

Round Table over HR Benefits in huisvestingscontracten

“NIET EEN PAND WAAR JE NAARTOE MOET, MAAR WAAR JE WILT ZIJN”

TEKST Peter Bekkering

BEELD Michael Kooren

Kun je HR Benefits opnemen in huisvestingscontracten en zo ja zijn ze kwantificeerbaar? Over de negatieve insteek – een ongezond kantoor kost geld in de vorm van lagere productiviteit en een hoger ziekteverzuim – lijkt consensus te bestaan, maar bij een positieve benadering bestaat nog vaak koudwatervrees. Smart WorkPlace ging de uitdaging aan en organiseerde een Round Table over HR Benefits in huisvestingscontracten. Daarbij zaten FM en HR samen aan tafel.

Nils Bonder is binnen AM verantwoordelijk voor het thema ‘Healthy Urban Living’ en daarnaast directeur concernhuisvesting bij BAM. In die laatste hoedanigheid heeft hij 29 kantoorgebouwen (90.000 vierkante meter) in direct beheer en 180.000 vierkante meter aan andere zaken. Voordat de discussie losbarst geeft hij een introductie over het ‘AM Huis’, zoals de medewerkers

het pand op bedrijventerrein Papendorp in Utrecht noemen. “Bij de ontwikkeling van het pand is altijd een belangrijk uitgangspunt geweest dat mensen licht, lucht en ruimte ervaren. Zo’n 1,5 jaar geleden een besloot AM een stap verder te gaan en kritisch te kijken naar de kernwaarden en missie en zichzelf opnieuw uit te vinden. De uitkomst bevestigde wat we al deden, maar ook dat we dat zaken als duurzaamheid en gezondheid meer in ons eigen pand moesten uitdragen. Dat resulteerde erin dat dit het eerste bestaande pand werd dat een WELL-certificaat heeft gekregen. Daarnaast zijn we in de afrondende fase om het pand ook BREEAM Excellent te laten zijn. Bij dat alles zijn we er intrinsiek

van overtuigd dat het pand daadwerkelijk bijdraagt aan het hebben en houden van de mensen.”

KLASSIEKE REKENREGELS

Bij het kritisch kijken 1,5 jaar geleden constateerde AM ook dat bij vastgoed nog steeds klassieke rekenregels zitten over de waarde van een pand. “Dan gaat het om locatie en sinds de laatste paar jaren ook een beetje om duurzaamheid. Dat is eigenlijk gek want je maakt een pand om ervoor te zorgen dat medewerkers er prettig kunnen werken. Dat laatste wordt in die klassieke rekenregels echter niet beloond, terwijl er al veel onderzoek bekend is over het effect van fysieke aanpassingen zoals een beter binnenklimaat en een betere luchtvochtigheid op de productiviteit van medewerkers. Niemand weet echter het holistisch effect, want ook zaken als een vervelende privésituatie of een vervelende arbeidscultuur kunnen invloed hebben op de productiviteit.”

De onderzoeker Scott Muldavin deed wel een poging. Hij stelde dat bekend is wat 1% productiviteit kost, wat het ziekteverzuim is en wat de kosten zijn voor medewerkerswerving en -retentie en kwam daarna met het Valuecase model. Bonder: “Wij hebben dat model met Nederlandse data naar de Nederlandse situatie vertaald. Vervolgens kunnen we dat model invullen zodat je de benefit – het theoretisch geldelijke voordeel – kunt aantonen. Oftewel: wat is het

Nils Bonder:
We zijn er intrinsiek van overtuigd dat het pand daadwerkelijk bijdraagt aan het hebben en houden van de mensen.





Frits Smedts: **Bij ons is de toegevoegde waarde van een pand voor het primaire proces dat we met het pand trots en beleving creëren bij de medewerkers.**

verschil tussen een 'gewoon' pand en een gezond, duurzaam en aantrekkelijk pand op dezelfde locatie? En wat betekent dat voor de huurprijs? Daarbij kwamen we uit op een range tussen de 10 en de 60 euro per vierkante meter per jaar." Bonder merkte al snel dat taxateurs nog niet zo durfden te rekenen. "Je ziet bij gezondheid een aarzeling die je tien jaar geleden bij duurzaamheid zag."



Conny Duel: **Sinds kort nemen we in onze arbeidsmarktcommunicatie op dat het AM Huis WELL-gecertificeerd is.**

Omdat AM in het model geloofde, besloot het bedrijf de methodiek ook op het eigen pand toe te passen. "We hebben met de eigenaar afgesproken dat we tien euro per vierkante meter per jaar meer gingen betalen. Op voorwaarde dat de eigenaar de complete investering zou betalen in duurzaamheid en gezondheid. Daarnaast hebben we afgesproken om het bestaande huurcontract van vier jaar open te breken en er een contract voor tien jaar van te maken."

SOCIALE WAARDE

De discussie zoomt vervolgens in op de stelling of financiële waarde in een huisvestingscontract minder belangrijk is dan sociale waarde. Conny Duel van AM vindt het een meerwaarde dat het pand medewerkers bindt en een plek is waar mensen graag komen. "Ze noemen het ook echt 'ons huis'. Daarbij vind ik het belangrijk

dat medewerkers bij het werken een keuze hebben tussen ontmoeten en afzonderen." Het brengt Frits Smedts van Royal HaskoningDHV (RHDHV) bij de vraag wat de toegevoegde waarde van een pand is voor het primaire proces. "Bij ons is die waarde dat we met het pand trots en beleving creëren bij de medewerkers. En dat zorgt voor meer productiviteit en minder ziekteverzuim en – misschien nog belangrijker – voor een positieve emotie richting het bedrijf zelf. Het betekent ook een verschuiving in ons huisvestingsbeleid: in het verleden hebben we tot drie jaar geleden altijd een mooie functionele werkplek aangeboden, nu hebben we de stap gemaakt dat het een inspirerende werkplek moet zijn, die leidt tot een 'happy employee'. En dat betekent ook dat de werkomgeving moet passen bij de missie en cultuur van het bedrijf." En als dat lukt, kan dat veel opleveren, zegt Smedts: "Bij onze vestiging in Amsterdam zijn we in een

DEELNEMERS

- Nils Bonder is manager Healthy Urban Living bij AM en directeur concernhuisvesting bij BAM.
- Harold Coenders is Partner/Director bij Colliers International en verantwoordelijk voor de eindgebruikersdienstverlening.
- Conny Duel is HR Business Partner bij AM.
- Marc Hopman is Directeur Revitalisatie bij Croonwolter&dros.
- Barbara van Poelgeest is Head of HR bij Colliers International.
- Milou Prikken is HR Manager bij Croonwolter&dros.
- Marie-Cecile Rossen is HR Director Nederland bij Royal HaskoningDHV.
- Frits Smedts is Director Services en Workplace Solutions bij Royal HaskoningDHV. Services omvat IT, beheer, huisvesting en facility management. Daarbij gaat het wereldwijd om 250 panden en in Nederland 11.
- Jasper Steffens is Directeur-eigenaar van ThunderMinds. Het bedrijf houdt zich bezig met innovatie en executive search.
- Wietse Walinga is directeur van Smart WorkPlace.



Harold Coenders: Ik zie dat er weer voorlopers zijn die nadrukkelijk geloven in de meerwaarde van een mooi, duurzaam en gezond pand.

proces waarbij we de medewerkers betrokken hebben van een traditioneel multitenant kantoor naar een extreem open industriële omgeving gegaan. Dat leidde ertoe dat de Leesman-score van 46 naar 69 ging en dat het pand populair is om er te gaan werken. Dat komt niet zozeer vanwege meetbare zaken zoals licht of luchtkwaliteit, maar veel meer omdat het pand nu ons maatpak is, waar medewerkers trots op zijn. Dat is echter niet uit te drukken in 'onsjes trots'."



COMMUNITY-GEVOEL

Harold Coenders van Colliers herkent het beeld. Colliers stapte onlangs in Amsterdam ook over naar een nieuwe werkomgeving. "We zaten aan de rand van Amstelveen bij de VU in een pand met een inrichting uit de jaren '80 dat druk, donker, klein en ouderwets was. Nu zijn we een paar honderd meter opgeschoven, maar nu maken we onderdeel uit van de stad. Ons nieuw pand is een oude Citroën garage op het Stadion-

plein bij het Olympisch Stadion. Dat pand is licht, open en ruimtelijk, maar een grotere plus dan deze rationele zaken is dat we nu dichter bij de stad zitten en dat we in een pand zitten samen met andere inspirerende bedrijven." Zijn HR-collega Barbara van Poelgeest vult aan: "Het pand zorgt voor een community-gevoel. Met andere bedrijven en binnen Colliers." Coenders en Van Poelgeest zagen nog een andere invloed van het nieuwe pand: de personeelssamenstelling ging op de kop. De gemiddelde leeftijdsverschuiving van 40 naar 39 jaar is zichtbaar sinds half februari van dit jaar. Ook de verhouding man-vrouw veranderde: die was eerst 70-30 en is nu 52-48. Van Poelgeest voegt toe: "We interviewen mensen over de reden waarom ze bij ons komen werken. Vaak krijgen we dan terug dat het pand in die beslissing een belangrijke rol speelde. Van medewerkers horen we terug: het is niet een pand waar je naartoe moet, maar waar je wilt zijn."



Milou Prikken: We merken dat de vaste medewerkers de werkomgeving in dit gebouw als fijn en prettig ervaren.

Ook Croonwolter&dros verhuisde naar een nieuw pand. Milou Prikken, net als Van Poelgeest werkzaam bij HR: "Daarvoor zaten we in een pand waar ik niet graag mensen uitnodigde. Nu zitten we in Rotterdam in een duurzaam, slim & vitaal gebouw aan de Marten Meesweg, dat open, licht en ruimtelijk is. We merken dat de vaste medewerkers de werkomgeving in dit gebouw als fijn en prettig ervaren. In sollicitatiegesprekken vragen wij nog niet

specifiek uit of toekomstige medewerkers dit gebouw als ideale werkomgeving beschouwen. Dit is uiteindelijk wel één van de doelstellingen geweest bij de aan huur van het gebouw."

GEVOELSWAARDE

Jasper Steffens van ThunderMinds herkent het beeld wat vanuit AM, Colliers en Croonwolter&dros wordt geschetst als hij kijkt naar de arbeidsmarkt. "Ik maak mee dat kandidaten afhaken vanwege een pand. Ik stel hen ook altijd de vraag wat een pand met hen doet en probeer het gevoel van een pand op te nemen in een functieprofiel. Je kunt met een pand immers ook echt een gevoelswaarde uitstralen. Ik vind het ook belangrijk om die om te zetten in aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt en zelfs in klinkende munt." Marie-Cecile Rossen van RHDHV ziet daarbij wel een uitdaging: "De correlatie is – net als bij een marketingcampagne – wel aan te tonen, het causale verband is een stuk lastiger." De aanwezigen zijn het erover eens dat dit in het negatieve – een slecht kantoor kost geld – een stuk lastiger is dan in het

positieve – een goed kantoor levert geld op. Bonder vindt dat jammer: "Je gaat dan toch naar een model zoeken of je gaat in een waarschuwingsmodus: 'als je het niet doet, dan...'" Van Poelgeest lost het op met vragen rond employee engagement, maar kan het niet in geld uitdrukken. Conny Duel van AM ziet dat binnen BAM, waarvan AM een onderdeel is, het AM Huis wel nadrukkelijk hoger scoort op het punt van werkomstandigheden en het gevoel daarover.

"Ik wijs er ook op dat een pand niet alleen belangrijk is bij het aantrekken, maar ook bij het behouden van mensen. Ik hoor ook terug dat de thema's die we belangrijk vinden terugkomen in het pand. Practice what you preach. Het maatpak zoals Smedts het eerder noemde."

minder waard. Bovendien moest je – zeker in de crisis – meer kwaliteit neerzetten om onderscheid te maken. Nu zie ik dat er weer voorlopers zijn – neem The Edge – die nadrukkelijk geloven in de meerwaarde van een mooi, duurzaam en gezond pand."

Bij het kwantificeren van HR-benefits van huisvesting blijft causaliteit een bottleneck. Duell pleit er daarom voor om te benadrukken wat het kost als een bedrijf niet kiest voor een mooi, gezond en duurzaam gebouw. "Daarnaast moeten we ons afvragen of het misschien wel de nieuwe standaard wordt. Anders gezegd: een bedrijf dat er niet voor kiest, mist de boot." Gespreksleider Wietse Walinga vat daarop kort samen: "Bekijk het vanuit de risicokant in plaats het te zien als opportunity." Coenders vindt het belangrijkste van zulke pogingen dat je erkenning krijgt dat er geld in HR-benefits zit bij huisvesting. "Dat zie ik als meerwaarde van het model."

Barbara van Poelgeest: Het is niet een pand waar je naartoe moet, maar waar je wilt zijn.



**Marc Hopman:
Wees bij een gebouw niet tevreden met de 'zesjes' uit het Bouwbesluit, ga minimaal voor een acht!**

Smedts vertelt dat bij nieuwe huisvesting van RHDHV het gesprek wordt gevoerd met medewerkers over de huisvestingsambities. "Die ambities kunnen per regio verschillen en zijn anders in Amsterdam dan in Groningen: bij Amsterdam is het de urban ambitie, terwijl in Groningen de ambitie is om een gasloos en aardbevingsbestendig pand te realiseren."

Coenders kijkt vanuit het huurdersperspectief. Hij ziet een analogie met de zaken rond duurzaamheid. "Op een gegeven moment zag je rond BREEAM ontstaan: als ik het niet doe, wordt mijn pand

Momenteel is HR bij RHDHV nog niet betrokken bij huisvestingcontracten, vertelt Rossen: "Ik weet echter wel in grote lijnen wat er speelt en deze discussie zet me wel aan het denken dat HR er wel degelijk een zinvolle rol in zou kunnen vervullen." Coenders ziet die waarde voor HR vooral in het stadium ervoor: "In het definiëren van wie zijn we als bedrijf en hoe zouden we willen werken. Wat is onze visie en hoe willen we met elkaar omgaan." Rossen: "Er is hier geen scheiding nodig tussen HR en FM. Ik weet dat mijn collega Smedts HR-aspecten meeneemt in wat hij doet."

Maar hoe ga je om met de split incentive rond HR benefits bij huurder en verhuurder? Bij duurzaamheid speelde een decennium geleden hetzelfde probleem. Marc Hopman van Croonwolver&dros legt uit hoe hij dat bij zijn vorige werkgever oploste: "Wij wilden voor een nieuw pand meer huur betalen mits de kwaliteit omhoog en de energierekening omlaagging. Daarom hebben we een prestatiecontract afgesloten waardoor aannemer en installateur energiebesparende maatregelen moesten treffen. En bleven de OPEX en CAPEX (de operationele kosten versus de investeringskosten) gelijk." Steffens vraagt zich af of die vertaling van energie (lager verbruik) naar gezondheid (bijvoorbeeld mogelijk lager ziekteverzuim) te maken is, bijvoorbeeld via WELL. Hopman doet een voorzet: "Wij verkopen bij Croonwolver&dros niet meer een installatie, maar een beleving c.q. garantie dat we een bepaalde kwaliteit lucht en temperatuur leveren. Momenteel zijn we bezig om zulke contracten op te stellen. Het liefst zouden we natuurlijk ook nog een verband willen maken met productiviteit." Coenders haakt daarop in: "Kwantificeren kan, garanderen niet." Zijn HR-collega van Poelgeest vult aan: "Bij Colliers meet ik de time to hire en costs to hire. Die KPI is bij ons door het pand naar beneden gegaan. Zo is de

time to hire van 62 dagen naar 43 dagen gegaan. De wervingskosten zijn het afgelopen jaar met 40% gedaald. Uiteraard is het niet allemaal toe te schrijven aan alleen het pand.”

Duel ziet daarbij ook de marketingwaarde van een mooi, gezond en duurzaam pand. “Sinds kort nemen we in onze arbeidsmarktcommunicatie op dat het AM Huis WELL-gecertificeerd is.” Het is een beeld dat Coenders

Het brengt gespreksleider Walinga bij de stelling ‘HR en FM zijn samen verantwoordelijk voor Workplace Management en stellen samen KPI’s op voor de werkomgeving’. Hij vraagt de Round Table deelnemers in hoeverre dat al mogelijk is. Smedts: “Volgens mij zijn er verschillende organisaties – zoals VGZ en KPMG – waarbij FM en HR al zijn samengevoegd tot één afdeling. Het hangt echter wel af hoe je HR inricht en hoe dicht HR op het primaire proces zit. Het overall beeld voor mij is dat er nog vaak een splitsing zit.” Van Poelgeest ziet wel mogelijkheden in de stelling: “Employee engagement zou zo’n KPI kunnen zijn.” Smedts vult aan: “Bijvoorbeeld via een verbetering van de Leesman-score. Je kunt in een huisvestingscontract laten opnemen dat je een bepaalde Leesman-score wilt bereiken.”

ni-enquête: hoe was je dag? hoe productief was je dag? hoeveel stress heb je ervaren? Het idee was om te monitoren als iemand in de rode zone zou komen zodat je vroegtijdig kon bijsturen. Deelname was vrijwillig en het werd begeleid door de Middlesex University London. De Autoriteit Persoonsgegevens heeft ons toen benaderd en uiteindelijk heeft het geleid tot strenge regelgeving: vrijwilligheid is niet voldoende vanwege de machtsverhouding werkgever-werknemer; gezondheidsdata mogen nooit op individuele basis gemeten worden; gezondheidsdata mogen niet gemeten worden op groepsniveau. Dat laatste betekende het einde van het experiment.”



Jasper Steffens: Je kunt met een pand echt een gevoelswaarde uitstralen.

bevestigt: “Ik zie dat organisaties het toepassen van WELL-principes steeds meer zien als tool om mensen aan te trekken. En dat gebeurt op alle niveaus. In uiteenlopende kantoren voor uiteenlopende doelgroepen.” Bonder: “Je kunt niet alleen goede kantoren beter maken, maar met dezelfde principes ook minder goede kantoren een veel grotere stap laten maken. Ook zonder WELL-certificaat.”

Bonder denkt dat een verhuurder daarmee akkoord zal gaan, maar wel een voorwaarde zal stellen als hij wordt afgerekend op medewerkerstevredenheid: “De verhuurder wil voor meer zaken verantwoordelijk zijn. Wij hebben als AM daarom gezegd: wij maken je voor de hele verhuurperiode van het AM Huis verantwoordelijk dat je BREEAM en WELL houdt. De verhuurder ging akkoord mits hij verantwoordelijk werd voor het onderhoud van zaken die invloed hebben op WELL. Zoals gebouwbeheersystemen.” Hopman stelt de vraag of afspraken over WELL nog wel nodig zijn: “Dankzij smart building technologies is alles straks real time inzichtelijk voor huurder en verhuurder.” Bonder: “Een stap verder is om ook via wearables te gaan meten hoe gezond medewerkers zijn. Maar dan stuit je op de AVG.”

Zoals Colliers aan den lijve ervoer. Coenders: “Vijf jaar geleden hebben we een sociaal experiment gedaan om via wearables vroegtijdig werkstress te detecteren. Daarnaast omvatte het experiment een dagelijkse mi-



Marie-Cecile Rossen: De correlatie pand-arbeidsmarkt is wel aan te tonen, het causale verband is een stuk lastiger.

DSM bijvoorbeeld lost het anders op, vertelt Steffens: “Zij investeren veel in panden om mensen goed te laten samenwerken en meten hoeveel margecontributie – lees: de KPI innovatiesales – ze er meer uit halen door een omgeving te creëren waardoor mensen optimaal gaan samenwerken.”

Walinga en Smedts dagen daarop Bonder uit: “Zou naast WELL ook de Leesman-score onderdeel kunnen zijn van je huisvestingscontract? Of een verlaagd ziekteverzuim?” Bonder reageert niet onwelwillend: “Ook dan zal de verhuurder voor meer zaken verantwoordelijk willen zijn. Daarnaast zal hij altijd erop wijzen dat ziekteverzuim niet alleen door de werkomgeving wordt bepaald.”

NEXT STEP

De vraag komt vervolgens op tafel hoe de

verhuurder nog verder gestimuleerd kan worden bij het gezond maken van het kantoor. Bonder: "In het AM Huis hebben we nu bij WELL de focus gelegd op het technisch beter maken van zaken als licht, lucht en geluid. Tegelijkertijd hebben we ook de dienstverlening verbeterd c.q. anders ingezet. Ik heb dan over bijvoorbeeld over de catering en het aanbieden van zaken als yoga, leenfietsen etc. De next step zit volgens mij bij AM niet meer in de harde kant, maar juist in die dienstverleningskant. De WELL Interior kant. Daarnaast hebben we als AM gezegd: elk kantoor dat we nu ontwikkelen wordt een WELL-kantoor. En we gaan op zoek naar huurders die net als wij in WELL geloven." Een verstandige zet, aldus Coenders: "Een belangrijke les van de laatste crisis was: alle goede panden bleven vol. Als je dus nu kiest voor extra kwaliteit, gaat dat lonen wanneer het slechter gaat."

Bonder zou graag het aantal blije medewerkers als KPI hebben, maar merkt dat de geesten daarvoor nog niet rijp zijn. "Ik heb als eerste stap wel gezegd dat ik wilde dat concernhuisvesting niet meer ging rapporteren aan de CFO, maar aan de CHRO. Dat is gelukkig gehonoreerd."

Croonwolter&dros heeft in het nieuwe pand in Rotterdam geen prestatiecontract hoewel het bedrijf zelf de installaties verzorgde. Toch ziet Hopman wel mogelijkheden voor prestatiecontracten met klanten met harde KPI's voor belangrijke technische WELL-onderdelen. "Dat smart building technology platform gaat er komen. Momenteel rollen we dat zelf uit over de 5.000 gebouwen die we in beheer en onderhoud hebben. Dat platform leest met behulp van sensoren harde data uit. Daarmee kun je de KPI's uit je huisvestingscontract transparant realtime laten zien. En kun je straks de garantie gaan leveren dat je 100% gezonde lucht levert. Een andere stap waar we mee bezig zijn is dat je als eindgebruiker in een multitenant gebouw straks ook per verdieping kunt aangeven welke kwaliteit je

wilt hebben. Waarbij er natuurlijk wel een ondergrens aan kwaliteit zit bij de SLA's die we aanbieden."

Duel merkt dat sinds een tijdje bij OR-vergaderingen er naast werkdruk ook steeds meer aandacht begint te komen voor duurzaamheid en een gezonde werkomgeving. Van Poelgeest herkent dat beeld: "Het onderwerp Duurzaamheid staat altijd al op de kaart binnen Colliers doordat we het als thema hebben benoemd in de employee engagement survey. Ook zie ik dat met name millennials er kritische vragen over stellen omdat maatschappelijke betrokkenheid voor hen een belangrijk item is."

AAN DE SLAG

Aan het eind vraagt gespreksleider Walinga waarmee de branche nu al aan de slag kan gaan op het gebied van een gezonde werkomgeving. Van Poelgeest doet de suggestie om te beginnen met het op de agenda van MT en directieoverleg te zetten, zodat het net zo'n status krijgt als bijvoorbeeld Arbo en Veiligheid. "Dat levert discussie op en die discussie brengt je verder." Coenders pleit voor een nog nadrukkelijker huwelijk tussen HR en FM. "HR heeft het de afgelopen jaren zwaar gehad, een mogelijkheid voor hen om weer kleur op de wangen te krijgen is als ze een duidelijke visie hebben over hoe een bedrijf zou moeten werken en samenwerken en over waar het bedrijf voor staat." Hopman haakt daarop in: "Ik vind dat HR en FM eerder in het bouwproces moeten worden betrokken. Nu wordt ze vaak gevraagd naar de inrichting als het gebouw er al staat. Op de langere termijn zou ik graag aanpassing van wet- en regelgeving van het Bouwbesluit zien. Nu zijn de eisen te minimaal. Op de korte termijn betekent dat: wees bij een gebouw niet tevreden met de 'zesjes' uit het Bouwbesluit, ga minimaal voor een acht!"

Smedts roept organisaties op om uit de ivoren toren te komen en niet alleen de geplaveide wegen te bewandelen door werkomgeving te benaderen vanuit de vast-

goedkant. "Durf het avontuur aan te gaan! Wij hebben dat in Amsterdam gedaan, zonder dat we wisten waar we uitkwamen. En daar hebben we ontzettend veel van geleerd! Door als vastgoed en FM als uitgangspunt te nemen dat we meer wilden betekenen voor de primaire organisatie." Prikken oppert het idee om medewerkers er meer bij te betrekken en hen te vragen naar hun wensen.

Het slotwoord is voor Bonder: "In het AM Huis hebben we geprobeerd om contant te maken wat een gezonde werkomgeving in vastgoedzin waard is. Daarbij is het getal zelf van belang en niet de hoogte ervan.



Wietse Walinga: Bekijk het vanuit de risicokant in plaats het te zien als opportunity.

Want met het getal zelf kun je aan de slag. En wat is – op de keper beschouwd – nu een tientje per vierkante meter per jaar op een medewerker? Als je er al niet in gelooft dat je dat extra uit je medewerker krijgt... Ik ben er daarom van overtuigd dat elke organisatie morgen met dit principe aan de slag kan."