

WAARDE VAN HET KANTOOR 2.0

'The value of the office'
Oktober 2021



“WAAROM BLIJFT DE REVOLUTIE VAN DE WERKPLEK UIT?”

De afgelopen 20 maanden hebben ons een enorme kans geboden om het fysieke concept van werken en waar we dat doen revolutionair anders te benaderen. In 2020 zijn we dagelijks geconfronteerd met heftige krantenkoppen over hybride werken, massale de-urbanisatie en grote groepen digitale nomaden die samenkwamen in kleine ‘clubhuis’ kantooromgevingen om van elkaar te leren en plezier te hebben. Nu het einde van 2021 in zicht komt en de maatregelen verruimen, zien we het woon-werkverkeer en het kantoorgebruik toenemen en het leven langzaam teruggaan naar pre-COVID-niveau. Het lijkt alsof de revolutionaire werktransformatie waar we van droomden aan ons voorbij gaat. Waarom blijft deze revolutie uit?



Voor de meeste organisaties lijkt het concept 'werkplek' zich post-lockdown te concentreren op een hybride werkplek oplossing van een aantal dagen thuis en een aantal dagen op kantoor. Waar voor gebruikers, zoals Amazon, Apple en Morgan Stanley, hybride meer gezien wordt als een gelimiteerd gebruik van het thuishkantoor, zien we bij organisaties als Twitter, ABN AMRO en UBS, dat de werkplek thuis wel degelijk zijn plaats heeft verdiend als alternatief voor het kantoor. Maar is hybride het enige waar we naar op zoek zijn?

We lijken onze dromen voor een radicaal andere invulling van de werkplek te zijn vergeten en hebben deze vervangen door de vraag "hoeveel dagen gaan we terug naar kantoor". Het antwoord hierop is natuurlijk persoons- en organisatieafhankelijk. Maar als het onze bedoeling was om de toekomst van werk te veranderen en meer vrijheid te bieden aan werknemers, is 'hybride' dan voldoende? Of is het pas de eerste stap?

In plaats van echt radicaal te veranderen lijkt het erop dat sommige organisaties hun eerder ambitieuze plannen tot stilstand hebben gebracht of op zijn minst tijdelijk hebben gepauzeerd. Niet in de laatste plaats door doorlopende contractuele huurverplichtingen, afschrijvingen op reeds gedane investeringen en mogelijk dure verbouwingskosten. Ook bij medewerkers zien we een soortgelijke trend, waarbij door de ongunstige economische vooruitzichten carrière plannen veelal zijn uitgesteld. De reflecterende werking van de afgelopen 20 maanden zal zijn uitwerking zeker nog krijgen. De manier waarop werkgevers omgaan met de toekomstige manier van werken zal voor medewerkers een belangrijke drijfveer zijn om hun huidige werkgever te verlaten¹.

Zou de onwetendheid bij organisaties over welke richting zij op moeten bewegen, de reden zijn dat we de echte verandering niet kunnen maken?

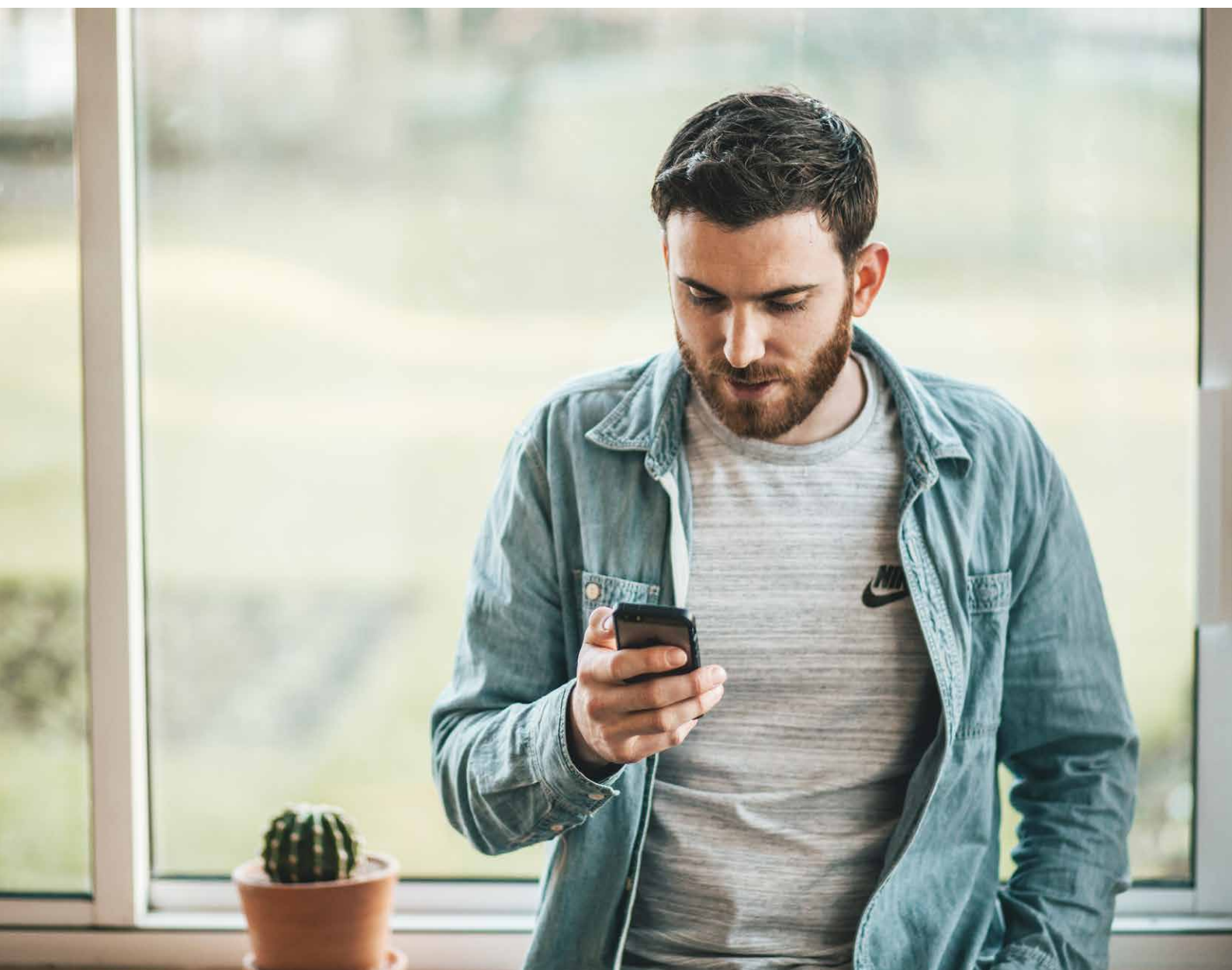


DE VERKEERDE VRAGEN STELLEN EN KANSEN MISSEN

Na het succes - of in ieder geval het gebrek aan mislukking - van thuiswerken in de afgelopen 20 maanden, kunnen we de conclusie trekken dat hybride werkmodellen een rol spelen in de evolutie van werk. Als je niet naar kantoor hoeft, kun je net zo goed thuis, in een café of op een andere locatie werken.

Het probleem is dat deze oplossing nog steeds wordt gekaderd in de context dat werk een fysieke plek is. Het houdt geen rekening met factoren die invloed hebben op welke manier we het beste kunnen presteren, welke tijden van de dag we het meest efficiënt zijn en welke dagen van de week het meest productief. Of door het verbeteren van onze output door te voldoen aan behoeften als sporten, contact met collega's of een werk-privé verhouding die meer in balans is. Vanuit dit perspectief gezien stellen we wellicht de verkeerde vraag. 'Hoeveel dagen moeten we op kantoor werken' houdt ons in de fysieke beperkingen dat werken ergens is waar je heen gaat.

Met een generatie Z die de werkvloer betreedt, zullen organisaties moeten vertrouwen op nieuwkomers op de arbeidsmarkt, analisten en afgestudeerden die kunnen studeren, werken en ontspannen zonder ooit hun huis te verlaten. Zij worden gedreven door klimaatverandering, een gevoel van rechtvaardigheid en halen hun interactie, en in zekere mate ook hun blik op de wereld, uit voornamelijk social media. Hierdoor kan men de toekomst van werk niet alleen meer zien in de context van de locatie van het werk, maar moeten we juist kijken naar de inhoud ervan. Jarenlang hebben we gezocht naar 'werk-privébalans', in de overtuiging dat het een toewijzing van onze tijd op verschillende plaatsen is om aan verschillende behoeften te voldoen. Maar als we op bepaalde locaties niet altijd aan die behoeften hoeven te voldoen, rest ons alleen de verplichting alles zo efficiënt, effectief en gezond mogelijk te doen. Werkplekstrategie gaat daarom minder over ontwerp en activiteit-gerelateerd werken, maar meer over het strategisch afstemmen om de uit te voeren activiteiten mogelijk te maken. Natuurlijk zal plaats, in de breedste zin van het woord, bij



elke werk gerelateerde activiteit een rol spelen, maar het hoeft geen voorwaardelijke drijfveer te zijn.

Voor organisaties die succesvol de behoeften van individuele groepen begrijpen en reageren met levensstijlwoorden, is de kans op het verwerven, behouden van talent en het maken van de grote verandering waarschijnlijk aanzienlijk.

DOOR DE PANDEMIE KREGEN WE MEER VRIJHEID EN PERSONALISATIE OP HET WERK - NIEMAND WIL HET TERUGGEVEN?

Of thuiswerken nu een positieve of negatieve ervaring was, de pandemie gaf ons de kans om in contact te komen met wat belangrijk is. Voor sommigen van ons motiveerde dit tot een toenemende behoefte aan persoonlijke vrijheid en het nastreven van nieuwe avonturen. Bij anderen legde het de slechtste eigenschappen bloot, zoals gebrek aan grenzen en afnemend geestelijk welzijn. Leeftijd, financiële stabiliteit en zorgverantwoordelijkheid hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de ervaring met de pandemie,

die we weerspiegeld zien in de antwoorden op enquêtes voor toekomstige verkeisen.

Gebrek aan doelgerichtheid op het werk wordt genoemd als een belangrijke factor die bijdraagt aan het toenemende uitputtingspercentage, waarbij Millennials en Generatie Z de hoogste percentages vertegenwoordigen bij het evalueren van hun relatie met werk en de rol die het speelt in hun bredere levenskeuzes³. Uit een onderzoek van mei 2021 onder 1000 kantoormedewerkers in de VS bleek dat 39% van de respondenten aangaf dat als flexibel thuiswerken niet was toegestaan, ze van plan waren ontslag te nemen⁴. Er is tegenstrijdig bewijs over de vraag of we deze projecties werkelijkheid zien worden, wat suggereert dat werknemers stoom afblazen met nutteloze bedreigingen of dat de massale uitputting nog moet komen. Deze bevindingen weerspiegelen echter het echte gevoel dat werknemers voelen, of het nu gaat om organisaties of carrières als geheel.

GROOTSTE THUISWERK-UITDAGINGEN



#1 ONVOLDOENDE (VER)BINDING

UITDAGING SPECIFIEK VOOR EEN GENERATIE



GEN Z

**INADEQUATE
WERKOMGEVING**



MILLENNIAL & GEN X

(VER)ZORGTAKEN

XSF@HOME RAPPORTAGE UITDAGINGEN

Gen Z	70%
Millennial	69%
Gen X	63%
Baby Boomer	55%
TOTAAL	64%

Bron: Cushman & Wakefield ²



Uit Cushman & Wakefields recente XSF-enquête bleek dat medewerkers wereldwijd het meest behoefte hadden aan een doel, verbinding en zich gewaardeerd voelen⁵. In onze 2020-editie van Value of the Office⁶ werd al gemeld dat 'demografie de toekomst en waarde van het kantoor zal bepalen' en dat deze begrippen voor verschillende generaties anders zullen zijn. Leaders die een beleid voor terugkeer naar het werk opstellen, moeten ervoor zorgen dat ze de persoonlijke en individuele verwachtingen en behoeften van werknemers volledig begrijpen en dat werkplek oplossingen deze vergemakkelijken. Een 'one-size-fits-all' terugkeer naar kantoor mist alle connectie met deze demografische aspecten en de nieuwe verwachting en behoefte aan persoonlijke vrijheid, met het risico op blijvende culturele en productiviteitsproblemen.

Voor organisaties die niet begrijpen wat deze problemen zijn en hoe ze moeten worden aangepakt bij het aanbieden van werkplek- en werkmodellen, lijkt het onwaarschijnlijk dat er een

grote verschuiving zal plaatsvinden. Erger nog, als er helemaal geen verandering plaatsvindt, sluit men een aanzienlijk deel van het medewerkersbestand uit.

DE REGELS EN UITDAGINGEN VAN HYBRIDE WERKMODELLEN

Afgezien van de meer visionaire verschuivingen in werk en werkplek die de afgelopen 20 maanden zijn besproken, kunnen hybride werkmodellen tot op zekere hoogte de felbegeerde flexibiliteit en behoefte aan persoonlijke vrijheid bieden, wat volgens onderzoek is wat werknemers verwachten⁷. Maar hoeveel personalisatie kan een organisatie aan en is dit duurzaam in hybride werkmodellen voor de lange termijn?

Hierin moet als eerste erkend worden dat klassieke organisatiemodellen zich richten op groepen en niet op het individu. De meeste mensen werken een 4- of 5-daagse week, van maandag tot en met vrijdag met lunch om 12.00 uur. Deze gestandaardiseerde regels helpen het totale ecosysteem van



werk te laten functioneren. Dezelfde aanpak zal nodig zijn in hybride werkomgevingen om ervoor te zorgen dat het bieden van meer flexibiliteit en vrijheid aan werknemers beheersbaar is en geen negatieve invloed heeft op de productiviteit en winstgevendheid. Zonder duidelijk te definiëren wat flexibiliteit is of welke persoonlijke opties beschikbaar zijn voor elke werknemer of werknemersgroep, zijn de kansen op miscommunicatie en het gevoel van oneerlijkheid tussen werknemer en organisaties groot. Door vooraf een 'menu' met flexibiliteitskeuzes te maken, kunnen organisaties werknemers de mogelijkheid bieden om personalisatie in hun werk te behouden of te vergroten, maar op een manier die beheersbaar en gedefinieerd is voor de organisatie, teams en de bredere toeleveringsketen. Inclusief:

- Flexibiliteit in gewerkte uren/dagen
- Hybride werkmodellen – hoeveel dagen op kantoor
- Keuze uit dagen op kantoor
- Keuze bij welke vergaderingen/activiteiten het

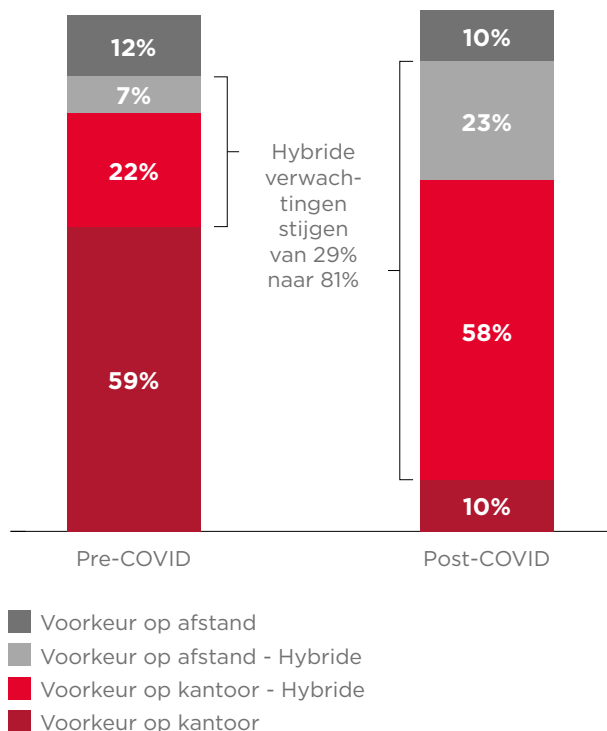
gewenst is elkaar te ontmoeten en wanneer een medewerker vrij is zelf een locatie te kiezen

- Onbetaald (langdurig) verlof
- (Afhankelijk van fiscale regelgeving) mogelijkheden voor een werkvakantie op afstand
- Bijstellen van salaris of bijdrage aan educatieve programma's

Een gecontroleerde benadering van flexibiliteit zorgt ervoor dat werknemers enige autonomie hebben over hoe ze met het werk omgaan en dat organisaties vooraf duidelijk kunnen definiëren wat een optie is en voor wie.

Natuurlijk moet elke grote verandering beheersbaar zijn. Het definiëren van vooraf bepaalde 'pakketten' van flexibiliteit, na eerder de potentiële impact op werknemersgroepen, de toeleveringsketen en de organisatie te hebben geëvalueerd, is van cruciaal belang voor elke bedrijfsverandering, ongeacht of dit een overstap naar hybride of iets meer visionairs is.

VERSCHUIVING RICHTING ECOSYSTEMEN



Bron: CoreNet Global; Cushman & Wakefield Research®

DUS, IN EEN HYBRIDE WERELD, WAT IS DE WAARDE VAN HET KANTOOR?

Inmiddels is uit de meeste onderzoeken onder medewerkers duidelijk geworden dat hybride werken de voorkeur geniet. Echter blijkt dat hoewel sommige werknemers niet terug naar kantoor willen komen, ze ook niet thuis willen blijven.

Dit suggereert dat het hedendaagse ontwerp en gebruik van kantoren de werknemers misschien niet de elementen biedt die ze willen en nodig hebben om de stabiliteit van de thuisomgeving te verlaten. Natuurlijk is de vraag complexer dan dat, aangezien de waarde van het kantoor voor iedereen anders is.

De meeste hybride werkplekmodellen richten zich op het kantoor als een locatie voor samenwerking en thuis als een plek voor productiviteit. Deze activiteiten zijn echter abstract en verschillen sterk van persoon tot persoon. Uit een onderzoek uit 2019 naar samenwerking op de werkplek en vergaderinteracties bleek dat 90% van de persoonlijke ontmoetingen plaatsvinden aan de bureaus van mensen, niet rond vergadertafels zoals eerder werd gedacht⁹. Met slechts 50 - 60% van de moderne kantoorruimte voor vaste bureaus, zou kunnen worden gesuggereerd dat we minder ontmoetingspunten nodig hebben dan we denken. Of in ieder geval dat deze ontmoetingspunten een ander soort interactie mogelijk maken.



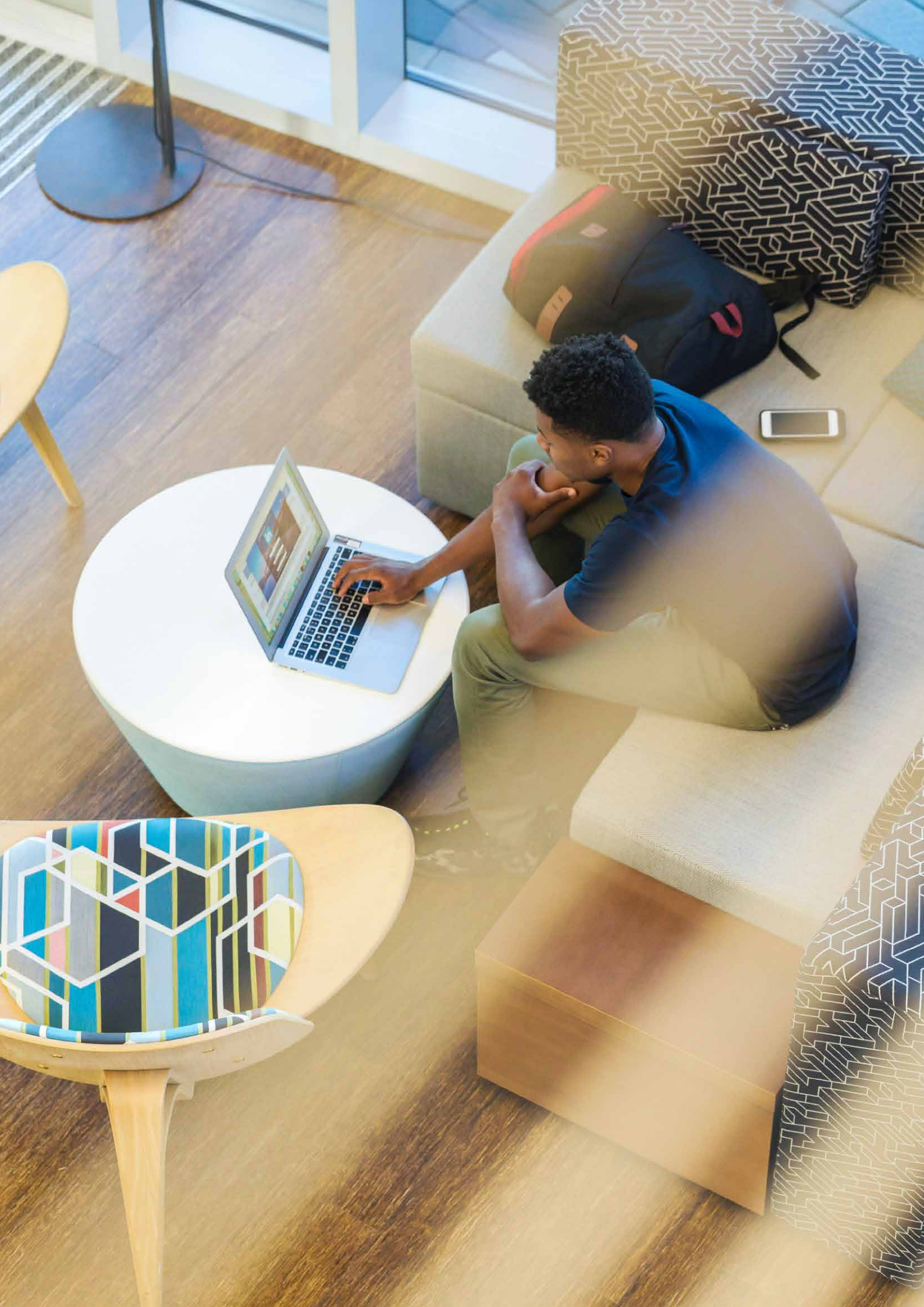
Om ervoor te zorgen dat kantoren de nodige omgeving bieden voor alle werkprofielen, moeten abstracte concepten zoals samenwerking en productiviteit duidelijk worden gedefinieerd. Arbeidsproductiviteit wordt gedefinieerd als de verhouding tussen geproduceerde output en benodigde input. Uiteraard zullen externe invloeden, zoals wifi-connectiviteit, nabijheid van klanten en een gunstige werkomgeving, deze maatregel aanzienlijk beïnvloeden. Tot het moment dat deze concepten goed zijn gedefinieerd in de context van een specifieke organisatie en werknemersgroep, zijn werkplekontwerp en hybride werkmodellen mogelijk niet voldoende in staat om de beste faciliterende omgevingen voor deze activiteiten te bieden.

Hoewel de demografische opbouw van een organisatie in de toekomst leidend is in termen van werkplekbehoefte, kan men ook overwegen te kijken naar de subtiliteit van verschillende biologische profielen van medewerkers en de manier waarop kantooromgevingen medewerkers ondersteunen of belemmeren. Moderne kantoorruimtes zijn doorgaans ontworpen als open geplande, stimulerende en bruisende omgevingen. We weten echter dat voor bepaalde soorten mensen deze ontwerpprincipes onverenigbaar zijn met concentratie, focus of zelfs het beheersen van emotioneel gedrag. Een tijdschrift uit 2018 benadrukte dat open kantoorruimtes, een cultuur van e-mail versus telefoongesprekken en externe

werkomgevingen de prestaties van neurodivergente werknemers (met bijvoorbeeld ADHD of dyslexie) kunnen beïnvloeden¹⁰. Ook bleek dat semi-afgelegen ruimtes met veel planten en ander groen gevoelens van benauwdheid verminderen bij mensen met gediagnosticeerde angststoornissen en mensen met gerelateerde persoonlijkheidskenmerken, zoals onzekerheid¹¹.

In een wereld die geobsedeerd is door het begrijpen van de micro-inzichten van big data en bedrijfsanalyses, suggereren deze onderzoeken dat de grote verschuiving in werk en werkplek zou kunnen komen van een dieper begrip van de microcomponenten van de werknemerservaring. Welke invloed zou bijvoorbeeld de temperatuur of de hoeveelheid vergaderingen op een dag kunnen hebben op de productiviteit, effectiviteit of betrokkenheid van medewerkers. Het vermogen om een grote verandering teweeg te brengen, is niet alleen afhankelijk van de demografische profielen van medewerkers, maar ook van de manier waarop hun biologische en persoonlijkheidskarakteristieken samenwerkings- en productiviteitsactiviteiten stimuleren. Totdat deze elementen beter worden begrepen, kan het zijn dat elke grote verandering in werkplekontwerp en managementmodellen kan resulteren in een duur afschrijvingsplan, zonder de gewenste toename van de betrokkenheid en productiviteit van medewerkers.





CONCLUSIE

Wij verwachten dat de focus zal toenemen op door werknemers geïnspireerde werkplekstrategieën. Niet langer een afgeleide van de bedrijfsstrategie, maar gezien als een directe mogelijkheid tot het faciliteren van transformatie en groei. Er is steeds meer vraag van organisaties naar data gedreven oplossingen waar de medewerker centraal staat. Deze vraag zorgt er voor dat er behoefte ontstaat om gegevens buiten de gangbare vorm van enquêtes en interviews te vergaren, zoals via sensortechnologie en AI. Alleen op die wijze kan er nauwkeuriger en grootschaliger vastgelegd worden welke patronen en gewoontes zichtbaar zijn als we aan het werk zijn. Kantoren moeten niet alleen gericht zijn op de output, maar juist inspelen op meer individuele werkplekvoorkeuren, waarbij een gevoel van persoonlijke vrijheid voor werknemers beter gefaciliteerd kan worden en behouden blijft binnen de context van het werk.

Voor elke organisatie die een grote verandering overweegt, of het nu gaat om hybride werkmodellen of de context van werk in het algemeen, zijn duidelijke beleidskeuzes voor de lange termijn werkplekstrategie cruciaal voor een succesvolle transitie. Alleen organisaties die echt naar hun medewerkers luisteren en durven te kiezen, kunnen ook in de toekomst het talent aan zich blijven binden.

Cushman & Wakefields Occupier Strategy en Total Workplace-team brengt een schat aan ervaring op het gebied van strategisch advies en bedrijfstransformatie, evenals sociale antropologie en omgevingspsychologie. Wij zijn van mening dat, om ervoor te zorgen dat werkplekken de volgende generatie werk mogelijk maken, we eerst moeten beginnen met zakelijke doelstellingen en het in te zetten menselijk kapitaal. Hoewel waar we werken belangrijk is, zullen 'hoe' en 'waarom' in de nabije toekomst waarschijnlijk de agenda van elke bestuursvergadering domineren.

1 Storm van Leeuwen, Q. (2021, March 22), "Arbeidsmobiliteit tijdens en na Covid-19 – Kwart mkb-werknemers wereldwijd wil andere baan na de pandemie", Capterra, <https://www.capterra.nl/blog/1963/arbeidsmobiliteit-tijdens-na-covid-19-kwart-werknemers-wil-van-baan-wisselen-na-pandemie>

2 Katsikakis, D. (2020, May 01), "The Future of Workplace", Cushman and Wakefield, <https://info.cushmanwakefield.com/l/263412/2020-05-26/2nd1bx>

3 Katsikakis, D. (2020), "Workplace Ecosystems of the Future – XSF", Cushman and Wakefield, <https://info.cushmanwakefield.com/l/263412/2020-12-15/3bmdfp>

4 Duffy, K. (2021, June 02), "Nearly 40% of workers would consider quitting if their bosses made them return to the office full time, a new survey shows", Business Insider, <https://www.businessinsider.com/quit-job-flexible-remote-working-from-home-return-to-office-2021-6?international=true&r=US&IR=T>

5 Katsikakis, D. (2020), "Workplace Ecosystems of the Future – XSF", Cushman and Wakefield, <https://info.cushmanwakefield.com/l/263412/2020-12-15/3bmdfp>

6 Verhaegh, J. (2020, October 06), "Niet Pandemie, maar demografie bepaalt toekomst van kantoor", Cushman and Wakefield, <https://www.cushmanwakefield.com/nl-nl/netherlands/insights/workforce-bepaalt-toekomst-en-waarde-van-het-kantoor>

7 Katsikakis, D. (2020), "Workplace Ecosystems of the Future – XSF", Cushman and Wakefield, <https://info.cushmanwakefield.com/l/263412/2020-12-15/3bmdfp>

8 Katsikakis, D. (2020), "Workplace Ecosystems of the Future – XSF", Cushman and Wakefield, <https://info.cushmanwakefield.com/l/263412/2020-12-15/3bmdfp>

9 Bernstien & Waber, (2019, December), "The truth about open offices", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>

10 Faragher, J. (2018, January, 25), "Why Employers should be hiring with neurodiversity in mind", People Management, <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/employers-hiring-neurodiversity#gref>

11 Yin, J., Yuan, J., Arfaei, N., Catalano, P. J., Allen, J. G., & Spengler, J. D. (2020). Effects of biophilic indoor environment on stress and anxiety recovery: A between-subjects experiment in virtual reality. Environment international, 136, 105427. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2019.105427>

Neem voor meer informatie contact op met ons Occupier Strategy-team.



SOPHIE SCHULLER

Workplace and Organisational Psychology
Occupier Strategy
Mobiel: +31 (0)6 5005 2737
Email: Sophie.schuller@cushwake.com



JAN VERHAEGH

Head of Office Consultancy
Mobiel: +31 (0)6 2267 0982
Email: Jan.verhaegh@cushwake.com



ASAEEL AKKERMAN

Partner | Total Workplace EMEA
Global Occupier Services
Mobiel: +31 (0)6 2239 0600
Email: Asael.akkerman@cushwake.com



GERDA STELPSTRA

Associate Partner | Total Workplace EMEA
Global Occupier Services
Mobiel: +31 (0)6 1172 1238
Email: Gerda.Stelpstra@cushwake.com



NIELS ZWETSLOOT

Consultant | Occupier Representation
Office Consultancy
Mobiel: +31 (0) 6 2256 6151
Email: Niels.zwetsloot@cushwake.com