



Let's Connect

Samen
bouwen
aan de
toekomst
van vastgoed

Colliers:Connects INSIGHTS MAGAZINE 2023

Colliers:Connects

INSIGHTS

December 2023



Merijn Zeeman

De Blanco Koers als
fundament onder het
succes van Team
Jumbo-Visma

Madeline Buijs

Vastgoedmarkt wordt
de komende jaren
gedomineerd door
kleine transacties

Harold Coenders

Waarom 2024
het jaar van de
onverdeelde
aandacht wordt

Colliers



“Rightsizing is meer dan alleen het afstoten van kantoorruimte. Het gaat ook om het creëren van de optimale werkplek voor de hybride medewerker van nu.”

Harold Coenders

Inhoud

Verbinding in 2024

Voorwoord door Dirk Bakker

5

Vastgoedmarkt terug naar het oude normaal

Madeline Buijs met de verwachtingen voor de Nederlandse vastgoedmarkt.

6

Jaar van de grote verandering biedt veel kansen

Damian Harrington bespreekt de kansen en uitdagingen voor 2024.

16

De Blanco Koers: het fundament onder het succes van Team Jumbo-Visma

Merijn Zeeman over de belangrijkste voorwaarden voor het team om te excelleren.

22

Redactie

Madeline Buijs

+31 6 10 97 17 86 | madeline.buijs@colliers.com

Harold Coenders

+31 6 51 62 74 42 | harold.coenders@colliers.com

Damian Harrington

+44 7867 360489 | damian.harrington@colliers.com

Teun Verhagen

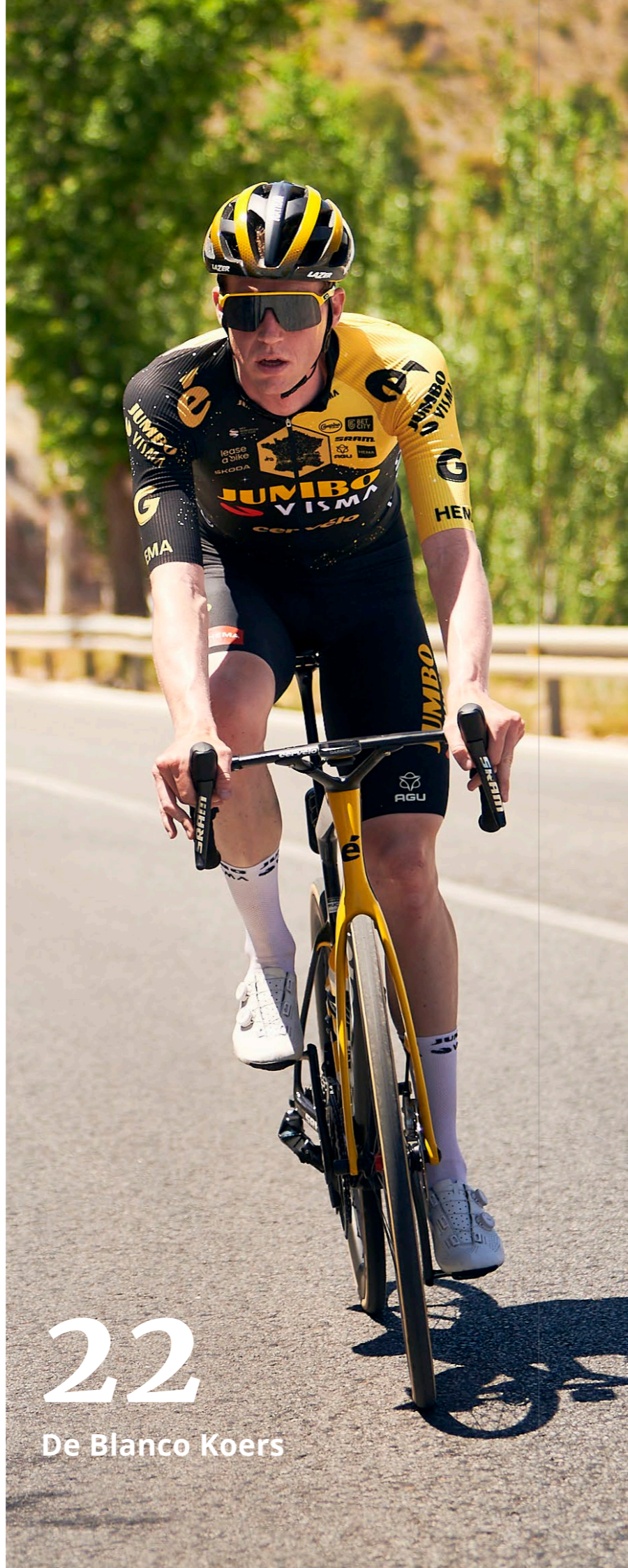
+31 6 22 59 81 78 | teun.verhagen@colliers.com

Omslagfoto: Martin Dijkstra / VG Visie

Foto van Merijn Zeeman: Marco Okhuizen

Foto van Muziekgebouw aan 't IJ: Erik van Gorp

Design: Linnet McDuling



22
De Blanco Koers



Trend 1:
Rightsizing
26

Het minder maar beter kantoor: rightsizen van het kantoor aan de hybride werkelijkheid

Deze trend biedt meer informatie over hoe je als werkgever je kantoor aanpast aan de hybride werkelijkheid, in omvang, flexibiliteit en in kwaliteit.

De zoektocht naar nieuwe loyaliteit: hoe je werknemersloyaliteit bouwt met nieuwe generaties

Deze trend biedt meer informatie over hoe je als werkgever in 2024 loyaliteit opbouwt met je medewerkers en welk type kantoor en werkomgeving daarbij hoort.

42

De revolutie van het blended reality-kantoor: hoe werken en de werkomgeving structureel verandert

Deze trend biedt meer inzicht in de mogelijkheden van *blended reality*, waarom dit juist in 2024 start, welke problemen ermee worden opgelost en hoe het kantoor van de toekomst eruit gaat zien.



Trend 3:
Blended reality



Trend 2:
Loyaliteit
34



Verbinding in 2024

Beste lezer,

Voor u ligt de eerste editie van Insights Magazine. In het verleden bespraken we de belangrijkste trends in het werken, de (kantoor)huisvesting en de werkomgeving in ons **Trendmagazine**. Deze trends combineren we nu met de turbulente geopolitieke en macro-economische omstandigheden, als achtergrond voor een veranderend werk- en vastgoedklimaat. Met het **Insights Magazine** geven we op deze manier meer context aan de thema's die onze en uw beslissingen beïnvloeden.

Technologische vooruitgang maakt een ongekende versnelling door. Net als bij kunstmatige intelligentie denken we vaak dat het nog in aantocht is, terwijl het er eigenlijk al is. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor *blended reality*. Een term die wellicht nog vragen oproept, maar feitelijk een combinatie is van de echte en virtuele wereld. Deze trend gaat de ontwikkelingen in ons vakgebied versnellen en verder transformeren. Over *blended reality* en de twee andere trends in het werken voor 2024 informeert werkplekexpert en organisatie-antropoloog Harold Coenders u uitgebreid in dit magazine.

De geopolitieke situatie in de wereld is op dit moment turbulenter dan velen van ons zich herinneren. De gevolgen zijn in ons dagelijkse leven merkbaar, zowel economisch als mentaal. De steeds groter wordende stroom aan informatie zorgt er bovendien voor dat beslissingen niet altijd meer louter gebaseerd zijn op data en feiten. Terwijl dit wel een steeds belangrijkere rol speelt in de advisering waar ook wij als Colliers voor staan. Deze paradox houdt ons bezig en zorgt ervoor dat onze focus op feiten gebaseerde advisering steeds relevanter wordt in de komende jaren.



Zonder *teamwork* geen resultaat. Sportief directeur Merijn Zeeman deelt daarom de zes waardevolle spelregels die het fundament vormden voor de meest succesvolle wielerploeg aller tijden: Team Jumbo-Visma. Bij Colliers staan we ook voor *teamwork* en voor het verbinden van relaties, het delen van kennis en het tonen van visie. Vandaar dat we begin december tijdens ons congres **Colliers:Connects** uitgebreid hebben gesproken over de onderwerpen in dit magazine.

In Nederland staan bijna 400 Colliers-experts voor u klaar om te helpen bij het nemen van toekomstbestendige beslissingen. Ontdek in dit magazine de kernpunten van onze verwachtingen voor het komende jaar.

Ik wens u veel leesplezier en een zeer succesvol 2024.

Dirk Bahker

CEO Colliers Nederland

Een recent opgeleverd project van het Design & Development-team van Colliers. ▲



Vastgoedmarkt terug naar het oude normaal

Tekst: Madeline Buijs

- De dip in de vastgoedmarkt lijkt bereikt
- In 2024 wisselt voor tien miljard euro aan vastgoed van eigenaar
- De markt wordt de komende jaren gedomineerd door kleine transacties
- Dankzij moeizame herfinanciering volgen tijdelijk nog een aantal grote verkopen

De vastgoedsector is in 2023 hard geraakt door de razendsnelle stijging van de rente die vanaf 2022 is ingezet. Het transactievolume over 2023 komt naar verwachting uit op slechts 6,6 miljard euro, een daling van 55% ten opzichte van een jaar eerder en een niveau vergelijkbaar met de jaren tijdens de financiële crisis.

Inmiddels is de Europese Centrale Bank (ECB) gestopt met het verhogen van de rente, waarmee de rentepiek lijkt te zijn bereikt. De kortlopende rentes beginnen inmiddels wat te dalen. Het stabiliseren van de rente

zorgt ervoor dat vastgoedinvesteerdere langzaam terugkomen op de markt. Voor 2024 verwachten we dat er voor ongeveer 10 miljard euro van eigenaar wisselt. Geopolitieke ontwikkelingen en economische tegenslagen kunnen dit herstel uiteraard vertragen.

De vraag is nu hoe en wanneer de vastgoedmarkt weer in beweging komt. Zijn er grote transacties te verwachten? Welke sector veert als eerste op? En wat zijn de gevolgen van de rentestand voor de herfinanciering van vastgoed?

Afhankelijkheid economie

De vastgoedsector is conjunctuurgevoelig. Gaat het slecht met de economie, dan is dit te merken in de vastgoedsector. Consumenten geven dan minder uit, wat het winkelvastgoed raakt. Een hoge werkloosheid zorgt voor minder vraag naar kantoorruimte. Naar verwachting komt de economische groei over heel 2023 uit op 0,5%, wat in 2024 een vervolg krijgt met 1,4% groei. Hoewel de Nederlandse economie officieel in een recessie is beland, zijn de effecten op de vastgoedmarkt nog beperkt. Dit komt doordat de recessie mild is, consumenten door hoge spaartegoeden nog relatief veel uitgeven in winkels en de werkloosheid door de krappe arbeidsmarkt laag is.

Ook inflatie en rente spelen een grote rol in de vastgoedsector. Algemene prijsstijgingen zijn belangrijk, omdat huurverhogingen hieraan zijn gekoppeld. De hoge inflatie zorgt voor een flinke stijging van de huur, wat gunstig is voor eigenaren, maar huurders betalen de rekening.

Voor vastgoedbeleggers- en eigenaren heeft de rentestand invloed op de financieringskosten en daarmee het rendement van hun investering.

Veel investeerders lenen geld om vastgoed te kopen. Hoe groter het aankoopbedrag, des te waarschijnlijker een lening nodig is om de aankoop te financieren.

Rentestand op hoogste niveau in jaren

Voor de rentestand van nieuwe vastgoedkredieten wordt vaak gekeken naar de Euribor 5-jaars swaprente, de rente die banken aan elkaar vragen voor leningen met een looptijd van vijf jaar. De rente bedroeg in november 3,2%. Met een gebruikelijke risico-opslag voor vastgoed van 1,5% (150 basispunten) komt de rente uit op 4,7%. Dit is het hoogste percentage sinds 2010. Stel dat je als eigenaar twintig miljoen euro moet lenen voor de aankoop van een kantoorgebouw, dan ben je op dit moment jaarlijks 940.000 euro aan rente kwijt. In november 2021 was dit nog 276.000 euro.

Door de oplopende financieringslasten kopen investeerders veel minder vastgoed. Zij kunnen nu gewoonweg minder betalen om voldoende rendement te halen. Verkopers zijn nog niet bereid om hun prijzen fors bij te stellen, met als gevolg een grote dip in het aantal vastgoedtransacties.

Aantal grote transacties daalt hard



Verkopen onder de twintig miljoen euro gaan vaak nog wel door.

Vooral het aantal grote transacties (meer dan twintig miljoen euro) daalt hard door de gestegen rente. In de eerste negen maanden van 2022 waren er nog 121 grote transacties, dit is in dezelfde periode in 2023 gedaald naar 49. Een afname van 60%. Het totale aantal transacties daalde met 39%.

Aandeel kleinere transacties weer op langjarig gemiddelde

Verkopen onder de twintig miljoen euro gaan vaak nog wel door. Opvallende kleinere transacties dit jaar zijn de verkoop van het ING-kantoor in Leeuwarden aan REALES, de aankoop van een kantoorgebouw aan het Brasserieplein in Delft en twee industriële gebouwen in Almelo en Emmen. In de eerste negen maanden van het jaar steeg het aandeel van deze categorie in de totale investeringsmarkt naar bijna 92%. Het gaat dan om het aantal transacties, niet het volume. Dit lijkt veel, maar ligt in de buurt van het langjarig gemiddelde van 91%.

Tussen 2019 en 2021 waren er juist uitzonderlijk weinig verkopen onder de twintig miljoen euro. Precies in deze periode was de rente historisch laag en zelfs negatief. Beleggers konden toen hun grote vastgoedaankopen makkelijk financieren. ▶



Euribor 5-jaars swaprente op hoogste niveau sinds 2010



Bron: Euribor



De extreem lage rentestanden komen waarschijnlijk niet snel terug. Vooral de periode tussen 2013 en 2018 is daarom relevant om een voorspelling te doen hoe de markt zich ontwikkelt. In deze jaren lag de rente gemiddeld op 1,9% (inclusief risico-opslag) en was er sprake van economische groei. Op basis van deze omstandigheden verwachten we dat er vooral kleinere transacties vanaf 2024 zijn.

De herfinanciering van leningen afgesloten in de periode 2019-2021 voor een termijn van vijf jaar zorgt voor een tijdelijke opleving van de meer grote transacties. Volgens De Nederlandsche Bank (DNB) gaat het om 52% van de uitstaande vastgoedleningen in de periode tot en met 2025. De financieringslasten liggen bij herfinanciering een stuk hoger, terwijl de waarde van het vastgoed is gedaald ten opzichte van de periode 2019-2021. Sommige eigenaren moeten daarom noodgedwongen hun vastgoed verkopen. Na 2025 worden deze transacties weer schaarser, omdat het aantal gedwongen verkopen door de hogere financieringslasten naar verwachting afneemt.

Kleiner past bij structurele veranderingen

Het herstel van het aantal kleinere transacties na de periode 2019-2021 past ook bij de structurele veranderingen waar de vastgoedsector mee te maken heeft. Kantoren worden anders gebruikt, omdat we meer thuiswerken. Hierdoor hebben bedrijven in totaal minder vloeroppervlakte nodig, waardoor vooral kleinere kantoren in trek blijven.

Winkelen doen we zowel fysiek als online, waarbij fysiek winkelen steeds meer een beleving moet zijn. Winkels worden vaker een showroom; niet altijd wordt een product

daar ook daadwerkelijk gekocht. Er hoeven minder grote voorraden aangehouden te worden, waardoor ook winkels minder vloeroppervlakte nodig hebben.

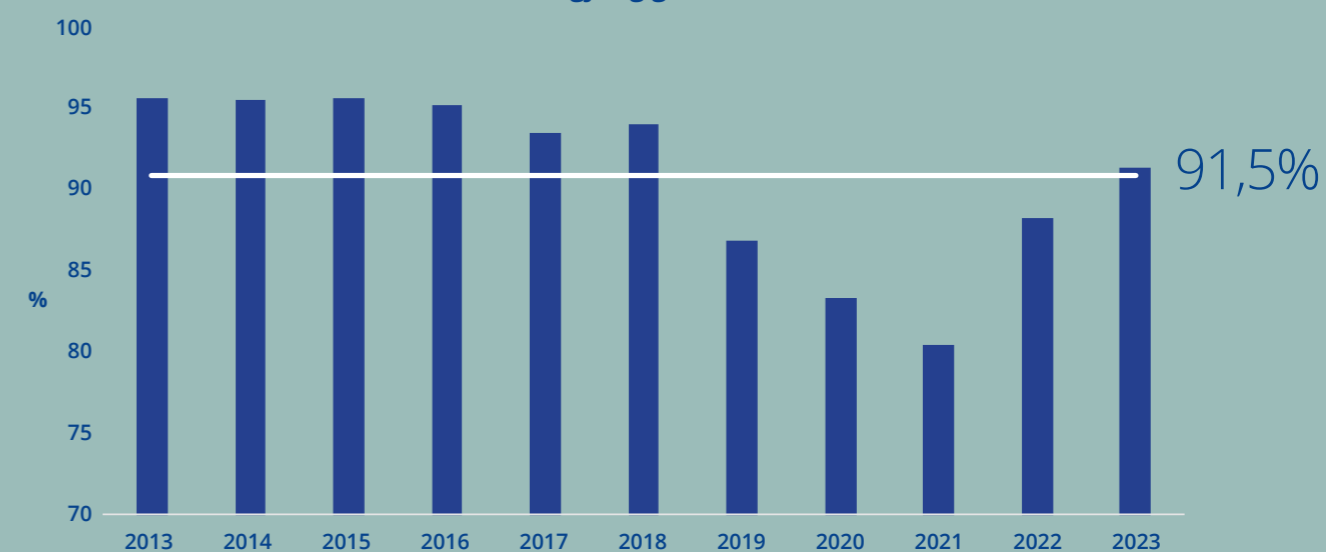
Ook industrieel en logistiek vastgoed wordt kleiner. Misschien niet omdat de vraag naar grote logistieke gebouwen wegvalt, maar omdat dit type gebouwen nauwelijks nog gebouwd mag worden. De 'verdozing van Nederland' staat nog steeds hoog op de politieke agenda. De sector moet daarom op zoek naar alternatieven, zoals kleinere locaties in de buurt van steden of het herontwikkelen van zogenoemde *brownfields*, locaties met verouderde gebouwen.

Terug naar de werkelijkheid

De combinatie van een stabiliserende rente, lichte economische groei en herfinancieringen zorgt ervoor dat het aantal vastgoedtransacties volgend jaar zal toenemen. We verwachten een transactievolume van rond de tien miljard euro. Een stijging van zo'n 60% ten opzichte van 2023. Een forse toename, maar het absolute niveau blijft relatief laag. De kleinere transacties blijven de markt stutten, net zoals ze dit jaar hebben gedaan. Daarbij komen grotere transacties doordat financieringen uit de zeer lage renteperiode aflopen. Nieuwe financiering is een stuk duurder, waardoor meer grote gebouwen worden verkocht. De meeste transacties worden in de tweede helft van 2024 verwacht.

Het herstel zal niet in elke sector even snel gaan. Dit komt doordat de uitgangspunten voor elke sector anders zijn. ▶

Aandeel kleinere transacties weer op langjarig gemiddelde



Bron: RCA, Colliers

Waarde winkels kent geen opleving

Winkels

Winkelvastgoed heeft al lange tijd te maken met concurrentie van het online kanaal, waardoor de waarde structureel daalt. Dit betekent dat de waarde van fysieke winkels al beter past bij de huidige economische situatie. Daarnaast groeit het online kanaal niet meer zo hard. De online omzet steeg in de eerste negen maanden van 2023 met 4,6%, terwijl de omzet in de periode 2014-2022 met gemiddeld 17% per jaar groeide. Ter vergelijking, de omzet in de fysieke detailhandel steeg in de eerste negen maanden van 2023 met 6,3% en in de periode 2014-2022 met gemiddeld 2,4% per jaar. Fysieke winkels raken meer in trek, versterkt door de relatief gunstige prijsniveaus. Naar verwachting komt het transactievolume in 2023 uit op 750 miljoen euro en zal dit in 2024 groeien naar een miljard euro.

Kantoren

Voor kantoren zijn de omstandigheden moeilijk. Hybride werken gaat niet meer weg en dit heeft gevolgen voor het kantorenvastgoed. Dit raakt vooral sectoren zoals de financiële dienstverlening en de overheid. Deze sectoren hebben daarom minder kantoorruimte nodig. De zeer grote kantoren zijn overigens over het algemeen ook al wat ouder en daarom minder duurzaam. Kantoren met een bouwjaar vanaf 2018 zijn gemiddeld kleiner dan de voorraad die in de jaren daarvoor is gebouwd. Het gemiddelde oppervlak van kantoren gebouwd voor 2018 bedraagt 1.506 vierkante meter, tegen een gemiddeld oppervlak van 1.057 vierkante meter voor kantoren gebouwd in de periode 2018-2023. De vraag naar dit soort duurzame, kleinere kantoren blijft hoog. Hierdoor nemen de kleinere kantoortransacties ook weer toe.

kleinere transacties. Dit jaar ligt het transactievolume op ongeveer 2,4 miljard euro, voor volgend jaar komt dit naar verwachting uit op 3,5 miljard euro.

Woningen

Dreigende regulering beheerst de markt voor woningtransacties. Hierdoor zijn de transacties in 2023 sterk teruggevallen, het transactievolume komt naar verwachting uit op 1,5 miljard euro. Door de hoge rente en bouwkosten is er veel minder nieuwbouw en concentreert de transactiemarkt zich op de bestaande bouw. Dit verandert niet in de komende jaren gezien het lage aantal vergunningen die worden afgegeven. De rol van woningcorporaties groeit doordat zij voordeliger kunnen financieren. Het transactievolume komt dit jaar uit rond de 1,5 miljard euro. Volgend jaar stijgt dit naar 2,5 miljard euro.

Hotels

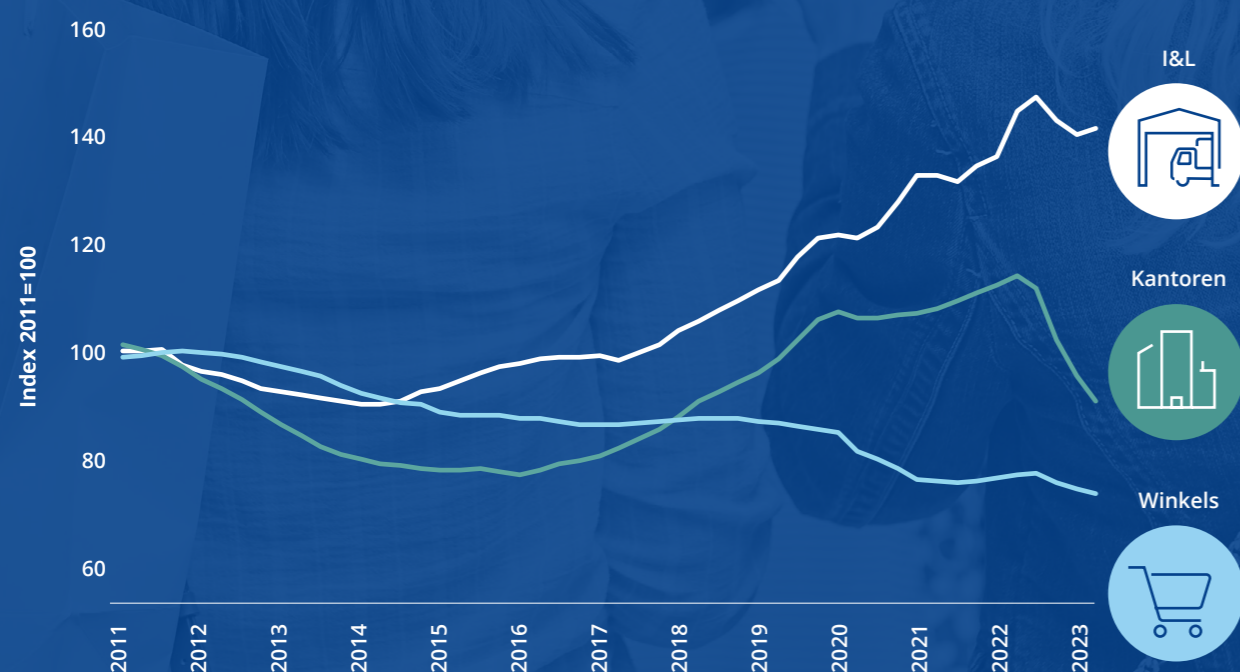
Het transactievolume komt in 2023 naar verwachting uit op 350 miljoen euro. De hotelmarkt is relatief klein vergeleken met andere sectoren, waardoor enkele grote transacties het beeld volledig kunnen veranderen. De vraag is groot naar hotels waarbij zowel het vastgoed als de exploitatie overgenomen kunnen worden. Hier bestaat ruimte voor het toevoegen van extra waarde door een kapitaalinvestering of het uitvoeren van een rebranding. Vergeleken met voorgaande jaren is er minder vraag naar hotels waar al een huurder in zit met een langlopende huurtermijn en een vaste huur. De financieringsmogelijkheden zijn namelijk minder gunstig vergeleken met hotels waar de exploitatie wordt overgenomen. Deze trend zet in 2024 door. Naar verwachting nemen private equity investeerders en family offices het voortouw. Het transactievolume komt in 2024 uit rond de 500 miljoen euro. •

De kantorenmarkt moet nog wel een omslag maken. De lage rente leidde tot relatief veel grote kantoortransacties. In 2022 was bij 15,5% van de transacties sprake van een transactie van meer dan 20 miljoen, terwijl dit op de lange termijn maar 9% van de transacties betreft. Wij verwachten een transactievolume van 1,6 miljard euro in 2023. Volgend jaar komt dit naar verwachting uit op 2,5 miljard euro.

Industrieel en logistiek

Er is nog steeds vraag naar grote locaties en in de afgelopen jaren zijn er relatief veel grote industriële en logistieke gebouwen opgeleverd. De vraag naar dit type gebouwen blijft groot, maar door regulering is er nauwelijks ruimte voor nieuwbouw. De transacties verschuiven daarom naar zogenoemde *brownfields* die kunnen worden herontwikkeld. Dit zijn over het algemeen kleinere locaties, waardoor ook voor logistiek en industrieel vastgoed de focus verschuift naar

Industrieel en logistiek vastgoed blinkt al jaren uit



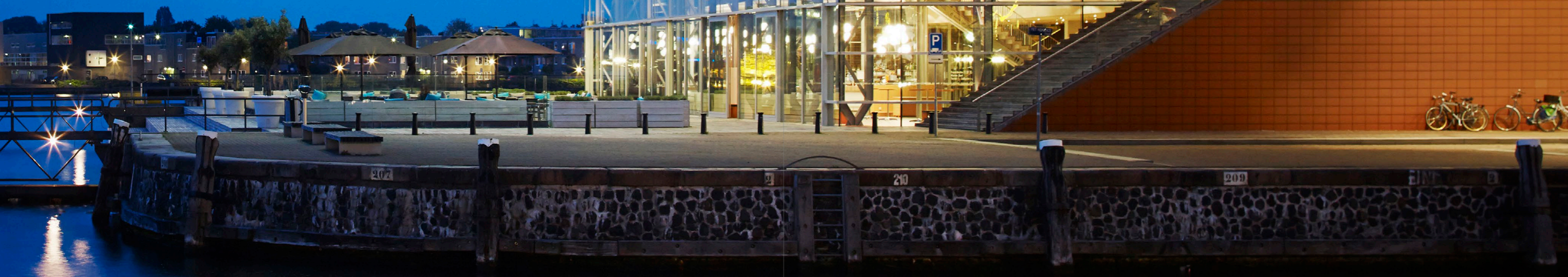
Bron: MSCI

In 2024 wisselt voor tien miljard euro aan vastgoed van eigenaar

Sector	2022 (in mld)	2023 (in mld)	2024 (in mld)
Winkels	1,8	0,75	1
Kantoren	4,2	1,6	2,5
Industrieel en logistiek	5	2,4	3,5
Woningen	2,7	1,5	2,5
Hotels	0,8	0,35	0,5
Totaal	14,5	6,6	10

Muziekgebouw

Op 6 december 2023 vond de eerste editie van Colliers:Connects plaats in het Muziekgebouw aan 't IJ in Amsterdam. Op deze bijzondere locatie verwelkomden wij klanten en relaties om de werelden van vastgoed, politiek en het bedrijfsleven te verbinden.





Outlook Internationaal: 2024



Jaar van de grote verandering biedt veel kansen

Tekst: Damian Harrington

Het jaar 2023 is voor de wereldwijde vastgoedsector zeer uitdagend gebleken, en dat geldt zeker voor Europa. Met het einde van het jaar in zicht biedt 2024 zeer uiteenlopende kansen voor vastgoedpartijen. Dit hangt natuurlijk af van de bedrijfsactiviteiten en de marktpositie.

Verschillende factoren zijn van invloed op de sector. Veel daarvan zijn 'macro-economische factoren', die duidelijk samenhangen met de toename en afname van de vraag naar en het aanbod van gebouwen. Hierbij gaat het om aspecten die van invloed zijn op nieuwbouw (beschikbaarheid van grondstoffen, arbeid en bouwkosten) ten opzichte van exploitatie (economische groei, ondernemersvertrouwen en winstgevendheid), en hun invloed op leegstand en huurprijzen. Ook prijzen zijn van belang, uitgedrukt in rendement ten opzichte van de kosten van kapitaal, en de gevolgen voor waarderingen in combinatie met huurprijzen.

Verschillende andere factoren zijn pas sinds kort van belang in de sector, met name op het gebied van duurzaamheid en ESG. Het belang van deze factoren wordt steeds zichtbaarder en belangrijker bij het vormgeven van de vastgoedmarkt van morgen. Het wereldwijde geopolitieke landschap blijft in beweging. In combinatie met veranderingen in beleid en stimuleringsmaatregelen is dit duidelijk van invloed op de investeringsbeslissingen van vandaag en morgen. Helaas veroorzaken geopolitieke conflicten ook verschrikkelijke humanitaire situaties.

Macro-economische outlook

Ondanks de nogal zwakke macro-economische vooruitzichten voor 2024 zijn er toch enkele positieve lichtpuntjes aan het einde van de tunnel. De schok van de aanhoudende, hardnekkige inflatie heeft in de loop van 2023 geleid tot hogere rentetarieven dan velen hadden verwacht, en dat voor een langere periode. De economische gevolgen zijn nog niet volledig verwerkt, maar de economische groei komt in 2024 in heel Europa uit op ongeveer 1%. Er zijn lichtpuntjes in Polen en Spanje, maar de rest van Europa moet zich verzoenen met de hogere rente en de teruglopende consumentenbestedingen en orderportefeuilles.

Pas na enkele maanden van 'toezicht' door beleidsmakers wordt zichtbaar of de balans tussen de economische groei en de inflatie de goede kant op gaat, voordat de rentetarieven weer gaan dalen. Een meer genormaliseerde (iets lagere) rentestand wordt pas eind 2025 verwacht. De beleidsrente van de centrale banken ligt waarschijnlijk rond de 2,5% voor de eurozone en 3% voor het Verenigd Koninkrijk. De langetermijnrente loopt ook wat op, wat blijkt uit de iets hogere 10-jaars obligatierente.

Prijstdynamiek in vastgoed

Dit heeft duidelijk gevolgen voor de vastgoedprijzen en de investeringsvolumes. De vastgoedprijzen (yields) moeten duidelijk een voldoende grote spreiding hebben ten opzichte van beide rentetarieven om voor beweging in de markt te zorgen. Ondanks het feit dat de rendementen in de afgelopen achttien maanden gemiddeld met 130 basispunten zijn gestegen (de rendementen voor alle sectoren liepen op van 3,4% naar 4,7%), liggen de investeringsvolumes op het niveau van vlak na de wereldwijde financiële crisis. Op jaarbasis bedragen de Europese beleggingsvolumes EUR 119 miljard, 48% van het gemiddelde over de afgelopen tien jaar.

Rendementen moeten in de loop van 2024 herstellen om kapitaal te activeren, zelfs in het licht van een rentedaling eind 2024 en 2025. De mate waarin de rendementen moeten wijzigen verschilt sterk en hangt af van een aantal factoren. Het type gebouw, de kwaliteit en de locatie zijn de belangrijkste, maar ook de toepassing van risicopremies door beleggers en het geloof in huurgroei zijn van belang. Woningen en kantoren lijken het meest kwetsbaar voor een neerwaartse verschuiving in rendementen. Industriële en logistieke gebouwen hebben nu hogere rendementen, net als winkelvastgoed, en lijken daarom het best in staat om de prijsstorm te doorstaan, maar ze zijn niet immuun voor verdere aanpassingen. ▶

Rendementen moeten in de loop van 2024 herstellen om kapitaal te activeren.





Europese rendementsverschillen ten opzichte van kortetermijnrente, per sector

Er is veel beschikbaar kapitaal wat nu vooral voor waardeverhogende en opportunistische ontwikkelingsprojecten wordt gebruikt. De prijzen van vastgoed moeten in de loop van volgend jaar verder worden aangepast om een nieuwe realiteit en de interesse van beleggers te creëren. De uitdaging voor verkopende partijen is: kunnen ze het zich veroorloven om boekwaarden verder naar beneden bij te stellen om te verkopen? Het probleem voor sommigen is dat ze misschien geen keuze hebben, vooral als er een gebrek aan kapitaal is. Schulden treden in 2024 steeds meer op de voorgrond naarmate de groeiende schuldenkloof meer gevolgen heeft voor de besluitvorming. Deze wordt richting 2026 geschat op meer dan 100 miljard euro. 2024 wordt daarom opnieuw een kat-en-muisspel, maar ik verwacht wel dat meer gedwongen verkopen en herfinancieringsverplichtingen de markt weer wat dynamiek geven, vooral in de tweede helft van het jaar.

Duurzaamheidsfactoren

Het omslaan van de inflatie en de rente op de korte tot middellange termijn heeft de huidige markt op zijn kop gezet. De regelgeving met betrekking tot ESG voegt nog meer complexiteit toe aan een al moeilijke omgeving.

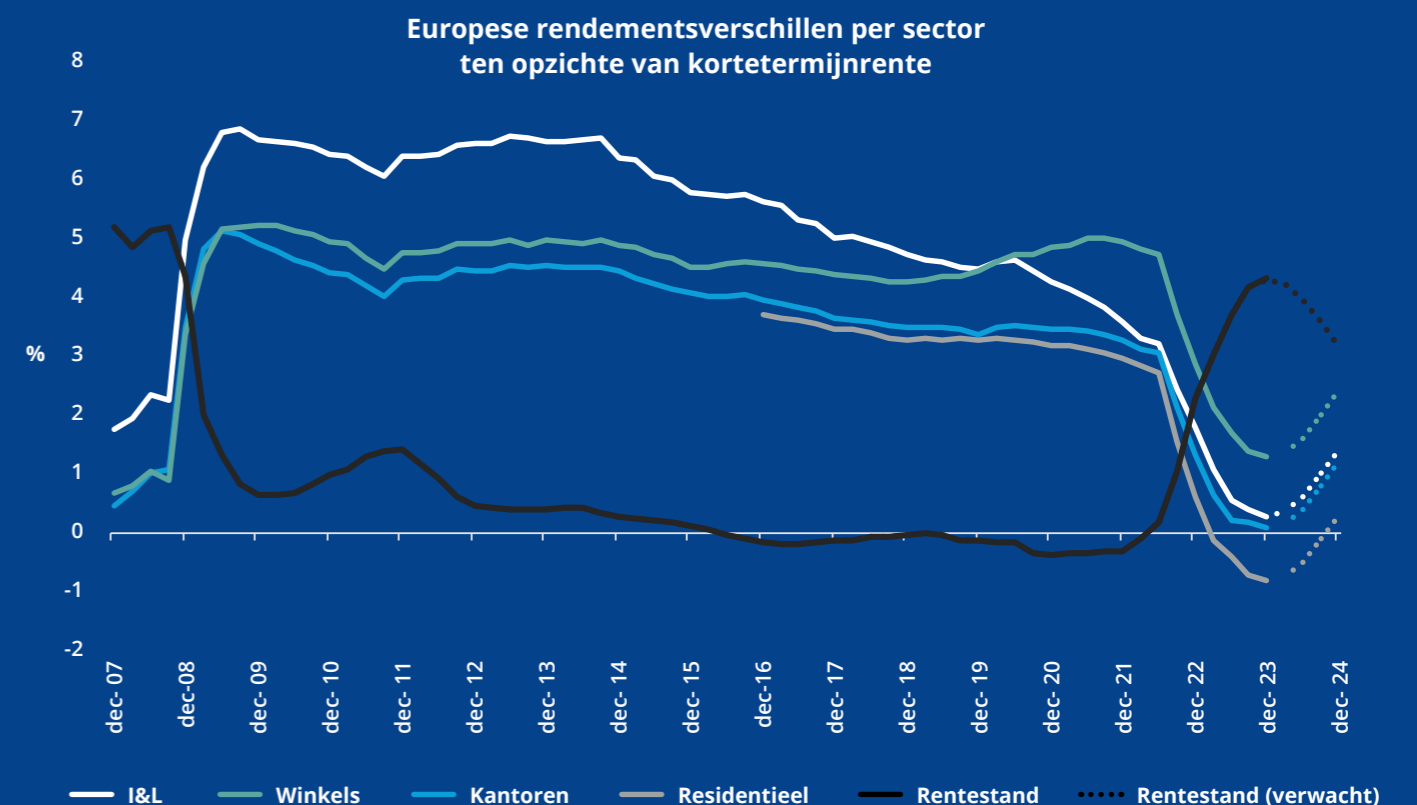
Onze jaarlijkse enquête onder beleggers geeft inzicht in de mate waarin de strategieën van investeerders zijn veranderd van een periode waarin ESG-regelgeving wordt overwogen om te integreren (de overwegingsfase), naar een periode waarin er een investeringsprogramma ligt voor het verbeteren, afstoten en kopen van activa (de kapitaalfase). Meer dan 25% van de ondervraagde partijen (wereldwijd meer dan 1.000 investeerders) bevindt zich nu in deze kapitaalfase, tegenover slechts 10% in 2021. Slechts 3% van de investeerders bevindt zich nog in de overwegingsfase, tegenover 22% twee jaar geleden.

De markt verandert snel en er is een duidelijke en groeiende consensus dat de prijzen de kwaliteit van gebouwen vanuit milieu- (energie-efficiëntie, koolstof) en sociaal (welzijn) oogpunt beter moeten reflecteren. Niet-presterende activa, die de overgrote meerderheid van de gebouwen op de markt vormen, moeten een *brown discount* krijgen om daarmee de noodzakelijke investeringen duidelijk te maken om de gebouwen aan hogere normen te laten voldoen. Veel eigenaren weten echter niet hoe de kosten van ESG-aanpassingen eruit zien, laat staan dat ze de kosten kennen.

Uit de enquête blijkt dat de kosten van ESG-aanpassingen naar verwachting oplopen tot 20% van de waarde van de beleggingen. Voor grotere investeerders, met een groter aandeel oudere gebouwen, lopen de kosten op tot 50% van de waarde. Dan zijn er nog de koplopers die energiebesparingen meenemen in hun inkomsten en die nieuwe energieneutrale of zelfs energiepositieve panden bouwen en daarvoor hogere huren vragen.

Dit is zonder meer een enorme factor die niet alleen van invloed is op de prijzen, maar ook op de manier waarop markten functioneren. Ook huurders van oude gebouwen zijn verantwoordelijk voor toekomstige verbeteringen aan hun gebouwen. Hiermee komen zij namelijk tegemoet aan de wensen van het personeel, het interne beleid, hun zakelijke partners en klanten en de regelgevende instanties. Gezien de kostendruk op bedrijven, niet in de laatste plaats bedrijven die de komende twee jaar hun kapitaal moeten herfinancieren, worden huurders nu sterk gestimuleerd om hun gebouwen te optimaliseren en te herstructureren.

Was 2023 het jaar van het wakker worden (voor nieuwe omstandigheden), dan is 2024 misschien wel het jaar van de grote verandering. Dit schept meerdere kansen. ESG- en schuld-/kostenfactoren gaan een belangrijke rol spelen in gesprekken tussen bedrijven over welke ruimte wordt gehuurd/gekocht en welke gebouwen niet langer gewild zijn. •



De Blanco Koers

Tekst: Team Jumbo-Visma



4 Niet eerder slaagde een wielerploeg erin om alle drie de grote wielerrondes in één jaar te winnen.

Merijn Zeeman (Alkmaar, 12 december 1978) is sportief directeur bij de Nederlandse wielerploeg Team Jumbo-Visma. In 2012 sloot hij zich aan bij de ploeg die kort daarna afscheid moest nemen van toenmalig hoofdsponsor Rabobank. Wat volgde waren een aantal moeilijke en weinig succesvolle jaren.

In 2016 sloeg de ploeg een nieuwe weg in. De kernwaarden van de missie en visie werden met alle medewerkers van de ploeg besproken en vastgelegd in De Blanco Koers. Dit bleek het fundament voor de successen van nu. Iedereen die bij Team Jumbo-Visma wil werken, sluit zich aan bij De Blanco Koers.

In 2022 wist Team Jumbo-Visma met kopman Jonas Vingegaard voor het eerst in de geschiedenis de Tour de France te winnen. In 2023 volgde voor de ploeg het ultieme succes: winst in zowel de Giro d'Italia, de Tour de France en de Spaanse Vuelta. Niet eerder slaagde een wielerploeg erin om alle drie de grote wielerrondes in één jaar te winnen. Een unieke prestatie.

Een duik in de normen en waarden van Team Jumbo-Visma, de belangrijkste voorwaarden voor het team om te excelleren.

1 Wij tonen lef

Wij hebben dromen en zijn ambitieus. Om deze dromen te realiseren treden wij buiten de gebaande paden. DURF! LEF! Wij denken in mogelijkheden en kansen.

2 Wij geven om elkaar

Iedereen is een cruciaal onderdeel van het team en daardoor verbonden met elkaar. Dat doen we door elkaar te kennen, te waarderen en elkaars rol te begrijpen. Samen delen wij de verantwoordelijkheid om te zorgen voor elkaar, met het gezamenlijke doel als sterkste verbinding.

3 Wij zijn een slimme en vooruitstrevende ploeg
Wij zijn zeer gemotiveerd en ijverig. Als het één keer lukt om te winnen, is het voor ons nog niet klaar. Door slim en innovatief te zijn, moeten we onszelf uitdagen elke dag beter te worden. Hoger, beter en sneller is ieders verantwoordelijkheid.

4 Wij halen het maximale uit onszelf en uit elkaar
Samenwerken maakt ons beter. Wij zien elkaars sterke punten en zijn bereid collega's vooruit te helpen. We zijn kritisch op elkaar met een positieve insteek. Ons team drijft op absolute toewijding en commitment in het streven de allerbeste te zijn.

5 Wij zijn eerlijk en oprecht
Iedereen heeft het beste met elkaar voor en we kunnen erop vertrouwen dat elke collega in alle oprechtheid het gezamenlijke doel nastreeft. We praten met elkaar en niet over elkaar. Ons team is een veilige omgeving waar wij onderling eerlijk en direct zijn en collega's aanspreken. Wij geven met respect feedback op inhoud die we open ontvangen en reflecteren. Naar buiten toe zijn we een eenheid, wij staan voor elkaar.

6 Roots to rise
Born in Holland, raised by the world. We hebben ons allemaal aangesloten bij een verhaal, een gedachtegoed. Een historie die we doorleven en waar we elke dag trots op zijn. De manier waarop, de resultaten en de mensen om je heen. Wij zijn niet gewoon een wielerploeg, wij zijn samen op een missie om ons wielerverhaal over te brengen en mensen te inspireren. •

De lessen van Team Jumbo-Visma zijn ook van toepassing op het bedrijfsleven en Colliers. Ambitie tonen, verbinden, samenwerken, allemaal kenmerken die ook bij de cultuur van Colliers centraal staan. In de basis bestaat de rol van makelaar ook uit het verbinden van partijen.

Het fundament onder het succes van Team Jumbo-Visma



Het jaar van de onverdeelde aandacht

2024 is het jaar van de aandacht, of eigenlijk de strijd om de onverdeelde aandacht. Medewerkers hebben te maken met enorm veel prikkels en belevingen; aan werkgevers de taak om de echte onverdeelde aandacht te vangen en vervolgens vast te houden. Dit is het omslagpunt van de belevingseconomie naar een aandachtseconomie.

Veel ontwikkelingen vragen om onze aandacht, zoals de geopolitiek, economie en duurzaamheid. Er ligt daarom een flinke uitdaging voor werkgevers om de aandacht en loyaliteit van de medewerkers vast te houden. Dit vraagt om nieuwe oplossingen.

Hierbij zijn drie trends bepalend. Deze richten zich op het werken zelf, de (kantoor)huisvesting en de werkomgeving. Met als rode draad het vangen en

vervolgens vasthouden van onverdeelde aandacht. In dit magazine tonen we de meerwaarde en praktische toepasbaarheid van deze trends.

1. Het minder maar beter kantoor: *rightsizen* van het kantoor aan de hybride werkelijkheid

Hybride werken is voor veel organisaties inmiddels de standaard. De kantoren en werkomgeving zijn echter nog net zo groot als vroeger en ingericht op vijf dagen in de week van negen tot vijf uur werken op kantoor. 2024 is daarom het jaar van *rightsizen*. Organisaties hebben genoeg inzichten en praktijkervaring opgedaan om hun kantoorruimte te gaan herinrichten, herontwerpen of afstoten. Deze trend biedt meer informatie over hoe je als werkgever je kantoor aanpast aan de hybride werkelijkheid, in omvang, flexibiliteit en in kwaliteit.

“**Er ligt een flinke uitdaging voor werkgevers om de aandacht en loyaliteit van de medewerkers vast te houden.**

2. De zoektocht naar nieuwe loyaliteit: hoe je werknemersloyaliteit bouwt met nieuwe generaties

We wisselen steeds sneller van baan. De nieuwe generaties en Gen Z in het bijzonder, kiest voor 'later is nu'. Nu een aangename balans tussen werk en privé, nu genoeg geld om te kunnen leven en nu een bijdrage leveren aan maatschappelijk relevante doelen. Voor het winnen van loyaliteit is daarom een sterk moreel kompas nodig. Deze trend biedt meer informatie over hoe je als werkgever in 2024 loyaliteit opbouwt met je medewerkers en welk type kantoor en werkomgeving daarbij hoort.

3. De revolutie van het *blended reality*-kantoor: hoe werken en de werkomgeving structureel verandert

Blended reality voegt met de digitale wereld een extra laag toe aan het echte leven en creëert zo een verrijkte en nieuwe gemengde werkelijkheid. De ontwikkelingen in deze gemengde werkelijkheid volgen elkaar razendsnel op en zijn revolutionair voor de manier waarop we wonen en werken. Niet pas over tien jaar, het gebeurt nu al. Het herdefinieert waar en in welke werkomgeving we werken en verschilt daarom duidelijk van kunstmatige intelligentie (AI), dat juist impact heeft op het werk dat we doen.

De norm in deze ontwikkeling wordt *spatial computing*, dat bestaat uit verschillende technologieën en interacties tussen mens en computer. De computer begrijpt de fysieke wereld en kan de ruimte digitaal manipuleren. Dit maakt het mogelijk om te werken met de computer, zonder aan de traditionele werkplek of het beeldscherm vast te zitten. Deze trend biedt meer inzicht in de mogelijkheden van *blended reality*, waarom dit juist in 2024 start, welke problemen ermee worden opgelost en hoe het kantoor van de toekomst eruit gaat zien.



1

Trend 1: Rightsizing



Het minder maar beter kantoor

Tekst: Harold Coenders

Het kantoor kampt met een identiteitscrisis. Waar voor veel organisaties hybride werken inmiddels de standaard is, moet de werkomgeving zich nog opnieuw uitvinden. Vijf dagen in de week van negen tot vijf uur werken op kantoor, keert niet meer terug. Daarom wordt 2024 het jaar waarin organisaties genoeg inzichten en praktijkervaring hebben om hun kantoorruimte te gaan herinrichten, herontwerpen of afstoten. Het jaar van *rightsizen*. Wat is de nieuwe balans tussen thuiswerken en werken op kantoor? Hoeveel kantoorruimte is hiervoor nodig en hoeveel kan er worden afgestoten voor de perfecte bezetting? Hoe richt je het kantoor in op de nieuwe wensen en hoe ga je flexibel om met de ruimte?



Meta Platforms, het moederbedrijf van Facebook en Instagram, kwam in oktober in actie.

Het bedrijf betaalde maar liefst 171 miljoen euro om onder het huurcontract uit te komen voor nieuwe kantoorruimte in Londen. De neergaande marktontwikkelingen in de techsector en de impact van het hybride werken leiden ertoe dat Meta met deze noodgreep ruim 28.000 vierkante meter teruggeeft aan de markt. Een extreem voorbeeld van een bedrijf dat actief op zoek is naar een nieuw evenwicht in de ruimte die zij nodig hebben én gebruiken.

Rightsizing is meer dan alleen het afstoten van kantoorruimte. Het gaat ook om het creëren van de optimale werkplek voor de hybride medewerker van nu. De werkkwaliteit die de organisatie wil bieden aan medewerkers staat centraal in het kantoorontwerp en de ruimtebehoefte.

Ik versus wij

In Nederland hebben veel organisaties het hybride werken omarmd. Medewerkers waarderen de thuiswerkplek hoger dan die op kantoor en hebben bovendien het idee dat ze ook nog eens productiever zijn (Leesman, 2023). Kanttekening is dat het gaat om de perceptie van productiviteit. Door de lange periode van thuiswerken zijn medewerkers vooral gefocust op wat zij zelf opleveren. Logisch, omdat het afronden van individuele taken de enige manier was om voldoening te halen uit werk.

Deze hyperfocus op individuele prestaties gaat wel ten koste van het team. Taken die bijdragen aan kennisontwikkeling, productinnovatie en sociaal-culturele verbinding krijgen minder aandacht. Het is de uitdaging om het hybride werken te laten draaien om 'wij' en minder om 'ik'.

De hybride houdgreep

In de praktijk blijken medewerkers vaker thuis te werken dan werkgevers hadden verwacht. Het bijzondere is dat veel medewerkers het belang wel zien, maar toch niet komen. Dit wordt veroorzaakt door de 'hybride houdgreep'. De belangrijkste reden voor medewerkers om naar kantoor te komen zijn de directe collega's, het eigen team. Als er een aantal teamleden niet komen, neemt de meerwaarde om naar kantoor te komen af. Als we kiezen voor het kantoor is de belangrijkste reden het contact en de verbinding met het eigen team. Veel bedrijven kampen met deze hybride houdgreep die ervoor zorgt dat steeds minder mensen naar kantoor afreizen. Op die manier ontstaat een neergaande spiraal die alleen doorbroken kan worden met heldere teamafspraken of afspraken vanuit de organisatie. In 2024 is het dan ook essentieel om een realistische hybride balans te formuleren en ernaar te handelen.

Nieuwe balans

Het werken op kantoor staat na een lange opkomst al een aantal jaren onder druk. Eerst was er de opkomst van internet en de mobiele telefoon. Rond de eeuwwisseling lag de bezettingsgraad in Nederlandse kantoren op gemiddeld 48%, met een piek van 68% in 2019.

Nu werken medewerkers gemiddeld nog maar twee tot drie dagen op kantoor en de overige dagen thuis. Dit zorgt voor een historisch lage kantoorbezetting van 30%. Dit niveau lijkt zich nu te stabiliseren waarmee een nieuwe balans is ontstaan.

Deze afnemende werktijd op kantoor heeft meerdere oorzaken. Nederland was en is nog steeds wereldkampioen deeltijdwerken. De meerderheid van de beroepsbevolking werkt minder dan 40 uur per week. Daarnaast is er al langere tijd sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Er staan meer vacatures open dan er werkzoekenden zijn. De macht op de arbeidsmarkt ligt daarom bij de medewerker die op zoek is naar een betere balans tussen werk en privé. Tot slot zijn werktijden met thuiswerken veel flexibeler. Steeds vaker start en eindigt de werkdag daarom thuis, met tussendoor een bezoek aan kantoor van bijvoorbeeld tien tot vier uur. Dit heeft vooral te maken met de reden van het bezoek: dit is meer gedreven door het samenwerken en bijeenkomsten dan het uitvoeren van eigen taken. ▶

Het bijzondere is dat dus niet alleen de werkweek verandert, met minder dagen op kantoor. Maar dat ook de werkdag verandert, minder van negen-tot-vijf uur en juist meer naar 10.00 tot 16.00 uur, met een thuiswerkstart en einde.

Recent onderzoek van onder andere Gartner laat zien dat heldere hybride afspraken met persoonlijke vrijheden en verantwoordelijkheid de sterkste positieve bijdrage levert aan het behoud van medewerkers, prestaties en gezondheid. De les is dat managers meer moeten leren denken in onmisbare momenten en events, dan in werkdagen.

Succesvol hybride werken

De mate van *rightsizing* hangt af van de aanwezigheid van de medewerkers op kantoor. Met het plafond van drie dagen als uitgangspunt, betekent dit een gemiddelde bezettingsgraad van 30% met een piek van ongeveer 60% tot 65%. Dit levert echter geen direct potentieel op van 35% tot 40%. Geen enkel kantoor functioneert namelijk goed met 100% bezettingsgraad. Het zou in de praktijk betekenen dat elke werkplek, vergaderzaal en ruimte altijd bezet is, dat je moet wachten op een andere collega om van een ruimte of werkplek gebruik te maken. Onwenselijk dus. Een comfortbezetting van 85% is de maximale bezetting om medewerkers productief en prettig te laten werken.

Er zijn drie voorwaarden om hybride werken succesvol te laten zijn:

1. Formuleren van een heldere visie op de meerwaarde van samen werken
2. Zelfstandigheid van het team
3. Vaststellen van onmisbare vergaderingen en bijeenkomsten

Hoeveel *rightsizen*?

Met het plafond van drie dagen op kantoor werken is het eenvoudig te concluderen dat veel organisaties te grote kantoren hebben. Zij huren nu ruimte op basis van het mantra dat alle medewerkers vijf dagen per week, tegelijkertijd op kantoor zijn. Veel bedrijven kampen dan ook met verborgen leegstand: gehuurde kantoorruimte die de organisatie feitelijk niet meer nodig heeft. Dit leegstandspercentage schoot bij de start van het hybride tijdperk in 2022 omhoog naar 5,9%. De verborgen leegstand is de spreekwoordelijke kanarie in de kolenmijn en een eerste indicatie van de kantorenleegstand die gaat komen.

De kernvraag die veel directies bezighoudt, is hoeveel kantoorruimte zij op basis van het nieuwe hybride werkpatroon kunnen afstoten. Hoe creëer je de juiste werkplek waar medewerkers naartoe willen komen? Het resultaat van *rightsizing* is daarom ook minder, maar meer hoogwaardige vierkante meters. Een kantoor dat als een maatpak zit, een kantoor op maat.

Dit betekent dat de gemiddelde potentie voor *rightsizing* op basis van de piekbezetting van 60% tot 65% voor de meeste organisaties 20% tot 25% is. Dit is de piekbezetting van 60-65% met een comfortbuffer van 10-15%.

De comfortbezetting van 85% is een ervaringsgetal dat geldt als een bufferzone om kwaliteit te garanderen. Onderzoek van de NFC Index toont aan dat een goed ontwerp van de werkomgeving meer invloed heeft op de beleving dan de feitelijke bezettingsgraad. Om de gemiddelde impact van *rightsizing* te bepalen is het percentage van 85% daarom een veilig uitgangspunt.

Organisaties met minder dan 250 medewerkers hebben over het algemeen een hogere bezetting, waardoor het potentieel ongeveer 10% lager ligt en dus uitkomt op ongeveer 10% tot 20%.



Flexibiliteit

Met het *rightsizen* van de gemiddelde bezetting, is het probleem van de zogenaamde werkweek 'kameel' nog niet opgelost. Hierbij is er sprake van piekdrukke op de 'bulten', op dinsdag en donderdag. Zolang er geen maatschappelijke beweging op gang komt, blijven de dinsdag en donderdag de populairste kantoor dagen en hebben bedrijven te maken met een piekbezetting. Dit wordt niet opgelost met het afstoten van ruimte, maar vraagt om flexibiliteit in ruimtegebruik en het huren van kantoorruimte. Voor de vaste, gemiddelde kantoorbezetting een langjarige huurovereenkomst en flexibel bijhuren op dinsdag en donderdag.

Dit vraagt om een andere opbouw en inrichting van het kantoor. Nu bestaat een kantoor nog vaak uit identiek verhuurbare vloeren die toebedeeld zijn aan onderdelen van de organisatie. Het bedrijfsrestaurant zit op de begane grond of de bovenste verdieping en heeft soms ook de functie van informele ontmoetingsplek. Toch vormt het geen volwaardige onderdeel van de werkomgeving.

In het optimale *rightsizing*-kantoor is er een combinatie van reguliere werkvloeren als thuisbasis voor de teams, met een co-workingplek als volwaardige werkomgeving op drukke kantoor dagen. Deze co-workingplek gebruiken meerdere bedrijven.

Het eigen kantoor is beveiligd en alleen toegankelijk voor de eigen organisatie. Dit is de plek waar je de cultuur verankert en de flexibiliteit hebt om piekdrukke op te vangen zonder structureel teveel ruimte te huren.

De co-workingplek is algemener, maar kan via schermen en ledverlichting van identiteit veranderen op basis van de organisatie die het gebruikt. Deze oplossing zorgt voor een goede verdeling tussen eigen en gedeelde ruimte, flexibiliseert de kosten en voorkomt dat het kantoor alleen op twee dagen echt goed gebruikt wordt. ▶

De gemiddelde potentie voor *rightsizing* op basis van de piekbezetting is 20% tot 25%.

Horecafunctie anders inzetten

Om naar een meer flexibel kantoormodel te gaan, moeten we anders kijken naar kantoorgebouwen. De horecafunctie moet samensmelten met werkplekken en vergaderzalen, waardoor een volwaardige co-workingplek ontstaat. Dit maakt het voor huurders in zowel *single tenant* als *multi tenant* gebouwen mogelijk om te *rightsizen*.

Als enige huurder in een gebouw kun je de co-workingplek door de eigen facilitaire organisatie laten beheren of door een expert van dit soort concepten. Een andere variant is om dit deel onder te verhuren aan bijvoorbeeld een lokale horecaondernemer. Dit bedrijf ondersteunt de werkomgeving van maandag tot donderdag en kan van vrijdag tot en met zondag dezelfde ruimte exploiteren als volwaardige horecazaak.

Zo kan de organisatie toch ruimte afstoten en ontstaat een extra *rightsizing*-potentieel. Dit verschilt per organisatie, maar creëert een extra mogelijke ruimtebesparing van ongeveer 40% tot 50% van de traditioneel gehuurde ruimte.

Kwaliteit *rightsizing*

Rightsizing gaat ook om betere kantoorruimte. Dit betekent een verschuiving in de manier waarop we de vraag naar kantoorruimte berekenen. De ruimte per werkplek moet aansluiten op de werkkwaliteit die de organisatie wil bieden. Om recht te doen aan dit vertrekpunt moet de door efficiëntie gedreven parameter 'vierkante meter per fte' overboord. Bedrijven moet deze vervangen door de kwaliteit gedreven parameter 'vierkante meter kantoor per aanwezige medewerker'. Wat heeft een medewerker die op kantoor werkt, nodig om succesvol te zijn? Wat moeten we bieden, zodat de medewerker vanuit zichzelf ervoor kiest om te werken op kantoor? Deze beweging is ook zichtbaar in de NFC Index van dit jaar, waaruit blijkt dat de ruimte per medewerker is gestegen met 5% naar 21 vierkante meter per werkplek.

Door uit te gaan van ruimte per kantooraanwezige kunnen organisaties beslissen hoeveel impact de extra drukte op dinsdag en donderdag mag hebben op deze standaard. Wat is de minimaal gegarandeerde ruimte op de piek en hoeveel ruimte moeten we dan flexibel organiseren?

Willingness to stay

De *rightsizing*-beweging is al gestart en versnelt in 2024. Meer organisaties krijgen zicht op hun realistische hybride balans en komen in actie. Veel bedrijven hebben tijdens de onzekere coronatijd hun huurcontracten kortstondig verlengd, maar deze lopen de komende jaren af. Daarmee wordt de kantorenmarkt een langdurige huurdersmarkt. Een markt waarin de wensen van de huurder leidend zijn en alleen de beste kantoren kunnen rekenen op goede verhuurbaarheid.

De focus van de verhuurder moet daarom verschuiven van *readiness to pay* naar *willingness to stay*. Wat moet ik bieden om bestaande huurders te behouden of nieuwe huurders aan te trekken?

Dat betekent een groen, hoogwaardig kantoor dat flexibel meebeweegt met het hybride werkpatroon. Kiezen voor het minder maar beter kantoor. •

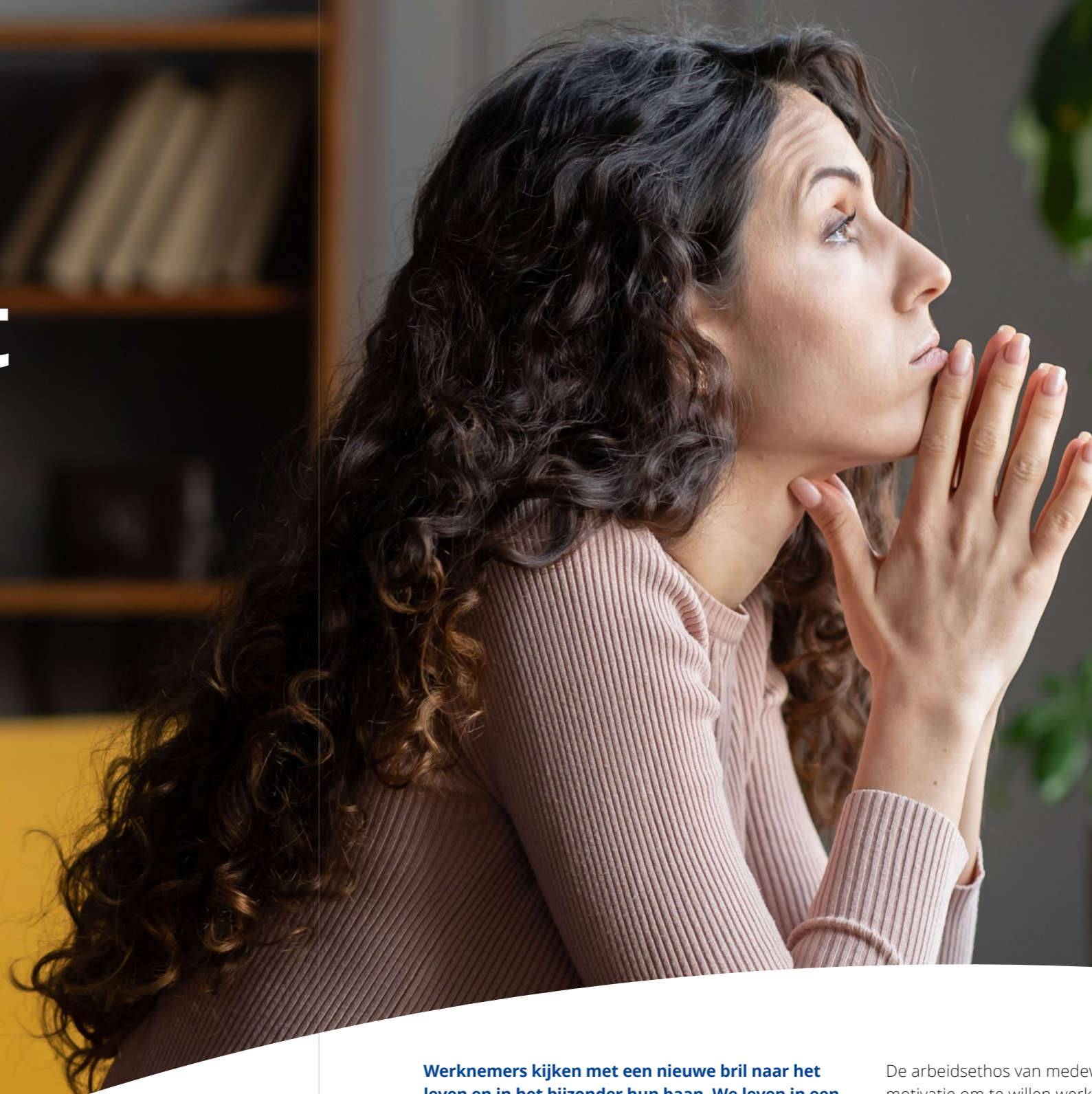
44
De door efficiëntie gedreven parameter "vierkante meter per fte" moet overboord.



▲ Een recent opgeleverd project van het Design & Development-team van Colliers.

De zoektocht naar nieuwe loyaliteit

Tekst: Harold Coenders



Werknemers kijken met een nieuwe bril naar het leven en in het bijzonder hun baan. We leven in een tijd waarin termen als *quiet quitting*, *loud leaving* en *rage applying* centraal staan. Een vervolg op *The Great Resignation*, waarin medewerkers massaal kozen voor een andere baan of levensinvulling.

De arbeidsethos van medewerkers, de persoonlijke motivatie om te willen werken staat onder druk en dit raakt ook de loyaliteit naar werk en werkgever.

Waarom sluiten de verwachtingen van werknemers en werkgevers niet meer op elkaar aan? Hoe ga je om met verschillende generaties en behoud je de talenten? En hoe bouw je in 2024 nog loyaliteit op met je medewerkers?



Stroom aan nieuwe termen in HR

Tijdens de coronatijd zijn mensen anders gaan kijken naar hun prioriteiten in het leven, hun baan en het aantal werkuren. Deze ontwikkeling resulteerde in een enorme vrijwillige ontslaggolf, die ontstond in de Verenigde Staten en bekend staat als *The Great Resignation*. Ook in Nederland kozen werknemers in de afgelopen jaren massaal voor een nieuwe werkgever.

Nader onderzoek wijst uit dat de grote exodus van personeel en de onverminderd hoge spanning op de arbeidsmarkt extra is aangejaagd door de werkgevers zelf. Door steeds vaker gebruik te maken van recruiters die actief medewerkers van andere organisaties benaderen, werd de stroom mensen die voor een andere baan kozen alleen maar groter.

De ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Dit vertaalt zich na the great resignation in een reeks nieuwe HR-termen, die de veranderingen in arbeidsethos en loyaliteit goed weergeven. Centraal daarbij staan de begrippen 'stil', 'luid' en 'woede'.

Quiet quitting: alleen nog doen wat je echt moet doen. Reguliere taken voer je uit, maar extra verantwoordelijkheid nemen en 'er volledig voor gaan' is niet (langer) aan de orde.

Loud quitting: expliciet klagen over je baan en werkgever. Taken die niet aan de minimale vereisten voldoen, laat je zichtbaar liggen.

Loud leaving: actief aangeven dat je klaar bent met de werkdag, om de balans tussen werk en privé goed te bewaken. Omdat je dit actief laat weten, wordt dit gezien als tegenhanger van quiet quitting.

Rage applying: uit frustratie over je huidige baan massaal solliciteren op meerdere vacatures of je aanmelden bij verschillende recruiters, in de hoop zo snel mogelijk een nieuwe baan te vinden. Vaak gebeurt dit zonder motivatiebrief. Een zeer gangbare vorm van rage applying is het aanvinken van de optie 'Open to Work' op LinkedIn.

Quiet hiring: werkgevers kiezen er steeds vaker voor om werkzaamheden toe te voegen aan bestaande functies, in plaats van het in dienst nemen van nieuwe medewerkers. Vacatures kunnen bijvoorbeeld niet ingevuld worden of budget ervoor ontbreekt. Vroeger werd deze methode ook gebruikt om banen inhoudelijk aantrekkelijker te maken voor medewerkers. Als het doel echter is gericht op een besparing, zijn de effecten mogelijk negatief omdat alleen de werkdruk verhoogd wordt. ▶

“
De arbeidsethos van medewerkers, de persoonlijke motivatie om te willen werken staat onder druk en dit raakt ook de loyaliteit naar werk en werkgever.



Gen Z en Millennials

Generatie Z

Generatie Z of Gen Z heeft betrekking op personen die zijn geboren tussen 1997 en 2012. Ze vormen ongeveer 30% van de Nederlandse samenleving.

Millennials

Millennials of Generatie Y heeft betrekking op personen die zijn geboren tussen 1980 en 1996. Ze vormen ongeveer 25% van de Nederlandse samenleving.

Gen Z kiest voor 'later is nu'

Omgaan met de ontwikkelingen en verwachtingen van een nieuwe generatie medewerkers, vraagt om inzicht in de arbeidsmotivatie. Een veelgehoord geluid is dat Generatie Z (Gen Z) 'niet eens wil werken' en totaal geen loyaliteit heeft. Deze generatie stroomt nu in op de arbeidsmarkt en domineert samen met millennials de werkvloer in 2030.

Sinds de Tweede Wereldoorlog is Gen Z de eerste generatie die het economisch minder goed gaat hebben dan hun ouders. Opgegroeid in tijden van economische voorspoed en groei, maar hier niet de vruchten van plukken. Dit komt door een combinatie van fors hogere huizenprijzen en het leenstelsel, waardoor Gen Z economisch op achterstand staat. Een eigen huis, een auto voor de deur en toegang tot de middenklasse, niet langer is dit automatisch de 'beloning' voor hard werken en stap-voor-stap je loopbaan opbouwen. Voor veel hoogopgeleide tweeverdieners is het in de grote steden zelfs niet meer mogelijk om een eigen woning te kopen.

Waarom hard werken voor doelen die niet haalbaar zijn? Niet alleen de financiële toekomst is onzeker, ook klimaatverandering en de impact hiervan speelt een belangrijke rol. Gen Z gooit het daarom over een andere boeg en kiest voor 'later is nu'. Nu een aangename balans tussen werk en privé, nu genoeg geld om te kunnen leven en nu een bijdrage leveren aan maatschappelijk relevante doelen.

Antiwork movement

De *antiwork movement* is ontstaan op onlineforum Reddit en inmiddels uitgegroeid tot een brede beweging gericht op het werken voor een werkgever op basis van goede arbeidsvoorwaarden en eigen condities. Niet langer een 40-urige werkweek met onbetaalde overuren en hoge doelstellingen, maar een gezonde combinatie van betaald werk met mantelzorg, vrijwilligerswerk of ondernemerschap. Werken voor directe arbeidsvreugde in plaats van het vergaren van (toekomstige) rijkdom, later is nu.

FIRE

Aanhangers van de FIRE-beweging kiezen voor andere opties om hun leven in te richten. FIRE staat voor *financial independence, retire early* en richt zich op het zo snel mogelijk financieel onafhankelijk worden om vervroegd met pensioen te gaan. Het model werd populair onder millennials en heeft verder aan kracht gewonnen bij Gen Z. Bij FIRE staat onafhankelijkheid centraal: genoeg geld hebben om niet meer afhankelijk te zijn van een betaalde baan.

Bewegingen zoals de *antiwork movement* en FIRE bewijzen de veranderende arbeidsethos en loyaliteit van medewerkers naar werk en werkgever. Madelon van Hooff, universitair hoofddocent arbeids- en organisatiepsychologie aan de Open Universiteit, zei hierover tegen NRC: "Steeds meer mensen zeggen 'ik werk om te leven' in plaats van 'ik leef om te werken'. Dan trek je sneller de grens bij taken die misschien wel van je verwacht worden, maar geen onderdeel zijn van je officiële functieomschrijving."

Versterkt moreel kompas

Onderdeel van het kiezen voor 'later is nu' is de focus op meer maatschappelijk relevante doelen. Het maken van de juiste keuzes voor mens, natuur en maatschappij. Keuzes die betrekking hebben op je eigen leven, maar ook verwachtingen in een baan en sociaalwenselijk gedrag van een werkgever.

De 2023 Net Positive Employee Barometer van Paul Polman laat zien dat twee op de drie medewerkers er de voorkeur aan geven om te werken voor een bedrijf dat een positieve impact heeft op de wereld. Het onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers en werkgeluk toont verder dat bijna de helft van de 4.000 ondervraagden overweegt ontslag te nemen als de waarden van het bedrijf niet overeenkomen met die van henzelf. De cijfers vallen nog hoger uit voor millennials en Gen Z.

Volgens Polman begint een tijdperk van *conscious quitting*: werknemers die hun baan opzeggen als de geloofwaardigheid van het bedrijf onvoldoende is op de sociaal-maatschappelijke thema's. De lat voor bedrijven ligt daarbij steeds hoger. De jongere generaties vertegenwoordigen namelijk een steeds groter deel van de medewerkers. Dit komt goed naar voren in het bedrijfsmotto van Alphabet, het moederbedrijf van zoekgigant Google. In 2015 wijzigde het bedrijf het bedrijfsmotto van *don't be evil* naar *do the right thing*. ▶



Bouwen aan nieuwe loyaliteit

Werkgevers moeten actief aan de slag om de loyaliteit met medewerkers weer op te gaan bouwen. Bij de start van het tijdperk van hybride werken werd er al gesproken van het zogenaamde *rehiring* van medewerkers. Niet in de letterlijke zin van het opnieuw in dienst nemen van bestaande medewerkers, maar een nieuwe *onboarding*. Samen opnieuw verbinding maken met de bestaande medewerkers in de hybride werkelijkheid van het werken thuis, op kantoor en digitaal. Wat verwachten we van elkaar en wat spreken we met elkaar af?

Het bouwen aan de loyaliteit tussen medewerkers en werk en werkgever vereist aandacht op vier specifieke onderdelen:

1. Duidelijkheid over de bedrijfsambities op grote maatschappelijke uitdagingen;
2. Overeenstemming tussen de ambities en de daadwerkelijke uitvoering door het bedrijf;
3. Goede communicatie over de uitvoering;
4. Medewerkers in staat stellen om bij te dragen aan de missie.

De sleutel voor succes zit in een geloofwaardige maatschappelijke betrokkenheid, leiderschap dat dit ondersteunt en uitvoert en medewerkers die zelf een bijdrage kunnen leveren.

Rol van de werkomgeving

Huisvesting speelt een belangrijke rol in de loyaliteit van medewerkers. Het kantoor is namelijk een uiting van de cultuur en het merk van de organisatie. De vakvereniging voor Facility Management in Nederland (FMN) heeft vier scenario's geschetst voor kantoren op de lange termijn, die van elkaar verschillen op basis van belangrijke kenmerken van het bedrijf.

De eerste gaat over wie er centraal staat bij een organisatie. Is dit het individu of collectief? Dit wordt bepaald door de arbeidsmarkt, wetgeving voor arbeidsflexibiliteit en de rechtspositie van werknemers.

De tweede voorwaarde gaat over de strategie van het bedrijf. Richten organisaties zich vooral op de korte termijn met een resultaatgedreven focus, of gaat het om een waardegedreven organisatie waar de lange termijn centraal staat? Het gaat hier om het onderscheid tussen het primair letten op kosten, aandeelhouderswaarde en financieel resultaat, ten opzichte van een bredere blik door ook oog te hebben voor de maatschappelijke impact en duurzaamheid.

De waardegedreven kantoren sluiten het beste aan op de arbeidsethos en loyaliteit van millennials en Gen Z. Corporate campussen zijn een goed voorbeeld van ecosystemen waar impact gecombineerd wordt met een focus op het collectief. De impact hubs zijn een meer decentrale variant hiervan en richten zich op de belangen van de individuele medewerker. Campussen winnen al jaren aan populariteit, met succesvolle voorbeelden zoals Foodvalley in Wageningen, High Tech Campus Eindhoven en de AFAS Campus in Leusden.

Kantoren ondersteunen het collectief en de cultuur van de organisatie en dragen daarom bij aan het bouwen van loyaliteit tussen medewerkers en werk en werkgever. De kantoren gericht op waardeontwikkeling hebben daarom de toekomst. •

▲ Een recent opgeleverd project van het Design & Development-team van Colliers.



Waardegedreven organisatie

1

Impact hubs

Werkomgeving is waardegedreven, het binden van individuele medewerker staat centraal

Individu staat centraal

2

Ecosystemen

Werkomgeving is waardegedreven, in uitdragen purpose en cultuur van de organisatie

Organisatie staat centraal

3

Distributed teams

Resultaatgerichte werkomgeving gericht op de individuele medewerker

Resultaatgedreven organisatie

4

Menukaart

Werkomgeving en Facility Management zijn een commodity, kosten en marktconformiteit zijn leidend

Trend 3: Blended reality

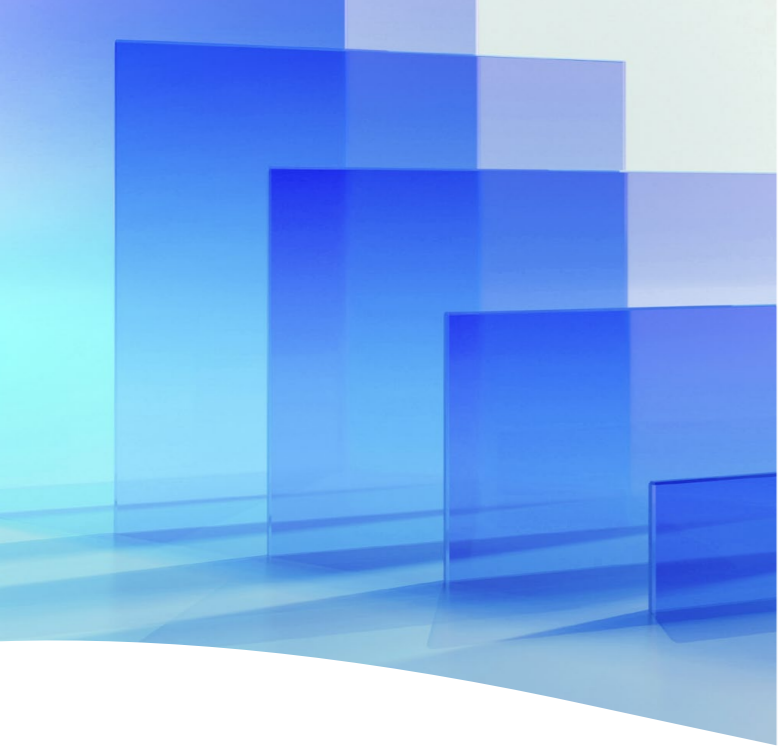


De revolutie van het blended reality-kantoor

Tekst: Harold Coenders & Geoffrey Timmer

Het lijkt op het onmogelijke mogelijk maken. De klassieke werkplek vervangen door een nieuwe werkomgeving waarin de echte en de virtuele wereld samen komen. En de manier hoe en waar we werken blijvend veranderen. *Blended reality* voegt met de digitale wereld een extra laag toe aan het echte leven en creëert zo een verrijkte en nieuwe gemengde werkelijkheid. Dit heeft volgens Apple-CEO Tim Cook de potentie om ervaringen te creëren die we "nog nooit eerder hebben gezien".

De ontwikkelingen in deze gemengde werkelijkheid volgen elkaar razendsnel op en zijn revolutionair voor de manier waarop we wonen en werken. Niet pas over tien jaar, het gebeurt nu al. Wat zijn de mogelijkheden? Welke problemen worden ermee opgelost? Hoe pas je dit toe in de praktijk? En hoe ziet het kantoor van de toekomst eruit?



Eindeloos veel mogelijkheden

De gemengde werkelijkheid herdefinieert waar en in welke werkomgeving we werken en verschilt daarom duidelijk van kunstmatige intelligentie (AI), dat juist impact heeft op het werk dat we doen. Door aan de 'echte' wereld extra informatie toe te voegen, ontstaat een nieuwe extra laag. Deze bedien je met bijvoorbeeld handgebaren, spraak of juist door simpelweg een andere kant op te kijken.

Dat dit geen toekomstmuziek meer is, toonde het Erasmus MC in oktober 2023. Chirurgen van het ziekenhuis in Rotterdam hebben voor de eerste keer een longtumor verwijderd met de hulp van *augmented reality*. Volgens hartlongchirurg dr. Sabrina Siregar en onderzoeker en hartlongchirurg in opleiding dr. Amir Sadeghi maakt deze techniek het mogelijk om tijdens een robot-geassisteerde operatie virtuele beelden van de tumor, bloedvaten en luchtwegen over de long te projecteren. Dit helpt om preciezer te opereren. Siregar: "We kunnen nu bijvoorbeeld zien dat onder een bepaald stukje long een slagader loopt". Sadeghi voegt toe dat de technologie helpt om "veiliger en beter de weg te vinden in het binnenste van de patiënt".

Van beleving naar aandacht

We zitten in een transformatie van de belevingseconomie naar de aandachtseconomie. De belevingseconomie draaide om de transformatie van de productfocus naar een totale ervaring met zowel het product als de service. Een goed voorbeeld is het bezoeken van de bioscoop. Hier ben je geen deelnemer maar slechts kijker van de film, je kunt geen invloed uitoefenen op het verhaal.

Met de constante stroom van informatie en prikkels in de moderne tijd, gaat het echter niet meer alleen over het product of de service, maar juist om het vangen van de aandacht en deze volledig vasthouden. De transformatie van een belevingseconomie naar een aandachtseconomie. Dit vraagt om meeslepende totaalervaringen. Niet alleen door te zien, maar ook door te horen, voelen, ruiken en proeven. Medewerkers voelen zich het meest betrokken wanneer alle zintuigen worden geactiveerd en gestimuleerd. ▶

Welkom in de nieuwe wereld

De wereld van gemaakte of gecreëerde realiteit is uitgestrekt en groeiende. Van VR tot AR, van MR tot spatial computing. Wat is nou wat?

Virtual Reality (VR)

In de virtuele werkelijkheid (VR) is niets echt. Een kunstmatige, driedimensionale wereld gecreëerd door een computer. VR reageert interactief op de gebruiker en zorgt ervoor dat de gebruiker het gevoel heeft zelf deel te nemen aan deze wereld. Niet langer kijken naar een computerscherm, maar opgaan in een meeslepende omgeving. Door zoveel mogelijk zintuigen te prikkelen, zoals zien, horen of ruiken, wordt de werkelijkheid omgevormd tot een kunstmatige wereld.

Augmented Reality (AR)

In de wereld van uitgebreide of aangevulde realiteit (AR) zie je de 'echte' wereld om je heen met nieuwe ogen. Je duikt dus niet helemaal in een virtuele wereld, maar vult de echte wereld aan met extra informatie. Bijvoorbeeld over je omgeving, zoals geografische gegevens, technische of historische feiten, tijden of temperaturen. In 2013 lanceerde Google met de Google Glass voor het eerst een consumentenproduct in dit segment. Inmiddels zijn er modernere en mooiere producten op de markt, zoals Ray-Ban zonnebrillen met AR en brillen met meer praktische toepassingen. Ook make-up tools en filters van populaire platforms zoals Instagram en Snapchat zijn gebaseerd op AR.

Mixed Reality (MR)

Gemengde werkelijkheid of realiteit (MR) is vergelijkbaar met AR. Het haalt je niet uit je omgeving, maar voegt informatie en digitale objecten aan je omgeving toe. MR verschilt met AR omdat er een headset of bril noodzakelijk is. Zowel AR als MR zijn vormen van blended reality en zijn zogeheten immersive of meeslepende totaalervaringen. Een totale onderdompeling in een nieuwe realiteit, waarbij meerdere zintuigen worden aangesproken.

Spatial computing

Spatial computing bestaat uit verschillende technologieën en interacties tussen mens en computer. De computer begrijpt de fysieke wereld en kan de ruimte digitaal manipuleren. Dit maakt het mogelijk om te werken met de computer, zonder aan een werkplek of beeldscherm vast te zitten. Ook biedt het nieuwe manieren om samen te werken en te verbinden met andere mensen. Apple is met de lancering van het Vision Pro-ecosysteem in 2023 een voorloper in deze wereld.

Centraal in het ontwerpen en lanceren van deze meeslepemde totaalervaringen staat het nemen van gevoelsmatige beslissingen en interactie. Essentieel is daarbij het beïnvloeden van de ervaring door co-creatie, het spel van actie en reactie. Niet langer toekijken en het proces ondergaan zoals in de belevingseconomie, maar daadwerkelijk invloed uitoefenen.

Gamen is een goed voorbeeld van zo'n meeslepemde totaalervaring. Het kiezen van je eigen karakter, het vormen van teams en je eigen route vinden in het digitale landschap. Maximale participatie met controle over het spelverloop en resultaat.

Blended reality beschikt over de ingrediënten om de aandacht te winnen en vast te houden. Ook op kantoor. Collega's op afstand veranderen van een plat scherm naar driedimensionale echte mensen, terwijl de collega's waarmee je samen in een ruimte bent ook zichtbaar zijn. Samen kijken naar de geprojecteerde informatie, om deze vervolgens ook samen te bewerken.

Oplossingen voor de hybride wereld

Bedrijven en medewerkers zijn inmiddels gewend aan het hybride werken. Medewerkers wisselen het thuiswerken af met het werken op kantoor en vergaderingen zijn hier ook op ingericht. Het hybride werken gaat niet meer weg.

De beperkingen van het hybride werken merken we echter ook. Als niet alle deelnemers aan een vergadering fysiek aanwezig zijn, blijkt het moeilijk om met iedereen te verbinden en interactie te krijgen. Het zenden van informatie gaat goed, veel moeizamer gaat het echter bij vergaderingen waar menselijke sociale interactie, het uitwisselen van ideeën of het delen van energie centraal staat. Ook ontbreekt de spontane interactie en gesprekken bij de koffieautomaat bij het videobellen via Microsoft Teams en Zoom. De grenzen van het videobellen zoals we dit momenteel kennen zijn bereikt.

De oplossing voor deze beperkingen? *Blended reality*. Vergaderen met deze technologie creëert een omgeving waar iedereen 'aanwezig' is en biedt een gelijk speelveld voor alle deelnemers. ▶

Verrijkte werkelijkheid

Ongedeelde aandacht voor iedereen, met een verrijkte versie van de werkelijkheid. Dit leidt tot:

Echte connectie

Sociale en spontane interactie, ook al ben je niet fysiek samen in dezelfde ruimte. De muur in de vergaderruimte die nu gebruikt wordt voor het beeldscherm verdwijnt.

Betere beleving

De ervaring van alle deelnemers aan een vergadering verbetert, aangezien iedereen hetzelfde ziet en voelt. Bovendien maakt *blended reality* het mogelijk om de omgeving aan te passen aan persoonlijke voorkeuren, zodat jij het beste leert, werkt en communiceert.

Optimalisatie van productiviteit en potentie

Verhogen van de productiviteit met effectievere communicatie, maar ook de omgeving voor medewerkers om werk en privé nog beter in balans te brengen. Het wordt mogelijk om gesprekken direct te onderbouwen met data, om op basis daarvan alleen of juist samen te anticiperen.

Inclusieve werkomgeving

Met aanpasbare interfaces en toegankelijkheidsfuncties voor werknemers met een handicap, zijn zij beter in staat om hun werk effectief uit te voeren. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld spraakopdrachten, gebarenbediening en andere toegankelijkheidsfuncties.

Renaissance van menselijke soft skills

Barrières voor menselijk contact verdwijnen. Samen met de voordelen van AI neemt de technologie taken en zelfs denkkraft van medewerkers over. Hiermee krijgen de unieke menselijk zachte kwaliteiten zoals empathie, verbinding en creativiteit meer ruimte.





Wederom de herdefinitie van het kantoor

De impact van *blended reality* op het kantoor zoals wij dat nu kennen is groot. Hybride werken dwingt bedrijven tot een nieuwe indeling, mate van flexibiliteit en mix van werkplekken. Het verder inperken van de nadelen van hybride werken betekent echter dat de meerwaarde en betekenis van het kantoor nog duidelijker moet worden. Het kantoor moet zich daarom wederom opnieuw uitvinden.

In andere delen van het kantoor staat het persoonlijke, fysieke en sociale contact meer centraal. Ruimte voor *mindfulness* en ontspanning, als een welkome onderbreking van de werkdag. Zachtere materialen voeren hier de boventoon, voor de perfecte ruimtelijke beleving en overgang van de meer gesloten virtuele wereld naar de open werkelijke wereld.

Het kantoor van de toekomst bestaat uit twee soorten vergaderruimtes:

In de *full-virtual meeting room* dragen alle deelnemers een AR-bril en kan iedereen zich vrij bewegen. Er is geen sprake meer van een klassieke vergaderruimte. De wanden bestaan uit zachte materialen en versterken daardoor het gevoel van een veilige omgeving.

De *hologram meeting room* is een klassieke vergaderruimte met hoogwaardige technologie. De fysiek niet aanwezige deelnemers aan de vergadering worden geprojecteerd aan de vergadertafel als menselijke hologrammen. Bovendien kan er op de wanden van de vergaderruimte elke werkelijkheid worden weergegeven. ▶

Het succes van het werken met *blended reality* vraagt bijvoorbeeld om een nieuw ontwerp van de werkomgeving. Architecten geven niet meer alleen de fysieke wereld vorm, maar moeten dit ook vertalen naar de virtuele wereld. Een internationaal team van architecten en werkplekspecialisten ging hier in een hackathon in november 2023 mee aan de slag. Zij presenteerden in Het Nieuwe Instituut in Rotterdam een eerste conceptuele blik op de eindeloze nieuwe mogelijkheden voor de werkomgeving.

Het resultaat van de hackathon was veelbelovend. Een kantoor dat bestaat uit gebieden met gemengde werkelijkheid, afgewisseld met AR-werkbubbels, traditionele werkplekken en hypersociale gebieden. Een *human open plan office*, waar de menselijke en meeslepende totaalervaring centraal staan. De plek om te kunnen focussen of juist met volle aandacht het persoonlijke gesprek aan te gaan.

In het *human open plan office* heeft het traditionele bureau een minder prominente plek. De komst van *spatial computing* vraagt namelijk om transparante werkplekken, waar medewerkers kunnen bewegen en staand werken. Glazen bubbels vormen de AR-laag over de 'echte' wereld, maar houden wel het contact met de rest van de werkomgeving en collega's in stand. De glazen bubbels dienen bovendien als stille ruimte in het kantoor, wat medewerkers in staat stelt om te focussen.

◀ Een internationaal team van architecten en werkplekspecialisten gaven in een hackathon in Het Nieuwe Instituut een eerste conceptuele blik op de eindeloze nieuwe mogelijkheden met *blended reality* voor de werkomgeving.



“
Architecten geven niet meer alleen de fysieke wereld vorm, maar moeten dit ook vertalen naar de virtuele wereld.

Blended reality in de praktijk

Volledige integratie van *blended reality* vraagt om een lange adem, we staan namelijk nog maar aan het begin. De eerste associatie die hier bij komt kijken roept bij veel mensen nog weerstand op, namelijk het idee dat je dan 'de hele dag een bril moet dragen'. In de praktijk valt dit reuze mee. Het is bijvoorbeeld al mogelijk om virtuele realiteit te projecteren in specifieke ruimtes, zoals een *hologram meeting room* of de AR-werkbubbels.

In de samenleving is de virtuele wereld al steeds vaker aanwezig. De grote doorbraak van *blended reality* was in 2016, toen men massaal Pokémon gingen vangen met de lancering van Pokémon Go. In Londen trekt de compleet virtuele hologramshow van de wereldberoemde Zweedse band ABBA al sinds mei 2022 volle zalen, in een arena speciaal gebouwd voor de concertreeks. En het Nederlandse schoonmaakbedrijf CSU verwelkomt bezoekers al sinds 2020 met Facility Host Almina, een hostess in hologramvorm.

Blended reality gaat ook doorbreken in de werkomgeving. Dit vraagt van werkgevers om lef te tonen, te experimenteren en te prototypen. Voordelen zijn er voldoende, zoals het creëren van meer inclusieve, innovatieve en efficiënte werkplekken, maar ook het verbeteren van de onderlinge communicatie, het culturele begrip en de samenwerking. Aan de slag! •

Geoffrey Timmer, Creative Director van Colliers:

"Doelgerichte integratie van mixed reality in kantooromgevingen gaat niet over de zoektocht naar een superrealistische ervaring, naadloze connectiviteit of gamification van de werkruimte. Het gaat eerder om 'betekenisgeving'. Het creëren van nieuwe verbindingen en innovatieve manieren om taken uit te voeren of veranderingen te verwerken, als reactie op onze bestaande realiteit. De digitale wereld biedt oneindig veel mogelijkheden. Het is mogelijk om dingen te maken die niemand ooit eerder heeft gezien. Om de kloof tussen de wereld van professionals en mixed reality te overbruggen en de gadgetstatus achter ons te laten, geloven wij dat nieuwe verhalen en motivaties de echte drijvende kracht zijn voor de implementatie ervan."





▲ Een recent opgeleverd project van het Design & Development-team van Colliers.