Economie



Het hoofdkantoor van Booking in Amsterdam telt 3.200 bureaus voor 7.200 werknemers. Het gebouw is opgeluisterd met 11 duizend planten.

Strijd om het thuiswerken verhardt: is terug naar kantoor beter?

Na ABN Amro wil ook VodafoneZiggo zijn medewerkers verplichten om naar kantoor te komen. Booking voerde hierover zelfs een rechtszaak, terwijl werkgevers tijdens de coronapandemie thuiswerken juist omarmden. Wat verklaart de omslag?

Door **Marieke de Ruiter**
Foto's **Joris van Gennip**

Je zou denken dat het kantoor van Booking zichzelf verkoopt. En anders doet directeur facilitaire zaken Marnix Mali het deze donderdag wel. In de centrale hal glijdt hij met zijn vingers over de eikenhouten wand. 'Hier zitten duizenden gaatjes in om het geluid te absorberen', zegt hij. 'Voor een kalme atmosfeer.' En wat te denken van de 11 duizend planten die in de kantoorkolos om de hoek van Amsterdam Centraal groeien. 'De lucht is hier schoner dan buiten', durft Mali te stellen.

Toch was er vorige maand een rechter voor nodig om de techwerkers van Booking terug te laten keren naar deze met kantoorgroen gevulde habitat. Na een hoogoplopend conflict besloot het Amsterdamse techbedrijf de eigen ondernemingsraad voor de rechter te slepen om zo twee verplichte kantoordagen af te dwingen. Met succes: de rechter oordeelde vorige week dat 40 procent kantooraanwezigheid 'redelijk' is.

Booking is niet het enige bedrijf dat rigoureuze maatregelen neemt om medewerkers weer aan de zit-sta-bureaus te krijgen. ABN Amro ligt al maanden in de clinch met de vakbonden omdat het twee verplichte kantoordagen in de cao wil vastleggen – donderdag was er zelfs een staking. VodafoneZiggo kondigde dinsdag aan dat medewerkers drie dagen naar kantoor moeten komen. Wie weigert, kan gebruikmaken van een vertrekregeling.

Het tekent een bredere beweging onder werkgevers. Na jaren waarin medewerkers zelf hebben mogen beslissen waar ze hun koffie met schuim drinken, worden de teugels door het hele bedrijfsleven aangehaald. Volgens ledenonderzoek van werkgeversvereniging AWVN kent inmiddels driekwart van de werkgevers een kantoorverplichting, gemiddeld voor twee dagen in de week.

Die kentering is opvallend. Vier jaar geleden verwachtten werkgevers nog dat het gevaar uit een heel andere hoek zou komen. In een interview met *de Volkskrant* zei de toenmalige hr-directeur van nota bene VodafoneZiggo te vrezen dat na de coronapandemie 'de zwaartekracht medewerkers weer automatisch elke dag naar kantoor zou trekken', waarmee alle voordelen van thuiswerken zouden vervallen.

Waarom is dat toch niet gebeurd? Waarom durven werkgevers nu (pas) in te grijpen? En is er bewijs dat werken op kantoor echt beter is?

Klimmuur

Bij Booking staat één ding voorop, zegt Mali nadat hij de zesde tafeltennistafel van het kantoorpand is gepasseerd: 'Wellbeing.' 'Wij zijn ervan overtuigd dat wat je medewerkers geeft, je ook terugkrijgt.' Vandaar dus die tafeltennistafels, de drie gratis restaurants, klimmuur en '*grounding space*' voor neurodiverse collega's. Vandaar ook, dat het niet makkelijk was de eigen ondernemingsraad voor de rechter te slepen.

Toch was het volgens Mali nodig. Al sinds het einde van de pandemie kent het techbedrijf een '*encouragement*-ratio' van 40 procent. 'Velen geven daar gehoor aan', zegt Mali. 'Maar er zijn ook collega's die helemaal niet komen; omdat ze alleen maar computerwerk doen of het woon-werkverkeer te lang vinden.' De conclusie na vier jaar aanmoedigen: 27 procent van de medewerkers komt daadwerkelijk twee dagen naar kantoor. Booking wilde die twee dagen daarom verplicht maken, maar daar ging de ondernemingsraad (die met zo'n wijziging moet instemmen) voor liggen.

De rechtsgang van Booking is weliswaar uitzonderlijk, maar volgens Anca Gosselink van het Center for People and Buildings worstelen meer werkgevers met de vraag hoe zij medewerkers terug naar kantoor krijgen. Nog altijd werken volgens het CBS zo'n 3,6 miljoen Nederlanders vanuit huis. Gemiddeld doen zij dat bijna de helft van hun werkweek (14,4 uur), een significante groep – ruim een miljoen – meer dan 20 uur.

Volgens Gosselink is de verklaring simpel: werknemers krijgen hun werk thuis net zo goed, zo niet beter, gedaan. Zo geeft 94 procent van de werkenden aan zich thuis goed te kunnen concentreren tegenover 29 procent op kantoor. Tel daarbij een verminderde reistijd, betere werk-privébalans en een coronahond die uit moet op, en het is niet verwonderlijk dat werknemers thuiswerken net zo waarderen als 4 tot 8 procent salarisverhoging.

Doordat werkenden tijdens de pandemie op zichzelf werden teruggeworpen, zijn zij volgens Gosselink meer op hun eigen taken gericht geraakt. 'Ze zien dat ze die thuis prima gedaan krijgen en hebben niet door dat ze ook een rol hebben in de

organisatie. Je hoort mensen na een kantoordag vaak verzuchten: ik ben niet aan werken toegekomen want ik stond alleen maar te kletsen, maar ook dát is werk. Zo creëer je een cultuur en kom je tot ideeën.'

Veel werkgevers beroepen zich vier jaar na het einde van de pandemie op de verdwijnende bedrijfscultuur en op samenhang om medewerkers terug naar kantoor te dwingen. Hoewel die zaken moeilijk te kwantificeren zijn, wijst Amerikaans onderzoek onder programmeurs wel uit dat nabijheid tot collega's 18 procent meer feedback oplevert, vooral voor starters. Van de thuiswerkers zegt bovendien de helft zich minder verbonden te voelen met collega's.

Bij Booking zijn de techwerkers – bijna 9 op de 10 is expat – zelf erg te spreken over het thuiswerken: 87 procent is tevreden met hoe het gaat. Hoewel Mali de voordelen heus ook kent, ziet hij ook waar het schuurt. 'Brainstormen is bijvoorbeeld niet te doen op zo'n scherm waarin de helft van de medewerkers niet zichtbaar is', zegt hij als hij heeft plaatsgenomen in een glazen vergaderzaal met weids uitzicht over de oostzijde van de hoofdstad.

Nieuwelingen

Helemaal vervelend vindt hij het voor de tientallen '*new hires*' die het techbedrijf elke maand verwelkomt. 'Die mensen zitten met allemaal vragen: hoe ze hun werk het best kunnen doen, welke stakeholders ze up-to-date moeten houden. Als je daarvoor steeds een collega moet opbellen of een zoom-call moet inplannen, denk je al snel: dat komt later wel, en dan vergeet je het. Het van elkaar leren gaat daardoor trager.'

En natuurlijk, hij wil als werkgever niet 'betuttelen' maar te veel thuiswerken kan toch ook niet gezond zijn. Voor het anekdotische bewijs, put Mali uit eigen ervaring. 'Je gaat van call naar call en aan het eind van de dag geeft je stappenteller 42 aan.' Voor het cijfermatige bewijs wijst hij op een recente publicatie in *Science*: daaruit blijkt dat uitsluitend thuiswerken – vooral bij alleenstaanden – leidt tot eenzaamheid en een slechtere mentale gezondheid.

Toch denkt hoogleraar leiderschap en organisatieverandering Janka Stoker van de Rijksuniversiteit Groningen en Aarhus University niet dat het bezorgdheid is die werkgevers ertoe noopt juist nu de teugels aan te halen. 'Het grote verschil tussen nu en twee jaar geleden', rekent zij voor, 'is dat de arbeidsmarkt minder krap is geworden.' Stonden toen tegenover elke 100 werkloze nog 113 vacatures, nu zijn dat er 92.

Dat lijkt deels het gevolg van de opkomst van AI, die vooral onder programmeurs en ontwikkelaars de werkloosheid opdrijft. 'Correlatie is natuurlijk geen causaliteit', zegt Stoker. 'Maar het is wel opvallend dat de bedrijven die nu harde maatregelen nemen ook de bedrijven zijn die onlangs grote ontslagronden aankondigden (ABN schrapt 5.200 banen, VodafoneZiggo 200 tot 400 en Booking heeft vorig jaar gereorganiseerd, *red.*).'

Volgens Stoker wekt het de indruk dat werkgevers, nu ze minder mensen nodig hebben, de wortel inruilen voor de stok. 'Een streng kantoorbeleid kan een goedkope manier zijn om vast wat ontslagen te realiseren', denkt zij. 'En waar medewerkers een paar jaar geleden nog konden zeggen: als jij mij geen mogelijkheid tot thuiswerken biedt, ga ik ergens anders heen, geldt nu: als jij niet naar kantoor wilt komen, is het voor jou tien AI-agents. Of misschien wel voor tien van jullie één agent.'

3,6
MILJOEN
werknemers in Nederland werken vanuit huis. Gemiddeld doen zij dat bijna de helft van hun werkweek.

AI speelt zeker een rol in de motieven van Booking om medewerkers terug naar kantoor te krijgen, beaamt Mali. Zij het wel op een andere manier. 'We zien dat de ontwikkelingen door AI heel snel gaan en de concurrentie enorm is', zegt hij. 'Dat vraagt erom dat ook wij sneller schakelen en innoveren. Dat gaat niet als er letterlijk een scherm tussen medewerkers zit.'

Hoewel ook vakbond FNV vindt dat thuiswerkers hun verantwoordelijkheid moeten nemen, ziet die de opstelling van werkgevers als Booking met lede ogen aan. 'Dit voelt toch weer als een ouderwetse manier van grip en controle uitoefenen', zegt bestuurder Jacqie van Stigt. 'Mijn eerste vraag aan deze werkgevers is bovendien; heb je wel voldoende werkplekken voor de mensen die je per se op kantoor wilt hebben? Want daar is veel op bezuinigd.'

Daarbij raakt de vakbondsvrouw aan misschien wel de grootste grief van de kantoorwerker – en misschien ook wel de belangrijkste reden dat de kantooropkomst achterblijft: sinds de pandemie is een leeg bureau nog moeilijker te vinden dan een terrastafel in het laatste streepje najaarszon. Vooral op dinsdag en donderdag.

Dat komt niet alleen omdat grote corporates volgens het huisvestingspanel van vastgoedbeheerder CBRE zijn verhuisd naar kleinere panden (gemiddeld 7,5 procent minder vloeroppervlak), maar ook omdat kantoren anders zijn ingedeeld. Het aandeel dat naar individuele werkplekken gaat daalde van 62 procent in 2019 naar 48 procent nu. De rest van de ruimte wordt ingevuld met meetingrooms, meditatieruimten en pingpongtafels.

Het beperkte aantal bureaus was ook voor de ondernemingsraad van Booking reden om zich tegen de kantoorverplichting te keren. Had elke techwerker voor de pandemie nog een eigen, vaste werkplek, nu telt het enorme kantoor 3.200 bureaus voor 7.000 werknemers. Toch is er genoeg ruimte, bezweert Mali. 'Je hebt als medewerker misschien niet meer je *dedicated desk*, maar we hebben ook nog informele plekken, bijvoorbeeld in de restaurants.'

Toch zal het bedrijf, voordat de kantoorverplichting in januari gaat gelden, meer 'focusruimtes', zitgelegenheid en vergaderruimten creëren. Dat laatste blijkt deze donderdag geen overbodige luxe: voor de glazen deur van de vergaderzaal begint enkele minuten na vieren een Booking-medewerker veelbetekenend te dralen. Iedere kantoorwerker weet inmiddels wat dat betekent: Mali moet de vergaderzaal verlaten. Die is geboekt.



Het Booking-hoofdkantoor op het Oosterdokseiland in Amsterdam, met uitzicht op het IJ.

HET SPEL EN DE KNIKKERS
FRANK KALSHOVEN



Twee lezers van de Volkskrant redden het kabinet met belastingplan

Het lukt het kabinet en de Tweede Kamer maar niet om overeenstemming te bereiken over het belastingplan voor komend jaar. De coalitieplannen voor de hervorming van de vermogensbelasting zijn hiervan de belangrijkste oorzaak. Het minderheidskabinet probeert het over links, het minderheidskabinet probeert het over rechts, maar omdat dat steeds mislukt, stevenen we rechtaf op een catastrofe.

Gelukkig is daar *de Volkskrant*. Meer in het bijzonder: de lezers van *de Volkskrant*. Nog preciezer: twee lezers die mij onafhankelijk van elkaar mailden met een idee dat dienst kan doen als een redelijk compromis. Welk idee? Belastingen op de pof.

Wat is het punt? Het kabinet maakt zich, waar het de belasting op vermogen betreft, sterk voor een vermogenswinstheffing. Als een vermogenswinst is gerealiseerd, en alleen pas dan, is belasting verschuldigd als het aan het kabinet ligt. De papieren koerswinst op aandelen in een gegeven jaar blijft onbelast; de waardestijging van vastgoed blijft onbelast; pas als er daadwerkelijk winst is gemaakt bij de verkoop van die aandelen, wordt er belasting geheven.

De linkse oppositie (die het kabinet in beide Kamers aan een meerderheid kan helpen) is voor een vermogensaanwasbelasting: burgers moeten elk jaar afrekenen over de gemaakte winst, óók als die alleen nog 'op papier' bestaat en ongerealiseerd is.

Het grote nadeel van de kabinetsaanpak is dat de belastingheffing lang (erg lang) kan worden uitgesteld (gewoon de aandelen respectievelijk het beleggingspandje niet verkopen), waardoor in de schatkist een gapend gat van 20 miljard euro ontstaat. Dat is weliswaar tijdelijk. Maar het blijft 20 miljard en dwingt het kabinet tot allerlei rare kunstgrepen.

Het grote nadeel van de linkse vermogensaanwasbelasting is dat burgers van papieren winst geen belasting kunnen betalen. Althans, dit wordt door het kabinet als een zwaarwegend nadeel benoemd. In werkelijkheid zijn er maar weinig vermogenden met onvoldoende cash om zo'n belasting te betalen en het zouden, tussen ons gezegd en gezwegen, ook wel een beetje rare rijken zijn – maar dat is nu het punt niet. Dit is in de perceptie van het kabinet een Groot Maatschappelijk Probleem.

Dus: patstelling.

Maar wie komen daar aangesneld? De *Volkskrant*-lezers. Die bedachten dus de vermogensbelasting op de pof. Een compromis.

Het werkt zo. De papieren winst op uw aandelenportefeuille (en het vastgoed en de crypto et cetera) in een bepaald jaar wordt netjes aangegeven door de bank, en de fiscus berekent de hierover verschuldigde belasting. En, nu komt het, die hoeft u niet te betalen! Die belasting blijft staan als schuld, die u pas hoeft af te lossen na verkoop van de aandelen (of het vastgoed, et cetera).

En als dat nou nog vijf jaar duurt (en er elk jaar papieren winst is)? Nou, de fiscus berekent de papieren vermogenswinst jaarlijks en verhoogt de belastingschuld navenant. Bovendien wordt over de bestaande schuld jaarlijks wettelijke rente berekend; de Nederlandse staat leent de vermogende immers geld uit. Vermogenden die dit gedoe vinden, mogen de belasting natuurlijk óók gewoon jaarlijks afrekenen.

Wat hiervan de gevolgen zijn? Het Grote Maatschappelijke Probleem is opgelost. En het schatkistgat van 20 miljard is gedicht. Van uitstel van de belastingplicht is immers geen sprake meer; alleen het tijdstip van betalen – althans voor de vermogenden die leven op de pof.

Het minderheidskabinet en de linkse oppositie vallen elkaar snikkend in de armen en het land is gered.

Frank Kalshoven is econoom en publicist.
Reageren? frank@frankkalshoven.nl.