effectiviteit-politierapport.pdf>

Jacobs, G. e.a. (2014), Blauwdruk evaluatie wet nationale politie. Rotterdam, Rotterdam School of Management.

Joroff, M. L. (1993). Strategic management of the fifth resource: Corporate Real Estate. IDRF.

Julen, J. (2020, maart 28). Wordt thuiswerken het nieuwe normaal. *Trouw*. Opgehaald van <https://www.trouw.nl/nieuws/wordt-thuiswerken-het-nieuwe-normaal>

K2 Space. (2020). *The History of Office Design*. Opgehaald van Website van K2 Space: <https://k2space.co.uk/knowledge/history-of-office-design/>

Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>

Kingsma, S. (2019, VOL. 25 NO. 5). New ways of Working (NWW): workspace and cultural change in virtual organizations. *Culture and Organization*, pp. 383-406.

Leesman. (2020). *The impact of homeworking on the employee experience*. Webinar: Leesman.

Miltenburg, van, R. (2018). *De Wellbeing Businesscase van kantoren gezien vanuit vastgoedeigenaren*. Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate.

Muldavin, S. (2017). *Property Health and Wellness ROI Model WELL New & Existing Office Buildings Model Documentation*. The Muldavin Company, San Rafael

NOS. (2022). Inspectie: politie mist toekomstvisie en kan daardoor taken niet goed uitvoeren.

Opgehaald van website NOS:

<https://nos.nl/artikel/2430409-inspectie-politie-mist-toekomstvisie-en-kan-daardoor-taken-niet-goed-uitvoeren>

Nuij, W. (2015). 'Centraal georganiseerd - Lokaal verankerd'. Over de lokale organisatorische inrichting en sturing van het robuuste politiebaseteam. Afstudeerscriptie opleiding Bestuurskunde, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Politie. (2020). Mandaatbesluit politie 2020. Opgehaald van website politie:

<https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/algemeen/mandaten-en-regelingen/directie/mandaatbesluit-politie-januari-2020-def.pdf>

Politie. (2021). Politiewet 2012. Opgehaald van website Politie:

<https://www.politie.nl/over-de-politie/politiewet.html>

Politie. (2022). Organisatiestructuur politie nationaal. Opgehaald van website politie:

<https://www.politie.nl/informatie/organisatiestructuur-politie-nationaal.html>

Schaaf, van der P. (2002). *Public real estate management challenges for government: An international comparison of public real estate strategies*.

TU Delft, Delft.

Scholten, P.W.A. (2013). *Agenda dynamics and the multi-level governance of intractable policy controversies: the case of migrant integration policies in the Netherlands*. *Policy Science* (2013) 46, pp. 217–236.

Tongeren, van, P. (1997, juli 4). *Interpolis bouwt kantoor van de toekomst*. Opgehaald van Website van Computable:

<https://www.computable.nl/artikel/achtergrond/management/1350576/1444691/interpolis-bouwt-kantoor-van-de-toekomst.html>

SHP. (2013). Strategisch Huisvestingsplan 2013-2025. Opgehaald van intranet politie: bron is niet openbaar toegankelijk

Van Dale. (2021). Definitie 'welzijn'. Opgehaald van website Van Dale:

<https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/welzijn#.YIGzpJ9xeM8>

Van Dale. (2022). Opgehaald via de website van Van Dale:

<https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/werkplek>

Vossen, M. (2001, januari 1). IT-special: Interpolis Verzekeringen gaat voor telewerken. *Management Team*.

Bijlagen

- Interview Marleen van der Geer
- Interview Ryan van der Ven
- Schriftelijke reactie Nathalie Smeets

Bijlagen zijn niet ter openbare publicatie opgenomen, maar wel bekend bij de ASRE.