

# Occupier Special 2011

*Creëren van 'Winning Workplaces'*





# Voorwoord

Het creëren van 'Winning Workplaces' is voor organisaties cruciaal om succesvol te zijn en talent aan te trekken.

De aantrekkelijkheid van de werkplek is voor organisaties een steeds belangrijker aspect. Het gaat daarbij niet alleen om het verhogen van de tevredenheid en productiviteit van medewerkers. In een periode waarin de beroepsbevolking krimpt, is ook het aantrekken van nieuw talent van groot belang. Organisaties die het lukt om 'Winning Workplaces' te creëren, kunnen de toekomst met vertrouwen tegemoetzien. Zij verzekeren zich van hoge productiviteit en lage huisvestingskosten en kunnen goede arbeidskrachten aantrekken en behouden.

Hoe de toekomstige kantoren eruitzien, wordt sterk beïnvloed door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Innovatieve technologieën en communicatiemiddelen in combinatie met nieuwe werkplekconcepten en veranderende organisatieculturen zorgen voor het vervagen van de grens tussen werk en privéleven. Tegelijkertijd is er behoefte aan een betere 'work-life balance' en efficiëntere tijdsbesteding. Het plaats- en tijdonafhankelijk werken neemt daardoor een steeds grotere vlucht. Hierdoor staat Het Nieuwe Werken de laatste tijd vol in de schijnwerpers.

Daarnaast zal het profiel van de gemiddelde kantoormedewerker de komende jaren sterk veranderen. Demografische ontwikkelingen zoals ontgroening en vergrijzing zetten druk op arbeidsparticipatie, waardoor steeds meer studenten, vrouwen en senioren kiezen voor een (parttime) kantoorbaan. Maar ook de vanzelfsprekendheid waarmee jongere generaties omgaan met internet en mobiele communicatie vraagt om een passende werkomgeving en een slim ingerichte werkplek.

Het gaat hierbij overigens niet alleen om het gebouw en de werkplek zelf. Ook de aantrekkelijkheid van de vestigingslocatie wordt een steeds belangrijker aspect. Toegenomen reistijden door files, de behoefte aan een grotere vrijheid in de keuze van de woonomgeving en het duurzaamheidsthema vragen om een optimale bereikbaarheid van de werklocatie. Bovendien stellen werknemers steeds hogere eisen aan het voorzieningsniveau van een kantorenlocatie.

Ten slotte zien werkgevers zich geconfronteerd met het nemen van efficiëncymaatregelen. Er is een toenemende druk om de vaste kosten voor onder meer huisvesting te verlagen, om zo de concurrentiepositie te behouden en te verbeteren. Dit zal zich vertalen in het verhogen van de bezettingsgraad. Alleen op die manier is het verbeteren van de kwaliteit van kantoren te bekostigen.

In deze eerste 'Occupier Special' gaan wij in op het creëren van 'Winning Workplaces'. Dit is volgens ons een cruciale ontwikkeling in de huisvesting van organisaties. Winning Workplaces kunnen alleen tot stand komen als de wensen van de kantoorgebruikers centraal staan bij het duurzaam (her)ontwikkelen van kantorenlocaties. Dat vraagt om een heroriëntatie bij gebruikers. In dit rapport geven wij daarvoor de nodige handvatten. Tegelijkertijd is samenwerking tussen gebruikers, marktpartijen en overheden een absolute voorwaarde om te komen tot een vraaggestuurde kantorenmarkt, waarbij de eindgebruiker centraal staat. Samen met u geven wij hieraan graag vorm.

## Wat is Het Nieuwe Werken?

Het begrip Het Nieuwe Werken (HNW) staat de laatste tijd vol in de schijnwerpers. Toch hebben we het over een 'containerbegrip', dat al vele jaren geleden haar intrede deed en ook verschillende aanduidingen kent.

Flexwerken, 'enterprise 2.0', 'smart working', telewerken, 'hot desking', werken nieuwe stijl en slimmer werken zijn allemaal benamingen voor min of meer hetzelfde concept. Onderstaand een korte introductie.

### *Wat wordt verstaan onder het concept HNW?*

HNW betekent voor kantoorgebruikers een manier van slimmer en efficiënter werken. Ontwikkelingen in de ICT worden onder meer als aanjager gezien voor het beter inrichten en besturen van organisaties die veel kenniswerkers in dienst hebben. Het gaat om verandering en vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager. Daarbij wordt in toenemende mate een beroep gedaan op het zelforganiserende vermogen van medewerkers. Het draait niet meer om aanwezigheid, maar om resultaten. Werken waar en wanneer je wilt, met behulp van moderne technologie.

De ontwikkeling van HNW kent drie pijlers: 'technologie & communicatie', 'fysieke werkplek' en 'mentaliteit & cultuur'. Op het moment dat een organisatie (elementen van) HNW wil invoeren, is het belangrijk aandacht te besteden aan alle drie de pijlers. Binnen de pijler 'mentaliteit & cultuur' draait het om kernwaarden als vrijheid, flexibiliteit, vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Dit in tegenstelling tot de traditionele bedrijfssituatie, die juist is gestoeld op hiërarchische verhoudingen en een hoge mate van controle en bureaucratie. Deze pijler kan ook worden gezien als aanjager. De pijlers 'technologie & communicatie' en 'fysieke werkplek' zijn in deze visie faciliterend van aard. Zij zorgen voor de juiste randvoorwaarden om 'mentaliteit & cultuur' daadwerkelijk te veranderen.

### *Waarom nu vol in de spotlights?*

Plaats- en tijdonafhankelijk werken is niet nieuw. Al sinds de opkomst van de PC en het internet maakt deze ontwikkeling een stevige opmars. Er is echter een aantal factoren dat de ontwikkeling de afgelopen jaren in een stroomversnelling heeft gebracht. Denk aan de huidige technologische mogelijkheden, de sterk toegenomen fileproblematiek en de noodzakelijke kostenbesparingen bij een groot aantal bedrijven sinds de financiële crisis en de daaruit volgende recessie.

Naast deze aspecten zijn er andere langetermijntrends, zoals de ontwikkeling naar een kenniseconomie. Daarbij blijven de kennisintensieve en creatieve banen aanwezig en worden terugkerende administratieve processen geautomatiseerd of geoutsourced. Dit vergt een meer dynamische vorm van samenwerking. Een andere belangrijke factor is het feit dat Generatie Y (1986-2005) van jongs af aan is opgegroeid met internet en 'social media'. Zij maken minder onderscheid tussen privé en werk. Deze generatie heeft een sterke behoefte aan flexibiliteit die volledig is verankerd in arbeidsvoorwaarden en de werkomgeving. Die werkomgeving wordt ook veel meer gezien als verzamel- en ontmoetingsplaats.

### De pijlers van Het Nieuwe Werken



Bron: Bas van de Haterd - Werken Nieuwe Stijl (2010); Ruurd Baane - Het Nieuwe Werken ontrafeld (2010)

Tot slot zijn ook de veranderingen in samenlevingen en markten waarbinnen partijen opereren van belang. Belangrijke thema's als globalisering, transparantie, duurzaamheid en interactie hebben duidelijke raakvlakken met HNW. Zo heeft het overheidsproject 'Ambtenaar voor de Toekomst' zich beziggehouden met de vraag hoe en in welke mate de Rijksdienst, en meer concreet de rijksambtenaren van de toekomst, de manier van werken zou moeten aanpassen om te kunnen inspelen op snelle veranderingen in de maatschappij.

### *Duurzaamheid als een van de drivers*

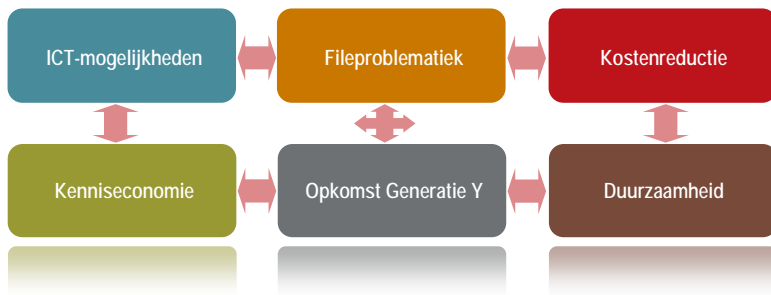
Het thema duurzaamheid, dat de afgelopen jaren hoog op de agenda van kantoorgebruikers is komen te staan, heeft eveneens een directe relatie met HNW. Uit ons onderzoek van 2010 onder ruim 160 kantoorgebruikers bleek dat voor 73% van de gebruikers duurzame huisvesting een belangrijk onderwerp is. Ze gaven aan innovatieve werkplekstrategieën te gebruiken om de energieconsumptie en de reistijd en reisafstand van medewerkers te reduceren. Naast 'energiebesparing' vonden de respondenten de aspecten 'gezondheid & comfort' en 'flexibiliteit' de grootste toegevoegde waarden van duurzame huisvesting. Deze aspecten zijn dan ook van groot belang bij het creëren van Winning Workplaces.

### Rijksoverheid

Onlangs is de Rijksdienst gestart met een programma rond HNW. Een visie om de best mogelijke overheid te worden door werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken. Uitgangspunten voor de werkplek zijn dat deze is gemodelleerd volgens het informatiedenken en op basis van de uit te voeren activiteiten. De moderne ambtenaar (ambtenaar 2.0) heeft in de filosofie van HNW geen vaste stek meer en beschikt over alle technologische voorzieningen om overal en altijd te kunnen werken, met of zonder collega's in de buurt. De aspecten die bij de veranderende werkomgeving worden meegenomen, zijn flexibiliteit, doelmatigheid, vitaliteit en duurzaamheid.



### De 'drivers' achter Het Nieuwe Werken



Bron: Jones Lang LaSalle (2011)



## Hoe kijken gebruikers naar hun werkplek?

Jones Lang LaSalle heeft, in samenwerking met de vijf grote gemeenten en de Kamers van Koophandel, een grootschalig onderzoek onder kantoorgebruikers uitgevoerd. Van ruim 300 gebruikers zijn de huidige en toekomstige huisvestingskenmerken in kaart gebracht.

Bijna 90% van de ondervraagde kantoorgebruikers is bekend met HNW. Binnen die groep is ook een groot deel al actief bezig met het concept. Circa 60% geeft aan HNW binnen 5 jaar in te voeren. Ongeveer een derde van de gebruikers is zelfs al bezig met de invoering. Uit de resultaten blijkt dat HNW voornamelijk vanuit de pijler 'technologie & communicatie' wordt ondersteund. De gebruikers geven aan dat laptops, mogelijkheden tot extern inloggen, smartphones, thuiswerkmogelijkheden en flexibele werkplekken de voornaamste concrete acties zijn.

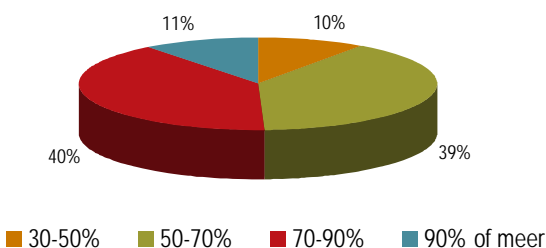
### Huisvestingsvoorkeuren

Ruim 40% van de gebruikers heeft een voorkeur voor een mix van kantoortuinen en kleinere ruimten. Circa een kwart heeft momenteel alleen kantoortuinen. Bij ongeveer 35% van de gebruikers is echter nog sprake van een traditioneel kantoor.

Gebruikers hebben momenteel een ruime hoeveelheid kantooruimte voor hun bedrijfsvoering gereserveerd. Slechts 10% haalt een gemiddelde bezettingsgraad van 90% of meer. Daartegenover staat dat 10% een bezettingsgraad van 30-50% heeft op een gemiddelde dag. Opvallend is ook dat de helft van de gebruikers aangeeft een bezettingsgraad onder de 70% te hebben. Aangezien grote aantallen kantoorruimtes dus niet of nauwelijks in gebruik zijn, kan er een enorme efficiëncyslag worden gemaakt onder gebruikers.

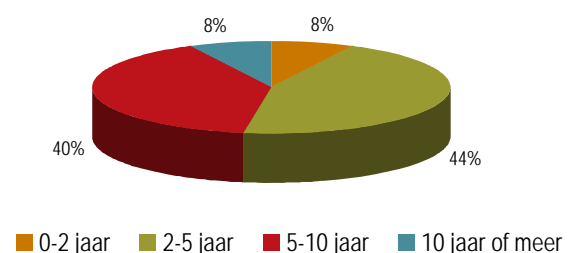
Flexibiliteit is een belangrijk aspect binnen HNW. De focus binnen HNW ligt voornamelijk op de fysieke inrichting van het kantoor en de kantoorvloer. Groei, krimp en herindelingen binnen een bedrijf moeten eenvoudig en tegen lage kosten realiseerbaar zijn. Als de gebruiker op dit front flexibeler wil zijn, wordt ook de contractduur steeds belangrijker. De trend is dat huurcontracten steeds korter worden. Gezien de oplopende leegstand in de huidige markt, hebben de gebruikers hiervoor een goede onderhandelingspositie. Circa 45% van de gebruikers geeft aan een voorkeur te hebben voor een huurcontract van 2-5 jaar. Een huurcontract van 5-10 jaar volgt met een aandeel van 40%. Slechts 8% heeft de voorkeur voor een langere termijn, een voorkeur die overeenkomt met die van nagenoeg alle beleggers, financiers en ontwikkelaars.

Bezettingsgraad kantooruimte



Bron: Jones Lang LaSalle (2011)

Voorkeur huurtermijn



Bron: Jones Lang LaSalle (2011)

**Is HNW voor iedere kantoorgebruiker geschikt?**

Een nieuwe werkplekstrategie is in beginsel door iedere kantoorgebruiker in te voeren. Segmentatie naar omvang en activiteiten van de gebruiker is echter belangrijk bij de invoering van HNW. Niet voor ieder gebruikerstype is het praktisch werkbaar om alle facetten van HNW te implementeren.

**KPN**

Het programma HNW van KPN richt zich op drie onderling samenhangende domeinen: een nieuw werkplekconcept, aanpassingen aan de virtuele werkplek – bijvoorbeeld door het beschikbaar maken van smartphones en laptops – en een nieuwe manier van samenwerken. Door mensen de mogelijkheid te bieden zelf te bepalen waar en wanneer zij hun werk doen, wil KPN meehelpen aan het oplossen van het mobiliteitsprobleem, reistijd besparen en de CO<sub>2</sub>-uitstoot terugdringen. KPN is een proef gestart om de spits te mijden en flexibel werken te bevorderen. Dit is een van de maatregelen om een cultuur te creëren waarin plaats- en tijdonafhankelijk werken een centrale rol speelt. Door de introductie van dit nieuwe werkplekconcept nam het vloeroppervlak per medewerker op het hoofdkantoor in Den Haag met 25% af.



Naast segmentatie naar omvang en activiteiten van de gebruiker, is het goed om te kijken naar het aanwezige personeel. De pijler 'mentaliteit & cultuur' is het meest cruciaal om een nieuwe werkplekstrategie te laten slagen. Een goed begrip van de verschillende generaties en leeftijdsgroepen is daarbij van belang. Elke generatie heeft namelijk een unieke visie op het gebied van samenwerken, de werkomgeving, werken op afstand en de inrichting van de werkplek. Organisaties met een personeelsbestand dat voornamelijk bestaat uit Generatie Y, zullen in de praktijk minder opstartproblemen ondervinden bij de invoering van HNW vergeleken met organisaties met vooral medewerkers die niet zijn opgegroeid in het digitale tijdperk.

Iedere kantoororganisatie zal dus zelf moeten bepalen wanneer, in welke mate en hoe snel HNW wordt ingevoerd. Vooral organisaties met veel kenniswerkers en een grote informatiecomponent zijn geschikt voor HNW. Beroepen waar creativiteit en denkwerk belangrijke componenten zijn, behalen de grootste 'winst' met de invoering van HNW. Toch zijn ook beroepsgroepen met meer gestandaardiseerde werkzaamheden geschikt om bepaalde elementen van HNW door te voeren. Bijvoorbeeld als de werkzaamheden wel in zeer grote mate vastliggen, maar de plaats en tijd niet, zoals bij callcentermedewerkers en systeembeheerders. Het concept is dus breed inzetbaar binnen zowel het bedrijfsleven als de overheid. Zelfs bij invoering van slechts enkele elementen uit het concept, zoals plaats- en tijdonafhankelijk werken, zijn er grote voordelen te behalen voor werkgever en medewerker.

**Werkplekbehoeften per generatie**

	Senioren (vóór 1945)	Babyboomers (1945-1965)	Generatie X (1966-1985)	Generatie Y (1986-2005)
Samenwerken	Individueel werk op specifieke taken.	Samenwerken in face-to-face ontmoetingen.	Het werk gedaan krijgen op de snelst mogelijke manier.	Werk afronden via e-mail of voicemail.
Werkomgeving	Privékantoor.	Diverse ontmoetingsruimten.	Openheid en eenvoudige toegang tot collega's.	Moet ik überhaupt op kantoor zijn?
Werken op afstand	Is dat mogelijk?	Af en toe, indien nodig.	Niet echt bijzonder.	Een 'way of life'.
Inrichting werkplek	Traditionele meubels.	Traditioneel kantoor en vergaderruimten.	Kantoortuinen en lage scheidingswanden. Veel natuurlijk licht.	Vrijheid om rond te wandelen.

## De 'Winning Workplace'

Kantoororganisaties moeten hun werkplekstrategie gaan vertalen naar Winning Workplaces. De belangrijkste beweegreden is de slag om talent, die in de komende jaren gaat plaatsvinden op de arbeidsmarkt.

Deze trend wordt in sterke mate gedreven door demografische veranderingen. In het komende decennium neemt de beroepsbevolking in Nederland af: meer dan 10% gaat met pensioen vóór 2020. In de ene regio zal de afname van de beroepsbevolking sterker zijn dan in de andere. Vooral in de zuidelijke en noordelijke regio's zal de afname sterk zijn. De Randstedelijke provincies kunnen de komende jaren nog een gezonde bevolkingstoename verwachten, die voornamelijk wordt veroorzaakt door verhuizingen vanuit andere delen van Nederland naar de Randstad. Maar het is een feit dat we de komende jaren te maken krijgen met grote krapte op de arbeidsmarkt door een sterke toename van de vergrijzing en de ontgroening en door meer druk op arbeidsparticipatie van de totale beroepsbevolking.

### *De Winning Workplace als onderscheidende component*

De werkplek wordt steeds belangrijker in het aantrekken en behouden van talent. Het kantoorgebouw wordt de komende jaren een belangrijk onderdeel van het bedrijfsimago van organisaties. Zogenaamde Winning Workplaces zijn cruciaal in het binden van medewerkers aan de organisatie: duurzame en flexibele, meer inspirerende omgevingen met toegang tot faciliteiten die zijn gericht op een optimale work-life balance. Ook een goede bereikbaarheid met verschillende vervoersvormen is belangrijk. Duurzame huisvesting leidt daarnaast tot meer comfort en een beter binnenklimaat. De werkgever profiteert uiteraard van tevreden medewerkers. Een stijging van de arbeidsproductiviteit en een daling van het ziekteverzuim liggen dan in de lijn der verwachting.

Ook de mogelijkheden voor een hogere arbeidsparticipatie nemen toe. Parttime werkende vrouwen, senioren en mensen met een beperking vormen arbeidspotentieel dat door de invoering van HNW makkelijker beschikbaar kan komen. Verder valt ook de uitstroom van zeer ondernemende medewerkers beter te pareren. Want een van de voornaamste redenen voor deze groep om voor zichzelf te beginnen, is de hoge mate van flexibiliteit.



### *Hoe ziet de Winning Workplace eruit?*

Een Winning Workplace is meer dan alleen een kantoor met bijbehorende faciliteiten. Een werkplek hoeft niet per definitie binnen een specifiek kantoorgebouw te zijn. De werkplek kan ook elders zijn, zoals thuis, onderweg of in een willekeurig satellietkantoor. Maar ook het werken in de 'digital cloud' via on- en offline meetingconcepten, zoals Seat2meet.com, maakt deze flexibiliteit mogelijk.

Toekomstige medewerkers, veelal behorend tot Generatie Y, maar ook de huidige kantoorgebruikers stellen andere eisen aan hun werkplek op kantoor. Dat zijn vooral eisen met betrekking tot flexibiliteit, bereikbaarheid en de balans tussen werk en privé. Aan die behoeften kan via HNW tegemoet worden gekomen. Oplossingen zijn onder meer de beschikbaarheid van glasvezelnetwerken, flexwerkplekken, multimodale bereikbaarheid, coffee corners en loungeplekken. Maar ook faciliteiten zoals kinderdagverblijven, sportscholen en mogelijkheden voor 'easy shopping' horen daarbij. Nieuwe toetreders op de arbeidsmarkt zullen deze faciliteiten steeds meer als onmisbare 'secundaire arbeidsvoorwaarden' beschouwen.

Er zijn verschillende stadia in flexibilisering van werkplekken op kantoor. Organisaties kunnen zelf bepalen in hoeverre zij HNW doorvoeren, afhankelijk van de bedrijfsprocessen en de heersende mentaliteit en cultuur. Soms wordt gekozen voor volledige flexibilisering, zoals het 'paperless office', waarbij niemand meer een vaste, eigen werkplek heeft.

Een aantal organisaties heeft inmiddels hiervoor gekozen. Dit zijn de zogenaamde 'front runners' of 'early adaptors' van HNW. Andere kantoorgebruikers kiezen voor een meer geleidelijke doorvoering, door eerst enkele elementen uit het concept te adopteren/door te voeren, zoals de mogelijkheid thuis in te loggen. Ook is in een aantal gevallen een afdeling of regiokantoor als 'pilot' ingezet, zodat eerst succes- en faalfactoren zijn geïdentificeerd.

Invoering binnen een bestaand kantoor krijgt vaak meer weerstand dan wanneer een nieuwe kantoorlocatie wordt betrokken. Dit hoeft echter niet per se nieuwbouw te zijn. Een grondige herontwikkeling van een bestaand kantoorgebouw behoort zeker tot de mogelijkheden, mits de gebouw-, locatie- en omgevingskwaliteiten voldoen aan de voorwaarden van een Winning Workplace. Het is bij de invoering van HNW belangrijk om te voorkomen dat gebruikers in oude gewoonten terugvallen. Een ander gebouw voorkomt dit 'mentale' gevaar eenvoudiger. Daarnaast zijn uiteraard niet alle gebruikers in staat om hun huisvestingswensen in het bestaande gebouw of binnen het bestaande vrije aanbod in te vullen, bijvoorbeeld door technische en/of functionele veroudering.

### *Waar bevinden zich de Winning Workplaces van de toekomst?*

Er is een absoluut overaanbod op de Nederlandse kantorenmarkt, terwijl de huisvestingsbehoefte gericht op Winning Workplaces zich concentreert op schaarse plekken: centrale, multifunctionele locaties in binnensteden en op multimodale vervoersknooppunten. Denk aan de centrumlocaties van de grote steden, zoals het stationsgebied van Utrecht. Hier schommelt de leegstand rond frictieniveau, terwijl landelijk 15% van de kantoorruimte leegstaat. Maar ook de Amsterdamse Zuidas is een locatie die, geheel tegen het landelijke beeld in, groeit in kantoorgebruik en bijbehorende voorzieningen

Multifunctionaliteit en goede bereikbaarheid van de locatie zijn de belangrijkste aspecten bij de locatiekeuze van kantoorgebruikers. Een locatie met voorzieningen die in het verlengde liggen en sterker deel uitmaken van het privéleven van de medewerker, is steeds vaker gewenst. Te denken valt aan de aanwezigheid van bijvoorbeeld kinderopvang, een sportschool of 'easy shopping'-faciliteiten. De locatie krijgt steeds meer de functie van een ontmoetingsplek. Een grand café in de directe omgeving is bijvoorbeeld voor een groot aantal voornamelijk commerciële organisaties al onmisbaar. Bereikbaarheid is bij HNW essentieel. Een locatie die alleen per auto bereikbaar is, beperkt de vervoerskeuze en daarmee de flexibiliteit voor medewerkers en klanten.

De locatie- en omgevingsvoorkeuren, passend bij HNW, hebben ook invloed op de huidige en toekomstige verhuisbewegingen van kantoorgebruikers. De polarisatietrend, de groeiende kloof tussen vastgoed van hoge en lage kwaliteit, zal de komende jaren stevig doorzetten. Door het huidige overaanbod kunnen gebruikers vaak verhuizen naar kwalitatief betere locaties en gebouwen voor dezelfde of soms zelfs aantrekkelijkere huurprijzen. Er is dan ook al een duidelijke verhuisbeweging zichtbaar van kantoorgebruikers naar duurzame, hoogwaardige kantoren op goed bereikbare locaties.

### **Microsoft**

Sinds een aantal jaren is Microsoft gehuisvest in het kantoorgebouw The Outlook in het hart van de luchthaven Schiphol. Op het kantoor is HNW in bijna haar ultieme vorm doorgevoerd. Er is een werkomgeving gecreëerd die is gebaseerd op activiteiten en die uitnodigt tot ontmoeten. Er zijn geen vaste werkplekken meer en voor verschillende typen activiteiten zijn speciale ruimten ingericht. De ICT-ondersteuning is geheel passend bij de gewenste flexibiliteit. Bij de organisatie gaat HNW hand in hand met duurzaamheid. Reizen per trein en gebruik van kleine, zuinige leaseauto's worden bijvoorbeeld gestimuleerd.



### *Integrale aanpak nodig*

De kantorensector kent momenteel vooral leegstand op monofunctionele locaties en verouderde kantoorparken. Het betreft veelal gebouwen die niet meer voldoen aan de hedendaagse huisvestingseisen van gebruikers. Een Winning Workplace creëren op deze locaties vergt aanzienlijk meer inspanning dan op locaties waar een groot aantal faciliteiten al aanwezig is. Toch kan een deel van het bestaande aanbod geschikt worden gemaakt voor Winning Workplaces. Investerings door overheden en marktpartijen in infrastructuur en kwaliteit van de omgeving dragen, net als het streven naar maximalisatie van de functiemix en een hoog voorzieningenniveau, bij aan het verbeteren van de aantrekkelijkheid van gebouw en locatie. De focus moet in die gevallen dus niet alleen op werkplekniveau liggen. Ook op gebouw- en locatieniveau zijn investeringen nodig om Winning Workplaces te creëren.

## Grote impact op huisvestingskosten

Een Winning Workplace kan door het verhogen van de bezettingsgraad een ruimtebesparing opleveren van 30 tot 40%. Hierdoor zijn de totale huisvestingslasten voor de kantoorruimte aanzienlijk lager.

Gemiddeld genomen zijn gebruikers wat betreft de totale huisvestingskosten in de toekomst goedkoper uit als zij Winning Workplaces creëren. Uiteraard vraagt de invoering van HNW ook investeringen. Bovendien blijft segmentatie binnen de kantorenmarkt bestaan. De opbrengsten en investeringen die samenhangen met de invoering van HNW, kunnen dus per kantoorgebruiker verschillen en zijn afhankelijk van omvang en type gebruiker, type locatie, regio en gradatie van doorvoering. Dit hoofdstuk geeft een toelichting op de 'plussen' en 'minnen' ten aanzien van de huisvestingslasten van gebruikers.

### SNS REAAL

Eind 2009 begon SNS REAAL met twee HNW-pilots: 150 medewerkers in Alkmaar en circa 350 stafmedewerkers in Utrecht kregen onder meer flexplekken, een laptop en een smartphone. Geen eigen bureau met fotolijstjes meer, geen zithoek en geen eigen vergadertafel. Eind 2011 zal bijna de helft van het personeel werken volgens het nieuwe werkplekconcept, rond 2013 alle medewerkers. De bank-verzekeraar geeft aan dat de arbeidsproductiviteit en medewerkertevredenheid sterk zijn gestegen. Ook worden kostenbesparingen op de huisvesting gerealiseerd. Het bedrijf geeft aan ongeveer 40% minder ruimte nodig te hebben. SNS REAAL gaat uit van een werkplekfactor van 0,6. Dit betekent dat voor iedere 100 medewerkers er 60 werkplekken aanwezig zijn op kantoor.



### *Pluspunt: het totale ruimtegebruik neemt af*

De ruimtebesparing door de invoering van HNW kan oplopen tot 30 à 40%. Hierdoor zijn de totale huisvestingslasten voor de kantoorruimte aanzienlijk lager. Ter illustratie: de gemiddelde vraag- en gerealiseerde huurprijs in Nederland liggen rond de € 140,- per m<sup>2</sup> vvo per jaar. Voor een gemiddelde gebruiker met circa 1.000 m<sup>2</sup> vvo kantoorruimte in gebruik, kan dit een jaarlijkse besparing op de huurlasten opleveren van € 35.000, bij 'slechts' 25% minder meters. Bij gebruikers met zeer omvangrijke kantoorruimten hebben we het over aanzienlijk grotere kostenbesparingen. Dit geldt ook voor gebruikers die op duurdere locaties zitten. In Amsterdam ligt de gemiddelde huurprijs op ruim € 200 per m<sup>2</sup> vvo, oplopend naar € 335,- per m<sup>2</sup> vvo op de toplocaties.

### *Pluspunt: huurprijzen stabiliseren*

Gemiddeld dalen de vraag- en gerealiseerde huurprijs per m<sup>2</sup>, omdat de markt in Nederland de komende jaren gaat verruimen. De invoering van HNW heeft een groot aandeel in de algemene krimp van het kantoorgebruik. Consolidatie en inkrimping als gevolg van de economische omstandigheden bij gebruikers zal met vertraging doorwerken in de huisvestingsbehoefte.

### *Minpunt: op goede locaties blijven de huurprijzen hoog*

Niet overal gaan de huurprijzen dalen, aangezien niet alle locaties te kampen krijgen met oplopende leegstand. Hoogwaardige, multifunctionele en multimodale kantorenlocaties blijven in het komende decennium een dynamische vraag-aanbodverhouding tonen. Gebruikers trekken in toenemende mate naar deze locaties. Hier blijven de huurprijzen dus op niveau en zijn in enkele gevallen zelfs stijgingen te verwachten als gevolg van schaarste. Bovendien ontstaat er op binnenstedelijke locaties een grote druk op parkeervoorzieningen. Op monofunctionele kantorenlocaties zijn wél grote kortingen te verwachten. Gebruikers zijn moeilijk vast te houden op deze locaties. Zij trekken in toenemende mate weg naar locaties met een stedelijke verankering en van een betere kwaliteit.



**Minpunt: prijs per vierkante meter neemt toe door hogere inrichtingskosten**

De inrichtingskosten per vierkante meter nemen toe. De verbetering en flexibiliteit van de ICT-infrastructuur en inrichting hebben invloed op de totale huisvestingslasten. Opslagen tot 25% liggen in de lijn der verwachting, afhankelijk van het gestelde ambitieniveau. Een hoogwaardige uitvoering met warme en duurzame materialen brengt ook een hoger kostenniveau mee. Naast de huuropslag drukt het meubilair doorgaans ook zwaarder op het budget van kantoorgebruikers. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de aanschaf van in hoogte verstelbaar meubilair, loungebanken, coffee corners etc.

**Pluspunt: mobiliteitskosten nemen af**

Bedrijven zullen doorgaans voor beter bereikbare locaties kiezen. Gemiddeld genomen betekent dit een afname van de vervoerskosten van het personeel. Doordat werknemers minder gebruikmaken van vervuילend vervoer, kan een organisatie bovendien sneller en beter voldoen aan ambities op het gebied van duurzaamheid.

**Minpunt: hogere druk op installaties**

Als gevolg van een hogere bezettingsgraad ontstaat er een toenemende druk op voorzieningen en installaties. Een hogere bezettingsgraad leidt immers tot extra interne warmtelast en vraagt meer koel- en ventilatiecapaciteit. Ook stijgt het energieverbruik per vierkante meter. Bovendien worden werkplekken intensiever gebruikt, waardoor er eerder slijtage optreedt. Implementatie van duurzame energiemaatregelen en gebruik van duurzame materialen zijn daarom belangrijke aspecten bij het creëren van Winning Workplaces.

**Mythbusting:**

Is het mogelijk een Winning Workplace te creëren met slechts weinig investeringen? En hoe snel is er resultaat te boeken? Vier waarheden over werkplekstrategie.

**1. Directe impact is mogelijk**

Het hoeft niet lang te duren voordat nieuwe werkplekconcepten financiële resultaten opleveren. Door het identificeren van 'quick wins' kan een strategie worden bepaald die op korte termijn al rendement oplevert. Een terugverdientijd van slechts 18 tot 24 maanden is dan haalbaar.

**2. Hoge kosten zijn te vermijden**

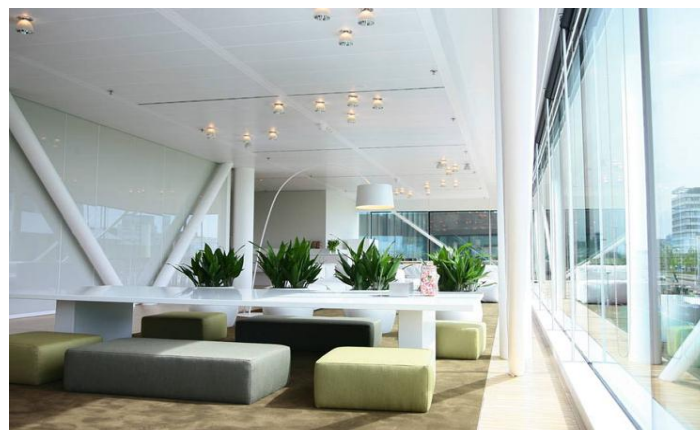
De implementatie van een werkplekstrategie hoeft geen aanzienlijke investeringen te vergen. Begin met een mobiele werkplek om grote infrastructurele kosten te vermijden. Technologische ondersteuning vraagt weliswaar om een aanvangsinvestering, maar zorgt wel voor een betere implementatie en hogere tevredenheid bij medewerkers.

**3. Het draait om meer dan flexibiliteit**

Een flexibele arbeidsregeling is niet hetzelfde als een werkplekconcept met HNW als uitgangspunt. Stem de werkplekstrategie af met de HR-afdeling, anders blijven medewerkers hun kantoor gebruiken en ontvangen ze daarnaast een vergoeding voor thuiswerken. Dit kost de organisatie uiteindelijk meer geld.

**4. Werkplekstrategieën zijn nooit echt 'af'**

Het creëren van een Winning Workplace is geen 'project' met specifieke begin- en einddatum. Werkplekstrategieën ontwikkelen zich voortdurend en vereisen monitoring en voortdurende verfijning. Stem ze continu af op het evoluerende personeelsbestand en opkomende technologieën. Terwijl het bedrijf verandert, moet ook de werkplekstrategie veranderen.



## Een stappenplan voor de kantoorgebruiker

Jones Lang LaSalle heeft een stappenplan ontwikkeld voor kantoorgebruikers. Per stap is aangegeven hoe een gebruiker een Winning Workplace kan maken van het huidige kantoor.

Bij het creëren van een Winning Workplace is het belangrijk om een doordacht proces te volgen. Hierna volgt een samenvatting van de belangrijkste stappen om tot een geïntegreerde en strategische oplossing te komen.

### 1. Creëer 'empowerment'

Empowerment is het geheel van maatregelen om medewerkers te stimuleren zelf verantwoordelijkheid te dragen. Winning Workplaces worden gekenmerkt door een optimale combinatie op het gebied van werkplek, werkgewoonten en technologie. Samenwerking tussen Facility Management-, HR- en ICT-afdelingen is daarbij essentieel. Een geïntegreerde benadering garandeert het creëren van succesvolle strategieën per generatie. Hier volgt per gebied een passende benadering:

- **Werkplek:** De werkplek verandert in een verzameling van middelen en symboliseert niet langer een hiërarchische status. Kantoren zijn minder gesloten, de inrichting is meer flexibel en samenwerkingsruimten worden de norm. Het aanbieden van keuzes garandeert dat er tegemoet wordt gekomen aan de voorkeuren van verschillende generaties.

Omgevingen die geschikt zijn voor diverse gebruiksfuncties, zoals samenwerkingsruimten, aanlandplekken, stilte-ruimten, coffee corners, brainstormkamers, projectruimten, loungeplekken, vergaderruimten en informele ontmoetingsruimten, faciliteren diverse functies en leeftijdsgroepen. Bovendien kunnen ook ruimten buiten kantoor als onderdeel van de werkplek worden beschouwd.

- **Werkgewoonten:** De manier van werken verschilt per organisatie en daarbinnen ook per generatie en functie. Het is belangrijk om deze verschillende vormen van aanpak duidelijk te definiëren, anders kunnen er misverstanden ontstaan die impact hebben op zowel output als productiviteit. Werk daarom samen met teamleiders en de HR-afdeling om protocollen op te stellen en te delen, die gaan over samenwerking, het nemen van beslissingen, het organiseren van bijeenkomsten, de toegankelijkheid van medewerkers en managers, performance management en mentorschap.
- **Technologie:** Zelfs technologische voorkeuren zijn generatieafhankelijk. De jongere generaties prefereren tools als 'instant messaging' en sms die meer flexibiliteit en mobiliteit bieden, terwijl oudere generaties liever de telefoon gebruiken om het persoonlijke en directe contact. Werk dus samen met de ICT-afdeling om technologische mogelijkheden en richtlijnen te definiëren en aan te bieden. Op die manier is het mogelijk om de meest geschikte hulpmiddelen per medewerker te identificeren voor het uitvoeren van specifieke activiteiten in een bepaalde omgeving.

### 2. Begrijp de werkbehoeften

Een goed begrip van de behoeften en wensen van medewerkers helpt elementen te identificeren die samenwerken stimuleren. Binnen elke organisatie zijn er, al dan niet leeftijdsgebonden, verschillende visies op het gebied van samenwerken, de werkomgeving, werken op afstand en de inrichting van de werkplek.

Begrijp de medewerkers en hun visie. Focus op benodigdheden, 'business goals' en werkprocessen van de medewerkers. Pas onderzoeksmethoden toe, zoals enquêtes, focusgroepen en interviews, en put daarbij uit diverse bronnen, zoals onderzoek naar werkstijlen en bezettingsgraadstudies. Plaats deze in een analytisch model dat kan worden gebruikt bij de ontwikkeling van een strategisch werkplekplan.

### Stappenplan voor het creëren van Winning Workplaces



### 3. Volg de 'best practices'

Bij het creëren van een Winning Workplace is het belangrijk om een nauwgezet implementatieproces te volgen. Hierna volgt een samenvatting van de belangrijkste stappen om tot een geïntegreerde en strategische oplossing te komen.

Identificeer en communiceer met de belangrijkste stakeholders:

- Begrijp de bedrijfscultuur;
- Bepaal zakelijke doelstellingen en strategieën;
- Word het eens over de gewenste processen en resultaten (zoals het verbeteren van de financiële performance en het verlagen van de kosten);
- Bepaal de meetmethode;
- Maak een langetermijnvisie.

Onderzoek werkstijlen en -patronen:

- Verbind de verschillende generaties aan kenmerken voor wat betreft mobiliteit, technologie, waarden, verwachtingen en betrokkenheid;
- Voer observatieonderzoek uit om de samenwerkingspatronen en -processen te identificeren en inventariseer de pijnpunten;
- Lanceer focusgroepen om bevindingen te valideren en potentiële maatregelen uit te breiden.

Aanpassing van de werkplekstrategie:

- Ontwikkel een strategie voor het ondersteunen van flexibel werken, interorganisatorische samenwerking, crossculturele samenwerking, projectteamleiderschap en technologie voor samenwerking. Het opnemen van deze elementen zorgt ervoor dat de strategie voldoet aan de behoeften van alle generaties;
- Zorg voor een scala aan werkplekken die zo nodig ook toekomstige businessstrategieën en -processen kunnen ondersteunen. Dit zorgt voor flexibiliteit bij toekomstige veranderingen en komt tegemoet aan de zich ontwikkelende behoeften van de verschillende generaties.

Evolueer mee met de verschillende generaties:

- Wees voorbereid op verschuivingen: de generatie die nu in de meerderheid is, is dat in de toekomst waarschijnlijk niet meer;
- Vraag regelmatig om input en feedback van medewerkers;
- Verfijn continu de werkplekstrategie.

### 4. Formuleer een toekomstvisie

Om een Winning Workplace ook voor de toekomst goed te positioneren, is het belangrijk om te anticiperen op de ontwikkeling in samenstelling van het personeelsbestand. Maak een generatiekaart van de organisatie en projecteer hierop de veranderingen in de komende vijf, tien en vijftien jaar. Op basis van deze kennis is het makkelijker om te anticiperen op demografische verschuivingen en een Winning Workplace te creëren die ook aan de toekomstige eisen voldoet. Een werkplek die overdracht van kennis en mentorschap aanmoedigt, draagt bij aan de ondersteuning door medewerkers van de bedrijfsdoelstellingen.

De werkplek van vandaag kan niet langer worden gedefinieerd als 'one size fits all'. Organisaties moeten een werkomgeving creëren waar diverse generaties en medewerkers met verschillende behoeften en functies succesvol kunnen samenwerken. Winning Workplaces versterken de kernwaarden van de organisatie en stimuleren juist verandering. Door te kiezen voor diversiteit en open te staan voor veranderingen, staan organisaties sterk bij het behouden en aantrekken van talent.

#### **Kansen identificeren:**

Waarnaar te kijken? Enkele vragen die gesteld kunnen worden om te komen tot een Winning Workplace-strategie.

- Wat is de bezettingsgraad van de werkplek (leeg vanwege mobiliteit, lage bezettingsgraad, wordt de werkplek gedeeld)?
- Voor welk soort werkzaamheden wordt de werkplek gebruikt (verbeteren productiviteit of ontwikkelen innovaties)?
- Hoe worden de huisvestingskosten beheerd (proactief of niet)?
- Hoe reflecteert de werkplek de beoogde 'branding', inclusief duurzaamheidsdoelstellingen?
- Hoe ondersteunt de werkplek het soort werk dat er wordt gedaan of gedaan zou moeten worden?



## Resumé: creëren van Winning Workplaces

### “De mens is de maat der dingen”

*Protagoras van Abdera – Griekse filosoof*

De meeste kantoorgebruikers willen hun kantoorgebouw binnen vijf jaar aanpassen aan HNW en de bezettingsgraad van werkplekken verhogen. Gecombineerd met de eerder geconstateerde stijgende behoefte aan duurzame huisvesting, heeft dit een revolutie op de kantorenmarkt tot gevolg. Deze behoefte en het daaruit volgende belang om Winning Workplaces te creëren, komt volgens Jones Lang LaSalle voort uit de volgende ontwikkelingen:

- Kantoorgebruikers stellen onder invloed van HNW andere eisen aan hun huisvesting. Tegemoetkomen aan deze eisen wordt onder meer mogelijk gemaakt door de razendsnelle groei van ICT-mogelijkheden. Kantoorgebruikers hebben behoefte aan flexwerkplekken, coffee corners en loungeplekken, multimodale bereikbaarheid en aanwezigheid van faciliteiten zoals kinderdagverblijven, sportscholen, horeca en 'easy shopping'-mogelijkheden.
- Er is een blijvende druk op kostenbesparingen. Kantoorgebruikers willen daarom de bezettingsgraad verhogen. Uit onderzoek blijkt dat de bezettingsgraad momenteel gemiddeld tussen 50 en 70% ligt. Bij 10% van de gebruikers is deze zelfs lager dan 50%. Het verhogen van de bezettingsgraad en het herinrichten van kantoorruimten kan een enorme besparing op het metrage opleveren. Ook duurzaamheidsmaatregelen kunnen leiden tot kostenbesparingen.
- Er vindt op de arbeidsmarkt een slag om talent plaats. Die strijd om talent zal in sterke mate worden gedreven door demografische veranderingen. Een strijd die de komende jaren vanwege de vergrijzing en ontgroening steeds feller en lastiger wordt en die zorgt voor druk op de arbeidsparticipatie van de totale beroepsbevolking.

Dit zorgt, naast verschillen binnen generaties, voor een toenemende diversiteit wat betreft werkgewoonten en -behoeften. Een cruciale factor in het binden van medewerkers aan de organisatie is het creëren van Winning Workplaces: flexibele, meer inspirerende omgevingen met toegang tot faciliteiten die zijn gericht op een optimale work-life balance.

- Kantoorgebruikers hebben een grotere behoefte aan flexibiliteit in zowel werkplekinrichting als de contractuele huurtermijn. Meer dan de helft van de ondervraagde kantoorgebruikers geeft de voorkeur aan flexibelere huurovereenkomsten met een looptijd korter dan vijf jaar. In veel gevallen is dit in de huidige markt nog niet mogelijk.

Wij verwachten dat een deel van de kantoorgebruikers zal kiezen voor het creëren van Winning Workplaces in nieuwbouw op centrale locaties in de binnensteden en op vervoersknooppunten. Een ander deel zal in staat blijken deze te realiseren door het huidige kantoor (grondig) aan te passen of te verbouwen. Een volgende groep zal kiezen voor locaties die minder gunstig zijn gesitueerd in vergelijking met toplocaties. Dit laatste vraagt dan wel samenwerking met beleggers, ontwikkelaars, gemeenten en andere gebruikers op kantorenparken. Zij moeten gezamenlijk kantorenlocaties ontwikkelen die goed en multimodaal bereikbaar zijn en die faciliteiten bieden die inspireren en de work-life balance ondersteunen. Uitgangspunten bij het ontwikkelen van deze Winning Workplaces zijn de wensen en behoeften van gebruikers. Zo kunnen organisaties nu en in de toekomst talent aantrekken en behouden.

***Aan de slag:***

Welke werkplekconcepten zijn er mogelijk om zelf aan de slag te gaan? Hieronder een aantal adviezen over de inrichting van de werkplek en de werkomgeving, het bevorderen van de samenwerking en het stimuleren van werken op afstand.

- Creëer werkplekken voor verschillende activiteiten, zoals stilteplekken, vergaderruimten, projectruimten en aanlandplekken. Richt bij voorkeur geen, of zo min mogelijk, persoonlijke werkplekken in.
- Zorg voor flexibele en hoogwaardige ICT-infrastructuur en -faciliteiten (software voor flexibele werkplekken, aanwezigheidscheck, draadloos toegang tot netwerken zoals intranet en internet, voldoende bandbreedte en hoge opslagcapaciteit, VoIP, tele- en videoconferencing, etc.).
- Bevorder interne communicatie door middel van tools als 'instant messaging'. Zorg bovendien voor een goede informatievoorziening, bijvoorbeeld door middel van schermen met actuele bedrijfsinformatie.
- Creëer een gevoel van transparantie en ruimte door toepassing van glas en hoge plafonds. Maak plekken met uitzicht en veel 'natuurlijk' licht. Vermijd deuren en wanden.
- Maak verblijfplekken met veel sfeer, zoals coffee corners, loungeplekken en hoeken met statafels, maar ook ruimten voor creativiteit, sport en ontspanning.
- Bevorder een 'actieve' houding, bijvoorbeeld door het gebruik van vergaderruimten met statafels.
- Zorg voor grote kantoorvloeren, het liefst op één niveau, aangezien trappen en liften een belemmering vormen voor communicatie en dynamiek onder medewerkers.
- Verbind eventuele verdiepingen door bijvoorbeeld een atrium dat functioneert als 'sociaal hart'.
- Dring de hoeveelheid archiefruimte terug om digitaal archiveren te bevorderen en papiergebruik te verminderen.
- Gebruik duurzame en natuurlijke materialen.
- Beschouw ook de buitenruimte als onderdeel van een kantoorgebouw. Richt deze in met groen, bankjes, een terras, vijver of wandelpad.





*Real value in a changing world*

### **Business Contacts**

**Eelco Hoet**

Head of Occupier Business Team

+31 (0)20 5 405 405

eelco.hoet@eu.jll.com

### **Report Contacts**

**Ruben Langbroek**

Head of Research

+31 (0)20 5 405 405

ruben.langbroek@eu.jll.com

Occupier Special 2011 – Creëren van 'Winning Workplaces'

**Advance** publications are topic-driven white papers from Jones Lang LaSalle that focus on key real estate and business issues.

Kijk voor meer informatie op [www.winningworkplaces.nl](http://www.winningworkplaces.nl) of op [www.joneslanglasalle.nl](http://www.joneslanglasalle.nl)