

Facility & Workplace Experience

Onderzoek 2022

Colofon

Auteurs

Naëmie Boone, Corinna van Diepen - Kneijens, Bas Drijfhout, Marloes Emmen, Jurgen Jaakke, Nanda van Rijn - Koppers

Uitgever

FMN

Vormgeving en opmaak

Kim Doppenberg, TwynstraGudde

© 2022, FMN en TwynstraGudde

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Voorwoord

De coronapandemie en de bijbehorende maatregelen hebben veel impact op de facilitaire branche gehad. De beperkende maatregelen zijn gelukkig voorbij, maar op kantoor wordt meer dan eens duidelijk dat er geen weg terug is naar het 'oude normaal'. Wat de impact van corona op de lange termijn is, is voor een deel nog ongewis. Organisaties, maar zeker ook facilitair managers, adviseurs en leveranciers denken daarom na over de ideale invulling van werken na de coronapandemie. Want wat zijn de veranderende behoeften van de eindgebruikers en wat is hun beleving in de nieuwe situatie? Wat is in de toekomst de functie van onze gebouwen? Hoe verbinden we medewerkers aan de organisatie en welke rol speelt de facilitair manager daarin? Hoe kunnen we komen tot een integrale aanpak? Deze vraagstukken leiden tot een interessant debat, waarin een belangrijke rol is weggelegd voor de facilitaire afdelingen binnen iedere organisatie.

In deze zoektocht naar een nieuwe invulling van werken bestaat binnen en buiten ons vakgebied grote behoefte aan betrouwbare data over de facilitaire markt. Niet alleen over de marktomvang, maar ook over trends, ontwikkelingen en werkplekbeleving. Sinds 2008 wordt iedere 2 jaar door TwynstraGudde in opdracht van FMN een onderzoek naar ontwikkelingen in de facilitaire markt uitgevoerd. Sinds 2020 verschijnt dit onderzoek jaarlijks en is dit uitgebreid met een diepgaand onderzoek naar de werkplekbeleving. In deze editie van 2022 staat de eindgebruiker van de werkplek centraal. Een onderzoek dat juist nú, in de nadagen van de coronapandemie, zeer relevant is.

In deze publicatie leest u de uitkomsten van het Facility & Workplace Experience Onderzoek 2022. Dit geeft u, als facilitair professionals, de nodige inzichten waarmee u uw eigen inzichten en prestaties kunt benchmarken. Bovendien biedt dit onderzoek u handvatten om zelf aan de slag te gaan. We hopen u met dit onderzoek te inspireren en richting te geven aan uw (nieuwe) facilitaire strategie voor de komende jaren.

Veel leesplezier gewenst!

Michel Tobé
Voorzitter FMN



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	5
1. De Facility & Workplace markt in cijfers	7
2. Het Facility & Workplace Experience onderzoek	15
3. De aanpak van het Experience onderzoek	17
4. Uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek	19
5. Uitkomsten van de rondetafelsessies	24
6. Zoeken naar het nieuwe normaal	27
Verantwoording en bronvermelding	35
Colofon	38
Redactie	40



Inleiding

De facilitaire sector is ondanks de coronacrisis in 2021 weer opgeveerd. De omvang van de facility en workplace markt is bijna 85 miljard euro. Deze omvang is gegroeid met 6,9%, ten opzichte van een krimp van 2,7% in 2020. Dat tekent hoezeer onze branche in een bewogen tijd verkeert. En na de coronapandemie tekent de volgende crisis alweer af: oorlog in Oekraïne, stijgende prijzen en dalende koopkracht. In alle onzekerheid kijkt de facilitair professional vooruit. Eindgebruikers gaan stapsgewijs weer terug naar kantoor, maar we zien dat de manier van werken structureel en blijvend is veranderd. In dit marktonderzoek blikken terug op de voorbije jaren én kijken vooruit naar de tijd van werken na de coronapandemie.

Dit is de negende editie van het Facility & Workplace Marktonderzoek dat TwynstraGudde in opdracht van FMN heeft uitgevoerd. Sinds 2008 vindt dit onderzoek tweejaarlijks plaats en sinds 2019 jaarlijks. Vanaf 2019 publiceren we jaarlijks de belangrijkste cijfers over de omvang, omzet en personeelsgegevens van de Facility & Workplace branche. Om het jaar vullen we deze cijfers aan met de mening van de facilitair professionals, afgewisseld met de beleving van eindgebruikers.

2017 Marktomvang	2019 Marktomvang	2020 Marktomvang	2021 Marktomvang	2022 Marktomvang
Trends & ontwikkelingen o.b.v. enquête	Trends & ontwikkelingen o.b.v. enquête	Experience eindgebruikers	Trends & ontwikkelingen o.b.v. enquête	Experience eindgebruikers

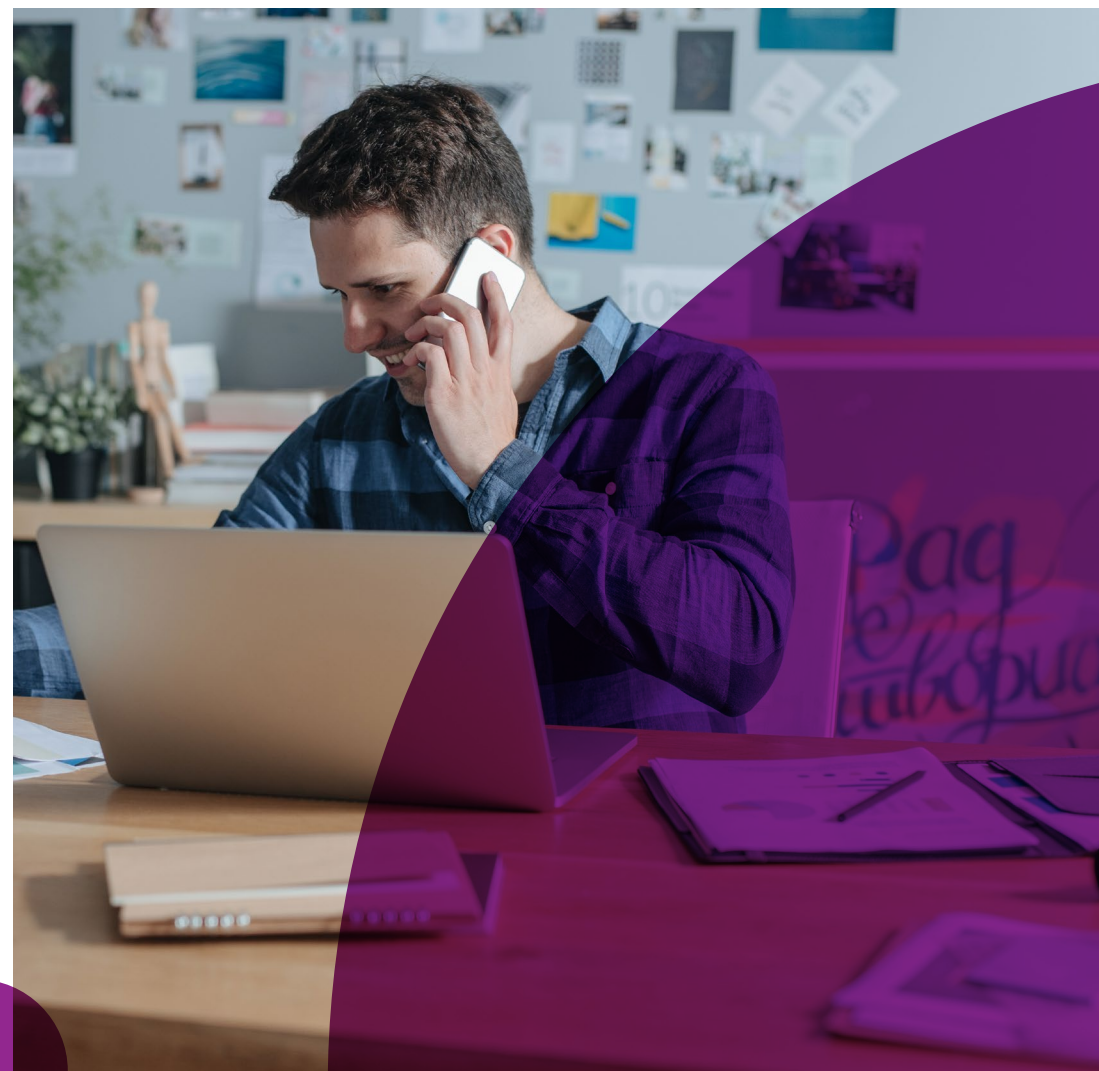
In dit onderzoek staat de eindgebruiker centraal: de medewerkers die de werkplekken met bijbehorende faciliteiten feitelijk gebruiken. De eindgebruikers zijn de meest waardevolle assets van een organisatie. Deze wil je aan je organisatie binden. Hun ervaringen, wensen en voorkeuren bepalen daarom grotendeels de koers die wordt gevaren. Daarbij gaat het niet alleen meer om de kantooromgeving. Het thuiswerken heeft een vaste waarde gekregen binnen het huisvestingsplan van organisaties en valt daarmee dus ook binnen de scope van de facilitair manager.

Door kritisch te kijken naar het eigen huisvestingsconcept, de facilitaire diensten en het werkbeleid dienen organisaties een plan te formuleren of bij te stellen voor de toekomst. Betrouwbare cijfers over trends en ontwikkeling, maar zeker ook over de beleving van eindgebruikers zijn daarvoor cruciaal.

Sinds 2014 zijn steeds meer eindgebruikers (zeer) tevreden over het werk en de werkomgeving. In 2021 zien we voor het eerst een lichte verandering. De score is iets lager geworden: meer mensen zijn neutraal of tevreden, minder mensen zijn zeer tevreden. Dat is gemiddeld; tussen sectoren zijn er verschillen. Een andere waarneming is, dat vóór corona eindgebruikers dachten voor ongeveer 60 procent van hun werktijd het meest effectief buiten kantoor te kunnen werken, terwijl ze feitelijk voor 80 procent op kantoor waren. Tijdens corona werd de eindgebruiker gedwongen meer thuis te werken en werd dit alsnog de werkelijkheid. En het is goed bevallen: de behoefte van respondenten om thuis te werken is in deze periode verder gegroeid.

In dit rapport presenteren we in hoofdstuk 1 de uitkomsten van het (jaarlijkse) Facility & Workplace marktonderzoek met cijfers tot en met 2021. We beschrijven de omvang van de facilitaire en vastgoedmarkt en geven een overzicht van de belangrijkste verschuivingen in de deelmarkten.

Dit jaar is het onderzoek (net als twee jaar geleden) gecompleteerd met het Facility & Workplace Experience onderzoek met de inzichten van facilitair professionals en cijfers over de beleving van eindgebruikers. In de hoofdstukken 2 tot en met 5 gaan we daarop in. Het vergelijken van de situatie voor en na corona, geeft een mooi inzicht in de transitie die wij in ons vakgebied doormaken. Conclusies daarover presenteren we in hoofdstuk 6. Dat hoofdstuk biedt tevens de handvatten waarmee facilitair professionals richting kunnen geven aan een strategie voor de komende jaren.



1

De Facility & Workplace markt in cijfers

Na de enorme impact van corona in 2020 herstelt de Facility & Workplace markt zich in 2021. Met een groei van 6,9% wordt de historische krimp van 2,7% weer ingelopen. De verschillen tussen de deelmarkten zijn echter groot. De groei op vooral commercieel vastgoed zorgt voor een totale marktomvang van bijna 85 miljard euro in 2021.

De mate van impact en het tempo van herstel van de coronacrisis verschilt per sector. Het Centraal Bureau voor de Statistiek geeft aan dat het bruto binnenlands product in 2021 met 4,8% is gegroeid. Dat is vooral toe te schrijven aan het grotere handelssaldo en de hogere consumptie door huishoudens. Ook de overheidsconsumptie en de investeringen lagen hoger dan in 2020. In vergelijking met 2019 bedroeg de groei in 2020 0,8%. De krimp van 3,8% in 2020 is in een jaar tijd teniet gedaan.

BRUTO BINNENLANDS PRODUCT (VOLUME)

%-verandering t.o.v. jaar eerder



Facility & Workplace markt veert weer op

De totale omvang van de Facility & Workplace markt inclusief vastgoed bedraagt in 2021 bijna 85 miljard euro. Dat is een groei van 6,9% ten opzichte van 2020. In 2020 hadden we nog te maken met een krimp met -2,7% (inclusief vastgoed) en -7,9% (exclusief vastgoed) ten opzichte van 2019. Daarmee zien we de Facility & Workplace markt weer opveren na een zwaar jaar als gevolg van de coronapandemie. Echter voor de facilitaire dienstverlening nog niet op het niveau van 2019, voor vastgoed wel.

Met 52,5 miljard euro maakt de omvang van de vastgoedmarkt in 2021 zo'n 62% uit van de totale Facility & Workplace markt. Daarbij zien wij een verschil in toename uitgedrukt in vierkante meters of euro's. Het totale volume in verhuurbaar vloeroppervlak van commercieel vastgoed groeit met 3,3%. Dit wordt veroorzaakt door een toename van bedrijfsruimten met 4,6%, die ook nog eens 64% van het totale commercieel vastgoed uitmaakt. Wanneer we de vastgoedmarkt uitdrukken in eigendoms- en huurlasten zien we maar liefst een groei van 10%. Het verschil wordt vooral veroorzaakt door de oplopende inflatie.

De inflatie neemt toe

De afgelopen jaren hebben de Europese Centrale Bank (hierna: ECB) (vanaf 2014) en de Amerikaanse Federal Reserve met opkoopprogramma's, en door coronaherstelfondsen zoals het PEPP (Pandemic Emergency Purchase Programme) de geldvoorraad van de economie verruimd. Door deze toename van de geldvoorraad aan de economie neemt de waarde van het geld af. Dat gecombineerd met een schaarste in grondstoffen door onder meer leveringsproblemen zorgt voor een toenemende inflatie. Consumentenprijzen waren in 2021 gemiddeld 2,7% hoger dan in 2020, maakt het Centraal Bureau voor de Statistiek (hierna: CBS) bekend.

Editie met actuals 2020 en prognose 2021

Zoals in voorgaande edities publiceren wij de omzetgegevens van het meest recente afgesloten boekjaar, gebaseerd op publicaties door, sectorspecialisten en brancheonderzoek. Dat zijn in deze editie de actuals van 2020.

De cijfers van de marktomvang publiceren wij ook van het afgelopen jaar. Zo beschikt u over de meest recente omzetgegevens. Dit zijn de omzetprognoses op basis van de meest recente cijfers van het CBS. Hierbij gaat het om cijfers van de omzetontwikkeling tot en met het 4e kwartaal 2021 voor de (deel)sectoren als schoonmaak, beveiliging en catering. Ook is gebruik gemaakt van sectorprognoses van financiële instellingen en brancheonderzoek. Omdat het om een prognose gaat en het boekjaar nog niet is afgesloten kunnen de cijfers over 2021 nog definitief naar boven of beneden worden bijgesteld.

Actuals 2020

2020 was een historisch jaar waarbij we voor het eerst sinds 20 jaar dat wij dit onderzoek doen in de Facility & Workplace markt een algehele krimp van 2,7% hebben waargenomen. Nog meer dan de geprognostiseerde krimp van 1,1% in onze vorige editie. Net als veel andere sectoren is ook de Facility & Workplace markt in 2020 hard geraakt. We zien daarbij wel grote verschillen tussen de deelmarkten.

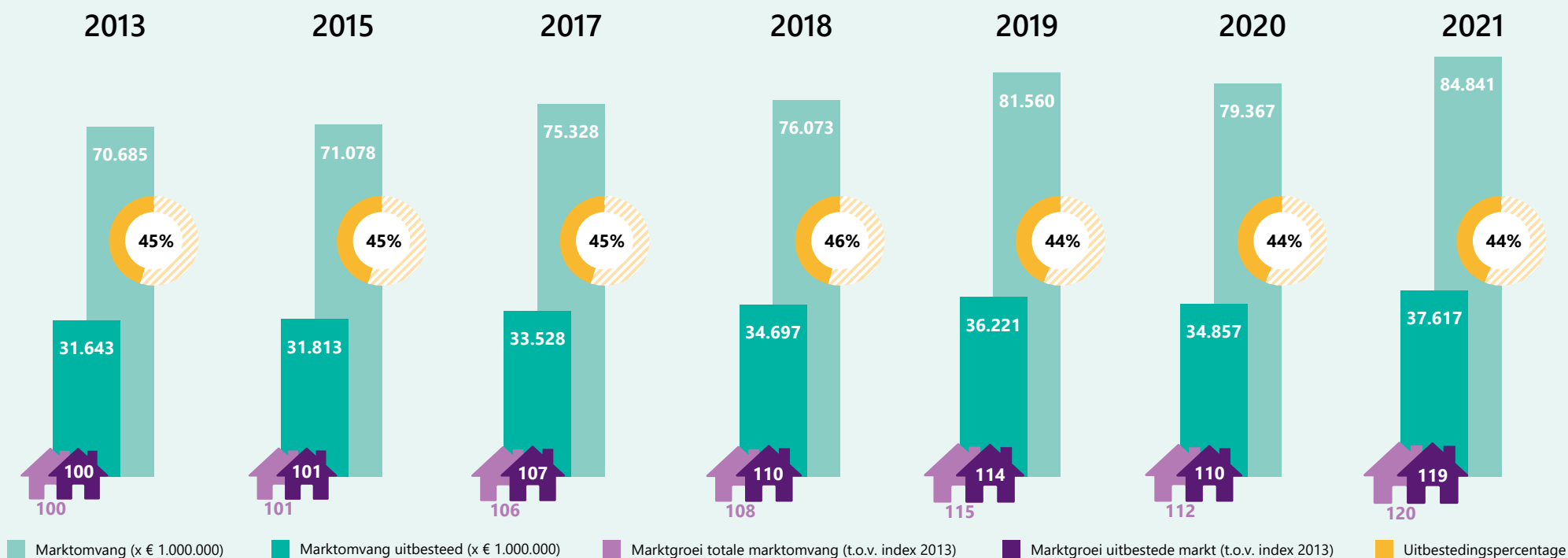
Voor het commercieel vastgoed zien we in 2020 uiteindelijk een groei van 1,1% ten opzichte van 2019. We zien hier een sterke toename van bedrijfsruimten (11,7%) voornamelijk door de nog groeiende economie en toename van logistiek vastgoed. Voor zorgvastgoed zien we een groei van 4,8% en onderwijs is net als voorgaande jaren ongeveer gelijk gebleven. Door de pandemie zien we wel een sterke krimp op winkelruimte (-7,5%) ten opzichte van 2019. Bij kantoren is sprake van een toename (3,9%), hoofdzakelijk door de vraag naar hoge kwaliteit kantoorruimte.

Prognose 2021

De toename van de totale marktomvang inclusief vastgoed bedraagt 6,9% ten opzichte van 2020. We zien voor het commercieel vastgoed een lichte toename van de totale voorraad (3,3%). Bij kantoren is de totale voorraad waarschijnlijk ongewijzigd (0,3%). In 2021 neemt

de vraag naar logistiek vastgoed verder toe (4,6%) en neemt de vraag naar winkels af (-1,7%). Onderwijs en zorg blijft waarschijnlijk, zoals voorgaande jaren stabiel. Experts hebben verschillende verwachtingen van de invloed van corona op de vastgoedmarkt.

TOTALE OMVANG FACILITY & WORKPLACE MARKT INCLUSIEF VASTGOED



Vraag naar kwalitatief hoogwaardige kantoorgebouwen

Door corona hebben diverse organisaties strategische keuzes over het gebruik van de vastgoedportefeuille uitgesteld. De consensus bij de meeste organisaties is dat hybride werken de nieuwe norm gaat worden. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers het fijn en effectief vinden om ongeveer de helft van de tijd thuis te kunnen werken. In het onderzoek naar de eindgebruiker (hoofdstuk 2 t/m 6) staan we hier nader bij stil. Het is de verwachting dat organisaties hierdoor op de lange termijn minder behoefte hebben aan kantoorruimte. Kantoren zullen steeds meer worden ingericht om te ontmoeten en samen te werken. Dit zien wij terug in ontwikkelplannen en renovaties. Er is en blijft vraag naar kwalitatief hoogwaardige kantoorgebouwen. Een kantoor moet een aantrekkelijke, functionele en gezonde werkomgeving bieden. Gevestigd op locaties dicht bij het openbaar vervoer en goede publieke voorzieningen.

Bedrijfsruimte, meer behoefte aan logistieke hubs

Mensen kopen steeds meer online, dat heeft zowel invloed op benodigd oppervlak aan winkels als oppervlak aan logistiek. Door de sterke toename van e-commerce verandert de functie van de stad nog meer naar een plek waar men naartoe gaat voor de beleving. Aankopen worden steeds meer online gedaan waardoor er meer behoefte is aan logistieke hubs centraal in het land. De verwachting is dat logistieke huurprijzen verder zullen stijgen, mede doordat het aanbod aan logistiek vastgoed daalt.

De leegstand van winkels zal toenemen

De vraag naar winkelruimte is, mede door corona, vanaf 2020 afgenomen. Als gevolg daalden de huurprijzen licht. Naar verwachting neemt de passantenstroom in veel winkelgebieden structureel verder af, behalve bij kwalitatief goede winkelgebieden waar men er een dagje uit van kan maken. In de toekomst verwachten wij daarom grotere prijsverschillen tussen de verschillende winkelgebieden. Ook neemt de leegstand van winkels komende jaren toe.

Zorgvastgoed neemt toe mede door vergrijzing

Mede door de vergrijzing van de samenleving neemt de zorgbehoefte en daarmee ook de vraag naar zorgvastgoed verder toe. Dit geldt voor intramuraal en extramuraal zorgvastgoed. Veel zorginstellingen die vastgoed bezitten hebben relatief oude gebouwen. Cliënten en patiënten worden gemiddeld steeds ouder en de zorgzwaarte neemt toe. Voor de lichtere zorgzwaarte categorieën zien we commercieel vastgoed toenemen in het aanbieden van kleinschalige woonzorgcomplexen.

Onderwijs zal wellicht op lange termijn gebouwen afstemmen op hybride onderwijs

Onderwijsinstellingen zullen wellicht op de lange termijn de gebouwen afstemmen op hybride onderwijs, met name voor het hoger onderwijs. Dit hangt af of het lesgeven op afstand zich zal doorzetten. Dit heeft invloed op de benodigde omvang en kwaliteit van de gebouwen.

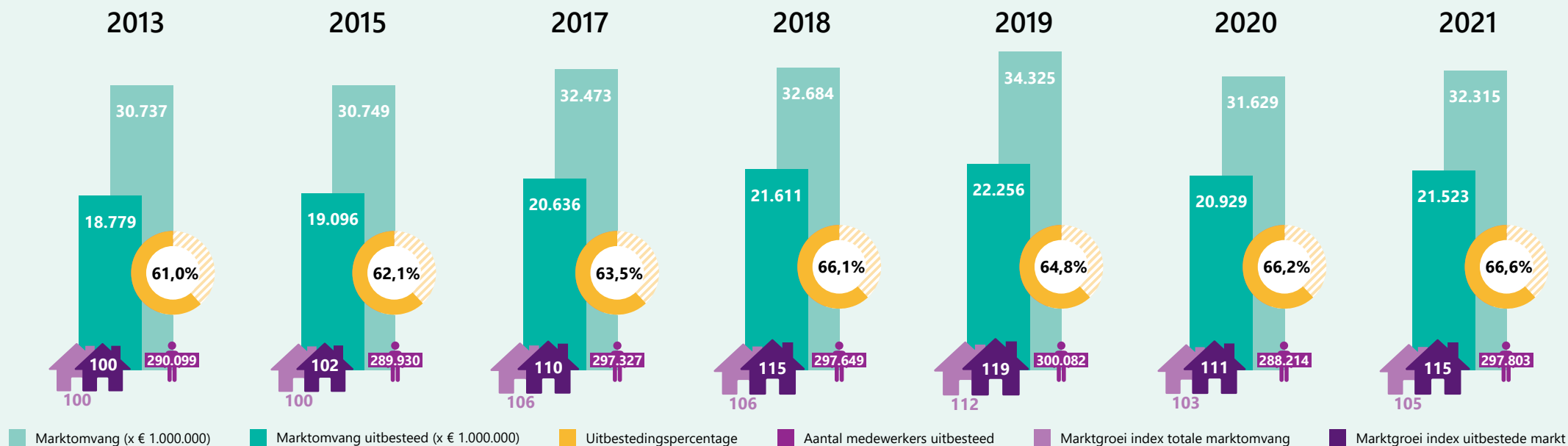


Marktomvang exclusief vastgoed groeit met 2,2%

Als de vastgoedontwikkeling niet wordt meegerekend, zien we in 2021 een omzetgroei van de totale Facility & Workplace markt met 2,2% en een groei van de uitbesteede markt met 2,8%. Het aantal medewerkers bij leveranciers neemt de afgelopen tien jaar in verhouding minder hard toe dan de uitbesteede omzet. De productiviteit in omzet per medewerker zien we dan ook toenemen van € 64.732 in 2013 tot € 72.273 in 2021.

Van 2013 tot 2019 zagen we de marktomvang met 12% toenemen en het uitbesteede aandeel met 19%. Echter in 2020 was de impact van coronamaatregelen door o.a. het thuiswerken groot en zagen we een krimp van 7,9%. De groei in 2021 met 2,2% maakt dit nog niet goed. Met ruim 32,3 miljard euro zitten we nog niet op het niveau van 2019. Daarbij gaat het nog steeds om ruim 4% van het bruto binnenlands product in Nederland (exclusief vastgoed). Daarvan wordt 66,6% aan leveranciers uitbesteed.

TOTALE OMVANG FACILITY & WORKPLACE MARKT EXCLUSIEF VASTGOED





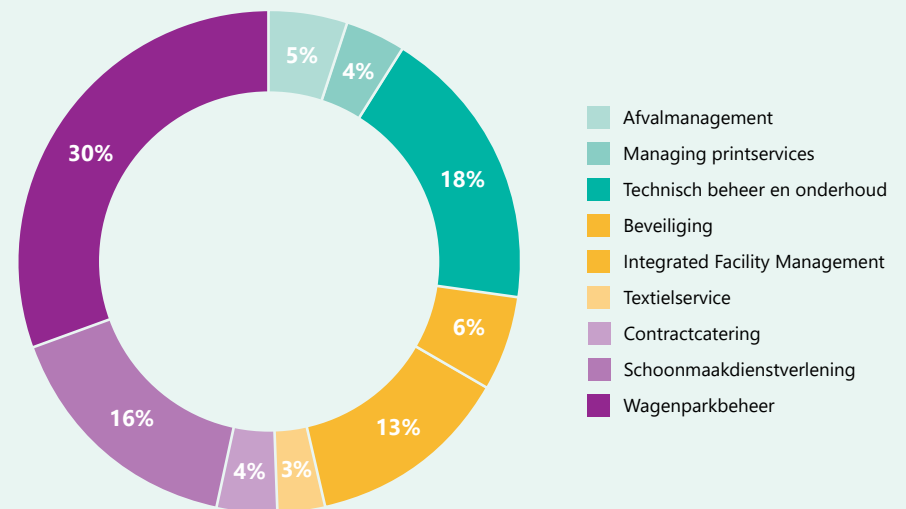
Kerncijfers deelmarkten

Voor bijna alle deelmarkten zien we de marktomvang weer groeien of blijft die gelijk. Belangrijkste uitzondering is managing printservices met een krimp van 11%. Een deelmarkt die overigens sinds 2015 een structurele krimp laat zien tussen de 8 tot 14%. De toename van de marktomvang bij beveiliging (4,7%), contractcatering (9,5%), textielservice (5%) en wagenparkbeheer (2,5%) was echter niet voldoende om de krimp op die onderdelen in 2020 goed te maken.

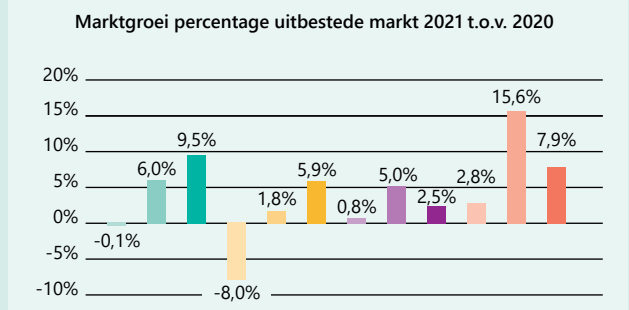
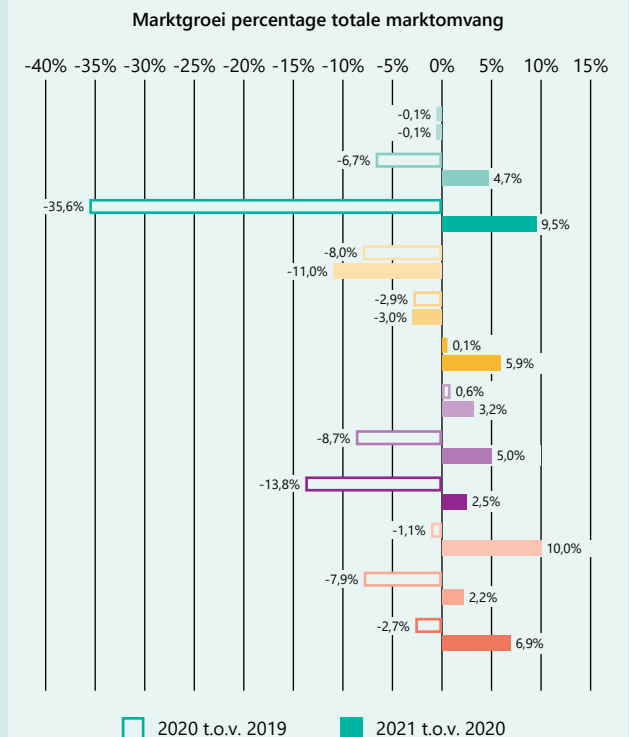
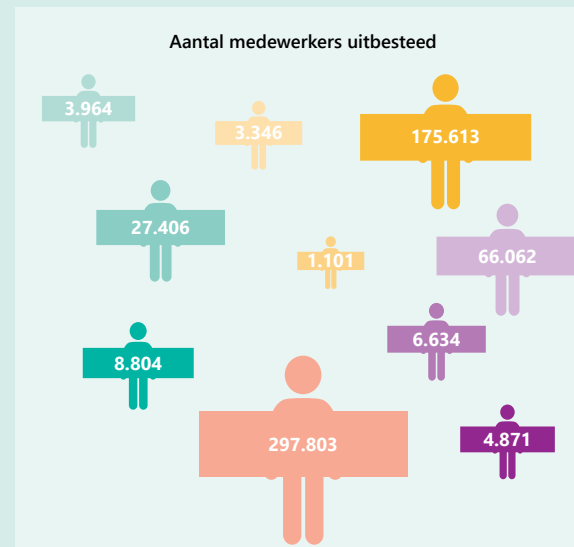
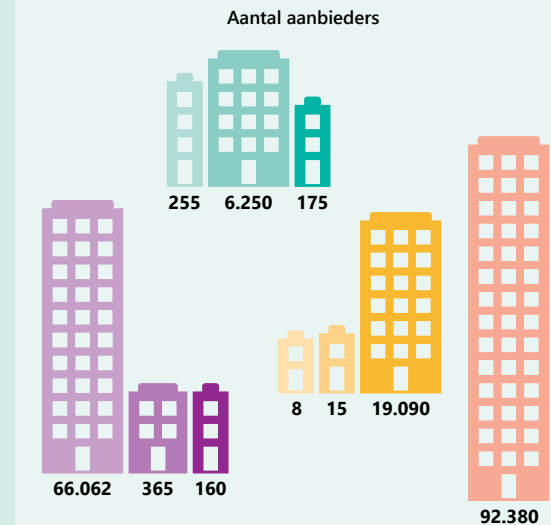
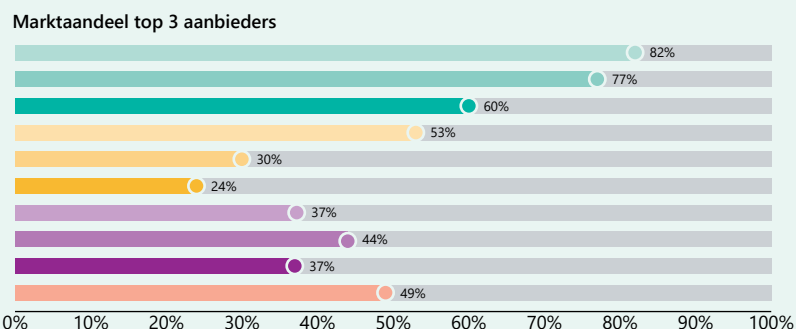
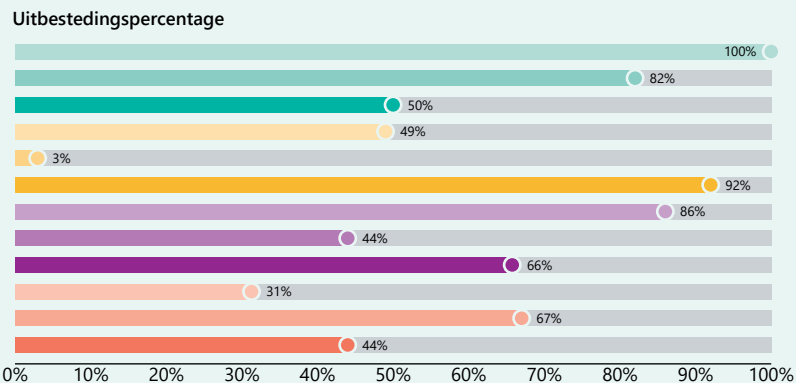
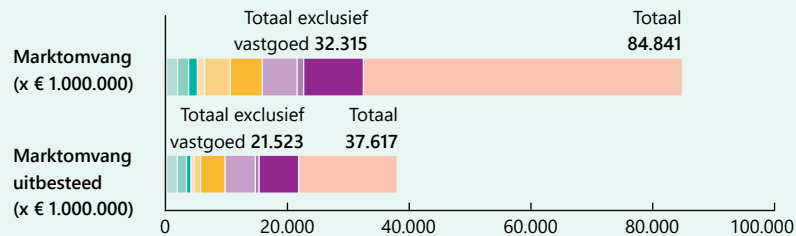
Voor de groeicijfers bij schoonmaakonderhoud (5,9%) en het technisch beheer en onderhoud (3,2%) ligt dit anders. Hier zien we zowel in 2020 als in 2021 een toename van de marktomvang.

Wagenparkbeheer maakt met 30% nog steeds een substantieel onderdeel uit van de markt. Daarna volgt technisch beheer en onderhoud (18%), schoonmaakdienstverlening (16%) en integrated facility management (13%). Contractcatering, beveiliging, afvalmanagement, managing printservices en textielservice maken gezamenlijk nog eens 22% uit van de totale markt.

PROCENTUELE VERDELING FACILITY & WORKPLACE MANAGEMENT MARKT EXCLUSIEF VASTGOED



MARKTOMVANG EN LEVERANCIERSAANDEEL PER FACILITY & WORKPLACE DEELMARKT



- Afvalmanagement
- Beveiliging
- Contractcatering
- Managing printservices
- Integrated Facility Management
- Schoonmaakdienstverlening
- Technisch beheer en onderhoud
- Textielservice
- Wagenparkbeheer
- Beheer van vastgoed
- Totaal exclusief vastgoed
- Totaal

Ook de uitbestede dienstverlening laat als geheel in 2021 ten opzichte van 2020 een groei zien van 2,8% terwijl de krimp in 2020 ten opzichte van het voorgaande jaar nog 6% bedroeg. Daarmee zit de uitbestede dienstverlening van 2021 nog niet op het niveau van 2019. En ook hier zien we groeicijfers voor de uitbestede markt voor schoonmaakonderhoud (5,9%) en technisch beheer en onderhoud (0,8%) die op of boven het niveau uitkomen van 2019 uitkomen.

Verder valt op dat het uitbestedingspercentage de laatste jaren stabiliseert rond de 66%.

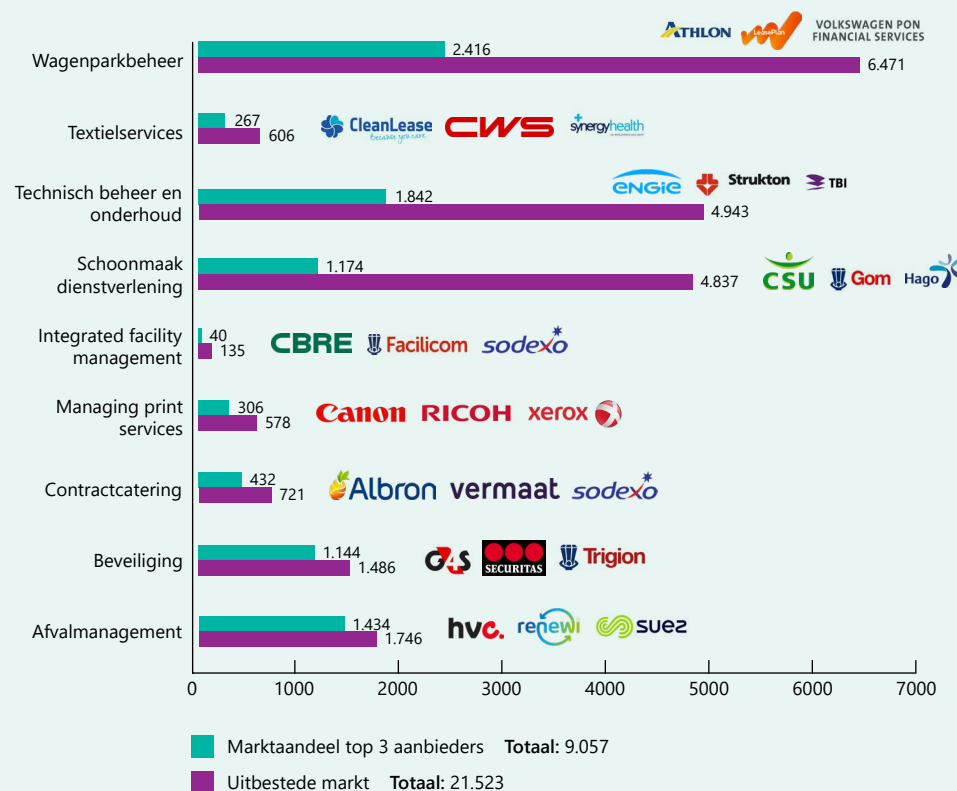
Aandeel leveranciersmarkt

Inmiddels besteden wij twee derde van de Facility & Workplace activiteiten aan leveranciers uit (exclusief vastgoed). Wie zijn die marktpartijen en hoe concurrerend is het spelersveld? In het onderzoek achterhalen wij voor elke deelmarkt welke aanbieders hierop actief zijn.

Ten opzichte van andere jaren zien wij geen grote verschuivingen in de top 10 en zeker niet in de top 3 van de aanbieders. De top 3 aanbieders van de deelmarkten afvalmanagement en beveiliging blijven met meer dan 75% marktaandeel dominant in hun deelmarkt.

Voor de overige deelmarkten varieert het marktaandeel van de top 3 tussen de 24% en 60%. Voor schoonmaakdienstverlening en technisch beheer en onderhoud behoort het marktaandeel van de top 3 tot de laagste. Dit wordt mede veroorzaakt door het grote aantal spelers in de markt.

AANDEEL TOP 3 AANBIEDERS (OP BASIS VAN OMZET) VAN UITBESTEDE DEELMARKTEN (X1.000.000)



2

Het Facility & Workplace Experience onderzoek

De wereld waarin organisaties werken is in vele opzichten sterk in beweging. Trends en ontwikkelingen zetten zich door naar de werkomgeving. Ook de manier waarop mensen binnen organisaties (samen)werken verandert. Tel daar de impact van de coronapandemie bovenop en het is duidelijk dat deze tijd voor facilitair professionals roerig is. Naast kennis van de facilitaire markt moet je als facilitair manager goed weten wat eindgebruikers drijft en welke behoeften er zijn. Pas dan weet je waar je adequaat en doelgericht op moet inspelen. Dat is het belang van Facility & Workplace Experience onderzoek.

We zoeken naar maatschappelijke zingeving

Economische groei en winst zijn in Nederlandse bedrijven en organisaties niet meer voldoende. Medewerkers zoeken naar maatschappelijke betekenis en zingeving in het werk. We willen gelukkig zijn en betekenis geven aan ons werk. Duurzame bedrijfsvoering staat hoog op de agenda en wordt een randvoorwaarde. Bedrijven worden geacht positief in te spelen op de groeiende diversiteit en maatschappelijk 'nut'.

Nieuwe trends leiden tot nieuwe mogelijkheden

Flitsbezorgers doen hun intrede om de klant sneller te kunnen bedienen. E-commerce neemt een vlucht. We zijn gewend aan online-vergaderen. Sommige organisaties denken na over het werken in de metaverse (zie ook pagina 31). Medewerkers willen niet langer elke

dag in de file staan, om vervolgens op kantoor de mailbox door te spitten. Op verschillende facetten worden we steeds meer op onze wenken bediend. Het vakgebied van facilitair professionals is door maatschappelijke trends en nieuwe technologische hulpmiddelen flink in beweging. Medewerkers verlangen dat hun organisatie alle mogelijkheden voluit benut.

We zoeken een nieuwe balans tussen thuis en kantoor

Vóór corona bestond de wens om thuis te werken ook. In de afgelopen twee jaar is die wens sterker geworden. Het is in steeds meer organisaties bovendien de preferente gang van zaken geworden. De gebouwen ondersteunen de behoeften van de hoofdrolspelers, maar als deze wijzigen heeft dit ook consequenties voor het toneel. Meer dan ooit is de medewerkersbeleving de centrale vraag en deze beperkt zich niet meer alleen tot de kantooromgeving en een negen-tot-vijfbaan. Organisaties zoeken naar een nieuwe balans tussen werken op dezelfde of verschillende locaties en tussen synchroon en asynchroon werken.

De eindgebruiker is de meest waardevolle asset

Eindgebruikers zijn de meest waardevolle assets van een organisatie. Deze wil je aan je binden, zeker gezien de krappe arbeidsmarkt. Wie is in trek bij werknemers en waarom? Randstad onderzoekt ieder jaar de aantrekkelijkheid van de 150 grootste bedrijven van ons land. Bepalende factoren zijn onder meer arbeidsvoorwaarden, werksfeer en carrièremogelijkheden². Maar als het gaat om de meest aantrekkelijke werkgevers zie je dat een veilige werkomgeving en mogelijkheden tot thuiswerken hoog scoren³. Dit onderstreept het belang van het begrijpen wat jouw medewerkers drijft. Hoe tevreden zijn eindgebruikers over de huidige werkomgeving in vergelijking met de periode pre-corona? Omdat ook de kwaliteit van de thuiswerkplek gezien wordt als onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap, verdient die eveneens aandacht van de facilitair manager. Hoe zorg je ervoor dat een thuiswerkende medewerker zich kan blijven identificeren met de organisatie? En met welke voorzieningen worden eindgebruikers optimaal ondersteund?



A man with short brown hair, a beard, and glasses is smiling while looking at a laptop. He is wearing a blue denim shirt over a white t-shirt and has large silver headphones around his neck. He is sitting at a wooden desk with a laptop, a green sticky note, and a small green cup. The background is a blurred office setting.

3

De aanpak van het Experience onderzoek

Hoe breng je de diepste drijfveren en behoeften van medewerkers boven tafel? Daarvoor is traditioneel marktonderzoek niet voldoende. Wij hebben de resultaten van kwantitatief onderzoek onder 15.000 medewerkers van tientallen organisaties geanalyseerd en daar is vervolgens duiding aan gegeven. Onder meer via het organiseren van rondetafelgesprekken met vijftien professionals. We zetten de medewerker in het onderzoek centraal en we zoomen in op de wijzigingen in behoeften per sector. We kijken welke activiteiten waar het beste uitgevoerd kunnen worden, welke gevolgen dit heeft voor de gebouwde omgeving en voor de facilitaire invulling hiervan. De integrale benadering is onmisbaar, want ook andere interne disciplines als HR, IT en Communicatie worden geraakt als de betekenis en invulling van het kantoor verandert.

Employee experience

In het vorige Facility & Workplace Experience onderzoek (2020) hebben we beschreven hoe het begrip 'employee experience' haar intrede in het facilitaire vakgebied heeft gedaan. Daarbij hebben we de analogie gezocht met het marketingbegrip 'customer experience'. De toelichting op het waarom en de relevantie zijn overtuigend en onderstrepen de meerwaarde⁴. Het gaat erom de diepste drijfveren en behoeften van medewerkers in kaart te brengen en van daaruit een complete en bijzondere employee experience te ontwerpen.

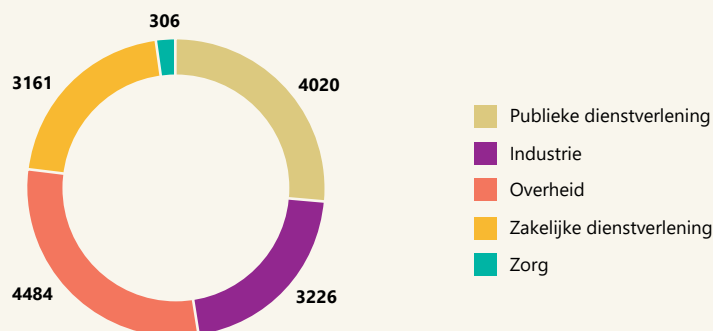
In de employee experience zijn de medewerkers, hun ervaringen en gedragingen het uitgangspunt voor het (her)ontwerpen van services en belevingen. Het gaat om een goed design van alle interacties die medewerkers met jouw organisatie hebben én dat je daadwerkelijk waarde toevoegt aan het leven van de medewerker. Het draait om het totaalbeeld van alle percepties die een medewerker heeft over de organisatie waar hij of zij werkt. Hoe een werknemer denkt, doet en voelt.

15.000 kwantitatieve onderzoeken

Met de notitie van employee experience als uitgangspunt hebben we in dit onderzoek de inzichten gebruikt van de onderzoeken die Reworc ophaalde bij 15.000 medewerkers van 75 verschillende organisaties. Hierin deelden zij hun oordeel ten aanzien van de werklocatie, preferenties van de werklocatie en de tevredenheid over de werkplek na de uitbraak van de coronapandemie. Het vergelijken van de perceptie van werken in de periode voor corona en na corona geeft een mooi inzicht in de transitie die wij in ons vakgebied gaan doormaken. Daarnaast is ook de vergelijking tussen sectoren interessant. Wijken de uitkomsten van bijvoorbeeld kantoorhoudende organisaties in de industriële sector veel af van de zorgsector? Geeft de zakelijke dienstverlening met verzekeraars en adviesbureaus andere uitkomsten dan de overheidssector? Hoe staat het met de publieke dienstverlening? Waar moeten organisaties op inspelen en waar juist niet?

De kwantitatieve onderzoeken zijn een onderdeel van de dataverzameling op het Reworc platform. De verkregen antwoorden vallen onder de privacybescherming en zijn niet openbaar. Voor het Facility & Workplace Experience onderzoek heeft Reworc de data geaggregeerd op sectorniveau en gedeeld met TwynstraGudde. Niet iedere vragenlijst bevat dezelfde vragen. Daarom verschilt het aantal respondenten per onderzoeksvraag. De respons is in alle gevallen voldoende om conclusies te kunnen trekken. De vermelde uitkomsten in hoofdstuk 4 zijn gebaseerd op verschillende organisaties die gevestigd zijn in Nederland, welke zijn onderverdeeld in vijf sectoren.

VERDELING RESPONDENTEN NAAR SECTOR



Voor de resultaten over de feitelijke en preferente werklocatie in de jaren voorafgaand aan de coronapandemie en de tevredenheid over de werkomgeving heeft Reworc informatie aangeleverd van meer dan 100.000 respondenten wereldwijd. Met name uit Europa, Canada en de Verenigde Staten. In het vervolg van het onderzoek richt het onderzoek zich nadrukkelijk op de werkomgeving van organisaties die gevestigd zijn in Nederland. De tevredenheid is gescoord op een vijfpuntschaal: zeer ontevreden, ontevreden, neutraal, tevreden, zeer tevreden.

Twee rondetafel sessies

Het gaat in dit onderzoek niet alleen om het analyseren van de cijfers, maar ook om de ervaringen, de uitdagingen, de cultuur, de emotie, het welzijn en het wel en wee. We willen de eindgebruiker begrijpen en van daaruit optimaal ondersteunen, boeien en binden.

Om de cijfers uit het kwantitatieve onderzoek meer kleuring te geven, hebben we in twee sessies een rondetafelgesprek georganiseerd met vijftien facilitair managers en directieleden van toonaangevende bedrijven (zie pagina 24). Deze deelnemers vertegenwoordigen niet alle sectoren, maar laten met elkaar wel zien hoe verschillende organisaties verschillende perspectieven hebben op ontwikkelingen in de maatschappij. Hoe heeft corona de blik van de medewerker op het werk en de werkomgeving veranderd? Wat is de impact hiervan op de werkomgeving van organisaties?

We hebben deze en andere vragen geclusterd in vier thema's: de bricks (de fysieke werkomgeving), de bytes (de digitale tools), behaviour (hoe werken wij) en belonging (hoe voelen medewerkers zich verbonden). Met deze indeling sluiten we aan bij de bekende drie b's die vaak als kapstok worden gebruikt bij het vormgeven van nieuwe manieren van werken, aangevuld met de b van belonging zoals gedefinieerd door corporate antropoloog Jitske Kramer.⁵

De gesprekken zijn opgedeeld in twee rondetafel sessies van ieder twee uur. De eerste sessie ging over de bricks en de bytes. De tweede over behaviour en belonging. De sessies werden voorgezeten door adviseurs van TwynstraGudde. Alle deelnemers zijn aan het woord geweest. Van beide sessies is een verslag gemaakt, waarvan de informatie is verwerkt in de conclusies van dit onderzoek.

4

Uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek

Voorheen werden werkgerelateerde activiteiten vooral op kantoor uitgevoerd. In de laatste jaren hebben medewerkers de mogelijkheid gekregen om te kiezen: op kantoor, thuis of ergens anders. Het blijkt dat men solistische werkzaamheden die concentratie vereisen (lezen, schrijven en analyseren) zien als activiteiten die het beste thuis (of elders) uitgevoerd kunnen worden. Het kantoor is de favoriete werkplek voor activiteiten die interactie vereisen (vergaderen, kennis delen en brainstormen), ondanks de toename in het gebruik van digitale vergadertools om elkaar te ontmoeten. Organisaties zijn in de afgelopen paar jaar meer dan voorheen geprikkeld om de werkomgeving op deze tendens uit te breiden of aan te passen. De vraag is of organisaties daar direct mee aan de slag gaan, of wachten tot de coronastorm is gaan liggen. In ieder geval hebben de veranderende omstandigheden blijvende impact op hoe de eindgebruikers het werk en de werkomgeving ervaren.

De veranderingen zijn structureel en blijvend

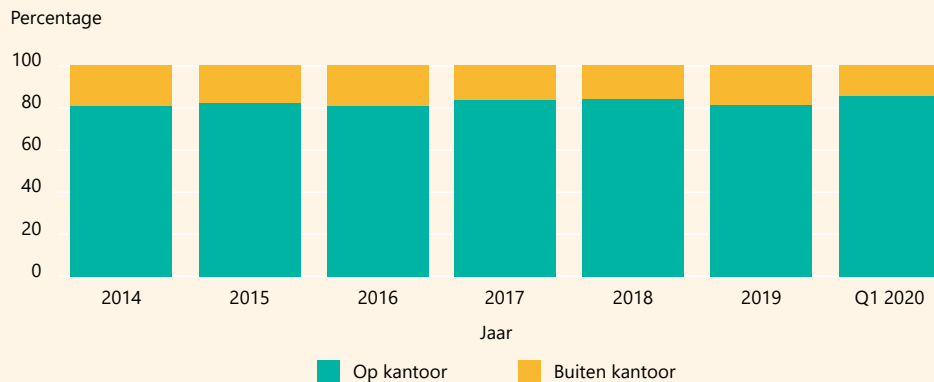
Door de coronapandemie zijn de behoeften van de eindgebruikers ten aanzien van het werk veranderd. Deze verandering en de bijbehorende wensen en eisen zijn van invloed op de inrichting van de werkomgeving. Thuiswerken heeft een grote vlucht genomen en is een blijvertje. Het resultaat is dat op kantoor het zwaartepunt verplaatst van een plek voor bureauwerk naar een plek om te ontmoeten en samen te werken, waarbij aanvullende concentratieplekken niet vergeten mogen worden. Veel organisaties hebben al geïnvesteerd in faciliteiten voor hybride werkvormen. Sommige organisaties wachten echter af hoe het werken na de coronapandemie vorm krijgt. Op de schouders van de facilitair manager rust een uitdagende taak. Nu we uit de crisismodus komen, is het de vraag wat er gebeurt. Welke functie krijgt het kantoor en welke consequenties heeft dit voor de huisvesting en facilitaire dienstverlening? Enkele trends werpen hun schaduw al vooruit.

Er is meer behoefte aan thuiswerken

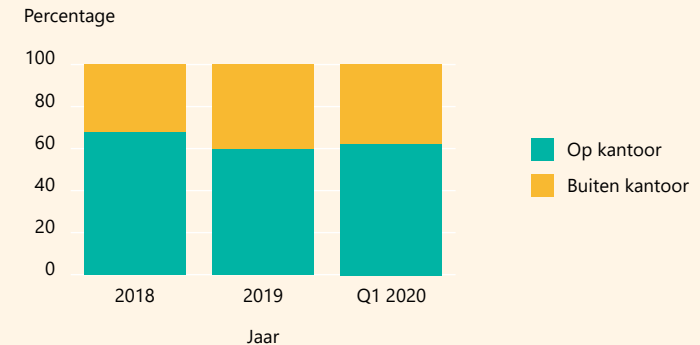
Eindgebruikers is in de periode na de uitbraak van de coronapandemie, in maart 2020, tot heden gevraagd waar zij hun werk deden vóór corona en waar zij denken het meest effectief te kunnen werken (als corona geen rol meer speelt). In Europa en Noord-Amerika vond gemiddeld 80 procent van het werk op kantoor plaats tegen 20 procent thuis of elders. Respondenten gaven echter ook aan dat zij verwachten 40 procent van de werkweek thuis het meest effectief te kunnen werken. Er was dus pre-corona een discrepantie tussen waar men feitelijk werkte en waar men dacht het meest effectief te kunnen werken. Tijdens corona gaven respondenten aan gemiddeld 50 procent van hun werk het meest effectief op kantoor te kunnen doen en de andere 50 procent elders, met name thuis.

De behoefte om buiten kantoor (voornamelijk thuis) te werken, was vóór corona al in toenemende mate te zien. Die behoefte is tijdens de coronapandemie gegroeid. Organisaties en werknemers hebben zich aan moeten passen aan de geldende maatregelen, waarbij thuiswerken voor een langere periode het devies was. De omstandigheden hebben de thuiswerkvoorziening een plek gegeven binnen het beleid van organisaties. Hier is dan ook door veel organisaties in geïnvesteerd. Dit heeft ertoe geleid dat in alle sectoren een verandering heeft plaatsgevonden in hoe men de werkomgeving ervaart en waar men denkt het meest effectief te kunnen werken.

FEITELIJKE WERKLOCATIE PRE-CORONA GEMIDDELD PERCENTAGES VOOR IN- EN BUITEN KANTOOR REGULIERE WEEK PRE-CORONA



WAAR EINDGEBRUIKERS VERWACHTEN HET WERK HET MEEST EFFECTIEF UIT TE VOEREN, PRE-CORONA



Solitair werk doe je thuis, samenwerken op kantoor

Naast de vraag waar mensen verwachten het meest effectief te kunnen werken, is gevraagd welke activiteiten het beste thuis, op kantoor of elders kunnen worden uitgevoerd. Vlak na de uitbraak van het coronavirus werkten we grootschalig noodgedwongen thuis. Desgevraagd geven respondenten aan dat vooral solitaire activiteiten het meest effectief thuis plaatsvinden. Respondenten geven aan de voorkeur te hebben om activiteiten als schrijven, lezen en analyseren thuis te doen. Dat is bovendien technisch ook goed mogelijk⁶. We zien dat na twee jaar leven met corona deze trend zich doorzet. Bij vergaderen hangt de locatie af van de aard van het gesprek. Het doornemen van de wekelijkse cijfers of een korte afstemming kan prima vanuit huis worden gedaan. De meer persoonlijke overleggen zoals een beoordelingsgesprek worden bij voorkeur op kantoor gehouden. Voor activiteiten als brainstormen en vaardigheden delen wordt het kantoor ook gezien als meest effectieve locatie. Daarnaast is het kantoor ook de voorkeurslocatie voor interpersoonlijke activiteiten als functioneringsgesprekken, nieuwe mensen inwerken en coachen. Het voeren van (één-op-één) gesprekken wordt ingeschat als de activiteit die het beste op kantoor kan worden uitgevoerd; respondenten geven aan dit het minst graag thuis te doen.

ACTIVITEITEN DIE RESPONDENTEN VERWACHTEN HET BESTE THUIS OF OP HET KANTOOR UIT TE KUNNEN VOEREN



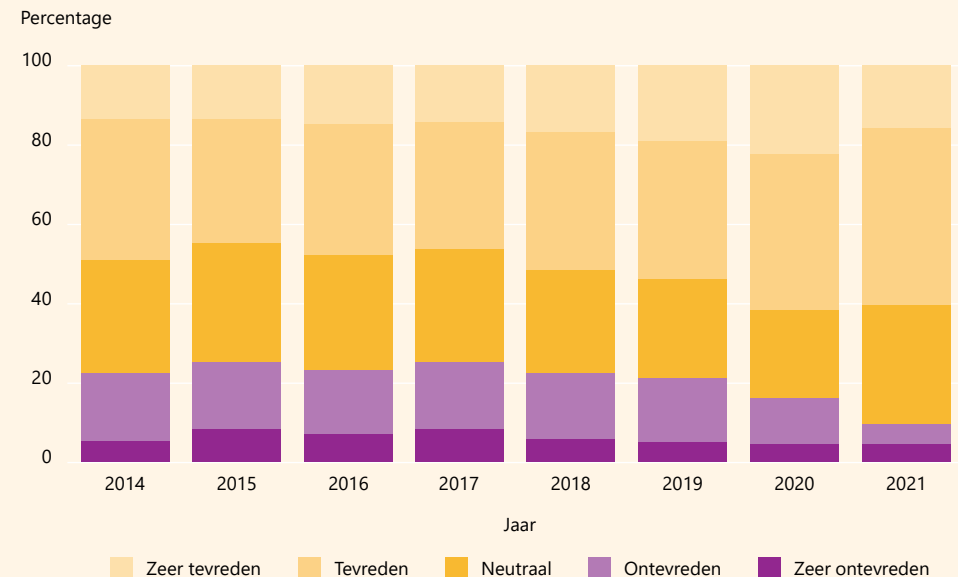
Meer mensen zijn neutraal of gemiddeld tevreden over de werkomgeving

De coronapandemie is niet alleen van invloed op waar mensen de werkzaamheden willen uitvoeren, maar beïnvloedt ook de tevredenheid van de eindgebruikers over werk en de werkomgeving. Deze tevredenheid is getoetst op basis van ongeveer twintig aspecten die van invloed zijn op de werkzaamheden. Het gaat om ARBO-gerelateerde aspecten zoals ergonomisch meubilair, om bouw fysieke aspecten zoals licht en akoestiek en om minder tastbare onderwerpen als identiteit en verbinding.

Het blijkt dat in 2021 minder mensen zeer tevreden zijn over hun werkomgeving ten opzichte van 2020. Maar er zijn ook minder mensen (zeer) ontevreden. Kortom: er zijn minder extreme waarderingen terwijl beduidend meer mensen neutraal en tevreden zijn. Dat is gemiddeld over alle sectoren; tussen de sectoren zien we significante verschillen.

ALGEMENE TEVREDENHEID OVER DE WERKOMGEVING WERELDWIJD

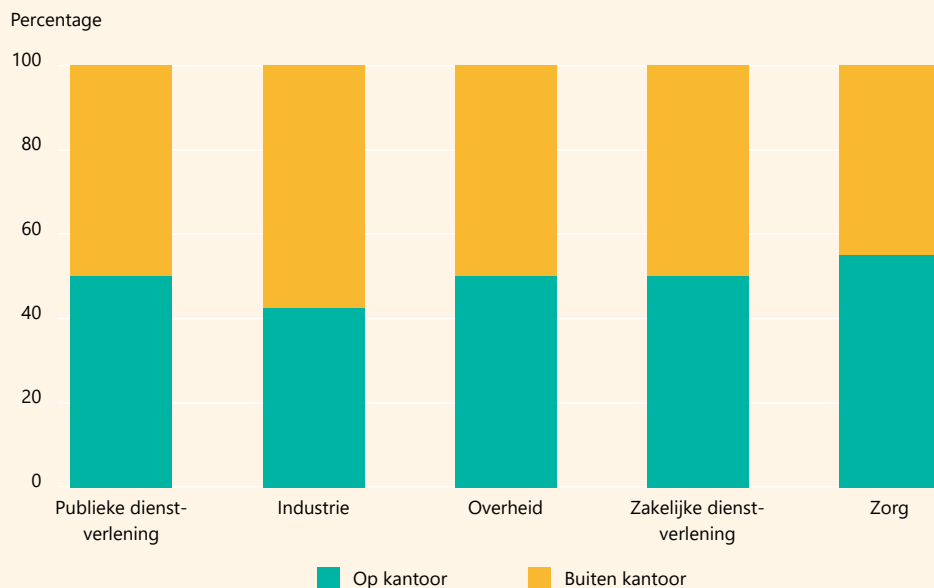
N = 100.000



Overeenkomsten en verschillen per sector

De kwantitatieve onderzoeksresultaten geven ook een beeld van veranderingen binnen de onderzochte sectoren. Wij maken onderscheid in vijf sectoren: publieke dienstverlening, industrie, overheid, zakelijke dienstverlening en zorg. De rode draad is overal hetzelfde: tijdens corona geven eindgebruikers aan meer thuis te willen werken ten opzichte van de periode vóór corona. Binnen deze sectoren verschillen enkele uitkomsten, met name wáár respondenten verwachten het meest effectief te werken. Dit hangt mogelijk samen met de inhoudelijke activiteiten die binnen de sectoren worden uitgevoerd. Daarnaast zijn er ook sectorverschillen in de tevredenheid over de werkomgeving.

WAAR ZOU JE IN DE TOEKOMST, ALS HET WEER VEILIG IS OM TERUG TE GAAN NAAR KANTOOR, EFFECTIEF JE WERK KUNNEN DOEN? (GEVRAAGD TIJDENS DE CORONA PANDEMIE)



Publieke dienstverlening

Bij de publieke dienstverlening (waaronder gemeenten, woningcorporaties en stichtingen) geven respondenten aan dat zij dachten vóór corona ongeveer 80 procent van de tijd op kantoor te werken. Vervolgens gaven zij aan dat ze, wanneer het weer veilig is om naar kantoor te gaan, denken voor 50 procent het meest effectief op kantoor te kunnen werken. Meer eindgebruikers gaven in deze sector aan dat zij verwachten het meest effectief buiten kantoor te kunnen werken.

Deze uitkomst krijgt meer lading als we kijken naar de aard van de werkzaamheden. Conform het algemene beeld zien we in de publieke dienstverlening dat solistische en complexe activiteiten het meest effectief buiten kantoor worden uitgevoerd. Voor activiteiten waar samenwerking bij nodig is moet je op kantoor zijn. Opvallend is dat voor uitwisseling van kennis en vergaderingen relatief meer respondenten een voorkeur geven aan werken op kantoor.

Verder zien we binnen de publieke dienstverlening dat in 2021 meer dan de helft van de eindgebruikers (zeer) tevreden is over het werk en de werkomgeving. Ten opzichte van 2020 zijn echter meer mensen (zeer) ontevreden.

Industrie

Na de uitbraak van het coronavirus gaven de respondenten bij kantoorhoudende organisaties in de industriële sector aan dat zij pre-corona iets minder dan 70 procent van de werkweek hun werk uitvoerden op kantoor. Een meerderheid van de respondenten verwacht dat als het weer veilig is om terug te keren naar kantoor, toch buiten kantoor te (blijven) werken. Het effectief werken op kantoor bestrijkt slechts 43 procent van de tijd.

Binnen deze sector heeft de verschuiving naar thuiswerken een positief effect op de algemene tevredenheid van de respondenten. Het aandeel van personen dat neutraal of ontevreden is over de werkomgeving is afgenomen en het aantal personen dat (zeer) tevreden is, is toegenomen.

Overheid

Bij de overheid (exclusief gemeenten) werd door respondenten ingeschat dat ongeveer 65 procent van de tijd pre-corona op kantoor werd doorgebracht. In de toekomst verwachten eindgebruikers bij de overheid dat het kantoor iets minder dan 50 procent van de tijd de locatie is om het werk het meest effectief uit te kunnen voeren.

Conform de algemene trend geldt ook bij de overheid dat met name solistische activiteiten waar concentratie bij nodig is (schrijven, lezen en analyseren) worden aangemerkt als activiteiten die het best thuis kunnen worden uitgevoerd. Coachen, brainstormen en (één-op-één)gesprekken zijn activiteiten die beter op het kantoor kunnen worden uitgevoerd. In het geval van vergaderen en coördineren is er een sterke voorkeur voor het kantoor.

Vergeleken met andere sectoren waren respondenten in de overheidssector in 2020 het meest tevreden over het werk en de werkomgeving. Maar liefst 85 procent gaf aan (zeer) tevreden te zijn. Die score is in 2021 sterk gedaald. Nu zegt nog maar 65 procent van de respondenten (zeer) tevreden te zijn.

Zakelijke dienstverlening

Bij de zakelijke dienstverlening dacht men dat voor corona ongeveer 80 procent van de tijd op kantoor werd doorgebracht. Dat komt overeen met de trend over alle sectoren in Europa en Noord-Amerika. Wanneer het weer veilig is om naar kantoor terug te keren verwacht men dat het kantoor voor 50% van de tijd de plek is om het werk het meest effectief uit te voeren.

Ook in deze sector worden solistische activiteiten waar concentratie voor nodig is, zoals schrijven, lezen en programmeren, steeds liever thuis of elders uitgevoerd. Ook al is deze voorkeur in de zakelijke dienstverlening een stuk gematigder dan in overige sectoren. Sterker dan bij overige sectoren hebben respondenten in de zakelijke dienstverlening de voorkeur voor werken op kantoor als het gaat om activiteiten waar interactie bij nodig is zoals vergaderen, coachen, brainstormen en (één-op-één)gesprekken voeren.

De relatief sterke voorkeur voor werken op kantoor is mogelijk ook van invloed op de algemene tevredenheid over de werkomgeving. Waar het in andere sectoren om kleine verschuivingen gaat, is bij de zakelijke dienstverlening een duidelijke omslag te zien. In 2020 was het merendeel van de respondenten tevreden over de werkomgeving. Deze tevredenheid is in 2021 sterk afgenomen, het merendeel van de respondenten geeft aan neutraal te zijn over de werkomgeving. Het is echter opvallend dat ook het aandeel van mensen dat (zeer) ontevreden is eveneens is afgenomen.

Zorg

Ook in de zorgsector is een duidelijke verschuiving waarneembaar in de voorkeur voor een werkplek voor en na corona. Het overgrote deel van de respondenten werkte voor corona ongeveer 90% op kantoor. Dit is te herleiden naar de werkzaamheden die in deze sector worden uitgevoerd. Sinds corona vindt de meerderheid van de respondenten het kantoor de meest effectieve werkplek. Ruim 55% van de werkweek wordt bij voorkeur op kantoor doorgebracht om het werk het meest effectief uit te voeren.

De omslag naar het thuiswerken zien we terug in de algemene tevredenheid over de werkomgeving in deze sector. In 2020 was het grootste deel van de respondenten (zeer) tevreden over de werkomgeving. Het beeld in 2021 contrasteert daar scherp mee: het aantal mensen dat (zeer) tevreden is met de werkomgeving, is sterk afgenomen. Het aantal mensen dat neutraal en ontevreden is, is sterk toegenomen.





Uitkomsten van de rondetafelsessies

De transitie naar een nieuwe manier van werken is een zoektocht naar wat wel en niet werkt. Die zoektocht verschilt per organisatie, waardoor het belangrijk is te experimenteren. Er is geen goed of fout en geen lijstje met oplossingen die gegarandeerd leiden tot succes. Er is lef nodig om met elkaar de uitdaging aan te gaan en beslissingen te nemen. “Zorg ervoor dat medewerkers de tijd krijgen om te wennen aan de terugkeer naar kantoor”, zeggen de deelnemers aan het rondetafelgesprek. Ga in gesprek om te achterhalen welk pad de organisatie en de medewerkers gaan bewandelen. Vijftien facilitair managers en directieleden (zie pagina 37) hebben in twee sessies hun licht laten schijnen over de kentering die corona in de werkomgeving heeft veroorzaakt. Wat is de impact op de bricks, de bytes, behaviour en belonging?

Herkenbaar of niet?

Tijdens de twee sessies konden de vijftien deelnemers kiezen om fysiek of digitaal aanwezig te zijn. Bij de eerste gespreksronde (bricks en bytes) koos iedereen voor digitale deelname. Aan het einde van de sessie kwam echter naar voren dat men elkaar niet echt had leren kennen. Sommigen misten de verbinding. Deelnemers hebben aangegeven dat zij tijdens de meeting tegelijkertijd andere dingen aan het doen waren. Maar wat waren de beweegredenen om toch voor digitaal te kiezen? Je wilt meer werk verzetten in minder tijd en digitaal vergaderen lijkt daar bij te helpen. Sommige deelnemers wilden fysiek aanwezig zijn, maar dat lukte agenda-technisch niet.

De tweede sessie (behaviour en belonging) was hybride: sommigen waren fysiek aanwezig, anderen digitaal. Opvallend: digitaal was iedereen op tijd; fysiek (net) te laat. De digitale deelnemers moesten ook weer op tijd stoppen, terwijl de fysiek aanwezigen uitloop hadden. Bij digitale afspraken vervalt reistijd, maar ook de tijd om elkaar onder het genot van een drankje beter te leren kennen.

Tijdens corona zijn agenda's voller geworden. De vraag is of dat ook daadwerkelijk helpt om efficiënter te werken. Soms helpen sociale contacten, uitlooptijd en reistijd om daarna weer fris aan de slag te gaan. Bij een hybride werkvorm moet je als medewerker, als team en als organisatie nadenken over de invulling van het werk en de bijbehorende agenda. Welke waarden wil je uitdragen en hoe organiseer je het werk daaromheen?

Zoeken naar wat werkt

Bij alle deelnemers van de rondetafels staat het thema hybride werken, met het invulling geven aan verschillende werkwijzen hoog op de agenda. Men is zoekende naar wat wel en niet werkt en de toekomst zal uitkomsten bieden. Sommigen hebben het gevoel dat het nog veel plannenmakerij is, maar dat er geen concrete beslissingen worden gemaakt. "Veel bedrijven denken dat ze een transitie doormaken, maar eigenlijk zitten ze nog in een crisis", zegt Berry Busschops (CBS). Andere bedrijven zijn al een stapje verder en hebben volgens Eline Bomhof (Buro Bomhof) "een vliegwiel gecreëerd om verandering teweeg te brengen". Organisaties kunnen blijven twijfelen over welke afslagen te nemen. Met wie doe ik wat? Met wie maak ik welke afspraken? Door uit te proberen, te vallen en op te staan, leert men echter gaandeweg wat wel en niet werkt. "Zoek de balans tussen creativiteit en de kaders", zegt Tanja Kivits (Studiecentrum Rechtspleging). Ze is trots op het feit dat zij de Ondernemingsraad goed heeft kunnen meenemen bij de besluitvorming.

Weten waar je over praat

Transitie is vooruit struikelen, waarbij de coronacrisis en de bijbehorende cultuurschokken kunnen leiden tot een verandering naar 'het nieuwe normaal'. Maar bij het nemen van beslissingen over het wenselijke werkplekconcept, blijkt soms verwarring te zijn over de veranderingssystemen activity based working (hierna: ABW), agile en hybride werken zelf. De verschillende werkplekconcepten worden volgens Marloes Thissen (Yuverta) weleens door elkaar gehaald. ABW (centraal stellen van het individu) en agile (centraal stellen van het team) zijn werkstijlen die goed te combineren zijn met het hybride werken. Afhankelijk van welke werkstijlen je wilt stimuleren, en waar (op kantoor, thuis, elders) kan een keuze gemaakt worden over het werkplekconcept op kantoor. Daarbij is het belangrijk om het simpel te houden in plaats van het onbedoeld complex te maken door het te overdenken. Soms is het mogelijk om per gebouw een plan te maken en te experimenteren met verschillende werkplekconcepten op verdiepingen: "van activity based naar future based", zegt Guido Meijer (Philips). Volgens Hans Jung (Waterschapsbedrijf Limburg) "krijg je 400 verschillende meningen als je met 400 verschillende mensen praat". Hij gaf echter aan dat het functieafhankelijk is hoe je met hybride werken omgaat en dat het ophalen van de wensen en eisen van medewerkers helpt om persona's te creëren of aan te scherpen. Een persona is een personificatie van een bepaald type gebruiker. Deze input kan vervolgens helpen bij het maken van keuzes voor het werkplekconcept en de manier van werken met elkaar.



Duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid

Duurzaamheid is een randvoorwaarde. Het beperken van reisbewegingen en dus het stimuleren van thuiswerken is daarbij een belangrijk middel. Maar in organisaties is ook alle aandacht nodig voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. En daar zit soms spanning tussen, bijvoorbeeld waar het gaat om ontmoeting en mentorschap van een ervaren medewerker ten opzichte van de jongere generatie. "Je wilt logistieke bewegingen beperken, maar je verwacht ook een verantwoordelijkheid van een wat oudere medewerker om meer zijn of haar gezicht te laten zien, op kantoor te zijn voor de jongeren", aldus Hans Jung (Waterschapsbedrijf Limburg). Bij aanwezigheid op kantoor is de stap om een vraag te stellen kleiner. Digitaal is dit ook mogelijk, maar dan moeten er wel duidelijke afspraken zijn over toegankelijkheid, bereikbaarheid en zichtbaarheid. Het is aan de organisatie om te bepalen wat wenselijk is.

Een vrije keuze is niet altijd vrij

Tijdens de coronapandemie zijn velen van ons meer 'outcomebased' gaan werken dan 'hourbased'. Er is meer vertrouwen ontstaan en men wordt steeds vaker verantwoordelijk gesteld voor het eindresultaat in plaats van voor het maken van vaste uren. Dit wordt veelal als positief ervaren, maar het heeft ook een impact op de werk-privébalans. Daar is een extra stressfactor bijgekomen: je kunt kiezen waar je wilt werken, maar anderen oefenen druk uit op die keuze. "Als mens heb je het gevoel dat je elkaar graag wil zien, terwijl het niet per se nodig is. Vind een middenweg voor een interessante dynamiek", adviseert Karst Bongers (LTP). De rol van de leidinggevendenden is hierbij van belang. Een leidinggevende die medewerkers hierin vrijlaat, maar zelf 80 procent van de tijd op kantoor is, maakt het voor medewerkers lastig thuis te werken.

Houd medewerkers betrokken

Het is van belang om als organisatie goed na te denken over de zachte elementen en stil te staan bij de vraag waarom mensen bij de organisatie willen werken. Dezelfde aanpak werkt niet voor iedereen. Sommige mensen werken inderdaad liever thuis. Startende millennials weten soms niet beter. Daardoor kan het voor sommige organisaties zelfs een uitdaging worden om mensen weer naar kantoor te krijgen. Zeker als de werkplek thuis of elders aantrekkelijker is dan op kantoor met minder prikkels, comfortabele meubels en betere koffie. Mensen hebben niet altijd zin om te reizen en blijven liever thuis om pakketjes aan te nemen en werk met gezinstaken te combineren. Bij sommige werkgevers is er überhaupt geen plek voor iedereen door de aangepaste huisvesting. Het blijft experimenteren wat wel en niet werkt. De één laat het terugkeren naar kantoor op zijn beloop en speelt daarop wendbaar in. De ander kadert het meer door het verplicht te maken om bijvoorbeeld 50 procent van de werktijd op kantoor te zijn.

Een nieuwe rol voor leiderschap

Tijdens de rondetafelsessies concludeerden de deelnemers dat niet elke leidinggevende even geschikt is voor de nieuw verwachte rol. Sommigen hebben het talent wel, maar geen tijd. "We worden zo in de sleur van efficiency getrokken dat we er niet aan toe komen", zegt Ellen Lodder (gemeente Utrechtse Heuvelrug). Zij is trots dat medewerkers tijdens de coronacrisis desondanks vanuit huis alle ballen in de lucht konden houden. Angelique de la Cousine (Openbaar Ministerie) zegt dat "er veel regels worden bedacht". Volgens haar is het juist belangrijk om het leiderschap te faciliteren en met elkaar te leren wat wel en niet werkt. Zoeken naar nieuwe mensen is niet altijd de oplossing. Welke wegen wel ingeslagen kunnen worden verschilt per organisatie.

Tien tips voor de transitie naar hybride werken

Tijdens de ronde tafel hebben de vijftien facilitair professionals tips gegeven. Wij geven een opsomming van de 10 belangrijkste tips:

- 1. Voer het juiste gesprek op de juiste plaats. Echte verandering zit niet in meubilair of andere spullen.*
- 2. Eerst leren, dan doen. Zet niet meteen alles vast in het beleid, laat het eerst op z'n beloop.*
- 3. Verdeel de taken tussen de leidinggevenden als je die mogelijkheid hebt. De één houdt de ballen in de lucht, een ander geeft leiding aan de medewerkers.*
- 4. Laat het team meedenken. Mensen die meedenken, trekken de handschoenen aan. Het pakt niet altijd uit zoals je wilt, maar is dat erg? Je kunt naderhand bijsturen.*
- 5. Introduceer naast een onboarding programma ook een reboarding programma.*
- 6. Zoek naar de juiste timing voor het aanbieden van cursussen voor leidinggevenden. Vaak is er behoefte, maar als het zo ver is, ontbreekt tijd of budget.*
- 7. Stel je als leidinggevende kwetsbaar op. Als je het niet weet, zeg dat dan. Doe niet alsof je alles weet.*
- 8. Accepteer (gestructureerde) chaos. Je kunt erop vertrouwen dat er routine komt uit chaos.*
- 9. Stel de medewerker voorop; niet de klant. De klant kan soms best even wachten, opgebrande medewerkers wil je voorkomen.*
- 10. Weet wat je medewerkers drijft. Heb aandacht voor de drie elementen van intrinsieke motivatie: autonomy, mastery en purpose. Stuur op bewust gedrag.*

6

Zoeken naar het nieuwe normaal

Tijdens de coronapandemie zijn medewerkers het werk op kantoor en thuis anders gaan beleven. We hebben de voordelen van thuiswerken ervaren, maar ook de beperkingen. We zijn onder druk van de situatie gewend geraakt aan nieuwe technologieën die ons helpen. Het Facility & Workplace Experience onderzoek geeft veel inzichten. De vraag is nu: welke conclusies kunnen we eraan verbinden? Wat betekent dit alles voor organisaties en hun huisvesting? Welk nieuwe normaal tekent zich na de coronapandemie af? In dit hoofdstuk duiden we de uitkomsten van het onderzoek waarbij we opnieuw inzoomen op de bricks, de bytes, behaviour en belonging.

DE VIER B'S

BRICKS

BYTES

BEHAVIOUR

BELONGING

Bricks

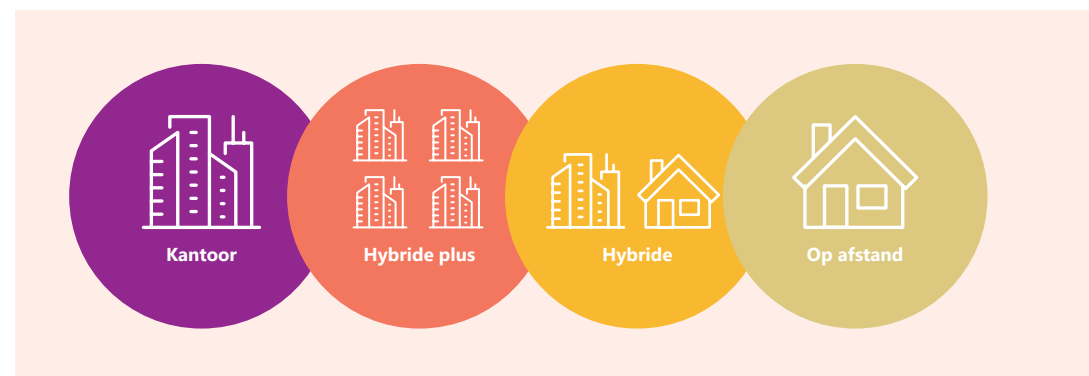
Welk effect heeft de vlucht van het thuiswerken op de inrichting van de werkomgeving? En wat betekent het voor de hoeveelheid vierkante meters kantooroppervlakte? Meer thuiswerken resulteert niet vanzelfsprekend in reductie van het aantal vierkante meters kantooroppervlak. Het zwaartepunt komt meer op de thuiswerkomgeving te liggen, maar dit jaar wordt nog een toenemende vraag naar kantoren op goed bereikbare locaties verwacht⁷. Naast bereikbaarheid, zijn duurzaamheid en het combineren van werken en ontmoeten daarbij belangrijke criteria. Het is aan de facilitair professional de taak om de werkomgeving uitnodigend te maken voor de eindgebruiker. Om ervoor te zorgen dat de eindgebruiker wordt gestimuleerd om naar kantoor te komen. Daar hoort een kwalitatief goede werkomgeving bij. In andere onderzoeken verwacht men dat het aantal vierkante meters kantoorvloer toeneemt doordat er meer ruimte voor ontmoeting moet komen⁸. Ons onderzoek laat zien dat er behoefte is om het kantoor te gebruiken voor activiteiten die gerelateerd zijn aan ontmoeting, samenwerken, interactie, collectieve processen, het leren met elkaar en zorgen voor elkaar. En natuurlijk moet er ook de mogelijkheid zijn om toch nog geconcentreerd te werken op kantoor voor de collega's die thuis geen goede werkplek of mogelijkheid hebben of voor mensen die het fijn vinden om werk en privé gescheiden te houden. Het is in de praktijk de vraag of functies elkaar gaan vervangen, met behoud van het vloeroppervlak, of dat hiervoor extra vierkante meters nodig zijn. Dat zal verschillen per organisatie.

In sommige organisaties zal het een uitdaging zijn om medewerkers weer naar kantoor te krijgen. In andere organisaties wil opeens iedereen weer naar kantoor, omdat het lang niet kon. De ruimtebehoefte hangt er ook vanaf in hoeverre men het hybride werken wil toepassen en in welk tijdsbestek. Het voorkomen van piekbezetting en spreiding van medewerkers over de dagen van de week zijn mogelijkheden om de ruimtebehoefte beperkt te houden. Dat vereist duidelijke afspraken en pilots om te testen wat men nodig heeft om hier structuur in te brengen. Ook is het mogelijk flexibel extra kantoorruimte huren bij coworking-plekken en satellietlocaties.

Als we een aantal jaar vooruit kijken staan organisaties wat betreft het huisvestingsbeleid voor verschillende keuzes:

- **Werkplek op kantoor.** Iedereen komt terug naar kantoor. Hier kunnen wij elkaar gemakkelijk vinden en kunnen gedachten gemakkelijk worden uitgewisseld. Dat wat wij gewend waren houden we er in.

- **Werkplek Hybride-plus.** Werken doen we deels thuis, deels op kantoor. Je kunt ook kiezen voor kleinere flexlocaties in de buurt.
- **Werkplek Hybride.** Medewerkers werken deels thuis, deels op kantoor, afhankelijk van de behoefte.
- **De basiswerkplek is thuis, remote-first.** Werken doe je op afstand, tenzij er een goede reden is om naar kantoor te komen.



Ons onderzoek leidt tot de verwachting dat de hybride variant focus krijgt. De ontwikkelingen in de markt waarbij organisaties in toenemende mate blijven zoeken naar nieuwe kantoorruimten versterken dat beeld. De functie van kantoor wijzigt. Daarentegen blijft de behoefte naar thuiswerken bestaan om daar stukken te lezen, een rapport uit te werken of een spreadsheet te analyseren. Kleinere flexlocaties (met flexibele afname) kunnen organisaties een uitkomst bieden. Dit kan worden gezien als een decentrale flexibele voorziening. Nut en noodzaak van reisbewegingen naar het werk worden zwaarder gewogen door de medewerkers. Hierbij kunnen medewerkers met een team beslissen op een locatie samen te komen waarbij niet perse het hoofdkantoor bezocht hoeft te worden. Een locatie 'om de hoek' kan als prettig worden ervaren als dat de reistijd beperkt. De nu alweer zichtbare dinsdag-donderdagpiek kan opgevangen worden door met beleid, letterlijk en figuurlijk, te sturen op het gebruik van de bestaande huisvesting. Als alternatief kan ook hiervoor de flexlocatie gekozen worden.

Case

Hybride werken bij de gemeente Utrecht

Als het aan de Gemeente Utrecht ligt, komt de focus voor de organisatie de komende periode op de hybride variant te liggen, waarbij medewerkers deels terugkeren naar kantoor. Het huisvestingsconcept van het stadskantoor (2014) is hiervoor onder de loep genomen. Doel is de behoeften van de eindgebruiker meer centraal te stellen. Vraaggestuurd huisvesten zonder de regie uit handen te geven is de opvatting. Door een kernteam 'Werken 3.0' op te zetten is de vraag integraal aangepakt. IT, HRM, Facilitair en Huisvesting én de Centrale Ondernemingsraad als vertegenwoordiger van de eindgebruiker geven invulling aan de opgave.

Een intern werkstijlonderzoek heeft geresulteerd in acht werkstijltypologieën. Per typologie is geïnventariseerd wat de best passende plek daarvoor is: kantoor, thuis of elders. Door inzicht te krijgen in deze behoefte kon gericht invulling gegeven worden aan het huisvestingsplan. In dialoogsessies is hierover met alle organisatieonderdelen gesproken. De gedragingen en behoeften bij de werkstijltypologieën zijn voorgelegd met de vraag of de organisatieonderdelen er zich mee konden identificeren. Doordat zij herkenning zagen bleek dit onderzoek een springplank voor het optimaliseren van de werkplekomgeving op het stadskantoor.

Twee tijdens de coronaperiode gerealiseerde onderdelen blijken goed aan te sluiten bij de totale visievorming. Zo is de thuiswerkplek fundamenteel bij het aandachtsgebied van de gemeente gaan horen. De verantwoordelijkheid voor de inrichting van de werkplek ligt bij de gemeente. Door dit ook juridisch te verankeren, vormt dit nu een van de basisprincipes in het huidige en toekomstige werkplekconcept. Verder is er geïnvesteerd in de vergaderfaciliteiten op kantoor om zowel fysiek als digitaal overleg mogelijk te maken. De tools die beschikbaar gesteld zijn, worden met open armen ontvangen wat het hybride vergaderen stimuleert.

De koers voor optimalisatie van het huisvestingsconcept is voor de Gemeente Utrecht bepaald en de planvorming voor realisatie is ingezet. Het is een resultaat om trots op te zijn.



Bytes

In de afgelopen tijd zijn er op grote schaal technologieën ontwikkeld en ingezet om in te spelen op de veranderende werkomstandigheden: niet alleen communicatietools als 'Slack' maar ook videovergadering, brainstorm- en projectmanagement platforms, online documentenopslag en in de 'cloud' werken. Organisaties investeren in laptops, docking stations en andere randapparatuur. De afgelopen tijd heeft laten zien hoe belangrijk een goede internetverbinding is: zowel thuis als op kantoor. Niets is vervelender dan een vastlopend beeld of slechte audio- en beeldkwaliteit tijdens een belangrijke digitale vergadering. Een concreet punt van aandacht is het gebruik van goede camera's. Wanneer de technologie niet naar behoren werkt kan dit leiden tot frustratie en stress. Het is daarom van belang om te blijven sturen op de adoptie van technologie. Goede hard- en software voor de (thuis)werkplek ondersteunen bij het uitvoeren van de functie. Door te investeren in gebruiksgemak bevordert je de productiviteit van de medewerker. Belangrijke randvoorwaarden bij verdere digitalisering zijn privacybescherming en cybersecurity⁹. Er ligt ook een uitdaging voor organisaties waar medewerkers niet snel kunnen meebewegen met de digitaliseringsslag. Hoe krijg je digibeten voldoende mee op de digitale reis die je als organisatie maakt¹⁰? En past de vergaande digitalisering nog wel bij de cultuur van de organisatie?

Corona heeft ook bijgedragen om het onderwerp 'smart building' op de agenda te krijgen. Menig facilitair professional denkt na over manieren waarop slimme toepassingen toegevoegde waarde kunnen leveren aan het gebruik van het kantoor. Zo is het steeds gemakkelijker om op een overzichtelijke manier informatie te verkrijgen over de bezetting en benutting van verschillende ruimten en werkplekken op kantoor. Het geeft inzicht over het gebruik van het kantoor, en het kan helpen bij het maken van beslissingen over het wel of niet afstoten van kantoorruimte. Tijdens de coronapandemie zijn er nieuwe applicaties op de markt gekomen om door middel van sensoren bezetting te meten en werkplekken te boeken. Voorbeelden van tools die kunnen helpen zijn Whero, Measuremen en Smart Eagle. Organisaties als Hubstar kunnen de bezetting meten aan de hand van al aanwezige wifi access points in een pand.

Ook voor het boeken van werkplekken en het vinden van collega's zijn tal van applicaties ontwikkeld. De applicaties zijn gemakkelijk te implementeren, en het installeren van sensoren is niet perse nodig. Naast het reserveren van een werkplek biedt het

eindgebruikers de mogelijkheid in te zien welke collega's ze op bepaalde dagen op kantoor kunnen vinden. Ook geeft het inzicht in de drukte op kantoor. De technologie staat of valt echter met gedrag. Je moet namelijk wel 'inloggen' op de werkplek door bijvoorbeeld een QR-code te scannen of online een werkplek te reserveren. En iedereen moet wel gebruik maken van de applicatie. Bij het installeren van sensoren op de werkplekken wordt er veel verantwoordelijkheid bij de eindgebruikers weggenomen. Sensoren 'zien' namelijk of de plek daadwerkelijk bezet is of niet.

Hoe volg je nieuwe technologieën op hun weg?

De Gartner Hype Cycle¹¹ is een model dat de implementatie van nieuwe technologieën in kaart brengt. Van het ontstaan tot geaccepteerd product. Het model geeft de mate van volwassenheid aan, en daarmee het potentieel in de toekomst. Een goed voorbeeld is het gebruik van Microsoft Teams. Door de pandemie nam het gebruik hiervan plots een vlucht. Nu het thuiswerkadvies is komen te vervallen wordt er opnieuw gezocht naar een balans tussen het gebruik van de applicatie en fysieke afspraken.



Case

Werken in de metaverse. Toekomstmuziek?

De metaverse is een virtuele wereld waar iedereen kan bestaan als een avatar: een digitaal wezen. Avatars zien elkaar. Ze spreken met elkaar, werken samen en doen alles met behulp van een VR-set. De wereld van de metaverse speelt zich voor iedereen synchroon en in realtime af. Al hoeft je niet fysiek in dezelfde ruimte te zijn. Werkt het? De mensen van Humanex (zie pagina 37) kochten een Oculus Quest 2 VR-set en namen de proef op de som.

Virtueel samenkomen

Met behulp van een werkomgevings-app kun je virtueel samenkomen, presentaties geven, schermen delen en op een whiteboard schrijven in de metaverse. De virtuele omgeving kan worden aangepast waardoor je kunt vergaderen in bijvoorbeeld een kantooromgeving of voor de verandering in hartje New York. Met de VR-bril kijk je om je heen naar collega's die op dat moment aan het woord zijn. Door de surround sound van de headset voelt het alsof je in één ruimte bent. Ook je handen worden gedetecteerd hetgeen ook non-verbale communicatie mogelijk maakt.

Alle opstellingen zijn mogelijk

De opstelling in de digitale vergaderruimte is aan te passen. Zo zijn presentatie-opstellingen, conversatie-opstellingen maar ook combinaties mogelijk. Het whiteboard kun je overal in de ruimte neerzetten en met de controllers kun je erop schrijven vanuit je huiskamer. Je kunt ook je computer aan de VR-set koppelen, om net als in MS Teams je scherm te delen. Je toetsenbord verschijnt op je digitale bureau waardoor je gewoon aantekeningen kunt maken. Bij presentaties kun je slides laten zien op het whiteboard. Je kunt ook samenwerken aan een document, brainstormen en bijpraten. De metaverse lijkt bovendien heel geschikt voor bijvoorbeeld een webinar of een online-training.

Een nieuwe dimensie aan virtueel samenwerken

Het systeem geeft een nieuwe dimensie aan virtueel samenwerken. De VR-bril is aangenamer voor je ogen dan een computerscherm, het geluid is beter en er is veel meer interactie mogelijk tussen de deelnemers aan een sessie. Maar er zijn ook

beperkingen. Bij sessies langer dan een uur voelt de relatief zware bril niet comfortabel. Ook is het soms lastig om alles om je heen echt scherp te zien. Zodra iemand zijn scherm deelt met kleine letters, moeten je ogen hard werken om alles scherp te krijgen. Dat maakt langdurig samenwerken aan één document lastig. Kortom: het is een leuke, vernieuwende manier om samen te komen, maar de soft- en hardware is nog niet volwassen genoeg om nu al hele dagen in de metaverse te werken.

Nog meer kansen

• Participatie bij (ver)bouwtrajecten

VR wordt al gebruikt in (ver)bouw- en participatietrajecten om betrokkenen een goed beeld te kunnen geven van de herinrichting van bijvoorbeeld een wijk of gebouw.

• Conferenties in de metaverse

In de toekomst kunnen conferenties in de metaverse georganiseerd worden. Zeker voor wereldwijde conferenties die vaak fysiek worden georganiseerd, is bijeenkomen in de metaverse een duurzaam en voordelig alternatief.

• Extra facilitaire diensten

Verschillende virtuele omgevingen met faciliteiten voor productieve vergaderingen, inspiratiesessies, workshops of grote evenementen. Wat te denken van een ruimte met een virtueel koffieapparaat waar je ongedwongen kunt bijpraten? Of van een cateringconcept waarbij het eten bij deelnemers wordt thuisbezorgd, maar zij toch virtueel samen aan tafel zitten?



Werken in de metaverse

KLIK HIER



Behaviour

De bricks en bytes verwijzen naar de fysieke componenten van de werkomgeving. Deze kunnen pas vormkrijgen als bepaald is welke activiteiten je waar doet en op welk tijdstip. Welk gedrag van medewerkers sluit daarbij aan? Het gaat niet zozeer om hoeveel dagen je op kantoor of thuis gaat werken, maar wat je waar gaat doen. Daarnaast gaat het niet alleen om de individuele wensen maar ook om het “wij”, dus de collectieve processen. Als het team of een nieuwe medewerker behoefte heeft om wel fysiek bij elkaar te komen, zou dit voorrang moeten krijgen boven individuele keuzes. Je maakt per slot van rekening deel uit van een collectief, waarbij je als organisatie gezamenlijke doelen nastreeft. Het gaat daarbij ook om wat een organisatie wil nastreven: wat is de opgave, wat moet er worden bereikt?

Om hier antwoord op te geven, kijken we naar de samenwerking ná de crisis. Hoe gaan we straks weer samenwerken? Houden we de voordelen van de coronaperiode vast (minder reistijd, meer focus en rust, meer autonomie om je eigen tijd in te delen) of laten we ons toch verleiden door de voordelen van kantoor (face-to-face contact, spontane ontmoetingen en ideeën, een duidelijke grens tussen werk en privé)? In sommige organisaties is er wellicht geen weg terug, nu mensen hebben ervaren hoe het is om thuis of elders te werken. Andere organisaties kaderen wat meer. Hoe dan ook, het is belangrijk om een keuze te maken de tijd te nemen om te experimenteren. De rol van leidinggevend is hierbij van belang.

Samenwerken ná de crisis

De verwachting is in ieder geval dat er een verdubbeling van het aantal uren thuiswerken zal zijn na het afschalen van de maatregelen (bron: CPB). Hoe die nieuwe manier van (hybride) werken eruit ziet weten we nog niet precies. Dat zullen we met elkaar moeten uitvinden, door te proberen en te experimenteren wat wel en niet werkt. De komende periode kunnen we benutten als een soort ‘tussentijd’ om dingen uit te proberen met elkaar en daarvan te leren. Het gaat om een transformatie waarin nieuwe vormen van werken ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een deels onbekende toekomst.

De eerste stap is om inzicht te krijgen in de behoeften en drijfveren van de medewerkers. Pas daarna kun je tot een werkomgeving komen die daar optimaal bij aansluit. Het is belangrijk niet meteen over te gaan tot de oude orde van de dag, maar te bespreken

wat iedereen heeft geleerd van de situatie die is ontstaan door corona. Wat willen we behouden, wat is veranderd en hoe borgen we dat samen? Iedereen heeft een stukje van de puzzel. Alles tezamen levert een rijk beeld van inzichten op die in samenhang moeten worden geanalyseerd en beoordeeld.

Maar het gaat niet alleen om de individuele wensen van medewerkers. De organisatie heeft een missie en doelen om te behalen. De organisatie is meer dan de som der delen. Het collectief is nodig om leer- en ontwikkelprocessen in gang te zetten, om nieuwe medewerkers in te werken en de cultuur te laten opsnuiven, om collega's te spreken (zonder daarvoor eerst de agenda te trekken) of om persoonlijke en vertrouwelijke gesprekken te voeren. Door het goede gesprek te voeren en zowel de wensen van de medewerkers als die van de organisatie bij elkaar te brengen, kun je tot een nieuwe manier van samenwerken komen. Vervolgens kun je bepalen op welke werkplek je welke activiteiten verricht. Dit kan op dezelfde of verschillende werkplekken zijn óf op hetzelfde tijdstip (synchroon) of verschillende tijdstippen (asynchroon). Als dit proces is doorlopen met elkaar en we hebben helder waarvoor we naar kantoor gaan, kan vervolgens bepaald worden wat de impact daarvan is op het kantoor en de inrichting daarvan.¹²



bron: Spinder, K. (2021). Eerste hulp bij hybride werken

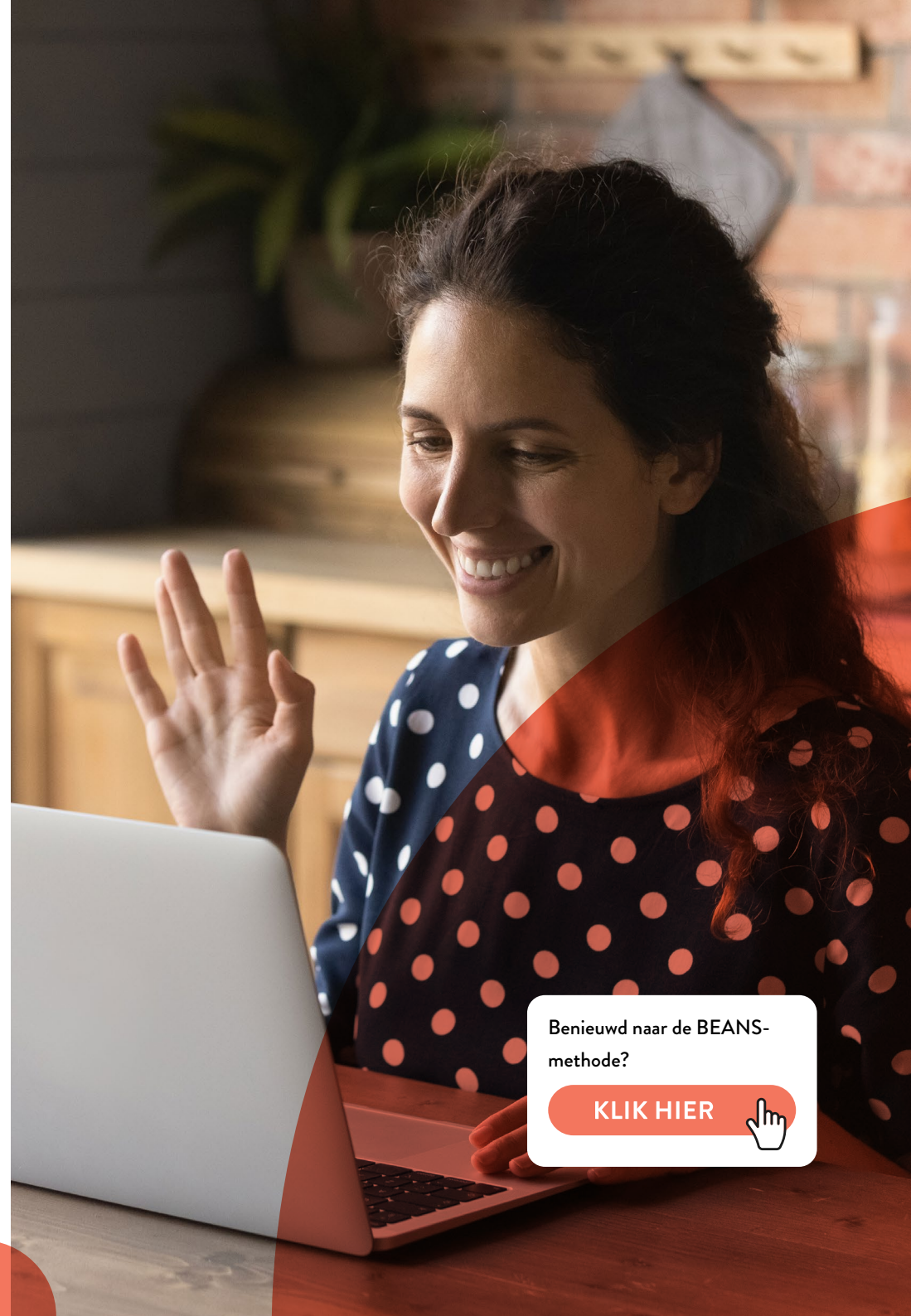
Oplossingen realiseren en aanmoedigen

Een nieuwe vorm van (samen)werken vergt nieuwe omgangsvormen en nieuw gedrag. En dat gaan mensen niet vertonen als je alleen maar uitlegt waarom dat zo belangrijk is. Als je vernieuwing echt wilt aanmoedigen, moet je naast de rationele, logische kant van mensen ook de emotionele, intuïtieve kant aanspreken.

We hebben het vaak niet door, maar iedere organisatie kent prikkels die nieuw gedrag in de weg zitten. Gedrag dat nodig is om organisaties innovatiever te maken, is vaak exact het gedrag dat onbewust in de kiem wordt gesmoord. Om vernieuwing kans van slagen te geven, is de BEANS-methode behulpzaam. Volgens die methode moeten we zoek naar de perverse prikkels die vernieuwing blokkeren. Daarna moeten we de BEANS ontwerpen om die prikkels te keren. Blokkades voor vernieuwing nemen we daarmee weg.

Hoe stimuleer je nieuw gedrag?

De BEANS-methode (behaviour enablers, artifacts en nudges) creëert nieuwe routines en gewoontes die nieuw gedrag stimuleren. De behaviour enablers spreken de rationele kant aan. De nudges richten zich op de emotionele kant en geven een onzichtbaar duwtje in de goede richting. De artifact is de verbindende factor, het sluitstuk dat een tastbare en zichtbare herinnering vormt wat het nieuwe gedrag stimuleert en ondersteunt. De combinatie van behaviour enablers, artifacts en nudges zorgt voor structurele en duurzame verandering. We komen tot een nieuwe kantooretiquette die werkt omdat die aansluit bij onbewust gedrag.¹³



Benieuwd naar de BEANS-methode?

KLIK HIER



Belonging

Het vele thuiswerken maakt het lastiger om de verbinding tussen werknemers van de organisatie te maken en de (collectieve) identiteit van een organisatie uit te stralen. Waar het kantoor eerder de basis van contact tussen organisaties en werknemers was, is dat nu veranderd. Het creëren van teamgevoel is lastiger. Dat kan ook gevolgen hebben voor het welzijn van de medewerker en indirect voor de resultaten van het werk. Daarnaast is het de vraag of nieuwe medewerkers zich verbonden gaan voelen met de nieuwe werkgever als er niet of weinig op kantoor 'gezamenlijk' wordt gewerkt. Dit zijn tenslotte de momenten waar een herinnering uit voortkomt. Het is uiteraard afhankelijk van persoonlijkheid, afkomst of leeftijd, maar het verdient de aandacht.

Extra aandacht aan verbinding geven

Extra aandacht voor verbinding is bij het hybride werken erg belangrijk. De beslissing over waar te werken hangt af van de cultuur van de organisatie maar ook van de activiteiten die horen bij de rol van de medewerker. Zo kan het zijn dat een marketingmedewerker die veel in overleggen zit liever veel tijd doorbrengt op kantoor, waar een IT'er die meer solistisch werk uitvoert dat graag vanuit huis doet. Sommige organisaties zijn tijdens de lockdown een deel van de jongere generatie kwijtgeraakt, omdat de plek om bij elkaar te komen en het sparren met ervaren collega's werd gemist. Het is van belang om op elk niveau het gesprek te blijven voeren over wat wenselijk is vanuit de organisatie en de medewerker. Daarin moet een balans worden gevonden. Denk als organisatie na wat je wil uitstralen, welke waarden je wil uitdragen en welke drijfveren daarbij passen, om zo de medewerkers te blijven aantrekken en te behouden.

Een stip op de horizon zetten

Leiders in organisaties staan voor de taak om een duurzame visie op hybride werken te ontwikkelen. Hierbij moet aandacht zijn voor thuiswerken, werken op afstand en werken op kantoor en specifiek op de activiteiten die zich het beste lenen om op die plekken te worden uitgevoerd. Daarbij moeten leiders nadenken over hoe ze de medewerkers door de 'transitiefase' begeleiden. Hoe neem ik de organisatie mee? Welke interventies zet ik in? Hoe gaan we veilig leren en experimenteren? Hoe komen we tot het nieuwe normaal waarin we een prettige en efficiënte nieuwe manier van werken met elkaar omarmen?¹⁴ Geef aan wat de stip op de horizon is óf geef aan welke koers je gaat varen. Dat geeft medewerkers houvast en het gevoel onderdeel te zijn van een groter geheel.

Verantwoording en bronvermelding

Het Facility & Workplace Experience marktonderzoek is tot stand gekomen in samenwerking tussen TwynstraGudde en beroepsvereniging FMN.

Het Facility & Workplace marktonderzoek

Met dit onderzoek is de marktomvang in kaart gebracht. De gegevens hiervoor zijn verzameld met behulp van informatie van facilitaire- en vastgoedaanbieders, brancheverenigingen en deskresearch.

Het grootste deel van de gebruikte gegevens bestaat uit openbaar beschikbare informatie zoals omzetontwikkeling en aantal bedrijven, sectoranalyses, branche- en jaarverslagen. Wanneer er nieuwe inzichten zijn of informatie beschikbaar is gesteld, worden cijfers uit voorgaande jaren met terugwerkende kracht geactualiseerd. In dit onderzoek naar de marktomvang is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- <https://opendata.cbs.nl/statline>
- Centraal Bureau van de Statistiek. Bruto Binnenlands Product: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onz-diensten/leren-met-het-cbs/conjunctuurbekersrijd/te-voorspellen-indicatoren/bruto-binnenlands-product--bbp-->
- <https://company.info/organisations>
- <https://afvalonline.nl/vademecum>

- Afvalverwerking in Nederland, gegevens 2020 / Werkgroep Afvalregistratie – Utrecht, Rijkswaterstaat 2022
- Ontwikkelingen in de beveiligingsbranche 'kwantitatieve branchescan beveiligingssector 2020', mei 2021
- <https://foodstep.com/over-foodstep/jaarcijfers-omzet-foodservice-database/>
- <https://fsfacts.nl/tag/monitor/>
- <https://facto.nl/categorie> catering & beveiliging & schoonmaak
- Managed Print Services Landscape, 2021, by Quocirca
- FM Providers performance onderzoek 2021, Hospitality Group
- Servicemanagement, marktonderzoek omzet 2020, schoonmaak geraakt door coronacrisis 'Herstel van de schoonmaaksector in het vooruitzicht', Corporate Finance International 2021
- <https://www.technieknederland.nl/bedrijfsvoering/economisch-dashboard>
- <https://trendfiles.wij-techniek.nl/factsheet/technische-installatiebranche/> Nederland kwartaal 3 2021
- Techniek Nederland, Rapport Economische vooruitzichten 2022 en verder.pdf
- <https://www.brancheorganisatieftn.nl> Federatie Textielbeheer Nederland (FTN)
- <https://www.vna-lease.nl/overzicht-feiten-en-cijfers> Autoleasemarkt in cijfers 2020
- NVM Business (kantoor, bedrijfsruimte en winkels), CBS (zorg en welzijn), TwynstraGudde zorgvastgoed en huisvestings- en facilitaire kengetallen.

Het Facility & Workplace Experience onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek onder eindgebruikers is afgenomen door Reworc. De verkregen antwoorden zijn niet openbaar. De data blijven in bezit van Reworc. Voor het Facility & Workplace Experience onderzoek zijn deze geaggregeerd op sectorniveau en gedeeld met TwynstraGudde. De dataset van de periode vóór corona bevat 100.000 respondenten uit Europa, Canada en de Verenigde Staten. Aan respondenten zijn onder meer de volgende vragen gesteld:

- Waar werk je in een reguliere werkweek?
- Waar zou je effectief je werk kunnen doen, in- en buiten kantoor?
- Hoe tevreden ben je over de werkomgeving (scoring op harde en zachte aspecten)?

Voor de periode na de uitbraak van het coronavirus is gebruik gemaakt van ongeveer 15.000 respondenten uit Nederland. Vragen waarvan de antwoorden zijn verwerkt in het onderzoek zijn:

- Waar voer je de kernactiviteiten uit?
- Waar werkte je voor covid in een reguliere werkweek?
- Waar zou je in de toekomst, als het weer veilig is om terug te gaan naar kantoor, effectief je werk kunnen doen?



Bronvermelding Facility & Workplace Experience:

¹Facto.nl. Benchmark Facilitaire Innovatie 2022: <https://www.facto.nl/19728/highlights-benchmark-facilitaire-innovatie-2022>

²<https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/weet-waarom-je-werknemers-vertrekken>

³<https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2021/04/tno-nxp-meest-aantrekkelijke-werkgevers>

⁴C. van Diepen-Knegjens, B. Scholtens, F. Terpstra, B. Drijfhout, en I. de Been (2019). Facility & Workplace Experience in 2020, TwynstraGudde en FMN.

⁵Jitske Kramer. Bricks, Bites, Behaviour and Belonging: <https://www.youtube.com/watch?v=3Ufk8LrbstQ>

⁶Colliers, Leesman, Measuremen. NFC Index – Werkomgeving 2019.

⁷<https://www.facto.nl/19406/vastgoedadviseur-er-dreigt-grote-krapte-op-de-kantorenmarkt>

⁸<https://www.facto.nl/18679/jll-we-hebben-juist-meer-kantoormeters-nodig>

⁹<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/nieuws/boete-gemeente-enschede-om-wifitracking>

¹⁰<https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/archief/bevorderen-digivaardigheid/>

¹¹<https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>

¹²[De crisismodus is voorbij, wat wordt de nieuwe manier van \(samen\)werken en het huisvestingsbeleid? \(twynstragudde.nl\)](https://www.twynstragudde.nl/de-crisismodus-is-voorbij-wat-wordt-de-nieuwe-manier-van-(samen)werken-en-het-huisvestingsbeleid/)

¹³[Oplossingen realiseren en aanmoedigen \(twynstragudde.nl\)](https://www.twynstragudde.nl/oplossingen-realiseren-en-aanmoedigen/)

¹⁴[De crisismodus is voorbij, wat wordt de nieuwe manier van \(samen\)werken en het huisvestingsbeleid? \(twynstragudde.nl\)](https://www.twynstragudde.nl/de-crisismodus-is-voorbij-wat-wordt-de-nieuwe-manier-van-(samen)werken-en-het-huisvestingsbeleid/)

De deelnemers aan de **rondetafelgesprekken** waren: Susanne Arkesteijn (Rijkswaterstaat, senior adviseur Bedrijfsvoering / Werkomgeving), Eline Bomhof (Buro Bomhof, programmamanager Hybride Werken), Karst Bongers (LTP, business partner), Jacob Jan Bos (Hutten, directeur Business Horeca), Berry Busschops (CBS, directeur Facilitair Bedrijf), Angelique de la Cousine (Openbaar Ministerie, directeur Bedrijfsvoering), Martijn Dood (Achmea, Innovatiemanager), Pam Goudriaan (DUO, adviseur Organisatieontwikkeling), Davy van Iersel (Fujitsu, managing director), Hans Jung (Waterschapsbedrijf Limburg, projectmanager a.i.), Tanja Kivits (Studiecentrum Rechtspleging, hoofd Facilitair en Dienstverlening), Ellen Lodder (gemeente Utrechtse Heuvelrug, senior adviseur Strategische Communicatie), Guido Meijer (Philips, directeur Global Facility Management), Eelke Pol (Algemene Rekenkamer, manager MMO) en Marloes Thissen (Yuverta, adviseur Facilitair en Projecten). Gespreksleiding: Lian Bongers, Rogier van Es, Thomas Nobel (allen adviseur bij TwynstraGudde).

Case Metaverse

Het kader over de mogelijkheden van Metaverse (pagina 31) is tot stand gekomen met inbreng van Ellen Bakker en Sem Boersma van Humanex. Dit is een zelfstandig organisatie-onderdeel van TwynstraGudde en helpt bedrijven om van innovatie een voorspelbare bron van duurzaam winstgevendende groei te maken. Door hun opdrachtgevers en eigen mensen in staat te stellen om hun ideeën tot leven te brengen en hun vermogen om te innoveren te versterken.

Case gemeente Utrecht

Het kader over hybride werken bij de gemeente Utrecht (pagina 29) is tot stand gekomen met inbreng van Paul van Rijn, Workplace Consultant bij de Gemeente Utrecht.



Bijdrage Reworc

Reworc, de leverancier van de onderzoeksdata, is een platform waarmee geanalyseerd kan worden hoe werk wordt gedaan. Al meer dan 10 jaar bevraagt Reworc op slimme wijze mensen naar hun werkdynamiek. Dit wordt vertaald in informatie die besluitvorming helpt hoe werkstijlen te verbeteren en werkomgevingen daarop te laten aansluiten. Met data van honderden organisaties in Europa, Amerika en Azië is Reworc een kennisbank van werktrends en effectiviteit van werkomgevingen.

Ilya Devèrs, chief imagineer van Reworc heeft een bijdrage geleverd door de data set van meer dan 100.000 werkprofielen voor te bereiden en aan te leveren aan FMN en TwynstraGudde.

Voor meer informatie: www.reworc.com



Colofon

Het Facility & Workplace Experience onderzoek 2022 is uitgevoerd door organisatieadviesbureau TwynstraGudde in opdracht van beroepsvereniging FMN. Met de samenwerking tussen FMN en TwynstraGudde heeft het Facility & Workplace Marktonderzoek een definitieve plek veroverd op de werkplek van de facilitaire professional en dient het als naslagwerk voor geïnteresseerden in de facilitaire markt.

Over FMN

FMN is dé onafhankelijke beroepsvereniging voor iedereen die geïnteresseerd is in het facilitaire domein. De leden van FMN zijn werkzaam in uiteenlopende sectoren en diverse facilitaire branches. FMN geeft energie, inspireert en verbindt leden, branches en werelden.

Vanuit haar visie en missie draagt FMN als onafhankelijke vakvereniging bij aan de verdere ontwikkeling van het facilitaire vakgebied, de professionele groei van facilitaire organisaties en facilitair professionals en de versterking van het facilitaire netwerk.

FMN is per 1 januari 2018 gefuseerd met NFC Index. Deze fusie bundelde en versterkte de kracht van FMN en NFC Index en creëerde voor zowel leden als de markt één duidelijke ingang naar een breed facilitair netwerk, kennis en informatie. De indices van NFC Index zijn dé referenties voor kostenontwikkeling van facilitaire voorzieningen van kantoorhoudende organisaties en het onderwijs. De indices leveren relevante managementinformatie voor mogelijkheden op het gebied van kostenefficiëntie. De naam NFC Index blijft binnen FMN verbonden aan de benchmark- en kengetallenactiviteiten van de fusievereniging.

FMN is daarnaast (mede-)initiatiefnemer van het platform Next Level FM en het FMN Inspiration & Learning Center. Ook nam FMN het initiatief voor het inhoudelijk gedreven evenement Facility for Future.

FMN is partner van de internationale vereniging voor facility managers, IFMA.

Doe ook mee!

Word vandaag nog lid van FMN.

Sluit als organisatie een bedrijfslidmaatschap af of word als (toekomstig) professional persoonlijk lid van FMN. Met jullie of jouw lidmaatschap draag je bij aan het verder ontwikkelen van het facilitaire vakgebied en de professionalisering van (facilitaire) organisaties en versterk je het facilitaire netwerk.

Het aanmeldformulier vind je op: www.fmn.nl/aanmelden.

Meer informatie over FMN en haar activiteiten vind je op:

www.fmn.nl

www.nfcindex.nl

www.nextlevelfm.org

Word vandaag nog lid van FMN

MELD JE AAN



Over TwynstraGudde – Impact op morgen

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, ruimte en mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. En zorgen ervoor dat deze van blijvende waarde zijn. We hebben daardoor als organisatie een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

Over TwynstraGudde Huisvesting, Vastgoed en Facility Management

In onze adviesgroep geloven wij dat huisvesting, vastgoed en facility management toegevoegde waarde moet hebben aan de bedrijfsvoering van opdrachtgevers en gebruikers. Behoeften van de klant veranderen continu, en de projectdoelen en organisatieopgaven moeten kunnen meebewegen. Wij willen de best mogelijke huisvesting ontwikkelen voor onze opdrachtgevers. Daarom gebruiken wij bewezen methoden, werken wij samen met de klant en hebben wij aandacht voor organisatie-sensitiviteit. Wij dagen onze medewerkers, opdrachtgevers en gebruikers uit om te blijven leren en innoveren. Wij werken onafhankelijk, zonder belangenverstrengeling en niet transactie-gedreven. Onze opdrachtgevers helpen wij met de volgende diensten:

Bedrijfsvoering

Vastgoed en Facilitaire strategie

Organisatieadvies

Portefeuille- en portfoliomanagement

Huisvestingadvies

Huisvestingadvies

Conceptontwikkeling

Werkplekontwikkeling

Projectmanagement

Projectstrategie

Procesmanagement

Projectmanagement

Meer informatie: www.twynstragudde.nl/huisvesting

Redactie



Corinna van Diepen-Knegjens

Partner TwynstraGudde

De omvang van de markt in cijfers

T: +316 53 18 01 97

@: ckn@tg.nl



Bas Drijfhout

Adviseur TwynstraGudde

Inleiding, (de aanpak van) het Workplace Experience onderzoek,

Uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek en eindredactie

T: +316 23 22 95 27

@: bdr@tg.nl



Nanda van Rijn - Koppers

Adviseur TwynstraGudde

Uitkomsten van de rondetafelsessies,

Zoeken naar het nieuwe normaal en eindredactie

T: +316 82 05 57 62

@: nrj@tg.nl



Marloes Emmen

Adviseur TwynstraGudde

Uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek,

Zoeken naar het nieuwe normaal en eindredactie

T: +316 58 78 10 81

@: mls@tg.nl



Naëmie Boone

Adviseur TwynstraGudde

Uitkomsten van de rondetafelsessies, Zoeken naar het nieuwe normaal

T: +316 82 26 10 23

@: nab@tg.nl



Jurgen Jaakke

Adviseur TwynstraGudde

Deelmarkten

T: +316 12 31 63 54

@: jja@tg.nl



Ilya Devèrs

Chief Imagineer Reworc

Onderzoeksdata

T: +316 46 15 08 20

@: ilya@reworc.com

Tekstredactie

Henk Bouwmeester

Illustratieverantwoording

Kim Doppenberg

Uitgave

TwynstraGudde, 2022

Wij danken allen die informatie hebben aangeleverd en daarmee hebben bijgedragen aan het onderzoek: schrijvers, respondenten, geïnterviewden en deelnemers ronde tafel.

Reacties kunt u delen via ons twitteraccount @FMNConnect, maar nog liever gaan wij met u in discussie over de resultaten bij één van de vele bijeenkomsten die wij als FMN organiseren.