



Royal  
HaskoningDHV  
*Enhancing Society Together*

# Een nieuwe kijk op de werkomgeving

Zo maakt u uw kantoren  
Covid-19 proof én  
toekomstigbestendig

White paper



**De veilige heropening van kantoren in de nasleep van de Covid-19 crisis stelt organisaties voor directe uitdagingen. Hoe faciliteer ik veilig werken? Welke activiteiten kunnen het beste plaatsvinden in het anderhalvemeterkantoor? Op langere termijn moeten fundamentele vragen worden beantwoord. Wat gebeurt er met de balans tussen fysiek en digitaal werken? Hoe vertalen we dat naar een ideale omgeving die talent aantrekt en behoudt, productiviteit verhoogt en creativiteit en innovatie de ruimte biedt om te bloeien? Wat is de impact op de fysieke werkruimte? Zijn er mogelijkheden om vastgoedportefeuilles af te slanken?**

Met de juiste aanpak is dit een ideale kans om opnieuw te bekijken en te identificeren wat het doel is van uw kantoorruimte, om alternatieve flexibele regelingen te onderzoeken en te evalueren welke daarvan het beste in uw mensen naar boven brengt en concrete waarde toevoegt voor uw onderneming. Dit whitepaper identificeert belangrijke aandachtspunten bij het vormgeven van uw aanpak en biedt praktische richtlijnen voor de korte, middellange en lange termijn.



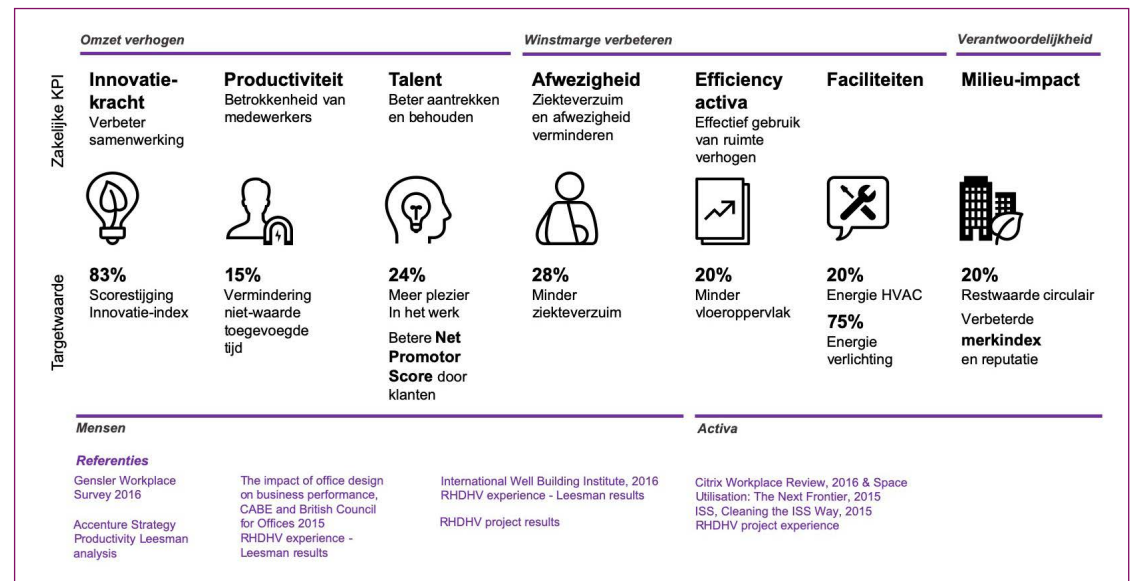
## Waar zijn onze kantoren voor bedoeld?

In het verleden was deze vraag eenvoudig te beantwoorden: kantoren waren de ruimtes waar mensen werkten. De grootte van een kantoor was afhankelijk van het aantal mensen dat een werkplek nodig had - een kwantitatieve berekening. In het recente verleden zijn kwalitatieve maatstaven een steeds belangrijkere rol gaan spelen, deels gedreven door veranderende waarden en nieuwe manieren van werken (zie de NextGen<sup>1</sup> global generational study van PwC). Om opkomend talent aan te trekken en te behouden hebben organisaties nieuwe kantoorconcepten ontwikkeld die digitale en fysieke ruimte combineren, om zo samenwerking en communicatie te bevorderen en tegelijk flexibele en veelzijdige werkmethoden te ondersteunen. Deze aanpak vindt zijn oorsprong in kennisintensieve en technologie sectoren, maar heeft zich inmiddels uitgebreid naar traditionelere bedrijfstakken zoals olie en gas, consumptiegoederen en overheden, wat aangeeft dat hier wordt geconcentreerd om hetzelfde talent.

Tegelijkertijd wordt de werkomgeving grotendeels beschouwd als een kostenpost. Kosten minimaliseren en kantoorconcepten realiseren binnen een gegeven budget gelden immers vaak als belangrijke drijfveren. Dit is echter een enorme gemiste kans, omdat de werkomgeving zoveel meer te bieden heeft. Een goede werkomgeving draagt namelijk bij aan de bedrijfscultuur, de prestaties en het welzijn van de mensen, en dat voegt waarde toe voor uw organisatie. Hoewel de financiële prestatie van ondernemingen een goede prognose geeft voor de resultaten voor de komende een tot twee jaar, is de vooruitgang die bedrijven boeken op hun transformatieagenda een veel betere indicator voor succes op

lange termijn. Als uw organisatie een digitale transformatie doormaakt, wordt de transitie naar agile werkomgevingen zo een waardevollere indicator voor succes dan de winst- en verliesrekening (P&L) in het jaarverslag.

Met dit in het achterhoofd moeten wij nauwkeuriger formuleren welke bedrijfsresultaten wij verwachten te realiseren via een gezamenlijke werkomgeving, met name wanneer toegang tot het kantoor beperkt is vanwege Covid-19. Een nuttig startpunt is de bijdrage die de werkomgeving levert aan de volgende bedrijfsresultaten. Let er ook op dat hoewel de kosten van vastgoed voor veel organisaties variëren van 5-8% van de P&L, de effectiviteit van medewerkers goed is voor 50-80%.



<sup>1</sup> PwC's NextGen: A global generational study 2013: <https://pwc.to/zzUnvXr>

Eerder dit jaar hadden nog maar enkele organisaties nagedacht of hun primaire werkomgeving fysiek of digitaal was. Tegen die achtergrond is de verschuiving die het Covid-19 virus heeft veroorzaakt van een dramatische omvang. Binnen enkele dagen werden kantooractiviteiten verplaatst naar de digitale ruimte, waarmee werd aangetoond dat technologie niet alleen functioneert, maar ook mensen in staat stelt productief te werken vanuit huis. Voor velen is deze nieuwe manier van werken een positieve ervaring gebleken, en enquêtes<sup>2</sup> tonen aan dat meer dan de helft van de ondervraagden ook in de toekomst wil blijven thuiswerken. Er zijn bredere voordelen in sociaal opzicht en voor het milieu vastgesteld, zoals het opbloeien van de natuur, schonere lucht, meer qualitytime thuis, het wegvallen van de spits en verlaagde uitstoot van CO2. Wel zijn er kanttekeningen te plaatsen bij deze voordelen. Sommige mensen beschikken over een beperkte ruimte om te werken, of moeten deze ruimte delen. Anderen missen het sociale aspect van werken op kantoor. In een kleine enquête binnen Royal HaskoningDHV waren het de 50-plussers die de grootste positieve impact op hun productiviteit meldden.

Deze enorme verschuiving in werkgedrag roept onvermijdelijk vragen op over het doel en de toekomst van het kantoor. Twitter heeft bijvoorbeeld aangekondigd<sup>3</sup> dat medewerkers voor altijd vanuit huis mogen blijven werken als hun functie en situatie dat toelaat. Ook zal de economische druk om af te slanken zich waarschijnlijk aandienen naarmate de economische gevolgen van de pandemie duidelijk worden.

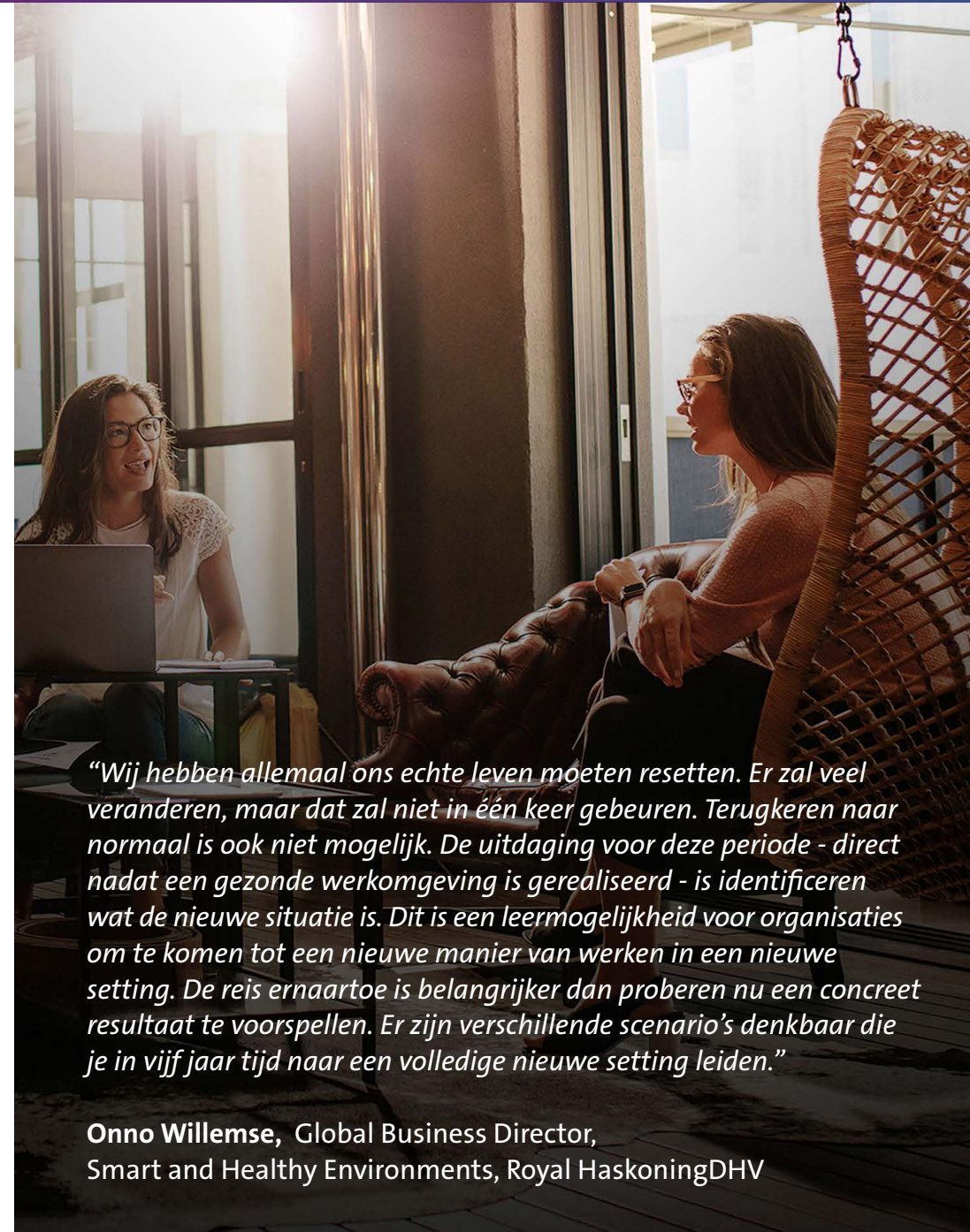
<sup>2</sup> Bijvoorbeeld:

<https://bit.ly/3716PJV>

<https://bit.ly/2Y7gJP5>

<https://bit.ly/2UaN11d>

<sup>3</sup> <https://bit.ly/3eSBtYt>



*“Wij hebben allemaal ons echte leven moeten resetten. Er zal veel veranderen, maar dat zal niet in één keer gebeuren. Terugkeren naar normaal is ook niet mogelijk. De uitdaging voor deze periode - direct nadat een gezonde werkomgeving is gerealiseerd - is identificeren wat de nieuwe situatie is. Dit is een leermogelijkheid voor organisaties om te komen tot een nieuwe manier van werken in een nieuwe setting. De reis ernaartoe is belangrijker dan proberen nu een concreet resultaat te voorspellen. Er zijn verschillende scenario's denkbaar die je in vijf jaar tijd naar een volledige nieuwe setting leiden.”*

**Onno Willemse**, Global Business Director,  
Smart and Healthy Environments, Royal HaskoningDHV



## Aanpak van de transitie

Op korte termijn moeten alle organisaties vergelijkbare maatregelen implementeren om hun medewerkers en bezoekers te beschermen. Op langere termijn zijn oplossingen afhankelijk van de betreffende bedrijfscultuur en de strategische keuzes die elke organisatie maakt. Er staat veel op het spel. Hoe u reageert op deze kans en de keuzes die u maakt kunnen een gamechanger zijn voor uw bedrijf. Om dit goed te doen zijn geïntegreerde oplossingen cruciaal die meerdere elementen bijeenbrengen. Elke oplossing, zowel voor de korte als de lange termijn, moet een combinatie zijn van gedragsveranderingen, aanpassingen van de werkplek en toepassing van gebouwinstallaties (technologie).

### Wij voorzien drie fasen:

- 1. Snelle oplossing:** Maatregelen identificeren en implementeren zodat uw kantoor weer open kan.
- 2. Leerfase:** Profiteer van belangrijke voordelen door uw Covid-19 proof werkplek te gebruiken voor het uitproberen van nieuwe maatregelen en het uitvoeren van pilots. Op basis van de zo verkregen inzichten kunt u besluitvorming over de effectiviteit van kantoren onderbouwen, zodat het mogelijk is scenario's te ontwikkelen voor een huisvestingsplan op langere termijn.
- 3. Aanpassingsfase:** Voer na een intensieve leerfase nieuwe werkregelingen in en stem uw vastgoedportefeuille hierop af met purpose en vertrouwen.

### Dit kan resulteren in de volgende uitkomsten:

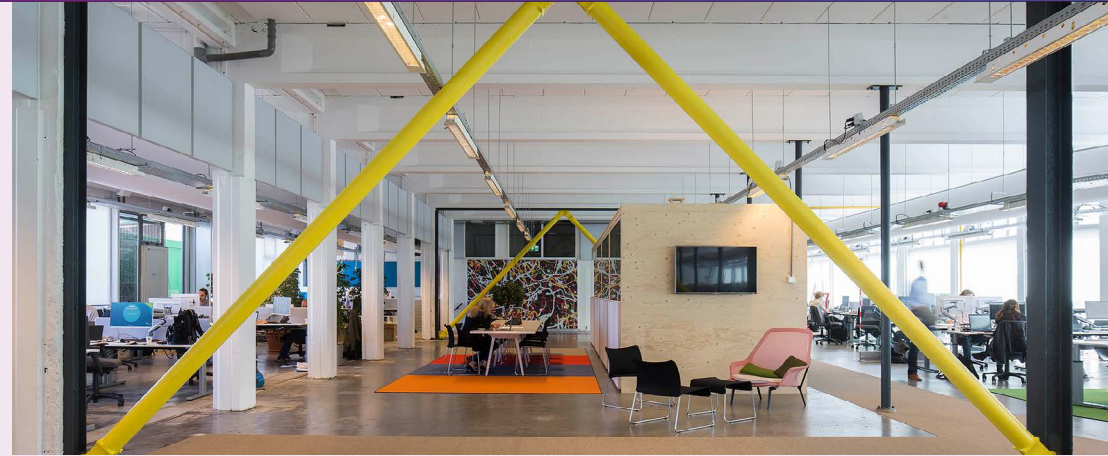
-  • Toegevoegde waarde omdat de inspirerende werkruimte meer energie, creativiteit en samenwerking oplevert.
-  • Hernieuwde flexibiliteit en veerkracht, wat kan leiden tot het ontstaan van nieuwe modellen.
-  • Duurzaamheid en circulariteit als onderdeel van toekomstige oplossingen om te voldoen aan uw eigen ambities en om voorbereid te zijn op nieuwe wetgeving.

## Case study: van visie naar realiteit

Toen het leasecontract voor ons kantoor in Amsterdam ten einde liep, grepen wij die kans aan om een werkplek te creëren die overeenkwam met onze visie op een perfecte werkomgeving. Wij wilden een ruimte die kruisbestuiving stimuleert tussen onze wereld en de wereld van de 'makers' - onder meer film- en meubelmakers, mode-ontwerpers, programmeurs, architecten. De ruimte moest zo circulair mogelijk zijn, en energieneutraal. Vanuit onze visie en doelstellingen vormde zich een nieuwe realiteit, die hieronder wordt beschreven.

Contact Amsterdam is een voormalig magazijn en garage, en is verbouwd tot een flexibele ruimte die gedeeld wordt met de gemeenschap. Met voorzieningen voor fysieke activiteiten, ontspanning en werk is dit de thuisbasis voor zowel het ingenieursteam van Royal HaskoningDHV in Amsterdam als voor een combinatie van zelfstandigen en ambitieuze startups. Het is een inspirerende en duurzame omgeving die een verrijking vormt voor de productiviteit, het comfort en het welzijn van gebruikers. Behalve een ruimte voor machines, 3D-printers en draaibanken, is er ruimte voor exposities, interactieve meetings, videoconferenties, muziek- en filmevents. Er zijn café's om te praten, brainstormen en ontspannen. Gezamenlijke evenementen, waaronder yoga en workshops, stimuleren onderlinge interactie, het delen van kennis en co-creatie.

De positieve impact van het gebouw op de manier waarop wij werken, op onze medewerkers en de omgeving is significant en geeft een meetbaar rendement. De circulariteit van de materialen in het gebouw is meer dan **60%** en ons kantoor is **100%** energieneutraal. De betrokkenheid van medewerkers groeide met **23%**, toe en steeg tot bijna **70%** op de Leesman-index. Stijging van het aantal klantbezoeken versterkte de relaties. Co-creatie en events hebben geresulteerd in veel mogelijkheden voor visionaire crossoverprojecten.



## Aanpassingen op korte termijn - snelle oplossingen en slimme inzichten

Veiligheid is de primaire zorg om na de lockdown kantoren te heropenen en medewerkers opnieuw te verwelkomen. Maatregelen en protocollen moeten rekening houden met ventilatiesystemen, sanitaire voorzieningen, reiniging en de bewegingen van mensen. Waar de anderhalvemetermaatregel de capaciteit beperkt, zijn systemen nodig om te organiseren wie wanneer naar kantoor kan komen. Daarnaast zijn ook een gezonde thuiswerkplekken belangrijk - en hoe u thuiswerken kunt ondersteunen en wat u kunt doen wanneer dit voor mensen geen optie is.

### Belangrijke aandachtspunten:

- **Transmissieroutes identificeren:** Hiertoe behoren direct en indirect contact tussen mensen, met transmissie van grote druppels op korte afstand of via kleine deeltjes in de lucht, en fecaal-orale transmissie.
- **Maatregelen implementeren om overdracht te beperken:**  
Houd rekening met de gebruiker: maak aanpassingen begrijpelijk zodat het gewenste gedrag wordt gestimuleerd.
  - Geef toelichting over wanneer medewerkers het gebouw wel of niet binnen mogen
  - Overweeg toegangscontrole, bijvoorbeeld door een gastheer bij de ingang van het gebouw neer te zetten in plaats van een beveiligingsmedewerker.
  - Duid looproutes aan en markeer de vereiste anderhalve meter afstand rond plekken zoals receptiebalie en koffiezetapparaten.
  - Zorg voor duidelijke communicatie van de maatregelen richting medewerkers en bezoekers.

### Ventileer zoveel mogelijk (concentratie verdunnen) en zorg dat luchtstromen zo min mogelijk worden verspreid.

- Zorg voor voldoende verse buitenlucht.
- Zorg voor correcte afstelling van ventilatiesystemen om recirculatie van lucht te voorkomen.
- Onderzoek maatregelen met betrekking tot gebruik van het gebouw en mogelijke routes voor luchtcontaminatie.



### Evaluatie sanitaire systemen en protocollen

- Controleer afvoersystemen op eventuele defecten.
- Zorg voor effectieve legionapreventie, bijvoorbeeld door het systeem goed door te spoelen als er niemand in het gebouw aanwezig is.
- Stel protocollen op, bijvoorbeeld voor toiletgebruik.



Zie ook onze [checklist](#) als voorbereiding op het anderhalvemeterkantoor (let erop dat in Nederland een afstand van anderhalve meter geldt, hoewel dit varieert per land)..

- **Slimme oplossingen:** Met sensoren en slimme technologie is het mogelijk tegen beperkte kosten het gebruik van routes en wandelgangen te volgen, bezetting te monitoren en gegevens te verzamelen over efficiënte en effectieve werking van ventilatie- en andere systemen. Door het identificeren van knelpunten of piekbelasting is het mogelijk regelingen te preciseren en optimaliseren.
- **Pak deze kans aan om inzicht te vergaren:** Als u deze periode beschouwt als een leermogelijkheid voor de volgende fase, levert dit u belangrijke voordelen op voor de lange termijn. U wilt inzicht krijgen in hoe mensen met elkaar omgaan en welke activiteiten op kantoor plaatsvinden. Deze informatie zal invloed hebben op de manier waarop u in de toekomst gebruik maakt van vastgoed, zodat u de juiste maatregelen kunt treffen op basis van de behoeften van uw organisatie.

## Aanpassingen voor middellangetermijnplannen, leren, maximaliseren

Nu de situatie rondom Covid-19 waarschijnlijk langer gaat duren dan enkele maanden, moeten tijdelijke maatregelen zoals tapemarkeringen en afscheidingen worden vertaald in permanentere voorzieningen die aansluiten bij het ontwerp van het gebouw en de daarbinnen toegepaste bewegwijzering. Daarnaast kan de invoering van formelere reserverings- en registratiesystemen voor bezoekers en medewerkers nodig zijn.

Maatregelen op grotere schaal om een omgeving te creëren die meer op samenwerking is gericht en over ingebouwde flexibiliteit en veerkracht beschikt, zal afhankelijk zijn van de lease- of huurvoorwaarden. Gebruik deze periode om te onderzoeken hoe u de transitie kunt maximaliseren en probeer te identificeren wat voor uw organisatie de optimale balans is tussen fysieke en digitale ruimte. Door het invoeren van maatregelen, pilots te starten en processen te herhalen kunt u heel nauwkeurig bepalen wat het beste in uw medewerkers naar boven haalt.





## Belangrijke aandachtspunten:

- **Organisatiecultuur:** Een verschuiving naar digitale interactie betekent niet automatisch dat een digitale manier van werken in de cultuur van een organisatie is geïntegreerd. Werken op afstand past met name bij bedrijven met een outputgedreven cultuur die resultaten meten in plaats van activiteit en proces. Voor organisaties met een taakgedreven cultuur, waarin individuen over minder persoonlijke autonomie beschikken, kan het wegvallen van het fysieke kantoor managers het gevoel geven dat ze de controle verliezen. Hier zal agile werken een grotere transformatie vereisen, zoals waarschijnlijk eerder het geval is in traditionelere bedrijven en in bepaalde organisaties in de publieke sector. Dit is geen reden om niet te veranderen, maar moet wel worden ondervangen. Verder zal het welzijn van collega's een grotere rol gaan spelen in de taken van managers.
- **Gedrag van gebruikers:** Gebruikers zijn een fundamentele schakel voor de implementatie van verandering en moeten worden betrokken bij het veranderingsproces. Op korte termijn kan het nodig zijn om de anderhalve meter afstand op kantoor te realiseren door een aanwezigheidsrooster te maken. Op middellange termijn zal keuzevrijheid belangrijk worden zodat medewerkers kunnen kiezen hoe, wanneer en waar ze werken. Om dit succesvol te managen binnen de capaciteit van uw ruimte en de cultuur van uw organisatie, heeft u inzicht nodig in de gebruikerservaring, hoe de optimale werkdag eruitziet, welke activiteiten er plaatsvinden en waar u ondersteuning moet leveren voor die activiteiten (thuis, op

kantoor of elders). Verschillende persoonlijkheden (extrovert en introvert) en verschillende generaties (millennials, generatie X en Z) kunnen elk hun eigen eisen hebben. Door deze te begrijpen kunt u het ontwerp, de indeling en het gebruik van uw kantoorruimte optimaliseren voor de toekomst.

- **Aanpassingen aan het gebouw:** Is er een mogelijkheid om de kantoorruimte te verbouwen en hoogwaardige ontmoetingsruimtes te creëren, waaronder koffieruimtes en ruimtes voor informeel overleg? Zo ja, zorg dan voor een balans met focusplekken voor medewerkers die thuis geen gezonde werkplek kunnen creëren en voor degenen die gewoon liever op kantoor werken. Slimme technologie die de behoeften van de gebruikers centraal stelt, kan een prettige werkomgeving ondersteunen en vormt onderdeel van een geïntegreerde aanpak die fysiologisch en psychologisch comfort combineert voor grotere tevredenheid en betrokkenheid. (**bijv. 4B methode**).
- **Duurzaamheid en circulariteit:** De huidige situatie biedt een kans om duurzame oplossingen te integreren in gebouwen en installaties. Groene initiatieven komen eerder in aanmerking voor economische herstelprogramma's na de pandemie. Als onderdeel van de Europese Green Deal introduceert het in maart 2020 gepubliceerde Actieplan Circulaire Economie<sup>4</sup> vanaf 2021 verplichte rapportage voor groene openbare aanbestedingen. Wij verwachten wet- en regelgeving niet alleen voor gebouwen en energie, maar ook voor meubilair en uitrusting. Door hier op te anticiperen weet u zeker dat u goed bent voorbereid om aan deze nieuwe wetgeving te voldoen.

<sup>4</sup> Actieplan Circulaire Economie: <https://bit.ly/3dSozEU>



## Strategie voor lange termijn – adaptatie

De maatregelen voor korte en middellange termijn zijn grotendeels operationeel. Plannen voor de langere termijn vereisen strategie. U moet identificeren of u een kantoor nodig heeft, of u kunt functioneren met een halve bezetting, of dat misschien een hele andere oplossing zou passen bij uw bedrijf. Voor sommige organisaties kan de wens om flexibel en veerkrachtig te zijn resulteren in de keuze voor de digitale werkplek als primaire werkomgeving. In dat geval is het een mogelijkheid om met gedeelde ruimtes, een flexibele buffer of gedecentraliseerde werkplekken aan deze behoefte te voldoen. Op de markt zien wij hiervan de eerste ontwikkelingen. Sommige kantoren zijn zo optimaal ingedeeld dat er momenteel geen ruimte is om te manoeuvreren, tenzij de verhouding tussen thuiswerken en werken op kantoor wordt aangepast.

Aan de hand van een raamwerk op basis van kennis en inzichten die zijn verkregen via pilots en activiteiten gedurende een middellange periode is het mogelijk om een masterplan op te stellen. Technologie kan hierbij ideeën tastbaarder maken en feedback geven om gedragsverandering te ondersteunen.

### Belangrijke aandachtspunten:

- Neem de gebruikers als uitgangspunt en ontwikkel voor elke stap goede inzichten in hun gedrag en gewoonten.
- Zorg in elke fase voor actieve betrokkenheid van medewerkers en effectieve communicatie.
- Creëer een strategie die aansluit bij wie u bent als bedrijf. Uw werkruimte vormt een integraal onderdeel van uw merk en identiteit. Dit betekent bijvoorbeeld dat als u ervoor kiest om ruimte te delen met een andere organisatie, u moet zorgen voor synergieën, zodat de werkruimte uw eigen purpose en waarden blijft uitstralen.
- Focus op de kwaliteit van de ruimte en de interacties om samenwerking en co-working te stimuleren.
- Maak een afweging tussen de kosten en de baten (kwantitatieve en kwalitatieve).
- Investeren in een inspirerende omgeving, het welzijn van medewerkers en productiviteit komen uw organisatie ten goede en helpen bij het aantrekken en behouden van talent.

# Snelle oplossingen, gemoedsrust en strategisch denken

Heeft u op korte termijn behoefte aan goed advies voor het heropenen van uw kantoor, neem dan contact met ons op. Wij beschikken over alle nodige disciplines en expertise en kunnen zonder vertraging het complete pakket diensten leveren die nodig zijn voor uw bedrijf. Dat geeft u een veilig en vertrouwd gevoel. Bovendien kunt u zelf kiezen welk serviceniveau past bij uw behoeften.

Kijk vooruit, en vertrouw op ons voor strategische begeleiding en praktische ondersteuning bij het opnieuw bekijken van het doel van uw werkplekken en het identificeren van de toekomst van uw kantoren. Door in onze aanpak gebruikers centraal te stellen brengen wij onder meer gedragselementen, strategische focus en technische inzichten bij elkaar om optimale, duurzame oplossingen te garanderen die in elke fase toegevoegde waarde leveren voor uw bedrijf.

Wilt u uw ideeën  
met ons bespreken?  
Neem contact op met:



**René  
Karreman**

**Global Market Leader  
Corporate Real Estate**

+31 (0)6 51 95 76 04  
[rene.karreman@rhdhv.com](mailto:rene.karreman@rhdhv.com)