

# Facility & Workplace Marktonderzoek 2024

Marktomvang, trends  
en ontwikkelingen



# Colofon

## Auteurs

Corinna van Diepen-Knegjens, Jurgen Jaakke, Rogier van Es,  
Quintus Bol

## Uitgever

FMN

## Vormgeving en opmaak

Willemijn Wüthrich, TwynstraGudde

© 2024, FMN en TwynstraGudde

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Voorwoord

De geopolitieke onzekerheid gaat niet aan de facilitaire branche voorbij. We worden direct geconfronteerd met hoge energieprijzen, lange levertijden en beperkte verkrijgbaarheid van allerlei grondstoffen en materialen. Alle bedrijven in onze branche hebben daarmee te maken. Tegelijk neemt de druk op de arbeidsmarkt nog steeds toe. Dat werkt naar twee kanten. Ten eerste is het steeds moeilijker om voldoende medewerkers te vinden binnen sectoren als catering, schoonmaak en beveiliging. Ten tweede moeten de organisaties aan wie wij diensten verlenen, alle zeilen bijzetten om talent te werven en vast te houden. De kwaliteit van de werkomgeving speelt daarbij zeker een rol.

Hoe kan de facilitaire sector met oplopende kosten en een krappe arbeidsmarkt voldoen aan hoge kwaliteitseisen? Meer dan ooit worden wij aangesproken op onze toegevoegde waarde. In de hele keten: van leveranciers tot en met eindgebruikers. Wij moeten haarscherp in de gaten hebben wat onze toegevoegde waarde is. Het gaat niet om ureninzet van een schoonmaakdienst, maar om een schoon kantoor waar mensen met plezier komen en prettig werken. Geen bedrijfsrestaurant met een goed aanbod, maar een bedrijfsrestaurant waar mensen graag komen. De focus op toegevoegde waarde biedt ruimte voor innovatie. Met nieuwe technieken en systemen kunnen we immers beter inspelen op de vraag achter de vraag.

Onze toegevoegde waarde lezen we af aan de strategische doelen van de organisaties waar we voor werken. Als we daar beter op inspelen, wordt het werk voor onze mensen bovendien interessanter: je weet waar je het voor doet. Die focus veronderstelt een goede samenwerking tussen FM, vastgoed en huisvesting, HRM en ICT. Op dat vlak is nog een slag te winnen. Wat mij betreft spelen facilitair managers daar een centrale rol in. Wij vormen de spin in het web om waarde toe te voegen en om de verbinding te leggen tussen strategische doelen van organisaties, medewerkers, faciliteiten, vastgoed en systemen.

Deze editie van het Facility & Workplace Marktonderzoek laat van die beweging mooie voorbeelden zien. Wat is de waarde van het kantoor? Waarom willen we dat mensen wel of niet naar kantoor komen? Hoe ondersteunen we dat op de beste manier? Naast de cijfers van de (groeierende) markt zien we hoe facilitair managers en andere professionals zoeken naar antwoorden op deze issues. Alles gericht op de maximale toegevoegde waarde.

Woerden, 1 maart 2024

Michel Tobé

Voorzitter FMN

# Inhoudsopgave

● Voorwoord	3
● Inhoudsopgave	4
● 1. Inleiding	5
● 2. Kerncijfers van de facilitaire markt	7
2.1. Groei van de facilitaire markt	7
2.2. Actuals 2022 en prognose 2023	10
2.3. Kerncijfers deelmarkten	11
2.4. Aandeel leveranciersmarkt	13
● Interview	14
● 3. De facilitaire deelmarkten	16
3.1. Deelmarkt afval	16
3.2. Deelmarkt beveiliging	18
3.3. Deelmarkt contractcatering	19
3.4. Deelmarkt documentmanagement	21
● Ronde tafel, deel 1	23
3.5. Deelmarkt integrated facility management	25
3.6. Deelmarkt schoonmaak	26
3.7. Deelmarkt technisch beheer	28
3.8. Deelmarkt textielbeheer	29
3.9. Deelmarkt wagenparkbeheer	31
3.10. Deelmarkt vastgoed	32
● Interview	33
● 4. Ontwikkelingen in de vastgoedmarkt	35
4.1. Algemene trends	35
4.2. Deelmarkt kantoren	36
4.3. Deelmarkt bedrijfsruimten	37
● Ronde tafel, deel 2	38
4.4. Deelmarkt winkels	40
4.5. Deelmarkt zorgvastgoed	40
4.6. Deelmarkt onderwijsvastgoed	41
● Interview	42
● 5. Ervaring van eindgebruikers	44
5.1. Het gebruik van kantoren en werkplekken	44
● Ronde tafel, deel 3	46
5.2. Zoeken naar balans	48
5.3. Werk aan de winkel	48
● Interview	50
● Verantwoording	52



# 1

## Inleiding

Solitair werk doen we thuis, samenwerken op kantoor. Dat zou je denken. Sterker nog: dat denken de meeste leidinggevenden, facilitair managers en medewerkers zelf.

De praktijk is anders. De praktijk laat zien dat veel medewerkers naar kantoor komen en daar een werkplek opzoeken om solitair werk te doen. Online ontmoetingen doen medewerkers zowel thuis als op kantoor. Het ideaal van veel FM-professionals was het kantoor als clubhuis: een bruisende community van mensen die van elkaar leren en elkaar inspireren. Co-working waar de innovatie vanaf spat. De praktijk is een stuk weerbarstiger.

Het verschil tussen wens en werkelijkheid roept veel vragen op. Hebben we de wensen van medewerkers verkeerd geïnterpreteerd? Hebben we de verkeerde faciliteiten gerealiseerd? Hoe brengen we de 'bricks, bytes, behaviour en belonging' in balans?

### Doel van dit onderzoek

In deze nieuwe editie van het Facility & Workplace Marktonderzoek beschouwen we de praktijk. Op welke punten wijken het gebruik van het kantoor en het gedrag van medewerkers af van hetgeen we allemaal dachten? We proberen antwoorden te vinden op de vraag hoe je huisvesting werkend krijgt. Vaak wordt gedacht dat het inrichten van huisvesting een exacte wetenschap is. Natuurlijk weten we hoe een ideale werkomgeving eruit moet zien. Er blijven echter altijd variabelen over die vooraf niet te kwantificeren zijn. We ervaren dat de wensen van de eindgebruiker lang niet altijd overeenkomen met de doelstellingen van een organisatie. Bijvoorbeeld in situaties waarin een organisatie gebaat is bij het concept van co-working, maar waarbij er onder medewerkers geen draagvlak is om hun werkomgeving te delen met mensen van buiten. Hoe overbrug je dat verschil tussen behoeften van medewerkers en de organisatiedoelstellingen?

## De (psychologie achter de) cijfers

In deze publicatie presenteren we de jongste cijfers over de omzet van de facilitaire deelmarkten en laten we ons licht schijnen over de vastgoeddeelmarkten. Op grond van cijfers over het gebruik van ruimtes en werkplekken kijken we nauwkeuriger naar het feitelijke werkgedrag. Om de psychologie achter deze getallen beter te begrijpen, hebben we enkele professionals in dit vakgebied geïnterviewd. In een rondetafelgesprek hebben we een boeiende uitwisseling van perspectieven gezien. Ook daarvan is een impressie in deze publicatie opgenomen. We sluiten af met een filosofische beschouwing: hoe zorgen we dat het kantoor méér is dan een werkruimte? Hoe maken we van het kantoor een culturele daad? Pas dan wordt de werkomgeving het kloppende hart van een vitale organisatie.

## Leeswijzer

Het Facility & Workplace Marktonderzoek wordt jaarlijks door TwynstraGudde in opdracht van de beroepsvereniging Facility Management Nederland uitgevoerd. Jaarlijks publiceren we de belangrijkste cijfers over de omvang, omzet en personeelsgegevens van de Facility & Workplace branche. In deze editie vullen we deze cijfers aan met gegevens over de beleving van eindgebruikers.

Na deze inleiding geven we in hoofdstuk 2 de cijfers van de verschillende facilitaire deelmarkten. Ook bespreken we daarin enkele opvallende trends. Hoofdstuk 3 gaat specifiek in op de deelmarkt van het vastgoed. In hoofdstuk 4 kijken we naar de ervaring van eindgebruikers. Daarbij baseren we ons op recente cijfers van het bureau Measuremen over het daadwerkelijke gebruik van werkplekken.

De interviews, de uitkomsten van het rondetafelgesprek en de filosofische beschouwing staan verspreid in de publicatie om daarmee aan te geven dat kwantitatieve onderzoeksresultaten niet zonder een kwalitatief perspectief kunnen. Zoals gezegd: huisvesting is geen exacte wetenschap.





# 2

## Kerncijfers van de facilitaire markt

De omvang van de facilitaire markt is in 2023 toegenomen met 6 procent (inclusief vastgoed). Dat betekent niet automatisch ook een volumestijging. De hoge inflatie heeft ook de prijzen opgedreven. Deze inflatie is na een recordhoogte van 11,6 procent in 2022, in 2023 gedaald naar 4,1 procent. DNB verwacht dat de inflatie in 2024 verder daalt en in 2025 dicht bij de beoogde 2 procent komt.

### 2.1. Groei van de facilitaire markt

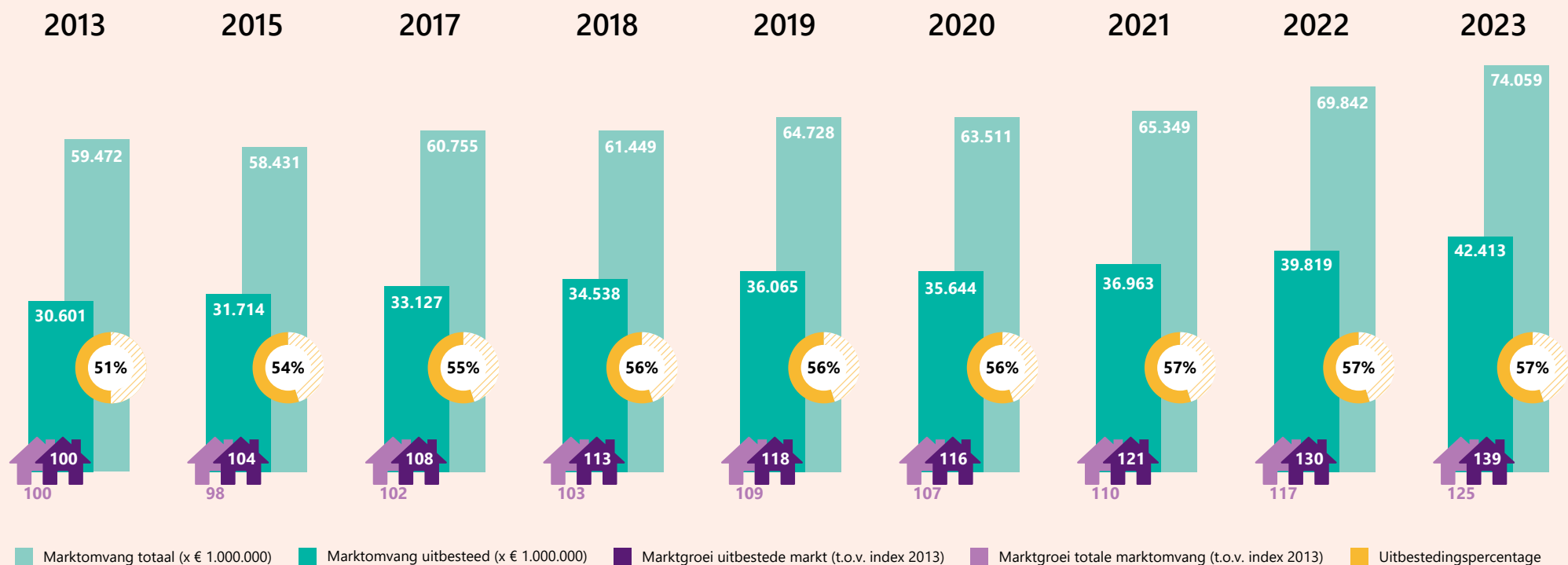
#### Inflatie daalt, maar ook lage economische groei

De economie is in 2023 met 0,1% gegroeid. Dat is fors lager dan in 2022, toen er nog veel groei werd ingehaald na de coronapandemie. In de komende jaren zal de groei iets hoger zijn, met 0,3% in 2024 en 1% in 2025. De belangrijkste oorzaken van de afkoeling van de economie zijn de terugval van de wereldhandel en het monetaire beleid van de Europese Centrale Bank. Dat beleid is nodig om de hoge inflatie te bestrijden. De werkloosheid blijft laag met 3,6% in 2023, maar loopt op naar 4% in 2024. De lonen stijgen fors, met 5,9% in 2023 en 5,7% in 2024.

#### Facilitaire markt groeit

De totale omvang van de facilitaire markt inclusief vastgoed bedraagt in 2023 bijna 74 miljard euro. Dat is een groei van 6% ten opzichte van 2022. Met 35,9 miljard euro maakt de vastgoedmarkt zo'n 49% uit van de totale facilitaire markt. Het totale volume in vierkante meter verhuurbaar vloeroppervlak van commercieel vastgoed groeit met 0,1%. Wanneer we de vastgoedmarkt uitdrukken in eigendoms- en huurlasten zien we een groei van 5,7% in 2023 (5,3% in 2022).

## TOTALE OMVANG FACILITAIRE MARKT INCLUSIEF VASTGOED



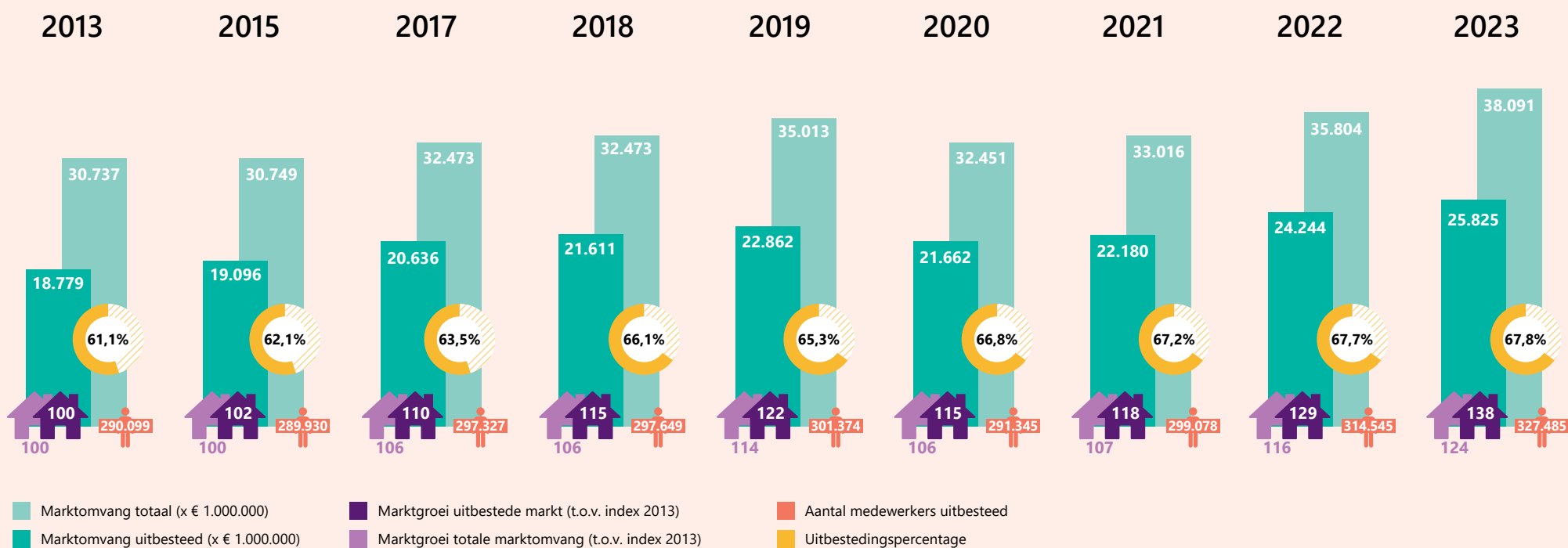
\* Door verbeterde inzichten in oppervlakte vastgoedvoorraad (kantoren, winkels, bedrijfsruimte, zorg en onderwijs) maken wij vanaf 2022 met terugwerkende kracht gebruik van 1 en dezelfde bron namelijk de CBS-leegstandsmonitor. Dit veroorzaakt een grote afwijking van de vastgoedmarkt met voorgaande edities. De bronnen voor huurprijzen zijn ongewijzigd.



### Marktomvang exclusief vastgoed groeit met 6%

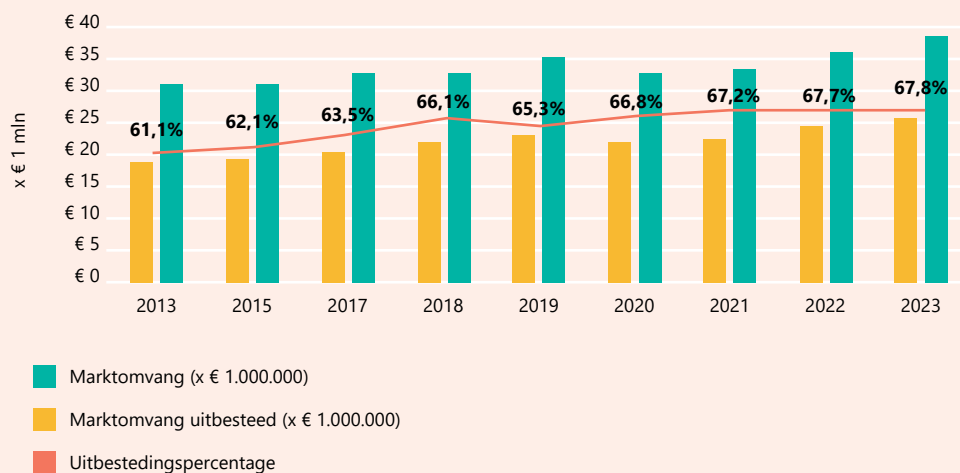
Als we de vastgoedontwikkeling niet meerekenen, zien we in 2023 een groei van de totale facilitaire markt met 6,4%. Het aantal medewerkers bij leveranciers zien wij de afgelopen jaren in verhouding met de uitbesteede omzet stabiliseren. Na jaren van toenemende productiviteit en sinds 2019 enkele jaren stabiliteit, zien we de omzet per medewerker weer toenemen naar 77.000.

## TOTALE OMVANG FACILITAIRE MARKT EXCLUSIEF VASTGOED



Van 2013 tot 2019 nam de marktomvang met 6% en het uitbestede aandeel met 15% toe. In 2020 en 2021 was de impact van coronamaatregelen echter groot door onder andere het thuiswerken en zagen we een krimp in 2020 (-7,3%) en beperkte groei in 2021 (1,7%) ten opzichte van het voorgaande jaar. De groei in 2022 (8,4%) en 2023 (6,4%) brengt de totale omzet naar 38 miljard euro. De omvang is zo in de afgelopen tien jaar met 24% toegenomen. Het aandeel in de uitbestede markt zelfs met 38%. De totale markt gaat om bijna 4% van het BBP (exclusief vastgoed). Daarvan wordt 67,8% aan leveranciers uitbesteed.

## FACILITY & WORKPLACE MARKT EXCL. VASTGOED



## 2.2. Actuals 2022 en prognose 2023

Zoals in voorgaande edities publiceren wij de omzetgegevens van het meest recente afgesloten boekjaar, gebaseerd op publicaties door sector specialisten en brancheonderzoek. Dat zijn in deze editie de actuals van 2022.

De cijfers van de marktomvang publiceren wij ook van het afgelopen jaar. Zo beschikt u over de meest recente omzetgegevens. Dit zijn de omzetprognoses op basis van de meest recente cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Hierbij gaat het om cijfers van de omzetontwikkeling tot en met het vierde kwartaal van 2023 voor bijna alle (deel) sectoren. Ook is gebruik gemaakt van sectorprognoses van financiële instellingen en brancheonderzoek.

Omdat het om een prognose gaat en het boekjaar nog niet is afgesloten kunnen de cijfers over 2023 nog definitief naar boven of beneden worden bijgesteld.

### Actuals 2022

Ook 2022 was het jaar nog van herstel na corona. De algehele krimp van -1,9% in 2020, die groter was dan verwacht (prognose -1,1%) is inmiddels ingelopen. In 2022 zien we alle deelmarkten weer groeien met uitzondering van documentbeheer waar de krimp al in 2017 is ingezet. We zien daarbij wel grote verschillen tussen de deelmarkten.

Voor het commercieel vastgoed zien we in 2022 uiteindelijk een groei van 5,3% ten opzichte van 2021. We zien hier een sterke toename van de totale eigendoms- en huurlasten van bedrijfsruimten (6,7%) voornamelijk door de nog groeiende economie en toename van logistiek vastgoed. Ook zien we een sterke toename bij onderwijs (9,9%) en winkels (6,5%). Alleen voor kantoren zien we een krimp (-0,9%) die naar verwachting ook de komende jaren doorzet ingegeven door het hybride werken en lage economische groei.

### Prognose 2023

In 2023 laten de voorlopige cijfers van de vastgoedvoorraad zien dat de groei doorzet. We zien voor het commercieel vastgoed uitgedrukt in m2 verhuurbaar vloeroppervlak gelijk aan 2022 eenzelfde lichte toename van de totale voorraad met 0,1%. Uitgedrukt in totale eigendoms- en huurlasten verwachten we een totale groei van 5,7%. Hierbij verwachten we voor kantoren opnieuw een krimp (-0,8%). De eigendoms- en huurlasten voor winkels (6,5%), zorg (1,5%) en onderwijs (9,9%) en bedrijfsruimten (7,9%) nemen toe.

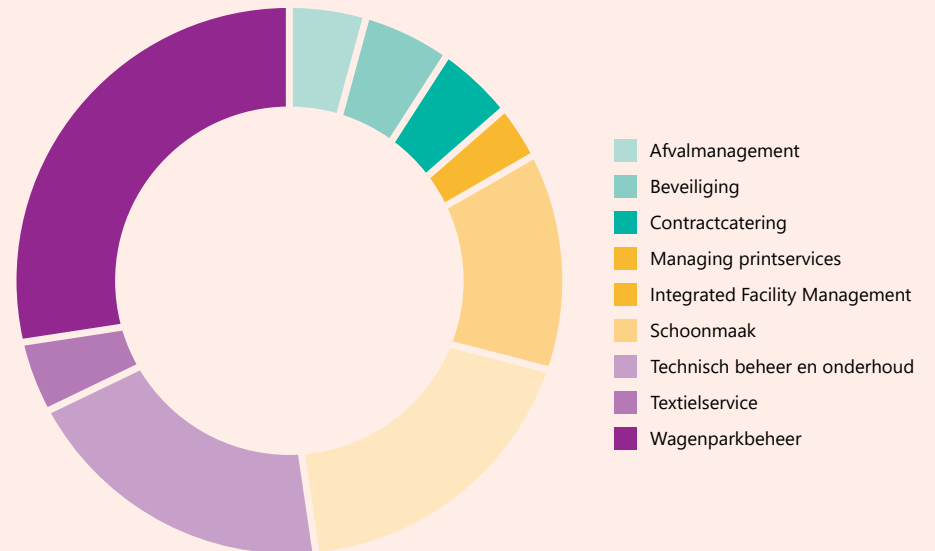


### 2.3. Kerncijfers deelmarkten

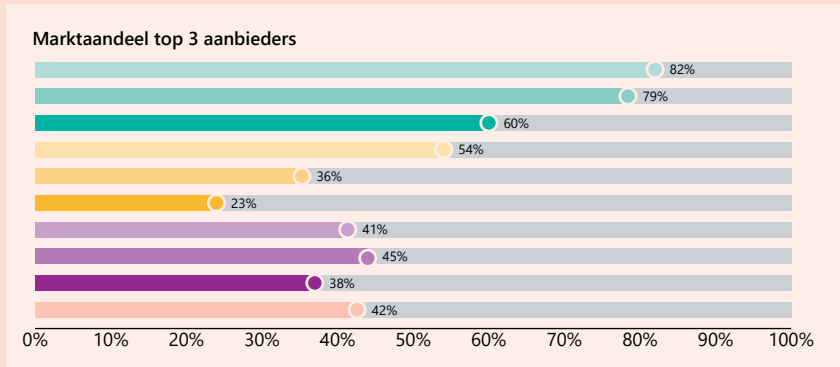
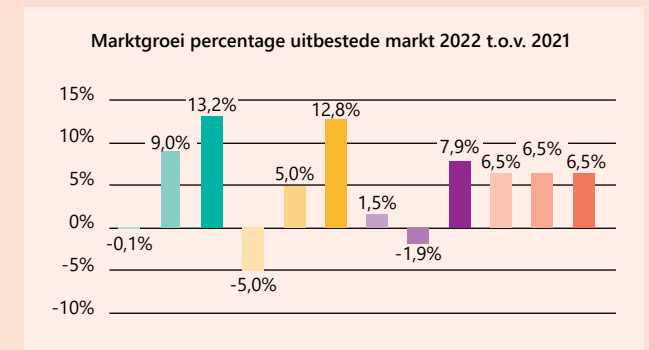
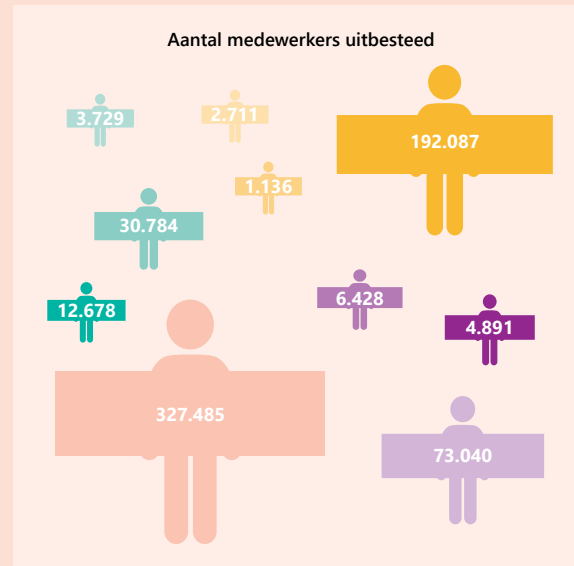
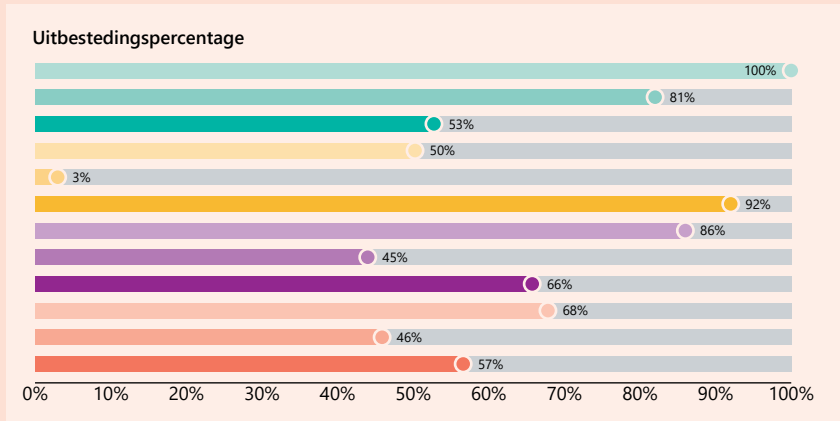
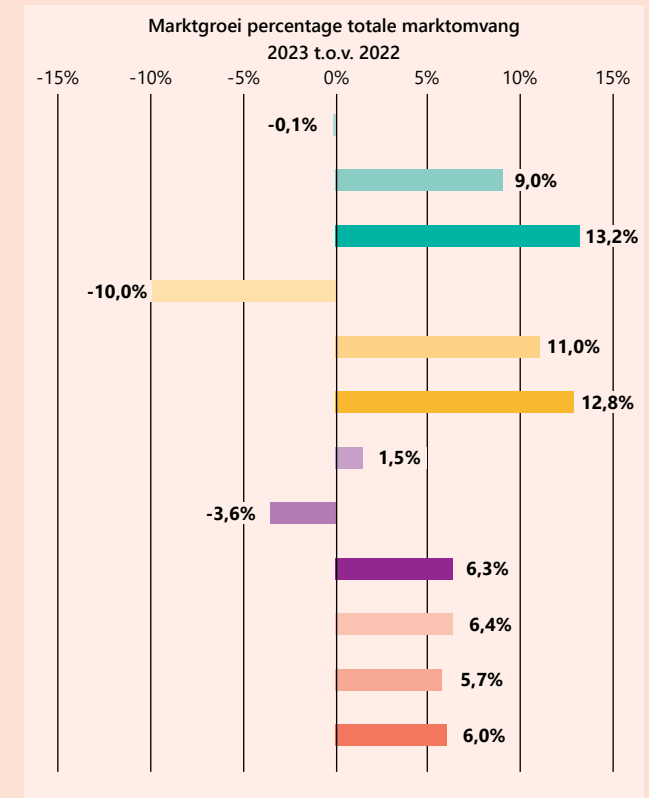
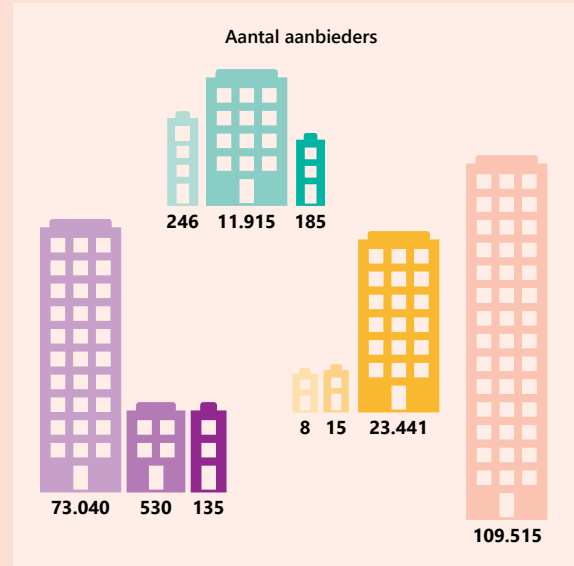
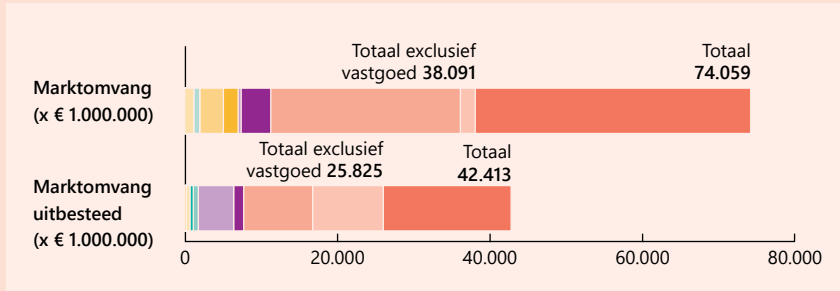
Voor bijna alle deelmarkten is de marktomvang gegroeid. De grootste toename van de marktomvang zien we bij contractcatering (13,2%) en schoonmaakdienstverlening (12,8%). Krimp zien we bij documentbeheer (-10%) en textielbeheer (-3,6%).

Wagenparkbeheer maakt met 30% een substantieel onderdeel uit van de markt. Daarna volgt technisch beheer (19%), schoonmaakdienstverlening (18%) en integrated facility management (13%). Contractcatering, beveiliging, afvalmanagement, documentenbeheer en textielservice maken gezamenlijk nog eens 20% uit van de totale markt.

#### VERDELING FACILITY & WORKPLACE MANAGEMENT MARKT EXCLUSIEF VASTGOED



# MARKTOMVANG EN LEVERANCIERSAANDEEL PER FACILITY & WORKPLACE DEELMARKT



- Afvalmanagement
- Beveiliging
- Contractcatering
- Documentenbeheer
- Integrated Facility Management
- Schoonmaakdienstverlening
- Technisch beheer
- Textielservice
- Wagenparkbeheer
- Totaal exclusief vastgoed
- Beheer van vastgoed
- Totaal

## 2.4. Aandeel leveranciersmarkt

De uitbestede dienstverlening laat als geheel in 2022 ten opzichte van 2021 een groei zien van 6,5% en ook hier zien we de grootste toename bij contractcatering (13,2%), schoonmaakonderhoud (12,8%) en wagenparkbeheer (7,9%). Het gemiddelde uitbestedingspercentage exclusief vastgoed komt afgerond uit op 68%.

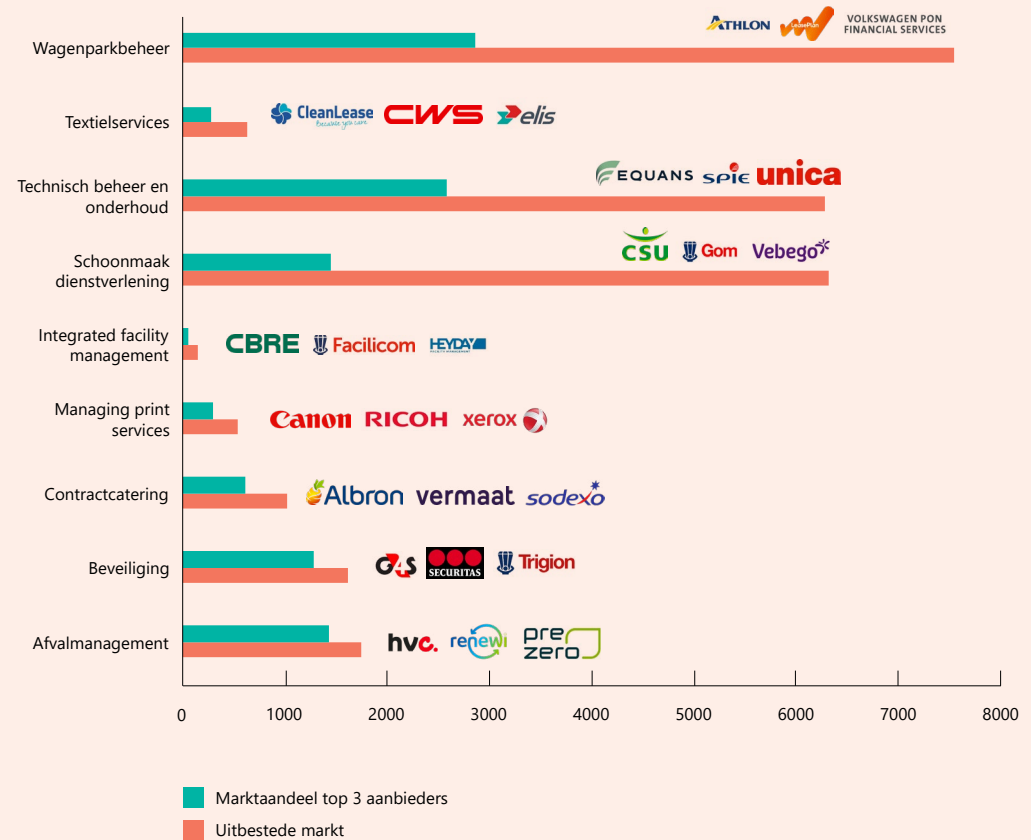
### Top 10

Wie zijn die leveranciers en hoe concurrerend is het spelersveld? In het onderzoek achterhalen wij voor elke deelmarkt welke aanbieders hierop actief zijn. Ten opzichte van eerdere jaren zien wij geen grote verschuivingen in de top 10. De markt consolideert. Enige nieuwkomer is Unica bij technisch beheer en onderhoud. Afvalmanagement en beveiliging blijven met 82% en 79% marktaandeel dominant in hun deelmarkt.

### Top 3

Voor de overige deelmarkten varieert het marktaandeel van de top 3 tussen de 23% en 60%. Voor schoonmaakdienstverlening en technisch beheer behoort het marktaandeel van de top 3 tot de laagste. Dit wordt mede veroorzaakt door het grote aantal (kleine) spelers in de markt.

## AANDEEL TOP 3 AANBIEDERS (OP BASIS VAN OMZET) VAN UITBESTEDE DEELMARKTEN



# Interview

## “Met elkaar zijn we verantwoordelijk voor klanttevredenheid”

Bij het Shared Service Center (SSC) van de Dienst Justitiële Inrichtingen staat kwaliteit voor de afnemer op één, zegt Daniëlle van Sommeren. Bij het SSC werken circa 1.200 medewerkers die de organisatie ondersteunen met financiële diensten, facilitaire zaken, HRM, informatiesystemen en inkoop. Uitdaging voor de komende tijd is verdere verbetering van de dienstverlening in de vorm van SSC 2.0.

*Daniëlle van Sommeren is hoofd HRM en plaatsvervangend directeur SSC*

### Tevreden afnemers, efficiëntie en professionalisering

SSC 2.0 staat voor efficiëntie, professionalisering en nog betere dienstverlening aan haar klanten. Van Sommeren spreekt hierbij steeds over 'afnemer': "Tevreden afnemers staan bij ons voorop." Sommige taken worden daarvoor gereorganiseerd. Zo zullen een aantal mensen uit de eerste lijn, met name van Facilitaire Zaken en HRM (de grootste onderdelen van SSC) verhuizen naar de afnemers. Van Sommeren: "Dat betekent dat het SSC van een aantal collega's afscheid zal nemen." Aan de andere kant wordt het onderdeel Werving en Selectie anders ingericht. Daar werkt het SSC juist aan uitbreiding van de dienstverlening en zullen er dus mensen bijkomen.

### Bereikbaarheid en beschikbaarheid

De diensten van het SSC worden in hele land geleverd: in totaal op 31 locaties. Veel medewerkers werken daarom hybride en op afstand. Maar om kwaliteit te leveren en samenwerking te bevorderen, zijn ook fysieke aanwezigheid nodig. De vraag is: hoe overbrug je het verschil tussen behoeften van medewerkers en de doelstellingen van de organisatie? "Dat krijgt nieuwe aandacht", zegt Van Sommeren: "Kwaliteit voor de afnemer staat op één. Daarvoor is bereikbaarheid voor de afnemer belangrijk. Dus ook de beschikbaarheid op locatie. Ik wil dat weer opnieuw opschudden." Mede daarom is het management van het SSC iedere donderdag op kantoor. Ook het secretariaat is elke dag fysiek bemenst. Van Sommeren: "Zoveel mensen, zoveel wensen. Veel mensen werken het liefst digitaal, maar we stimuleren ook dat je elkaar op het werk ontmoet."

## Méer dan werklíjstjes afvinken

Van Sommeren: "Ik spreek soms mensen die zeggen: 'Ik kan thuis zoveel efficiënter zijn...'. Maar dan vraag ik 'efficiënter voor wie?' Het gaat er niet alleen om dat jij efficiënt je werk doet. Het gaat vooral om kwaliteit en tevredenheid voor de klant: projectmatig, opgavegericht." Om die kwaliteit met elkaar te leveren, is meer nodig dan het afvinken van individuele werklíjstjes, analyseert Van Sommeren. Ze spreekt over binden en boeien, 'learning on the job', ofwel leren van elkaar: "Het gaat mij om werkplezier, elkaar ondersteunen en elkaar ontmoeten. Wat daar vervolgens voor nodig is, is een werkomgeving die inspirerend is, met een lekkere kop koffie, een omgeving die uitnodigt om elkaar te ontmoeten." Als voorbeeld noemt zij de vestiging in Den Dolder. Juist daar is veel ruimte voor ontmoeting. Mede omdat het centraal in Nederland is, worden daar ook vaak heidedagen en teamontmoetingen georganiseerd. Dat wordt erg gewaardeerd."

## Ruimte in je agenda

Een inspirerende werkomgeving met goede koffie is noodzakelijk om mensen opnieuw naar kantoor te lokken, maar dat is op zichzelf niet voldoende om de gewenste ontmoeting en samenwerking voor elkaar te krijgen. Dat blijkt uit data over het gebruik van de werkomgeving. Je zou verwachten dat je 'ontmoeten' als activiteit veel terugziet, maar data laten zien dat veel medewerkers op kantoor komen en daar bureauwerk gaan zitten doen. Dat is tegen de verwachting in. Van Sommeren: "Het probleem is ook dat we veel vaste afspraken in de agenda hebben staan. Digitaal of fysiek op kantoor, dat maakt niet eens zoveel uit: er is gewoon weinig vrije ruimte in de agenda. Dus als je ontmoeting op het werk wilt stimuleren, gaat het niet alleen om de fysieke ruimte, ook om de ruimte in je agenda."

## Met elkaar verantwoordelijk

Gezond werken, fysiek bij elkaar zijn, onderweg, meer bewegen, samenwerken en werkplezier. Teams moeten daar met elkaar goede afspraken over maken. Daar heeft HRM wel een specifieke rol in, zegt Van Sommeren: "Dat begint allemaal met de visie op waar we als SSC voor zijn aangesteld. Welke doelen willen we met elkaar bereiken? Het gaat om het besef dat je niet individueel verantwoordelijk bent voor je werklíjstje, maar dat je met elkaar verantwoordelijk bent voor de tevredenheid van de klant."





# De facilitaire deelmarkten

De facilitaire markt is in 2023 in z'n geheel gegroeid. Maar er is een groot verschil tussen de deelmarkten. In de deelmarkten afval, documentenbeheer en textielbeheer is de omzet stabiel of licht dalend. De omzet in andere deelmarkten groeit, met uitschieters in de 'klassieke' facilitaire markten contractcatering en schoonmaakdiensten die een plus van 13 procent laten zien. In dit hoofdstuk geven we per deelmarkt de cijfers en beschrijven we de dominante trends.

## 3.1. Deelmarkt afval

Activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het proces van verzamelen, opslaan, afvoeren en vernietigen van al die stoffen en zaken die geen (gebruiks)waarde meer hebben voor de organisatie. Scope in deze marktanalyse betreft afvalstromen Handel, Dienstverlening, Overheid (HDO) en Industrieel afval. De omvang van deze deelmarkt is al jaren gelijk ook al verschuift de focus steeds meer van verwijdering naar hergebruik.

### Trends

In 2050 moet de Nederlandse economie volledig circulair zijn. Dat stelt het kabinet in het Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030. Het tussendoel voor 2030 is een halvering van het gebruik van primaire grondstoffen. De afvalbedrijven omarmen het ambitieniveau en werken eraan mee. Zij zetten zich vol in op hergebruik, optimale waardecreatie en samenwerken in de keten.



Volgens de sector is 100 procent circulair echter niet haalbaar. Er zullen altijd reststromen blijven bestaan. Ook bij het recyclen en sorteren ontstaan residustromen die volgens de afvalbedrijven niet meer gerecycled kunnen worden. Volgens hen blijven afvalenergiecentrales en stortplaatsen daarom onmisbare schakels binnen de recycling- en afvalinfrastructuur.

### Bronnen

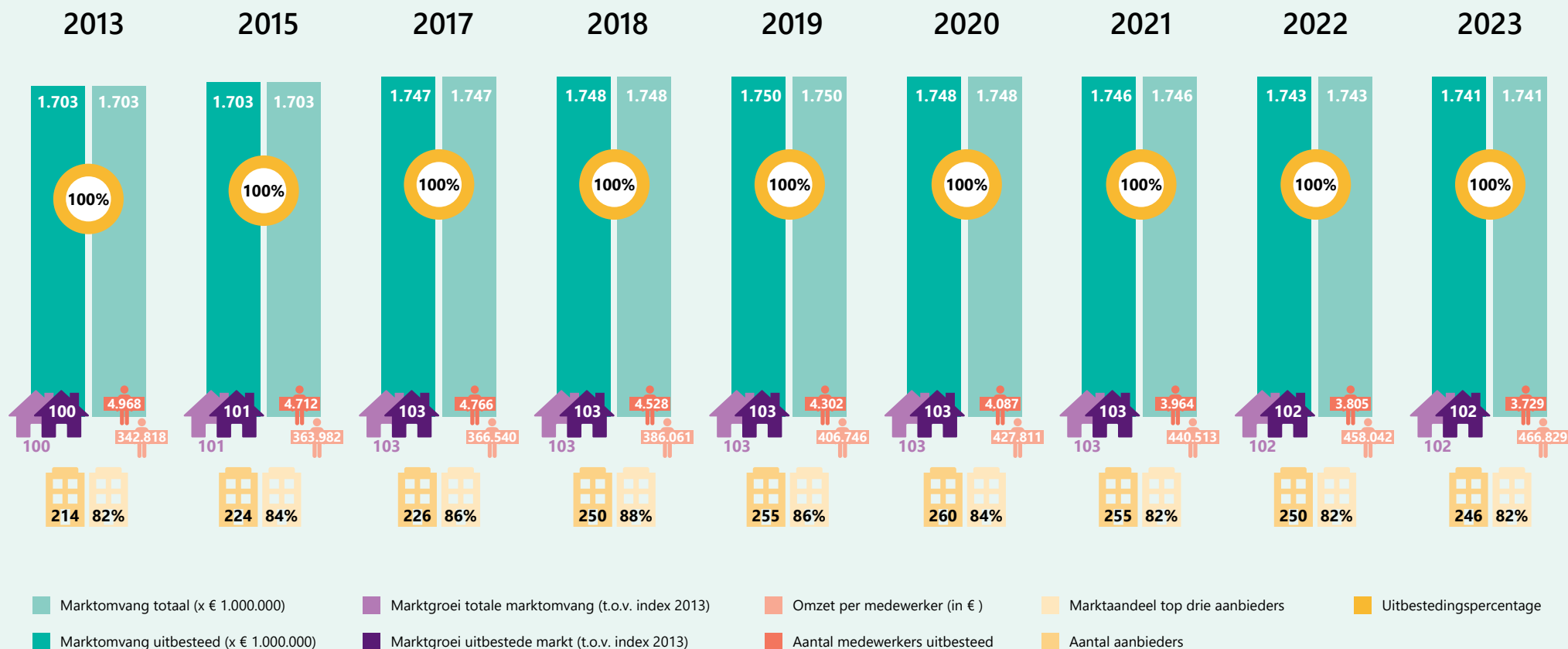
- [Verenigingafvalbedrijven.nl](https://verenigingafvalbedrijven.nl)

- Jaarbericht 2022 Vereniging afvalbedrijven, juli 2023

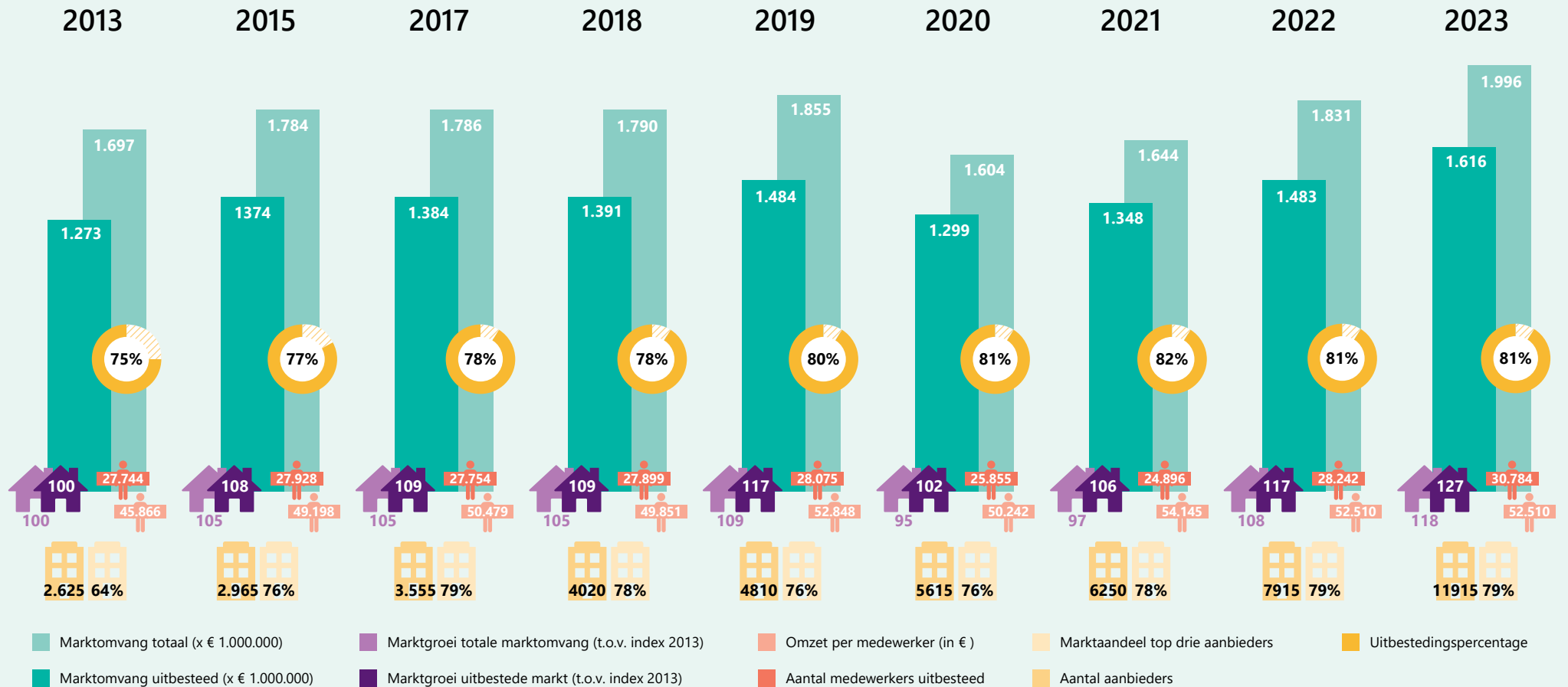
### Top 3

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn Renewi, Shanks en Prezero.

## AFVAL



## BEVEILIGING



### 3.2. Deelmarkt beveiliging

Activiteiten, diensten en middelen die erop zijn gericht om het gebouw, het terrein, de inrichting, de informatievoorziening en de aanwezige mensen te bewaken en te beveiligen. Het gaat ook om het voorkomen, beperken en beheersen van risico's ten gevolge van calamiteiten. Deze deelmarkt groeit ieder jaar in omvang: vorig jaar met 9 procent ten opzichte van een jaar eerder. Het aantal aanbieders is met 50 procent gestegen.

#### Trends

In de particuliere beveiligingsbranche is een steeds groter structureel tekort aan arbeidskrachten voor fysieke beveiliging. Daarnaast is het moeilijk om de juiste competenties en partners te vinden in relatie tot technologie. Steeds meer bedrijven zetten in op digitale oplossingen om interne processen te stroomlijnen, hun eigen medewerkers te ondersteunen en processen te optimaliseren. Kunstmatige intelligentie (AI) wordt in 2024 steeds belangrijker. Het biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om de efficiëntie te verhogen of de nauwkeurigheid van het detecteren van beveiligingsdreigingen te verbeteren.

### Bronnen

- Ontwikkelingen in de beveiligingsbranche, kwantitatieve branchescan beveiligingssector, 2022, mei 2023.
- De toekomst van beveiligingsbranche: de belangrijkste trends in 2024, januari 2024.
- <https://opendata.cbs.nl>

### Top 3

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn G4S, Securitas en Trigion.



## 3.3. Deelmarkt contractcatering

Activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het verzorgen van warme en koude maaltijden en dranken voor personeel en gasten, die in het restaurant of de daarvoor bestemde ruimten worden genuttigd of kunnen worden meegenomen. De omvang van deze deelmarkt is in het afgelopen jaar weer bijna terug op pre-coronaniveau.

### Trends

De horecasector (waar contractcatering deel van uitmaakt) normaliseert na een sterk herstel in 2022. Uitdagingen blijven echter groot: tekort aan personeel, kostenstijgingen en schulden die zijn aangegaan tijdens de coronaperiode. We zien nu dat de sector vanwege de uitdagingen in de markt en een kritische consument pas op de plaats moet maken. Dit resulteert nog wel in omzetgroei, maar die is het gevolg van prijsstijgingen. De volumegroei zal in 2023 en 2024 nagenoeg rond de nul zijn. Belangrijke ontwikkelingen in de bedrijfscatering zijn verder de overgang naar meer plantaardig voedsel, de zoektocht naar duurzame alternatieven voor individueel voorverpakte producten, 'lokaal 2.0' (ketenverkorting, lokaal en vers) en de vervagende grenzen tussen horeca en catering.

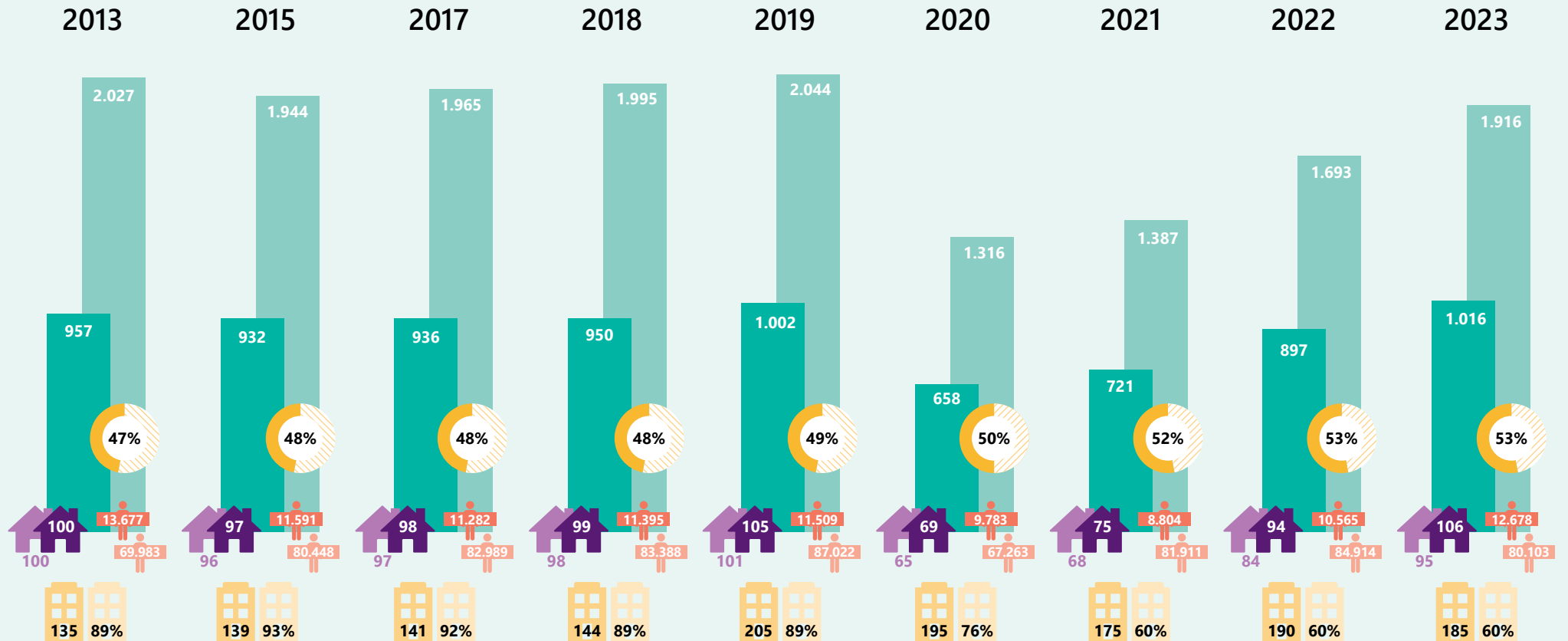
### Bronnen

- <https://fsfacts.nl/foodservice-monitor/>
- <https://opendata.cbs.nl/statline> (562 kantines en catering)
- <https://www.facto.nl/19394/trends-catering-2022-plantaardig-wordt-het-nieuwe-normaal>
- <https://www.rabobank.nl/kennis/d011381945-sectorprognoses-groeivertraging-in-vrijwel-alle-sectoren>

### Top 3

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn Albron, Sodexo en Vermaat Groep.

## CONTRACTCATERING



Marktomvang totaal (x € 1.000.000)

Marktgroei totale marktomvang (t.o.v. index 2013)

Omzet per medewerker (in €)

Marktaandeel top drie aanbieders

Uitbestedingspercentage

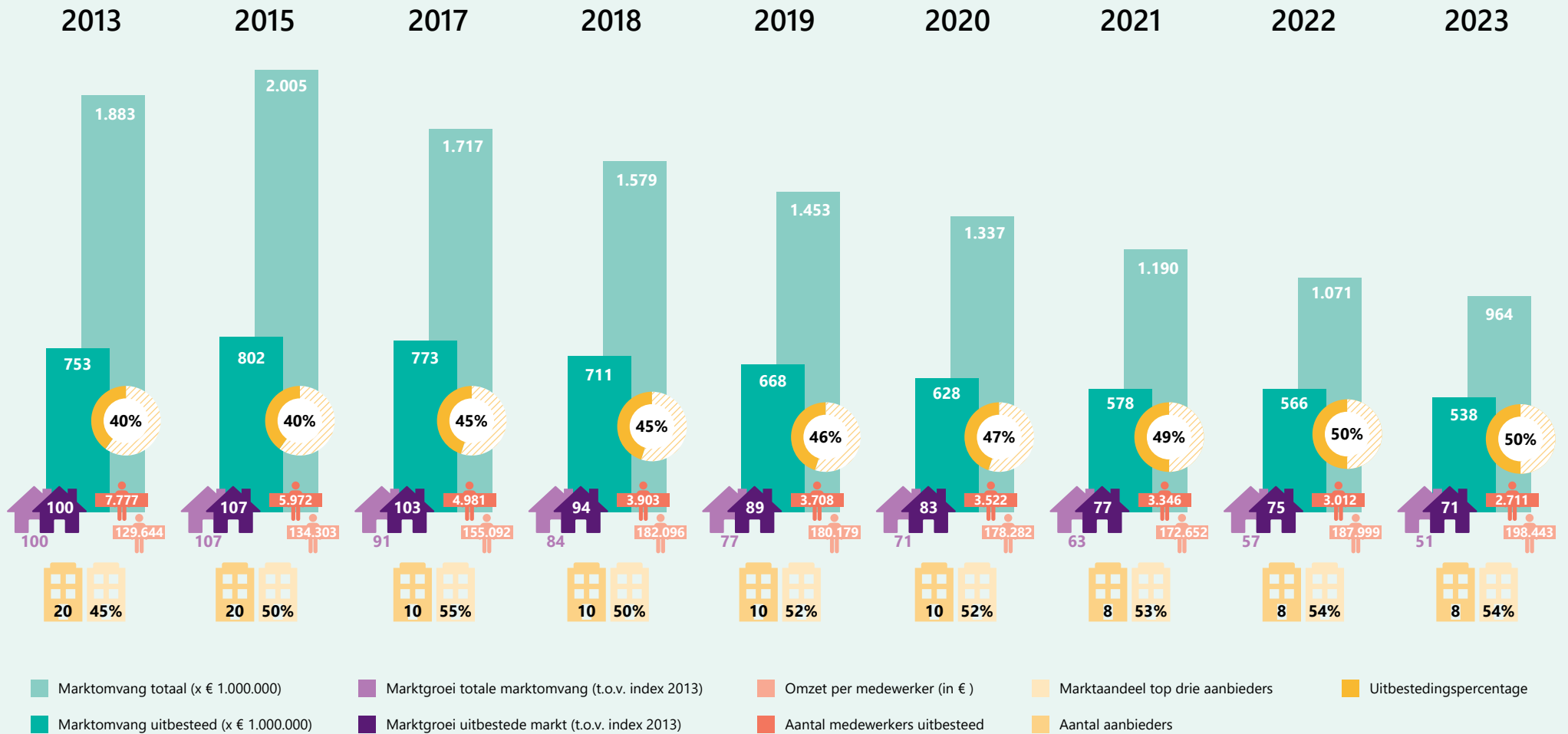
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)

Marktgroei uitbestede markt (t.o.v. index 2013)

Aantal medewerkers uitbesteed

Aantal aanbieders

## DOCUMENTMANAGEMENT



### 3.4. Deelmarkt documentmanagement

Activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op de ondersteuning van het aanmaken, opmaken en beheren van documenten ongeacht hun vorm binnen een organisatie. Jaar na jaar wordt deze markt kleiner. De cijfers laten zien dat we steeds minder printen en steeds meer digitaal uitgeven, archiveren en gebruiken.

#### Trends

Printvolumes blijven afnemen; organisaties doen steeds meer digitaal. De trend van de laatste tien jaar heeft zich vorig jaar onverminderd doorgezet. Veel organisaties evalueren, optimaliseren en vernieuwen hun printervloot. MPS-providers (managed print services) zien kansen om klanten te helpen hun print- en digitale infrastructuur te transformeren via cloudgebaseerde, beveiligde en duurzame oplossingen en diensten.

De klanttevredenheid daalt echter naarmate de verwachtingen toenemen. MPS-klanten verwachten van leveranciers expertise op het gebied van cybersecurity, clouddiensten en duurzaamheid. Dit weerspiegelt de noodzaak voor leveranciers om hun concurrentiedifferentiatie te verbeteren.

### **Bronnen**

Quocirca, Managed Print Services, 2023; Building a secure and sustainable workplace, september 2023.

CBS; 62 en 63 IT en informatiedienstverlening.

### **Top 3**

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn Canon, Ricoh en Xerox.





# Ronde tafel, deel 1

## Het kantoor verandert. Maar hoe?

Corona was een gamechanger. Het werk op kantoor is daardoor definitief veranderd. We werken vaker thuis, minder op kantoor en meer online. Welke afwegingen maak je als facilitair manager om organisaties daarin te ondersteunen? Welke bijval oogst je bij de mensen op de werkvloer en welke weerstand roep je op?

### Tegenstelling

De arbeidsmarkt is krap en de kwaliteit van de werkomgeving is één van de factoren die bepalen of een werkgever aantrekkelijk is voor nieuwe mensen. "We worden harder afgerekend op prestatie", zegt Kees Westerduin (relatiemanager bij FMHaaglanden). Hij spreekt over een grote tegenstelling "Onze klant geeft aan: 'lever ons de spullen, dan maken we daarna de werkafspraken met de medewerkers'. Terwijl wij graag eerst willen weten hoe men wil werken zodat we daarna de juiste spullen kunnen leveren." Medewerkers willen heel veel, maar de wensen zijn niet altijd duidelijk, terwijl de investeringen hoog zijn en de levertijden lang. Kees Westerduin: "In de arbeidsvoorwaarden kan de overheid niet zoveel doen, maar er zijn wel middelen beschikbaar om ervoor te zorgen dat we de mensen die we hebben, vasthouden."

## Autonomie

Corona heeft voor een omkering gezorgd. Er zijn middelen beschikbaar gekomen en faciliteiten geregeld om hybride te werken. In korte tijd is iedereen gewend geraakt aan thuiswerken en online-vergaderen. Nu, na corona, is de verhouding gemiddeld 3:2 ofwel drie dagen kantoor en twee dagen thuis. Medewerkers zijn gewend geraakt aan hun autonomie. En veel mensen kiezen ervoor om thuis te blijven omdat ze vinden dat ze daar efficiënter kunnen werken. Je kunt je thuis vaak beter concentreren. Bovendien tikt het klokje thuis altijd beter dan op kantoor. Daar moet de facilitair manager mee zien te concurreren. Toch kun je ook kanttekeningen bij die efficiëntie zetten. Het gaat immers niet alleen om het afvinken van je eigen werklíst, maar ook om gezien worden, kennisdelen en vooral verbinden. Femke Huijsman: “Je leert van mensen met ervaring. Dat botst vaak met het idee van autonomie.”

## Werkplekkenmix

Om hybride werken goed te faciliteren zijn veel verschillende werkplekken nodig. Kees Westerduin: “Wij hebben het vaak over een werkplekkenmix.” Anneke Hop (adviseur Facilitaire zaken, gemeente Utrechtse Heuvelrug): “We waren al bezig om hybride werken in te voeren. Dat is door corona versneld. Versneld werken we allemaal met laptops. Bijkomend voordeel was dat verbouwingen makkelijker konden worden uitgevoerd.” Sinds corona hebben veel organisaties een breed digitaal aanbod van teamrooms, experience centers en studio's compleet met greenscreens.” Femke Huijsman (Service Manager Facilities bij KPMG Nederland) ziet een gedifferentieerd patroon: “Onze mensen zijn minder vaak bij de klant en daardoor vaker op kantoor en thuis. We zien een toename van bellen en gebruik van ms-teams. Daardoor is er sinds corona een grotere diversiteit van werkplekken nodig.”

## Opnieuw het gesprek aangaan

Veranderingen leiden bijna altijd tot weerstand. Zeker als medewerkers iets moeten inleveren. En aangezien de medewerkers als eindgebruiker meer dan ooit koning is, moet je als facilitair manager elke verandering goed motiveren. Patrick Gros (personeelsadviseur bij Studiecentrum Rechtspleging – SSR): “De onderliggende vraag is: hoe werken we eigenlijk samen? Wat doen we als we naar kantoor gaan? Daarover moeten we met elkaar het gesprek opnieuw aangaan.”





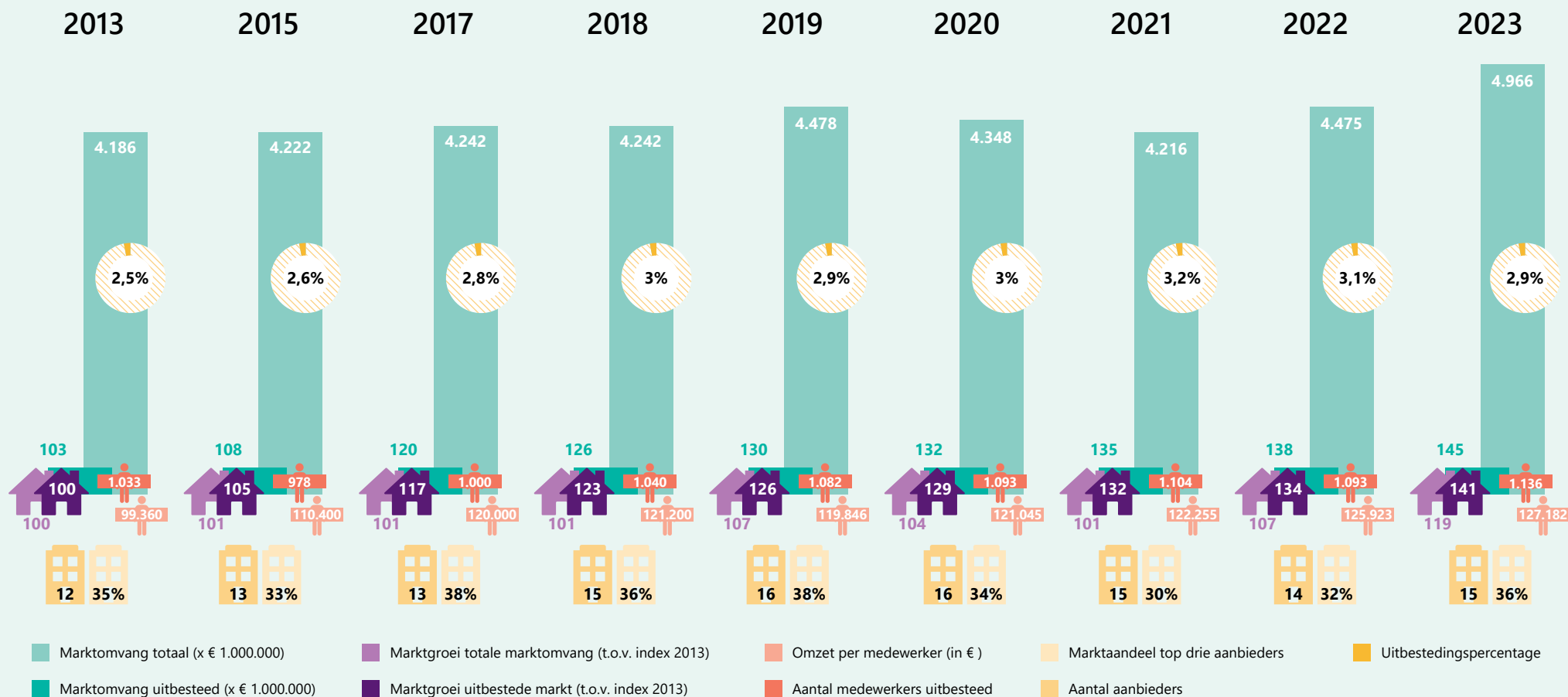
### 3.5. Deelmarkt integrated facility management

Integrated facility management (IFM) is het aan één partij (integrator) uitbesteden van facilitaire processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De omvang van deze deelmarkt groeit gestaag: vorig jaar met bijna 11 procent ten opzichte van een jaar eerder. De coronadip ligt definitief achter ons.

#### Trends

De Hospitality Group concludeert in het FM Provider Performance onderzoek 2022 dat er sprake is van 'consolidatie in de markt' en 'ruimte voor een ander geluid'. De groep ziet dat door de jaren heen de 'overperformers' vaker kleinere providers waren: providers die door hun wendbaarheid en klantgerichtheid beter in staat waren om echte verbinding en samenwerking te creëren.

## INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT



Deze providers, zoals Kien (nu VebeGo), Arrange Group (nu HEYDAY), zijn inmiddels opgegaan in 'mainstream' providers. Een analyse van het effect op de tevredenheid van opdrachtgevers laat zien dat zij zich minder goed bediend voelen. Met als gevolg een daling van de tevredenheid en daarmee minder hoge uitschieters aan de bovenkant.

#### Bronnen

Hospitality Group, FM Provider Performance onderzoek 2022, 27 maart 2023.

#### Top 3

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn CBRE, Facilicom en Heyday.



## 3.6. Deelmarkt schoonmaak

Activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het reinigen en in schone staat houden van het onroerend goed en de inventaris van een organisatie. Deze deelmarkt is in het afgelopen jaar opnieuw fors gegroeid. De marktomvang nam toe met bijna 13 procent en deze sector biedt aan circa 200.000 mensen werk. De vraag is: waar vinden we al die mensen?

#### Trends

De grote vraag naar schoonmakers overstijgt het aanbod op de arbeidsmarkt. Voor werkgevers is het moeilijk om aan nieuw personeel te komen en het personeelsbestand te vergroten. De dagschoonmaak is in opkomst en veelbesproken binnen de schoonmaak. Deze ontwikkeling betekent aantrekkelijkere werktijden voor schoonmakers en meer flexibiliteit. Dat maakt verbreding van het takenpakket mogelijk en deze taakverbreding kan een manier zijn om personeel te binden en blijven boeien, schrijft het UWV. Daarbij staat duurzaamheid voorop (duurzame schoonmaakmiddelen) en gaan robotica en automatisering een grotere rol spelen. Schoonmaakbedrijven blijven doorgaan met het doorvoeren van strengere hygiëne- en desinfectieprotocollen.

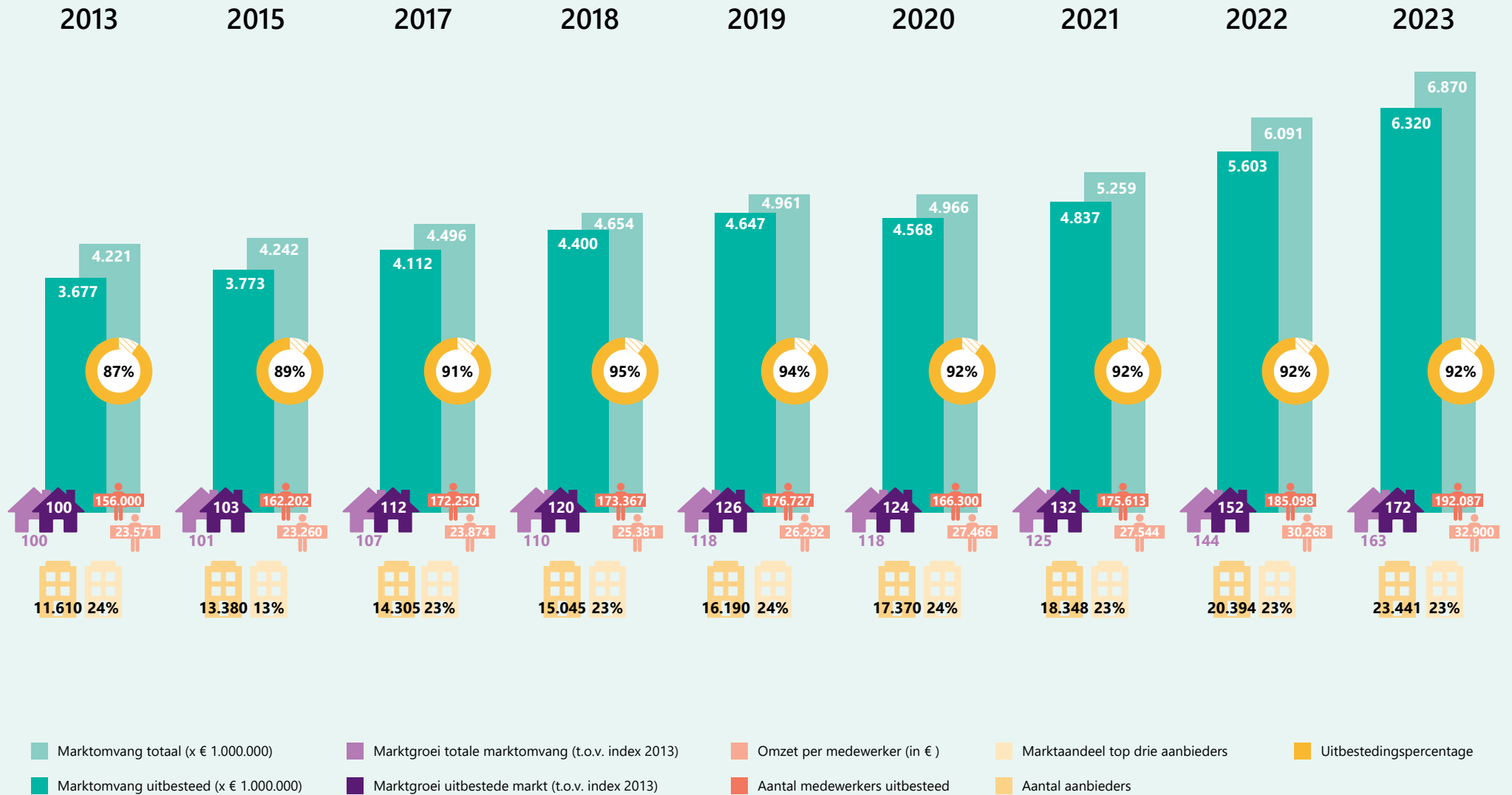
#### Bronnen

- <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-economie/bedrijven#N+81+812>
- <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83854NED/table?dl=A17E5>
- [https://digimagazine.servicemanagement.nl/trends\\_in\\_de\\_schoonmaak\\_2023](https://digimagazine.servicemanagement.nl/trends_in_de_schoonmaak_2023)
- <https://www.facto.nl/30438/uwv-personeelstekort-remt-schoonmaakbranche>

#### Top 3

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn CSU, Gom en VebeGo Cleaning Services.

# SCHOONMAAK



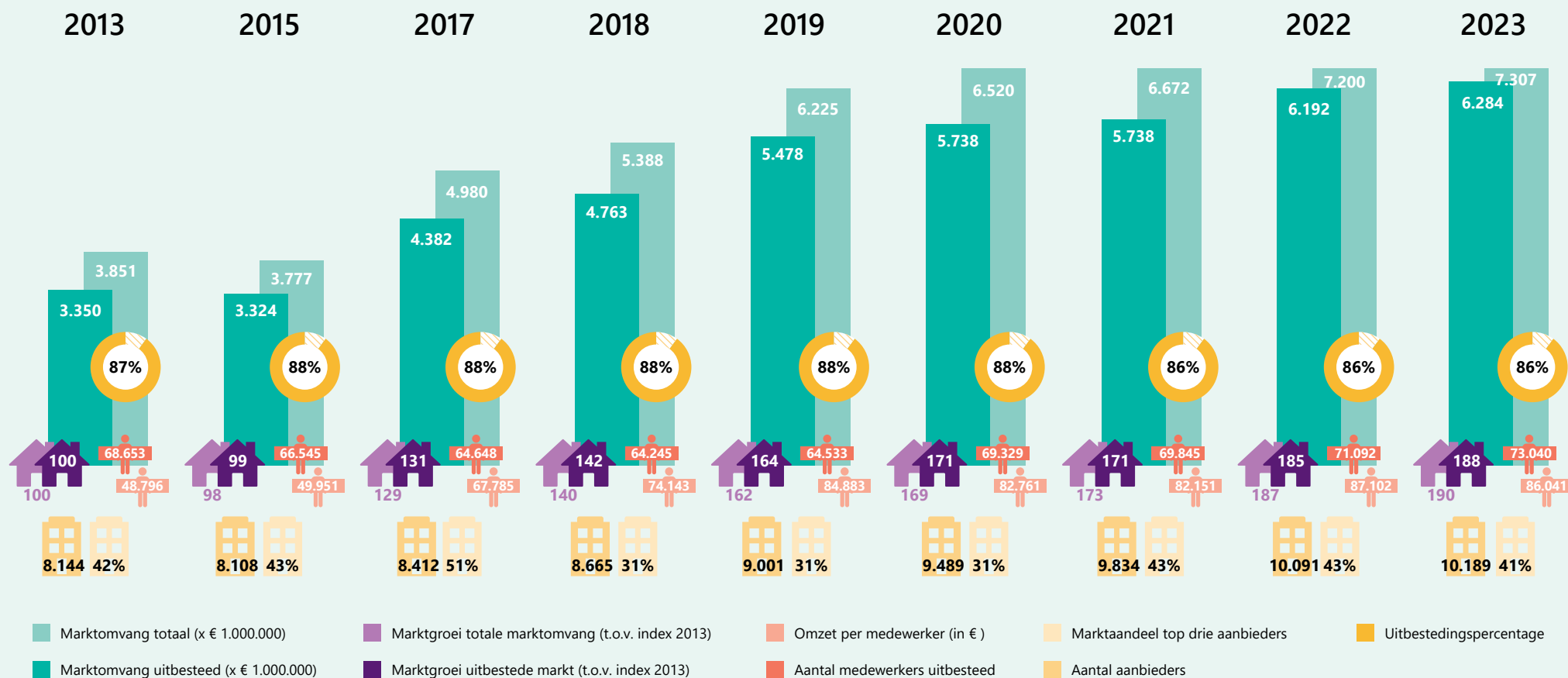
### 3.7. Deelmarkt technisch beheer

Activiteiten, diensten en middelen die erop zijn gericht om een object zoals een utiliteitsgebouw in zodanige (technische) staat te houden dat de huurinkomsten en/of gebruiksmogelijkheden gewaarborgd zijn. Het gaat daarbij om groot onderhoud, renovatie en klein onderhoud. Deze deelmarkt groeit gestaag door. Verduurzaming is de grote aandrijver.

#### Trends

Installatiebedrijven zagen hun gezamenlijke omzet toenemen. Door aanscherping van wetgeving, de warmtetransitie en het klimaatbeleid is er veel omzet behaald met werkzaamheden op het gebied van verduurzaming, elektrificatie en automatisering. De coronapandemie zorgde ook in 2023 nog hier en daar voor tekorten aan installatiemateriaal, systemen en componenten. Consumenten, bedrijven en overheden bleven desondanks volop investeren.

## TECHNISCH BEHEER EN ONDERHOUD



Kortere terugverdiertijden vanwege de hoge energieprijzen stimuleerden deze investeringslust. Met de aandacht voor klimaat en verduurzaming nemen installatiewerkzaamheden in dit verband nog steeds toe. De schaarste aan installateurs is een rem op de groei.

#### Bronnen

- Techniek Nederland, Economische vooruitzichten 2024 en verder, juli 2023.
- [https://trendfiles.wij-techniek.nl/factsheet/technische-installatiebranche/Nederland/kwartaal 4 2023](https://trendfiles.wij-techniek.nl/factsheet/technische-installatiebranche/Nederland/kwartaal%204%202023)
- <https://www.gawalo.nl/12876/top-20-installatiebedrijven-2022-bekend>

#### Top 3

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn Equans, Spie Nederland en Unica Installatiegroep.

### 3.8. Deelmarkt textielbeheer

Activiteiten en diensten gericht op het schoonmaken en de verhuur van het textiel van een organisatie, inclusief linnen en (bedrijfs)kleding. De omvang van deze deelmarkt neemt in de loop van de jaren structureel af. Vorig jaar liet deze deelmarkt een min van 3,5 procent zien.

#### Trends

De textielverzorgingsbranche staat zwaar onder druk. Gezonde marges worden jaar na jaar structureel kleiner. Daar bovenop ontstonden tijdens de coronaperiode forse omzetchachterstanden. Dit alles bood onvoldoende basis om onvoorziene kostenstijgingen zoals die zich in het najaar van 2023 aandienden, op te kunnen vangen. Goede, stabiele wasserijbedrijven dreigen de dupe te worden van deze combinatie van negatieve ontwikkelingen.

#### Bronnen

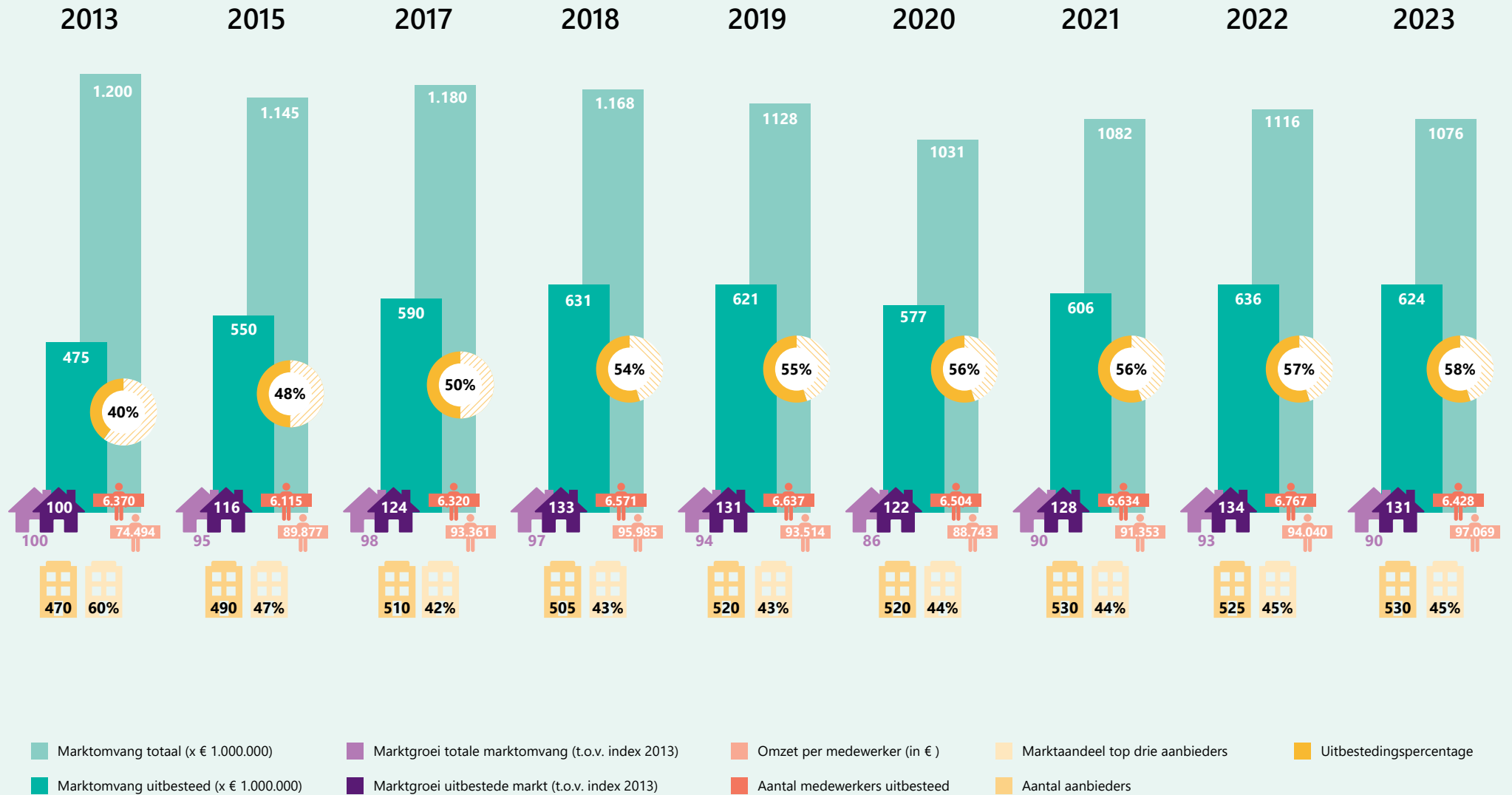
- FTN-nieuwsbericht, lobbyaanpak: de maat is vol! 9 juni 2022

#### Top 3

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn CleanLease, CWS en Elis.



## TEXTIELBEHEER



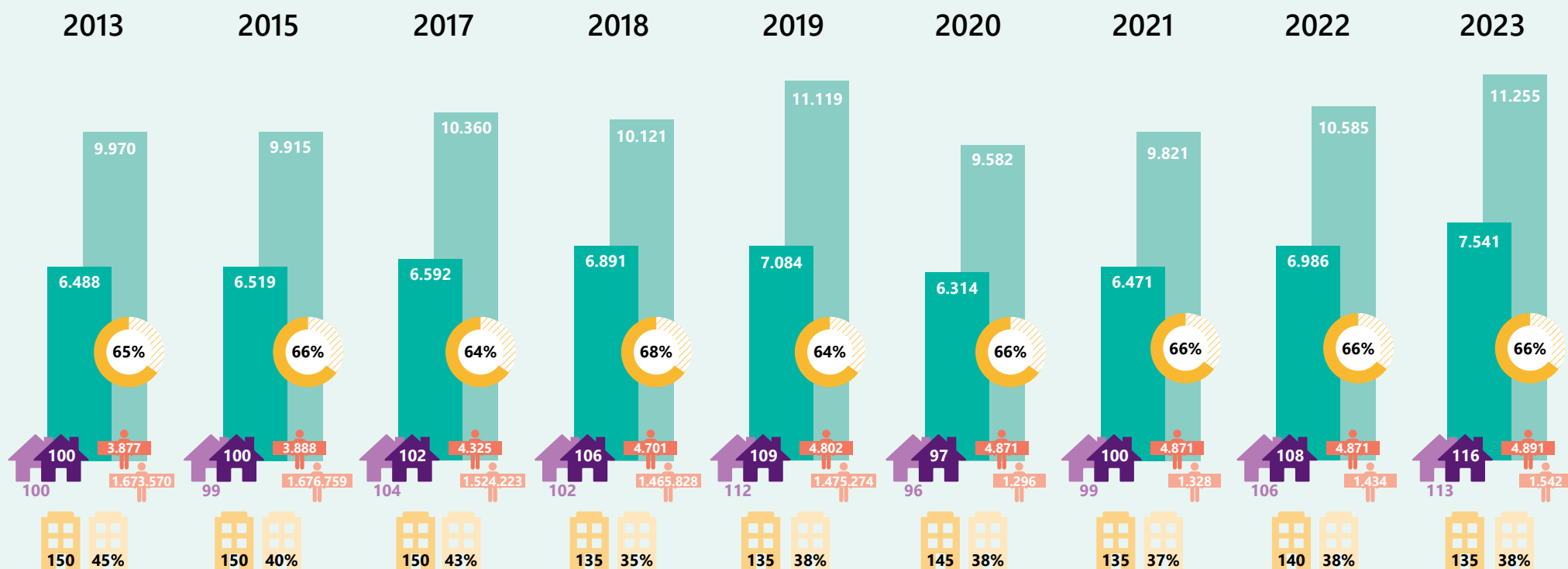
### 3.9. Deelmarkt wagenparkbeheer

Activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het beschikbaar stellen en beheren van voertuigen. Niet inbegrepen zijn voertuigen die zijn bestemd voor de uitoefening van specifieke taken zoals vuilniswagens, ambulances en brandweerauto's. Deze deelmarkt zit sinds 2020 in de lift. Vorig jaar nam de omvang toe met 6,3 procent en is die weer terug op het pre-coronaniveau van 2019.

#### Trends

De leasevloot verandert in hoog tempo, schrijft de Vereniging van Nederlandse Autoleasemaatschappijen op grond van haar analyse van de Nederlandse leasevloot over 2023. De productie van nieuwe voertuigen kwam vorig jaar weer op gang. Samen met de sterke vraag naar vooral zakelijke leaseauto's resulteerde dit in toenemende inzet van nieuwe leasevoertuigen. Daaronder meer elektrische voertuigen dan in 2022: ruim 1 op 3 nieuwe leaseauto's en 1 op 6 nieuwe leasebestelwagens was volledig elektrisch.

## WAGENPARKBEHEER



■ Marktomvang totaal (x € 1.000.000)    
 ■ Marktgroei totale marktomvang (t.o.v. index 2013)    
 ■ Omzet per medewerker (in €)    
 ■ Marktaandeel top drie aanbieders    
 ■ Uitbestedingspercentage  
■ Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)    
 ■ Marktgroei uitbesteede markt (t.o.v. index 2013)    
 ■ Aantal medewerkers uitbesteed    
 ■ Aantal aanbieders

De aanschafprijzen van nieuwe auto's stijgen al enkele jaren. Inflatie speelt daarbij een rol, maar ook het grotere aandeel elektrische (dus duurdere) auto's.

### Bronnen

- Vereniging van Nederlandse Autoleasemaatschappijen, juni 2023
- Trends in Autoleasing | VNA autoleasepark nadert grens 1,25 miljoen voertuigen
- <https://www.automotive-online.nl/management/leasing/2022/11/24/leasemaatschappij-top-60>
- <https://www.trendsinautoleasing.nl/nieuws/achtergrond-artikelen/16783012-nieuwe-leaseautos-de-10-belangrijkste-trends-uit-2023/>

### Top 3

De grootste drie bedrijven in deze deelmarkt zijn Leaseplan, Volkswagen Pon Financial Services en Athlon.

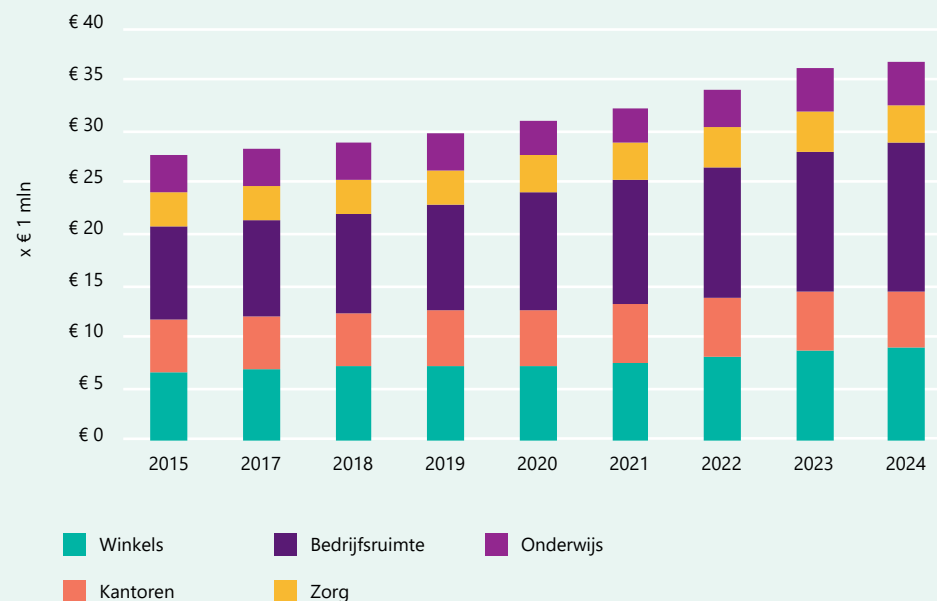
## 3.10. Deelmarkt vastgoed

Activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op administratie, advies en overige activiteiten bij het verwerven, exploiteren en afstoten van huisvesting. De totale eigendoms- en huurlasten is in 2023 met 5,7% ten opzichte van een jaar eerder aanzienlijk gegroeid. De stijging is hoger dan die in voorafgaande jaren. De verwachting voor 2024 is dat de groei afvlakt. Onder de gemiddelde cijfers zijn er wel duidelijke verschillen tussen de sectoren zichtbaar. Die worden verklaard door de economische context, trends en ontwikkelingen.

### Trends

In de onderwijssector was de stijging in 2023 het grootst: 9,9% ten opzichte van 2022. Het oppervlak van de ruimtevoorraad blijft nagenoeg gelijk en de leegstand neemt af. De eigendomslasten nemen gemiddeld genomen wel sterk toe. Ook in de sector bedrijfsruimte neemt de marktomvang met 7,9% ten opzichte van 2022 sterk toe. Zowel de eigendomslasten, de huurlasten als de omvang van de ruimtevoorraad groeit. De marktomvang bij winkels nam in 2023 toe met 6,5%. Dit percentage is iets kleiner dan de

## TOTAAL EIGENDOMS- EN HUURLASTEN



7,6% van een jaar eerder. De totale winkelruimtevoorraad neemt al jaren licht af, terwijl de huren en eigendomslasten sterk stijgen. De verwachting is dat in 2024 de stijging verder afvlakt.

In de zorgsector neemt de marktomvang met 1,5% slechts beperkt toe. Zowel de huur- als eigendomslasten nemen toe terwijl de ruimtevoorraad afneemt. Een daling van de marktomvang zien we in de sector kantoren: -0,8%. De prognose voor 2024 is een verdere (lichte) daling. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de kleinere voorraad in combinatie met gemiddeld beperkt stijgende huur- en eigendomslasten. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op deze ontwikkeling in.



# Interview

## “Het gaat om het idee achter die vierkante meters en die faciliteiten”

Hoe willen mensen in kantoren werken? What makes them tick? Hoe werken mensen samen en wat is er nodig om dat optimaal te ondersteunen?

Werkpatronen veranderen en dienstverleners in de facilitaire sector moeten die beter analyseren, vindt Michiel Pan. FM, HR en Vastgoed zouden zich -in samenwerking- meer moeten richten op waar het wezenlijk om draait: zorgen dat mensen optimale prestaties kunnen neerzetten.

*Michiel Pan is strategisch directeur bij D&B The Facility Group*

D&B The Facility Group is dertig jaar geleden opgericht en gestart met het leveren van chauffeursdiensten. Uitgangspunt was (en is) de focus op de klantbeleving: het verschil maken in details, verrassen en betekenisvolle momenten creëren die bijblijven. Michel Pan spreekt liever over ‘gasten’ dan over ‘eindgebruikers’: “Gastvrijheid zit in ons DNA en dat vind je terug in al onze services.”

### Werkgeluk

D&B levert hoogwaardige facilitaire diensten aan de top van de markt. Pan: “Onze dienstverlening komt het best tot haar recht in omgevingen waar waarde wordt gehecht aan werkgeluk en alles wat daaruit voortvloeit. Maatwerk speelt een grote rol. Het gaat om cultuur en beleving. We zijn gefocust op een nichemarkt: advocatenkantoren, consultants op de Zuidas en andere veeleisende werkomgevingen. En zij verwachten van ons de hoogst mogelijke kwaliteit. ”

### Niet minder, maar anders

Sinds de coronajaren is de dienstverlening veranderd. Maar anders dan verwacht. Hybride werken is weliswaar niet meer weg te denken, maar het leidt niet tot minder vierkante meters kantoor. Er ontstaat wel een verschuiving, althans in het segment waar D&B zich op richt, zegt Pan: “Vanuit de provincie naar hoogwaardige kantooromgevingen in de Randstad. Daar wil het talent naartoe, zeker ook het internationale talent.”

Een tweede verandering is, dat de werkomgeving meer mixed use wordt: wonen, werken en retail door elkaar. "Zie bijvoorbeeld de Valley op de Zuidas. Daar zijn we vanaf het begin bij betrokken om na te denken over zaken als beveiliging en zonering. Je hebt verschillende huurders met verschillende wensen. Als facilitair dienstverlener moet je continu bezig zijn met het aanpassen van je dienstverlening op die veranderende vraag uit de markt."

## Clubhuis

In de coronatijd werd voorspeld dat het kantoor meer een soort clubhuis zou worden: een plek om elkaar te ontmoeten. Komt die verwachting wel uit? Pan: "Zo simpel is het niet. De vaste patronen zijn doorbroken. Dat wel. Echt supergeconcentreerd werken doe je thuis, maar soms is het toch prettiger om naar kantoor te komen. Ik denk dat de sociale component heel sterk meespeelt. Die snelle contacten, de nabijheid, je krijgt impulsen van je collega's. Kijk naar jonge expats. Die komen echt niet naar Amsterdam om vervolgens op hun kamertje online te werken."

## Cultuur en binding

Terwijl werkpatronen sterk veranderen, blijven veel professionals dat werk teveel op een klassieke manier ondersteunen, vindt Pan: "De ondersteuning is versplinterd. Vastgoed doet zijn ding, FM doet zijn ding, HR doet zijn ding. Iedereen heeft een ander belang en er is niet veel cohesie." De veranderingen van vandaag vragen echter om een andere dienstverlening. Meer fluïde. Het gaat niet a priori om verhuurbaarheid van vierkante meters of heel veel doen tegen relatief kleine marges: "Het gaat om het idee achter die vierkante meters en die faciliteiten. Het gaat om cultuur en verbinding van medewerkers. We moeten veel beter begrijpen wanneer mensen op kantoor zijn. Je moet weten hoe mensen echt werken en hoe je die veranderende werkpatronen kunt ondersteunen."

## Elementair belang

Het merendeel van de kosten in organisaties gaat op aan salarissen. En daar verwacht je bepaalde prestaties voor. De werkomgeving is daarbij van elementair belang, zegt Pan: "Daarom vraag ik aan HR: analyseer jij nou eens de werkpatronen. Hoe werken mensen, wat doen ze de hele dag? Hoe werken ze samen? Wat is dan nodig om ze optimaal te ondersteunen? What makes them tick? We moeten minder bezig zijn met de verhuurbaarheid van vierkante meters en meer met waar het wezenlijk om draait: de werkplek zo goed mogelijk maken, zodat medewerkers prestaties kunnen neerzetten. Nou, daar zijn we nog wel even vandaan."





# Ontwikkelingen in de vastgoedmarkt

In het afgelopen jaar is de rente sterk gestegen. De inflatie is daarmee beteugeld, maar is nog steeds relatief hoog. Deze economische parameters hebben indirect invloed op ontwikkelingen in alle sectoren van de markt en direct op nieuwe investeringen in vastgoed. Bij bedrijven, maatschappelijke organisaties en de overheid leidt de gestegen rente tot hogere exploitatiekosten en financieringslasten.

De verwachting is dat de overheid in de komende jaren extra wordt uitgedaagd om de maatschappelijke problemen effectief op te lossen binnen strakkere budgettaire kaders. Voor bedrijven ontstaan uitdagingen om efficiënter met geld en tijd om te gaan. De mate waarin organisaties zich kunnen aanpassen en kunnen innoveren heeft invloed op de mate waarin zij succesvol om kunnen gaan met de veranderende context van de economie, de maatschappelijke behoeften, het belang van duurzaamheid en menselijk gedrag. Het ontwikkelen, behouden en doorgeven van kennis is hierbij essentieel.

## 4.1. Algemene trends

### Hoge rente, minder investeringen

Sinds 2013 was de rentestand laag: rond de 0 procent. Dat heeft investeringen gestimuleerd en had een prijsopdrijvend effect. Om inflatie tegen te gaan, heeft de ECB sinds 2022 de rente stapsgewijs verhoogd. Sinds september 2023 staat de ECB-rente op 4,5 procent voor financieringen en 4,0 procent voor deposito. De inflatie neemt als gevolg daarvan duidelijk af, ook al is die momenteel nog steeds vrij hoog. De verwachting is dat zowel de rente als de inflatie in 2024 zullen stabiliseren.

De hogere rente maakt investeringen die sterk afhankelijk zijn van financiering minder aantrekkelijk. Maar zolang er schaarste is, worden de huur en de marktwaarde van gebouwen vooral bepaald door de vraag. Voor commercieel en maatschappelijk vastgoed geldt dat de sectoren waar naar verhouding veel gefinancierd wordt, de haalbaarheid van de projecten onder druk staat.

### Meer omzet, minder afzet

In de detailhandel divergeren de omzet en de afzet. Anders gezegd: de consument betaalt meer voor minder producten. De trendlijn van de omzet geeft sinds 2017 een nagenoeg stijgende lineaire lijn, met uitzondering van de 'coronadip' van 2020 en 2021. De afzet (het aantal goederen) laat sinds 2021 een negatieve trendlijn zien. Desalniettemin is het consumentenvertrouwen, dat in oktober 2022 een dieptepunt van -59 bereikte, weer aan het stijgen: in januari 2023 was het -28 (CBS).

• Bron: RaboResearch, *Blik op de Wereld: een geslaagde landing?*, 14 december 2023).

### Gesprek over stijging huur- en energieprijzen blijft nodig

De inflatie heeft een aanzienlijk effect op de huisvestingslasten van organisaties: op de huurprijzen, energieprijzen en kosten voor mobiliteit. Als huurcontracten niet gemaximeerd zijn, kan dat voor huurders problematisch zijn. Het is evident dat het niet redelijk is als de huurder de stijgende energielasten dubbel betaalt in zowel de gestegen energielasten op zichzelf als indirect via een huurverhoging gebaseerd op de CPI-index (waarin energie en brandstoffen zijn verrekend). Het is voor huurder en verhuurder daarom van belang om in gesprek te blijven over de energiekosten. Ook is het van belang dat verhuurders actief hun huurders benaderen en de huur eventueel naar beneden bijstellen als hiermee faillissement en leegstand kan worden vermeden.

### Dinsdag en donderdag zijn piekdagen

Zeker is dat de coronaperiode invloed heeft gehad op de wijze waarop mensen hun werk en vrije tijd zijn gaan inrichten. We werken meer digitaal en meer thuis en bestellen meer online. Vastgoed wordt daardoor deels anders gebruikt. Dinsdag en donderdag zijn drukke forensendagen geworden. Op die piekdagen zijn vooral kantoren druk bezet.

### Duurzaamheid steeds meer voorwaarde bij investeringsbesluiten

Overheid en bedrijfsleven hebben zich gebonden aan klimaatdoelen en zetten in op forse CO2-reductie, onder meer door verduurzaming van vastgoed. Duurzaamheid gaat echter verder. Het gaat ook om eigenschappen als emissievrij, circulair, klimaatadaptief en natuurinclusief. Duurzaamheid hoort een integrale afweging te zijn in businesscases voor investeringen in vastgoed, huisvesting en facilitair management. Dat is zeker nog niet altijd het geval.

## 4.2. Deelmarkt kantoren

De omvang van de deelmarkt kantoren is met 0,8 procent gekrompen. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de verkleining van de bestaande kantorenvorraad in combinatie met gemiddeld beperkt stijgende prijzen van huur- en eigendomslasten.

### Duurzame kantoren op ov-locaties blijven populair

Duurzame kantoren op locaties die goed bereikbaar zijn met openbaar vervoer, blijven het meest in trek. Ook voor investeerders blijven dit relatief stabiel renderende beleggingen. Het blijkt dat meer dan de helft van de huurders een premium wil betalen voor een duurzaam gebouw.

• Bron: CBRE, *Real Estate Market Outlook, 2024, januari 2024.*

### Kantoorbezetting piekt op dinsdag en donderdag

Sinds 2021 is de bezetting bij kantoren relatief minder over alle dagen van de week verspreid. De bezetting is over het algemeen hoog op dinsdag en donderdag. Hoofdzakelijk komt dit door hybride werken. Het is een uitdaging voor organisaties om met deze pieken in bezetting om te gaan. Vaak wordt een enorme drukte ervaren op enkele dagen, terwijl er op andere dagen ruimte leeg staat. De drukte wordt vooral ervaren als aan bepaalde type werkplekken een gebrek is. Grote organisaties die hybride werken faciliteren, richten flexibele werkplekken in, afgestemd op de behoefte aan werkplekken om met elkaar af te stemmen, kennis over te dragen en samen te werken. Ook de behoefte aan belplekken is hoog.

### Verplicht energielabel C

Sinds januari 2023 moeten gebouwen met een kantoorfunctie energielabel C hebben. Dat is wettelijk verplicht. Vanaf 2030 is naar verwachting label A verplicht. Gemeenten en omgevingsdiensten zijn begonnen met controles. Als een kantoorgebouw niet voldoet, kan de gemeente handhavend optreden. Dit kan leiden tot dwangsommen en zelfs een gebruiksverbod.

### Afgenomen beleggingswaarde van kantoren

De gemiddelde beleggingswaarde van kantoren is in het afgelopen jaar sterk gedaald. CBRE noemt een waardedaling van 40 procent ten opzichte van de piek in 2022. Vermoedelijk hebben de volgende factoren invloed op deze lagere waarde:

- Hybride werken en daarmee de verlaagde bezettingsgraad.
- Het verplichte C-label met consequenties van dien.
- De hogere rente en renteopslag bij herfinancieringen.
- Toenemend risico op verplichte verkopen van beleggers die hun fondspositie afbouwen.

De duurzame kantoren bij goede OV-infrastructuur blijven relatief aantrekkelijk bij gebruikers, huurders en beleggers.

### Ontwerpen met natuurlijke elementen

Een laatste trend die steeds meer zichtbaar is, is 'biophilic design' waarbij de natuur als inspiratiebron dient voor inrichting van een kantoor. Het blijkt een positieve invloed te hebben op de wijze waarop medewerkers het kantoor ervaren. Daarnaast is de ergonomie op de werkplek belangrijk en wordt er nadrukkelijker gelet op goede luchtbehandeling in kantoren. Deze trends beperken zich overigens niet tot kantoren.

## 4.3. Deelmarkt bedrijfsruimten

In de deelmarkt bedrijfsruimten nemen de eigendomslasten toe. De huurlasten nemen zeer sterk toe. Ook de omvang van de ruimtevoorraad groeit. Eén en ander leidt ertoe dat de omvang van deze deelmarkt in 2023 met 7,9 procent is gegroeid ten opzichte van 2022.

### Schaarste neemt toe terwijl leegstand stijgt

Het aanbod van bedrijfsruimten in vierkante meters is volgens NVM gedaald, terwijl de leegstand volgens het CBS is gestegen. Er is vooral behoefte aan kwalitatief goed aanbod. Die vraag kan vaak alleen met nieuwbouw worden beantwoord. Nieuwbouw heeft immers hogere kwaliteit dan bestaande gebouwen en sluit beter aan bij primaire processen van bedrijven. Er is een sterke behoefte aan bouwkavels voor nieuwbouwprojecten terwijl er slechts beperkt aanbod van grond voor nieuwbouw is.

- Bron: NVM Business, Stand van zaken Bedrijfsruimtemarkt 2023, oktober 2023.

### Gestegen huurprijzen en aankooprijzen

De vraag naar bedrijfsruimten is groot. Dat is onder andere het gevolg van de groei van e-commerce. Bovendien waren er weinig bedrijfsbeëindigingen als gevolg van financiële steunmaatregelen in verband met corona. Daarnaast zijn bedrijfsruimten aantrekkelijk voor beleggers die zoeken naar spreiding in hun portefeuille. De grote vraag leidt ertoe dat de huurprijzen en de aankooprijzen sterk stijgen: de aankoopprijs sneller dan de huurprijs. Het is de verwachting dat de (huur)prijzen blijven stijgen. Door de beperkte economische groei en de verminderde consumptie zal de vraag naar bedrijfsruimten wel gaan afnemen.





# Ronde tafel, deel 2

## Hoe houden we hard en zacht in balans?

Het bouwen van een optimale werkomgeving vraagt om balans tussen FM, ICT en HR. Je richt een werkplek in en je maakt afspraken hoe die ruimte gebruikt gaat worden. Daarmee hebben keuzes die je maakt op FM- en ICT-gebied invloed op het sociale spoor. En andersom. Hoe kom je tot balans, afstemming en samenwerking?

### B2B

De twee b's van bricks en bites, versus de twee b's van behaviour en belonging. Je moet ze in onderlinge samenhang bekijken om een optimale werkomgeving te kunnen realiseren. En dat gaat lang niet altijd goed. Belcellen zijn op zichzelf een goed idee, maar ze worden massaal gebruikt als concentratieplek. Femke Huijsman (Service Manager Facilities bij KPMG Nederland): "Eén belcel voor twee medewerkers...!" Het is natuurlijk veel efficiënter om een stilteplek in te richten voor twaalf mensen met de afspraak dáár niet te bellen of te praten. En dan zie je dat mensen met stickers op de deur aangeven wat wel en niet mag. Met houtje-touwtje-maatregelen brengen medewerkers zelf bricks en behaviour in balans.

## Taakvolwassenheid

Dat een ruimte niet op de bedoelde manier wordt gebruikt, is van alle organisaties en van alle tijden. Mensen laten zich niet zo makkelijk in een keurslijf dwingen. Anneke Hop (adviseur Facilitaire zaken, gemeente Utrechtse Heuvelrug): "Dat heeft ook te maken met taakvolwassenheid. Er zijn altijd mensen die steeds hetzelfde gedrag vertonen en daar niet op worden aangesproken." Probleem is, dat taakvolwassenheid niet tot het domein van FM of ICT behoort. Daarvoor is HR nodig.

## Lastig te organiseren

De samenwerking tussen FM/ICT en HR is echter niet altijd optimaal, zo valt te beluisteren. Vooral in grote organisaties is dat best ingewikkeld, zegt Femke Huijsman: "Als afdelingen groter zijn, is dat lastig te organiseren." Bij FMHaaglanden zit HR niet op directieniveau aan tafel, maar zijn het de managers van de afdelingen die zorgen voor de noodzakelijke afstemming, zegt Kees Westerduin: "Op projectmatige basis zitten de afdelingsmanagers juist heel erg aan tafel. Maar HR blijft autonoom, vooral ook door de grootte van de Rijksoverheid." Bij de gemeente Utrechtse Heuvelrug is er een nauwe samenwerking geweest bij de realisatie van een nieuw huisvestingsconcept, zegt Anneke Hop: "Vastgoed, FM, HR, Communicatie en een projectleider (van TwynstraGudde) trokken in dat proces samen op."

## Meer structureel

Volgens de gesprekspartners is een meer structurele samenwerking tussen FM en HR gewenst. Anneke Hop: "Wat constateren we en wat gaan we daaraan doen? Hoe ziet HR de ontwikkeling van het personeelsbestand, teams, generaties en wat heeft dat voor consequenties? Daarover moet je met elkaar in gesprek zijn." Femke Huijsman: "Er is altijd groei. Iedereen wil meer. Maar die wens moet wel onderbouwd worden. HR kan ons met data ondersteunen. Misschien zou je een verbinder tussen de afdelingen moeten hebben. Iemand die de connectie onderhoudt." Anneke Hop: "Probleem is, dat HR heel druk is met werving en inwerken van nieuwe mensen. Helaas blijft dat facilitaire deel dan even liggen."

## Overzichtelijk

Bij SSR is het allemaal wat overzichtelijker, zegt Patrick Gros: "Eigenlijk zit ik overal bij. Maar wij zijn een kleine organisatie. Dat helpt. Los daarvan is SSR een opleidingsinstituut. Goed communiceren zit in ons DNA."



## 4.4. Deelmarkt winkels

De marktomvang van de deelmarkt winkels nam in 2023 toe met 6,5 procent. Dat is iets minder dan een jaar eerder. De totale winkelruimtevoorraad neemt al jaren licht af. Dat terwijl de huren en eigendomslasten sterk stijgen. De verwachting is dat in 2024 deze stijging verder afvlakt.

### Lastige situatie voor winkeliers

Zoals eerder is toegelicht is het consumentenvertrouwen in de afgelopen maanden gestegen, maar nog wel relatief laag. De consumptie neemt af. De prijzen zijn weliswaar gestegen, maar de marges nemen af. Over het algemeen stijgen de kosten van personeel en energie. Daarbovenop zien we dat de huurprijs van winkelvastgoed sterk is gestegen door de hoge indexatie. Dit alles zet de levensvatbaarheid van de winkels onder druk. Vooral relatief kleine ondernemers hebben te maken met een lastige financiële situatie. De verwachting is, dat de winkelleegstand en het winkelaanbod zullen toenemen.

### Minder verkooppunten voor detailhandel

Mede door de toename van onlineverkoop neemt het aantal fysieke verkooppunten de laatste tien jaar af. Het aantal neemt ook af doordat winkels relatief groter worden, terwijl kleine winkels sluiten. De afgelopen vijf jaar is de afname van het aantal verkooppunten in de detailhandel groter dan de toename in de niet-detailhandel.

• Bron: Locatus, Kengetallen Retailmarkt NL 2023

### Klantbehoefte

De grote winkelketens zetten zichtbaar in op de integratie tussen offline- en onlinewinkelen. De fysieke winkels kunnen de onlineverkoop stimuleren en andersom. Voor klanten zijn duurzaamheid en winkelbeleving steeds belangrijker.

### Leegstand voorkomen is beter dan genezen

Winkelgebieden met grote passantenstromen zijn en blijven aantrekkelijk. Zeker nu deze gebieden meer en meer fungeren als plek van samenkomst, oriëntatie en ontmoeting. Andersom is duidelijk dat straten met leegstand als onaantrekkelijk worden ervaren. Zodra

er leegstand ontstaat, neemt de huurprijs van het aanbod af. Om een winkelgebied leefbaar en aantrekkelijk te houden, moeten verhuurders opletten dat zij niet zelf de leegstand creëren door winkeliers met (te) hoge huren te confronteren. Dat heeft tot gevolg dat bedrijven vertrekken, leegstand ontstaat, het voorzieningenniveau en de leefbaarheid afnemen en uiteindelijk het vastgoed minder waard wordt.

## 4.5. Deelmarkt zorgvastgoed

In de zorgsector nam de vastgoedmarkt in 2023 met 1,5 procent slechts beperkt toe ten opzichte van een jaar eerder. Zowel de huur- als de eigendomslasten nemen toe terwijl de ruimtevoorraad afneemt.

### Extramuraal

De afgelopen jaren is in de maatschappij een verschuiving van de zorg te zien waarbij intramurale zorg (binnen de muren van een instelling) wordt verschoven naar extramurale zorg (thuis of in de wijk). Deze verschuiving is al jaren gaande, mede om de zorg betaalbaar te houden.

### Personeelstekort

De zorg kampt met tekort aan personeel. Dit geldt voor zowel ziekenhuizen als verpleeghuizen. Dit is een structureel maatschappelijk probleem. Het wordt versterkt door toenemende vraag naar zorg onder andere als gevolg van de vergrijzing.

### Groeiende vraag ook op lange termijn

Door de vergrijzing neemt de zorgbehoefte en daarmee de vraag naar zorgvastgoed toe. Vooral vastgoed voor mensen met een relatief grote zorgbehoefte (zorgzwaarte). Zo is het aantal mensen dat op de wachtlijst staat voor een plek in een verpleeghuis gegroeid van 18.600 in 2020 naar 22.200 in 2023. Ook de instroom bij verzorgingstehuizen neemt toe, terwijl het aantal verzorgingshuizen kleiner wordt. Zorgorganisaties en bedrijven worden uitgedaagd om met slimme zorgconcepten te komen, waardoor ouderen langer thuis kunnen blijven wonen, met minder zorgpersoneel. Vanuit betaalbaarheid is er behoefte aan levensloopbestendige huisvesting met zorg op maat.



## 4.6. Deelmarkt onderwijsvastgoed

De omvang van de deelmarkt onderwijsvastgoed is in 2023 met 9,9 procent gegroeid ten opzichte van 2022. Dat komt doordat de eigendomslasten gemiddeld genomen sterk toenemen en de leegstand afneemt. Het oppervlak van de ruimtevoorraad blijft nagenoeg gelijk.

### Integratie van online en offline lesgeven

De integratie van online en offline lesgeven is een belangrijke trend in het onderwijs. Online is bij bepaalde onderwijstaken efficiënter, maar het voordeel van fysieke aanwezigheid van studenten/leerlingen en docenten is dat er meer interactie is. Onderwijsinstellingen zoeken naar de optimale balans.

### Behoeftte aan flexibele onderwijsruimten

Mede vanuit financiën gedreven, wordt gestimuleerd om de bezetting van de onderwijsgebouwen te verhogen. Als gevolg daarvan worden onderwijsruimten steeds meer gedeeld door verschillende gebruikers, groepen en klassen. Daardoor neemt de behoefte aan uniforme, flexibele onderwijsruimten toe.

### Toonbeeld van duurzaamheid

Wij zien dat onderwijsinstellingen het goede voorbeeld willen geven op het gebied van duurzaamheid. De gebruikers van het vastgoed hechten daar veel waarde aan. Bij bestaand vastgoed ontstaan er kansen om het binnenklimaat te verbeteren en om onzuinige installaties te vervangen door efficiënte installaties voor verwarming en koeling. Bij nieuwbouw is de uitdaging groot: het gaat om integrale duurzaamheid: energieneutraal, circulair, klimaatadaptief én natuurinclusief.

### Relevant door samenwerkingen

Onderwijsorganisaties willen hun leerlingen en studenten goed voorbereiden op de beroepspraktijk. Om die reden willen zij praktijkgericht onderwijs leveren. Onderwijsorganisaties zoeken daarvoor meer samenwerkingen tussen verschillende vakgebieden en het bedrijfsleven. Die samenwerking stimuleert bovendien onderzoek dat relevant is voor maatschappelijke innovaties en transities. Bijkomend voordeel is dat brede samenwerking bijdraagt aan positieve branding van onderwijsinstellingen en hogere studentenaantallen.



# Interview

## “Een voorwaarde voor hybride werken is dat je de sociale cohesie georganiseerd krijgt.”

Investeer in de relatie met elkaar, denk vanuit een multidisciplinair perspectief en heb respect voor de positie van de ander. Dat zijn cruciale ingrediënten van een goede samenwerking tussen professionals voor HR, FM, ICT en vastgoed, zegt Angelique de la Cousine. Zij staat voor de taak het aantal vierkante meters van de politie in de drie noordelijke provincies drastisch in te krimpen en de resterende vierkante meters flink te verduurzamen: maakbaar, betaalbaar en haalbaar.

*Angelique de la Cousine is hoofd Bedrijfsvoering van de Politie, eenheid Noord-Nederland*

### Uiteenlopende eisen

De politie, eenheid Noord-Nederland is een bijzondere organisatie: 4.300 medewerkers, 81 gebouwen, werk in een groot gebied: 150 kilometer hemelsbreed van Vlieland naar Klazienaveen. Het takenpakket is bovendien zeer divers, zegt Angelique de la Cousine: “Je hebt de wijkagenten en de uitrukdiensten, maar ook interne onderdelen als forensische opsporing met laboratoria en afdelingen voor bedrijfsvoering, beleid en strategie. Dus het gaat om heel veel verschillende gebruikers en locaties. Dat vertaalt zich ook in uiteenlopende eisen aan de huisvesting.”

### Vastgoedportefeuille

De opgave waar De la Cousine voor staat, is tweeledig: inkrimpen en verduurzamen. “We gaan van 136.000 vierkante meter in 2022 terug naar 84.500. Dat kan dankzij hybride werken. Veel mensen kunnen werken waar ze willen. Ook thuis. De tweede opgave is duurzaamheid: een CO2-reductie van 60 procent in 2030. Wij hebben de hele vastgoedportefeuille doorgelicht. Waar moeten wij vanuit het werk geredeneerd, zitten? Hoe kunnen wij onze dienstverlening moderniseren om 24/7 beschikbaar en bereikbaar te blijven? Welke panden behouden we? Welke panden gaan we verduurzamen en welke stoten we af?”

### Stroomversnelling

Hybride werken is door corona in een stroomversnelling gebracht. Toen hebben veel mensen de voordelen van thuiswerken ontdekt. De la Cousine: “Nu werken sommige mensen het liefst alle dagen thuis. Maar andere mensen gaan het liefst iedere dag weer naar kantoor.” Gestoeld op hybride werken is een Huisvestingsplan gemaakt en dat is met medewerkers besproken.

Op teamniveau is de vertaalslag gemaakt naar wat het voor mensen persoonlijk betekent. De la Cousine: "In sommige onderdelen werken mensen nog vanuit het oude perspectief. Maar als je mensen ondersteunt in hybride werken en als je meedenkt vanuit hun werkproces, begrijpt iedereen waarom we hiervoor hebben gekozen."

## Sociale cohesie

"Een voorwaarde voor hybride werken is dat je de sociale cohesie georganiseerd krijgt," zegt De la Cousine: "Iedereen heeft er last van als je zielig en alleen op kantoor bent. Dus we moeten organiseren dat we elkaar zien. Hoe, dat verschilt per team. De dynamiek in een kantoor dat echt als kantoor werkt, is natuurlijk heel anders dan bij een kantoor waar medewerkers 's ochtends samenkomen, een uniform aantrekken en daarna de hele dag buiten zijn."

## Samenwerking

Om het allemaal werkend te krijgen heeft De la Cousine een klein team om zich heen en worden veel taken ondergebracht in het Politiedienstencentrum (PDC). Daarbinnen is de samenwerking tussen onderdelen als HR, FM, ICT en vastgoed geborgd. Die samenwerking verloopt voorbeeldig: "Deze mensen werken al lang bij de politie waardoor er van oudsher goede relaties zijn. De politie is een hele grote organisatie, maar hier zit iedere vrijdagochtend een clubje van zes mensen om tafel en dan regelen ze de boel met elkaar. Zij voelen zich verbonden met de eenheid en die samenwerking geeft energie."

## Drieluik

Welke lessen zou je mee willen geven aan andere organisaties om juist die verbinding tussen die disciplines te versterken? De la Cousine: "Er zijn een paar factoren cruciaal. Ten eerste de relatie. Dus investeer in elkaar. Ten tweede de manier van werken en denken. Het moeten mensen zijn die multidisciplinair kunnen denken. Als de HM-er niet mee kan denken met de assetmanager, wordt het heel ingewikkeld. Mensen moeten over hun eigen vakgebied met elkaar mee kunnen denken. Ten derde is een soort wederzijds respect nodig. Oog voor de posities van de ander. Dat is wel een mooi drieluik."



# 5

## Ervaring van eindgebruikers

Er is een disbalans in de wijze waarop organisaties de werkomgeving hebben ingericht en de wijze waarop medewerkers deze gebruiken. De gemiddelde bezetting van kantoren en onderwijsruimten is structureel laag. Vraag en aanbod liggen ver uit elkaar. Individuele werkplekken worden slechts in 55 procent van de metingen gebruikt zoals bedoeld bij het ontwerpen ervan. En bij metingen in groepsruimten zien we in 16 procent van de gevallen dat er individueel wordt gewerkt. Hebben organisaties de behoeften van medewerkers goed in beeld? En sluit de werkomgeving aan bij de activiteiten die medewerkers op kantoor uitvoeren?

### 5.1. Het gebruik van kantoren en werkplekken

De ruimtebenutting in kantoren en onderwijsomgevingen is laag: 44,9 procent, respectievelijk 40,7 procent. De benutting van kleinere groepsruimtes zoals spreekkamers, stilteruimtes en treincoupés ligt relatief hoog ten opzichte van grotere groepsruimtes, zoals vergaderruimtes en projectruimtes. Dit komt ook doordat een vergaderruimte bijvoorbeeld maar door acht personen wordt gebruikt, terwijl die voor twaalf personen is ontworpen. Meeting pods en stilteruimtes zijn relatief klein en worden daardoor vaker optimaal benut.

#### Verschillen per sector

Per sector zijn er flinke verschillen. Zo kennen bedrijven in de sfeer van software, hardware en technologie een relatief hoge gemiddelde bezettingsgraad van 44,3 procent. Dat is vergelijkbaar met het niveau voor de coronapandemie.

Bij overheidsorganisatie (34,6 procent) en financiële instellingen (31,9 procent) is de bezettingsgraad veel lager en bovendien circa 19 procent onder het niveau van vóór corona. In de onderwijssector is de gemiddelde bezetting nog lager: 30,4 procent. Dit komt doordat studenten en docenten vaker tijd- en plaatsafhankelijk werken.

### Ben even weg

Data zeggen overigens niet alles. Data vertellen dat veel individuele werkplekken bezet zijn, terwijl je kunt zien dat er niemand aanwezig is. Sommige medewerkers claimen 'hun' plek en denken dat niemand daar last van heeft: 'ben even weg'. Veel organisaties hebben clean-deskregels over het gebruik van de werkplek. Het effect van die regels zien we in het gedrag van medewerkers niet terug. Voor organisaties is het van belang hier de vinger achter te krijgen. Bijvoorbeeld door regels te handhaven, elkaar aan te spreken of door nudging medewerkers een duwtje in de goede richting te geven. Dat biedt kansen om de werkomgeving efficiënter te benutten.

### Werk en werkplek past lang niet altijd

Veel werkomgevingen zijn activiteit-gerelateerd ingericht. Medewerkers kiezen volgens dit concept de werkplek die past bij de activiteit van dat moment.

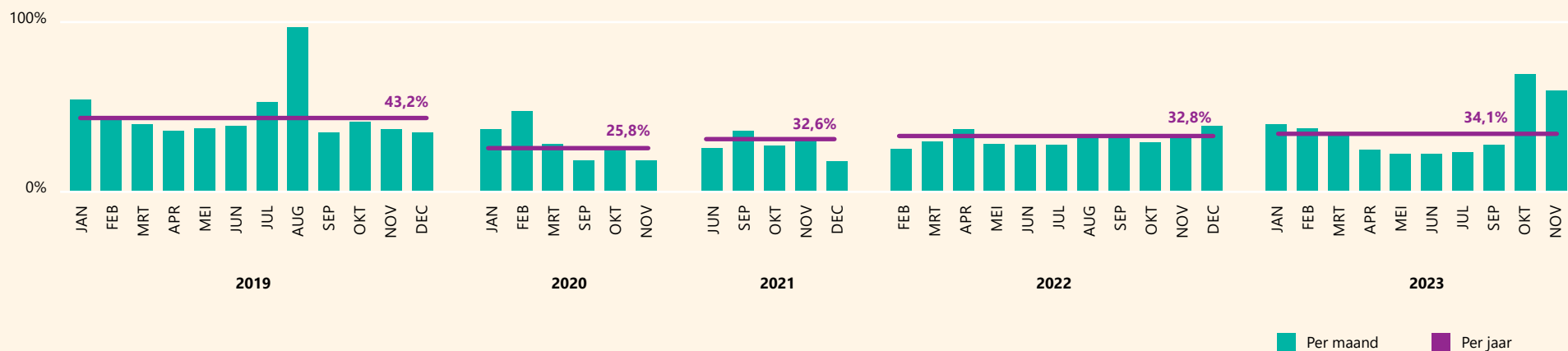
Data laten zien dat werkplekken echter slechts in 55 procent van de gevallen op de bedoelde manier worden gebruikt. Samenwerkplekken worden gebruikt voor concentratiewerk en concentratieplekken voor overleg. In slechts 45 procent van de metingen wordt de betreffende werkplek inderdaad gebruikt voor de werksoort waarvoor die plek is ontworpen.

### Op kantoor doen we meer computerwerk

Medewerkers zeggen dat zij in de eerste plaats naar kantoor komen om collega's te ontmoeten. Computerwerk doen we thuis. Data laten echter zien dat het aandeel computerwerk op kantoor tussen 2019 en 2022 juist is gestegen: van 46 procent naar 59 procent. Veel mensen trekken naar kantoor en werken vervolgens individueel of nemen in een afgezonderde ruimte deel aan een videoconferentie. De verwachting dat het kantoor een 'clubhuis' zou worden blijkt in de praktijk niet uit te komen. Het feit dat veel kantoren nog niet zijn aangepast aan de nieuwe manier van (hybride) samenwerken kan hieraan ten grondslag liggen. Het kan ook zijn dat we te weinig tijd en ruimte reserveren om collega's écht te ontmoeten, omdat we dat in het algemeen geen productieve bezigheid vinden.

• Bron: *Measuremen, Annual Workplace Report 2022.*

## GEMIDDELDE BEZETTINGSGRAAD OVER TIJD





# Ronde tafel, deel 3

## Wat doen we eigenlijk op kantoor?

Medewerkers gaan naar kantoor om collega's te ontmoeten. Zegt men. Maar als je kijkt naar data zie je dat op kantoor juist solitair bureauwerk is toegenomen. Na corona was het de verwachting dat het kantoor meer een soort clubhuis zou worden. Die verwachting komt (nog) niet uit. Hadden we de verkeerde verwachting of bieden we de verkeerde faciliteiten?

### Beleving en werkelijkheid

Als facilitair manager wil je nauwkeurig weten wat medewerkers willen zodat je dat vervolgens met de juiste faciliteiten kunt ondersteunen. Maar wat willen medewerkers nu precies? Het is lastig om daar achter te komen en dat is ook een vraag voor HR. Men zegt A, maar doet B. Het verschil tussen beleving en werkelijkheid kan inderdaad heel groot zijn, bevestigt Patrick Gros (personeelsadviseur bij Studiecentrum Rechtspleging - SSR): "Mensen hebben vaak het gevoel dat het druk is op kantoor, terwijl dat helemaal niet blijkt als je het objectief meet. Daar lopen wij heel erg tegenaan."

## Taalkwestie

De afgelopen jaren is vaak gesproken over een activiteit-gerelateerde inrichting van werkplekken, maar het blijkt niet zo makkelijk om te definiëren hoe mensen hun werk inrichten. Laat staan om dat te voorspellen. Onderliggend is het een taalkwestie. Wat verstaan we eigenlijk onder werken? Wanneer ben je aan het werk? Misschien zijn er andere definities nodig. Femke Huijsman (Service Manager Facilities bij KPMG Nederland): "Je komt naar kantoor om te werken, maar koffiemomenten horen daar ook bij. Die mogen best wat meer aandacht krijgen. Die sociale kant, een stukje fun, een gameruimte: een goede balans tussen werk en socializen hoort bij ons clubhuisconcept." Anneke Hop (adviseur Facilitaire zaken, gemeente Utrechtse Heuvelrug): "Het hybride concept is niet door de medewerkers bedacht. Sommige medewerkers vinden het fijn om in de groep, met elkaar te werken. Niet elke dag, maar wel regelmatig." Anneke Hop: "Ontmoeten is een lastig woord." Kees Westerduin (relatiemanager bij FMHaaglanden): "Het is semantiek: ont-moeten betekent dat je iets niet moet."

## Verbinden

Veel mensen denken dat ze thuis efficiënter kunnen werken. Maar is dat zo? En verliezen we de verbinding niet met de mensen die thuiswerken? Daarvoor geldt dezelfde definitiekwestie. Wanneer ben je efficiënt 'aan het werk'? Patrick Gros: Je gaat naar kantoor om te werken en samen te werken." Femke Huijsmans: "Het gaat om gezien worden, verbinden, kennisdelen. Bij KPMG hebben we een piramideorganisatie. Dat wil zeggen: je leert van mensen met ervaring." Anneke Hop: "Je moet weten wat er speelt. Ik denk dat mensen daarom naar kantoor komen." Het gaat niet alleen om het afvinken van je eigen werkljst. Als je elkaar niet ziet, worden dingen dubbel gedaan, omdat je niet wist dat een collega met hetzelfde bezig was. In de werkplekkenmix kan de facilitair manager vervolgens de juiste omgeving creëren. Anneke Hop: "Je hebt bijna maatwerk nodig." Kees Westerduin: "En maatwerk gaat helaas ten koste van flexibiliteit."

## Data

Meten is weten, zegt men. Toch is dat slechts de halve waarheid. Je hebt ook nog zoiets als beleving. Bovendien zegt de bezetting van een werkplek nog niets over de manier waarop die werkplek wordt gebruikt. Medewerkers houden een stilteplek bezet door er hun tas neer te zetten. Dat zijn dezelfde mensen die in de sauna een ligstoel reserveren door er hun handdoek op te leggen. Met sensortechnologie breng je dat niet aan het licht. Als facilitair manager moet je ook over de afdelingen lopen en met eigen ogen zien wat er gebeurt. Data helpen, maar niet uitsluitend, zegt Kees Westerduin: "We halen ook onderzoekers binnen. Als managers van afdelingen zeggen 'we hebben nooit ruimte genoeg' of 'de concentratieplekken zijn altijd bezet', dan hebben we die data nodig. Niet om de beleving te ontkennen, maar om de dialoog beter te voeren."

## 5.2. Zoeken naar balans

Thuiswerken heeft onmiskenbaar voordelen. Maar uit onderzoek is bekend dat levendigheid op kantoor bijdraagt aan een positieve beleving en dat een hoge bezetting bijdraagt aan fysieke ontmoeting. Werkgevers en werknemers zoeken nog naar een goede balans tussen thuiswerken en werken op kantoor. Gekoppeld aan de beperkte spreiding over de werkweek is het verhogen van de gemiddelde bezetting een lastige opgave.

### Eenzaamheid: de keerzij van hybride werken

Uit onderzoek van onder andere Buffer (een wereldwijd platform voor management binnen sociale media) blijkt dat eenzaamheid de op één na grootste uitdaging is bij thuiswerken. Vooral bij organisaties waar medewerkers tijd- en plaatsafhankelijk werken is dat een belangrijk punt van aandacht. Als ontmoetingen beperkt blijven tot videobellen, wat blijft er dan nog over van teamgeest en bedrijfscultuur? Eenzame werknemers zijn minder gemotiveerd en presteren slechter. Eenzaamheid verhoogt het ziekteverzuim en kan geestelijke gezondheidsproblemen geven. Eenzame medewerkers zullen sneller hun baan opzeggen. Dit onderstreept het belang van evenwicht tussen thuiswerken en behoud van een sociale werkomgeving. Het is een uitdaging die niet alleen werknemers, maar ook werkgevers aangaat.

### Hoogwaardige verbindingen ontbreken bij het werken op afstand

In online ontmoetingen en virtuele vergaderingen ontbreekt het vaak aan 'hoogwaardige verbindingen'. Dat zijn interacties die gekenmerkt worden door wederzijds positieve waardering, vertrouwen en actieve betrokkenheid. In interacties van hoge kwaliteit voelen mensen zich 'meer open, competent en levendiger'. Het overbrengen van aanwezigheid, actief luisteren en oprechte interesse zijn essentieel in een verbinding van hoge kwaliteit. Helaas zijn deze aspecten vaak afwezig wanneer mensen online, op afstand met elkaar werken. Vooral extravert ingestelde mensen, meer dan introverte mensen, lijken hier last van te hebben.

• Bron: Jane E. Dutton, Universiteit van Michigan.

### Flexibele medewerkers en flexibele werkplekken

Kantoren hebben de hoogste bezetting op dinsdag en donderdag. Op woensdag en vrijdag hebben de meeste werknemers een parttime dag. Schooltijden, sporttraining en muzieklles van kinderen spelen hierin een belangrijke rol. Het gevolg is dat organisaties hun belangrijke vergaderingen of sessies meestal plannen op dinsdag of donderdag. Om de gemiddelde benuttingsgraad van kantoren te verhogen, is meer spreiding nodig. Dit is mogelijk door zowel het maken van interne afspraken, vergaderingen en inspiratiesessies op woensdag en vrijdag als het organiseren van informele bijeenkomsten zoals een medewerkerslunch. Een andere optie is flexibilisering van het fysieke kantoor door meerdere organisaties op alternerende dagen gebruik te laten maken van dezelfde werkplekken.

## 5.3. Werk aan de winkel

Hybride werken brengt aanzienlijke voordelen met zich mee. Velen geven aan dat ze door hybride werken een betere balans tussen werk en privé ervaren. Veel thuiswerkers ruilen de werkgemeenschap in voor de gemeenschap die ze thuis hebben. Bovendien levert het vermijden van woon-werkverkeer tijdwinst op.

### Hoe haal je mensen weer naar kantoor?

Een lage of heel hoge bezettingsgraad leidt er vaak toe dat de werkomgeving op een manier wordt gebruikt waarvoor die niet is ingericht. Op economisch gebied betekent het dat organisaties hoge huisvesting- en vastgoedkosten hebben, terwijl de kantoren voor een groot deel van de week leeg staan. Daarnaast vormen vereenzaming en verlies van verbinding een serieus risico. Hoe haal je mensen weer naar kantoor? Of is dat niet de oplossing?



### Huisvesting werkend krijgen

Het is van belang om als werkgever de behoeften, wensen en gewoontes van medewerkers in kaart te brengen. Dat helpt om erachter te komen wat de beweegredenen zijn om naar kantoor te komen of thuis te werken. Daarnaast zijn de organisatiedoelstellingen van belang: welke werkomgeving heb je nodig op basis van de organisatiedoelstellingen? En is er mogelijk een latente behoefte van medewerkers? Op grond hiervan kan geconcludeerd worden hoe de werkomgeving eruit moet zien.

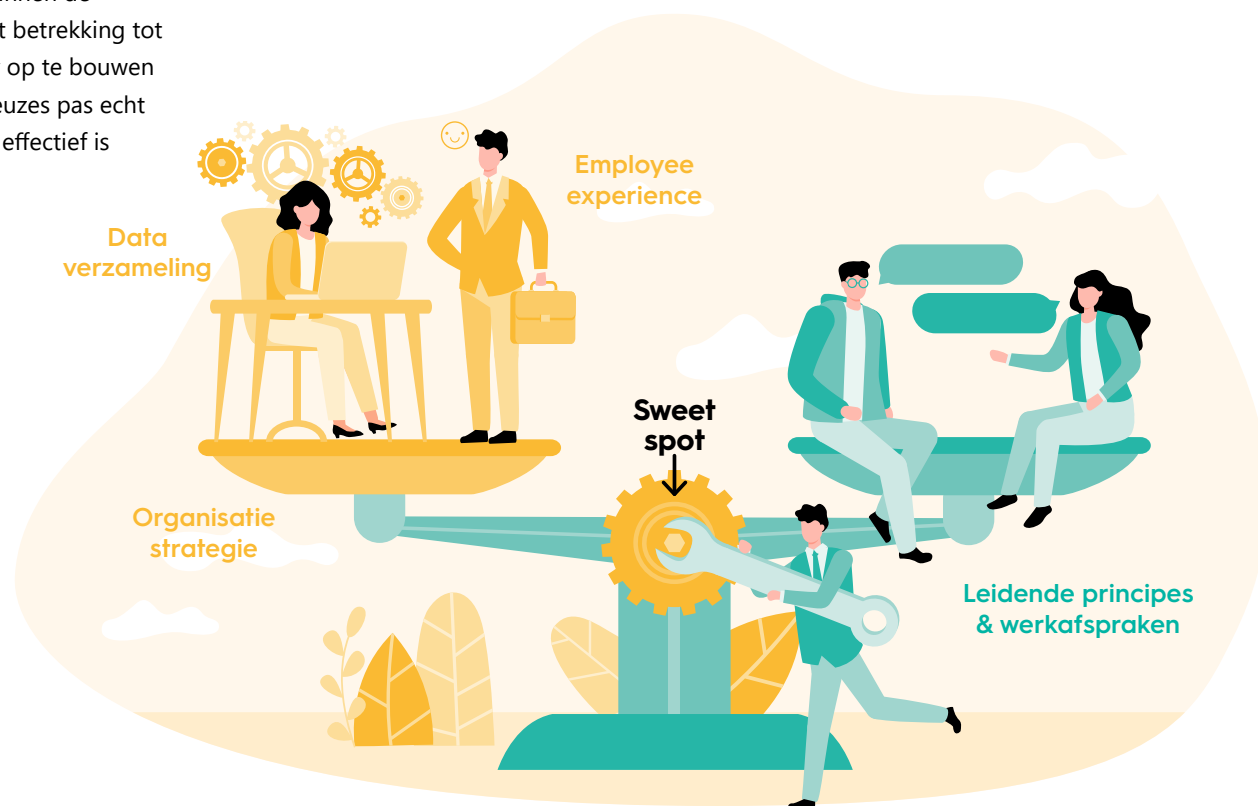
### Balans

Fysieke ingrepen in de werkomgeving bieden niet altijd de gewenste oplossing. Het sociale spoor is nodig om draagvlak te creëren voor conceptuele keuzes en om huisvesting ook werkend te krijgen. Het is belangrijk een balans te vinden tussen werkafspraken, de autonomie van medewerkers en het geldende culturele normenkader binnen de organisatie. Vervolgens is het belangrijk de gewenste omgangsvormen met betrekking tot de werkomgeving beter te communiceren. Door een cultuur of community op te bouwen waarin men elkaar op gedrag durft aan te spreken worden de gemaakte keuzes pas echt een succes. Dit zorgt ervoor dat een werkomgeving niet alleen efficiënt en effectief is ingericht, maar ook aansluit bij de wensen en de werksfeer.

### Over Measuremen

Voor deze analyse is gebruik gemaakt van data afkomstig van Measuremen. De database bevat 282 projecten met 352.252 ruimten en 1.191.651 werkplekken. De data omvatten metingen van in Nederland gevestigde organisaties uit diverse sectoren over de periode 2019-2023.

Measuremen heeft meer dan 18 jaar ervaring in het verzamelen van gegevens op de werkplek. Measuremen opereert wereldwijd en geeft inzicht met behulp van hun Business Intelligence-platform in het daadwerkelijke gebruik en de prestaties van werkplekken.



# Interview

## “Het kantoor is een daad van culturele continuïteit”

Een hybride werkomgeving stelt de vitaliteit van je organisatie op de proef. Hoe krijg je zo'n werkomgeving werkend? Hoe krijg je mensen naar kantoor? Wat is er nodig voor verbinding en synergie? We moeten in onze analyse van de werkomgeving dieper graven, zegt Lodewijk Boersema. Vanuit filosofisch perspectief onderzoekt hij ankerpunten voor binding en identiteit en maakt daarmee de vernieuwing van werkplekken tot een daad van culturele continuïteit.

*Lodewijk Boersema, filosoof en adviseur bij TwynstraGudde*

### Het ontbreekt aan niets

Soms loont het als je over je schouder kijkt naar waar we vandaan komen. Ik neem je daarom mee naar de tijd van Ot en Sien. De directiesecretaresse met de snoeppot. Het prikbord in de kantine met het geboortekaartje van een collega. Het jaarlijkse kerstpakket. De buste van de founding father in de hal. Je kwam 's maandags op de zaak en besprak het weekend. Veertig jaar bij één baas. Heb je een beeld?

Dan nu een modern activity based kantoor met flexplekken, belcellen en ontmoetingsruimtes. Geleesede designstoelen en een cateraar die in het bedrijfsrestaurant gezond en lekker eten serveert. Jij en je collega's werken hybride. Teamoverleg is fysiek, online of allebei. Concentratiewerk doe je thuis. Na een paar jaar ben je weer toe aan een nieuwe uitdaging.

### Nabijheid en inspiratie

Toch ontbreekt er iets. Ook al levert iedereen goed werk, hoe zit het met de binding? Dát is toch de kracht van een organisatie? Binding definieert een organisatie, ook al ben je niet continu met elkaar in overleg. Het geheel is meer dan de som der delen. Veel mensen hebben de nabijheid van collega's nodig om de inspiratie van de organisatie te voelen. Jonge collega's leren van ervaren rotten. Je gaat terloops, laagdrempelig bij elkaar te rade. Community building. Kennis delen is kennis vermeerderen.

Als de helft thuis werkt, erodeert de organisatie. Leidinggevenden stellen zich daarom de vraag: hoe halen we onze mensen (na corona) weer naar kantoor?

Moeten we de individuele keuzevrijheid en autonomie beperken? Moeten we betere of andere faciliteiten bieden? Hebben we genoeg concentratieruimtes en flexplekken? Moeten we investeren in ontspanning, vrijmibo's en teamuitjes?

## Kind en badwater

Niemand gaat naar kantoor vanwege die mooie ergonomische bureaustoelen of die gezonde lunch. En mocht iedereen (al dan niet vrijwillig) weer naar kantoor gaan, dan is ook dat geen garantie voor een vitale organisatie. Ik wil daarom één niveau dieper gaan en op een meer holistische manier naar de werkomgeving kijken. Ik zoek naar zingeving. Betekenisgeving.

Organisaties moeten zich altijd blijven vernieuwen. Maar af en toe loont het om over je schouder te kijken naar de tijd van Ot en Sien. We hebben sindsdien veel badwater weggegooid, maar ongemerkt en onbewust ook het kind, namelijk de ankerpunten die -nu ze weg zijn- de binding blijken te hebben geborgd. Die snoepspot en dat prikbord komen niet voor in het assortiment van de facilitair manager, maar zijn schier onmisbaar. Herkenning en herhaling geven invulling aan een menselijke behoefte. Daaromheen ontstaan verhalen en verbinding.

Het loont ook om naar andere domeinen te kijken. Hoe werkt het bij de ruimtelijke inrichting van steden? Zeker in de jaren zeventig leidde grootschalige stadsvernieuwing (stadsvernieling) tot emotionele protesten. Mensen raakten hun habitat kwijt. In dat domein is de laatste decennia veel geleerd. Bijvoorbeeld hoe belangrijk het is om respectvol om te gaan met monumenten, symbolen en apocriefe ankerpunten voor identiteit. Nu zie je fraaie restauratieprojecten, beschermde stadsgezichten, buurtmusea en verhalenbanken. Ruimtelijke ontwikkeling van steden is een daad van culturele continuïteit geworden. Terug naar organisatieontwikkeling. Wat bindt jou aan je organisatie? Vraag je dat eens af. Waarom ga je naar kantoor? Waarschijnlijk niet vanwege de geleasede flexplek en de ingehuurde cateraar. En wat zeggen anderen over jouw organisatie?

## Totempalen

Corporate antropologen Danielle Braun en Jitske Kramer hebben het in hun boek *The Corporate Tribe* over de 'totempalen' van een organisatie, ofwel de 'stolling' van cultuur. Het zijn de objecten, rituelen, gewoontes, verhalen en herinneringen die zorgen dat een

organisatie kleur op de wangen heeft. Als je dat soort totempalen zomaar neerhaalt, trek je het kleed met een ruk onder de organisatie vandaan. Je merkt het niet gelijk, want alles staat nog overeind, maar de bezieling en de onderstroom zijn verdwenen. En na enige tijd gaan medewerkers op zoek naar een nieuwe uitdaging omdat het bindmiddel verdwenen is.

Goede faciliteiten zijn een middel, geen doel. Ook aanwezigheid op kantoor is een middel. Het doel is een vitale organisatie: een entiteit die als een organisch geheel sterker is dan de som der samenstellende delen, met een culturele continuïteit die vermeerdering van kennis en ervaring mogelijk maakt. Als voorwaarde geldt dat medewerkers zich in verbinding voelen, zowel met elkaar als met de organisatie als geheel. Totempalen maken die binding mogelijk, het vat de ziel van de organisatie. Een vitale organisatie koestert haar totempalen.

## Koesteren, toevoegen en rouwen

De vraag is nu: hoe zorg je in een organisatie voor die totempalen? Ik noem drie opties. Ten eerste door ze te laten voortbestaan. Vaak zijn ze er gewoon. Je moet ze alleen koesteren, soms benoemen en af en toe vieren. Besef dat die ankerpunten bij reorganisaties onbewust en onbedoeld in de vergetelheid raken of helemaal verdwijnen. Ten tweede door ze soms bewust toe te voegen en te organiseren. Geef mensen de vrijheid om te markeren wat de organisatie mooi maakt. Onderstreep wat mensen bindt. Voeg tradities toe. Ten derde door te rouwen wanneer het nodig is om dingen los te laten. Vernieuwing impliceert afscheid en afscheid nemen vraagt om tijd voor rouw. Het is meer dan alleen de snoepspot waar je afscheid van neemt.

## Culturele continuïteit

Er is veel geschreven over nieuwe manieren van activiteit-gerelateerd werken. We weten precies hoe je werkpatronen kunt analyseren en met welke faciliteiten en werkplekken je die patronen mogelijk kunt maken. Maar hoe krijg je het werkend? Daarvoor moet je dieper graven. Een nieuwe inrichting levert mooie werkplekken op, maar versterken niet zomaar de vitaliteit van de organisatie. Vernieuwing gaat pas werken als het een daad van culturele continuïteit is.



# Verantwoording

**Het Facility & Workplace Experience Marktonderzoek is tot stand gekomen in samenwerking tussen TwynstraGudde en Facility Management Nederland (FMN).**

Met dit onderzoek is de marktomvang in kaart gebracht. De gegevens hiervoor zijn verzameld met behulp van informatie van facilitaire- en vastgoedaanbieders, brancheverenigingen en deskresearch. Het grootste deel van de gebruikte gegevens bestaat uit openbaar beschikbare informatie zoals omzetontwikkeling en aantal bedrijven, sectoranalyses, branche- en jaarverslagen. Wanneer er nieuwe inzichten zijn of informatie beschikbaar is gesteld, worden cijfers uit voorgaande jaren met terugwerkende kracht geactualiseerd.

## Over FMN

FMN is dé onafhankelijke beroepsvereniging voor iedereen die geïnteresseerd is in het facilitaire domein. De leden van FMN zijn werkzaam in uiteenlopende sectoren en diverse facilitaire branches. FMN geeft energie, inspireert en verbindt leden, branches en werelden. Vanuit haar visie en missie draagt FMN als onafhankelijke vakvereniging bij aan de verdere ontwikkeling van het facilitaire vakgebied, de professionele groei van facilitaire organisaties en facilitair professionals en de versterking van het facilitaire netwerk. FMN is partner van de internationale vereniging voor facility managers, IFMA.

## Over TwynstraGudde

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, ruimte en mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. En zorgen ervoor dat deze van blijvende waarde zijn. We hebben daardoor als organisatie een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

## Over TwynstraGudde Huisvesting, Vastgoed en Facility Management

In onze adviesgroep geloven wij dat huisvesting, vastgoed en facility management toegevoegde waarde moet hebben aan de bedrijfsvoering van opdrachtgevers en gebruikers. Behoeften van de klant veranderen continu, en de projectdoelen en organisatieopgaven moeten kunnen meebewegen. Wij willen de best mogelijke huisvesting ontwikkelen voor onze opdrachtgevers. Daarom gebruiken wij bewezen methoden, werken wij samen met de klant en hebben wij aandacht voor organisatie-sensitiviteit. Wij dagen onze medewerkers, opdrachtgevers en gebruikers uit om te blijven leren en innoveren. Wij werken onafhankelijk, zonder belangenverstrengeling en niet transactie-gedreven.

### Auteurs

- Corinna van Diepen-Knegjens
- Jurgen Jaakke
- Rogier van Es
- Quintus Bol

### Inbreng van professionals

- Anneke Hop (adviseur Facilitaire zaken, gemeente Utrechtse Heuvelrug)
- Daniëlle van Sommeren (hoofd HRM en plaatsvervangend directeur SSC)
- Femke Huijsman (Service Manager Facilities bij KPMG Nederland)
- Kees Westerduin (relatiemanager bij FMHaaglanden)
- Lodewijk Boersema, (filosoof en adviseur bij TwynstraGudde)
- Michiel Pan (strategisch directeur bij D&B The Facility Group)
- Patrick Gros (personeelsadviseur bij Studiecentrum Rechtspleging - SSR)
- Angelique de la Cousine (hoofd Bedrijfsvoering van de Politie, eenheid Noord-Nederland)

### Redactie en interviews

Henk Bouwmeester

### Vormgeving

Willemijn Wüthrich