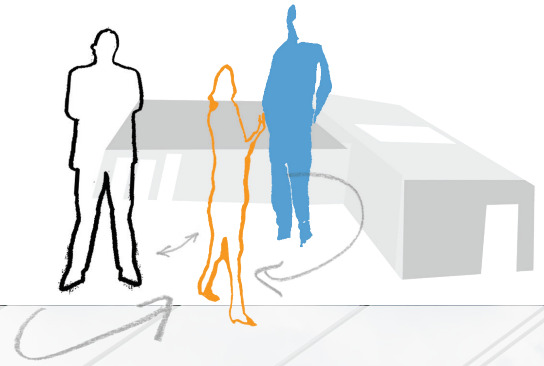


Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS



# Nationaal Kantorenmarkt Onderzoek 2010

De economische crisis voorbij?



# Nationaal Kantorenmarkt Onderzoek 2010

De economische crisis voorbij?

# 1 Samenvatting

Met gepaste trots presenteren wij u het Nationaal Kantorenmarktonderzoek 2010. Mede dankzij de inbreng van een groot aantal kantoorgebruikers hebben wij voor de tiende keer onderzoek kunnen verrichten naar de Nederlandse kantorenmarkt, een jubileum.

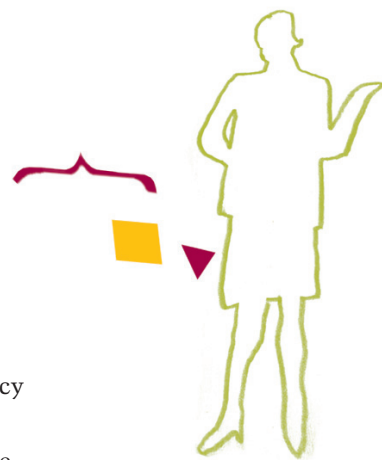
Het Kantorenmarktonderzoek 2010 heeft als titel mee gekregen 'De economische crisis voorbij?'. In het onderzoek staat de vraag centraal of het effect van de economische crisis op de kantorenmarkt voort duurt of dat er tekenen zijn van herstel. Voor het eerst is er ook breed onderzoek gedaan naar het effect van Het Nieuwe Werken op de kantorenmarkt.

## De economische crisis en de Nederlandse kantorenmarkt

De verwachting die Nederlandse kantoorgebruikers in 2009 uitspraken ten aanzien van de ontwikkeling van de markt zijn daadwerkelijk uitgekomen in 2009. Dit betreft onder andere de afname van het aantal medewerkers en m<sup>2</sup>-gebruik, doorgevoerde bezuinigingen op huisvestingskosten en het grootschalig afstoten van kantoren naar de markt. In 2010-2013 zet deze trend zich nog sterker door: kantoorgebruikers verwachten opnieuw een afname van personeel, omvangrijke bezuinigingen en het afstoten en verkopen van kantoren. Geen van de kantoorgebruikers voorziet nog een toename van vraag in 2010-2013.

Vooralsnog zijn er geen tekenen van herstel in de Nederlandse kantorenmarkt zichtbaar.

In de huisvestingsstrategie van kantoorgebruikers zijn het afstoten en verkopen van kantoren alsmede het toepassen van flexibele kantoorconcepten, dominant. Het sturen op



efficiënter m<sup>2</sup>-gebruik is in 2010 ten opzichte van 2009 minder dominant geworden. Dit duidt erop dat, op basis van de huidige gebruikswijze, de onderkant van de efficiency in de huidige kantorenportefeuilles wordt bereikt. Door verdere flexibilisering en afstoten van kantoren in een verzadigde markt zal het Nederlandse kantooroppervlakte in gebruik opnieuw krimpen. Deze krimp is al ingezet in 2009.

Het kantooroppervlakte in gebruik krimpt opnieuw in 2010-2013.

### Het Nieuwe Werken en de Nederlandse kantorenmarkt

Het merendeel van de Nederlandse kantoorgebruikers is actief bezig met Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken betekent voor kantoorgebruikers met name een manier om slimmer en efficiënter te werken, waarbij verbetering van het bedrijfsresultaat en kostenbesparing centraal staan. De belangrijkste thema's zijn besparing op huisvestingskosten, vergroten van flexibiliteit, terugdringen van mobiliteitskosten en productiviteitsverhoging. Het merendeel van Het Nieuwe Werken-programma's is recent gestart. Op grond daarvan mag verwacht worden dat de effecten van Het Nieuwe Werken op de kantorenportefeuilles van gebruikers vanaf 2011 op grote schaal merkbaar worden. Deze effecten uiten zich in een afname van de vraag naar kantoorruimte en in kleinere en kwalitatief hoogwaardige kantoren.

Vanaf 2011 wordt het effect van de economische crisis op de kantorenmarkt versterkt door efficiëntie-effecten van Het Nieuwe Werken. Daardoor zal langjarig sprake zijn van een krimpend gebruiksooppervlakte. Daar waar sprake is van nieuwe vraag heeft deze een ander karakter: klein, flexibel en hoogwaardig.

## 2 Inleiding

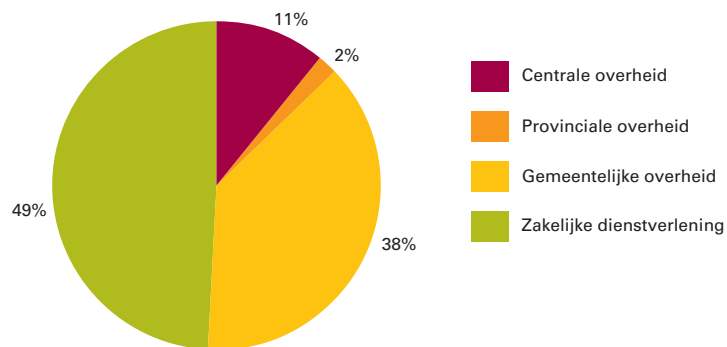
Het Nationaal Kantorenmarktonderzoek van 2010 is een jubileumeditie, voor de tiende keer brengt Twynstra Gudde het onderzoek uit. Sinds 1992 verrichten wij onderzoek naar de toestand in de Nederlandse kantorenmarkt, waarbij de markt vanuit gebruiker-spectief wordt bekeken. Door de jaren heen hebben onze onderzoeken inzicht gegeven in de effecten van bijvoorbeeld kantoorinnovatie, mobiliteit van kantorengebruikers en revitalisatie op de kantorenmarkt.

In het Kantorenmarktonderzoek 2010 worden twee thema's onderzocht:

- het eerste thema betreft de invloed van de economische crisis op de kantorenmarkt. De toestand van de kantorenmarkt in 2010 wordt vergeleken met de toestand in 2009. In veel marktonderzoeken wordt gewezen op marktherstel en een aantrek-kende vraag. In hoeverre wordt dit onderschreven door de kantoorgebruikers? Peter Jägers, directeur-generaal van de Rijksgebouwendienst geeft zijn visie op de toestand in de Nederlandse kantorenmarkt. In hoeverre duurt de crisis in de kantorenmarkt voort de komende jaren? Zijn de maatregelen die kantoorgebruikers in 2009 hebben ingezet om bestendiger tegen de crisis te worden, effectief gebleken?
- het tweede thema betreft de invloed van Het Nieuwe Werken op de kantorenmarkt. Onderzocht wordt wat kantoorgebruikers verstaan onder Het Nieuwe Werken en wat de relatie is tussen Het Nieuwe Werken en de vraag naar kantoorruimte. Henk van Tilborg, Manager HR-Services bij KPN geeft zijn visie op Het Nieuwe Werken en de implementatie daarvan binnen KPN. Is het Nieuwe Werken een trend van voorbijgaan-de aard of heeft Het Nieuwe Werken een structurele invloed op de vraag naar kantoren?

Door het gecombineerd effect van de crisis en Het Nieuwe Werken is het mogelijk dat een geheel nieuwe marktvraag ontstaat. In het slot van het onderzoek wordt aangegeven of sprake is van een kentering in de marktvraag en wordt ingegaan op 'het Kantoor van de Toekomst'.

In het onderzoek is 15 mln. m<sup>2</sup> kantooroppervlakte betrokken, circa 23% van de kantooroppervlakte die momenteel in gebruik is in Nederland. In het onderzoek zijn 300 kantoorgebruikers benaderd uit de zakelijke branche, de rijksoverheid, provinciale overheid en gemeenten.



Figuur 1. Verdeling gebruikers naar branches

Een groot aantal ministeries, grote zakelijke dienstverleners, banken en verzekeringsbedrijven hebben in het Nationaal Kantorenmarktonderzoek geparticipeerd. In het Nationaal Kantorenmarktonderzoek staan de ontwikkelingen op de kantorenmarkt in de periode 2010-2013 centraal. De thema's betreffen de invloed van de economische crisis en Het Nieuwe Werken op de marktvraag.

# 3 De economische crisis en de kantorenmarkt

## 3.1 Terugkijkend op 2009

### Verwachting en ontwikkeling in 2009

In 2009 heeft Twynstra Gudde op basis van een enquête, onder de 300 grootste kantoorgebruikers, de toestand in de Nederlandse kantorenmarkt onderzocht.

Doel van het onderzoek was om het effect van de economische crisis op de gebruikersmarkt te meten. De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek 2009 waren dat:

- de totale Nederlandse gebruiksoppervlakte aan kantoren voor het eerst krimpt
- het merendeel van de gebruikers in 2009 een afname van het aantal medewerkers verwachtte
- driekwart van de kantoorgebruikers verwacht te bezuinigen op huisvestingskosten in 2009
- de maatregelen om bestendiger te worden tegen crisis waren:
  - het uitstellen van projecten
  - afstoten/verkoop van kantoren.

Belangrijke conclusie was dat de maatregelen om bestendiger te worden tegen crisis vooral ad hoc worden genomen.

### Daadwerkelijke ontwikkelingen in 2009

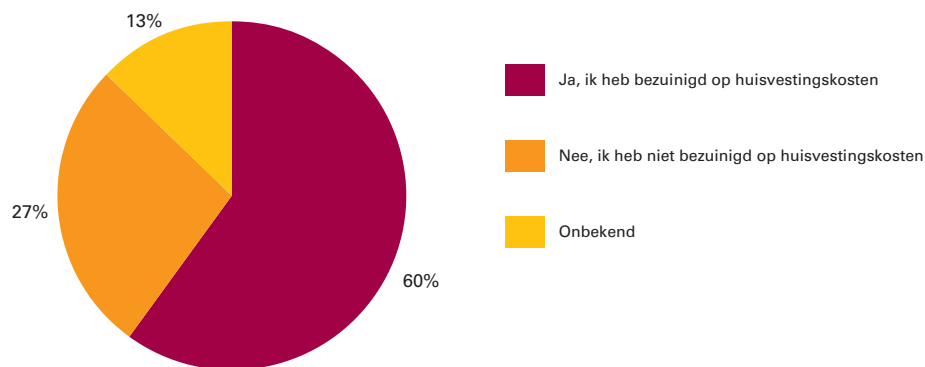
In het Kantorenmarktonderzoek 2010 is aan de geënquêteerden gevraagd welke ontwikkelingen in 2009 daadwerkelijk hebben plaatsgevonden binnen hun organisatie, ten aanzien van:

- kantooroppervlakte
- toe- of afname personeel
- huisvestingskosten
- bezuinigingsmaatregelen.

Uit het onderzoek blijkt dat circa 35% van de gebruikers aangeeft dat het personeelbestand in 2009 is afgenomen. Daarbij geeft een even groot percentage aan dat ook het kantooroppervlakte in 2009 is gekrompen.

Hieruit kan worden opgemaakt dat ook daadwerkelijk in 2009 de ingezette trend van krimp in gebruikersoppervlakte heeft plaatsgevonden onder andere door verkleining van het personeelsbestand van kantoorhoudende organisaties.

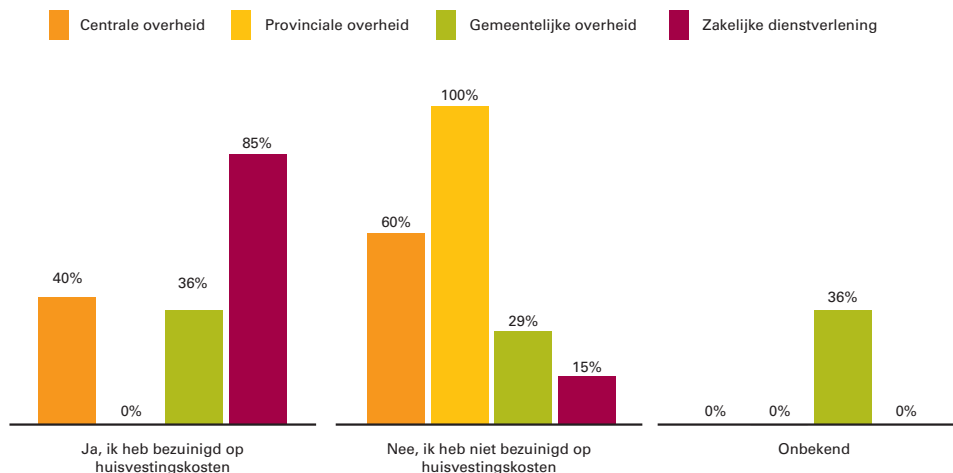
Uit de resultaten van 2010 blijkt verder dat circa 60% van de gebruikers in 2009 al heeft bezuinigd op de huisvestingskosten.



Figuur 2. Bezuinigingen op huisvestingskosten in 2009



Uit het onderzoek blijkt dat vooral de zakelijke dienstverlening (circa 85%), in 2009 heeft bezuinigd op huisvestingskosten. Met name de private sector heeft veel maatregelen getroffen om de crisis de baas te worden. Dit in tegenstelling tot de centrale overheid. Minder dan de helft van de overheidsgebruikers geeft aan in 2009 te hebben bezuinigd.



Figuur 3. Bezuinigingen op huisvestingskosten in 2009 naar branches

De verwachting is dat vooral de centrale overheid de komende jaren zal bezuinigen op huisvesting, dit door de aangekondigde krimptaakstelling van 20%.

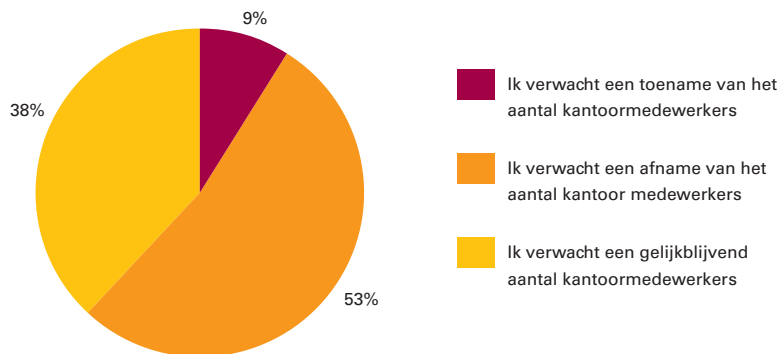
## 3.2 Resultaten Kantorenmarktonderzoek 2010

### Ontwikkelingen in de vraag naar kantoorruimte

In 2009 werd door meer dan de helft van de gebruikers een afname van het benodigd kantooroppervlakte verwacht. Uit de enquête is gebleken dat deze verwachting is uitgekomen, maar hoe is de verwachting voor de komende jaren?

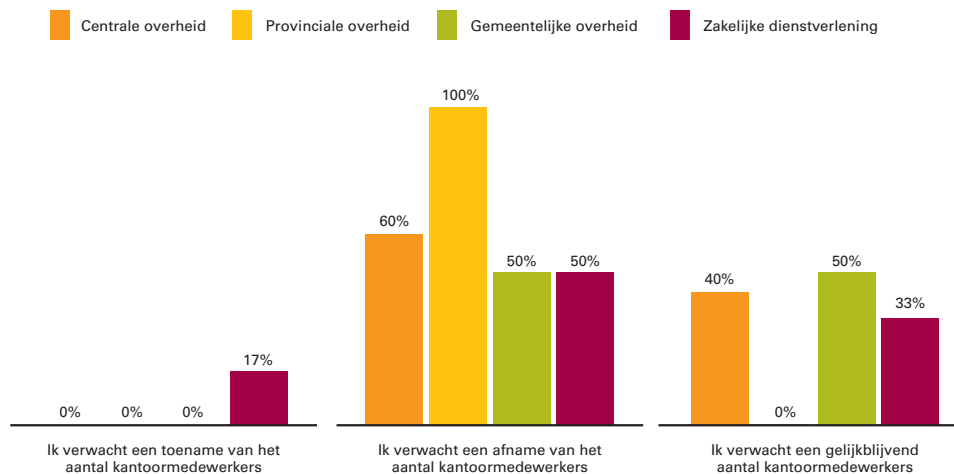
### Merendeel kantoorgebruikers verwacht afname medewerkers

Meer dan de helft (53%) van de ondervraagde kantoorgebruikers verwacht de komende drie jaar een afname van het aantal werknemers. 38% verwacht een gelijkblijvend aantal medewerkers en slechts 9% verwacht een toename.



Figuur 4. Verwachte afname van het aantal kantoormedewerkers

De verwachte afname geldt voor alle branches en grootteklassen binnen de ondervraagde gebruikersgroepen. Gemiddeld wordt een afname van 7% van het totale aantal medewerkers verwacht. Waar in voorgaande jaren nog binnen specifieke branches groei werd verwacht is dit voor de komende periode vrijwel verwaarloosbaar. Alleen binnen de zakelijke dienstverlening is nog incidenteel sprake van groei.

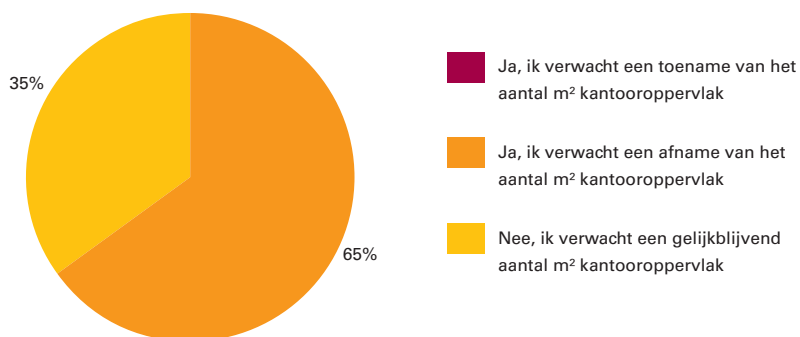


Figuur 5. Verwachte afname van het aantal kantoormedewerkers naar branches

### Merendeel kantoorgebruikers verwacht afname ruimtebehoefte

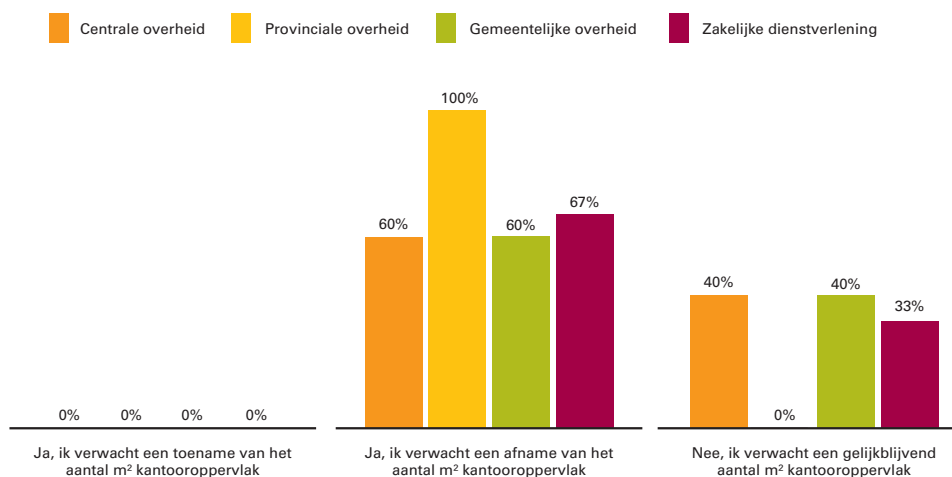
Bijna tweederde van de ondervraagden verwacht een afname van het benodigde kantooroppervlakte in de komende drie jaar. Het restant van de ondervraagden verwacht een gelijk blijvend oppervlakte, er zijn geen gebruikers die verwachten dat het benodigd

oppervlakte toeneemt. Dit is een breuk met het voorafgaande jaar waarin enkele gebruikersgroepen nog aangaven groei te verwachten.



Figuur 6. Verwachting van de vraag naar kantoorruimte

De gebruikers die een toename van het aantal medewerkers verwachten vertalen dit niet door naar een behoefte naar meer kantoorruimte. De extra vraag wordt mogelijk opgelost door efficiënter gebruik te maken van de aanwezige ruimte.



Figuur 7. Verwachting van de vraag naar kantoorruimte naar branches

Gemiddeld wordt een afname van het benodigde kantooroppervlakte verwacht van 12%. Circa 7% van deze afname wordt veroorzaakt door de afname van het aantal medewerkers. Het overige deel van de afname wordt veroorzaakt door efficiencyslagen; deze spelen met name in de overheid. Wanneer de verwachte afname van 12% wordt vertaald naar het totale kantooroppervlakte in gebruik, dan kan dit een verdubbeling van de actuele leegstand betekenen<sup>1</sup>.

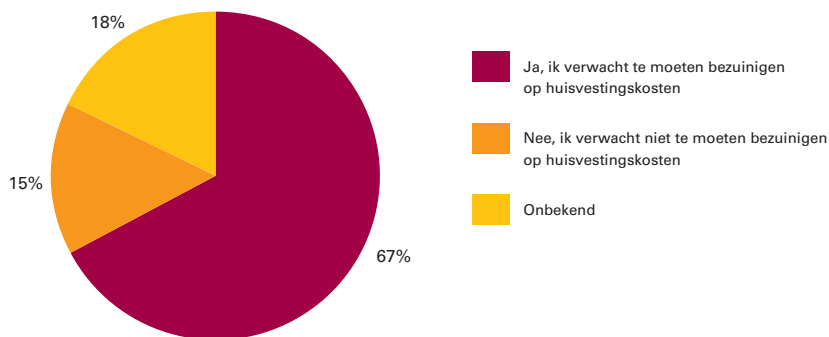
### Resumé

De kantoorhoudende organisaties in Nederland verwachten voor de komende drie jaar een forse afname van het aantal medewerkers. Het directe gevolg hiervan is een afname van het benodigde kantooroppervlakte. Deze afname wordt nog versterkt doordat op een efficiëntere manier gehuisvest gaat worden. Het totale effect is een afname van het gebruiksoppervlakte met circa 12%.

Voor de periode 2010-2013 wordt een forse krimp van de marktvraag verwacht en -ten opzichte van 2009- opnieuw een krimpend gebruiksoppervlakte.

### Kantoorgebruikers blijven tot en met 2013 massaal bezuinigen

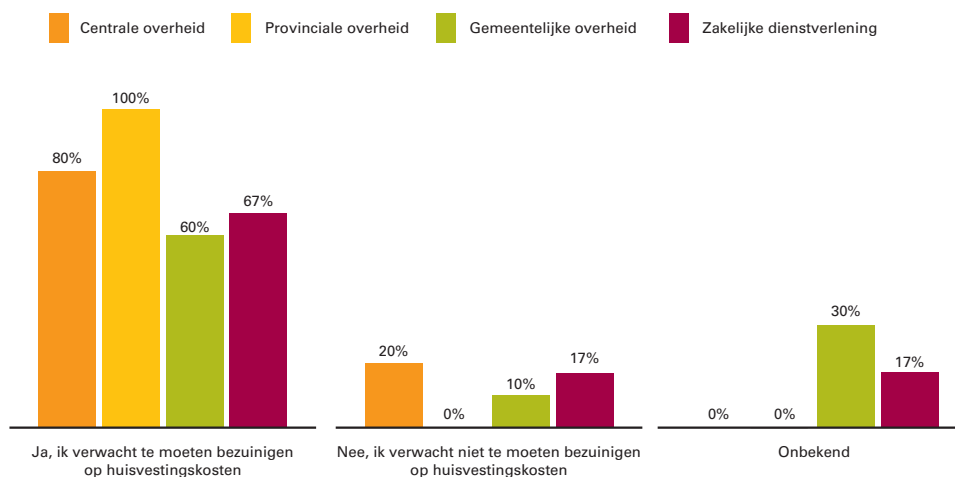
Uit het onderzoek in 2009 kwam naar voren dat de effecten van de economische crisis zich in ieder geval tot en met 2012 manifesteren in intensieve bezuinigingsmaatregelen. Driekwart van de respondenten gaf aan te moeten bezuinigen op de huisvestingskosten. Uit het onderzoek 2010 komt naar voren dat circa 70% van de respondenten nog steeds verwacht de komende drie jaar te moeten bezuinigen op de huisvestingskosten.



Figuur 8. Verwachting bezuinigen huisvestingskosten

<sup>1</sup> Op basis van circa 63,0 mln. m<sup>2</sup> kantoren in gebruik en een huidige leegstand van circa 7,0 mln. m<sup>2</sup> (Nationaal Kantorenmarktonderzoek 2009)

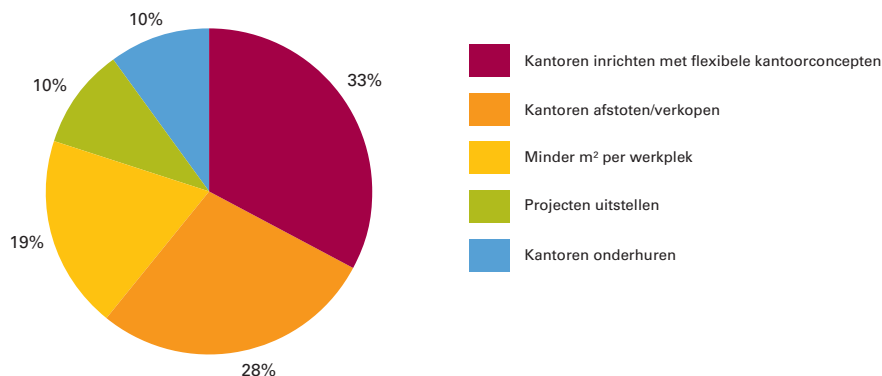
Gebruikers geven aan gemiddeld 15% op de totale huisvestingskosten te moeten bezuinigen. Met name de centrale overheid geeft aan tot 2013 te moeten bezuinigen op haar huisvestingskosten.



Figuur 9. Verwachting bezuinigingen huisvestingskosten naar branches

### Maatregelen op lange termijn

Tot en met 2012 verwachten kantoorgebruikers nog steeds door middel van flexibele werkplekken (33%), het afstoten van kantoren (28%) en het verminderen van de afmeting per werkplek (19%) op de totale huisvestingskosten te besparen. Dit is in lijn met de eerdere verwachtingen.



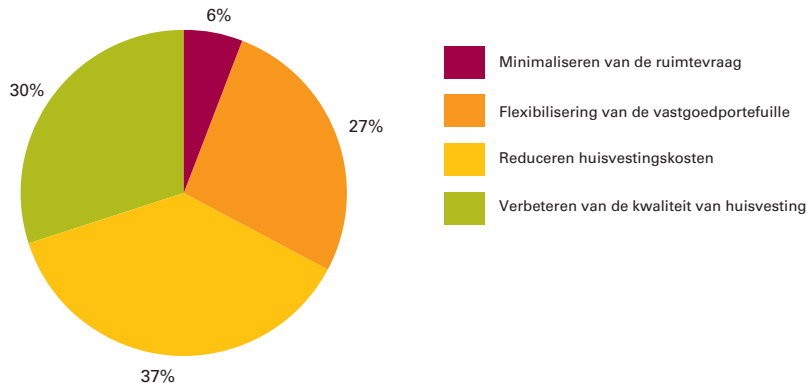
Figuur 10. Bezuinigingsmaatregelen voor de langere termijn

De praktijk leert dat het invoeren van flexibele kantoorconcepten leidt tot een vermindering van het totaal benodigd oppervlakte en derhalve gebruikers in staat stelt om kantoren te verkopen of af te stoten.

### Strategie voor de langere periode

#### Kantoorgebruikers hebben geleerd van het verleden en zetten in op flexibilisering

Het merendeel van de gebruikers verwacht te moeten bezuinigen op de huisvestingskosten. Dit wordt vooral verwezenlijkt door het invoeren van nieuwe werkplekconcepten waardoor efficiënter wordt gehuisvest en ruimte vrijkomt die kan worden afgestoten. Het reduceren van de huisvestingskosten is voor de komende drie jaar ook een belangrijk onderdeel van de huisvestingsstrategie. Ook wordt ingezet op het verhogen van de flexibiliteit van de huisvesting, met name bij de centrale en provinciale overheden. Dit om sneller te kunnen anticiperen op veranderingen in de kantoorbehoefte tegen zo laag mogelijke kosten. Tenslotte wordt ook het verhogen van de kwaliteit van huisvesting aangemerkt als belangrijke pijler van de huisvestingsstrategie.



Figuur 11. Huisvestingsstrategie voor de langere termijn

## Ontwikkelingen op de kantorenmarkt volgens directeur-generaal Rijksgebouwendienst, Peter Jägers



### Efficiënter ruimtegebruik en beter functioneren door nieuwe werkplekconcepten

Binnen het Rijk is volgens Peter Jägers een toenemende mate sprake van efficiënter ruimtegebruik en flexibilisering. Dit in combinatie met nieuwe werkvormen zoals plaats- en tijdonafhankelijk werken, waarbij de balans tussen werk en privé nieuwe werkvormen onvermijdelijk maakt.

Peter Jägers stelt dat Het Nieuwe Werken binnen het Rijk primair tot doel moet hebben om beter te functioneren, waarbij de opkomende schaarste van goed personeel moet worden opgevangen.

### Focus eindgebruiker de hoogste prioriteit

In de huidige kantorenmarkt is een goede vraagoriëntatie het belangrijkste devies voor de markt en heeft de focus op de eindgebruiker de hoogste prioriteit. De eindgebruiker gaat volgens Jägers steeds efficiënter en duurzamer het vastgoed gebruiken.

De kantorenmarkt zal langjarig nog een vervangingsmarkt blijven waarbij de nieuwbouw zeer beperkt zal zijn.

### Kwaliteitsscheiding

Peter Jägers stelt dat in de kantorenmarkt in toenemende mate een kwaliteitsscheiding zal ontstaan tussen courant en incourant vastgoed. Het incourante vastgoed moet uit de markt worden genomen. De uitdaging ligt erin om het laagwaardige vastgoed te slopen en te herontwikkelen.

In de toekomst zal volgens Jägers de hoge kwaliteit van het kantoor en de strategische waarde steeds belangrijker zijn binnen de vastgoedportefeuilles van de overheid. Hierin speelt duurzaamheid een grote rol. Kantoren met deze kenmerken worden om die reden door het Rijk steeds meer in eigendom verworven.

### Ketenintegratie onvermijdelijk met integrale contractvorming

Volgens Peter Jägers zal binnen kantoorontwikkelingen de integratie en het keten denken binnen de vastgoedkolom een steeds belangrijkere rol spelen. Dit uit zich in integrale contractvormen en gebouwontwikkelingen met een 'omgevingsfocus'. Als ontwikkelaar kun je hierin alleen wat betekenen als je de ontwikkeling vanuit de toegevoegde waarde voor het gebied benadert en niet de 'enge' gebouwbril opzet.

De Rijksgebouwendienst (Rgd) maakt deel uit van het ministerie van VROM. De Rgd beheert en ontwikkelt de grootste vastgoedportefeuille van Nederland. Bij elkaar gaat het om circa 3,9 mln. m<sup>2</sup> kantoor, ofwel 6% van de totale kantorenmarkt in ons land.





## 4 Het Nieuwe Werken en de Kantorenmarkt

### 4.1 Inleiding

Vanaf 2008 speelt Het Nieuwe Werken binnen de Nederlands kantorenmarkt een prominente rol. Vanuit de technology push van Microsoft is een verandering ingezet in de aard van het werk, de werkorganisatie en de werkomgeving, waarbij de kern is dat de individuele kantoormedewerker zelf kan bepalen waar, met wie en wanneer gewerkt wordt. Nieuwe technologie maakt werken op afstand mogelijk en is een alternatief voor fysieke samenwerking. Slimme portals en shareware maken de kennis die voor dit werken noodzakelijk zijn collectief toegankelijk en zorgen ervoor dat altijd en overal over de meest recente informatie kan worden beschikt. Pleitbezorgers van Het Nieuwe Werken benadrukken dat Het Nieuwe Werken slimmer en beter werken betreft, waardoor productiviteitsverhoging ontstaat en aanmerkelijke kostenreducties ontstaan. Daarnaast zou de toepassing van Het Nieuwe Werken leiden een grotere arbeidstevredenheid waardoor de binding van medewerkers wordt vergroot en gemakkelijker nieuwe (en vooral ook jonge) medewerkers kunnen worden aangetrokken.

### 4.2 Het Nieuwe Werken en de samenhang met de kantorenmarkt

Opvallend is dat kantoororganisaties Het Nieuwe Werken vanuit een veelheid van invalshoeken benaderen. Bij de rijksoverheid en de gemeentelijke overheden lijkt Het Nieuwe Werken een daadwerkelijke verandering van de aard van het werk in te luiden, waarbij arbeidsinnovaties zoals vraag gestuurd en vraaggericht werken, effectief samenwerken en value networking invulling krijgen. De ‘Ambtenaar van de Toekomst’ stuurt op output, biedt maatwerk en kan plaats- en tijdonafhankelijk werken. Op een dergelijke wijze kan de overheid slagvaardiger, transparanter en sneller functioneren. Het Nieuwe Werken krijgt op drie niveaus invulling: mentaal, qua kantoorinrichting en ICT-ondersteuning. In de kantoorinrichting is het uitgangspunt dat activiteit gerelateerd

gewerkt wordt en dat de plek en het tijdstip bepaald worden door de activiteit die verricht wordt. In het nieuwe kantoor kan, zoals veelal wordt aangegeven, op een dergelijke wijze volstaan worden met 35% minder werkplekken. Deze werkplekken verschillen van de klassieke werkplek qua uiterlijk, voor iedere activiteit is een werkplek beschikbaar. Zo worden stiltewerkplekken, formeel en informeel overlegwerkplekken, ontspanningswerkplekken en dergelijke onderscheiden.

Ook in de zakelijke markt zijn plaats- en tijdonafhankelijk werken en activiteit gerelateerd werken belangrijke onderdelen van Het Nieuwe Werken. Iets meer nog dan in de overheidsmarkt wordt Het Nieuwe Werken benaderd vanuit een efficiëntie- en effectiviteitsdenken, waarbij individuele verantwoordelijkheid en ondernemerschap moeten leiden tot een betere en slagvaardiger onderneming. In Het Nieuwe Werken-programma's in de zakelijke markt nemen kostenreducties een belangrijke plaats in. Bij KPN moet de invoering van Het Nieuwe Werken leiden tot een omvangrijke inkrimping van het aantal kantoren en het m<sup>2</sup>-gebruik. Ze hebben momenteel een 30% reductie van de huisvestingsgebonden kosten bereikt en een gemiddeld ruimtegebruik van 6,2 m<sup>2</sup> nuttige ruimte per persoon.

Om te kunnen bepalen wat de invloed is van Het Nieuwe Werken op de kantorenmarkt is het noodzakelijk om na te gaan wat kantoorgebruikers verstaan onder Het Nieuwe Werken en of Het Nieuwe Werken op grote schaal invulling krijgt in de Nederlandse kantorenmarkt.

Is Het Nieuwe Werken een hype of heeft Het Nieuwe Werken een structurele invloed op de markt?



### 4.3 Naar nieuwe kantoorconcepten en het Kantoor van de Toekomst

De toepassing van flexibele kantoorconcepten wordt door kantoorgebruikers gezien als één van de belangrijkste remedies tegen crisis. Ook Het Nieuwe Werken kenmerkt zich doorgaans in flexibele kantoorconcepten.

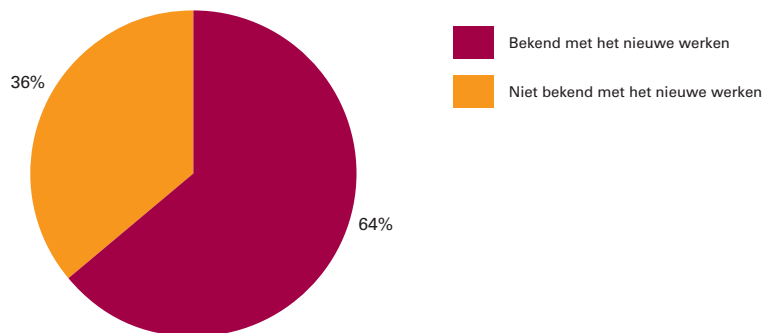
Op welke wijze zijn deze concepten van invloed op de vraag naar kantoorruimte op de langere termijn?

### 4.4 Onderzoeksresultaten Het Nieuwe Werken

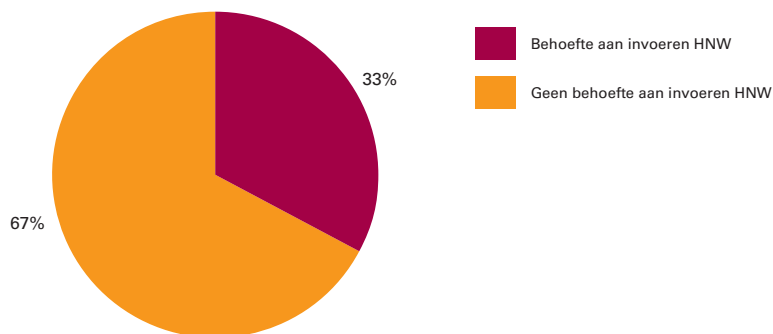
#### Bekendheid met Het Nieuwe Werken

In het onderzoek is Het Nieuwe Werken omschreven als anders en slimmer werken, waarbij het belang van samenwerking en kennisdeling toeneemt. De perceptie in de markt is dat Het Nieuwe Werken leidt tot productiviteitsverhoging en het terugdringen van huisvestingskosten en mobiliteitskosten.

Op basis van deze omschrijving zijn de kantoorgebruikers gevraagd naar de bekendheid met Het Nieuwe Werken. Het merendeel van de gebruikers (ruim 60%) geeft aan bekend te zijn met Het Nieuwe Werken, een minderheid is er niet bekend mee. Opvallend is dat een groot gedeelte van de ondervraagden (67%) tevens aangeeft op korte termijn geen behoefte te hebben aan het invoeren van Het Nieuwe Werken. Dit kan mogelijk verklaard worden door de breedte van de benadering van Het Nieuwe Werken, waardoor bij de ondervraagden de perceptie leeft dat men in ieder geval aspecten van Het Nieuwe Werken al reeds heeft ingevoerd of een deel laat zijn van lopende programma's met andere thema's. Ook kan het zijn dat een deel van de markt nog niet overtuigd is van de voordelen van Het Nieuwe Werken of er onbekend mee is (onbekend maakt onbemind).



Figuur 12. Bekendheid met Het Nieuwe Werken



Figuur 13. Behoeftte aan het invoeren van Het Nieuwe Werken

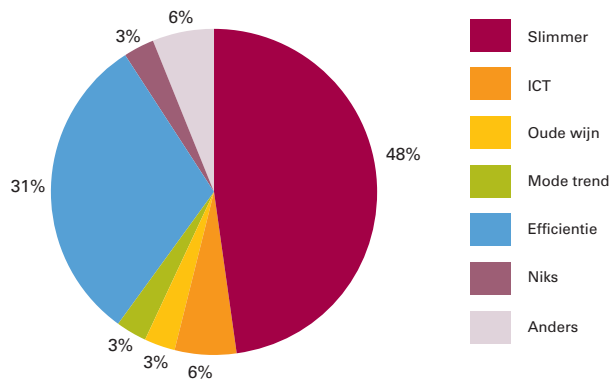
### Thematiek van Het Nieuwe Werken

Een groot deel van de ondervraagden geeft aan dat men door middel van programma's actief bezig is met Het Nieuwe Werken. Deze programma's verschillen in thematiek. Dominante thema's zijn het invoeren van nieuwe flexibele werkplekconcepten, activiteit gerelateerd werken, het terugdringen van mobiliteitskosten, thuiswerken en duurzaamheid. Een aantal respondenten geeft aan Het Nieuwe Werken integraal te benaderen waarbij een samenhang wordt gezocht met ICT, P&O en huisvesting. Een aantal respondenten stuurt vanuit de driehoek virtueel-fysiek-mentaal.

Het Nieuwe Werken is geen hype. Een groot deel van de Nederlandse kantoorgebruikers anticipeert actief met gerichte programma's op Het Nieuwe Werken.

Op de vraag in welke omschrijving men zich het meest herkent, kiest een groot gedeelte van de geënquêteerden voor Het Nieuwe Werken als 'een methode om slimmer te werken, waardoor de resultaten van de bedrijfsvoering verbeteren'. Tevens ziet een belangrijk deel in Het Nieuwe Werken een mogelijkheid om door middel van efficiëntiemaatregelen in de werkorganisatie en de werkomgeving besparingen te kunnen halen.

Het Nieuwe Werken is slimmer en efficiënter werken. Het is gericht op verbetering van de resultaten van de bedrijfsvoering en op besparing van (huisvestings-)kosten.

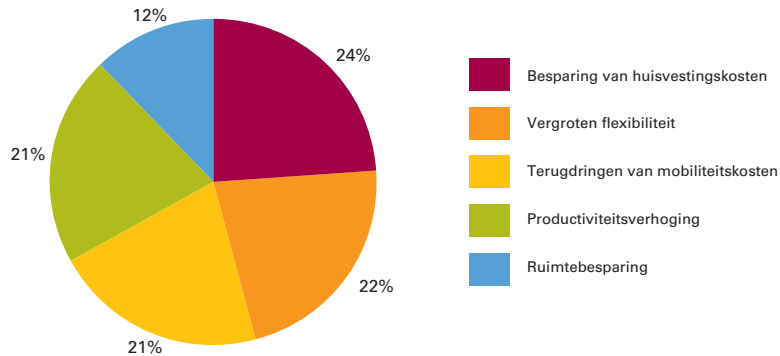


Figuur 14. Thema's van Het Nieuwe Werken

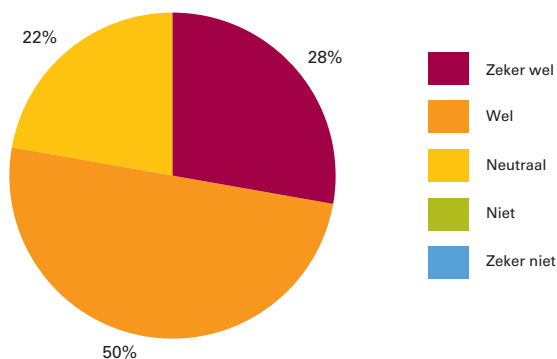
### Effecten van Het Nieuwe Werken

Besparing op huisvestingskosten, vergroten van flexibiliteit, terugdringen van mobiliteitskosten en productiviteitsverhoging scoren vergelijkbaar indien het gaat om het benoemen van de belangrijkste effecten, die kantoorgebruikers nastreven met Het Nieuwe Werken.

Figuur 15. Effecten van Het Nieuwe Werken

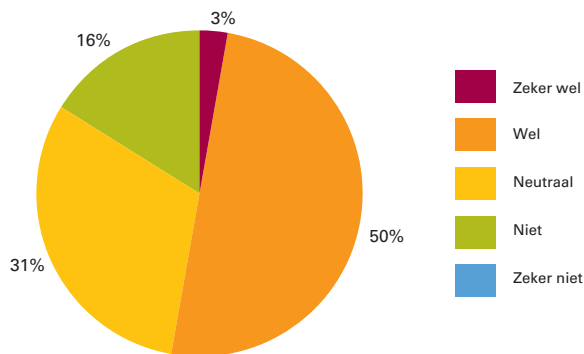


Van de ondervraagden is 78% van mening dat Het Nieuwe Werken leidt tot een afname van de vraag naar kantoorruimte. Tevens is men van mening dat Het Nieuwe Werken leidt tot een andere vraag naar kantoorruimte, gekenmerkt door kleinere kantoren en nieuwe flexibele kantoorconcepten. Werken is altijd en overal mogelijk, 'Het Nieuwe Kantoor' wordt in de opvatting van de ondervraagden steeds meer een ontmoetingsplek en samenkomstplek.



Figuur 16. Gevolgen van Het Nieuwe Werken voor vraag naar kantoorruimte

Het Nieuwe Werken stimuleert een nieuwe vraag naar kantoorruimte, gekenmerkt door kleinere volumes, kleinere kantoren en flexibele kantoorconcepten. Het Nieuwe Kantoor wordt steeds meer ontmoetingsplek. Doordat Het Nieuwe Werken gepaard gaat met een efficiëntieslag in de kantoorhuisvesting en een afnemende vraag naar kantoorruimte zal naar verwachting de komende jaren geen sprake zijn van een uitbreidingsvraag in de Nederlandse kantorenmarkt.



Figuur 17. Leidt Het Nieuwe Werken tot kleinere kantoren?

De programma's van Het Nieuwe Werken bevinden zich in verschillende stadia van uitvoering, van visieontwikkeling en pilots tot 'op grote schaal ingevoerd'. Het merendeel van de gebruikers geeft aan dat Het Nieuwe Werken programma's recent zijn gestart.

Dit lijkt tevens onderschreven te worden door het feit dat de werkomgeving (nog) niet wordt gekenmerkt door activiteitgericht werken of voorzien is van verschillende werkplektypen die deze activiteiten goed ondersteunen. Een belangrijk deel van de respondenten geeft aan beperkt of nog niet plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken. Daarnaast geeft men aan dat nog niet gekozen kan worden voor de werkplek die past bij de activiteit die gedaan moet worden.

Op grond hiervan mag worden aangenomen dat de effecten van Het Nieuwe Werken-programma's op de kantorenmarktvraag en de inrichting van kantoren vanaf 2011 in de volle omvang gaan spelen.

## Het Nieuwe Werken binnen KPN volgens Henk van Tilborg, Manager HR-Services

### Programma het Nieuwe Werken binnen KPN

KPN werkt met een grootschalig programma aan Het Nieuwe Werken binnen de eigen organisatie. Henk van Tilborg is programmamanager. Volgens Henk van Tilborg begint Het Nieuwe Werken bij de KPN-medewerker zelf. Eerst moet de medewerker wennen aan het idee dat je zelf kunt uitmaken waar en wanneer je werkt. Dat gaat gepaard met het nemen van eigen verantwoordelijkheden en vertrouwen van de managers. Het Nieuwe Werken is eerder een bewustwordingsproces dan een cultuurverandering. In het Het Nieuwe Werken-programma worden drie sporen gevolgd: productiviteitsverhoging, kostenreductie en vitaliteit van mensen. Het is de bedoeling dat Het Nieuwe Werken binnen KPN in 2013 de KPN manier van werken is geworden. Eind 2010 werken 10.000 KPN-medewerkers volgens Het Nieuwe Werken.

### Acceptatie door actieve participatie

Het Nieuwe Werken binnen KPN is in de eerste plaats 'tailor made'. Het management van de Business Lines kan zelf de voordelen van Het Nieuwe Werken vaststellen en keuzes maken hoe op Het Nieuwe Werken geanticipeerd wordt. Door deze actieve participatie ontstaat draagvlak. Goed voorbeeld doet goed volgen. Het programmamanagement zorgt voor (financiële) prikkels om Het Nieuwe Werken te stimuleren. Revenuen van Het Nieuwe Werken komen direct ten goede aan de businesslines.

### Thema's van Het Nieuwe Werken

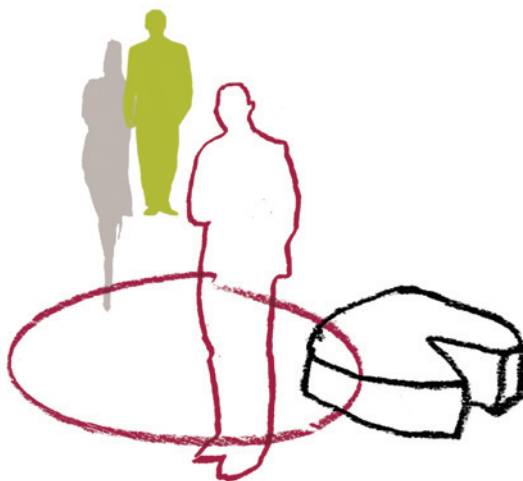
In het programma wordt uitgegaan van een zo realistisch mogelijke business case. Hierin zijn ruimte- en kostenreductie belangrijke thema's. Bij aanvang werd gedacht om 25% van de huisvestingskosten te kunnen besparen, inmiddels wordt gestuurd op 30%. Andere belangrijke thema's zijn het binden van medewerkers en het terugdringen van mobiliteitskosten. Tenslotte is Het Nieuwe Werken voor KPN ook de verwezenlijking van de 'corporate brand'.

### Invloed op het vastgoed

Het Nieuwe Werken binnen KPN brengt een belangrijke efficiëntieslag met zich mee in het vastgoed. Op basis van een gemiddeld ruimtegebruik van 6,2 m<sup>2</sup> per persoon kan het ruimtegebruik met 25 à 30% worden teruggedrongen. Daardoor is KPN in staat haar vastgoedportefeuille omvangrijk af te slanken en het aantal vestigingsplaatsen te beperken.

KPN is leverancier van telecommunicatie- en ICT diensten in Nederland. Het Nieuwe Werken maakt onderdeel uit van haar portfolio. KPN is één van Nederlands grootste werkgevers.

Bij KPN Nederland zijn 24.000 mensen werkzaam.





# 5 De Nieuwe Kantorenmarkt

## 5.1 De economische crisis voorbij?

In veel kantorenmarktonderzoeken wordt op grond van een toename van het aantal transacties, en ook door de stabilisering van de huurwaardedaling aangenomen dat het ergste van de economische crisis voorbij is. In deze onderzoeken wordt aangegeven dat de marktvraag weer aan lijkt te trekken. Dit is gezien de bevindingen uit het Nationaal Kantorenmarktonderzoek 2010 een vorm van opportunistisch denken:

- Nederlandse kantoorgebruikers geven aan dat ook de komende jaren (in ieder geval tot 2013) hun kantoorvraag door afname van het aantal medewerkers alsmede door kostenbezuinigingen afneemt. Tot 2013 wordt een afname in de vraag met 12% verwacht
- ook Het Nieuwe Werken impliceert een efficiëntieslag in de kantoorhuisvesting van gebruikers met navenant effect voor de vraag naar kantoorruimte. Dit effect wordt opportuun vanaf 2011
- door het gecombineerd effect van de economische crisis en Het Nieuwe Werken mag verwacht worden dat de Nederlandse kantooroppervlakte in gebruik de komende jaren (2010-2013) zal blijven krimpen. Deze krimp is reeds ingezet in 2009. Daarmee blijft de markt langjarig een vervangingsmarkt
- daar waar sprake is van nieuwe vraag heeft deze een ander karakter. Het betreft hoofdzakelijk kleine volumes, gekenmerkt door nieuwe functies zoals 'ontmoeten, samenwerken, kennisdelen en ontspannen'.

Tot 2008 werd de Nederlandse kantorenmarkt gekenmerkt door uitbreiding en waardegroei. Inmiddels is als gevolg van de economische crisis en Het Nieuwe Werken sprake van een geheel ander marktkarakter. Staan wij in de Nederlandse kantorenmarkt aan de vooravond van een structurele breuk met het verleden?

## 5.2 Naar een trendbreuk van de marktvraag

Het Nieuwe Werken leidt tot een definitieve trendbreuk van de marktvraag. Het kantoor werd in het verleden gekenmerkt als administratie- en informatieverwerkende eenheid. Door evolutie van onze werkprocessen en de introductie van nieuwe werkvormen en werkorganisaties ontstaat een kantoor waarin creatie, kennisdeling, samenwerking en ontmoeting steeds belangrijker worden. Door het steeds meer samensmelten van privé en zakelijk is de nieuwe kantooromgeving niet alleen kantoorobject maar ook 'thuis- en onderweg' omgeving geworden. De schaal waarop bestaande kantoren, bij uitblijvende transformatie, hun functie gaan verliezen is van ongekend grote omvang.

Kantoren met een lay-out en ruimtelijke opbouw afgestemd op verkamering, status en personificatie hebben hun langste tijd te hebben gehad. Hoe gaat het Kantoor van de Toekomst eruit zien?

## 5.3 Het Kantoor van de Toekomst

Het Kantoor van de Toekomst is:

- gelegen op multifunctionele locaties, waar werken, wonen en recreëren geïntegreerd kunnen worden
- geënt op een breed scala van activiteiten. Op hoofdgroepen moet invulling worden gegeven aan een expertomgeving, een transactieomgeving, een mobiele omgeving en een samenwerkingsomgeving. De werkplektypen en het m<sup>2</sup>-gebruik worden nauwkeurig op de activiteiten vastgesteld
- geschikt voor nieuwe functies. Naast het 'klassieke informatieverwerken' betreft dit ruimte voor creëren, focussen, samenwerken, leren, socializen en ontspannen.
- in de gebouwdelen en techniek gemakkelijk vervangbaar of aanpasbaar, zodat bij functieverandering of hergroepering van activiteiten grote investeringen afwezig blijven
- hoogwaardig in de architectonische kwaliteit. Het Nieuwe Werken impliceert hernieuwde aandacht voor lay-out, uitstraling en kwaliteit van het uiterlijk alsmede een nieuwe ruimtelijk opbouw
- duurzaam en efficiënt. Crisis en efficiëntiedenken hebben het kostenbewustzijn sterk vergroot. Duurzame en efficiënte kantoren zijn bestendiger tegen crisis en leiden vanwege een bestendiger gebruik tot lagere gemiddelde kosten in de levensduur.

# Colofon

## Wat doet Twynstra Gudde Adviseurs en Managers?

Twynstra Gudde is een multidisciplinair adviesbureau en een ervaren speler op het vakgebied 'Real Estate'. Wij hebben veel ervaring opgebouwd in vastgoed, huisvestingsmanagement, bouwprojectmanagement, bouwkostenmanagement en facility management. Binnen Het Nieuwe Werken biedt Twynstra Gudde een omvangrijk adviesdienstenpakket op het vlak van de verbetering en verandering van werkprocessen, kennismanagement, cultuur- en managementstijlen, werkplek en werkomgeving.

De integrale realisatie van complexe vastgoed- en huisvestingsprojecten voor organisaties, van initiatief tot en met de ingebruikname, behoort tot onze kerncompetenties. Daarin werken wij altijd nauw samen met onze opdrachtgever.

## Samenspel van disciplines

Onze expertise met name relevant voor het analyseren van financieringsvraagstukken en het opstellen van wensen en eisen ten aanzien van exploitatiegericht en duurzaam ontwerpen in de lijn van Het Nieuwe Werken. In de ontwerp- en realisatiefase kan onze expertise worden ingezet om oplossingen te toetsen aan de geformuleerde uitgangspunten en om projecten op tijd, met kwaliteit en binnen budget te realiseren. Tijdens de oplevering en ingebruikname zetten wij onze expertise in om het gebruik en het beheer van het gerealiseerde project op elkaar af te stemmen en te optimaliseren.

Instrumenten die wij vanuit onze verschillende disciplines inzetten zijn onder meer:

- vastgoedmanagement
- huisvestingsmanagement
- bouwkostenmanagement
- facility management
- programma management
- (bouw)proces/projectmanagement
- aanbesteding en contractmanagement.

Op basis van onze ervaring en integrale visie op het vakgebied, zijn wij bij uitstek geschikt om complexe vastgoed en huisvesting vraagstukken aan te pakken binnen uw organisatie.

### Meer informatie

Voor meer informatie over het Nationaal Kantorenmarktonderzoek 2010

kunt u bellen 033 – 4677699 of e-mailen met:

Jurgen van der Meer ([jmx@tg.nl](mailto:jmx@tg.nl))

Mark Feijt ([mfe@tg.nl](mailto:mfe@tg.nl))

Aan dit onderzoek hebben ook meegewerkt: Klaas Bosma, Its Bakker, Ellen Gijsbers, Nouzha Chouâli en Barbara van Hoeven.

