

Kunnen kantoren kleiner?

De invloed van hybride werken op de behoefte aan kantoorruimte van organisaties

Als gevolg van de ervaringen met thuiswerken tijdens de Covid-19-pandemie is thuiswerken een structureel element geworden van het werkpatroon van kantoorwerkers. Dit heeft potentiële implicaties voor de kantorenmarkt. Een afnemende bezettingsgraad van kantoren zou op termijn kunnen leiden tot een verminderde vraag naar kantoorruimte. Onderzoek laat echter zien dat het reduceren van vierkante meters kantoorruimte geen gemakkelijke exercitie is. Op termijn is er mogelijk een potentieel voor reductie van het aantal vierkante meters bij kantoorhoudende organisaties. Maar of en hoe een dergelijke reductie zijn beslag kan vinden, moet per organisatie worden beantwoord. Factoren die een rol spelen bij de beantwoording van die vraag zijn onder meer de aard van de organisatie, de organisatiecultuur, de bestaande huisvestingssituatie en het ontwikkelde beleid op het gebied van hybride werken.

Henk-Jan Hoekjen, Bartele Hoekstra, Gijs Brouwers

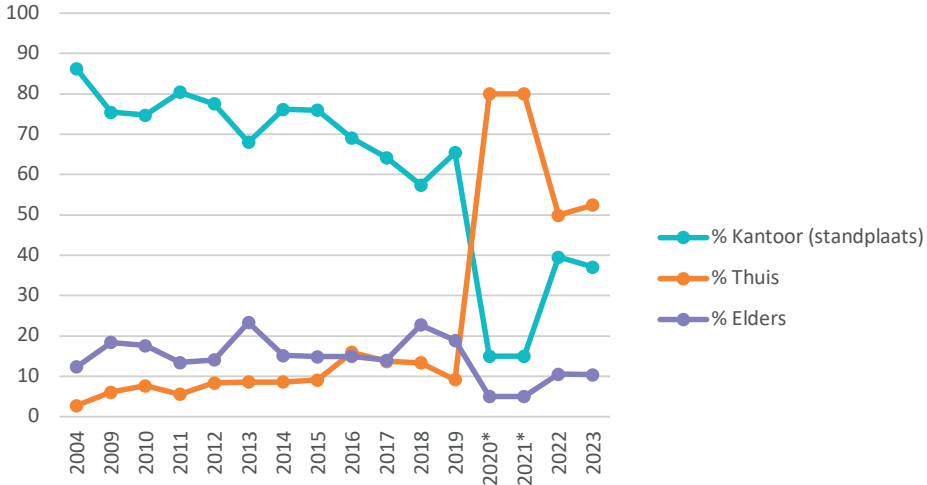
1. INLEIDING

De wereld van kenniswerk en kantoorwerk is in transitie. Anno 2024 wordt binnen organisaties met hoogopgeleide kantoorwerkers overwegend 'hybride' gewerkt: de massale ervaring die tijdens de Covid-19-pandemie (2020-2021) werd opgedaan met (verplicht) thuiswerken heeft ertoe geleid dat kantoorwerkers een groter deel van hun werkzaamheden structureel thuis zijn gaan uitvoeren. Deze ontwikkeling werd in de wetenschappelijke literatuur al een aantal decennia aangekondigd. In de jaren zeventig van de twintigste eeuw schreef Alvin Toffler dat in de nabije toekomst niet het kantoorgebouw, maar de eigen woning zou gaan dienen als de belangrijkste werkomgeving van kenniswerkers. De woning zou veranderen in wat Toffler een 'electronic cottage' noemde (Toffler, 1970). De toenemende mogelijkheden op het terrein van informatie- en communicatietechnologie maakten van Tofflers voorspelling vanaf de jaren negentig steeds minder *sciencefiction*. Toch bleef de praktijk jarenlang achter bij de theorie. Pas na de Covid-19-pandemie is de thuiswerkplek structureel deel gaan uitmaken van de werkplekmix van kantoorwerkers.

De versnelling die Covid-19 teweeg bracht, komt duidelijk naar voren in de data die het Center for People and Buildings (CfPB) tussen 2004 en 2023 verzamelde met onder meer het Werkomgevingsdiagnose Instrument (Wodi) en de Werk in Transitie Monitor.

Figuur 1 laat zien dat er na 2020-2021 substantieel meer wordt thuisgewerkt dan in de periode daarvoor. Deze versnelling kondigde zich aan tijdens de pandemie. Toen gaven thuiswerkende kenniswerkers aan ook in de toekomst vaker te willen thuiswerken (La Brijn, et al., 2021), een wens die dus is gehonoreerd. Hybride werken is de nieuwe standaard geworden: een flink deel van vooral hoogopgeleide kantoorwerkers in ons land maakt structureel gebruik van de mogelijkheid om hun werkzaamheden (deels) plaats- en tijdonafhankelijk uit te voeren. Als gevolg daarvan is de bezetting van het kantoor gedaald. Volgens recente cijfers ligt de gemiddelde bezetting van kantoren in ons land onder de 50% (De Waal, 2024). De belangrijke vraag wat de structurele transitie richting hybride werkarrangementen betekent voor de ontwikkelingen op de markt voor vierkante meters kantoorruimte kan vanuit deze kenniscontext geadresseerd worden. De vraag

FIGUUR 1 ► HET AANDEEL THUISWERKEN IS NA DE COVID-19-PERIODE FLINK GROTER GEWORDEN



*Data voor 2020 en 2021 betreft schatting gebaseerd op wetenschappelijke bronnen

die we in dit artikel willen beantwoorden luidt: wat zijn de effecten van de beschreven transitie voor de fysieke werkomgeving? En wat betekent dit potentieel voor de te verwachten vraag naar vierkante meters van kantoorhoudende organisaties? Kunnen kantoren kleiner?

We besteden daarbij aandacht aan verschillende aspecten die een rol spelen bij het gewogen antwoord op deze vragen. Na een uiteenzetting over de gebruikte methode (paragraaf 2) gaan we in op de aanwezigheid en bezetting op kantoor (paragraaf 3) en presenteren we een vergelijking tussen de waardering voor de werkomgeving in de periode 2012-2019 en de waardering voor dezelfde aspecten in 2023 (paragraaf 4). Daarna gaan we in op belangrijke 'handelingsmogelijkheden' van de gezamenlijke werkomgeving: het realiseren van verbinding en structurele kennisuitwisseling (paragraaf 5). In een slotparagraaf komen we tot een aantal conclusies (paragraaf 6). De belangrijke vraag wat de structurele transitie richting hybride werkarrangementen betekent voor de ontwikkelingen op de markt voor vierkante meters kantoorruimte kan vanuit deze kenniscontext geadresseerd worden

2. METHODE

Het CfPB ontwikkelt en deelt al ruim twee decennia op allerlei manieren kennis over mens, werk en werkomgeving. Bij het in beeld brengen van de langdurige ontwikkelingen maken we onder meer gebruik van een wetenschappelijk gefundeerde vragenlijsten. In de periode 2004-2019 werd in dit kader de zogenoemde Wodi ingezet. Vanaf 2023 zet het CfPB de Werk in Transitie (WiT) monitor in.

2.1 Dataverzameling

De waardering van de werkomgeving op kantoor in de periode 2012-2019 is vergeleken met de periode 2023. Hierbij zijn dezelfde aspecten van de werkomgeving vergeleken. De vergelijking is gebaseerd op dataverzameling bij twee overheidsorganisaties. Deze organisaties zijn gekozen omdat in beide perioden de waardering van dezelfde aspecten van de kantoorwerkomgeving in kaart is gebracht. Daarnaast zijn beide organisaties nog steeds in dezelfde kantoorpanden gehuisvest.

De data uit de periode 2012-2019 is door het CfPB verzameld met het Werkomgevingsdiagnose-instrument (Wodi). Het Wodi is ontwikkeld (Maarleveld, Volker, & Van der Voordt, 2009) om inzicht te krijgen in de beleving van verschillende aspecten

ten van de werkomgeving. Met de WIT-monitor is de data voor 2023 verzameld. Deze WIT-monitor is een digitale vragenlijst die is ontwikkeld door het CFPB in samenwerking met de TU Delft en de TU Eindhoven. Hiermee wordt data verzameld op het gebied van 'Medewerker & Organisatie', 'Werkomgeving', 'Samenwerken', 'Leiderschap' en 'Gezondheid'. Voor dit artikel is alleen de data met betrekking tot de werkomgeving gebruikt.

In de Wodi-vragenlijst en de WIT-monitor is respondenten gevraagd verschillende aspecten van de werkomgeving te waarderen met behulp van een vijfpunts Likertschaal. De antwoorden variëren van zeer ontevreden (1) tot zeer tevreden (5). Voor dit artikel gebruiken we vijf psychosociale factoren, vijf fysieke factoren, vijf ruimtelijke factoren, twee architectonische factoren en twee voorzieningen.

2.2 Data-analyse

Om data van het Wodi en de WIT-monitor te vergelijken is een independent sample t-test toegepast. Levene's test is gebruikt om de gelijkheid van varianties te toetsen. Bij een niet-significante Levene's test hebben we aangenomen dat de varianties gelijk waren en is de standaard t-test voor equality of means toegepast. Bij significante resultaten van Levene's test zijn er aangepaste t-testresultaten gerapporteerd waarbij geen gelijke variantie is aangenomen. Daarnaast hebben we effectgroottes Cohen's d berekend om inzicht te krijgen in de praktische relevantie van de gevonden verschillen.

3. RESULTATEN

3.1 Kenmerken en beschrijving respondenten

In totaal zijn er 18.963 respondenten meegenomen in de data-analyse. Hiervan zijn 7.764 respondenten afkomstig uit het Wodi en 11.199 respondenten uit de WIT-monitor. Kenmerken van de respondenten zijn weergegeven in tabel 1.

TABEL 1 ► KENMERKEN RESPONDENTEN DATASET WODI (2012-2019) EN DATASET WIT-MONITOR (2023)

3.2 Wie is wanneer op kantoor?

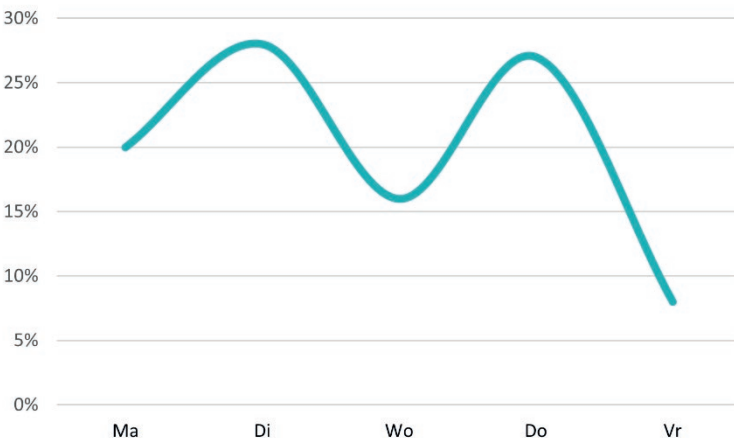
Voordat we ingaan op de waardering van de werkomgeving in de periode 2012-2019 en 2023 kijken we eerst naar de aanwezigheid op kantoor. Bij het bepalen van een eventueel reductiepotentieel van het aantal vierkante meters kantoorruimte is het belangrijk om vast te stellen hoeveel medewerkers op kantoor komen en wat de favoriete kantoordagen zijn. Onderzoek wijst uit dat medewerkers momenteel gemiddeld 14,5 uur per week op kantoor werken (Houtveen, La Brijn, Appel-Meulenbroek, & Gosselink, 2024). Dit zijn ongeveer twee dagen per week. Deze onderzoekers geven aan dat dit niet voor elke medewerker hetzelfde is en dat er zes typische persona's te identificeren zijn waarbij keuzes voor de werklocatie onderscheidend zijn. Uit het onderzoek blijkt dat de 'toegewijde thuiswerker' ongeveer één dag per week op kantoor werkt en de 'toegewijde kantoorwerker' nagenoeg alle dagen. De andere vier profielen bevinden zich hier tussenin. Ze concluderen dat 80% van de medewerkers maximaal twee dagen per week op kantoor werkzaam is.

Een belangrijke vraag is wanneer deze medewerkers dan op kantoor zijn. Uit ander eigen onderzoek van het CfPB (2024) blijkt dat de dinsdag en de donderdag veruit de populairste dagen zijn om op kantoor te werken. Dit leidt tot een aanwezigheidsprofiel dat in de publieke opinie

bekend is komen te staan als de 'kameel van de week' (zie figuur 2). De voorkeur voor de dinsdag en/of de donderdag als kantoordag hangt mede samen met het feit dat er minder medewerkers werkzaam zijn op maandag, woensdag en vrijdag (Center for People and Buildings, 2024).

Het 'treffen van collega's' is een belangrijke reden om naar het kantoor te komen. Mensen geven aan naar kantoor te komen om in de nabijheid van collega's te werken of om gepland te overleggen (Center for People and Buildings, 2024). Actief samenwerken gebeurt dan ook vaker op kantoor en veel werk waarbij mensen niet gestoord willen worden – concentratiewerk – wordt vaker vanuit huis gedaan (Houtveen, La Brijn, Appel-Meulenbroek, & Gosselink, 2024). Toch betekent dit niet dat er alleen plekken voor samenwerken, communicatie en sociale interactie op kantoor gerealiseerd moeten worden. Volgens Thoolen (2010) omvat samenwerken naast gezamenlijke activiteiten ook momenten met individuele activiteiten zoals concentratiewerk. Daarnaast zijn er dus nog de medewerkers die bijna alleen op kantoor werken. Voor deze groep zijn voldoende algemene en concentratiewerkplekken ook een vereiste. Ook uit de resultaten van het collectief onderzoeksprogramma WiT van CfPB 2023 blijkt dat alle medewerkers de verschillende taken nog steeds op kantoor uitvoeren, zie figuur 3.

FIGUUR 2 ► HET AANDEEL THUISWERKEN IS NA DE COVID-19-PERIODE FLINK GROTER GEWORDEN



FIGUUR 3 ► ACTIVITEITENPROFIELEN OP KANTOOR VANUIT DE VERSCHILLENDE LOCATIE-
GEBRUIKERSPROFIELEN



Bezetting en ervaren drukte

Het aanwezigheidsprofiel van de dinsdag en donderdag werpt de vraag op hoe het zit met de bezetting van het kantoor op de piekdagen en de ervaren drukte? Analyse van deze samenhang in de wetenschappelijke literatuur leidt tot een verrassende uitkomst: de ervaring van drukte is minder afhankelijk van bezetting dan vaak wordt

aangenomen. Als objectieve maatstaf voor drukte in de werkomgeving meten we vaak de bezetting in de werkomgeving (Brunia & Pullen, 2014). De bezetting speelt zeker een rol, maar is zeker niet het enige aspect dat van belang is. De ervaring van drukte wordt ook beïnvloed door verschillende aspecten uit de fysieke werkomgeving, de sociale werkomgeving en de persoon zelf

(Gifford, 2014). Zo kan een medewerker bijvoorbeeld de overtuiging hebben dat er geen beschikbare plekken op kantoor zijn, terwijl deze op een andere verdieping wel degelijk beschikbaar zijn. Ook kan drukte worden ervaren wanneer er weliswaar werkplekken beschikbaar zijn, maar niet op de voorkeursplek van de medewerker of op de voorkeurslocatie in het gebouw. Afhankelijk van de fysieke werkomgeving, de sociale werkomgeving en de persoon zelf, kan de waargenomen drukte leiden tot zowel een positief als negatief gevoel. Een werkomgeving kan als 'te druk', 'te rustig', 'aangenaam druk, of 'aangenaam rustig' worden ervaren (Brouwers, Niekel, & Gosselink, 2024). Zowel een te druk als een te rustig kantoor heeft negatieve gevolgen op het welzijn van individuen en de organisatie als geheel. De uitdaging voor organisaties is dus om een aangenaam drukke werkomgeving te creëren. Naast het sturen op werkplekbezetting, zal er ook aandacht moeten zijn voor de inrichting van de fysieke werkomgeving, de sociale werkomgeving en de individuen die hierin actief zijn.

3.3 Waardering voor de werkomgeving

De definitieve doorbraak van hybride werken dwingt ons opnieuw na te denken over de waarde van het kantoor. Zoals we zagen werken veel medewerkers vandaag de dag een stuk minder vaak op kantoor dan voor de coronapandemie. Hoe moet het gezamenlijke kantoor worden ingevuld om optimaal te voorzien in de behoefte van kantoorwerkers en organisatie? Om hier inzicht in te krijgen, vergeleken we voor twee overheidsorganisaties negentien verschillende aspecten van kantoorwerkomgeving uit Wodi-data uit de periode 2012-2019 en met data uit de WIT-monitor2023. De gerapporteerde waardering voor de werkomgeving pre- en post-Covid-19 kan immers veel zeggen over de veranderde behoeften van kantoorwerkers op kantoor.

Geen verschil

Bij drie van de negentien aspecten is er geen noemenswaardig verschil tussen de tevredenheid over de kantoorwerkomgeving in de periode 2012-2019 en post-Covid-19 gevonden voor de in-

deling/layout van de werkomgeving, de ventilatiemogelijkheden op kantoor en de mogelijkheid om geconcentreerd te werken. Net als voor de coronapandemie zijn kantoorwerkers niet heel erg tevreden over de mogelijkheid om geconcentreerd te werken op kantoor. Dit hoewel de bezetting van het kantoor in 2023 lager en onevenwichtiger is dan voor 2020.

Een lagere tevredenheid

Zeven aspecten van de werkomgeving worden post-Covid-19 significant iets lager gewaardeerd dan in de periode voor 2020 (zie figuur 4). Relevant in het kader van dit artikel is vooral de daling in tevredenheid over het aantal beschikbare overlegplekken en het aanbod van verschillende soorten overlegplekken. Ook de (lichte) daling in de tevredenheid over het aanbod van verschillende werkplekken springt in het oog.

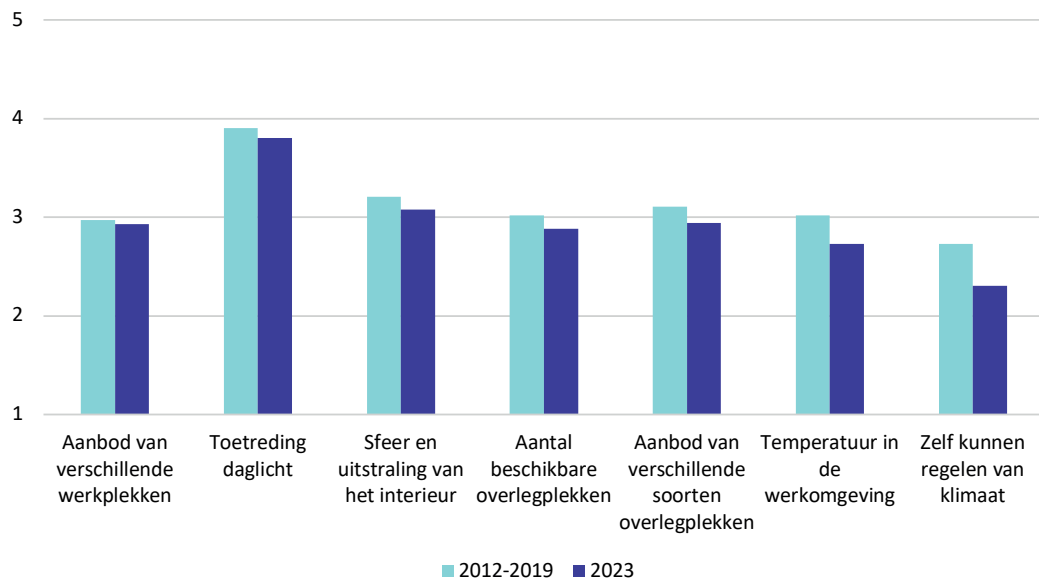
Een hogere tevredenheid

Bij negen aspecten van de kantoorwerkomgeving zien we dat de tevredenheid pre- en post-Covid-19 bij de kantoorwerkers significant is toegenomen (zie figuur 5). Opvallend is de relatief grote toename in de waardering van de mogelijkheden tot communicatie en sociale interactie op kantoor. Dit is opvallend omdat we eerder zagen dat er een lagere tevredenheid is over het aanbod en de beschikbaarheid van verschillende soorten overlegplekken. Daarnaast valt de hogere waardering van de functionaliteit en het comfort van de werkplek op. Dit alles is opvallend omdat er in de fysieke werkomgeving geen (grote) veranderingen zijn aangebracht. Hooguit zijn er beeldschermen en een aantal belcellen geplaatst.

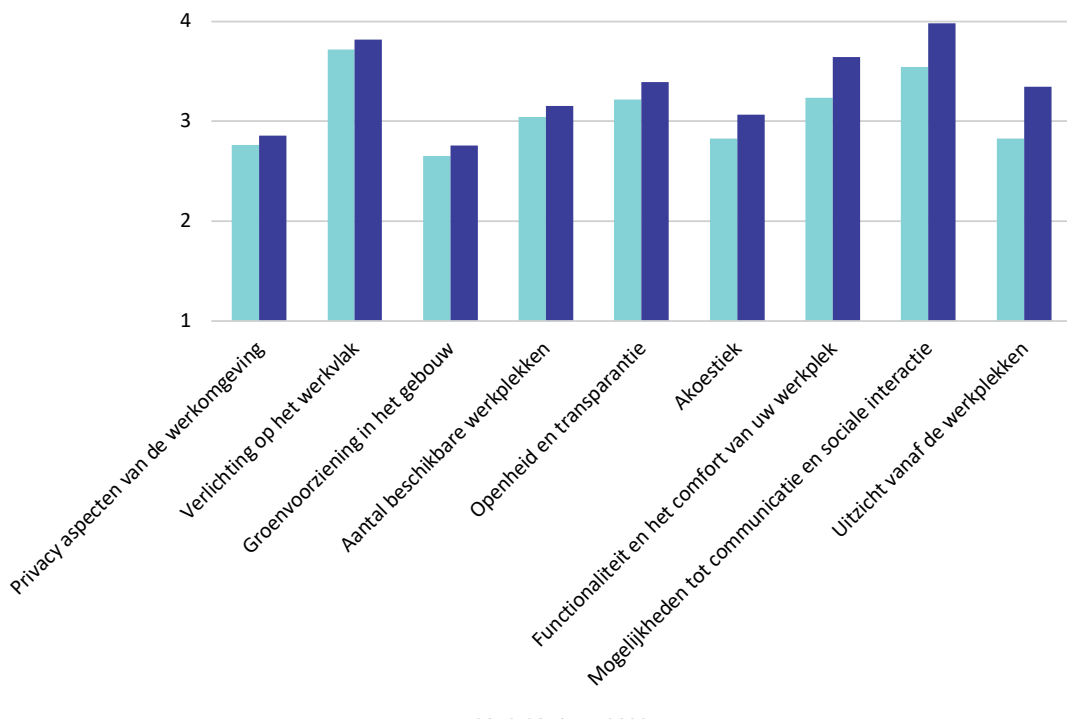
Kantoorwerkplek versus de thuiswerkplek

Er is gekeken naar het verschil in de waardering van de kantoorwerkplek versus de thuiswerkplek. Deze analyse is alleen uitgevoerd met data van de WIT-monitor omdat de waardering van de thuiswerkplek tot en met 2019 binnen de twee organisaties niet in kaart is gebracht. Het meest in het oog springend is de uitkomst dat de waardering voor de kantoorwerkplek over de hele linie aanzienlijk lager is dan voor de thuiswerkplek. De kan-

FIGUUR 4 ▶ ASPECTEN KANTOORWERKOMGEVING DIE EEN SIGNIFICANT LAGERE TEVREDENHEID LATEN ZIEN IN 2023 TEN OPZICHTE VAN DE PERIODE 2012-2019.



FIGUUR 5 ▶ ASPECTEN KANTOORWERKOMGEVING DIE EEN SIGNIFICANT HOGERE TEVREDENHEID LATEN ZIEN IN 2023 VERGELEKEN MET DE PERIODE 2012-2019.



toerwerkplek wordt gemiddeld beoordeeld met een 6,3. Het cijfer voor de thuiswerkplek ligt met een 8,5 beduidend hoger.

Bij het identificeren van de precieze oorzaak voor deze hoge waardering biedt de top drie van redenen waarom mensen kiezen voor de thuiswerk-omgeving een vingerwijzing. Uit de WIT-monitor blijkt dat mensen kiezen voor de thuiswerkplek om (1) een betere concentratie op de thuiswerkplek, (2) een betere werkprivébalans en (3) het besparen van reistijd. Opvallend is dat hierbij slechts één werkinhoudelijk aspect genoemd wordt: betere concentratie. De beide andere redenen hebben meer te maken met de persoonlijke levenssfeer.

4. HANDELINGSMOGELIJKHEDEN VAN HET KANTOOR

Gegeven de technologische mogelijkheden en de substantieel hogere waardering die kantoorwerkers hebben voor de thuiswerkplek kan de vraag worden gesteld waarom we überhaupt nog kantoren hebben. Is het niet mogelijk – of zelfs wenselijk – om kantoren af te stoten en kantoorwerk in de toekomst geheel vanuit huis te doen? Deze gedachte kan voor sommige organisaties – bijvoorbeeld vanuit kostenoverwegingen – aantrekkelijk klinken. Op basis van de nu beschikbare kennis lijkt dit echter voor de meeste organisaties geen verstandige strategie. Dat heeft te maken met twee specifieke ‘affordances’ (Waizenegger, McKenna, Cai, & Bendz, 2020) – ofwel ‘handelingsmogelijkheden’ – die een gezamenlijk fysiek kantoor biedt: gemeenschappelijke kantoren bieden de mogelijkheid om verbinding te borgen en de kennisuitwisseling te optimaliseren.

4.1 Verbinding

‘Verbinding’ is een veelomvattend en abstract begrip en verdient in de huidige context nadere specificering. In de context van kantoorhoudende organisaties gaat het om verschillende typen relaties tussen organisatie, team en medewerker. Deze relaties kunnen formeel en informeel van aard zijn en al dan niet een bepaalde mate van hiërarchie (ofwel verticaliteit) in zich dragen. Dit

leidt tot de volgende definitie van ‘verbinding’:

‘Verbinding (binnen organisaties) is het geheel van verticale en horizontale, formele en informele relaties die worden onderhouden (of met het oog op borgen van het primaire proces zouden moeten worden onderhouden) tussen (de representanten van) organisatie, team en individuele medewerker’. (Brouwers, et al., 2022)

Om het begrip ‘verbinding’ verder te verhelderen hebben onderzoekers van het CfpB een historisch filosofische analyse uitgevoerd. Op basis van dit onderzoek kunnen vijf condities voor gemeenschappelijkheid worden geïdentificeerd (La Brijn, Hoekjen, & Pullen, 2022). Organisaties die de noodzakelijke verbinding duurzaam willen borgen, moeten oog hebben voor de volgende vijf condities voor structurele gemeenschappelijkheid:

1. **Gereguleerde toegankelijkheid:** er moet beleid ontwikkeld worden met betrekking tot de vraag wie wanneer en waar de toegang heeft tot informatie.
2. **Mensbeeld:** organisaties moeten zich bewust zijn van de impliciete wijze waarop binnen de organisatie wordt gedacht over de positie van de medewerker op het spectrum dat loopt van ‘human capital’ tot ‘autonoom individu’.
3. **Juridische inkadering:** een succesvolle implementatie van hybride werken veronderstelt kennis van en aandacht voor de formele basis zoals geformuleerd in (onder meer) de individuele arbeidscontracten en de geldende Arbeidwetgeving.
4. **Verbeelde gemeenschap:** het handhaven van (het gevoel van) gemeenschappelijkheid binnen een hybride context is afhankelijk van de manier waarop gedeelde cultuur en symboliek worden ingezet en geborgd ter bestending van het ‘wij-gevoel’.
5. **Fysieke gemeenschappelijkheid:** voor het realiseren van verbinding in een hybride situatie is fysiek samenkomen een noodzakelijke voorwaarde. Er is behoefte aan heldere afspraken over hoe en wanneer medewerkers elkaar

fysiek ontmoeten (La Brijn, Hoekjen, & Pullen, 2022).

Met betrekking tot de vraag in hoeverre het mogelijk is kantoorruimte af te stoten, is vooral het vijfde punt belangrijk. Fysieke aanwezigheid is belangrijk voor het onderhouden van een gevoel van gemeenschappelijkheid. Het fysieke kantoor wordt gekenmerkt door 'handelingsmogelijkheden' die de thuiswerkplek niet biedt: het kantoor biedt de mogelijkheid onderlinge verbinding te realiseren en te borgen.

4.2 Kennisuitwisseling

Naast het bieden van fysieke gemeenschappelijkheid is het kantoor ook belangrijk voor de kennisuitwisseling. Onderzoeken leiden tot een betrekkelijk eenduidige conclusie: het gezamenlijke kantoor vervult ook in de hybride werkelijkheid een belangrijke functie in de uitwisseling van kennis en daarmee het structureel innovatieve vermogen van organisaties.

In de academische literatuur is er veel aandacht voor het belang van face-to-facecontact en kennisuitwisseling binnen organisaties. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat werken op afstand van het gemeenschappelijke kantoor nadelige effecten kan hebben op de kennisuitwisseling en het innovatievermogen van organisaties (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Er is bij werken op afstand minder sprake van onderlinge communicatie (Yang, et al., 2022) en het kennisbewustzijn neemt af (Van der Meulen, Van Baalen, Van Heck, & Mülder, 2019). Ook lijkt virtuele communicatie een nadelig effect te hebben op het genereren van creatieve ideeën (Brucks & Levav, 2022).

Op zichzelf zijn deze uitkomsten niet alarmerend voor organisaties waarvan een flink aantal van de medewerkers een substantieel deel van de werkdag de werkzaamheden thuis uitvoert. Er zijn momenteel technologische mogelijkheden die deze nadelige effecten deels ondervangen. Daarnaast zijn vrijwel alle medewerkers minimaal één dag per week op kantoor aanwezig. Daarmee is het

kantoor niet alleen een plek waar de noodzakelijke (formele en informele) verbinding kan plaatsvinden, maar ook de plek waar de belangrijke kennisoverdracht plaatsvindt.

5. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

5.1 Conclusie

De vraag die de leidraad vormde bij dit artikel luidt: wat zijn de effecten van de beschreven transitie naar structureel hybride werken voor de fysieke werkomgeving? En wat betekent dit potentieel voor de te verwachten vraag naar vierkante meters van kantoorhoudende organisaties? Kunnen kantoren kleiner? De bevindingen in dit artikel bieden een handvat om een voorlopig antwoord te formuleren op deze vraag.

Kantoren zijn belangrijk voor organisaties, teams en medewerkers omdat ze een belangrijke bijdrage leveren aan (formele en informele) verbinding en een plek bieden voor kennisdeling. Kantoorwerkers komen veelal op de dinsdag en donderdag naar kantoor. De bezetting is niet evenredig verdeeld over de week, maar kent pieken op deze twee dagen.

Mensen komen naar kantoor om collega's te ontmoeten en om actief samen te werken en te overleggen. Maar daarmee is het kantoor niet 'slechts' een ontmoetingsplek. Medewerkers doen alle activiteiten in het werkproces in een bepaalde mate op kantoor. Dat vraagt dus om een gevarieerde indeling van het kantoor waarbij plaats is voor alle soorten activiteiten. Vanuit het ervaren tekort aan overlegplekken, is het te overwegen om te voorzien in de behoefte aan meer en een grotere diversiteit aan overlegplekken. Daarnaast is het belangrijk om te streven naar aangenaam drukke werkomgevingen die als niet te rustig en niet te druk worden ervaren.

De vraag wat deze uitkomsten betekenen voor de vraag naar vierkante meters van kantoorhoudende organisaties verdient een gedifferentieerd antwoord. Door de duurzame transitie naar hybride werkarrangementen – en structureel lagere be-

zettingsgraden dan pre-Covid-19 – is er op termijn onmiskenbaar een potentieel voor reductie van vierkante meters. Kantoren kunnen kleiner. Het is echter niet eenduidig vast te stellen hoe een dergelijke reductie zijn beslag kan vinden en om welk specifiek reductiepotentieel het daarbij precies gaat. Deze vraag moet per organisatie worden beantwoord en is onder meer afhankelijk van het beleid dat door organisaties ontwikkeld wordt. Factoren die een rol spelen zijn bijvoorbeeld de aard van de organisatie, de organisatiecultuur, de aard van het personeelsbestand en de bestaande huisvestingssituatie.

5.1 Aanbevelingen

Voor de praktijk komen we tot een aantal aanbevelingen om te onderzoeken welke reductie in metrage mogelijk is.

Ten eerste kan een organisatie onderzoeken of de pieken op dinsdag en donderdag kunnen worden afgevlakt en/of de bezetting beter kan worden verdeeld over de week. Bijvoorbeeld door een spreiding van (verplichte) ‘teamdagen’ in te stellen.

Zorg ten tweede voor een goede balans in het aantal en typen overleg- en werkplekken, passend bij de activiteiten op kantoor en onderzoek indelingsscenario’s en de effecten op het ruimtegebruik. Besteed ten derde aandacht aan het creëren van een aangenaam druk kantoor door enerzijds aandacht te geven aan sfeer en uitstraling en anderzijds aan het versterken van gevoel van verbinding. Dit kan bijvoorbeeld door het faciliteren van teams in de werkomgeving.

Kijk tot slot naar een mogelijke herschikking van de vastgoedportefeuille in relatie tot een andere combinatie van gebruiksfuncties, mogelijke functionaliteiten (bijvoorbeeld een hubfunctie) en gebruikers van panden. Organisaties met een omvangrijke portefeuille hebben hierbij waarschijnlijk meer ruimte en een groter reductiepotentieel dan organisaties met een kleine vastgoedportefeuille.

Voor toekomstig onderzoek komen we tot de volgende aanbevelingen. Ten eerste moet onderzoek uitwijzen wat de goede balans is als het gaat om een aangenaam drukke werkomgeving en welke relatie er kan worden gelegd met hardere KPI's zoals bezettingsgraadmetingen en of een bandbreedte is vast te stellen. Ten tweede is onderzoek wenselijk naar mogelijke indelingsconcepten van de werkomgeving die aansluiten bij het hybride werken en de gevolgen voor het ruimtegebruik van kantoren. Tenslotte is dit onderzoek gebaseerd op twee overheidsorganisaties. Bij deze twee organisaties was pre-Covid-19 al sprake van tijd- en plaatsonafhankelijk werken en een werkomgeving gericht op activiteitsgerelateerd werken. Dit zal niet voor alle organisaties het geval zijn. Er kan worden onderzocht of de uitkomsten van dit onderzoek ook bij andere (niet overheids-) organisaties naar voren komen.

OVER DE AUTEURS

Dr. Henk-Jan Hoekjen promoveerde in filosofie en studeerde geschiedenis en filosofie.

Was jarenlang hoofdredacteur van diverse vakbladen op facilitair gebied en vastgoedmanagement.

En werkt sinds 2020 als senior onderzoeker bij het Center for People and Buildings.

Drs. ing. Bartele Hoekstra studeerde managementwetenschappen en bouwkunde.

Hij is werkzaam als onderzoeker bij het Center for People and Buildings.

Gijs Brouwers MSc rondde in 2022 een onderzoeksmaster af in Bestuurskunde en Organisatiewetenschappen. Sindsdien werkt hij als onderzoeker bij het Center for People and Buildings.

REFERENTIES

- Allen, T., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? *Psychological Science in the Public Interest* 16, 2, pp. 40-68.
- Brouwers, G., La Brijn, D., Gosselink, A., Hoekjen, H., Hoekstra, B., Houtveen, S., . . . Schlangen, J. (2022). *Zoeken naar verbinding in de hybride wereld*. Delft: CfPB.
- Brouwers, G., Nielke, M., & Gosselink, A. (2024). *Waardering van de werkomgeving post-COVID-19*. Delft: Center for People and Buildings.
- Brucks, M., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature* 605, pp. 108-116.
- Brunia, S., & Pullen, W. (2014). *The occupation measured: Occupancy rates in office land*. Delft: CfPB.
- Center for People and Buildings. (2024, februari 22). *Waarom de kameel van de week bestaat*. Retrieved from <https://www.cfpb.nl/nieuws/waarom-de-kameel-van-de-week-bestaat/>
- De Waal, A. B. (2024). *BNW Index*. YNNO.
- Gifford, R. (2014). Environmental psychology matters. *Annual Review of Psychology* 65, pp. 541-579.
- Houtveen, S., La Brijn, D., Appel-Meulenbroek, R., & Gosselink, A. (2024). What determines the differences between Dutch hybrid workers' location choice clusters? Publicatie tijdens *Transdisciplinary Workplace Research (TWR) 2024 Conference*. Edinburgh.
- La Brijn, D., Gosselink, A., Hoekjen, H.J., Hoekstra, B., Nielke, M., & Pullen, W. (2021). *We Werken Thuis Eindrapport*. Delft: CfPB.
- La Brijn, D., Hoekjen, H., & Pullen, W. (2022). Kennis verwerken in de virtuele agora: Thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19. *Gedrag & Organisatie*, 142-166.
- Laurence, G. A., Fried, Y., & Slowik, L. H. (2013). "My space": A moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. *Journal of Environmental Psychology* 36, pp. 144-152.
- Maarleveld, M., Volker, L., & Van der Voordt, T. (2009). Measuring employee satisfaction in new offices - the WODI toolkit. *Journal of Facilities Management*, pp. 181-197.
- Thoolen, F. (2010). *Samenwerking: Hoe de huisvesting de samenwerking beïnvloedt*. Delft: Center for People and Buildings.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Michigan.
- Van der Meulen, N., Van Baalen, P., Van Heck, E., & Mulder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology* 34, 3, pp. 243-262.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems* 29, 4, pp. 429-442.
- Yang, L., Holtz, D. J., Suri, S. S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., . . . Teevan, J. (2022, January). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour* 6, pp. 43-54.