

# De invloed van Het Nieuwe Werken op gemeentelijk vastgoed



Suzan Besier, maart 2011

## Colofon

**Titel:** De invloed van Het Nieuwe Werken op gemeentelijk vastgoed

**Auteur:** Suzan Besier  
s.besier@student.rug.nl  
Studentnummer: 1452770

**Opleiding:** Rijksuniversiteit Groningen  
Master Vastgoedkunde  
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen

**Begeleider:**  
Prof. Dr. E.F. (Ed) Nozeman  
e.f.nozeman@rug.nl

**Tweede beoordelaar:**  
Prof. Dr. ir. A.J. (Arno) van der Vlist  
a.j.van.der.vlist@rug.nl

**Afstudeerbedrijf:** Deloitte, Real Estate Advisory

**Begeleider eerste periode:**  
Roderick van Houwelingen  
Manager Deloitte Real Estate Project & Portfolio Advisory

**Begeleider tweede periode:**  
Marc van Rooijen  
Senior Consultant Deloitte Real Estate Project & Portfolio Advisory

Amsterdam, april 2011

## Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie geschreven ter afronding van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Tijdens mijn afstuderen heb ik onderzoek gedaan naar de invloed van Het Nieuwe Werken op het gemeentelijk vastgoed. Het belang van het onderzoek vloeit voort uit het gebrek aan inzicht dat gemeenten maar ook andere partijen hebben ten aanzien van de invloed van Het Nieuwe Werken op hun vastgoed. Dit inzicht kan ervoor zorgen dat gemeenten op voorhand op vragen in kunnen spelen. Graag wil ik hierbij van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken voor hun bijdrage aan de totstandkoming van het onderzoeksrapport.

Mijn dank gaat allereerst uit naar mijn afstudeerbegeleider vanuit de Rijksuniversiteit Groningen, de heer Nozeman, voor zijn begeleiding. Ik kon gedurende het onderzoek bij hem terecht voor feedback, voor heldere antwoorden op mijn vragen en om nieuwe inzichten te krijgen die mij verder hielpen. Tevens wil ik graag mijn afstudeerbegeleiders vanuit Deloitte bedanken, Roderick van Houwelingen en Marc van Rooijen, voor het regelmatig doorlezen van mijn stukken en het geven van kritische feedback waardoor mijn onderzoek inhoudelijk beter is geworden.

Daarnaast wil ik Marloes Pomp graag bedanken voor het uitwisselen van ideeën over Het Nieuwe Werken bij gemeenten en het doorlezen van mijn scriptie. Via Marloes ben ik ook met een groot aantal gemeenten in contact gekomen en heb ik extra informatie over Het Nieuwe Werken bij gemeenten in kunnen winnen.

Uiteindelijk had dit onderzoek niet uitgevoerd kunnen worden zonder de twaalf gemeenten die alle medewerking hebben verleend aan de interviews. Allen wil ik dan ook hartelijk danken voor de tijd en energie die zij erin gestopt hebben. Er is met enthousiasme deelgenomen door de verschillende gemeenten en verteld over de genomen en te nemen initiatieven op het gebied van Het Nieuwe Werken.

Ik presenteer u nu dan ook vol trots het eindresultaat van mijn onderzoek en hoop dat het een bijdrage zal leveren aan de implementatie van Het Nieuwe Werken bij gemeenten. Er is interesse getoond in de onderzoeksresultaten door de twaalf gemeenten die geïnterviewd zijn. Ook via twitter en andere social media kanalen hebben mensen mij gevraagd de kennis verkregen middels dit onderzoek te delen. In het kader van Het Nieuwe Werken, kennis moeten we delen, doe ik dit uiteraard graag. Ik hoop dan ook in het bijzonder dat dit onderzoek bruikbaar is voor een ieder die er over denkt om het transformatieproces te starten of daar al mee bezig is.

Met vriendelijke groet,

Suzan Besier

## Samenvatting

Het Nieuwe Werken is een actueel thema wat steeds meer organisaties bezighoudt. De aandacht voor Het Nieuwe Werken komt voort uit de veranderingen in de externe omgeving: Web 2.0, een nieuwe generatie werknemers, het veranderende economische klimaat, de demografische ontwikkelingen en de veranderende wensen van de burger. Gemeenten voelen hierdoor de druk van buitenaf om veranderingen in hun organisatie door te voeren.

Het transformatieproces naar Het Nieuwe Werken bestaat uit het integraal doorvoeren van initiatieven die voortvloeien uit vier werkprincipes waardoor het organiseren van werk geïnnoveerd wordt. Het Nieuwe Werken zelf is het werken volgens deze vier werkprincipes:

- tijd- en plaatsafhankelijk werken;
- sturen van medewerkers op resultaat;
- vrij toegang tot en het gebruiken van kennis, ervaringen en ideeën;
- flexibele arbeidsrelaties.

Het onderzoek richt zich binnen het gemeentelijk vastgoed op de ambtelijke huisvesting. Hierbij moet rekening gehouden worden met een aantal trends die de invloed van Het Nieuwe Werken op deze huisvesting kunnen versterken of juist verzwakken. Het gaat hierbij om de bezuinigingen die doorgevoerd moeten worden, de rol van strategisch vastgoedbeheer, de gemeentelijke herindelingen, de trends op de kantorenmarkt, de vergrijzing, de economische crisis en de rol die duurzaamheid speelt.

De Vereniging voor Gemeentesecretarissen heeft zichzelf tot doel gesteld om de gemeenten die lid zijn voor 2015 klaar te maken voor Het Nieuwe Werken. Een deel van de gemeenten is dus bezig met Het Nieuwe Werken. Opmerkelijk is dat het hierbij ontbreekt aan inzicht in de invloed die Het Nieuwe Werken heeft op het gemeentelijk vastgoed zowel nu als in de toekomst. Met dit onderzoek wordt dan ook geprobeerd inzichtelijk te maken of en zo ja hoe Het Nieuwe Werken van invloed is op gemeentelijk vastgoed. De overkoepelende vraag in dit onderzoek luidt als volgt: *In welke mate heeft Het Nieuwe Werken invloed op gemeentelijk vastgoed?*

Om antwoord te geven op deze vraag is allereerst een literatuurstudie gedaan. Aan de hand daarvan zijn voorlopige hypothesen betreffende Het Nieuwe Werken en de invloed op de ambtelijke huisvesting opgesteld. Aan de hand van een vergelijkende casestudie zijn de voorlopige hypothesen getoetst aan de praktijk en scherper gesteld.

Om deze casestudie te doen, is er een steekproef genomen van twaalf gemeenten uit een groep van totaal veertig gemeenten die koploper zijn wat betreft de implementatie van Het Nieuwe Werken. Bij deze gemeenten zijn interviews afgenomen en is materiaal ingewonnen om de voorlopige hypothesen te toetsen.

Uit de gesprekken blijkt dat het per gemeente verschilt wat de aanleiding is geweest om te starten met het denkproces om over te stappen op de nieuwe manier van werken. Daarnaast verschilt het ook sterk per gemeente hoe het transformatieproces verloopt en op welke manier de vier werkprocessen geïmplementeerd worden.

Bij het bepalen van de invloed van Het Nieuwe Werken op het vastgoed zijn vijf elementen naar voren gekomen die bestudeerd zijn in dit onderzoek. Het gaat hierbij om de locatie, de vastgoedportefeuille, de kantoorruimte, de werkplek en tot slot de kosten en opbrengsten. Per element is gekeken wat de invloed van Het Nieuwe Werken hierop is.

Gedurende het onderzoek bleek dat de twaalf gemeenten die vooroplopen zelf nog midden in het transformatieproces zitten. Daardoor is de invloed die Het Nieuwe Werken op gemeenten zal gaan hebben nog niet volledig zichtbaar. Daarnaast is de invloed die Het Nieuwe Werken reeds heeft gehad op het vastgoed ook niet in alle gevallen duidelijk geworden doordat gemeenten niet altijd over de juiste informatie beschikken.

De voorlopige hypothesen die aan de hand van de literatuur zijn opgesteld en vervolgens door middel van de cases zijn scherp gesteld vormen de kern van de conclusies van het onderzoek. Deze zijn in onderstaande tabel vermeld. In totaal moeten drie van de acht hoofdhypothesen voorlopig gehandhaafd blijven door gebrek aan data. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of deze in de toekomst behouden kunnen blijven of scherper gesteld moeten worden.

Hypothesen
Gemeenten streven ernaar HNW expliciet na te leven conform de definitie geformuleerd voor dit onderzoek.
De wijze waarop HNW geïmplementeerd wordt door de gemeenten is te relateren aan de mate waarin en de snelheid waarop HNW het vastgoed beïnvloedt. *
De gemeente stelt zich tot doel HNW te implementeren om in te spelen op de externe trends; web 2.0, de nieuwe generatie werknemers, het economische klimaat, de demografische ontwikkelingen en de burger 2.0.
De ambtelijke huisvesting is van oudsher in het centrum gevestigd en voldoet hierdoor aan de locatie-eisen die HNW stelt.
De gemeente is zich bewust van het belang van een duidelijke vastgoedstrategie die aansluit op de nieuwe visie met een flexibele vastgoedportefeuille, bestaande uit een vaste kern en een flexibele schil, maar werkt dit in de praktijk nog niet uit.
De gemeente richt de kantoorruimte zo in dat de ambtenaren optimaal gefaciliteerd worden om te kunnen werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken.*
De gemeente creëert meerdere soorten flexibele werkplekken voor ambtenaren die in oppervlakte toenemen en in aantal afnemen t.o.v. de traditionele werkplekken.*
De hoge investeringen die de gemeente op korte termijn doet om HNW te implementeren worden op de lange termijn terugverdiend.

\* De in oranje weergegeven hypothesen moeten voorlopig gehandhaafd blijven door gebrek aan data.

Dit onderzoek geeft inzicht in de invloed die Het Nieuwe Werken tot nu toe heeft gehad op de gemeenten die koploper zijn op dit gebied. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor gemeenten.

## Inhoud

Voorwoord .....	a
Samenvatting.....	b
Inhoud .....	d
1. Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemsignalering.....	3
1.2.1 Probleemstelling.....	3
1.2.2 Doelstelling.....	4
1.2.3 Onderzoeksvragen.....	4
1.3 Conceptueel model .....	5
1.4 Relevantie.....	7
1.4.1 Maatschappelijke relevantie .....	7
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.5 Onderzoeksopzet en methoden.....	7
1.5.1 Onderzoeksoort .....	7
1.5.2 Onderzoeksstrategieën .....	8
1.5.3 Informatiebronnen .....	8
1.5.4 Gehanteerde onderzoeksstrategieën en informatiebronnen per fase.....	9
1.6 Leeswijzer .....	9
2. Het Nieuwe Werken .....	10
2.1 Definiëring.....	10
2.2 Externe invloeden (Burning platform).....	13
2.3 Interne aanleiding .....	15
2.4 Wijze van implementatie .....	16
2.5 Resumé.....	17
3. Het Nieuwe Werken en huisvesting.....	18
3.1 Locatie .....	18
3.2 Vastgoedportefeuille.....	20
3.3 Kantoorruimte .....	21
3.4 Werkplek .....	21
3.5 Kosten & opbrengsten.....	24
3.6 Resultaten van andere organisaties.....	25

3.7	Resumé.....	27
4.	Gemeentelijk vastgoed.....	28
4.1	Definiëring gemeentelijk vastgoed.....	28
4.2	Ontwikkelingen betreffende gemeentelijk vastgoed.....	29
4.3	Implementatie van Het Nieuwe Werken bij gemeenten .....	31
4.4	Hypothesen .....	32
4.5	Resumé.....	34
5.	Toetsing theorie aan de praktijk .....	35
5.1	Benadering gemeenten.....	35
5.1.1	Selectie gemeenten.....	35
5.1.2	Interviews.....	36
5.2	Toetsen van de hypothesen .....	37
5.3	Scherpstellen hypothesen.....	38
5.3.1	Hypothese 1.....	38
5.3.2	Hypothese 2.....	39
5.3.3	Hypothese 3.....	40
5.3.4	Hypothese 4.....	41
5.3.5	Hypothese 5.....	42
5.3.6	Hypothese 6.....	44
5.3.7	Hypothese 7.....	45
5.3.8	Hypothese 8.....	47
5.4	Resumé.....	48
6.	Conclusies en aanbevelingen .....	49
6.1	Conclusies.....	49
6.2	Reflectie.....	53
6.3	Aanbevelingen.....	53
7.	Bronnenlijst .....	55
7.1	Literatuur.....	55
7.2	Websites.....	58
8.	Bijlagen.....	I
	Bijlage 1: geïnterviewde experts en bezochte bijeenkomsten .....	I
	Bijlage 2: interviewvragen.....	II
	Bijlage 3: aangescherpte hypothesen .....	VI

## 1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoek geïntroduceerd. Paragraaf 1.1 gaat in op de aanleiding van dit onderzoek en beschrijft kort de achtergrond. De probleemsignalering wordt gegeven in paragraaf 1.2, waarbij achtereenvolgens de probleemstelling, de doelstelling en de onderzoeksvragen beschreven worden. Het conceptueel model en de relevantie van het onderzoek worden respectievelijk in paragraaf 1.3 en 1.4 behandeld, gevolgd door de onderzoeksopzet en de onderzoeksmethoden in paragraaf 1.5. Het hoofdstuk besluit met de leeswijzer in paragraaf 1.6.

### 1.1 Aanleiding

*“Momenteel werkt ongeveer 10 tot 20 procent volgens het principe van ‘Het Nieuwe Werken’. In tien jaar tijd zal dit oplopen naar 50 tot 60 procent van alle werknemers. Het zal u niet verbazen dat dit een grote impact gaat hebben op de vastgoedmarkt. Een afname van het benodigde aantal m<sup>2</sup> en een toename van het leegstandspercentage op de kantorenmarkt zijn dan ook beide trends die de komende jaren door Het Nieuwe Werken versterkt zullen worden.”*

Deze uitspraak deed Leo van Duijn, Director Facilities en Real Estate bij Logica Nederland, tijdens het eindgebruikersdebat op de Provada 2010. Hij heeft zich de afgelopen jaren hard gemaakt voor het invoeren van Het Nieuwe Werken concept binnen zijn bedrijf maar stuitte daarbij op weerstand vanuit het hogere management. Inmiddels is ook Logica Nederland begonnen aan Het Nieuwe Werken wat zij zelf *Smart Working* noemen.

Leo van Duijn was gespreksleider bij dit debat over ‘Het Nieuwe Werken’ en zijn uitspraak roept een aantal vragen op. Wat houdt dit nieuwe fenomeen precies in? Hoe snel gaan organisaties over op deze nieuwe werkwijze? Wat zijn de effecten van Het Nieuwe Werken op bestaande vastgoedportefeuilles? Er wordt veel gepubliceerd via verschillende mediakanalen, maar zijn de genoemde feiten wel juist? En zijn de betreffende voorspellingen wel gebaseerd op verifieerbare uitgangspunten en aannames?

In de media en op internet staat Het Nieuwe Werken volop in de aandacht. Het is een nieuw fenomeen met steeds meer volgers die er ieder hun eigen draai aan geven. Er is momenteel nog beperkt literatuur beschikbaar over het onderwerp en voor dit onderzoek is dan ook vroegtijdig met enkele experts gesproken om de nodige input te krijgen. Ook is er deelgenomen aan een aantal bijeenkomsten over het onderwerp. De experts waarmee gesproken is en de bijgewoonde bijeenkomsten worden vermeld in bijlage 1. Uit deze gesprekken blijkt onder meer dat Het Nieuwe Werken een containerbegrip is geworden, dat op verschillende manieren gedefinieerd kan worden.

De huidige manier van werken, gericht op *command en control*, wordt in deze context ouderwets genoemd, aldus Dick Berlijn op het seminar van Deloitte (bijlage 1). Volgens Bryan en Joyce (2007) moet er een nieuwe manier ontwikkeld worden om organisaties in te richten en te besturen die past bij de veeleisende en veranderende buitenwereld. Maar wat is er dan zo veranderd dat organisaties niet meer op de huidige ‘oude’ manier kunnen werken?

Baane, Houtkamp en Knotter (2010) beschrijven twee ontwikkelingen die hieraan ten grondslag liggen. De opkomst van sociale toepassingen van ICT, Web 2.0. Daarnaast de veranderende



voorkeuren en competenties van een nieuwe generatie werknemers. Het werkgedrag, de kennis, vaardigheden en de voorkeuren zijn voor een groot deel gebaseerd op de mogelijkheden die ICT hen biedt.

Daarnaast worden de economische crisis en de War for talent genoemd als factoren die de externe omgeving beïnvloeden. Met de komst van 'The War for talent' zoals McKinsey deze tien jaar geleden al omschreef wordt het namelijk steeds noodzakelijker dat organisaties zichzelf gaan onderscheiden van de rest om talent aan te trekken (Chambers 1998). De ontgroening en vergrijzing zorgen namelijk voor een tekort aan nieuw talent voor de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft de economische crisis tot gevolg dat organisaties kritisch naar hun bedrijfsvoering moeten gaan kijken en bezuinigingen door moeten voeren.

Deze twee veranderingen, samen met de opkomst van Web 2.0 en de nieuwe generatie werknemers, hebben gezorgd voor een nieuwe realiteit waar organisaties mee geconfronteerd worden. Deze hebben een grote impact op de wijze waarop arbeid wordt georganiseerd. Zoals Darwin al zei; "It is not the strongest of species that survives, nor the most intelligent, but the most responsive to change" (Desmond en Moore 2008). Ook organisaties zullen zich moeten aanpassen aan de nieuwe realiteit om te kunnen overleven. Hierbij wordt de mens niet meer als vervangbaar hulpmiddel van het proces beschouwd, maar het proces is er ter ondersteuning van het unieke werk van de mens. De rollen worden hiermee omgedraaid (Bijl 2009).

Deze andere vorm van werkprocessen wordt ook wel 'Het Nieuwe Werken' genoemd. Het is een verzamelterm voor de initiatieven die genomen worden om het organiseren van werk te innoveren. Om op deze nieuwe manier van werken over te gaan moet een integrale organisatieverandering plaatsvinden die ervoor zorgt dat de organisatie gaat werken volgens vier werkprincipes (Baane 2010):

- tijd- en plaatsafhankelijk werken;
- sturen van medewerkers op resultaat;
- vrij toegang tot en het gebruiken van kennis, ervaringen en ideeën;
- flexibele arbeidsrelaties.

Wanneer organisaties de genoemde principes, die als zodanig niet nieuw zijn, in samenhang en consequent toepassen in hun bedrijfsvoering ondergaan deze een transformatie. Hierbij worden de beleidsvoornemens uitgevoerd. Dit proces zorgt ervoor dat een organisatie fundamenteel verandert ten opzichte van de klassieke organisatievorm. Naast het begrip transformatie wordt er in dit onderzoek veel gesproken over de implementatie van Het Nieuwe werken, waarmee de overgang van de oude naar de nieuwe cultuur bedoeld wordt. Deze overgang is een vernieuwing van werkwijzen waaronder het gehele traject valt. Deze verandering gaat niet over één nacht ijs en het zal jaren duren voordat de cultuurverandering volledig doorgevoerd is.

Niet iedereen is overtuigd van het nieuwe concept en



er wordt nog steeds beweerd dat er te weinig concreet bewijs is dat Het Nieuwe Werken ook daadwerkelijk haar vruchten af zal werpen in de vorm van bijvoorbeeld een hogere productiviteit, kostenreducties, een lagere CO<sup>2</sup> uitstoot of afname in het aantal m<sup>2</sup>. Toch zijn alle grote kantoorgebruikers in Nederland bezig met Het Nieuwe Werken, aldus Van der Meer (bijlage 1). Ook in het boek 'Het Nieuwe Werken ontrafeld' bewijzen de onderzoekers door de cases, het model, de theorie en 'lessons learned' bij diverse pioniers, dat er wel degelijk een betekenis, nut en noodzaak is voor Het Nieuwe Werken (Baane 2010).

Het Nieuwe Werken is zeker geen tovermiddel maar doorgaan op de oude voet is voor veel organisaties allang geen alternatief meer. Met dit in het achterhoofd zal het onderzoek verder ingaan op de invloed die Het Nieuwe Werken zal hebben op de vastgoedcomponent. Hierbij ligt de focus op de gevolgen die de implementatie van Het Nieuwe Werken bij gemeentelijke overheden zal hebben op het gemeentelijk vastgoed. Omdat Het Nieuwe Werken wat betreft vastgoed de grootste veranderingen teweeg brengt in de kantooromgeving, richt dit onderzoek zich binnen het gemeentelijke vastgoed op de ambtelijke huisvesting.

Het vermoeden bestaat dat deze overheidsorganisaties over het algemeen nog vrij traditioneel te werk gaan waardoor het lastig is om cultuurveranderingen door te voeren. Aangezien Het Nieuwe Werken alleen kans van slagen heeft als ook de cultuur van de organisatie verandert, is het aannemelijk dat het transformatieproces meer tijd neemt bij traditionele organisaties zoals een gemeente. Daar staat tegenover dat gemeenten gedwongen worden op korte termijn bezuinigingen door te voeren, waardoor er druk komt te staan op de implementatie van Het Nieuwe Werken. De verwachtingen zijn namelijk dat met dit concept kosten bespaard kunnen worden.

De oplopende staatsschuld waardoor de Nederlandse overheid de komende jaren moet gaan bezuinigen, is dus van invloed op het transformatieproces bij gemeenten. Het gaat om de grootste bezuinigingen uit de recente geschiedenis waarbij de eigen bedrijfsvoering een deel van deze bezuinigingen op zal moeten vangen. Tom Kronenburg, onderzoeksbureau Zenc (bijlage 1), betoogt dat Het Nieuwe Werken de overheid niet alleen helpt in het primaire proces door te moderniseren, maar ook mogelijkheden biedt om stevig te besparen op deze bedrijfsvoering. Overheden gaan hierin mee en uit verschillende bronnen blijkt dat ze zowel lokaal als centraal in toenemende mate aan de slag gaan met Het Nieuwe Werken (Van Houten 2010).

## 1.2 Probleemsignalering

Het bovenstaande resulteert in de probleemstelling en de doelstelling van dit onderzoek. Deze zullen hieronder geformuleerd worden en uiteindelijk leiden tot een aantal onderzoeksvragen.

### 1.2.1 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

*het ontbreken van inzicht in de invloed die Het Nieuwe Werken heeft op het gemeentelijk vastgoed zowel nu als in de toekomst waardoor niet op voorhand op vraagstukken kan worden ingespeeld.*

## 1.2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

*het inzichtelijk maken of en zo ja hoe Het Nieuwe Werken van invloed is op gemeentelijk vastgoed.*

## 1.2.3 Onderzoeksvragen

Aan de hand van de probleemstelling en de doelstelling is een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. De overkoepelende vraag in dit onderzoek luidt als volgt:

*in welke mate heeft Het Nieuwe Werken invloed op gemeentelijk vastgoed?*

Onderstaande deelvragen dienen gezamenlijk antwoord te geven op de hoofdvraag. Hierbij is aangegeven in welk hoofdstuk het antwoord op de verschillende deelvragen terug te vinden is.

### *Het Nieuwe Werken*

- *Wat wordt verstaan onder het begrip Het Nieuwe Werken?*
- *Welke externe trends zorgen ervoor dat organisaties nu de noodzaak voelen om over te stappen op Het Nieuwe Werken (burning platform)?*
- *Welke interne aanleidingen kunnen een trigger zijn om ook daadwerkelijk te starten met de implementatie van Het Nieuwe Werken?*
- *Is de wijze waarop Het Nieuwe Werken geïmplementeerd wordt door een organisatie van invloed op de mate waarin en de snelheid waarop Het Nieuwe Werken de huisvesting beïnvloedt?*

### *Het Nieuwe Werken en vastgoed*

- *Welke invloed heeft Het Nieuwe Werken op de locatiekeuzes?*
- *Welke invloed heeft Het Nieuwe Werken op de vastgoedportefeuille?*
- *Welke invloed heeft Het Nieuwe Werken op de kantoorruimte?*
- *Welke invloed heeft Het Nieuwe Werken op de werkplek?*
- *Hoe beïnvloedt Het Nieuwe Werken de kosten en opbrengsten van de huisvesting?*
- *Welke invloed van het Nieuwe Werken op vastgoed is er zichtbaar bij andere organisaties?*

### *Gemeentelijk vastgoed*

- *Wat wordt verstaan onder gemeentelijk vastgoed?*
- *Welke ontwikkelingen spelen er momenteel bij gemeenten die van invloed zijn op het gemeentelijk vastgoed?*
- *In hoeverre zijn gemeenten bezig met de implementatie van Het Nieuwe Werken?*

### *Theorie t.o.v. praktijk*

- *Hoe verhoudt zich de implementatie van Het Nieuwe Werken in de praktijk tot de uit de theorie afgeleide denkbeelden?*

### 1.3 Conceptueel model

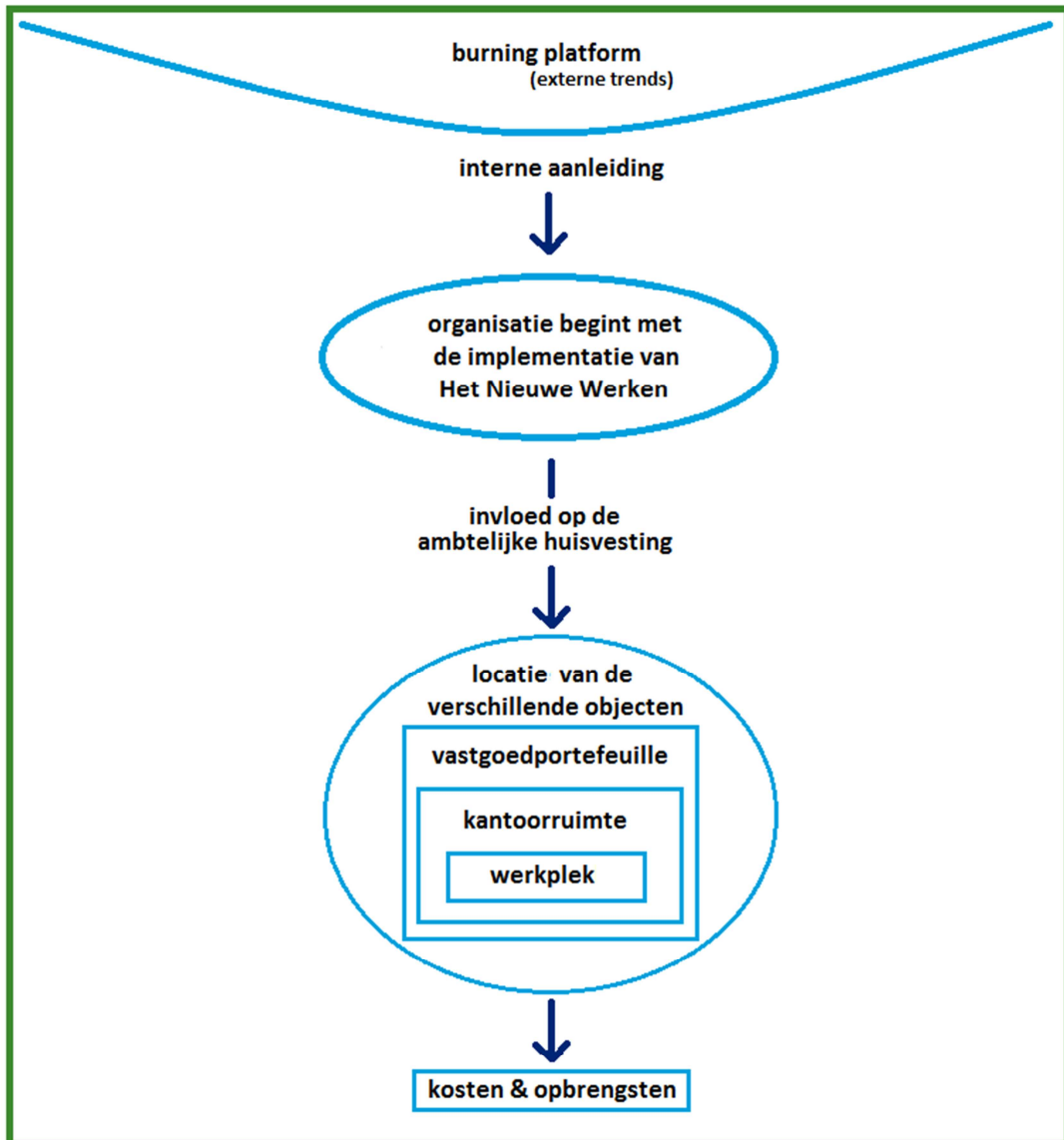
Veel organisaties, zo ook veel gemeenten, werken nu nog volgens het klassieke concept van *command* en *control*. Zoals al eerder beschreven, hebben deze organisaties te maken met een veranderende externe realiteit waardoor er een *burning platform* ontstaat. In de letterlijke zin van het woord houdt dit 'brandend platform' in dat het geen optie is om stil te blijven staan op het platform en geen actie te ondernemen. Wanneer men in het diepe springt, bestaat er een kans op overleven maar deze is niet zeker aangezien je niet kan zien waar de sprong toe leidt. In figuurlijke zin betekent dit dat stil staan geen optie is. De spong in het diepe representeert het transformatieproces van gemeenten naar Het Nieuwe Werken.

De druk om over te stappen op Het Nieuwe Werken komt dus vanuit het burning platform. Maar in de meeste gevallen is er een aanleiding nodig die ervoor zorgt dat een organisatie daadwerkelijk besluit om Het Nieuwe Werken te gaan implementeren. Het gaat hierbij om een interne aanleiding zoals een verhuizing naar een nieuw pand, een gebrek aan jonge werknemers, de overstap naar een taaksysteem of een reorganisatie waardoor een nieuwe start gemaakt wordt. Maar ook de vergrijzing in Nederland zorgt voor een mogelijke trigger. Organisaties worden aan het denken gezet door een toename in de gemiddelde leeftijd van werknemers waardoor de uitstroom steeds groter wordt.

Zodra een gemeente het besluit neemt om Het Nieuwe Werken te implementeren en daarmee de manier van werken binnen de organisatie te veranderen, wordt het interessant welke invloed deze veranderingen hebben op de ambtelijke huisvesting. Dit is mede afhankelijk van de manier waarop Het Nieuwe Werken geïmplementeerd wordt. De veranderingen die dit met zich meebrengt, hebben invloed op het vastgoed. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de locatie, het vastgoed zelf op drie verschillende niveaus, vastgoedportefeuille, kantoorruimte en werkplek, en de kosten en opbrengsten die verbonden zijn aan Het Nieuwe Werken.

Om dit te verduidelijken is het conceptuele model hieronder schematisch weergegeven;

Figuur 1.1 Conceptueel model



Bron: Eigen bewerking

## 1.4 Relevantie

Zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke relevantie wordt in deze paragraaf toegelicht.

### 1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Verwacht wordt dat Het Nieuwe Werken invloed heeft op het gemeentelijke vastgoed zoals gedefinieerd voor dit onderzoek. Dit zorgt ervoor dat de benodigde m<sup>2</sup> kantoorruimte per werknemer vermoedelijk verder zal afnemen. Het gevolg hiervan is een toename van de leegstand op de kantorenmarkt wat verschillende negatieve effecten met zich meebrengt. De eigenaren van de kantoren lopen inkomsten mis, kantoorpanden kunnen verloederen en bovendien kan het een negatieve invloed hebben op de omliggende gebouwen en de omgeving. In de troonrede van 21 september 2010 is aandacht besteed aan deze toenemende leegstandsproblematiek, waarmee nog eens benadrukt wordt dat het een maatschappelijk probleem is waarvoor een oplossing gezocht moet worden. Door inzichtelijk te maken in welke mate en op welke termijn Het Nieuwe Werken invloed zal hebben op gemeentelijk vastgoed kan effectiever geanticipeerd worden op het hiervoor geschetste probleem.

### 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijk toegevoegde waarde van dit onderzoek komt voort uit het feit dat er een relatief onbekend terrein inzichtelijk wordt gemaakt. Er is veel onderzoek gedaan naar Het Nieuwe Werken en dagelijks zijn er weer nieuwe resultaten en cijfers in de media te vinden. Het blijkt echter vaak lastig te achterhalen hoe deze onderzoeken tot stand zijn gekomen en op welke aannames deze zijn gebaseerd waardoor de meeste resultaten onbetrouwbaar zijn, aldus Wim Pullen van het CFPB (bijlage 1). Daarnaast zijn er weinig onderzoeken specifiek gericht op de invloed op gemeentelijk vastgoed. Geprobeerd wordt nieuwe relevante kennis aan de wetenschap toe te voegen.

Door de veranderingen in de externe omgeving komen ook de locatietheorieën in een nieuw licht te staan. Ze ondergaan als gevolg van Het Nieuwe Werken mogelijk een wijziging. De onderzoeken die tot nu toe zijn gehouden naar Het Nieuwe Werken geven hier echter nog geen duidelijk inzicht in.

## 1.5 Onderzoeksopzet en methoden

Voordat begonnen wordt met het beantwoorden van de onderzoeksvragen, moet allereerst duidelijk worden welk soort onderzoek uitgevoerd gaat worden. Daarnaast moet er een keuze gemaakt worden uit de verschillende onderzoeksstrategieën en informatiebronnen die beschikbaar zijn voor onderzoek. In deze paragraaf worden verschillende soorten onderzoek, onderzoeksstrategieën en informatiebronnen beschreven. Vervolgens wordt toegelicht welke in dit onderzoek worden gebruikt.

### 1.5.1 Onderzoeksoort

Baarda en De Goede (2006) beschrijven twee onderzoeksoorten die relevant zijn voor dit onderzoek: beschrijvend onderzoek en exploratief onderzoek. Een beschrijvend onderzoek laat zich kenmerken door een nauwkeurige beschrijving van kenmerken van de onderzoekseenheden. Hierbij zal geen nadere aanduiding van relaties of verklaringen worden gegeven. Exploratief onderzoek is echter gericht op de ontwikkeling van een theorie dan wel de formulering van één of meer hypothesen.

Dit afstudeeronderzoek laat zich in de eerste fase karakteriseren als een beschrijvend onderzoek (literatuurstudie) en tevens als exploratief onderzoek (hoe en waarom vraag). In de tweede fase kunnen de voorlopige verwachtingen scherper geformuleerd worden doordat de input die gegenereerd wordt aan de hand van een aantal cases verwerkt kan worden in de hypothesen. Aan de hand van dit onderzoek kunnen dus geen algemeen geldende uitspraken gedaan worden maar komen wel een aantal sterk geformuleerde hypothesen naar voren.

### 1.5.2 Onderzoeksstrategieën

Een onderzoeksstrategie is het geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd, ook wel de onderzoeksaanpak genoemd. Deze onderzoeksaanpak moet antwoord geven op de vraag hoe om te gaan met het vergaren van relevant materiaal en de verwerking van dit materiaal tot antwoorden op de vragen uit de probleemsignalering. In de literatuur worden hiervoor verschillende strategieën van onderzoek genoemd: survey, experiment, casestudie, gefundeerde theoriebenadering en deskresearch. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van deskresearch en vervolgens een casestudie. Deze twee verschillende strategieën worden kort toegelicht:

#### Deskresearch

Deskresearch is een aanpak waarbij gebruik wordt gemaakt van door anderen geproduceerd of wel bestaand materiaal. In het bureauonderzoek kan onderscheid worden gemaakt tussen twee hoofdvarianten: literatuuronderzoek en secundair onderzoek. Literatuuronderzoek is de vergaring en bestudering van geproduceerde vakliteratuur. Het gaat hier veelal om een kwalitatieve inhoudsanalyse. Secundair onderzoek richt zich daarentegen op de vergaring en analyseren van door andere geproduceerde statistische gegevens, die vaak op kwantitatieve wijze worden verwerkt en geanalyseerd (Verschuren en Doorewaard, 2007).

#### Casestudie

Een casestudie laat zich kenmerken als een onderzoek waarbij de onderzoeker inzicht probeert te verkrijgen in een of enkele objecten of processen. De casestudie laat zich typeren door een klein aantal onderzoekseenheden, een arbeidsintensieve benadering, meer diepte dan breedte, een selectieve ofwel strategische steekproef, kwalitatieve gegevens en onderzoeksmethoden en een open waarneming op locatie.

Binnen het domein van de casestudie zijn ook weer twee hoofdvarianten te onderscheiden: de enkelvoudige en de vergelijkende of meervoudige casestudie. De enkelvoudige casestudie richt zich slechts op één afzonderlijke case, terwijl de vergelijkende casestudie verschillende cases onderling vergelijkt (Verschuren en Doorewaard, 2007). In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de vergelijkende casestudie. Dit omdat de invloed van *Het Nieuwe Werken* niet voor iedere case gelijk is en door de case te vergelijken, kan de invloed van verschillende factoren bestudeerd worden.

### 1.5.3 Informatiebronnen

Voor de uitvoering van een onderzoek is relevante informatie van groot belang. Hiervoor kan volgens Verschuren en Doorewaard (2007) gekozen worden uit een vijftal categorieën, namelijk: personen, media, werkelijkheid, documenten, literatuur. Deze vijf bronnen worden gebruikt voor het verzamelen van data voor dit onderzoek.

#### 1.5.4 Gehanteerde onderzoeksstrategieën en informatiebronnen per fase

Het onderzoek is opgebouwd uit een drietal fasen. In de verschillende fasen worden ook verschillende onderzoeksstrategieën en bronnen gebruikt. Deze worden hier kort besproken.

Fase I wordt uitgevoerd middels deskresearch. Relevante literatuur op het gebied van gemeentelijk vastgoed en *Het Nieuwe Werken* is bestudeerd. De informatiebronnen literatuur en media, waaronder vaktijdschriften en internet, zijn gebruikt. Literatuur met betrekking tot *Het Nieuwe Werken* is echter beperkt beschikbaar doordat het een vrij nieuw thema is. Om toch de benodigde informatie te verkrijgen, is in deze eerste fase reeds begonnen met het interviewen van deskundigen op het gebied van *Het Nieuwe Werken*. Deze ervaringen zijn gebruikt als input voor het theoretisch kader. Het eindresultaat van fase I is een aantal sterk geformuleerde hypothesen over de invloed van *Het Nieuwe Werken* op de ambtelijke huisvesting.

In Fase II wordt gebruik gemaakt van de vergelijkende casestudie. Om inzicht te krijgen in de mate waarin *Het Nieuwe Werken* daadwerkelijk invloed heeft op gemeentelijk vastgoed is een aantal gemeenten dat zich bevindt in het transformatieproces afzonderlijk van elkaar onderzocht. Aan de hand van diepte-interviews wordt per gemeente een projectanalyse gemaakt. Deze analyses worden gebruikt om de hypothesen die in fase I geformuleerd zijn scherper te krijgen.

In Fase III worden de conclusies getrokken en wordt nagegaan of de doelstelling van het onderzoek is bereikt. Daarnaast wordt een reflectie gegeven op het onderzoek en worden er aanbevelingen gedaan aan gemeenten. De conclusies en aanbevelingen worden gedaan op basis van informatie uit de voorgaande fasen.

### 1.6 Leeswijzer

Na in dit hoofdstuk de kaders voor het onderzoek bepaald te hebben, wordt in hoofdstuk 2 aan de hand van een literatuuronderzoek antwoord gegeven op de eerste deelvragen. Het *Nieuwe Werken* concept wordt verduidelijkt waarbij de definiëring gegeven wordt. Het *Burning Platform* waar organisaties, en dus ook gemeenten, vandaag de dag mee te maken hebben, wordt beschreven waarna wordt ingegaan op de daadwerkelijke trigger om over te stappen op deze nieuwe manier van het organiseren van werk. Daarnaast wordt de wijze van implementatie omschreven en de invloed die dit kan hebben op het proces.

Hoofdstuk 3 beschrijft de invloed van *Het Nieuwe Werken* op vastgoed in algemene zin. Hierbij wordt ingegaan op vijf verschillende vastgoedelementen die beïnvloedt worden: de locatiekeuzes, de vastgoedportefeuille, de kantoorruimte, de werkplek en de kosten en opbrengsten. Ook wordt de invloed van *Het Nieuwe Werken* op andere organisaties kort belicht.

Hoofdstuk 4 gaat specifiek in op gemeentelijk vastgoed en wat hier voor het onderzoek onder verstaan wordt. Hierbij worden de ontwikkelingen die momenteel spelen bij gemeenten omschreven omdat deze de invloed van *Het Nieuwe Werken* op vastgoed kunnen versterken of juist verzwakken. Duidelijk wordt in hoeverre gemeenten bezig zijn met de implementatie van *Het Nieuwe Werken* en worden de voorlopige hypothesen opgesteld aan de hand waarvan de theorie getoetst kan worden. Hoofdstuk 5 begint met een selectie van de cases waarna de methode van toetsing beschreven wordt. Aan de hand van de onderzoeksresultaten die voort zijn gekomen uit de veertien interviews zijn de voorlopige hypothesen daar waar mogelijk scherper gesteld.

In het laatste deel, hoofdstuk 6, worden de conclusies van het onderzoek gegeven. Als afsluiting van het onderzoek wordt een reflectie gegeven en wordt een aantal aanbevelingen gedaan.



## 2. Het Nieuwe Werken

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de eerste vier deelvragen betreffende Het Nieuwe Werken. Duidelijk zal worden:

- wat in dit onderzoek onder het begrip Het Nieuwe Werken verstaan wordt (§2.1);
- welke externe ontwikkelingen ervoor zorgen dat organisaties de druk voelen om over te stappen op Het Nieuwe Werken (§2.2);
- welke interne aanleidingen een trigger kunnen zijn om ook daadwerkelijk te starten met de implementatie van Het Nieuwe Werken (§2.3);
- en of de wijze waarop Het Nieuwe Werken geïmplementeerd wordt door een organisatie van invloed is op de mate waarin en de snelheid waarop Het Nieuwe Werken de huisvesting beïnvloed (§2.4).

### 2.1 Definiëring

Pas sinds de industriële revolutie, begin 19<sup>e</sup> eeuw, werken mensen buitenshuis en gaan ze naar hun werk toe. Daaruit blijkt volgens Ab van der Touw, spreker op het seminar van Deloitte (bijlage 1), dat de locatie waar men werkt aan verandering onderhevig kan zijn. Nu, 200 jaar later, wordt een trend zichtbaar waarbij werk niet per definitie op kantoor plaats moet vinden, maar daar waar de werknemer dat wil.

De term Het Nieuwe Werken lijkt een compleet nieuwe visie op arbeid te suggereren, maar het is in feite een volgende stap in het optimaliseren van werk, een ontwikkeling die 20 jaar geleden is ingezet. Het begrip dook voor het eerst op in een whitepaper uit 2005 van Microsoft-voorman Bill Gates (Verbruggen-Letty en Thunnissen 2010). Hij pleit hierin voor een manier van werken die beter kan reageren op de 24-uurs economie, de globalisering en de 'informatie overload' en waarin vrijheid, vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid van de medewerker centraal staan.

Het sturen op aanwezigheid en het controleren maakt plaats voor een andere manier van leidinggeven. Managers coachen de medewerkers en ondersteunen hen om de afgesproken doelen te behalen. Het systeem is gebaseerd op wat de individuele talenten van de medewerker betekenen voor de bedrijfsdoeleinden. Het Nieuwe Werken zorgt voor een verandering in de organisatiestructuur. De omgangsvormen tussen collega's zullen veranderen, aldus Marit Overbeek (2010).

#### Werkprincipes

Wanneer een organisatie volgens Het Nieuwe Werken wil gaan werken, moeten er integrale organisatieveranderingen plaatsvinden. Hierbij worden verschillende initiatieven genomen die ertoe leiden dat een organisatie volgens de hierna beschreven werkprincipes gaat werken (Baane 2010);

Ten eerste moet de organisatie haar medewerkers in staat stellen onafhankelijk van tijd en plaats te werken. De technologie maakt het tegenwoordig mogelijk om vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week te werken. Tegelijkertijd maakt diezelfde technologie het mogelijk dat informatie en kennis overal toegankelijk is. Medewerkers worden op deze manier in staat gesteld om zelf te bepalen waar en wanneer ze hun werk doen. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten. Enerzijds is de verwachting vanuit de organisatie dat dit onder andere bij zal dragen aan de productiviteit van medewerkers en aan kostenbesparingen door het reduceren van het aantal werkplekken en de reiskosten. Anderzijds wordt er verwacht dat medewerkers werk en privé beter kunnen combineren

en daardoor de kwaliteit van leven kunnen verhogen. Het kantoor verandert hierdoor van functie en wordt eerder een ontmoetingsplek om energie en inspiratie op te doen dan een vaste werkplek voor medewerkers.

Ten tweede moet de organisatie haar medewerkers consequent sturen op resultaat. Zichtbaarheid is niet meer vanzelfsprekend waardoor vertrouwen in elkaar enorm belangrijk wordt. Medewerkers willen steeds vaker zelf bepalen op welke wijze zij hun werk inhoudelijk inrichten. Door op resultaten te sturen, kunnen duidelijke afspraken worden gemaakt over de output die geleverd moet worden en is duidelijk wat er verwacht wordt. Dit vereist van de manager dat hij op afstand stuurt en coacht op de te behalen resultaten. Tegelijkertijd krijgt de medewerker meer autonomie en wordt eigen inzicht en professionaliteit gestimuleerd. Dit moet leiden tot een hogere productiviteit doordat ze meer direct betrokken zijn bij besluitvormingsprocessen.

Ten derde zorgt de organisatie dat haar medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën. De organisatie zal steeds transparanter worden doordat de interactie tussen medewerkers toeneemt en mensen steeds meer gaan samenwerken. Hierbij zijn systemen nodig die ervoor zorgen dat alle kennis en ervaringen op een eenvoudige en efficiënte manier bij elkaar worden gebracht.

In het vierde en tevens laatste werkprincipe wordt benoemd dat organisaties gebaseerd moeten zijn op flexibele arbeidsrelaties. Hierbij worden gezamenlijk afspraken gemaakt tussen werkgevers en werknemers over de samenwerking. Arbeidsrelaties moeten flexibel worden afgestemd op de persoonlijke behoefte van de medewerker en de levensfase waar deze zich bevindt. Werknemers moeten zelf kunnen bepalen wanneer ze hun werk doen zolang de targets gehaald worden. Om een voorbeeld te geven, een werkgever moet parttimers niet verplichten om vier vaste dagen in de week van negen tot vijf te werken. Zolang de werknemer zijn uren maakt, of nog beter, de afgesproken output levert, mag deze zelf bepalen wanneer het werk gedaan wordt.



Wanneer organisaties de genoemde principes, die als zodanig niet nieuw zijn, in samenhang en consequent toepassen in hun bedrijfsvoering ondergaan deze een transformatie. Dit proces zorgt ervoor dat een organisatie fundamenteel verandert ten opzichte van de klassieke organisatievorm. Het is echter wel zo dat dit transformatieproces voor iedere organisatie uniek is en elk geven ze er hun eigen draai aan. Hoewel de interpretatie, beleving en uitvoering van Het Nieuwe Werken behoorlijk verschillen tussen organisaties, delen ze wel allemaal de mening dat alle facetten van de organisatie bij elkaar moeten worden gebracht, dat Het Nieuwe Werken uit verschillende componenten bestaat en dat de vier werkprincipes integraal moeten worden doorgevoerd (van Damme 2010).

### Definitie

Voor het onderzoek is het van belang dat er een hanteerbare definitie van Het Nieuwe Werken volgt uit de vier besproken werkprincipes. Het Nieuwe Werken is pas een feit wanneer een organisatie

volledig volgens de vier werkprincipes werkt. Gedurende het transformatieproces dat hieraan vooraf gaat worden initiatieven genomen waardoor de organisatie verandert richting de vier werkprincipes. Het kan echter jaren duren voordat organisaties volledig werken volgens de vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken. Het moet dan ook gezien worden als een einddoel waarnaar organisaties streven.

Het transformatieproces naar Het Nieuwe Werken bestaat uit het integraal doorvoeren van initiatieven die voortvloeien uit de vier werkprincipes waardoor het organiseren van werk geïnnoveerd wordt. Het Nieuwe Werken zelf is het werken volgens deze vier werkprincipes:

- tijd- en plaatsonafhankelijk werken;
- sturen van medewerkers op resultaat;
- vrij toegang tot en het gebruiken van kennis, ervaringen en ideeën;
- flexibele arbeidsrelaties.

### Kritiek

In de media wordt veelal enthousiast gesproken over het nieuwe werkconcept. Maar er zijn ook kritische geluiden omtrent het Nieuwe Werken waaruit blijkt dat dit concept ook schaduwzijden kent. Dankbaar (2010) vreest voor een disbalans tussen werk en privé wat kan leiden tot een toename van het aantal burn-outs. Intermediair kopt dat kinderen de dupe worden van Het Nieuwe Werken doordat ouders werk mee naar huis nemen en ook daar achter hun laptop duiken (Van Lookeren Compagne 2010). Zo zijn er meer voorbeelden waaruit blijkt dat het nieuwe werkconcept nog in de kinderschoenen staat en dat organisaties in de toekomst tegen vraagstukken aan zullen lopen die niet eenvoudig op te lossen zijn. Dit wil echter niet zeggen dat Het Nieuwe Werken, zoals hiervoor beschreven in vier werkprincipes, niet de toekomst is. De externe omgeving verandert en daar zullen organisaties zich op aanpassen. In hoeverre er goed wordt ingespeeld op de keerzijde van Het Nieuwe Werken is bepalend voor de snelheid en het succes van de implementatie.



### Componenten

Er zijn drie afdelingen binnen organisaties die betrokken moeten worden bij de implementatie van de werkprincipes. Deze drie componenten moeten integraal meegenomen worden bij de implementatie van Het Nieuwe Werken. Het gaat hierbij om HR, ICT en huisvesting. Dit onderzoek richt zich binnen Het Nieuwe Werken op de vastgoedcomponent en daarmee dus op de huisvesting. Zaken die niet direct betrekking hebben op het vastgoed zoals ICT en HR worden in dit onderzoek wel genoemd, maar niet nader uitgewerkt. Niet alle vier de werkprincipes hebben een even grote invloed op deze vastgoedcomponent. Maar om Het Nieuwe Werken in zijn totaliteit succesvol in te voeren zullen gemeenten wel een integrale visie op het nieuwe werkconcept moeten hebben.

## 2.2 Externe invloeden (Burning platform)

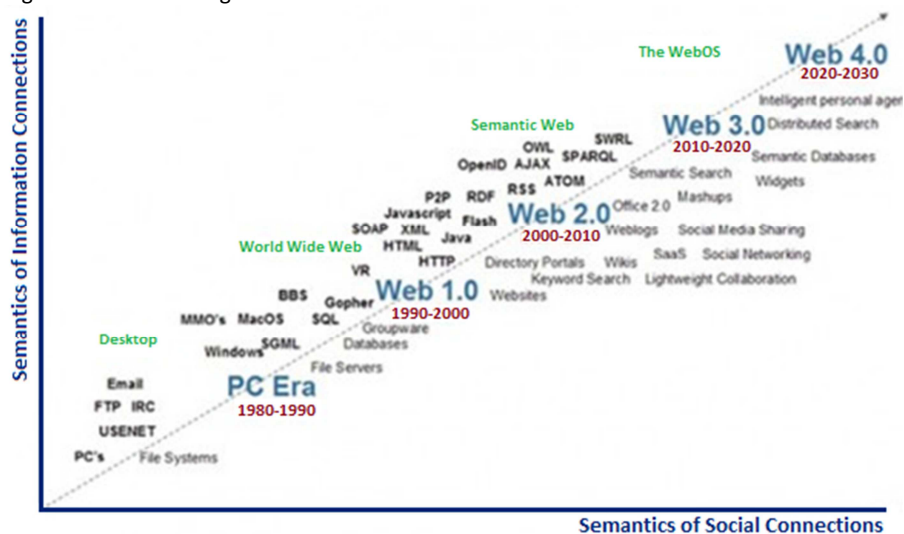
Organisaties worden al jaren op dezelfde manier ingericht terwijl de omgeving ingrijpend aan het veranderen is (Baane 2010). Groei van de kennis- en diensteneconomie, een veranderend economisch klimaat, structurele afname van de beroepsbevolking door vergrijzing en ontgroening, door ontgroening ook schaarste van talent, globalisering van het arbeidsproces, flexibilisering van arbeid en verregaande digitalisering zijn hier voorbeelden van. Voor individuele organisaties is het veelal onmogelijk om invloed op deze veranderingen uit te oefenen waardoor ze voor de keuze worden gesteld om zich aan te passen en te anticiperen op de toekomst of om op dezelfde wijze door te gaan. Er is een viertal externe trends die naar het oordeel van diverse experts (bijlage 1) organisaties geen andere keus laten dan zich aan te passen om levensvatbaar te blijven. Dit burning platform wordt in deze paragraaf geschetst. Daarnaast wordt aangegeven hoe de implementatie van *Het Nieuwe Werken* de organisatie kan veranderen waardoor deze aansluiting blijft houden bij de externe trends.

### Web 2.0

Allereerst is er de ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie die het mogelijk maakt dat iedereen met elkaar kan communiceren en informatie kan uitwisselen. Hierdoor zijn sociale virtuele netwerken ontstaan, ook wel aangeduid als Web 2.0. Deze netwerken hebben een grote impact op de manier waarop mensen met elkaar omgaan, zowel in de privésfeer als op de werkvloer. De vrije beschikbaarheid van kennis en informatie zorgt ervoor dat grenzen binnen organisaties vervagen en klassieke denkbeelden over organiseren in een nieuw daglicht komen te staan (Baane 2010). Als organisatie kan je nauwelijks om Web 2.0 heen. Bij de implementatie van *Het Nieuwe Werken* past een organisatie zich onder andere op deze trend aan door werknemers te laten communiceren via internet, kennis en ervaringen te delen via internet en werk te digitaliseren waardoor tijd- en plaatsafhankelijk werken mogelijk wordt.

Het zal niet lang duren voordat Web 3.0 en Web 4.0 ook voelbaar worden binnen organisaties.

Fig 2.1 De ontwikkeling van het Web.



Bron; Pronamic, 2009

Het verschil tussen de verschillende web-versies is hier kort omschreven en is ook zichtbaar in figuur 2.1:

- Web 1.0 is het web waar alleen documenten en informatie op te vinden zijn.
- Web 2.0 is het web waarop ook interactie tussen personen mogelijk is.
- Web 3.0 is het web waarop internettoepassingen meer op elkaar zijn afgestemd, kunnen samengaan of geïntegreerd kunnen worden. Het internet denkt hierbij mee met de gebruiker.
- Web 4.0 wordt over geschreven maar is nog niet duidelijk gedefinieerd.

### Nieuwe generatie werknemers

Naast de nieuwe vormen van ICT zijn ook de werknemers verantwoordelijk voor de veranderende verhoudingen binnen organisaties. Daar waar Edelkoort op Het Nieuwe Werken Blog (2010) spreekt over een nieuw type werknemer, Werknemer 2.0, maakt Boon onderscheid in generaties waarbij generatie Y is opgeleid in het studiehuis volgens *het nieuwe leren* (fig 2.2). Deze laatste generatie stroomt langzaam de arbeidsmarkt in en maakt nu al een significant deel van het kantoorpersoneel uit (Boon 2010). Ze zijn opgegroeid in een digitale wereld en beschikken over andere eigenschappen. Ze hebben andere voorkeuren wanneer het gaat om werk en de werkomgeving en andere kennis en vaardigheden bij de uitvoering daarvan. Veen (bijlage 1), hoogleraar educatie en technologie aan de TU Delft, geeft aan dat organisaties die hier niet op inspelen, de boot nog wel eens zouden kunnen missen. Met de implementatie van Het Nieuwe Werken kan hier op ingespeeld worden doordat de arbeidsrelaties flexibel worden. Zo wordt er geluisterd naar hoe, waar, wanneer en met wie de werknemer wil werken.

Fig 2.2 Vier generaties met elk hun eigen waarden



Bron; Deloitte 2010

### Economisch klimaat

Het economisch klimaat is de derde externe factor waar individuele organisaties veelal geen invloed op uit kunnen oefenen. De huidige economische crisis heeft ervoor gezorgd dat organisaties zich anders zijn gaan gedragen. Ze stellen alles op alles om kosten te reduceren en daarmee het hoofd boven water te houden. Dit maakt het ook enorm belangrijk om een overzichtelijke vastgoedportefeuille te hebben en te houden. Door efficiënter vastgoedbeheer zijn namelijk kostenbesparingen mogelijk. En ondanks dat de implementatie van Het Nieuwe Werken investeringen vereist, kunnen in de meeste gevallen op de lange termijn kosten bespaard worden

(Bijl 2010). Deze besparingen hebben betrekking tot het vastgoed maar kunnen ook voortkomen uit de HR kant doordat mensen bijvoorbeeld efficiënter werken of dat computers taken overnemen.

### Demografische ontwikkelingen

De vierde externe trend waar organisaties rekening mee moeten houden, is van demografische aard. Doordat de komende jaren een grote uitstroom uit de arbeidsmarkt verwacht wordt door de vergrijzing, zullen medewerkers schaarser worden. In 2020 kan het tekort aan personeel zelfs oplopen naar driehonderdduizend personen (Novum 2010). De krapte zal als eerste voelbaar worden binnen het hoogopgeleide deel van de beroepsbevolking, omdat Nederland relatief veel slim werk heeft. Het werk binnen organisaties wordt steeds kennisintensiever en doordat ook de goede werknemers schaarser worden, ontstaat een zogenoemde War for Talent (Chambers 1998). Bedrijven zullen zich aan moeten passen aan de wensen van de werknemers om talent aan te trekken en de 'oorlog' te winnen. Het Nieuwe Werken zorgt ervoor dat organisaties aantrekkelijk zijn voor jonge medewerkers.

Uit bovenstaande externe invloeden blijkt dat Nederlandse organisaties worden geconfronteerd met een aantal tegelijk optredende ontwikkelingen die grote impact zullen hebben op de manier van werken. Bryan en Joyce (2007) stellen dat Het Nieuwe Werken de manier is voor verouderde organisaties om te anticiperen op deze veranderingen.

## 2.3 Interne aanleiding

Door de hiervoor beschreven externe trends voelen organisaties de urgentie om zich aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid. Daarnaast zijn het de interne ontwikkelingen, al dan niet beïnvloed door deze externe omgeving, die ervoor zorgen dat organisaties een start maken met het denkproces om Het Nieuwe Werken te implementeren. Deze interne ontwikkelingen vormen de aanleiding voor een overstap van een traditionele naar een innovatieve en dynamische werkomgeving (Mooij 2009). In de praktijk is volgens Mooij (2009) een zevental aanleidingen zichtbaar:

- een verandering in het huisvestingsconcept van de organisatie moet als eerste aanleiding genoemd worden;
- organisaties moeten als gevolg van de economische crisis kostenbesparingen doorvoeren. Bezuinigingen zijn dan ook de tweede trigger voor organisaties om over te stappen op Het Nieuwe Werken;
- de wil die organisaties hebben om de nadelen van het woon-werkverkeer te verminderen, wordt ook aangegrepen om het transformatieproces in te zetten;
- veranderingen in de manier van werken kunnen voor een omslag in de organisatie zorgen. Dit kan aangegrepen worden door organisaties om ook Het Nieuwe Werken door te voeren;
- organisaties zoeken naar manieren om hun werknemers optimaal te laten werken. Daarbij worden ze beïnvloed door de veranderende eisen van de werknemer. De opkomende schaarste op de arbeidsmarkt zal ook steeds voelbaarder worden voor organisaties en vraagt om verandering;
- het verhogen van de duurzaamheid is de laatste aanleiding tot verandering die hier aangesneden zal worden. De belasting van het milieu kan een aanleiding zijn om ruimte te besparen en verhuizingen uit te stellen om onnodig afval te voorkomen.

Wanneer een organisatie veranderingen door wil voeren neemt deze bij voorkeur eerst kostenbesparende initiatieven die op korte termijn realiseerbaar zijn. Dit komt doordat het topmanagement in moet stemmen met de veranderingen en zij dit eerder zal doen als er quick wins, relatief eenvoudig te behalen resultaten, te voorzien zijn (Baane 2010). Een verandering in de huisvesting wordt door veel organisaties gezien als laaghangend fruit, dat dus aangegrepen wordt om ook het transformatieproces van Het Nieuwe Werken te starten. Ook uit onderzoeken van Twijnstra Gudde blijkt dat de programma's voor Het Nieuwe Werken bij de overheid vaak starten in de huisvesting (Spijker en Van der Meer 2010).

Het huisvestingsconcept verandert bij fusies of overnames, bij renovaties van bestaande panden of bij een verhuizing naar een nieuw pand. Maar ook bij aflopende huurcontracten en ruimtegebrek binnen de bestaande huisvesting treden er veranderingen op. Dit blijkt in de praktijk vaak ook het moment waarop de ontwikkeling van het traditionele naar een innovatief, dynamisch kantoor in gang wordt gezet en de organisatie aan het denken wordt gezet wat betreft Het Nieuwe Werken (Mooij 2009). Invoeren van Het Nieuwe Werken kan niet gezien worden als een quick win maar door het nieuwe concept samen in te voeren met een verandering in de huisvesting verloopt de implementatie over het algemeen eenvoudiger.

Vernieuwing van het huisvestingsconcept is dus een belangrijk startpunt en veel organisaties kiezen dit dan ook als kernthema van het transformatieproces naar Het Nieuwe Werken. Het is zichtbaar, laagdrempelig, planbaar, tastbaar en overzichtelijk, aldus Baane (2010).

## 2.4 Wijze van implementatie

Al dan niet getriggerd door een interne ontwikkeling besluiten organisaties uiteindelijk om te starten met het transformatieproces waarbij initiatieven genomen worden om Het Nieuwe Werken te implementeren in de organisatie. Hoe dit proces exact verloopt, is afhankelijk van de desbetreffende organisatie. Er is een aantal cruciale stappen aan te wijzen die doorlopen moeten worden in het transformatieproces. Deze stappen zijn opgesteld aan de hand van verschillende gesprekken met experts (bijlage1):

1. start denkproces over de implementatie van Het Nieuwe Werken, al dan niet naar aanleiding van een interne trigger;
2. goedkeuring om aan de slag te gaan met de ideeën;
3. het inrichten van werkgroep(en) die het proces zullen vormgeven en begeleiden;
4. visie over Het Nieuwe Werken in de organisatie vormen;
5. nemen van initiatieven op de drie gebieden, HR, ICT en huisvesting, om tot het einddoel 'werken volgens Het Nieuwe Werken' te komen;

### Wat betreft de initiatieven op het gebied van de huisvesting:

- a. keuze om het "verschillende flexibele werkplekken" concept in de bestaande of nieuwe objecten te implementeren;
- b. programma van Eisen opstellen;
- c. goedkeuring krijgen om het plan uit te voeren;
- d. awareness creëren bij ambtenaren om het nieuwe huisvestingsconcept te laten slagen;

- e. verhuizen naar de aangepaste of nieuwe huisvesting (ICT aanpassen en het begeleiden van de cultuurverandering lopen parallel);
6. het borgen van veranderingen in de organisatie zodat ze structureel zijn;
7. evalueren van de genomen initiatieven; werkt de organisatie volledig volgens de vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken;
8. doorontwikkelen van het concept is noodzakelijk.

De wijze waarop een organisatie deze stappen doorloopt tijdens het transformatieproces heeft invloed op het succes van de implementatie. Zoals al eerder beschreven is, moet voorkomen worden dat er binnen de organisaties losse initiatieven worden genomen om de organisatie te veranderen. Deze moeten gebundeld worden en verwerkt in een integrale visie en implementatiestrategie. Een evenwichtige samenwerking tussen de afdelingen HR, ICT en huisvesting is hierbij van groot belang. Zodra er veranderingen plaatsvinden, moeten deze stevig geborgd worden in de organisatie. Wanneer dit niet gebeurt, zal het meer tijd kosten om de organisatie volledig volgens het nieuwe werkconcept te laten werken. Hiermee zullen ook de veranderingen met betrekking tot de huisvesting vertraging oplopen.

Daarnaast moet er rekening gehouden worden met de grootte van de organisatie. In kleinere organisaties zijn de lijntjes korter en zijn veranderingen over het algemeen eenvoudiger door te voeren. Voor grote organisaties zijn veranderingen complexer om door te voeren (Rorink en Kleijn 2005). Dit komt mede doordat er in kleine organisaties meer verbondenheid is waardoor veranderingen eenvoudiger doorgevoerd kunnen worden en bureaucratie minder een rol speelt (Kieft 2010).

## 2.5 Resumé

Het Nieuwe Werken is het werken volgens de vier werkprincipes: tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturen van medewerkers op resultaat, vrij toegang tot en het gebruiken van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties. Het transformatieproces naar Het Nieuwe Werken is het integraal doorvoeren van initiatieven die voortvloeien uit deze vier werkprincipes waardoor het organiseren van werk geïnnoveerd wordt.

De vier belangrijkste externe ontwikkelingen die ervoor zorgen dat organisaties de druk voelen om over te stappen op Het Nieuwe Werken zijn Web 2.0, de nieuwe generatie werknemers, de economische crisis en de demografische veranderingen.

Uit de analyse van de interne ontwikkelingen die aanleiding kunnen geven om te starten met het denkproces naar Het Nieuwe Werken komt één factor sterk naar voren. Het gaat hierbij om de veranderingen in het huisvestingsconcept die dus gezien worden als een belangrijk startpunt van het denkproces.

Wanneer Het Nieuwe Werken niet integraal geïmplementeerd wordt of de veranderingen niet goed geborgd worden in de organisatie zal het meer tijd kosten om de organisatie volledig volgens het nieuwe werkconcept te laten werken. Hiermee zullen ook de veranderingen met betrekking tot de huisvesting vertraging oplopen. Daarnaast is het complexer voor grote organisaties om veranderingen in de organisatie door te voeren.



### 3. Het Nieuwe Werken en huisvesting

De huisvesting moet Het Nieuwe Werken faciliteren (Kluijtmans 2010). Er zijn dan ook bepaalde eisen die Het Nieuwe Werken stelt aan de huisvesting van organisaties. De TU Delft heeft eerder al onderzoek gedaan naar de effecten van vastgoed op het resultaat van de organisatie (De Vries 2007). Hieruit blijkt dat huisvesting een wijziging in de structuur van organisaties succesvol kan ondersteunen en daarmee invloed heeft op de prestaties van de onderneming. Het Nieuwe Werken is een dergelijke structuurverandering en huisvesting is dan ook een cruciale factor bij de implementatie van het concept. Mooij geeft op zijn blog ook aan dat gebouwen meer invloed op het functioneren van een organisatie hebben dan men vaak denkt (overhetnieuwewerken.nl 2011).

De huisvesting van organisaties moet aangepast worden aan de eisen van Het Nieuwe Werken. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op zes deelvragen die hieromtrent gesteld zijn. Duidelijk zal worden:

- *welke invloed Het Nieuwe Werken heeft op de locatiekeuzes (§3.1);*
- *welke invloed Het Nieuwe Werken heeft op de vastgoedportefeuille (§3.2);*
- *welke invloed Het Nieuwe Werken heeft op de kantoorruimte (§3.3);*
- *welke invloed Het Nieuwe Werken heeft op de werkplek (§3.4);*
- *hoe Het Nieuwe Werken de kosten en opbrengsten van de huisvesting beïnvloedt (§3.5);*
- *en welke invloed van het Nieuwe Werken op vastgoed er bij andere organisaties zichtbaar is (§3.6).*

#### 3.1 Locatie

Zoals al eerder aangegeven, is herhuisvesting of het aanpassen van bestaand vastgoed vaak het startpunt van het denkproces over Het Nieuwe Werken (Baane 2010). Een nieuw huisvestingsconcept moet aansluiten op de nieuwe realiteit en vereist van organisaties dat ze weloverwogen keuzes maken met betrekking tot hun vastgoed. Wanneer er gekozen wordt voor herhuisvesting rijst de vraag wat de beste locatie is om het nieuwe kantoor te vestigen. Maar ook bij het aanpassen van bestaand vastgoed moeten organisaties zich afvragen of de bestaande locatie voor de komende jaren voldoet aan de eisen van Het Nieuwe Werken. Een slechte locatiekeuze veroorzaakt onder andere hoge transportkosten van werknemers, de bijkomende CO<sup>2</sup>-uitstoot en productiviteitsverlies door lange reistijden (Mooij 2010).

Uit recentelijk onderzoek van Hilde Remoy, verbonden aan de TU Delft, blijkt dat organisaties anno 2010 verschillende eisen stellen aan de locatie waar ze zich vestigen. Deze eisen zijn dus niet specifiek voor organisaties die overstappen op Het Nieuwe Werken. Ze zijn onder te verdelen in twee categorieën (Remoy 2010):

- bereikbaarheid van het kantoor; per auto, fiets of openbaar vervoer (trein, tram, metro, bus) en mogelijkheid tot parkeren;
- multifunctionaliteit van het gebied; zowel winkels, voorzieningen, wonen als werken.

Het beeld dat Hilde Remoy schetst wordt bevestigd door het onderzoek van DTZ waaruit blijkt dat kantoren in de kernen, dichtbij openbaar vervoersknooppunten, met goede parkeergelegenheid en met een mengeling van wonen, werken en winkelen in trek zijn. Dergelijke multifunctionele locaties zijn veelal gelegen in de buurt van de oude kernen van de grote steden. De leegstand van

kantoorruimte is hier dan ook een stuk lager. Wanneer de randen van deze steden en de randgemeenten worden geanalyseerd, valt op dat de leegstand toeneemt. Er is duidelijk een tweedeling in de vraag naar kantoorruimte en deze tweedeling is logischerwijs ook terug te vinden in het aanbod (DTZ 2010).

Uit de gevoerde gesprekken met experts (bijlage 1) blijkt dat deze eisen overeenkomen met de eisen die organisaties stellen aan hun huisvesting wanneer ze overstappen op *Het Nieuwe Werken*. Er is echter geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de locatieeisen van organisaties die overgestapt zijn op *Het Nieuwe Werken*. Uit de praktijk moet blijken of de eisen zoals omschreven door Remoy daadwerkelijk overeenkomen met de eisen die *Het Nieuwe Werken* stelt aan de locatie.

Om te achterhalen of de eisen die door *Het Nieuwe Werken* gesteld zijn aan de locatie veranderen ten opzichte van de bestaande locatietheorieën wordt een aantal theorieën besproken die van toepassing zijn op de dienstensector. De ambtelijke huisvesting valt onder deze sector. Bij de drie meest relevante locatietheorieën voor dit onderzoek wordt nagegaan in hoeverre deze nog aansluiten bij de huidige context.

Marshall (1920) onderzocht de schaalvoordelen, zowel 'economies of scope' als 'economies of scale', voor bedrijven uit dezelfde bedrijfstak. Hij kwam uiteindelijk tot drie drijfveren: nabijheid getalenteerde beroepsbevolking, informatiesurplus door onderling contact en het gezamenlijk investeren in diensten. Hoover (1937) bouwde voort op deze ideeën maar richtte zijn theorie op agglomeraties met bedrijven uit verschillende industrieën. De voordelen die Marshall en Hoover benoemen zullen in de toekomst blijven bestaan aldus Arkesteijn, TU Delft (bijlage 1). *Het Nieuwe Werken* vereist echter een multifunctioneel gebied waarbij wonen, werken en winkelen geïntegreerd moeten zijn. De agglomeratie zoals beschreven door Marshall en Hoover zal in de toekomst minder terug te vinden zijn in de praktijk.

Alonso (1964) heeft in de jaren zestig de theorie van Von Thünen (1826) verder uitgebreid. Hij kwam met het Bid-rent model waarin de verschillende curven laten zien hoeveel geld bedrijven bereid zijn te betalen per m<sup>2</sup> op een bepaalde locatie. Een plek dicht bij de markt wordt in dit model als wenselijk gezien en de dienstensector is bereid daar de hoogste prijs voor te betalen. In de nieuwe realiteit verandert dit niet aangezien organisaties hun (hoofd)kantoor nog steeds het liefst vestigen op A-locaties. Doordat de dienstensector een afname verwacht in het benodigde aantal m<sup>2</sup> zullen de minst gunstige locaties voor de dienstensector leeg komen te staan. De theorie van Alonso houdt dus stand in de nieuwe realiteit.

Martin & Rogers (1995) onderzochten in hoeverre veranderingen en toevoegingen aan de infrastructuur van invloed zijn op het locatiegedrag van bedrijven. Zij komen tot de conclusie dat verschillen in de infrastructuur tussen economische agglomeraties ervoor kunnen zorgen dat bedrijven herloceren van het ene naar het andere gebied. Het is dan ook van wezenlijk belang voor een organisatie dat de infrastructuur in goede staat is zodat de locatie goed bereikbaar is. Dit komt overeen met de eis van organisaties om goed bereikbaar te zijn met verschillende vervoersmiddelen.

Locatietheorieën zijn door de jaren heen steeds beter toepasbaar geworden op de werkelijkheid, waardoor ze beter het gedrag van bedrijven zijn gaan verklaren. Wel blijft het nodig om de bestaande locatietheorieën te toetsen aan de praktijk aangezien de externe realiteit blijft veranderen.

## 3.2 Vastgoedportefeuille

Organisaties proberen de toekomst zo nauwkeurig mogelijk te voorspellen zodat ze hier op kunnen anticiperen. Het Nieuwe Werken maakt dit lastig omdat de invloed van de door te voeren werkprincipes op de organisaties pas in de toekomst zichtbaar wordt. Uit onderzoek blijkt wel dat tijd- en plaatsafhankelijk werken bijdraagt aan een vermindering van het totale aantal benodigde vierkante meters waardoor verhuisbewegingen ontstaan. Dit kan tot gevolg hebben dat verdiepingen of hele kantoren leeg komen te staan (Van der Meer en Feijt 2010).

Om te voorkomen dat een deel van de vastgoedportefeuille door deze afname in de toekomst leeg komt te staan, moeten organisaties hun vastgoed centraal beheren zodat ze het overzicht hebben en houden. Daarnaast is een duidelijke vastgoedstrategie nodig en moeten de objecten in de portefeuille verdeeld worden in een vaste kern en een flexibele schil. De flexibele schil bestaat bij voorkeur uit objecten met korte of achtereen aflopende huurcontracten. Flexibiliteit van de vastgoedportefeuille is noodzakelijk om in te kunnen spelen op de veranderingen als gevolg van de implementatie van Het Nieuwe Werken, aldus Hoevers (bijlage 1).

Deze onzekerheid over de toekomst zorgt ervoor dat kantoorgebruikers liever geen langlopende huurcontracten aangaan. Het aantal kortlopende huurcontracten is dan ook explosief gestegen in de afgelopen periode (Vastgoedmarkt 2010). Het kantoorhotelconcept zoals onder andere aangeboden door Regus sluit hier goed op aan. Bij dit kantoorconcept worden kantoorruimten met de daarbij behorende faciliteiten flexibel verhuurd (Sinninghe 2010). Ondanks dat de behoefte van de gebruikers aan meer flexibiliteit in de vastgoedportefeuille alleen maar groter wordt, is de vastgoedwereld nog niet gewend hier mee om te gaan. Beleggers richten zich nog steeds op de langjarige huurcontracten en weinig tot niet op de flexibele behoeften in de markt (Zwetsloot 2010). Ook objecten die in eigendom zijn zorgen voor inflexibiliteit in de vastgoedportefeuille. Wanneer blijkt dat een object in eigendom op de korte termijn overbodig wordt kan het in de huidige markt lastig worden om een koper te vinden, aldus Hoevers (bijlage 1).

Zoals eerder al vermeld werd, valt de implementatie van Het Nieuwe Werken vaak samen met de verhuizing naar een nieuw kantoor. Dit komt mede doordat het verhuizen naar een nieuw pand in sommige gevallen goedkoper is dan het aanpassen van het bestaande pand, aldus Glimmerveen (bijlage 1). Hierbij kan de keuze gemaakt worden om te verhuizen naar een bestaand pand of een nieuw te bouwen pand. Om deze reden kunnen er veranderingen door Het Nieuwe Werken in de vastgoedportefeuille plaatsvinden.

Als laatste van belang voor de vastgoedportefeuille is de relatie tussen Het Nieuwe Werken en duurzaamheid. Er zijn veel raakvlakken waardoor de implementatie van Het Nieuwe Werken ook gevolgen heeft voor de mate van duurzaamheid van de vastgoedportefeuille. Organisaties zijn zich hier bewust van en proberen met de implementatie van Het Nieuwe Werken de vastgoedportefeuille te verduurzamen (Over het Nieuwe Werken 2011). De kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat, ondanks dat de nieuwe panden duurzaam gebouwd worden, de bouw van nieuwe kantoren geschikt voor Het Nieuwe Werken verre van duurzaam is.

### 3.3 Kantoorruimte

Een organisatie die overstapt op *Het Nieuwe Werken* moet zorgen dat haar medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën. Het kantoor krijgt mede door dit nieuwe werkprincipe een andere functie. Het moet gezien worden als een plek waar collega's elkaar kunnen ontmoeten, ideeën kunnen uitwisselen en samen kunnen werken. Interactie tussen collega's is daarbij enorm belangrijk en zorgt er ook voor dat de bedrijfscultuur gewaarborgd wordt en er cohesie is in de organisatie. Er kunnen verschillende aanpassingen gedaan worden waardoor de kantoorruimte het intensiever ontmoeten, samenwerken en kennisdelen tussen collega's beter kan faciliteren en zelfs kan bevorderen.

Ten eerste heeft één ontmoetingsplek en dus ook één kantoor voordelen boven het hebben van meerdere losstaande kantoren doordat mensen elkaar eenvoudiger kunnen treffen. Hoe meer mensen elkaar tegenkomen en spreken, hoe meer kennis er gedeeld kan worden. De gemeente Utrecht is hier een goed voorbeeld van. In 2011 wordt aan de westzijde van het station, naast de huidige stationstraverse, gestart met de bouw van het nieuwe stadskantoor volgens het principe van *Het Nieuwe Werken*. De gemeentelijke diensten en afdelingen die nu verspreid over de stad zitten komen daar in één gebouw bij elkaar ter bevordering van de onderlinge communicatie (CU2030.nl 2011 & Vaxa 2011). Op internet zijn meerdere recent aangekondigde beslissingen te vinden van gemeenten om meerdere afdelingen die voorheen verspreid over de stad zaten in één pand te concentreren.

Ten tweede moeten er elementen in het kantoor gecreëerd worden die deze ontmoetingen faciliteren. Een goed voorbeeld hiervan is de Maastoren in Rotterdam, aldus Glimmerveen (bijlage 1). Er is hier gekozen voor één koffiecorner per verdieping in plaats van meerdere koffieapparaten verspreid over de ruimte. Medewerkers moeten verder lopen om koffie te halen maar kunnen op deze plek al hun collega's van de verdieping tegenkomen. Het vergroot de kans om in gesprek te raken met collega's.

Ten derde moeten grote open werkruimten ervoor zorgen dat collega's makkelijker benaderbaar zijn. Het traditionele kantoorconcept, met als bekendste concept het cellenkantoor, kenmerkt zich namelijk als gesloten en beperkt de onderlinge communicatie tot het minimale (Sinninge 2010). Het hebben van een persoonlijke kamer biedt wel status en comfort, maar beperkt ook de flexibiliteit. Een open kantoorconcept kan de communicatie juist bevorderen (Mooij 2002). Deze open cultuur heeft wel gevolgen voor de eisen die organisaties aan het vastgoed stellen. Niet ieder kantoor is flexibel genoeg om omgebouwd te worden tot een open ruimte. *Het Nieuwe Werken* stimuleert dan ook de vraag naar flexibele kantoorconcepten (Van der Meer en Feijt 2010).

Naast de faciliterende rol die zojuist uiteengezet is, heeft het kantoor een tweede functie die te allen tijde belangrijk blijft. Het heeft namelijk een symbolische waarde voor het uitdragen van de identiteit van de organisatie. Het kantoor draagt bij aan het imago en wordt als zodanig door organisaties ook ingezet (Maas en Pleunis 2006).

### 3.4 Werkplek

De werkplek is een belangrijk aspect van *Het Nieuwe Werken* en hoeft in tegenstelling tot de werkplek in een traditioneel kantoor, niet per definitie in een kantooromgeving te zijn. Het kan

variëren van een flexplek op kantoor, een thuiswerkplek tot een willekeurige werkplek op een andere locatie. In alle gevallen is de werkplek ondersteunend aan het werk en in tegenstelling tot voorheen aangepast aan de wens van de werknemer.

Het Nieuwe Werken wordt vaak geassocieerd met flexwerken maar zoals uit de definiëring van het nieuwe concept al bleek, is het slechts een initiatief dat organisaties nemen om het eerste werkprincipe, plaatsonafhankelijk werken, mogelijk te maken. Het concept is gericht op het optimaal afstemmen van de werkomgeving op de werkprocessen van de individuele medewerker en de organisatie als geheel. De essentie is dat een medewerker de mogelijkheid krijgt een op diens taken afgestemde werkplek te kiezen. Haterd (2010) maakt onderscheid tussen zes verschillende werkruimten:

- de standaardwerkplek; flexibele plek met toegang tot draadloos internet;
- individuele focusplekken; werkplek in een kamer afsluitbaar voor de buitenwereld;
- gezamenlijke stilteplekken; bij de werkplek is het niet toegestaan te praten of te telefoneren;
- overlegruimtes; geschikt om te vergaderen;
- presentatieruimtes; waar gepresenteerd kan worden voor grote groepen ;
- café en lunch werkplekken; tafels in een grand-café achtige omgeving.

Naast dat Het Nieuwe Werken meerdere soorten flexibele werkplekken vereist, verandert ook de normering van de oppervlakte per werkplek. Er is een trend zichtbaar dat de gemiddelde werkplekoppervlakte (totaal m<sup>2</sup> werkplekoppervlak gedeeld door totaal aantal werkplekken) bij Het Nieuwe Werken toeneemt. De crux is echter dat de flexfactor (het aantal werkplekken ten opzichte van het aantal werknemers) afneemt. Dit compenseert ruimschoots waardoor dus het vierkante metergebruik per persoon aanmerkelijk daalt (Van der Meer en Feijt 2011).

Het Nieuwe Werken stelt niet alleen eisen aan de werkplek qua soort en oppervlak maar heeft ook invloed op het benodigde aantal werkplekken op kantoor. Hoeveel werkplekken er nodig zijn wordt berekend aan de hand van de al eerder genoemde flexfactor. Deze factor geeft de verhouding weer tussen het aantal werkplekken en het aantal medewerkers. Bij een factor van 0,85 zijn er 85 werkplekken per 100 medewerkers beschikbaar. Doordat werknemers niet meer gebonden zijn aan één bepaalde werkplek wordt het werken buiten kantoor ook mogelijk waardoor de flexfactor omlaag kan gaan. De gemiddelde bezettingsgraad zal hierdoor toenemen maar nooit 100% worden. Dit komt doordat ook rekening gehouden moet worden met pieken in de aanwezigheid van medewerkers. Bij een te hoge factor heeft de organisatie eigenlijk te veel werkplekken en ruimte waardoor het nieuwe werkconcept niet echt tot zijn recht kan komen (Buijssen 2010).

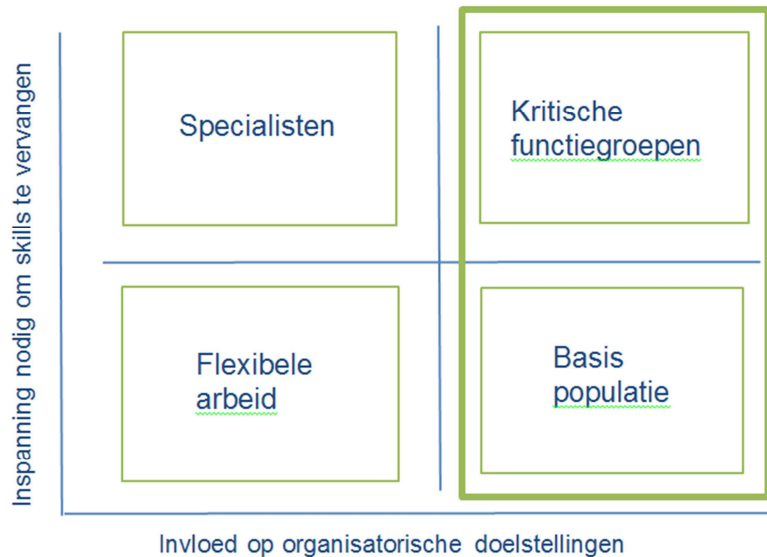
Niet alleen de flexfactor gaat omlaag door de implementatie van Het Nieuwe Werken maar ook het aantal medewerkers binnen een organisatie kan afnemen. Er zijn drie hoofdredenen aanwijsbaar waardoor dezelfde hoeveelheid werk door minder vaste medewerkers verricht kan worden:

- ten eerste maken nieuwe technologieën het mogelijk om taken van mensen over te nemen. Hierbij kan gedacht worden aan het digitaal bijhouden van agenda's of het digitaal archiveren van informatie waardoor werk eenvoudiger wordt en sneller gaat;
- ten tweede neemt de productiviteit van de medewerkers toe door het Nieuwe Werken. Er is veel onderzoek gedaan naar de mate waarin deze toename zal plaatsvinden, maar dit blijkt

lastig meetbaar. Duidelijk is in ieder geval dat Het Nieuwe Werken een positief effect heeft op de productiviteit (Van der Meer, 2010);

- ten derde maakt Het Nieuwe Werken het mogelijk voor organisaties om zich te beperken tot de kerntaken. Het is eenvoudiger om specialisten of flexibele arbeiders te vinden via internet en tijdelijk mee te laten werken indien noodzakelijk. De matrix in fig. 3.1 geeft hier een overzicht van. De kritische functiegroepen en de basispopulatie moeten op kantoor een werkplek kunnen vinden, vandaar het groene kader om deze twee groepen medewerkers heen (Groothuis bijlage 1).

Figuur 3.1 Kerntaken



Bron: Deloitte 2010

Ook zal de mogelijkheid om thuis te werken ervoor zorgen dat er minder werkplekken op kantoor nodig zijn. Onderzoeksorganisatie TNO schat dat 70 procent van de werknemers in de zakelijke dienstverlening buiten kantoor en dus ook thuis kan werken en een kleine 60 procent van de ambtenaren (Den Hoed & Smit 2005).

Ook zullen nieuwe opkomende concepten zoals Seats2meet invloed gaan hebben op het aantal werkplekken dat nodig is binnen een organisatie. Medewerkers kunnen ervoor kiezen om hier te gaan werken in plaats van op hun eigen kantoor. Het concept van Seats2meet werkt als volgt;

*Seats2meet.com is een eigentijdse meeting-formule die geheel 24/7 web-based de gebruikers de mogelijkheid biedt een customized, no-frills vergaderruimte te boeken. Gereserveerd wordt per stoel (seat), de prijs is afhankelijk van vraag en aanbod en reserveringen kunnen nog tot 24 uur voor begin van de bijeenkomst geannuleerd worden. ZZPers en nieuwe leiders kunnen elkaar gratis in de Lounge ontmoeten en samen werken (Seats2meet 2011).*

Het concept is te vinden op goed bereikbare locaties in Amsterdam, Arnhem, Eindhoven, Lelystad, Maarssen, Utrecht en binnenkort op nog veel meer plaatsen in Nederland en daarbuiten.

### 3.5 Kosten & opbrengsten

De huisvesting van organisaties maakt een belangrijk deel uit van de begroting. Welk percentage dit exact is, verschilt sterk maar het sturen op deze kosten en opbrengsten kan van invloed zijn op de gehele organisatie. Het Nieuwe Werken vereist op korte termijn een relatief grote investering maar de verwachtingen wat betreft de opbrengsten die het nieuwe concept met zich meebrengt op de lange termijn zijn ook groot (Syaranamual et.al. 2010). In deze paragraaf wordt meer inzicht gegeven in deze kosten en opbrengsten.

#### Kosten

Syaranamual et.al. (2010) hebben een top tien gemaakt van initiatieven waarbij ze hebben gekeken naar de hoogte van de investering ten opzichte van de kosten die ermee bespaard kunnen worden. Het Nieuwe Werken staat hierbij op één wat het een dure investering maakt maar wel een investering waardoor op de lange termijn ook hoge kostenbesparingen behaald kunnen worden.

De kosten die komen kijken bij de implementatie van Het Nieuwe Werken in een organisatie zijn in vijf hoofdcategorieën te verdelen (Faber 2010):

- uitgaven voor aangepaste huisvesting;
- investering in ICT;
- vergoeding voor thuiswerkplekken;
- uitgaven voor communicatie, training en begeleiding;
- interne en externe projectkosten.

Het is echter onduidelijk hoe hoog de verschillende kostenposten zijn. Uiteraard verschilt dit per organisatie maar ook over specifieke cases is weinig tot niets bekend. Waar de uitgaven voor aangepaste huisvesting precies uit bestaan is ook onduidelijk. Onderzoek wijst wel uit dat de investeringskosten in de werkomgeving en werkplek gemiddeld hoger zijn dan de investeringskosten van deze in traditionele kantoren. Afhankelijk van de gestelde ambities zijn de kosten 10 tot 30 procent hoger. Dit wordt verklaard door een meer kwalitatief hoogwaardiger uitvoering van de inrichting, investeringen in telecommunicatie en investeringen in thuiswerken. Naast de extra kosten voor de inrichting nemen ook de kosten voor de klimaatinstallaties toe door een hogere bezettingsgraad van het kantoor (facilitair management magazine 2011).

#### Opbrengsten

Over de opbrengsten is meer bekend. De veranderingen in de huisvesting als gevolg van de implementatie van Het Nieuwe Werken zorgen er over het algemeen voor dat deze opbrengsten verhoogd kunnen worden. Hamel en Prahalad maken hierbij onderscheid tussen opbrengstverhogende effecten of kostenverlagende effecten. Een overzicht van de effecten van Het Nieuwe Werken op de opbrengsten van een organisatie staat overzichtelijk weergegeven in tabel 3.1. Hierin is te lezen dat de huisvestingskosten van een organisatie door de implementatie verlaagd kunnen worden. Onderzoek van het CFP wijst uit dat deze kostenverlagingen op kunnen lopen tot 30 procent op de integrale huisvestings- en facilitaire kosten (Syaranamual et.al. 2010).

Tabel 3.1 Effecten van Het Nieuwe Werken

opbrengstverhogende effecten	kostenverlagende effecten
Hogere tevredenheid en betrokkenheid van de werknemers	Besparingen op huisvestings (gerelateerde) kosten
Prestatieverbetering	De reis- en verblijfkosten
Verbetering samenwerking	Besparing door meer met minder mensen te doen
Beter benutten van beschikbare kennis	Besparing op de ICT kosten
Aantrekkelijker werkgeversimago	Besparing op ziekteverzuim en ongewenst verloop
Verhogen van klanttevredenheid	
Duurzaam ondernemen	

Bron: Baane (2010) en Faber (2010)

Het grootste deel van de besparingen op huisvestingskosten komt voort uit het feit dat Het Nieuwe Werken het mogelijk maakt hetzelfde werk uit te voeren met minder werkplekken op kantoor. Een vermindering van het aantal werkplekken leidt niet alleen tot kosten verlagende effecten in de kale huur, in investeringskosten en in het terugdringen van interne verhuiskosten, maar ook in het aantal parkeerplekken, de energievoorziening, onderhoud en schoonmaak (Baane 2010).

Hoe hoog de kostenverlagende effecten met betrekking tot de besparingen op de huisvestingskosten exact zijn, is lastig te benaderen aangezien dit sterk zal verschillen per organisatie. De Netherlands Facility Costs Index geeft jaarlijks een overzicht van de marktconforme facilitaire kosten en de daarmee samenhangende diensten per werkplek. Deze NCF index staat in 2009 op €10.280,- per werkplek per jaar (NFCindex 2011). Er wordt gemiddeld genomen op jaarbasis dus evenveel geld uitgegeven aan drie werkplekken als aan één medewerker, aangezien het modale inkomen in 2009 €32.500,- bedraagt. Het afstoten van drie werkplekken heeft dus hetzelfde effect op de begroting als het ontslaan van één medewerker.

Ondanks dat de investeringskosten in de werkomgeving en werkplek gemiddeld 10 tot 30 procent hoger zijn dan de investeringskosten van deze in traditionele kantoren, zijn er kostenreducties mogelijk in de huisvestingsgebonden kosten. De toename in de investeringskosten is toe te schrijven aan een meer kwalitatief hoogwaardiger uitvoering van de inrichting, investeringen in telematica en investeringen in thuiswerken. Toch kunnen er per persoon kostenreducties van 25 tot 30 procent behaald worden doordat de kantooroppervlakte per persoon in de kantooromgevingen van Het Nieuwe Werken aanzienlijk lager is dan de kantooroppervlakte per persoon in traditionele kantooromgevingen (facilitair management magazine 2011).

### 3.6 Resultaten van andere organisaties

Het Nieuwe Werken staat bij verschillende organisaties hoog op de agenda. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er in de media veel aandacht is voor de koplopers op dit gebied. Er kunnen echter slechts schattingen gedaan worden door de koplopers met betrekking tot de mogelijke resultaten. Het is nog niet duidelijk hoeveel winst er geboekt kan worden op gebieden als imagoverbetering, afname van het aantal m<sup>2</sup>, afname van de CO<sup>2</sup> uitstoot, afname van het ziekteverzuim, verhogen van de medewerker- en klanttevredenheid, verhogen van de omzet. Toch worden er in sommige cases concrete resultaten voorspeld of gemeten. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op vier cases waarbij concrete resultaten op het gebied van vastgoed door implementatie van Het Nieuwe Werken genoemd worden.



**HP** is één van deze koplopers en had in 2006 negen kantoren in Nederland waarbij gemiddeld slechts 35 procent van de werkplekken bezet was (Wormgoor 2011). Er werd gekozen om één kantoor in Amstelveen te behouden en daar volgens *Het Nieuwe Werken* te gaan werken. De kantoorruimte wordt nu veel efficiënter gebruikt en er is één werkplek op drie medewerkers beschikbaar, een flexnorm van 0.33. Op de huisvestingskosten wordt bespaard, onder andere door de drastische daling in de kosten voor werkplekken die van €8.200,- per medewerker per jaar naar €4.200,- per jaar is gegaan. Daarvan gaat €1.400,- per jaar op aan facilitaire zaken en ondersteuning, en €2.800,- aan de fysieke werkplek op kantoor.

In het visiedocument van de **Rijksdienst** wordt verwezen naar de nieuwe huisvestingsstrategie, volgens de principes van *Het Nieuwe Werken*, welke naar eigen zeggen flinke besparing kan opleveren (Ministerie van Binnenlandse Zaken 2011). De transformatie naar *Het Nieuwe Werken* valt volgens de dienst idealiter samen met een wijziging in de huisvesting. Het Rijk geeft jaarlijks 1.3 miljard euro uit aan deze huisvesting. Door slimmer huisvesten is berekend dat er op de kerndepartementen in Den Haag 40 miljard kan worden bespaard. Een nog grotere besparing kan door slimmer huisvestingsbeleid op de locaties buiten Den Haag worden gerealiseerd. Bovendien gaat dit slimmere huisvestingsbeleid nog altijd uit van de norm 1,1 werkplek per FTE. Wanneer organisaties volgens de principes van *Het Nieuwe Werken* gaan werken kan men deze norm loslaten en uitgaan van een veel lagere norm. Dit kan op termijn, binnen tien jaar, een veel grotere en structurele besparing opleveren. Om hoeveel euro dit precies gaat, wordt niet vermeld in het visiedocument van de Rijksdienst.

**Microsoft Nederland** stapte in 2008 over op *Het Nieuwe Werken* en betrok bij Schiphol het nieuwe kantoor dat hier specifiek voor werd ingericht (Been 2011). Microsoft noemt vier voordelen die het gevolg zijn van het nieuwe werkconcept: sterk toegenomen medewerker-tevredenheid, lichte productiviteitsverhoging, versterking bedrijfsimago en kostenbesparing op de kantoorhuisvesting. Het aantal vierkante meters kantoorruimte per medewerker is afgenomen van 17m<sup>2</sup> naar 12m<sup>2</sup>. Niemand, ook de directie niet, heeft een vaste werkplek waardoor het aantal benodigde werkplekken daalde met 30 procent. Daarbij bleef de bezettingsgraad op 70 procent liggen. Daarnaast bespaart Microsoft €500.000,- aan interne verhuiskosten.

Bij verzekeraar **UVIT** in Arnhem werd een jaar geleden *Het Nieuwe Werken* ingevoerd. Met succes want de organisatie registreert een lager verzuim en blij personeel. De organisatie besloot bij het betrekken van het nieuwe hoofdkantoor in 2008 over te stappen op het nieuwe werkconcept. Voorheen was er per medewerker 1,1 werkplek beschikbaar en in het nieuwe kantoor is dit teruggebracht naar 0,85 werkplek per medewerker wat een afname is van meer dan 15 procent (De Groot 2009). In een onderzoek dat het concern in december 2010 liet uitvoeren onder het personeel, zei 46 procent dat het contact met het team minder was geworden sinds *Het Nieuwe Werken*. Tegelijkertijd beoordeelde 58 procent *Het Nieuwe Werken* als beter dan de oude situatie. 56 procent vond UVIT als werkgever aantrekkelijker. Ook daalde het kortdurend ziekteverzuim bij UVIT (Veldhuis 2010).

Deze vier voorbeelden bieden een eenduidig beeld. Het Nieuwe Werken heeft invloed op de organisatie en de huisvesting. Het is echter afwachten in hoeverre deze resultaten overeen zullen komen met de te behalen resultaten bij gemeenten.

### 3.7 Resumé

Duidelijk is geworden dat organisaties anno 2010 belang hechten aan de bereikbaarheid en de multifunctionaliteit van het gebied waar het kantoor staat. Er is geen onderzoek gedaan naar de specifieke locatie eisen van organisaties die overstappen op Het Nieuwe Werken en het is dan ook niet duidelijk of deze eisen structureel anders zijn dan de twee hiervoor genoemde. Ondanks dat experts (bijlage 1) aangeven dat deze eisen overeenkomen met de eisen die organisaties stellen die overstappen op Het Nieuwe Werken, zal uit de praktijk moeten blijken of dit ook daadwerkelijk zo is.

De invloed van Het Nieuwe Werken op de vastgoedportefeuille is te merken doordat organisaties verwachten of reeds merken dat het totale aantal m<sup>2</sup> afneemt. Om ervoor te zorgen dat er geen leegstaande objecten in de portefeuille komen, moet er door een centrale vastgoedorganisatie een strategie worden bepaald om dit te voorkomen. In de periode dat een organisatie overstapt op Het Nieuwe Werken moet de vastgoedportefeuille zo flexibel zijn dat op het juiste moment bepaalde objecten afgestoten kunnen worden. Ook moeten de objecten die behouden blijven geschikt zijn voor Het Nieuwe Werken.

De invloed van Het Nieuwe Werken op omvang en inrichting van de kantooruimte uit zich in drie aanpassingen aan de ruimte die ervoor moeten zorgen dat ontmoeten, samenwerken en kennis delen gefaciliteerd wordt. Medewerkers moeten zo veel mogelijk op hetzelfde kantoor werken om de interactie te optimaliseren. Er moeten elementen in het kantoor aanwezig zijn om deze interactie te faciliteren en er moeten grote open ruimten zijn om collega's makkelijker benaderbaar te maken.

De invloed van Het Nieuwe Werken op de werkplek is enorm. Mensen moeten de mogelijkheid krijgen om daar te werken waar ze dat het beste kunnen. Op kantoor houdt dit in dat er verschillende soorten werkplekken aanwezig moeten zijn om werknemers deze werkplekkeuze te geven. Het feit dat je iedere dag een ander soort werkplek kan kiezen, zorgt ervoor dat alle werkplekken flexibel moeten zijn om het concept mogelijk te maken. De meerdere soorten flexibele werkplekken op kantoor zorgen ook voor aanpassingen in het gemiddelde oppervlak, de investering en het aantal werkplekken. Buiten kantoor steken nieuwe werkplekconcepten zoals seats2share en het kantoorhotelconcept van Regus de kop op.

De kosten die organisaties maken om Het Nieuwe Werken te implementeren, zijn in veel gevallen niet inzichtelijk. Wel is het duidelijk dat de initiatieven die genomen worden om de vier werkprincipes te implementeren investeringen vereisen. Ook wordt hoog opgegeven van de verwachte opbrengsten op lange termijn.

Bij andere organisaties die koploper zijn wat betreft de implementatie van Het Nieuwe Werken is duidelijk te zien dat het nieuwe concept invloed heeft op de organisatie en de huisvesting. Het is echter afwachten in hoeverre deze resultaten overeenkomen zullen komen met de te behalen resultaten bij gemeenten.

## 4. Gemeentelijk vastgoed

Voordat ingegaan kan worden op de invloed van *Het Nieuwe Werken* op gemeentelijk vastgoed, moet eerst duidelijk worden wat hier precies onder wordt verstaan. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op drie deelvragen betreffende gemeentelijk vastgoed. Duidelijk zal worden:

- *wat in dit onderzoek onder het begrip gemeentelijk vastgoed wordt verstaan (§4.1);*
- *welke ontwikkelingen er momenteel spelen bij gemeenten die van invloed zijn op gemeentelijk vastgoed (§4.2);*
- *in hoeverre gemeenten bezig zijn met de implementatie van *Het Nieuwe Werken* (§4.3);*
- *en de hypothesen worden opgesteld aan de hand waarvan de theorie getoetst kan worden aan de praktijk (§4.4);*

### 4.1 Definiëring gemeentelijk vastgoed

Het onderzoek richt zich op gemeentelijk vastgoed. Dit vastgoed, ook wel de gemeentelijke onroerende goederen genaamd, betreft alle gebouwen en gronden die eigendom zijn van de gemeentelijke overheid. Bij gemeenten gaat het dan om een zeer diverse vastgoedvoorraad, waaronder gemeentehuizen, stadskantoren, scholen, buurthuizen, theaters, sportaccommodaties en vele andere objecten. Het is een veelomvattend begrip wat op te splitsen is in drie groepen, aldus Zijlstra:



De vereniging Raad voor Onroerende Zaken (ROZ 2010) hanteert de volgende definiëring:

*onder het gemeentelijk vastgoed worden de eigendommen (gebouwen en gronden) verstaan ten behoeve van de uitvoering van het gemeentelijk beleid inclusief beleidsvoorbereiding, exclusief aankopen ten behoeve van het ruimtelijk ordeningsbeleid.*

Dit onderzoek richt zich uitsluitend op gemeentelijk vastgoed dat bestemd is voor de huisvesting van ambtenaren, beperkt tot het vastgoed met een kantoorfunctie. Door deze beperking vallen onder andere de huisvesting van de brandweer en de buitendienst buiten de definitie, ondanks dat hier wel enkele ambtenaren een bureau hebben en kantoor houden. Het gaat hierbij zowel om objecten in eigendom als huur.

Deze focus is gekozen omdat *Het Nieuwe Werken* wat betreft de vastgoedcomponent voor de grootste veranderingen zorgt bij vastgoed met een kantoorfunctie. Deze afbakening betekent dat maatschappelijk vastgoed en ontwikkelingsvastgoed niet bij dit onderzoek betrokken worden.

Het vastgoed bestemd voor de eigen huisvesting onderscheidt zich van de andere categorieën doordat het primair ondersteunend is aan het eigen gemeentelijk apparaat, terwijl de andere categorieën ondersteunend zijn aan de inhoudelijke beleidsproducten van de gemeente. De gemeentelijke huisvesting vertoont daarmee overeenkomsten met de kantoorhuisvesting van private

ondernemingen. De gebouwen moeten een goede werkplek faciliteren tegen zo laag mogelijke kosten. Daarnaast is de publieke functie van de gemeente heel belangrijk (Mac Gillavry 2006).

Uit ROZ/Vastgoedmarkt-onderzoek naar gemeentelijk vastgoed blijkt dat de totale Nederlandse voorraad gemeentelijk vastgoed in 2007 uitkwam op een bruto vloeroppervlak tussen de 40 en 50 miljoen m<sup>2</sup>. De omvang van de ambtelijke huisvesting bedroeg toen 5,5 miljoen m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak (Vastgoedmarkt 2007).

## 4.2 Ontwikkelingen betreffende gemeentelijk vastgoed

Er speelt een aantal ontwikkelingen bij gemeenten, zowel intern als extern, die net als *Het Nieuwe Werken* van invloed zijn op gemeentelijk vastgoed. In deze paragraaf worden de zeven ontwikkelingen beschreven die de grootste invloed hebben op de ambtelijke huisvesting. Deze ontwikkelingen kunnen de invloed die *Het Nieuwe Werken* heeft versterken of juist verzwakken.

### Bezuinigingen

Het kabinet heeft flinke bezuinigingen aangekondigd voor de komende jaren. Een deel van deze bezuinigingsopgave komt voor rekening van de Nederlandse gemeenten. Optimalisatie van de vastgoedportefeuille kan een substantiële bijdrage leveren om deze bezuinigingsdoelstellingen te realiseren. Gemeenten realiseren zich dit en gaan op zoek naar creatieve vastgoedoplossingen om de bezuinigingen deels mee te realiseren, aldus Hoevers (bijlage 1). Dit heeft voornamelijk invloed op de omvang van de vastgoedportefeuille. Gemeenten proberen daar waar mogelijk in te dikken in de ruimte. Hierbij is nog geen sprake van *Het Nieuwe Werken* maar wordt puur gekeken naar de mogelijkheden om m<sup>2</sup> af te stoten met behoud van het werkconcept. Om deze reden verwacht de Rijksgebouwendienst de komende jaren 1,2 miljoen m<sup>2</sup> kantoorruimte terug te geven aan de markt (PropertyNL 2011).

Daarnaast is er door de aangekondigde bezuinigingen binnen gemeenten een discussie over de kerntaken gestart, aldus Groothuis (bijlage 1). Hierbij wordt het takenpakket van de gemeente kritisch onder de loep genomen wat zorgt voor een afname in het aantal FTE's binnen gemeenten.

### Strategisch vastgoedbeheer

Als gevolg van de financiële crisis en de dalende inkomsten van gemeenten wordt de financiële taakstelling steeds belangrijker. Hierdoor gaat strategisch vastgoedbeheer in elke gemeente een grotere rol spelen. Voor deze vorm van vastgoedbeheer is het echter noodzakelijk het gemeentelijk vastgoed te professionaliseren en centraal te beheren. Zodra gemeenten exact weten hoe hun vastgoedportefeuille eruit ziet kunnen efficiëntieslagen gemaakt worden en kan de financiële taakstelling gehaald worden (Kluijtmans 2010).

Volgens onderzoek is 64 procent van de gemeenten in Nederland reeds bezig met een professionaliseringstraject om de portefeuille transparant te maken (Kluijtmans 2010). Dit is tevens noodzakelijk om *Het Nieuwe Werken* te kunnen implementeren omdat er keuzes met betrekking tot het vastgoed gemaakt moeten worden.

### Gemeentelijke herindeling

Gemeenten krijgen steeds meer verantwoordelijkheden, onder meer door decentralisatie vanuit het Rijk. Dat betekent ook dat ze steeds vaker en directer met burgers en organisaties te maken krijgen. Dit vraagt om een slagvaardig gemeentebestuur dat goede dienstverlening kan bieden. Om dit te

bereiken kunnen gemeenten samengaan met een andere buurgemeente, waardoor gemeentelijke herindelingen plaatsvinden (Rijksoverheid 2011).

Rond de eeuwwisseling was Nederland opgedeeld in 537 gemeenten. Begin 2010 waren dit er nog maar 431 en het aantal bleef dalen tot 418 begin 2011 (Inoverheid 2011). De samenvoeging van afdelingen zorgt voor een afname van het aantal medewerkers wat weer kan leiden tot veranderingen in de vastgoedportefeuille.

Bij een gemeentelijke herindeling moeten keuzes gemaakt worden betreffende het vastgoed waarbij ze kunnen kiezen voor een samenvoeging in een van de bestaande panden of verhuizing naar een voor beide partijen nieuw pand, aldus Arkesteijn (bijlage 1). Zoals eerder al vermeld, kan dit de trigger zijn voor gemeenten om na te gaan denken over de implementatie van Het Nieuwe Werken.

### Kantorenmarkt

Er zijn verschillende algemene trends voor de vastgoedsector als geheel te onderscheiden (Nozeman 2001). Hier worden echter alleen de trends op de kantorenmarkt behandeld die van invloed zijn op de ambtelijke huisvesting en betrekking hebben op dit onderzoek.

*Aanbod- en opnameniveaus:* Deze liggen ver uit elkaar waardoor er te veel ruimte op de markt is ontstaan en naar verwachting zal dit de komende jaren niet veranderen (DTZ Zadelhoff 2010). 28 procent, ofwel 1,9 miljoen m<sup>2</sup>, van het aanbod op de kantorenmarkt is structureel van aard, langer dan drie jaar als aanbod op de markt. Dit zal in de toekomst naar verwachting toe gaan nemen. Een zorgelijke ontwikkeling, waar ook gemeenten de gevolgen van voelen.

*Leegstand:* Nu is ontwikkelen in veel gevallen ontwikkelen voor de leegstand en ook gemeenten zullen hier rekening mee moeten houden bij hun keuze om al dan niet te verhuizen naar een nieuw kantoorpand. Daarnaast maakt de huidige situatie het moeilijk voor gemeenten om objecten af te stoten en zo de vastgoedportefeuille te optimaliseren (DTZ Zadelhoff 2010). Het voordeel van de leegstand is wel dat de huidige dalende huurprijzen de gemeenten de kans bieden om gunstige huurcontracten af te sluiten of te heronderhandelen, aldus Hoevers (bijlage 1).

### Vergrijzing

Naast de leegstandsproblematiek speelt ook de vergrijzing een belangrijke rol voor de kantorenmarkt. De trend zorgt naast de zogenaamde War for talent, omschreven in paragraaf 2.2, ook voor een afname in de vraag naar kantoren en zal daarmee toekomstbepalend zijn. Geconcludeerd kan worden dat de vraag naar kantoren voor de ambtelijke huisvesting af zal nemen door een afname van de werkende bevolking (Eichholtz 2002, Troostwijk 2009).

### Economische crisis

Tevens heeft de economische crisis, waarvan de invloed op het Nieuwe Werken beschreven is in paragraaf 2.2, invloed op de ambtelijke huisvesting. In het kantorenmarktonderzoek 2010 is specifiek gekeken naar deze invloed op het gemeentelijk vastgoed (Van der Meer en Feijt 2010). Een aantal cijfers uit dit onderzoek wordt hier uitgelicht:

- 50% van de gemeentelijke overheid verwacht een afname in het aantal medewerkers door de economische crisis;
- 60% van de gemeentelijke overheid verwacht een afname van het aantal m<sup>2</sup> kantooroppervlak door de economische crisis;
- 60% van de gemeentelijke overheid verwacht te moeten bezuinigen op huisvestingskosten door de economische crisis. 30% weet het nog niet.

## Duurzaamheid

Duurzaamheid is eveneens een trend waar gemeenten graag in meegaan. Zowel gebouwen, beleid als de bedrijfsvoering worden hier steeds meer op gericht. Vooral nu het overheidsbeleid duurzamer wordt, worden er andere eisen aan organisaties en huisvesting gesteld. De verduurzamingstrend richt zich zowel op nieuwbouw als bestaande bouw. Voor de kantorenmarkt houdt dit in dat in de toekomst anders, duurzaam, gebouwd zal moeten worden. Daarnaast bestaat de kans dat niet-duurzame gebouwen uit de gratie raken en leeg komen te staan (Syaranamual 2010). Het nieuw bouwen van een object als zodanig is niet duurzaam. Ook het onderzoek van DHV in opdracht van Vodafone bevestigt dat Het Nieuwe Werken duurzaamheid positief beïnvloedt (NUzakelijk 2011).

### 4.3 Implementatie van Het Nieuwe Werken bij gemeenten

Zoals eerder aangegeven, bestaat de implementatie van Het Nieuwe Werken uit een traject en kan het niet van de ene op de andere dag ingevoerd worden. Het bleek echter lastig te achterhalen hoeveel gemeenten begonnen zijn aan dit traject. Ook is het niet bekend hoe ver gemeenten met de implementatie gevorderd zijn. Wel kan met zekerheid gesteld worden dat geen enkele gemeente al volledig is overgestapt op Het Nieuwe Werken, aldus Pomp (bijlage 1). Heel verrassend is dit echter niet. Zelfs Microsoft, koploper in het bedrijfsleven op dit gebied, geeft aan dat ze het concept nog niet volledig geïmplementeerd hebben (Oude-hergeling bijlage 1).

45 Gemeentesecretarissen die binnen hun gemeente bezig zijn met de implementatie van Het Nieuwe Werken hebben zich verenigd in een netwerk bij de VGS, Vereniging voor Gemeentesecretarissen (Van Emmeren, bijlage 1). De groep vertegenwoordigt ongeveer 10 procent van het totale aantal gemeenten in Nederland. Het doel van dit netwerk is de gemeenten voor 2015 klaar te maken voor Het Nieuwe Werken (VGS 2011). Deze 10 procent kan gezien worden als de kopgroep binnen de gemeenten wat betreft Het Nieuwe Werken. Daarnaast zijn er enkele gemeenten die zich niet aan hebben gesloten bij het netwerk maar zich wel in een vergevorderd stadium qua voorbereiding en uitvoering bevinden.

Een groot deel van de gemeenten bevindt zich aan het begin van het transformatietraject. Er zijn bronnen die beweren dat 90 procent van alle gemeenten bezig is met Het Nieuwe Werken maar daarbij wordt niet vermeld wat precies onder 'bezig zijn met' wordt verstaan. Hoeveel gemeenten exact bezig zijn met Het Nieuwe Werken is niet duidelijk maar de interesse voor Het Nieuwe Werken neemt in ieder geval in rap tempo toe, aldus Pomp (bijlage 1).

De interesse voor Het Nieuwe Werken blijkt ook uit de motie die aangenomen werd door de gemeentesecretarissen op het congres '@gemeentesecretaris, beleef de veranderende wereld'. De VGS en haar leden gaan de gemeenten voor 2015 HNW-proof maken (Bouwmans 2010). In de motie is ook te lezen dat de gemeentesecretarissen vóór juli 2011 de helft van de gemeentehuizen door middel van het 'De Deelstoel' concept voor elkaar open willen stellen. Hierdoor moeten er werkplekken komen die ook door collega's van andere overheidsinstellingen kunnen worden gebruikt. Op deze manier worden ze gefaciliteerd in tijd- en plaatsafhankelijk werken en het concept zorgt mede voor het ontstaan van nieuwe ontmoetings- en samenwerkingsplekken in het land.

## 4.4 Hypothesen

In deze paragraaf wordt er een aantal veronderstellingen gedaan met betrekking tot de invloed van Het Nieuwe Werken op de ambtelijke huisvesting. Deze voorlopige hypothesen zijn geformuleerd aan de hand van de literatuurstudie. Met het doel om de acht hypothesen getoetst te krijgen zijn deze abstract gemaakt door sub-hypothesen te formuleren. Deze sub-hypothesen zijn na iedere hypothese weergegeven.

Bij het opstellen van de hypothesen ontbrak het soms aan literaire ondersteuning. Er is in deze gevallen naar eigen inzicht invulling gegeven aan de hypothesen en sub-hypothesen.

**Hypothese 1:** er wordt vanuit gegaan dat de gemeente HNW expliciet naleeft conform de definitie geformuleerd voor dit onderzoek.

- De gemeente stelt haar ambtenaren in staat om onafhankelijk van tijd en plaats te werken.
- De gemeente stuurt haar ambtenaren op resultaat.
- Ambtenaren krijgen van de gemeente vrij toegang tot en kunnen gebruik maken van kennis, ervaringen en ideeën.
- De gemeente heeft flexibele arbeidsrelaties met haar ambtenaren.

**Hypothese 2:** de wijze waarop HNW geïmplementeerd wordt door de gemeenten is te relateren aan de mate waarin en de snelheid waarop HNW het vastgoed beïnvloedt.

- De gemeente is door een interne trigger daadwerkelijk gestart met de implementatie van HNW.
- Het college van burgemeester en wethouders en de gemeentesecretaris staan volledig achter de plannen met betrekking tot de implementatie van HNW.
- De ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van HNW zijn vertegenwoordigd in een professioneel georganiseerde projectgroep.
- HNW wordt integraal geïmplementeerd met een evenwichtige samenwerking tussen de afdelingen HR, ICT en huisvesting.
- Iedere gemeente doorloopt de basisstappen zoals deze vermeld zijn in paragraaf 2.4.
- Hoe groter de gemeente qua inwonertal, des te meer tijd er verloopt tussen de verschillende basis-stappen.

**Hypothese 3:** de gemeente stelt zich tot doel HNW te implementeren om in te spelen op de externe trends: web 2.0, de nieuwe generatie werknemers, het economische klimaat en de demografische ontwikkelingen.

- De gemeente is zich bewust van de nieuwe digitale mogelijkheden en past zich hier op aan door de implementatie van HNW.
- De gemeente is zich bewust van de nieuwe generatie werknemers en past zich hier op aan door de implementatie van HNW.
- De gemeente is zich bewust van de bezuinigingen die doorgevoerd moeten worden en wil door de implementatie van HNW de bezuinigingen deels realiseren.
- De gemeente is zich bewust van de opkomende War for talent en wil door de implementatie van HNW de gemeente aantrekkelijker maken als werkgever.

**Hypothese 4:** gemeenten zorgen er bewust voor dat de locatie van hun kantoren waar HNW geïmplementeerd wordt voldoet aan de locatie-eisen die HNW stelt.

- Bij het besluit om al dan niet in de bestaande huisvesting te blijven, spelen de locatie-eisen een belangrijke rol.
- Wanneer de gemeente besluit (een deel van) de ambtelijke huisvesting te verplaatsen, voldoet de nieuwe locatie aan de locatie-eisen die HNW stelt.
- De ambtelijke huisvesting waar HNW geïmplementeerd wordt, is gelegen op een locatie die voldoet aan de eisen die HNW stelt.
- Objecten binnen de ambtelijke huisvesting die niet aan deze eisen voldoen, staan bovenaan de lijst om afgestoten te worden.

**Hypothese 5:** HNW vereist een duidelijke vastgoedstrategie die aansluit op de nieuwe visie met een flexibele vastgoedportefeuille, bestaande uit een vaste kern en een flexibele schil.

- De gemeente heeft of streeft naar een centrale vastgoedorganisatie met een duidelijke vastgoedstrategie voor de gehele ambtelijke huisvesting.
- De gemeente kiest voor de implementatie van HNW in een nieuw object i.p.v. het aanpassen van bestaande objecten.
- De gemeente focust op duurzaamheid bij het aanpassen of bouwen van objecten ten behoeve van HNW.
- De gemeente heeft dan wel streeft naar een flexibele vastgoedportefeuille, bestaande uit een vaste kern en een flexibele schil.
- Er worden door de gemeente geen langlopende contracten verlengd of afgesloten voor objecten die mogelijk op korte termijn overbodig worden.
- Er wordt door de gemeente kritisch gekeken naar objecten in eigendom en deze worden alleen behouden wanneer ze tot de vaste kern behoren.
- De gemeente sluit steeds meer kortlopende contracten af voor objecten in de flexibele schil.
- Het aantal objecten bestemd voor de ambtelijke huisvesting neemt af.
- De oppervlakte ambtelijke huisvesting in m<sup>2</sup> bvo neemt met 10-20% af.
- Het percentage objecten in eigendom in de vastgoedportefeuille neemt toe door HNW.

**Hypothese 6:** de gemeente richt de kantoorruimte zo in dat de ambtenaren optimaal gefaciliteerd worden om te kunnen werken volgens de principes van *Het Nieuwe Werken*.

- De gemeente probeert daar waar mogelijk verschillende diensten in één kantoor te plaatsen ter bevordering van de onderlinge communicatie.
- De gemeente creëert elementen in het kantoor die de ontmoetingen tussen collega's faciliteren.
- De gemeente ondersteunt de open cultuur door open ruimten op kantoor te creëren.

**Hypothese 7:** de gemeente creëert meerdere soorten flexibele werkplekken voor ambtenaren die in oppervlakte toenemen en in aantal afnemen t.o.v. de traditionele werkplekken.

- De gemeente heeft binnen de ambtelijke huisvesting minimaal zes meerdere soorten flexibele werkplekken t.b.v. HNW.
- Het totale aantal FTE werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.
- Het totale aantal ambtenaren werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.



- Het totale aantal werkplekken binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.
- De gemiddelde oppervlakte per werkplek neemt met meer dan 5% toe door de implementatie van HNW.
- De bezettingsgraad neemt door HNW toe tot gemiddeld 70%.
- De flexnorm (aantal werkplekken/aantal medewerkers) neemt af tot 0,7 door de implementatie van HNW.
- 50% van de ambtenaren heeft vanwege HNW de mogelijkheid om thuis te werken.
- Het aantal FTE's daalt ...
  - ... doordat nieuwe technologieën werk van mensen overnemen.
  - ... doordat de productiviteit van medewerkers toeneemt.
  - ... doordat organisaties zich gaan beperken tot de kerntaken.
- De gemeente neemt binnen vijf jaar deel aan 'De Deelstoel' ter bevordering van HNW (tijd- en plaatsonafhankelijk werken).

**Hypothese 8:** de hoge investeringen die de gemeente op korte termijn doet om HNW te implementeren worden op de lange termijn terugverdiend.

- De gemeente investeert extra op de korte termijn om HNW te implementeren en zal deze investeringen op de lange termijn terugverdienen.
- Het kostenreductiepotentieel als gevolg van de implementatie van HNW bedraagt 25-30 procent van de jaarlijkse huisvestingskosten.
- Het kostenreductiepotentieel als gevolg van de implementatie van HNW bedraagt 10-20 procent van de totale organisatiekosten op jaarbasis.

## 4.5 Resumé

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat onder gemeentelijk vastgoed de kantoren worden verstaan waar ambtenaren werkzaam zijn, zowel de objecten die gehuurd worden als de objecten die in eigendom zijn. Het gaat om ca. 5.5 miljoen m<sup>2</sup> aan ambtelijke huisvesting.

De belangrijkste ontwikkelingen die invloed uitoefenen op deze ambtelijke huisvesting zijn uiteengezet. Het gaat hierbij om de bezuinigingen, de rol van strategisch vastgoedbeheer, de gemeentelijke herindelingen, de trends op de kantorenmarkt, de vergrijzing, de economische crisis en duurzaamheid. Deze ontwikkelingen kunnen de invloed die Het Nieuwe Werken heeft op dit vastgoed versterken of juist verzwakken.

Een groot deel van de gemeenten is bezig met de visievorming voor Het Nieuwe Werken of het integraal nemen van initiatieven om het Nieuwe Werken te implementeren. Het is echter niet inzichtelijk wat de exacte vorderingen zijn op dit gebied. De VGS heeft zichzelf tot doel gesteld om de gemeenten die lid zijn voor 2015 klaar te maken voor Het Nieuwe Werken.

Als laatste zijn aan de hand van de literatuurstudie de hypothesen en bijbehorende sub-hypothesen in paragraaf 4.4 weergegeven. Deze zullen getoetst worden om er achter te komen hoe de implementatie van Het Nieuwe Werken zich verhoudt tot de uit de theorie afgeleide denkbeelden.

## 5. Toetsing theorie aan de praktijk

Het doel van dit hoofdstuk is om de hypothesen scherper te stellen zodat ze de werkelijkheid beter reflecteren. Duidelijk zal worden:

- *welke cases geselecteerd zijn voor de interviews (§5.1);*
- *hoe de hypothesen getoetst worden aan de werkelijkheid (§5.2);*
- *en uiteindelijk worden de hypothesen aan de hand van de verkregen data scherper gesteld (§5.3).*

### 5.1 Benadering gemeenten

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de gemeenten die geselecteerd zijn voor dit onderzoek, waarna het verloop van de interviews wordt besproken.

#### 5.1.1 Selectie gemeenten

Aan de hand van de informatie verkregen in paragraaf 4.3 is nagegaan welke gemeenten geschikt zijn om te bestuderen in de tweede fase van het onderzoek. In deze fase worden interviews afgenomen om zo de hypothesen betreffende de invloed van Het Nieuwe Werken op de ambtelijke huisvesting scherper te stellen. Gemeenten die hiervoor geschikt zijn, bevinden zich in een vergevorderd stadium wat betreft de implementatie van Het Nieuwe Werken. Hier is namelijk de daadwerkelijke invloed op het vastgoed het beste zichtbaar. Zowel de 45 gemeenten die zich bij het netwerk van de Vereniging voor gemeentesecretarissen hebben gevoegd als de gemeenten die deel willen nemen aan 'De Deelstoel' zijn dus uitermate geschikt voor deze fase van het onderzoek.

Omdat het niet mogelijk is om alle gemeenten voor dit onderzoek te interviewen, is er een aantal geselecteerd. Binnen de groep koplopers zitten vier gemeenten die eruit springen wat betreft de implementatie van Het Nieuwe Werken, aldus Pomp (Bijlage 1). Het gaat hierbij om Amsterdam, Den Bosch, Groningen en de Over-gemeenten. Deze laatste gemeente bestaat sinds 1 januari 2010 en is een samenwerkingsverband tussen de Gemeente Oostzaan en de Gemeente Wormerland.

Daarnaast moet er bij het maken van de selectie uit de overige gemeenten die voorlopen wat betreft Het Nieuwe Werken gelet worden op de verdeling qua grootte van de gemeente. Dit kan gemeten worden aan de hand van het aantal medewerkers of de omvang van de vastgoedportefeuille. Van beide wordt verondersteld dat ze nauw verband houden met het aantal inwoners van de desbetreffende gemeente (CBS 2011). Gemeenten met minder dan 25.000 inwoners zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat deze over het algemeen een gering aantal m<sup>2</sup> ambtelijke huisvesting hebben. In totaal hebben meer dan 50% van de gemeenten in Nederland minder dan 25.000 inwoners.

Op basis van bovenstaande informatie is ervoor gekozen om twaalf gemeenten te benaderen voor een interview. Hierbij is geprobeerd een zo goed mogelijke spreiding aan te brengen qua inwoneraantal. Tussen de 85.000 en de 140.000 inwoners lijkt een relatief groot gat te zitten maar in totaal zijn er slechts zestien gemeenten die hier qua aantal inwoners toe behoren. Deze zestien gemeenten zijn allen geen koploper op het gebied van Het Nieuwe Werken.

Tabel 5.1; Gemeenten die benaderd zijn voor een interview

	Gemeente	Inwonertal	Persoon	Functie
1.	Over-gemeenten	25.000	Ronald Smit	Projectleider HNW
2.	Leiderdorp	26.000	Bert Schoute	Gemeentesecretaris
3.	Veghel	37.000	Tamara Huffmeijer	Project HNW
4.	Hoorn	60.000	Nadja Modderman & Jolanda Krijzen	Hoofd facilitaire zaken & Staf medewerker facilitaire zaken
5.	Gouda	71.000	Paul Rekveld & Frank Blijlevens	Projectleider HNW
6.	Oss	85.000	Renske van Grinsven	Beleidsadviseur P&O, project HNW
7.	Den Bosch	140.000	Marieke Jagerman	Hoofd facilitaire zaken
8.	Enschede	160.000	Ninette de Vos-Koelink	Projectleider Slim Werken
9.	Groningen	190.000	Jos de Wit & Jan Joost Flim	Projectleider nieuwbouw dienst SOZAWE & adviseur Draaijer & partner
			Bert Schuthof	Projectleider HNW dienst RO/EZ
			Alex Bijhold	Hoofd facilitaire zaken Dienst IZ
10.	Utrecht	300.000	Evert Jan Bronda	Overall projectleider 'Nieuwe Stads Kantoor'
11.	Den Haag	500.000	Joyce Heijne & Peter Goudeau	Projectteam HNW
12.	Amsterdam	800.000	Anne Greet de Vries	Project manager in HNW-team bij PMB Amsterdam

Bron: Eigen bewerking

### 5.1.2 Interviews

Om de acht hypothesen te toetsen aan de werkelijkheid is ervoor gekozen om een vergelijkende casestudie te doen waarbij een twaalfstal gemeenten bestudeerd is. Bij deze gemeenten zijn veertien interviews afgenomen. Dit in verband met de gemeente Groningen waar drie diensten Het Nieuwe Werken los van elkaar implementeren.

In bijna alle gevallen is de gemeentesecretaris van de desbetreffende gemeente benaderd waarna in overleg is gezocht naar de juiste persoon om het interview mee af te nemen. Dit bleek per gemeente te verschillen en in sommige gevallen is er met meerdere mensen gesproken om de juiste data te verzamelen. Zoals al eerder vermeld, wordt Het Nieuwe Werken bij één van de gemeenten per dienst geïmplementeerd waardoor drie gesprekken nodig waren om met de verschillende projectleiders te spreken.

Op het verzoek om een afspraak in te plannen voor een interview over Het Nieuwe Werken werd door alle gemeenten enthousiast gereageerd. De geplande gesprekken hebben dan ook plaats gevonden. Tijdens de interviews bleek de belangstelling opnieuw doordat de geïnterviewde personen graag meer wilden weten over het onderzoek en de uitkomsten van andere gemeenten om zichzelf mee te vergelijken.

Het eerste interview bij de gemeente Amsterdam is gebruikt als pilot, om te kijken hoe er gereageerd werd op de gestelde vragen. Aan de hand van dit interview is opnieuw gekeken naar de volgorde van

de vragen, omdat dit van invloed kan zijn op de response van de gemeenten. Ook zijn de vragen scherper geformuleerd.

De vragen die uiteindelijk gesteld zijn aan de gemeenten zijn weergegeven in het vragenformulier (bijlage 2). De opbouw van deze vragen komt overeen met de opbouw van de hypothesen en sub-hypothesen zoals weergegeven in paragraaf 4.4. Aan het begin van ieder interview is kort het onderzoek geschetst en is de ambtelijke huisvesting afgebakend. Dit om verwarring te voorkomen tijdens het interview en de juiste gegevens boven tafel te krijgen.

De geïnterviewde personen hadden veel kwalitatieve data beschikbaar maar het ontbrak helaas in veel gevallen aan kwantitatieve gegevens. Naast de verkregen informatie tijdens de interviews is er ook extra materiaal beschikbaar gesteld in de vorm van visiedocumenten, bedrijfsplannen, bouwtekeningen, power points met het proces en posters en boeken ten behoeve van de communicatie naar de ambtenaren en digitale informatie. Daarnaast is ook het internet, waaronder de websites van de gemeenten, gebruikt als bron om de resultaten uit de interviews mee te verifiëren.

Om tijdens de interviews gevoelige informatie ter sprake te laten komen, is beloofd hier vertrouwelijk mee om te gaan. Daardoor is het niet in alle gevallen mogelijk de desbetreffende gemeente te koppelen aan de resultaten.

Tijdens de literatuurstudie voor dit onderzoek bleek dat er meerdere aspecten van invloed zijn op de ambtelijke huisvesting. Ook tijdens de interviews was het daardoor niet eenvoudig om puur de effecten van *Het Nieuwe Werken* op de ambtelijke huisvesting te analyseren. Er zijn namelijk andere trends die tegelijkertijd van invloed zijn en vervlochten zitten in de effecten van *Het Nieuwe Werken*. Het is onmogelijk om deze trends los van elkaar te zien waardoor het niet eenvoudig is om puur de invloed van *Het Nieuwe Werken* op de ambtelijke huisvesting te destilleren.

## 5.2 Toetsen van de hypothesen

Door middel van de interviews worden de hypothesen getoetst aan de werkelijkheid met als doel om deze te verwerpen of behouden. Eén enkele negatief uitvallende case is in theorie voldoende om een hypothese te ontkrachten. Toch is er in dit onderzoek voor gekozen om de hypothese aan te nemen wanneer 75 procent van de cases de hypothese bevestigt, wat neerkomt op negen van de twaalf gemeenten. Dit is gedaan omdat *Het Nieuwe Werken* op iedere organisatie een andere invloed heeft en met dit onderzoek gezocht wordt naar de algemene trends. Er zullen altijd uitzonderingen blijven op de hypothesen.

In paragraaf 5.3 wordt per hypothese en sub-hypothese aangegeven of deze na toetsing aan de praktijk behouden of verworpen moet worden. De groep gemeenten waaraan de hypothesen worden getoetst zijn, ten opzichte van het gemiddelde in Nederland, ver wat betreft het denkproces en het nemen van initiatieven omtrent *Het Nieuwe Werken*. Gedurende de interviews bleek echter dat deze groep nog niet ver genoeg in het transformatieproces is om antwoord te kunnen geven op alle vragen waardoor niet alle hypothesen getoetst konden worden. Daarnaast beschikken de gemeenten niet in alle gevallen over de gewenste data. Wanneer dit het geval is en er dus onvoldoende data beschikbaar is om een hypothese te toetsen, kan ervoor gekozen worden om de

hypothese voorlopig te handhaven en in een later stadium in een toekomstig onderzoek opnieuw mee te nemen.

Aan de hand van de verkregen informatie worden de hypothesen getoetst en moet per hypothese een keuze gemaakt worden; behouden, verwerpen of voorlopig handhaven. Daarnaast is gekeken of de behouden en verworpen hypothesen ook geherformuleerd moeten worden. Om duidelijk weer te geven welke keuze er gemaakt is met betrekking tot een bepaalde hypothese, is er in paragraaf 5.3 gebruik gemaakt van drie kleuren; groen, rood en oranje. De kleuren hebben de volgende betekenis:

- **de rode hypothesen worden verworpen → in groen de aangepaste hypothesen;**
- **de oranje hypothesen moeten voorlopig gehandhaafd blijven door gebrek aan data;**
- **de groene hypothesen blijven behouden → maar zijn in sommige gevallen wel scherper gesteld.**

Om duidelijk aan te geven hoeveel geïnterviewde gemeenten de hypothese bevestigen, is op de volgende wijze per hypothese weergegeven hoeveel gemeenten deze bevestigd hebben:

- **(9/12)** geeft aan dat negen van de twaalf gemeenten de hypothese bevestigen, wat inhoudt dat de hypothese behouden kan blijven;
- **(8/12)** geeft aan dat acht van de twaalf gemeenten de hypothese bevestigen, wat inhoudt dat de hypothese verworpen moet worden omdat minder dan 75% de hypothese bevestigd heeft.

## 5.3 Scherpstellen hypothesen

In deze paragraaf wordt de theorie, zoals omschreven in hoofdstuk twee tot vier, vergeleken met de uitkomsten van de interviews. Hierdoor wordt duidelijk welke hypothesen behouden kunnen blijven, welke verworpen moeten worden en voor welke de informatie ontbrak om die keuze te maken.

### 5.3.1 Hypothese 1

**Er wordt vanuit gegaan dat de gemeente HNW expliciet naleeft conform de definitie geformuleerd voor dit onderzoek. → Gemeenten streven ernaar HNW expliciet na te leven conform de definitie geformuleerd voor dit onderzoek.**

**(12/12)** Alle gemeenten geven aan dat ze in de toekomst volgens de vier werkprincipes willen werken maar er is in geen van de gevallen een datum vastgelegd wanneer de veranderingen volledig doorgevoerd moeten zijn. In hoeverre de werkprincipes nu al doorgevoerd zijn, verschilt per gemeente en binnen gemeenten ook per dienst. Geen enkele gemeente heeft de werkprincipes gemeentebreed volledig doorgevoerd.

Wat betreft de definitie van Het Nieuwe Werken wisselen de meningen. De helft van de gemeenten verwijst naar de negen kernbegrippen die oorspronkelijk uit het visiedocument van de Rijksoverheid komen (Ministerie van Binnenlandse Zaken 2011). Deze negen principes komen redelijkerwijs overeen met de vier werkprincipes genoemd in de theorie.

**De gemeente stelt haar ambtenaren in staat om onafhankelijk van tijd en plaats te werken.**

**(12/12)** Alle gemeenten streven hiernaar. Ze geven hierbij aan dat het qua werk echter niet voor alle ambtenaren mogelijk is om buiten kantoor(tijden) te werken. Dit is echter geen belemmering voor Het Nieuwe Werken. Slechts twee gemeenten bieden momenteel hun ambtenaren verschillende

flexibele arbeidsplaatsen op kantoor aan. Buiten kantoor werken is technisch ook nog niet mogelijk voor alle ambtenaren.

**De gemeente stuurt haar ambtenaren op resultaat.**

**(12/12)** Alle gemeenten streven hiernaar, maar ze hebben nog een lange weg te gaan. In sommige gevallen wordt er nu al wel gestuurd op resultaat maar dit is voorsnog input gedreven. Het 100 procent sturen op output moet nog vorm krijgen. Ook de prikklok verdwijnt langzaam maar is zelfs nu bij sommige diensten nog aanwezig.

**Ambtenaren krijgen van de gemeente vrij toegang tot en kunnen gebruik maken van kennis, ervaringen en ideeën.**

**(12/12)** Er bestaan nog veel vragen over de manier waarop met internet en social media omgegaan moet worden. Gemeenten denken na over manieren om de problemen op te lossen en de ontwikkelingen in goede banen te leiden. Het is een trend die volgens de gemeenten niet tegen te houden is waardoor de hypothese bevestigd kan worden. ICT speelt hierbij een belangrijke rol en de meeste gemeenten zijn dan ook druk bezig om dit te ontwikkelen.

**De gemeente heeft flexibele arbeidsrelaties met haar ambtenaren.**

**(11/12)** Op één gemeente na (zie citaat) zijn de gemeenten van mening dat de arbeidsrelaties flexibel moeten zijn. Hoe flexibel deze momenteel zijn, verschilt sterk per gemeente. Citaat; “De tijden dat ambtenaren op kantoor mogen komen, moeten sterk gereguleerd worden om de pieken in de bezettingsgraad te verlagen.”

### 5.3.2 Hypothese 2

**De wijze waarop HNW geïmplementeerd wordt door de gemeenten is te relateren aan de mate waarin en de snelheid waarop HNW het vastgoed beïnvloedt.**

Wanneer de gemeenten het gehele transformatieproces doorlopen hebben, kan deze hypothese pas echt getoetst worden. Tot die tijd kan alleen een schatting gemaakt worden of de wijze van implementatie invloed heeft.

**De gemeente is door een interne trigger daadwerkelijk gestart met de implementatie van HNW. → De gemeente is door een interne trigger daadwerkelijk gestart met de implementatie van HNW, waarbij een groot deel getriggerd is door een verandering in de ambtelijke huisvesting.**

**(10/12)** Daarvan geven acht gemeenten aan dat ze na zijn gaan denken over de implementatie van Het Nieuwe Werken door een verandering die plaats ging vinden in de ambtelijke huisvesting.

**Het college van burgemeester en wethouders en de gemeentesecretaris staan volledig achter de plannen met betrekking tot de implementatie van HNW. → Het college van burgemeester en wethouders en de gemeentesecretaris staan aan het begin van het denkproces niet in alle gevallen volledig achter de plannen met betrekking tot de implementatie van HNW.**

**(8/12)** Ook binnen deze acht gemeenten stonden ze niet allemaal van begin af aan achter de plannen. Voor een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken is het toch van cruciaal belang dat deze groep de plannen steunt.

**De ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van HNW zijn vertegenwoordigd in een professioneel georganiseerde projectgroep.**

**(11/12)** Ze werken met projectgroepen die de verschillende initiatieven uit het visiedocument uitwerken. Veelal gebeurt dit onder leiding van een projectleider Het Nieuwe Werken die het overzicht houdt en zorgt dat alle initiatieven integraal opgepakt worden. Ook worden er in de helft

van de cases ambassadeurs ingezet in de organisatie die enthousiast zijn over de plannen en de rest mee kunnen trekken.

**HNW wordt integraal geïmplementeerd met een evenwichtige samenwerking tussen de afdelingen HR, ICT en huisvesting.** → **HNW wordt nog niet in iedere gemeente integraal geïmplementeerd met een evenwichtige samenwerking tussen de afdelingen HR, ICT en huisvesting.**

**(7/12)** Slechts zeven gemeenten gaan echt integraal te werk. In de overige gemeenten neemt HR vaak de leiding en is er een achterstand op ICT- of huisvestingsgebied. Wanneer er geen focus is op het integraal doorvoeren van de implementatie is ook de communicatie tussen de drie componenten niet optimaal. Hierdoor weten de afdelingen niet van elkaar waar ze mee bezig zijn en welke initiatieven er genomen worden.

**Iedere gemeente doorloopt de basisstappen zoals deze vermeld zijn in paragraaf 2.4.**

Deze hypothese kan niet verworpen of behouden worden aangezien de twaalf gemeenten nog niet alle basisstappen doorlopen hebben.

**Hoe groter de gemeente qua inwonertal, des te meer tijd er verloopt tussen de verschillende basisstappen.**

Ook deze hypothese kan om dezelfde reden niet verworpen of behouden worden. Opvallend is wel dat de kleinere gemeenten die in 2010 hun visie over Het Nieuwe Werken hebben gevormd vrij snel over zijn gegaan op het nemen van initiatieven. Bij de grotere gemeenten duurt dit proces vooralsnog langer. Dit doet vermoeden dat de hypothesen in de toekomst bevestigd kunnen worden.

### 5.3.3 Hypothese 3

**De gemeente stelt zich tot doel HNW te implementeren om in te spelen op de externe trends; web 2.0, de nieuwe generatie werknemers, het economische klimaat en de demografische ontwikkelingen.** → **De gemeente stelt zich tot doel HNW te implementeren om in te spelen op de externe trends; web 2.0, de nieuwe generatie werknemers, het economische klimaat, de demografische ontwikkelingen en de burger 2.0.**

**(12/12)** Naast de vier trends wordt er nog een vijfde genoemd die toegevoegd moet worden aan de hypothese, de burger 2.0. Het gaat hierbij om de burger die andere wensen heeft en eisen stelt aan de gemeente. Deze hoge verwachtingen omtrent e-dienstverlening hebben invloed op de dienstverlening van gemeenten. Om de kwaliteit van de dienstverlening en de klantgerichtheid die bij gemeenten hoog in het vaandel staan te waarborgen, helpt een overstap op Het Nieuwe Werken.

**De gemeente is zich bewust van de nieuwe digitale mogelijkheden en past zich hier op aan door de implementatie van HNW.**

**(12/12)** Ze zien dat zowel in de publieke dienstverlening als in de gemeentelijke bedrijfsvoering de rol van ICT groter wordt. De digitale technieken hebben impact op de maatschappij en de manier van werken voor gemeenten en bieden vele voordelen.

**De gemeente is zich bewust van de nieuwe generatie werknemers en past zich hier op aan door de implementatie van HNW.**

**(12/12)** De gemeente Utrecht vult dit aan: "Er moet niet vergeten worden dat ook de huidige generaties veranderen. Deze mensen hebben thuis vaak betere ICT tools dan op hun werk waardoor ze op kantoor beperkt worden in hun mogelijkheden. Ook voor deze groep moet de ICT aangepast worden".

**De gemeente is zich bewust van de bezuinigingen die doorgevoerd moeten worden en wil door de implementatie van HNW de bezuinigingen deels realiseren.**

**(11/12)** Den Bosch is voor de economische crisis in 2003 al gestart met de implementatie van Het Nieuwe Werken toen er nog geen sprake was van een economische crisis.

**De gemeente is zich bewust van de opkomende War for talent en wil door de implementatie van HNW de gemeente aantrekkelijker maken als werkgever.**

**(12/12)** Het zijn voornamelijk de kleinere gemeenten die echt vrezden voor een tekort aan goede ambtenaren. Met Het Nieuwe Werken hopen ze jonge werknemers aan te trekken. Een aantal gemeenten is zich terdege bewust van de War for talent maar ziet dit niet als een probleem.

#### 5.3.4 Hypothese 4

**Gemeenten zorgen er bewust voor dat de locatie van hun kantoren waar HNW geïmplementeerd wordt voldoet aan de locatie-eisen die HNW stelt. → De ambtelijke huisvesting is van oudsher in het centrum gevestigd en voldoet hierdoor aan de locatie-eisen die HNW stelt.**

**(0/12)** Gemeenten zijn niet bewust bezig met de eisen die Het Nieuwe Werken stelt aan de locatie van het stadskantoor. Aan de ene kant komt dit doordat er andere belangen zijn die zwaarder wegen. Aan de andere kant voelen gemeenten niet de noodzaak om hier specifiek op te letten omdat ze van oudsher objecten op centrale locaties hebben. De ambtelijke huisvesting voldoet dus wel aan de locatie-eisen die Het Nieuwe Werken stelt.

**Bij het besluit om al dan niet in de bestaande huisvesting te blijven spelen de locatie-eisen een belangrijke rol. → Bij het besluit om al dan niet in de bestaande huisvesting te blijven spelen de locatie-eisen een minder belangrijke rol dan stadsontwikkeling, financiële redenen en behoud bestaande locatie.**

**(4/12)** Slechts vier gemeenten bevestigen dat de locatie-eisen een rol spelen. Er zijn echter andere redenen leidend in het locatiekeuzeprocess van de twaalf gemeenten:

- stadsontwikkeling, door een nieuw stadskantoor te bouwen op een te ontwikkelen locatie wil de gemeente een boost aan het gebied geven;
- financiële redenen, de kosten die gemaakt gaan worden zijn voor veel gemeenten leidend;
- behoud bestaande locatie, historisch besef en vindbaarheid in de stad spelen hierbij een belangrijke rol.

**Wanneer de gemeente besluit (een deel van) de ambtelijke huisvesting te verplaatsen, voldoet de nieuwe locatie aan de locatie-eisen die HNW stelt.**

**(12/12)** Dit geldt voor alle gemeenten doordat de ambtelijke huisvesting van oudsher op centrale locaties in de stad gevestigd is. Het enige nadeel is dat centrumlocaties met de auto minder goed bereikbaar zijn. Alleen de gemeente Leiderdorp en de dienst SOZAWE van de gemeente Groningen verhuizen naar een stadskantoor aan de rand van de bebouwde kom.

**De ambtelijke huisvesting waar HNW geïmplementeerd wordt, is gelegen op een locatie die voldoet aan de eisen die HNW stelt.**

**(12/12)** Alle stadskantoren liggen in een multifunctioneel gebied nabij het openbaar vervoer.

**Objecten binnen de ambtelijke huisvesting die niet aan deze eisen voldoen, staan bovenaan de lijst om afgestoten te worden. → De gemeente heeft geen bewuste strategie om de panden die niet aan de locatie-eisen van Het Nieuwe Werken voldoen af te stoten.**

**(3/12)** De overige gemeenten geven aan dat hier geen focus op ligt.



### 5.3.5 Hypothese 5

**HNW vereist een duidelijke vastgoedstrategie die aansluit op de nieuwe visie met een flexibele vastgoedportefeuille, bestaande uit een vaste kern en een flexibele schil. → De gemeente is zich bewust van het belang van een duidelijke vastgoedstrategie die aansluit op de nieuwe visie met een flexibele vastgoedportefeuille, bestaande uit een vaste kern en een flexibele schil, maar werkt dit in de praktijk nog niet uit.**

**(1/12)** Ondanks dat gemeenten in de interviews de hypothese graag zouden willen bevestigen, blijkt uit de praktijk dat dit niet in alle gevallen kan. De hypothese moet verworpen worden omdat er in veel gevallen nog geen duidelijke strategie op papier staat. Ook maken gemeenten geen onderscheid binnen hun portefeuille in een vaste kern en een flexibele schil.

**De gemeente heeft of streeft naar een centrale vastgoedorganisatie met een duidelijke vastgoedstrategie voor de gehele ambtelijke huisvesting.**

**(9/12)** Elf gemeenten hebben een centrale vastgoedorganisatie. Negen gemeenten hebben daarnaast ook een duidelijke vastgoedstrategie op papier staan. Deze sluit echter nog niet in alle gevallen naadloos aan op *Het Nieuwe Werken*. De gemeenten die dit nog niet goed op papier hebben staan, geven wel aan dat hier aan gewerkt wordt en dat in de nabije toekomst deze hypothese ook door hun bevestigd kan worden.

**De gemeente kiest voor de implementatie van HNW in een nieuw object i.p.v. het aanpassen van bestaande objecten. → De gemeente implementeert HNW in een nieuw gebouwd stadskantoor, in een verbouwd en uitgebreid stadskantoor of in een bestaand verbouwd stadskantoor.**

**(4/12)** Vier geïnterviewde gemeenten bevestigen deze hypothese en gaan een nieuw stadskantoor bouwen.

- Twee geïnterviewde gemeenten verbouwen het huidige stadskantoor en breiden dit uit.
- Drie geïnterviewde gemeenten gaan de huidige huisvesting aanpassen en bouwen daarbij niet nieuw.
- Twee geïnterviewde gemeenten hebben nog geen geld beschikbaar om de huisvesting aan te passen.
- Drie geïnterviewde gemeenten zitten in de visievormingsfase en hebben nog geen besluit genomen over de huisvesting.

In de toekomst zal duidelijk worden welke keuze de vijf laatstgenoemde gemeenten zullen maken. De hypothese moet aan de hand van deze gegevens verworpen worden.

**De gemeente focust op duurzaamheid bij het aanpassen of bouwen van objecten ten behoeve van HNW.**

**(12/12)** Alle gemeenten die bezig zijn met verbouw of nieuwbouw van objecten hebben bij het ontwerpen van het object een focus op duurzaamheid gehad. In het ontwerp worden duurzame elementen verwerkt, zoals slimme verlichting, zonnepanelen op de ramen, mosdak, warmte- en koudeopslag en windturbines. Er wordt echter weinig rekening gehouden met het feit dat nieuwbouw an sich niet duurzaam is.

*De volgende vier sub-hypothesen die opgesteld zijn om hypothese 5 te onderbouwen zijn alleen relevant voor de grotere gemeenten die meerdere objecten in hun vastgoedportefeuille hebben. Het gaat in dit geval in totaal om vijf gemeenten; Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Groningen en Enschede.*

**De gemeente heeft dan wel streeft naar een flexibele vastgoedportefeuille, bestaande uit een vaste kern en een flexibele schil. → De gemeente maakt geen onderscheid tussen een vaste kern en een flexibele schil om de vastgoedportefeuille flexibel te maken.**

**(0/5)** Geen van de vijf gemeenten streeft hier naar.

**Er worden door de gemeente geen langlopende contracten verlengd of afgesloten voor objecten die mogelijkerwijs op korte termijn overbodig worden. → De gemeente houdt bij het afsluiten van langlopende huurcontracten niet bewust rekening met de mogelijkheid van leegstand op de korte termijn.**

**(0/5)** Dit is niet bekend bij de gemeenten. Wanneer ze hier wel bewust mee bezig zouden zijn, dan hadden ze dat geweten en de vraag bevestigend kunnen beantwoorden. Maar dit bleek niet het geval te zijn.

**Er wordt door de gemeente kritisch gekeken naar objecten in eigendom en deze worden alleen behouden wanneer ze tot de vaste kern behoren.**

**(4/5)** Vier van de vijf gemeenten geven aan dat er kritisch wordt gekeken naar de objecten in eigendom.

**De gemeente sluit steeds meer kortlopende contracten af voor objecten in de flexibele schil. → De gemeente sluit voornamelijk weinig kortlopende contracten af voor objecten in de flexibele schil.**

**(0/5)** Geen van de gemeenten maakt gebruik van Seats2meet, Regus of andere flexibele werkplek concepten. Wel probeert een aantal gemeenten contracten te verlengen met een jaar om de portefeuille zo flexibel te maken.

*De volgende drie sub-hypothesen die opgesteld zijn om hypothese 5 te onderbouwen, kunnen door gebrek aan data bij vier gemeenten voorlopig niet getoetst worden. Dit komt doordat deze wat betreft de huisvesting nog in de visievormingsfase zitten. Er is bij het toetsen van deze sub-hypothesen alleen naar de 8 gemeenten gekeken die wel antwoord konden geven.*

Tabel 5.2 Vastgoedportefeuille

Gemeente	Aantal objecten voor en na implementatie van HNW	Eigendom nieuwe situatie
Leiderdorp	3 naar 1	100%
Gouda	4 naar 1	100%
Oss	5 naar 2	100%
Den Bosch	18 naar 5 (waarbij 90% in 1 object)	100%
Enschede	7 naar 2	100%
Utrecht	Meerdere naar 1	100%
Den Haag	41 naar 33 (eerste stap)	nb
Amsterdam	Geeft aan een groot aantal panden op korte termijn af te gaan stoten.	nb

Bron: Eigen bewerking

**Het aantal objecten bestemd voor de ambtelijke huisvesting neemt af. → Het aantal objecten bestemd voor de ambtelijke huisvesting neemt in ongeveer 75% van de geïnterviewde gemeenten drastisch af tot één à twee panden.**

**(8/8)** Twee grote gemeenten kunnen door Het Nieuwe Werken een substantieel deel van hun objecten afstoten. De overige zes gemeenten brengen het aantal objecten drastisch terug tot één à twee panden. Zie tabel 5.2.

**De oppervlakte ambtelijke huisvesting in m<sup>2</sup> bvo neemt met 10-20% af.**

Gemeenten hebben nog geen inzicht in de mate waarin de oppervlakte ambtelijke huisvesting in m<sup>2</sup> bvo afneemt. Over het algemeen kan gesteld worden dat het aantal m<sup>2</sup> verhoudingsgewijs minder daalt dan de daling in het aantal objecten omdat het de grote objecten zijn die behouden blijven.

**Het percentage objecten in eigendom in de vastgoedportefeuille neemt toe door HNW. → Het percentage objecten in eigendom in de vastgoedportefeuille neemt in ongeveer 75% van de geïnterviewde gemeenten toe tot 100% door HNW.**

**(8/8)** Het Nieuwe Werken zorgt door verhuizing en het afstoten van objecten voor een toename van het percentage eigendom in de ambtelijke vastgoed portefeuille. Van de acht gemeenten die een verandering in hun portefeuille hebben doorgemaakt, zijn er zes waarbij de portefeuille nu 100% in eigendom is. Zie tabel 5.2.

### 5.3.6 Hypothese 6

#### **De gemeente richt de kantoorruimte zo in dat de ambtenaren optimaal gefaciliteerd worden om te kunnen werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken.**

De gemeente heeft de intentie om de kantoorruimte zo in te richten dat de ambtenaren optimaal gefaciliteerd worden om te kunnen werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken. In negen gemeenten is reeds een start gemaakt met het aanpassen van de huisvesting voor Het Nieuwe Werken. De mate waarin dit gebeurt, verschilt echter enorm van nieuwbouw tot kleine pilots om de werkprincipes beter te faciliteren. Op korte termijn zullen ook de visies van de overige gemeenten rond zijn en daarmee is ook bekend wat er op het gebied van de huisvesting gaat gebeuren. In de toekomst zal deze hypothese dan ook hoogstwaarschijnlijk bevestigd kunnen worden.

#### **De gemeente probeert daar waar mogelijk verschillende diensten in één kantoor te plaatsen ter bevordering van de onderlinge communicatie.**

**(11/12)** In zes gemeenten worden alle diensten in één of twee kantoren geplaatst. In twee grote gemeenten worden verschillende diensten samengevoegd. In drie kleine gemeenten zijn er slechts één of twee objecten. Slechts één gemeente is hier niet mee bezig en voert Het Nieuwe Werken per dienst in. Naast de verbetering van de communicatie beogen gemeenten ook verbeteringen in de efficiëntie. In Amsterdam is er bewust voor gekozen om clusters van panden in de stad te creëren. Binnen een dergelijk cluster is er één pand waar de faciliteiten, zoals een kantine, in komen voor het gehele cluster.

#### **De gemeente creëert elementen in het kantoor die de ontmoetingen tussen collega's faciliteren.**

De wil om deze elementen te creëren is er bij alle gemeenten. Hoe hier invulling aan gegeven wordt, verschilt echter sterk. Onderstaande citaten geven hier een goed beeld van:

- *“We willen veel licht en zichtlijnen in het pand. Het moet open en ruimtelijk zijn. Per verdieping een WC-blok, een liftenblok en daartussenin de huiskamer. Hierin hebben we de koffi corner, banken, stoelen en lockers.”*
- *“Ook zonder budget maar met wilskracht en innovatieve ideeën kan je deze elementen binnen het huidige kantoor creëren. Door middel van pilots proberen we uit wat er werkt voor onze gemeente.”*
- *“We hebben bij twee diensten op verschillende manier het kantoorconcept aangepast. Bij de ene dienst hebben we het concept van Veldhoen geïmplementeerd. Bij de andere dienst zijn we met een klein bureau aan de slag gegaan met tweedehands meubels en IKEA-banken. In de praktijk blijkt dat de ambtenaren over beide concepten zeer tevreden zijn. Dit kan enorm schelen in de investeringskosten voor Het Nieuwe Werken.”*

#### **De gemeente ondersteunt de open cultuur door open ruimten op kantoor te creëren.**

De gemeente wil de open cultuur gaan ondersteunen door open ruimten op kantoor te creëren. Ook willen ze graag in open ruimten werken ter bevordering van de communicatie. In acht gevallen zal dit ook op korte termijn gerealiseerd zijn. In de overige gevallen is het wachten op het moment dat de huisvesting aangepast gaat worden.

### 5.3.7 Hypothese 7

#### De gemeente creëert meerdere soorten flexibele werkplekken voor ambtenaren die in oppervlakte toenemen en in aantal afnemen t.o.v. de traditionele werkplekken.

De gemeente streeft ernaar meerdere soorten flexibele werkplekken te creëren voor ambtenaren die in aantal afnemen ten opzichte van de traditionele werkplekken.

De gemeenten Oss (2009\*) en Den Bosch (2003\*) zijn de enige twee gemeenten die verhuisd zijn naar een kantoor met flexplekken en ook ver zijn met het doorvoeren van de werkprincipes. Daardoor konden de gemeenten op de vragen die betrekking hebben op deze hypothese in veel gevallen geen antwoord geven.

Utrecht (2014\*) en Gouda (2012\*) hebben als enige twee gemeenten duidelijke resultaten opgesteld die ze willen gaan behalen. Velen hebben geen beeld bij de resultaten die ze in de toekomst willen gaan behalen. Anderen hebben er bewust voor gekozen om hier geen doelen en streefcijfers aan te verbinden. Dit om te voorkomen dat de focus op de te behalen doelen komt te liggen en niet op de cultuurverandering. Met het behalen van de doelen zijn gemeenten er nog niet aangezien het belangrijk is dat de veranderingen ook goed geborgd worden in de organisatie.

\* (verwachte) jaar van verhuizing naar het nieuwe stadskantoor.

Tabel 5.3 Resultaten gerealiseerd (Oss en Den Bosch) & verwacht (Utrecht en Gouda)

Interview vragen aan de gemeenten	Oss		Den Bosch		Utrecht		Gouda	
	voor	na*	voor	na*	voor	na	voor	na
Aantal fte werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting	620	740**	1342	1341	2500	3500	485	450
Aantal ambtenaren werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting	510	680**	1530	1479	2900	4000	530 excl. inhuur	490 excl. inhuur
Aantal werkplekken binnen de ambtelijke huisvesting	563	641**	1342	832	2500	2500	700	500
Gemiddelde oppervlakte per werkplek in m <sup>2</sup>	nb	nb	nb	18,32	26,5	17,8	nb	Neemt af
Bezettingsgraad van de werkplekken	76% top	83% top	0,5	0,9	1,2	0,7	1	0.8 - 0.7
Flexnorm	1	0.8***	1	0,7***	nb	nbn	nb	nbn

\* Er wordt nog steeds gewerkt om Het Nieuwe Werken te optimaliseren. Deze cijfers zijn een jaar na de verhuizing naar het nieuwe stadskantoor gemeten en sindsdien nauwelijks sterk veranderd.

\*\* De stijging is onder andere te verklaren door de gemeentelijke herindeling die heeft plaatsgevonden.

\*\*\* Aantal werkplekken ten opzichte van het aantal ambtenaren.

Bron: Eigen bewerking

#### De gemeente heeft binnen de ambtelijke huisvesting minimaal zes soorten flexibele werkplekken ten behoeve van HNW.

De gemeente streeft ernaar binnen de ambtelijke huisvesting minimaal zes soorten flexibele werkplekken te creëren ten behoeve van Het Nieuwe Werken. In de gemeenten waar de huisvesting aangepast wordt, komen er in ieder geval minimaal zes verschillende flexibele werkplekken. In de toekomst zal blijken of de overige gemeenten dit concept ook aan gaan houden maar aan de hand van de interviews kan gesteld worden dat dit wel in de verwachting ligt.

#### Het totale aantal FTE werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.

Vier gemeenten hebben geantwoord (zie tabel 5.3). De toename in het aantal FTE wordt veroorzaakt door andere externe zowel als interne trends. Het Nieuwe Werken zorgt er volgens de desbetreffende gemeenten wel voor dat de toename beperkter is.

**Het totale aantal ambtenaren werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.**

Vier gemeenten hebben geantwoord (zie tabel 5.3). De toename in het aantal ambtenaren wordt veroorzaakt door andere externe zowel als interne trends. Het Nieuwe Werken zorgt er volgens de desbetreffende gemeenten wel voor dat de toename beperkter is.

**Het totale aantal werkplekken binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.**

In Den Bosch is het aantal werkplekken afgenomen met 40% (zie tabel 5.3). Uit het gesprek kwam wel naar voren dat hierdoor soms een tekort aan werkplekken ontstaan is. Het gelijk blijven van het aantal werkplekken in Utrecht zorgt door de toename van het aantal ambtenaren relatief voor een afname (zie tabel 5.3).

**De gemiddelde oppervlakte per werkplek neemt met meer dan 5% toe door de implementatie van HNW.**

De gemeente heeft geen idee bij de gemiddelde oppervlakte per werkplek, en of deze toe zal nemen door de implementatie van Het Nieuwe Werken. Deze hypothese was dan ook niet te toetsen aan de hand van de twaalf cases omdat gemeenten niet beschikten over de juiste informatie.

**De bezettingsgraad neemt door HNW toe tot gemiddeld 70%.**

Twee gemeenten werken reeds in hun nieuwe stadskantoor op flexibele werkplekken (zie tabel 5.3). Deze hypothese wordt door hun bevestigd. De overige gemeenten zijn nog niet zo ver dat de hypothese daaraan getoetst kan worden.

**De flexnorm (aantal werkplekken/aantal medewerkers) neemt af tot 0,7 door de implementatie van HNW.**

Vier gemeenten hebben hier een uitspraak over gedaan en geven aan dat de flexnorm afneemt door de implementatie van Het Nieuwe Werken tot 0.8 of in sommige gevallen zelfs 0,7 (zie tabel 5.3).

**50% van de ambtenaren heeft vanwege HNW de mogelijkheid om thuis te werken.**

De vier gemeenten die hier een uitspraak over hebben gedaan verwachten dat meer dan 50% in de toekomst de mogelijkheid heeft om thuis te werken. Ze geven zelf percentages aan in de richting van de 80%. Ook over deze hypothese kunnen de overige gemeenten nog geen uitspraak doen.

**Het aantal FTE's daalt...**

De gemeenten wisselen van mening over een mogelijke daling van het aantal FTE. Vijf gemeenten nemen aan dat het af zal nemen maar durven hier niet met zekerheid uitspraken over te doen. Zie ook de uitkomsten in tabel 5.3. Over het algemeen zien de gemeenten mogelijkwijs een daling in het aantal FTE en ze verwachten dat deze daling plaatsvindt...

**... doordat nieuwe technologieën werk van mensen overnemen, doordat de productiviteit van medewerkers toeneemt, doordat organisaties zich gaan beperken tot de kerntaken & doordat samenwerking met buurgemeenten eenvoudiger wordt door HNW.**

Naast de drie opgegeven redenen gaven gemeenten aan dat er nog een vierde aan het rijtje toegevoegd moet worden. Door het nieuwe werkconcept wordt het samenwerken met buurgemeenten eenvoudiger. Taken gaan gedeeld worden, bijvoorbeeld in de vorm van shared service centers, en op deze manier worden er ook FTE bespaard.

**De gemeente neemt binnen vijf jaar deel aan 'De Deelstoel' ter bevordering van HNW (tijd- en plaatsonafhankelijk werken).**

Het concept, het openstellen van het stadskantoor voor buurgemeenten, wordt door alle gemeenten positief bevonden. Hoe snel ze mee zullen doen hangt in veel gevallen af van de snelheid van het transformatieproces. Sommige zijn sceptisch over de invoering in verband met de beveiliging van het

netwerk en het gebouw. Op korte termijn zullen de eerste Deelstoelen gerealiseerd worden. Gouda gaat nog een stapje verder door een pilot te houden waarbij ook ZZP'ers een werkplek op het stadskantoor kunnen krijgen.

### 5.3.8 Hypothese 8

**De hoge investeringen die de gemeente op korte termijn doet om HNW te implementeren worden op de lange termijn terugverdiend.**

**(9/12)** Bij de gemeente Amsterdam is dit niet het geval omdat ze zo veel vastgoed in haar portefeuille heeft dat door indikken alleen al aanzienlijke bezuinigingen behaald kunnen worden. Het geld dat hiermee bespaard wordt, is deels gereserveerd om de investeringen te doen waardoor de investeringen op korte termijn al terugverdiend worden. De overige gemeenten denken de kosten op de lange termijn terug te kunnen verdienen.

**De gemeente investeert extra op de korte termijn om HNW te implementeren en zal deze investeringen op de lange termijn terugverdienen. → De gemeente investeert op de korte termijn om HNW te implementeren en zal deze investeringen op de lange termijn terugverdienen.**

**(9/12)** Zes gemeenten die op de korte termijn hoge investeringen doen, bevestigen dat deze op de lange termijn terugverdiend gaan worden. Het is echter niet zo dat iedere gemeente die initiatieven neemt om *Het Nieuwe Werken* te implementeren op de korte termijn *extra* investeringen doet. Ongeveer de helft van de gemeenten geeft aan dat de uitvoering van het nieuwe huisvestingsplan gebeurt met de beschikbare middelen en dat er geen extra geld nodig is. Er staat in deze gevallen al geld gebudgetteerd voor het aanpassen van de huisvesting.

*In tabel 5.4 is te lezen wat de vier gemeenten die geantwoord hebben op de twee onderstaande sub-hypothesen verwachten. Hier wordt weergegeven hoe hoog het kostenreductiepotentieel in procenten (A) voor de huisvestingskosten en (B) voor de totale kosten van de organisatie op jaarbasis is door implementatie van *Het Nieuwe Werken*.*

Tabel 5.4 Verwacht kostenreductiepotentieel

	(A) voor de huisvestingskosten	(B) voor de totale organisatie
Hoorn	20%	30%
Gouda	7%	nb
Groningen dienst RO/EZ	25-30%	nb
Utrecht	10%	20%

Bron: Eigen bewerking

**Het kostenreductiepotentieel als gevolg van de implementatie van HNW bedraagt 25-30 procent van de jaarlijkse huisvestingskosten.**

In totaal zijn er vier gemeenten die op deze hypothese antwoord hebben gegeven. Slechts één gemeente bevestigt de hypothese. De overige drie verwachten een lager percentage kostenreducties.

**Het kostenreductiepotentieel als gevolg van de implementatie van HNW bedraagt 10-20 procent van de totale organisatiekosten op jaarbasis.**

In totaal zijn er twee gemeenten die op deze hypothese antwoord hebben gegeven. Beide bevestigen ze de hypothese. Opvallend is dat het kostenreductiepotentieel op de totale organisatie hoger geschat wordt dan sec op de huisvesting.

In bijlage 3 zijn de geherformuleerde hypothesen overzichtelijk weergegeven. De scherp gestelde hypothesen zijn zoals al eerder vermeld geen algemeen geldende uitspraken maar geven wel een indruk van de situatie in de praktijk.

## 5.4 Resumé

In dit hoofdstuk is allereerst ingegaan op de selectie van gemeenten die gemaakt is om de casestudie uit te voeren. Vervolgens is ingegaan op het verloop van de interviews. Bij de uitleg over de toetsing van de hypothesen aan de praktijk is de manier van scherp stellen van de hypothesen besproken. Uiteindelijk is de data die verkregen is tijdens de interviews gebruikt om de hypothesen in paragraaf 5.3 te toetsen en scherper te stellen. In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van het aantal verworpen, behouden en voorlopig te handhaven hypothesen en sub-hypothesen.

Hypothesen	Sub-hypothesen
<b>2 verworpen</b>	<b>8 verworpen</b>
<b>3 voorlopig handhaven</b>	<b>18 voorlopig handhaven</b>
<b>3 behouden (waarvan 2 scherper gesteld)</b>	<b>17 behouden (waarvan 3 scherper gesteld)</b>

## 6. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk vormt de afsluiting van het onderzoek:

- *Allereerst zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek (§6.1).*
- *Vervolgens wordt een reflectie op het onderzoek gegeven (§6.2).*
- *En wordt een aantal aanbevelingen richting gemeenten gedaan (§6.3).*

### 6.1 Conclusies

Door het toetsen van de voorlopige hypothesen aan de praktijk is de daadwerkelijke invloed van *Het Nieuwe Werken* op het gemeentelijk vastgoed voor zover mogelijk inzichtelijk gemaakt. De verkregen informatie geeft antwoord op de hoofdvraag: *In welke mate heeft *Het Nieuwe Werken* invloed op gemeentelijk vastgoed?* In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies betreffende deze vraag besproken.

Het beantwoorden van deze vraag werd bemoeilijkt doordat tijdens de interviews bleek dat de twaalf geselecteerde gemeenten nog veelal aan het begin van het transformatieproces zitten. Daardoor is de invloed die *Het Nieuwe Werken* op gemeenten zal gaan hebben nog niet volledig zichtbaar. Daarnaast is de invloed die *Het Nieuwe Werken* reeds heeft gehad op het gemeentelijk vastgoed ook niet in alle gevallen duidelijk zichtbaar geworden doordat gemeenten niet altijd over de juiste informatie beschikken.

Wel is duidelijk naar voren gekomen dat de veranderingen die op het gebied van huisvesting plaatsvinden door de implementatie van *Het Nieuwe Werken* veelal voortkomen uit het eerste werkprincipe, het tijd- en plaatsafhankelijk werken. De initiatieven die op dit vlak plaatsvinden moeten dus in de gaten gehouden worden om de invloed op het vastgoed te constateren. Het is echter wel zo dat het succes van dit werkprincipe afhankelijk is van de mate waarin de andere drie werkprincipes doorgevoerd worden. In de praktijk houdt dit in dat wanneer de cultuurverandering niet plaatsvindt en ICT de werknemers niet voldoende faciliteert het tijd- en plaatsafhankelijk werken binnen kantoor geen grote kans van slagen zal hebben. Wanneer de werkprincipes niet succesvol doorgevoerd worden, zal de invloed op het vastgoed beperkt blijven.

Het is dan ook gunstig voor de implementatie van *Het Nieuwe Werken* dat uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de geïnterviewde gemeenten er naar streven *Het Nieuwe Werken* expliciet na te leven conform de definitie geformuleerd voor dit onderzoek. Dit houdt in dat de initiatieven die voorheen door verschillende diensten en afdelingen genomen werden nu integraal opgepakt gaan worden met tot doel te werken volgens de vier werkprincipes.

Het is echter jammer dat de invloed die de wijze van implementatie heeft op de mate waarin en de snelheid waarop *Het Nieuwe Werken* geïmplementeerd wordt nog niet getoetst kan worden. Dit omdat de gemeenten die koploper zijn, zich nog midden in het transformatieproces bevinden. Wel is duidelijk geworden dat veranderingen in het vastgoed in veel gevallen aanleiding hebben gegeven om het denkproces te starten.

Daarnaast komen er twee elementen uit het onderzoek naar voren die een succesvolle implementatie kunnen vertragen of belemmeren. Het hogere management bij gemeenten staat niet



in alle gevallen volledig achter de plannen en ook de communicatie tussen de drie afdelingen HR, ICT en huisvesting, schiet bij de helft van de geïnterviewde nog te kort.

Het proces wordt echter versneld doordat alle geïnterviewde gemeenten het burning platform voelen. Naast de vier algemene externe trends die gemeenten ervan bewust maken dat ze moeten veranderen is er nog een vijfde specifieke trend voor gemeenten uit de toetsing naar voren gekomen. Gemeenten willen de kwaliteit van de dienstverlening hoog houden en daarvoor zullen ze in moeten spelen op de veranderende wensen van hun burgers.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt of Het Nieuwe Werken invloed heeft op de vijf vastgoedelementen beschreven in dit onderzoek: de locatie, de vastgoedportefeuille, de kantoorruimte, de werkplek, de kosten en de opbrengsten. Deze vijf elementen worden hier geanalyseerd om de invloed die Het Nieuwe Werken al dan niet op het vastgoed heeft te omschrijven.

### Locatie

Gemeenten houden niet bewust rekening met de eisen die Het Nieuwe Werken aan de locatie stelt. Aan de ene kant omdat er andere eisen zijn die zwaarder wegen en aan de andere kant omdat ze de noodzaak niet voelen om er rekening mee te houden omdat de objecten in de meeste gevallen al aan de eisen voldoen. De locaties waar Het Nieuwe Werken geïmplementeerd wordt, of dit nu op de bestaande of op een nieuwe locatie is, voldoen dus aan de eisen die Het Nieuwe Werken aan een locatie stelt. Dit komt doordat de ambtelijke huisvesting van oudsher op centrale locaties in de stad gevestigd is. Dit is een voordeel dat gemeenten hebben ten opzichte van het bedrijfsleven dat eerder in panden aan de rand van de stad gevestigd is. Qua bereikbaarheid met het openbaar vervoer en multifunctionaliteit van het gebied zitten gemeenten over het algemeen op zeer goede locaties. Bereikbaarheid met de auto in het centrum van grote steden blijkt echter vaak minder goed geregeld.

Wat betreft de locatietheorieën is uit het onderzoek gebleken dat Het Nieuwe Werken een multifunctioneel gebied vereist en dus geen agglomeratie zoals beschreven in de theorie van Marshall en Hoover. Daarnaast kan gesteld worden dat de theorie van Alonso behouden kan blijven. Ondanks dat twee van de geïnterviewde gemeenten hun stadskantoor naar de rand van de stad verplaatsen, ondersteunen de overige resultaten deze theorie. De theorie van Martin en Rogers zijn niet direct toepasbaar op gemeentelijk vastgoed omdat het voor gemeentelijke organisaties niet mogelijk is te herloceren naar een andere stad vanwege veranderingen in de infrastructuur. Wel is het zo dat de gemeenten op goed bereikbare locaties gevestigd willen zijn, wat aangeeft dat ze belang hechten aan een goede infrastructuur.

### Vastgoedportefeuille

De geïnterviewde gemeenten zien het belang van een vastgoedorganisatie met een duidelijke vastgoedstrategie die aansluit op Het Nieuwe Werken. De uitvoering blijkt echter niet eenvoudig want gemeenten maken geen onderscheid tussen een vaste kern en een flexibele schil, waardoor ze een inflexibele vastgoedportefeuilles hebben. Dit kan in de toekomst tot onnodige kosten leiden wanneer HR en ICT zo ver zijn dat ze minder m<sup>2</sup> nodig hebben maar het afstoten van objecten of delen daarvan niet direct mogelijk is. Ook is het zo dat het vastgoed dat behouden blijft in de vaste kern flexibel genoeg moet zijn om de aanpassingen aan Het Nieuwe Werken aan te kunnen. Wanneer dit niet het geval is, kost dat extra investeringen.

Het aantal objecten bestemd voor de ambtelijke huisvesting neemt drastisch af tot één à twee panden. Ook bij gemeenten met een grote vastgoedportefeuille liggen de plannen klaar om een groot deel van de portefeuille af te stoten. Hierdoor worden de gemeentelijke vastgoedportefeuilles bestemd voor de ambtelijke huisvesting aanzienlijk kleiner.

Daarnaast is een duidelijke trend zichtbaar in de verhouding huur/koop binnen de portefeuille. De gemeenten die door implementatie van Het Nieuwe Werken het aantal objecten voor de ambtelijke huisvesting sterk terugbrengen, hebben de vastgoedportefeuille, anders dan voorheen, voor 100% in eigendom. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de huurpanden door implementatie van Het Nieuwe Werken terug worden gegeven aan de markt.

Als laatste moet duurzaamheid genoemd worden omdat hier door alle gemeenten op gefocust wordt bij het ontwerpen van objecten die gebouwd of verbouwd gaan worden. Er wordt hier echter niet in meegenomen dat het nieuw bouwen van vastgoed op zichzelf niet duurzaam is.

### **Kantoorruimte**

De veranderingen die door Het Nieuwe Werken plaatsvinden met betrekking tot de kantoorruimte hebben tot doel de ambtenaren te faciliteren in hun werk. Over het algemeen willen gemeenten diensten bij elkaar plaatsen ter bevordering van de communicatie. Er moeten elementen in kantoor komen die dit ondersteunen en ook open ruimten moeten gecreëerd worden. De daadwerkelijke invloed op het vastgoed moet hier nog blijken aangezien slechts twee gemeenten daadwerkelijk zijn overgestapt op een nieuw kantoorconcept voor Het Nieuwe Werken.

### **Werkplek**

De invloed van Het Nieuwe Werken op de werkplek zal in de toekomst voelbaar worden doordat gemeenten ernaar streven om meerdere flexibele werkplekken in te voeren. Momenteel werken pas twee van de twaalf gemeenten met flexplekken waardoor een groot deel van de sub-hypothesen niet getoetst kon worden. Het is verbazingwekkend hoe weinig gemeenten uit de groep geselecteerde cases volledig werken met flexplekken aangezien dit wel de gemeenten betreft die ver zijn met Het Nieuwe Werken.

De overige gemeenten hebben verwachtingen geuit met betrekking tot de invloed van Het Nieuwe Werken op de werkplek maar of deze daadwerkelijk in de praktijk zichtbaar zullen worden, moet in de toekomst blijken. Ook wordt er een verandering verwacht met het doorvoeren van output gestuurd werken en de mogelijkheid om ook buiten kantoor, ofwel thuis, een werkplek te zoeken.

### **Kosten en de opbrengsten**

Het Nieuwe Werken is ook van invloed op de kosten en opbrengsten van het vastgoed. Aan de ene kant moet er geïnvesteerd worden in het vastgoed om de nodige veranderingen door te voeren. Niet iedere gemeente ziet dit als een extra investering omdat sommigen op hun begroting een reservering hebben voor aanpassingen en onderhoud. Aan de andere kant worden deze investeringen op de lange termijn of soms zelfs op de korte termijn terugverdiend door de opbrengstverhogende en kostenverlagende effecten. Hoeveel het kostenreductiepotentieel als gevolg van de implementatie van Het Nieuwe Werken is, blijkt niet uit de onderzoeksresultaten.

Wanneer de resultaten uit de interviews vergeleken worden met de resultaten uit de literatuurstudie blijkt dat er een verschil zit tussen de koplopers op het gebied van Het Nieuwe Werken in het

bedrijfsleven en bij gemeenten. De resultaten van de vier cases die in paragraaf 3.6 zijn besproken komen namelijk niet direct overeen met de in dit onderzoek behaalde resultaten. De onderzochte gemeenten zijn simpelweg nog niet ver genoeg in het transformatieproces en beschikken ook veelal niet over de juiste informatie. Het onderzoek sluit echter niet uit dat vergelijkbare resultaten in de toekomst wel behaald kunnen gaan worden.

Binnen welke termijn de gemeenten bijna volledig overgestapt zullen zijn op Het Nieuwe Werken is ook voor de gemeenten zelf nog niet duidelijk. Er is in geen van de gevallen een datum vastgelegd wanneer de veranderingen volledig doorgevoerd moeten zijn. Daarnaast zijn er ook de externe en interne trends die de invloed van Het Nieuwe Werken op het vastgoed beïnvloeden waardoor het niet eenvoudig is om een termijn te bepalen.

De doelstelling van dit onderzoek is deels bereikt. Het inzichtelijk maken of en zo ja hoe Het Nieuwe Werken van invloed is op gemeentelijk vastgoed is allereerst in de literatuurstudie duidelijk geworden en vervolgens scherper omschreven aan de hand van de vergelijkende casestudie. Deze scherp gestelde hypothesen die de kern van de conclusies vormen zijn in tabel 6.1 weergegeven. Ondanks dat gemeenten hun verwachtingen uitspreken zal voor een aantal hypothesen in de toekomst pas duidelijk worden wat de daadwerkelijke invloed zal zijn.

Tabel 6.1 De scherp gestelde hypothesen

Hypothesen
Gemeenten streven ernaar HNW expliciet na te leven conform de definitie geformuleerd voor dit onderzoek.
De wijze waarop HNW geïmplementeerd wordt door de gemeenten is te relateren aan de mate waarin en de snelheid waarop HNW het vastgoed beïnvloedt.*
De gemeente stelt zich tot doel HNW te implementeren om in te spelen op de externe trends; web 2.0, de nieuwe generatie werknemers, het economische klimaat, de demografische ontwikkelingen en de burger 2.0.
De ambtelijke huisvesting is van oudsher in het centrum gevestigd en voldoet hierdoor aan de locatie-eisen die HNW stelt.
De gemeente is zich bewust van het belang van een duidelijke vastgoedstrategie die aansluit op de nieuwe visie met een flexibele vastgoedportefeuille, bestaande uit een vaste kern en een flexibele schil, maar werkt dit in de praktijk nog niet uit.
De gemeente richt de kantoormruimte zo in dat de ambtenaren optimaal gefaciliteerd worden om te kunnen werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken.*
De gemeente creëert meerdere soorten flexibele werkplekken voor ambtenaren die in oppervlakte toenemen en in aantal afnemen t.o.v. de traditionele werkplekken.*
De hoge investeringen die de gemeente op korte termijn doet om HNW te implementeren worden op de lange termijn terugverdiend.

\* De in oranje weergegeven hypothesen moeten voorlopig gehandhaafd blijven door gebrek aan data.

Tot slot zullen de drie meest opvallende invloeden van Het Nieuwe Werken op de ambtelijke huisvesting die uit de twaalf cases naar voren zijn gekomen hier aangestipt worden:

- de gemeente is door een interne trigger daadwerkelijk gestart met de implementatie van HNW, waarbij een groot deel getriggerd is door een verandering in de ambtelijke huisvesting;
- het aantal objecten bestemd voor de ambtelijke huisvesting neemt in ongeveer 75% van de geïnterviewde gemeenten drastisch af, tot één à twee panden;
- het percentage objecten in eigendom in de vastgoedportefeuille neemt in ongeveer 75% van de geïnterviewde gemeenten toe tot 100% door HNW.

De overige invloeden van Het Nieuwe Werken zullen in de toekomst pas blijken.

## 6.2 Reflectie

In deze paragraaf wordt een aantal kritische kanttekeningen bij het onderzoek geplaatst. Allereerst wordt ingegaan op de lastige toetsbaarheid van de invloed van Het Nieuwe Werken op de ambtelijke huisvesting. Dit werd in de literatuurstudie al duidelijk en is ook bevestigd tijdens de interviews. Tal van andere trends versnellen dan wel vertragen de implementatie van Het Nieuwe Werken waardoor het voor gemeenten niet eenvoudig is om aan te geven wanneer Het Nieuwe Werken volledig geïmplementeerd is. Daar komt nog bij dat tal van omstandigheden het zicht op de effecten van Het Nieuwe Werken vertroebelen waardoor de invloed van Het Nieuwe Werken sec lastig te destilleren is.

Ten tweede is tijdens het toetsen van de voorlopige hypothesen gebleken dat gemeenten niet altijd over de gevraagde informatie beschikken. Doorvragen bij andere personen heeft in sommige gevallen geleid tot extra data maar in enkele gevallen was cruciale informatie simpelweg niet aanwezig. Dit heeft niet alleen de toetsing belemmerd maar bemoeilijkt ook de implementatie van Het Nieuwe Werken bij gemeenten omdat ze daardoor niet het volledige inzicht hebben dat nodig is om het transformatieproces soepel te laten verlopen.

Een derde kritisch punt is dat het onderzoek gefocust is op gemeenten die voorlopen met de implementatie van Het Nieuwe Werken. De twaalf gekozen cases zijn koploper op het gebied van Het Nieuwe Werken en zijn dus niet representatief voor de gemiddelde Nederlandse gemeente. Aan de ene kant kan de steekproef gezien worden als een voorproefje van wat de overige gemeenten in Nederland te wachten staat. Aan de andere kant is er met dit onderzoek niet bewezen dat de overige gemeenten op korte termijn zullen starten met het vormen van hun visie en het starten met het transformatieproces. Wel is het zo dat het burning platform zoals beschreven in dit onderzoek gemeenten als het ware geen andere keus laat. De omgeving verandert maar hoe snel en of alle gemeenten hierop in gaan spelen is nog niet duidelijk.

Als laatste moet een kanttekening gemaakt worden bij de selectie van de cases. Er is voor dit onderzoek een steekproef genomen uit de 40 gemeenten die vooroplopen wat betreft Het Nieuwe Werken. De groep waaruit de steekproef is genomen, is goed gekozen. Wanneer het onderzoek echter opnieuw uitgevoerd wordt, moet gekozen worden voor de voorlopers wat betreft het eerste werkprincipe 'tijd- en plaatsonafhankelijk werken'. In deze groep is de invloed van Het Nieuwe Werken op het vastgoed het meest duidelijk zichtbaar. Momenteel zijn er twee cases in dit onderzoek meegenomen die ver zijn wat betreft de implementatie van Het Nieuwe Werken maar waar nog geen invloed op het vastgoed waar te nemen is omdat ze een focus hebben op de andere werkprincipes.

## 6.3 Aanbevelingen

Aan de hand van de informatie die verkregen is middels dit onderzoek worden in deze paragraaf aanbevelingen gedaan aan gemeenten. De aanbevelingen zijn hieronder opgedeeld in drie aandachtspunten. De aanbevelingen zijn bedoeld voor gemeenten die starten met het vormen van een visie over Het Nieuwe Werken. Maar ook voor gemeenten die in het transformatieproces zitten kunnen de aanbevelingen van belang zijn.

Als eerste moet er aandacht besteedt worden aan de wijze waarop Het Nieuwe Werken geïmplementeerd wordt omdat dit van groot belang is voor het succes. De communicatie tussen HR, ICT en huisvesting is hierbij cruciaal. De twaalf geïnterviewde gemeenten gaven aan dat ze de

implementatie integraal aan moeten pakken maar dit bleek toch niet in alle gevallen te gebeuren. Het is dan ook aan te bevelen van te voren uit te zoeken wie er binnen de gemeente betrokken moeten worden in het proces en te zorgen dat iedereen op de hoogte is van elkaars rol in het proces. Op deze manier kan voorkomen worden dat plannen dubbel uitgedacht worden. Daarnaast is het van cruciaal belang dat het hogere management achter de plannen staat.

Ten tweede is het van belang dat de gemeente in de aanloop naar Het Nieuwe Werken een duidelijke vastgoedstrategie opstelt om het transformatieproces soepel te laten verlopen en problemen te voorkomen. Het is voornamelijk voor gemeenten die meerdere objecten in de vastgoedportefeuille hebben van belang dat deze portefeuille flexibel is. Het Nieuwe Werken leidt in veel gevallen tot een afname van het aantal objecten en de flexibiliteit van de portefeuille bepaald hoe eenvoudig het is om objecten af te stoten. Daarnaast is het belangrijk dat gemeenten inzicht hebben in hun vastgoedportefeuille en weten welke objecten flexibel genoeg zijn om aangepast te kunnen worden aan Het Nieuwe Werken.

Ten derde moet er aandacht besteedt worden aan de onderlinge communicatie tussen gemeenten. Het uitwisselen van ervaringen kan enorm helpen bij de visievorming en de implementatie van Het Nieuwe Werken. Uit de gesprekken bleek dat de behoefte om te weten hoe anderen het doen sterk aanwezig is. Gemeenten kunnen van elkaar leren aangezien ze, ondanks dat ieder transformatieproces uniek is, toch tegen dezelfde situaties aanlopen. Het is dan ook aan te bevelen om contact te zoeken zowel met buurgemeenten als met gemeenten die al wat verder zijn in het proces.

## 7. Bronnenlijst

### 7.1 Literatuur

#### B;

- Baane, R., Houtkamp, P. en Knotter, M. (2010) *Het Nieuwe Werken ontrafeld; over bricks, bytes en behavior*, Stichting Management Studies: Van Gorcum.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. en Teunissen, J. (2005) *Basisboek kwalitatief onderzoek; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen, Stenfert Kroese.
- Baarda, D.B. en De Goede, M.P.M. (2006) *Methoden en technieken; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*, Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Been, G. (2011) *Microsoft – Volop flexibiliteit met Het Nieuwe Werken*. Gepubliceerd op [www.slimwerken.nl](http://www.slimwerken.nl) laatst bezocht op 3 februari 2011
- Bijl, D. (2009) *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*, Zeewolde: Par CC.
- Boon, S. (2010) *Generatie Y en waarom werken gaat veranderen*. Gepubliceerd op [www.factomediabase.nl](http://www.factomediabase.nl) laatst bezocht op 14 december 2010
- Bouwmans, H. (2010) *Gemeentehuis open voor collega's van buiten*. Gepubliceerd op [www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl) op 4 oktober 2010
- Bryan, L.L. en Joyce, C.I. (2007) *Mobilizing Minds ; Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organisation*, New Jersey, USA: McGraw-Hill Education.

#### C;

- Chambers, E.G. et.al. (1998) *The War for Talent*, McKinsey Quarterly, McKinsey en Company.

#### D;

- Damme, van E. (2010) HR, ICT en facility management: de drie musketiers van HNW. Gepubliceerd op [www.overhetnieuwewerken.nl](http://www.overhetnieuwewerken.nl) laatst bezocht op 13 december 2010
- Deloitte (2010) Kostenreductie vastgoedportefeuille speerpunt voor CFO's. Gepubliceerd op [www.vastgoedsector.nl](http://www.vastgoedsector.nl) op 15 juni 2010
- Desmond, A.J. en Moore, J. (2008) *Darwin: De biografie*, Nieuw Amsterdam, Amsterdam.
- DTZ Zadelhoff (2010) *Het aanbod veroudert; de Nederlandse markt voor kantoorruimte / maart 2010*, afdeling Research, Amsterdam

#### E;

- Edelkoort, T. (2010) *De werkomgeving houdt rekening met de werknemer 2.0*. Gepubliceerd op [www.overhetnieuwewerken.nl](http://www.overhetnieuwewerken.nl) laatst bezocht op 1 september 2010
- Eichholtz, P.M.A (2002) *Meer kantoren dan banen*, In: economische statistische berichten jaargang 87, nr. 4389, p. 899.

#### F;

- Faber, E. (2010) *Wegwijs in Het Nieuwe Werken*, Centraal Beheer Achmea / Kluwer, Apeldoorn.
- Facilitair management magazine (2011) *Oppervlakte kantoorwerkplek neemt toe bij Het Nieuwe Werken*. Gepubliceerd op [www.fmm.nl](http://www.fmm.nl) op 2 januari 2011

**G;**

- Groot, R. de (2009) *Univé-VGZ-Trias*, Facility Management Magazine Dec. 2009 p. 36-37

**H;**

- Haterd, B. (2010) *Werken nieuwe stijl*, A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Hoed, den F. en Roel Smit, R. (2005) *Telewerken: voor wie is dat prettig?* Forum 1 dec 2005 p. 32-37
- Hoover, E.M. (1937) *Location Theory and the Shoe and Leather Industries*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Houten, van R. (2010) *Gemeenten omarmen Het Nieuwe Werken*, Vereniging Nederlandse Gemeenten Magazine, nr. 26/27, Special Werkgeverschap, p. 26 – 30.

**I;**

- InOverheid.nl (2010) *Aantal gemeenten daalt tot 418*. Gepubliceerd op [www.inoverheid.nl](http://www.inoverheid.nl) op 27 december 2010

**K;**

- Kieft, A. (2010) *Het Nieuwe Werken in kleine en grote organisaties, wat is het verschil?* Gepubliceerd op [www.hetnieuwewerkenblog.nl](http://www.hetnieuwewerkenblog.nl) op 23 december 2010
- Kluijtmans, N. (2010) *Kantoorinrichting; kwestie van werknemers binden en boeien*, weekblad facilitair, Nr. 206, p. 38-39.

**L;**

- Lookeren Compagne, van F. (2010) *Leuk dat nieuwe werken; maar de kinderen schieten er niets mee op*, intermediair 41, p. 24-29, 14-10-2010.

**M;**

- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. (2006) *Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Mac Gillavry, S.D.G. (2006) *Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten*, ASRE MsRE-thesis, Amersfoort.
- Marshall, A. (1920) *Principles of economics*, Macmillan, London.
- Martin, P. en Rogers, C.A. (1995) *Industrial location and public infrastructure*, Journal of International Economics, 39 (3/4), 335-351.
- McCann, P. (2001) *Urban and Regional economics*, Oxford University Press, New York.
- Meer, J. van der en Feijt, M. (2009) *Nationale Kantorenmarkt Onderzoek 2009*, Twynstra Gudde, Amersfoort.
- Meer, J. van der en Feijt, M. (2010) *Nationale Kantorenmarkt Onderzoek 2010*, Twynstra Gudde, Amersfoort.
- Meer, J. van der en Feijt, M. (2011) *Oppervlakte kantoorwerkplek neemt toe bij Het Nieuwe Werken*, Gepubliceerd op [www.fmm.nl](http://www.fmm.nl) laatst bezocht op 2 januari 2011
- Mooij, M. (2002) *Kantoorinnovatie*, Kluwer bv, Alphen aan den Rijn.
- Mooij, M. (2009) *Ruimte voor Het Nieuwe Werken*, Kluwer
- Mooij, M. (2010) *Hoe kan huisvesting slim worden gebruikt?* Gepubliceerd op [www.overhetnieuwewerken.nl](http://www.overhetnieuwewerken.nl) laatst bezocht op 20 januari 2011

- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2011) *Het Nieuwe Werken bij het Rijk; programma vernieuwing Rijksdienst*. Gepubliceerd op [ambtenaar.voordetekomst.nl](http://ambtenaar.voordetekomst.nl) laatst bezocht op 4 januari 2011

#### N;

- Novum (2010) *Tekort aan personeel bedreigt Nederlandse economie*. Gepubliceerd op [www.nu.nl/economie](http://www.nu.nl/economie) laatst bezocht op 18 oktober 2010
- Nozeman, E.F. (2001) *Nieuwe wegen in vastgoed*, oratie, Rijksuniversiteit Groningen
- NUzakelijk (2011) *Nieuwe werken verlaagt CO2 met 25 procent*. Gepubliceerd op [www.nuzakelijk.nl](http://www.nuzakelijk.nl) op 4 februari 2011

#### O;

- Overbeek, M. (2010) *Het Nieuwe Werken; vrijheid verandert kantoorinterieur*, De architect interieur, mei 2010, p. 65–71
- Over Het Nieuwe Werken (2011) *Interactieve kaart over HNW en duurzaamheid*. Gepubliceerd op [www.ohnw.nl](http://www.ohnw.nl) laatst bezocht op 8 februari 2011

#### P;

- Pellenbarg, P. en Wever, E. (2008) *International Business Geography; Case studies of corporate firms*, New York, USA: Routledge.
- Pronamic (2009) Van web 1.0 naar 4.0. Gepubliceerd op [www.pronamic.nl](http://www.pronamic.nl) 17 maart 2009
- PropertyNL (2011) Rgd: *verdubbeling aanbod kantoorruimte in zeven jaar*. Gepubliceerd in de nieuwsbrief PropertyNL op 4 februari 2011 – Nr. 2484

#### R;

- Remoy, H. (2010) *Out of Office; A Study on the Cause of Office Vacancy and Transformation as a Means to Cope and Prevent*, TU Delft
- Rijksoverheid (2011) *Gemeentelijke herindeling*. Gepubliceerd op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) laatst bezocht op 4 januari 2011
- Rorink F.J. en Kleijn H.G. (2005) *Verandermanagement; een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie, modellen en technieken*, Pearson education.

#### S;

- Sinninghe M.N. (2010) *Succesvolle kantoorconcepten, Op zoek naar succesvolle kantoorconcepten, toetsing via een beoordelingsmodel*, Rijksuniversiteit Groningen.
- Spijker, A van 't en Meer, J. van der (2010) *Het Nieuwe Werken werkt! Kwalitatieve en kwantitatieve effecten*, Facility Management Magazine, augustus 2010, p. 18 – 21
- Syaranamual, I., Drees, M., Straub, J. (2010) *Green Buildings; trends en best practices op het gebied van duurzaamheid, kostenreductie en Het Nieuwe Werken*, CFP

#### T;

- Thünen, J.H. von (1826) *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landschaft und Nationalökonomie*, vertaald door Wardenberg, C.M. (1966) Pergamon Press, Oxford.
- Troostwijk (2009) *Marktrapportage kantorenmarkt*, uitgave van Troostwijk taxaties research, Amsterdam.



**U;**

- UWV (2011) *"A must-see" Van script naar Broadway-show. De visie op Het Nieuwe Werken bij UWV*, Gepubliceerd op ... laatst bezocht op 2 maart 2011

**V;**

- Vaxa (2011) *Stadskantoor Utrecht*. Gepubliceerd op [www.erick.nl](http://www.erick.nl) laatst bezocht op 24 januari 2011
- Veldhuis P. (2010) *Arbeidsmarkt Bij verzekeraar UVIT staat alles in dienst van de werknemer, van grote vrijheid tot een comfortabele werkomgeving; Regels horen eigenlijk niet bij het nieuwe werken*, NRC Handelsblad, 01-09-10 katern 2 pagina 17.
- Verbruggen-Letty, H. en Thunnissen, M. (2010) *Het Nieuwe Werken; van dromen... naar doen!* Gepubliceerd op [www.cwrites.nl](http://www.cwrites.nl) laatst bezocht op 13 december 2010
- VGS, Vereniging voor Gemeentesecretarissen (2011) *Deuren van gemeentehuizen gaan open met #S2S; Gemeentesecretarissen nemen voortrekkersrol in Het Nieuwe Werken-impuls*, Gepubliceerd op [www.vgs.nl](http://www.vgs.nl) op 23 september 2010
- Verschuren, P.J.M. en Doorewaard, H. (2007) *Het ontwerpen van een onderzoek*, Den Haag, Lemma
- Vries, de J. (2007) *Presteren door Vastgoed*, Eburon

**W;**

- Weber, A. (1909) *Über den Standort der Industrien*, vertaald door Friedrich, C.J., (1929) University of Chicago Press, Chicago
- Wormgoor, H. (2011) *HP – Flexibel werken is een belangrijke arbeidsvoorwaarde*. Gepubliceerd op [www.slimwerken.nl](http://www.slimwerken.nl) laatst bezocht op 3 februari 2011

**Z;**

- Zwetsloot, F. (2010) *Vastgoed en Het Nieuwe Werken*. Gepubliceerd op [www.fdselections.nl](http://www.fdselections.nl) laatst bezocht op 2 januari 2011

## 7.2 Websites

- CBS (2011) [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) laatst bezocht op 2 maart 2011
- CU2030 (2011) [www.cu2030.nl](http://www.cu2030.nl) laatst bezocht op 14 februari 2011
- Economisch Instituut voor de Bouw (2011) [www.eib.nl](http://www.eib.nl) laatst bezocht op 21 maart 2011
- Het Nieuwe Werken blog (2010) [www.hnwblog.nl](http://www.hnwblog.nl) laatst bezocht op 4 maart 2011
- HNW in bedrijf (2011) [www.hnw-inbedrijf.nl](http://www.hnw-inbedrijf.nl) laatst bezocht op 25 maart 2011
- NCFindex (2011) [www.ncfindex.nl](http://www.ncfindex.nl) laatst bezocht op 24 februari 2011
- Seats2meet (2011) [www.seats2meet.com](http://www.seats2meet.com) laatst bezocht op 14 januari 2011
- Werken 2.0 (2010) [www.werken2.0.nl](http://www.werken2.0.nl) laatst bezocht op 24 maart 2011

Site met extra literatuur; [http://www.hetbeterewerken.nl/?page\\_id=381](http://www.hetbeterewerken.nl/?page_id=381)

## 8. Bijlagen

### Bijlage 1: geïnterviewde experts en bezochte bijeenkomsten

Omdat er momenteel nog beperkt literatuur beschikbaar is over het onderwerp, is er vroegtijdig met enkele experts gesproken om de nodige input te krijgen voor het theoretische kader. De experts waarmee gesproken is in de eerste maanden van het onderzoek staan hier weergegeven. In de tekst wordt enkele malen naar deze personen verwezen door middel van (*bijlage 1*).

Persoon	Functie	Datum
Arkesteijn, M.	Verbonden aan de TU Delft	4 december 2010
Emmeren, A. van	Beleidsmedewerker bij de VGS bij de Vereniging voor Gemeentesecretarissen	27 januari 2011
Glimmerveen, G.	Stafdirecteur Facility bij Deloitte	11 november 2010
Groothuis, H.	Director HR bij Deloitte	24 november 2010
Hoevers, B.	Partner Real Estate Advisory bij Deloitte	
Huysmans, M.	Directeur duurzaamheid bij OVG Projectontwikkeling	1 oktober 2010
Kronenburg, T.	Senior consultant bij onderzoeksbureau Zenc, Den Haag	17 november 2010
Leeuwen, A. van	Manager Human Resources bij Deloitte	27 oktober 2010
Meer, J. van der	Adviseur huisvesting bij Twynstra Gudde	22 september 2010
Oude-hergelink, M.	Business development manager bij Microsoft Nederland	23 november 2010
Pomp, M.	Het Nieuwe Werken adviseur bij Digital action	25 oktober 2010
Pullen, W.	Onderzoeksbureau CFPB, verbonden aan de TU Delft	12 november 2010
Remoy, H.	Verbonden aan de TU Delft (Kantoorinnovatie)	12 november 2010
Slaats, T.	Partner Consulting - Technology bij Deloitte	8 november 2010
Veen, W.	Hoogleraar educatie en technologie aan de TU Delft	4 december 2010
de Vries, J.	Businesspartner bij Draaijer en Partners	16 september 2010

Ook is er deelgenomen aan een aantal bijeenkomsten over Het Nieuwe Werken. De bijgewoonde bijeenkomsten staan hier weergegeven.

Bijeenkomst		Datum
Provada 2010	'The real estate meeting point'	8-10 juni 2010
Brinkgroep seminar	'Tijdelijk Tegenwind' Het Nieuwe Werken; Het verbeteren van prestaties met een reductie van huisvestingslasten. Optimale ondersteuning door slimme huisvestingsconcepten.	7 oktober 2010
Deloitte Seminar	'Huisvesten of thuisvesten' Het Nieuwe Werken en de impact op vastgoed.	4 november 2010
FRESH students	'Het Vastgoedsymposium 2010; Herdefiniëren op de kantorenmarkt, wenselijk of onontkoombaar'	25 november 2010
'De Deelstoel' bijeenkomst	Meeting onder leiding van Marloes Pomp en Kim Spinder omtrent de implementatie van 'Deel de Overheid'	10 februari 2011

## Bijlage 2: interviewvragen

Interview met Gemeente \_\_\_\_\_ (ong. \_\_\_\_\_ inwoners)

### Introductie:

- korte introductie onderzoek;
- afbakening ambtelijke huisvesting;  
(alleen de kantoorpanden bestemd voor de huisvesting van ambtenaren)
- uitleg conceptueel model;
- alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld.

### Definiëring HNW (hypothese I):

1. Welke definitie van Het Nieuwe Werken hanteert uw gemeente bij de implementatie? Wat is het einddoel dat u wilt bereiken? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Stelt de gemeente haar ambtenaren in staat om onafhankelijk van tijd en plaats te werken? (ja/nee)
  - a. Nee; Op welke termijn wilt u dit wel mogelijk maken? Over \_\_\_\_\_ jaar.
3. Stuurt de gemeente haar ambtenaren op resultaat? (ja/nee)
  - a. Nee; Op welke termijn wilt u dit wel mogelijk maken? Over \_\_\_\_\_ jaar.
4. Krijgen ambtenaren van de gemeente vrij toegang tot en kunnen gebruik maken van kennis, ervaringen en ideeën? (ja/nee)
  - a. Nee; Op welke termijn wilt u dit wel mogelijk maken? Over \_\_\_\_\_ jaar.
5. Heeft de gemeente flexibele arbeidsrelaties met haar ambtenaren? (ja/nee)
  - a. Nee; Op welke termijn wilt u dit wel mogelijk maken? Over \_\_\_\_\_ jaar.

### Algemene vragen (hypothese II):

6. Is er een interne trigger(geweest) waardoor de gemeente genoodzaakt was om daadwerkelijk te starten met de implementatie van HNW? (ja/nee)
  - a. Ja; Wat was deze trigger voor uw gemeente? \_\_\_\_\_
7. Staan het college van B&W en de gemeentesecretaris volledig achter de plannen met betrekking tot de implementatie van HNW? (ja/nee)
  - a. Ja; Is dat van begin af aan zo geweest? \_\_\_\_\_  
Waaruit blijkt dat \_\_\_\_\_
8. Zijn de ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van HNW vertegenwoordigd in een professioneel georganiseerde projectgroep? (ja/nee)
  - a. Hoe is dit georganiseerd? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Wordt HNW integraal geïmplementeerd met een evenwichtige samenwerking tussen de werkvelden HR, ICT en huisvesting? (ja/nee)
  - a. Nee; Welke afdeling is niet voldoende betrokken in het proces en waarom?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Welke stappen met betrekking tot de implementatie van HNW worden er door uw gemeente gezet om het einddoel te behalen?

Jaar*	Stap in het proces

\* Bepalen jaartallen begin- en eindsituatie ivm de overige tabellen.

### Burning platform (hypothese III):

11. Zijn er externe trends waardoor uw gemeente zich gedwongen/genoodzaakt voelt om te starten met de implementatie van HNW? Zo ja, welke zijn dat? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
12. Is de gemeente zich bewust van de nieuwe digitale mogelijkheden en past deze zich hier op aan door de implementatie van HNW? (ja/nee).  
 a. Ja; Waaruit blijkt dat? \_\_\_\_\_
13. Kent de gemeente het begrip werknemer 2.0. Zo ja, Is de gemeente zich bewust van dat fenomeen en past zij zich hier op aan door de implementatie van HNW? (ja/nee).  
 a. Ja; Waaruit blijkt dat? \_\_\_\_\_
14. Is de gemeente zich bewust van de bezuinigingen die doorgevoerd moeten worden en wil door de implementatie van HNW de bezuinigingen deels realiseren? (ja/nee)  
 a. Ja; Waaruit blijkt dat? \_\_\_\_\_
15. Kent de gemeente de trend "War for talent". Zo ja, wil zij door de implementatie van HNW de gemeente aantrekkelijker maken als werkgever? (ja/nee)  
 a. Ja; Waaruit blijkt dat? \_\_\_\_\_

### Locatie (hypothese IV):

16. Welke eisen stelt uw gemeente aan de locatie van de ambtelijke huisvesting?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
17. Spelen de locatie-eisen die HNW stelt een belangrijke rol bij het besluit om al dan niet in de bestaande huisvesting te blijven? (ja/nee)  
 a. Nee; Wat speelt dan een belangrijke rol? \_\_\_\_\_
18. Indien uw gemeente heeft besloten voor (een deel van) de ambtelijke huisvesting een nieuwe locatie te zoeken, voldoet deze nieuwe locatie aan de locatie-eisen? (ja/nee/nvt)
19. Is de ambtelijke huisvesting waar HNW geïmplementeerd wordt gelegen op een locatie die voldoet aan de locatie-eisen? (ja/nee)
20. Staan de objecten binnen de ambtelijke huisvesting (zowel huur als eigendom) die niet aan de locatie-eisen voldoen bovenaan de lijst om afgestoten te worden? (ja/nee/nvt)

**Vastgoedportefeuille (hypothese V):**

Heeft uw gemeente een centraal georganiseerde vastgoedorganisatie voor de ambtelijke huisvesting? (ja/nee)

- 21. Heeft deze organisatie een duidelijke vastgoedstrategie voor de gehele ambtelijke huisvesting? (ja/nee). Zo ja, is er een schriftelijk vastgelegd strategisch beleidsplan?
- 22. Heeft uw gemeente gekozen voor de implementatie van HNW in een nieuw object i.p.v. het aanpassen van bestaande objecten? (ja/nee)
- 23. Focust de gemeente op duurzaamheid bij het aanpassen of bouwen van objecten ten behoeve van HNW? (ja/nee)

*Indien de gemeente meerdere objecten heeft in de vastgoedportefeuille bestemd voor de huisvesting van ambtenaren;*

- 24. Heeft uw gemeente een flexibele vastgoedportefeuille? (ja/nee)
  - a. Ja; Waaruit blijkt dat? \_\_\_\_\_
- 25. Maakt uw gemeente onderscheid tussen objecten die tot de vaste kern behoren en objecten die onder de flexibele schil vallen? (ja/nee)
- 26. Verlengt of sluit uw gemeenten nog langlopende (5 jaar of meer) contracten af voor objecten die mogelijk overbodig worden? (ja/nee)
- 27. Kijkt uw gemeente kritisch naar objecten in eigendom en worden deze alleen behouden wanneer ze tot de vaste kern behoren? (ja/nee)
- 28. Sluit uw gemeente steeds meer kortlopende contracten af voor objecten in de flexibele schil? (ja/nee)

Cijfers		
Wanneer de cijfers niet beschikbaar zijn kunnen ook percentages genoemd worden.	1; begin situatie	2; gewenste eind situatie
Jaartal (2 <sup>e</sup> jaartal kan in de toekomst liggen)		
Aantal objecten bestemd voor de ambtelijke huisvesting		
Oppervlakte ambtelijke huisvesting in m <sup>2</sup> bvo		
Aantal m <sup>2</sup> in eigendom		
Aantal m <sup>2</sup> huur		

**Kantoorruimte (hypothese VI):**

- 29. Probeert uw gemeente daar waar mogelijk verschillende diensten in één kantoor te plaatsen ter bevordering van de onderlinge communicatie? (ja/nee/nvt)
- 30. Creëert uw gemeente elementen in het kantoor die de ontmoetingen tussen collega's faciliteren? (ja/nee)
  - a. Ja; Welke elementen zijn dit? \_\_\_\_\_
- 31. Zijn er ten behoeve van HNW veel open ruimten gecreëerd? (ja/nee)

**Werkplekken (hypothese VII):**

Cijfers	1; begin situatie    2; gewenste eind situatie	
Wanneer de cijfers niet beschikbaar zijn kunnen ook percentages genoemd worden.		
Jaartal (2 <sup>e</sup> jaartal kan in de toekomst liggen)		
Aantal fte werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting		
Aantal ambtenaren werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting		
Aantal werkplekken binnen de ambtelijke huisvesting		
Gemiddelde oppervlakte per werkplek in m <sup>2</sup>		
Bezettingsgraad van de werkplekken		
Flexnorm		
% ambtenaren dat de mogelijkheid heeft om thuis te werken		

32. Wordt de flexnorm berekend aan de hand van het aantal werkplekken t.o.v. het aantal ambtenaren of het aantal FTE? \_\_\_\_\_
33. Wanneer het aantal FTE daalt, waar komt dit dan door? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Doordat de nieuwe technologieën werk van mensen overnemen
  - Doordat de productiviteit van medewerkers toeneemt
  - Doordat de gemeente zich gaat beperken tot de kerntaken
  - Anders; namelijk ...
34. Voor wie zijn er werkplekken beschikbaar binnen uw ambtelijke huisvesting?
- Alleen voor ambtenaren van de dienst die in het pand gevestigd is.
  - Voor alle ambtenaren binnen de gemeente.
  - Voor ambtenaren van de eigen gemeente zowel als buurgemeenten.
  - Voor alle ambtenaren uit heel Nederland (deel de overheid).
  - Voor iedereen die een werkplek zoekt.

**Kosten en opbrengsten (hypothese VIII):**

35. Investeert uw gemeente op de korte termijn extra om HNW te implementeren? (ja/nee)
- Ja; Waaruit blijkt dat? \_\_\_\_\_
36. Zal deze investeringen op de lange termijn terugverdiend worden? (ja/nee)
- Ja; Op welke termijn denkt uw gemeente de investering terug te verdienen? Over \_\_\_\_\_ jaar.
37. Wat is het kostenreductiepotentieel in procenten voor de huisvestingskosten op jaarbasis door implementatie van HNW?
38. Wat is het kostenreductiepotentieel in procenten voor de totale kosten van de organisatie op jaarbasis door implementatie van HNW?

## Bijlage 3: aangescherpte hypothesen

In deze bijlage zijn de hypothesen die in paragraaf 5.3 scherp zijn gesteld overzichtelijk weergegeven. De hypothesen die voorlopig gehandhaafd worden zijn in oranje weergegeven. Bij sommige van deze gehandhaafde hypothesen staat er wel een aangepaste hypothese tussen haakjes achter. Deze herformulering is gedaan aan de hand van de data die wel verkregen is.

**Hypothese 1:** gemeenten streven ernaar HNW expliciet na te leven conform de definitie geformuleerd voor dit onderzoek.

- De gemeente stelt haar ambtenaren in staat om onafhankelijk van tijd en plaats te werken.
- De gemeente stuurt haar ambtenaren op resultaat.
- Ambtenaren krijgen van de gemeente vrij toegang tot en kunnen gebruik maken van kennis, ervaringen en ideeën.
- De gemeente heeft flexibele arbeidsrelaties met haar ambtenaren.

**Hypothese 2:** de wijze waarop HNW geïmplementeerd wordt door de gemeenten is te relateren aan de mate waarin en de snelheid waarop HNW het vastgoed beïnvloedt.

- De gemeente is door een interne trigger daadwerkelijk gestart met de implementatie van HNW, waarbij een groot deel getriggerd is door een verandering in de ambtelijke huisvesting.
- Het college van burgemeester en wethouders en de gemeentesecretaris staan aan het begin van het denkproces niet in alle gevallen volledig achter de plannen met betrekking tot de implementatie van HNW.
- De ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van HNW zijn vertegenwoordigd in een professioneel georganiseerde projectgroep.
- HNW wordt nog niet in iedere gemeente integraal geïmplementeerd met een evenwichtige samenwerking tussen de afdelingen HR, ICT en huisvesting.
- Iedere gemeente doorloopt de basisstappen zoals deze vermeld zijn in paragraaf 2.4.
- Hoe groter de gemeente qua inwonertal, des te meer tijd er verloopt tussen de verschillende basis-stappen.

**Hypothese 3:** de gemeente stelt zich tot doel HNW te implementeren om in te spelen op de externe trends; web 2.0, de nieuwe generatie werknemers, het economische klimaat, de demografische ontwikkelingen en de burger 2.0.

- De gemeente is zich bewust van de nieuwe digitale mogelijkheden en past zich hier op aan door de implementatie van HNW.
- De gemeente is zich bewust van de nieuwe generatie werknemers en past zich hier op aan door de implementatie van HNW.
- De gemeente is zich bewust van de bezuinigingen die doorgevoerd moeten worden en wil door de implementatie van HNW de bezuinigingen deels realiseren.
- De gemeente is zich bewust van de opkomende War for talent en wil door de implementatie van HNW de gemeente aantrekkelijker maken als werkgever.

**Hypothese 4:** de ambtelijke huisvesting is van oudsher in het centrum gevestigd en voldoet hierdoor aan de locatie-eisen die HNW stelt.

- Bij het besluit om al dan niet in de bestaande huisvesting te blijven spelen de locatie-eisen een minder belangrijke rol dan stadsontwikkeling, financiële redenen en behoud bestaande locatie.
- Wanneer de gemeente besluit (een deel van) de ambtelijke huisvesting te verplaatsen, voldoet de nieuwe locatie aan de locatie-eisen die HNW stelt.
- De ambtelijke huisvesting waar HNW geïmplementeerd wordt, is gelegen op een locatie die voldoet aan de eisen die HNW stelt.
- De gemeente heeft geen bewuste strategie om de panden die niet aan de locatie-eisen van Het Nieuwe Werken voldoen af te stoten.

**Hypothese 5:** de gemeente is zich bewust van het belang van een duidelijke vastgoedstrategie die aansluit op de nieuwe visie met een flexibele vastgoedportefeuille, bestaande uit een vaste kern en een flexibele schil, maar werkt dit in de praktijk nog niet uit.

- De gemeente heeft of streeft naar een centrale vastgoedorganisatie met een duidelijke vastgoedstrategie voor de gehele ambtelijke huisvesting.
- De gemeente implementeert HNW in een nieuw gebouwd stadskantoor, in een verbouwd en uitgebreid stadskantoor of in een bestaand verbouwd stadskantoor.
- De gemeente focust op duurzaamheid bij het aanpassen of bouwen van objecten ten behoeve van HNW.
- De gemeente maakt geen onderscheid tussen een vaste kern en een flexibele schil om de vastgoedportefeuille flexibel te maken.
- De gemeente houdt bij het afsluiten van langlopende huurcontracten niet bewust rekening met de mogelijkheid van leegstand op de korte termijn.
- Er wordt door de gemeente kritisch gekeken naar objecten in eigendom en deze worden alleen behouden wanneer ze tot de vaste kern behoren.
- De gemeente sluit voorsnog weinig kortlopende contracten af voor objecten in de flexibele schil.
- Het aantal objecten bestemd voor de ambtelijke huisvesting neemt in ongeveer 75% van de geïnterviewde gemeenten drastisch af tot één à twee panden.
- De oppervlakte ambtelijke huisvesting in m<sup>2</sup> bvo neemt met 10-20% af.
- Het percentage objecten in eigendom in de vastgoedportefeuille neemt in ongeveer 75% van de geïnterviewde gemeenten toe tot 100% door HNW.

**Hypothese 6:** de gemeente richt de kantoorruimte zo in dat de ambtenaren optimaal gefaciliteerd worden om te kunnen werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken.

- De gemeente probeert daar waar mogelijk verschillende diensten in één kantoor te plaatsen ter bevordering van de onderlinge communicatie.
- De gemeente creëert elementen in het kantoor die de ontmoetingen tussen collega's faciliteren.
- De gemeente ondersteunt de open cultuur door open ruimten op kantoor te creëren.



**Hypothese 7:** de gemeente creëert meerdere soorten flexibele werkplekken voor ambtenaren die in oppervlakte toenemen en in aantal afnemen t.o.v. de traditionele werkplekken.

- De gemeente heeft binnen de ambtelijke huisvesting minimaal zes soorten flexibele werkplekken ten behoeve van HNW.
- Het totale aantal FTE werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.
- Het totale aantal ambtenaren werkzaam binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.
- Het totale aantal werkplekken binnen de ambtelijke huisvesting neemt met meer dan 20% af door de implementatie van HNW.
- De gemiddelde oppervlakte per werkplek neemt met meer dan 5% toe door de implementatie van HNW.
- De bezettingsgraad neemt door HNW toe tot gemiddeld 70%.
- De flexnorm (aantal werkplekken/aantal medewerkers) neemt af tot 0,7 door de implementatie van HNW.
- 50% van de ambtenaren heeft vanwege HNW de mogelijkheid om thuis te werken.
- Het aantal FTE's daalt...
- ... doordat nieuwe technologieën werk van mensen overnemen, doordat de productiviteit van medewerkers toeneemt, doordat organisaties zich gaan beperken tot de kerntaken en doordat samenwerking met buurgemeenten eenvoudiger wordt door HNW.
- De gemeente neemt binnen vijf jaar deel aan 'De Deelstoel' ter bevordering van HNW (tijd- en plaatsonafhankelijk werken).

**Hypothese 8:** de hoge investeringen die de gemeente op korte termijn doet om HNW te implementeren worden op de lange termijn terugverdiend.

- De gemeente investeert extra op de korte termijn om HNW te implementeren en zal deze investeringen op de lange termijn terugverdienen. → De gemeente investeert op de korte termijn om HNW te implementeren en zal deze investeringen op de lange termijn terugverdienen.
- Het kostenreductiepotentieel als gevolg van de implementatie van HNW bedraagt 25-30 procent van de jaarlijkse huisvestingskosten.
- Het kostenreductiepotentieel als gevolg van de implementatie van HNW bedraagt 10-20 procent van de totale organisatiekosten op jaarbasis.