

Naam: Marloes van Eck
Studentnummer: 523061
Titel AFS-Project: Onderzoek naar het best passende
kantoorconcept voor MSD Moleneind
Trefwoorden: Huisvesting, kantoorconcepten, werkplekconcepten
Geheimhouding: NEE
ACADEMIE DIEDENOORT FACILITY MANAGEMENT
Docentbegeleidster: Marrit Müskens
Datum: 12-06-2017

Eindrapport

Onderzoek naar het best passende kantoorconcept voor MSD Moleneind



VAN ECK, MARLOES | Studente Facility Management Academie Diedenoort

Illustratie kapt: (MSD, 2017)

Eindrapport

Onderzoek naar het best passende kantoorconcept voor MSD Moleneind

Titel Afs-Project:	Onderzoek naar het best passende kantoorconcept voor MSD Moleneind
Trefwoord(En):	Huisvesting, kantoorconcepten, werkplekconcepten
Bedrijf:	MSD
Vestigingsplaats:	Oss Moleneind
Afdeling:	GWES
Adresgegevens:	Molenstraat 110 5342 CC Oss
Postbus:	20 5340 BH Oss
Probleemeigenaar/verantwoordelijke:	Ing. Willy van Orsouw
Functie verantwoordelijke:	Senior specialist Facilities, GWES Oss
School:	HAN
Vestigingsplaats:	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Studiejaar:	Nijmegen 2016/2017
Docentbegeleidster:	Marrit Müskens
Datum:	12 juni 2017
Naam:	Marloes van Eck
Studentnummer:	523061
Versie:	1.0
Modulecode:	HFMRAP1A.5
Geheimhouding:	Nee

'Life is like riding a bicycle. To keep your balance, you must keep moving.'

— ALBERT EINSTEIN

Ephorus bevestiging

Dear Marloes van Eck,



Your document has been handed in to Turnitin | Ephorus and your teacher Jacqueline Laus (jacqueline.laus@han.nl) has been notified.

Your document's unique identifier is:
f731fc99-991d-47f6-beab-5036188868bb.

We recommend you print or save this page for future reference.

Code: HFM-AFS

Date: Wednesday, June 7, 2017 4:07:20 PM CEST

Your data:

Marloes van Eck

MSD Mevr. Müskens

marloesvaneck-1996@hotmail.com

Your teacher:

Jacqueline Laus

jacqueline.laus@han.nl

Managementsamenvatting

Dit rapport is het resultaat van een afstudeeronderzoek bij MSD locatie Moleneind. MSD is een van de grootste farmaceutische bedrijven ter wereld.

Als gevolg van een aantal opeenvolgende reorganisaties is MSD in de loop der jaren enorm veranderd. Echter, het kantoorconcept is hetzelfde gebleven. Dit heeft geleid tot een aantal knelpunten waaronder inefficiëntie. Daarnaast wordt er een overbezetting ervaren. Om de knelpunten op te lossen is er een onderzoek uitgevoerd binnen MSD Moleneind naar een best passend kantoorconcept dat aansluit op de wensen en behoeften van de organisatie en haar medewerkers. Het onderzoek heeft betrekking op de volgende kantoorgebouwen van locatie Moleneind: KA-Carré en het KR-gebouw. Daarnaast wordt het KD-gebouw (bestaande uit vijf vergaderzalen) betrokken bij het advies.

Allereerst is er literatuuronderzoek verricht om een beter beeld te krijgen van het onderwerp. Hierna is de huidige situatie onderzocht met behulp van deskresearch, bezettingsgraadmeting en interviews. Tevens is met behulp van interviews en deskresearch geïnventariseerd hoe de gewenste situatie eruit ziet volgens de organisatie en haar medewerkers. Tot slot is er een Best Practices-methode toegepast om te kijken hoe vergelijkbare organisaties een nieuw kantoorconcept hebben geïmplementeerd.

Het onderzoek staat in het teken van de onderstaande advies- en onderzoeksvraag.

Adviesvraag	‘Hoe ziet het kantoorconcept eruit dat past bij de wensen en behoeften van MSD Moleneind en haar medewerkers?’
Onderzoeksvraag	‘Met welke factoren moet rekening worden gehouden bij het implementeren van een nieuw kantoorconcept?’

Uit het onderzoek is vooral gebleken dat het huidige kantoorconcept erg inefficiënt is. Het KA-Carrégebouw bestaat uit veel muren waardoor er geen flexibele indelingen mogelijk zijn. Daarnaast is de bezettingsgraad in de huidige situatie erg laag. Het KA-Carrégebouw heeft namelijk een gemiddelde bezetting van maar 35% en het KR-gebouw maar 30%. Na onderzoek blijkt dus geen overbezetting maar onderbezetting. Uit interviews blijkt dat er een overbezetting wordt ervaren door de slechte akoestiek. Efficiënt ruimtegebruik is wel een belangrijk doel van de organisatie. Ook ondersteunt het huidige kantoorconcept niet alle activiteiten die plaatsvinden in het kantoor. Medewerkers hebben behoefte aan voorzieningen die telefoneren en geconcentreerd werk ondersteunen.

De gewenste situatie volgens de organisatie is een kantoorconcept dat vooral efficiënt ruimtegebruik waarborgt. De gewenste situatie voor de medewerkers in het KA-Carrégebouw en KR-gebouw is een combikantoor met concentratiewerkplekken, overleg ruimtes en belcellen bestaande uit vaste werkplekken. Echter, de respondenten geven aan de flexibele werkplek te accepteren indien de voorzieningen optimaal zijn.

Aan MSD Moleneind wordt geadviseerd om over te stappen op een combikantoor (inclusief concentratiewerkplekken en belcellen) met flexibele werkplekken. Dit geldt voor beide kantoorgebouwen. De voornaamste reden hiervan is dat in de huidige situatie de ruimte inefficiënt wordt gebruikt. Er wordt geadviseerd het ‘gemis’ van de eigen werkplek te compenseren met optimale voorzieningen die het flexibele werken ondersteunen.

Dit advies leidt tot veel inrichtingskosten en eenmalige kosten. Echter, hier staat tegenover een besparing van 2.152 m² vvo (verhuurbaar vloeroppervlakte). Er wordt geadviseerd om:

- 1 ¾ verdieping (1015 m²) in het KR-gebouw te verhuren;
- 2 verdiepingen in het KR-gebouw te gebruiken om zes vergaderzalen te creëren, waarvan één om te verhuren;
- Het KD-gebouw (bestaande uit vijf vergaderzalen) te verkopen.

Dit zorgt ervoor dat de terugverdientijd van het gehele project maar 1,5 jaar bedraagt.

Summary

This report is the result of conducted graduation thesis held at MSD Moleneind. MSD is one of the largest pharmaceutical industries in the world.

MSD has undergone significant changes the past couple of years due to reorganizations that have been taking place sequentially. However, these have not affected MSD's office concept.

These reorganizations have lead to multiple bottlenecks, including inefficiency. Moreover, it has also resulted in overstaffing.

To resolve the issues mentioned, an internal research was held at MSD Moleneind as to find a suitable concept that complies with the wishes and needs of the organization and its employees. The research focusses on the following office buildings that are part of the MSD's location at Moleneind: KA-Carré and the KR-building. In addition, the KD-building will be included as well in the advice.

Beforehand, a literary study was conducted in order to obtain a complete image of the subject. Hereafter, secondary research was held - by means of deskresearch, labour force research and inquiries. Hereby, a sketch of the current review was created. Additionally, the deskresearch and inquiries have made inventarisation of the desired outcome possible. This desired outcome was according to the organization and its employees. Lastly, a Best Practices-method was applied as to see how similar organizations have implemented a new office concept.

This research has been lead by an advice question and a research question, both of which are listed below.

Advice question	'What does the tailored office concept include to comply with the wishes and needs of MSD Moleneind and its employees?'
Research question	'What factors need to be taken into account when implementing a new office concept?'

Research has concluded that the current review has shown to be very inefficient. The KA-Carré building is composed out of multiple walls, leaving no room for a pilant layout. Moreover, the workforce of the current state is remarkably low. The fact is, the KA-Carré building's workforce is currently 35%, and that of the KR-building is also only 30%. After more research, it was concluded that understaffing has been taken place, opposed to the expected overstaffing. The inquiries helped in the conclusion that the illusion of overstaffing amongst the employees may be created by the poor acoustics of the buildings. However, according to MSD, a pilant layout seems to be a goal of the utmost importance. The current office concept also fails to support several activities that have been taken place in the offices. Employees are in need of facilities that stimulate the usage of phones and a positive work environment.

The desired outcome according to the organization is an office concept that mainly focusses on a pilant layout. The desired outcome according to its employees in the KA-Carré building and the KR-building is a combi office that includes quiet work spaces that stimulate the mind helping the employees to concentrate, a conference room and phone cells, that all consist of flexible workplaces. However, the respondents add that they will agree to a pilant layout, provided that the facilities are sufficient.

MSD is advised to integrate combi offices (including quiet work spaces and phone cells) that consist of flexible workplaces. This advice includes both office buildings. The most prominent reason being the ineffiency of current layout.

MSD is advised to compensate the employees with optimal facilities that support flexible work.

This advice results in a lot of installation and refurbishment costs and one-off costs. However, there is a saving of 2.152 m².

It is recomended to:

- Rent 1 $\frac{3}{4}$ floor (1015 m²) in the KR-building;
- Use 2 floors in the KR-building to create six meeting rooms, one of which can be rented;
- Sell the KD-building (consisting of five meeting rooms).

This ensures that the payback period amounts to 1,5 years.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek dat ter afronding van mijn opleiding Facility Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is geschreven. Met dit afstudeeronderzoek sluit ik mijn opleiding en studententijd af. Tijdens mijn afstuderen heb ik onderzoek mogen doen binnen MSD locatie Moleneind. De afgelopen vijf maanden heb ik hier, met erg veel plezier, mijn afstudeeronderzoek over kantoorconcepten uitgevoerd.

Graag wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan het tot stand komen van dit adviesrapport. In het bijzonder bedank ik mijn opdrachtgever Willy van Orsouw voor het verlenen van het afstudeeronderzoek, de waardevolle begeleiding en prettige samenwerking. Door zijn positieve houding, flexibiliteit en verhelderende feedback ben ik gaan geloven in een waardevol eindresultaat. Vanuit de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen wil ik mijn docentbegeleidster Marrit Müskens bedanken voor haar luisterend oor, nuttige feedback, tips en kritische vragen. Daarnaast wil ik mijn gehele WCO-groep bedanken voor hun feedback en tips.

Tevens gaat mijn dank uit naar alle medewerkers van MSD, voor hun medewerking, input en collegialiteit.

Verder wil ik de externe organisaties bedanken voor hun tijd, medewerking en nuttige informatie.

Ik heb een erg fijne tijd gehad en veel mogen leren. Maar aan alle goede dingen komt een eind en zo ook aan mijn studietijd. Ik ga met meer zelfinzicht en kennis de volgende fase in mijn leven tegemoet.

Ik wens u veel leesplezier.

Marloes van Eck

Oss, juni 2017

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting

Summary

Voorwoord

Begrippenlijst

1. Inleiding	12	Bibliografie	49
2. Organisatieanalyse	13	Bijlagen	52
2.1 Achtergrond MSD	13	Bijlage 1: Diensten CBRE	53
2.2 Servicebedrijf	13	Bijlage 2: Organogram Productie MSD Moleneind	58
2.3 Interne analyse: 7S model	13	Bijlage 3: Organogram ondersteunende diensten	59
3. Projectbeschrijving	18	Bijlage 4: Organogram Facility Management	60
3.1 Aanleiding	18	Bijlage 5: Systemen	61
3.2 Probleemstelling	18	Bijlage 6: Randvoorwaarden	62
3.3 Doelstelling	18	Bijlage 7: Onderzoeksmethode	63
3.4 Stakeholders	19	Bijlage 8: Onderzoeksmethode per deelvraag	64
3.5 Projectkader	19	Bijlage 9: Overzicht respondenten	65
3.6 Onderzoeksopzet	19	Bijlage 10: Interviewguide	68
4. Onderzoeksmethode	20	Bijlage 11: Coderingsschema	70
4.1 Type onderzoek	20	Bijlage 12: Turfschema bezetting	71
4.2 Onderzoeksmethoden	20	Bijlage 13: Kantoorconcepten	72
5. Resultaat	22	Bijlage 14: Oppervlakten per kantoorconcept	73
5.1 Theoretisch kader	22	Bijlage 15: Opbouw gebouwen	74
5.2 Huidige situatie	28	Bijlage 16: Impressie KA-Carré	76
5.3 Gewenste situatie	34	Bijlage 17: Impressie KR	77
5.4 Van huidige naar gewenste situatie	37	Bijlage 18: Bezettingsgraadmeting	78
6. Conclusie	39	Bijlage 19: Verslagen Best Practices	85
7. Advies	41	Bijlage 20: Visualisatie nieuw kantoorconcept	90
8. Implementatie	45		
9. Onderzoeksevaluatie	47		
9.1 Kwaliteit onderzoek	47		
9.2 Suggesties vervolgonderzoek	48		

Begrippenlijst

Begrip

Bezettingsgraadmeting

Toelichting

Gemeten welke werkplek daadwerkelijk bezet is, de fysieke aanwezigheid waarbij zitting genomen is door een medewerker

Berekening bezettingsgraad= (werkelijk gebruik van capaciteit / maximale capaciteit) * 100

Docking station

Apparaat dat een laptop verbindt met beeldscherm, toetsenbord en netwerk. Hiermee wordt ergonomisch werken met een laptop mogelijk gemaakt.

FMIS

Facilitair Management Informatie Systeem

GWES

Global Workspace Enterprise Services

NMP

Non Merck Person (Een niet- Merck/MSD-medewerker). Medewerker die diensten verleent aan MSD, individueel, als contractor of via het Flexcenter inclusief stagiaires en studenten, die geen arbeidscontract met MSD hebben (Orsouw W. v., 2015).

Merck

Moederbedrijf van MSD (Naam waaronder het bedrijf buiten Europa bekend is)

Verhuurbaar vloeroppervlakte (vvo)

Omvat het oppervlak gemeten op vloerniveau tussen de opgaande scheidingsconstructies die de ruimte(n) omhullen (Gertjan Visscher, 2017).

1. Inleiding

Het is erg belangrijk dat organisaties meegaan met de trends en ontwikkelingen. Externe ontwikkelingen dwingen organisaties voortdurend tot vernieuwing, zo ook inzake de kantooromgeving.

In het kader van de afstudeerfase aan de opleiding Facility Management Academie Dienenoot aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) te Nijmegen is er een onderzoek uitgevoerd bij MSD locatie Moleneind. MSD is een van de grootste farmaceutische bedrijven ter wereld.

Als gevolg van een aantal opeenvolgende reorganisaties is MSD in de loop der jaren enorm veranderd. Echter, is het kantoorconcept in de loop der jaren hetzelfde gebleven. Dit heeft geleid tot een aantal knelpunten waaronder inefficiëntie en ruimtegebrek.

Om de knelpunten op te lossen is er een onderzoek uitgevoerd binnen MSD naar het best passend kantoorconcept voor de locatie Moleneind, dat aansluit op de wensen en behoeften van de organisatie en haar medewerkers. Allereerst is er literatuuronderzoek uitgevoerd om een beter beeld te krijgen van het onderwerp. Hierna is de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht met behulp van deskresearch, interviews(fieldresearch) en een bezettingsgraadmeting. Vervolgens is er gekeken hoe vergelijkbare organisaties een nieuw kantoorconcept hebben geïmplementeerd (Best Practices). Op basis hiervan is er een implementatieplan opgesteld hoe MSD tot de gewenste situatie kan komen.

Leeswijzer

Dit eindrapport bestaat uit tien hoofdstukken. Na de inleiding wordt in hoofdstuk 2 de organisatie geïntroduceerd. Hierin wordt de organisatie geanalyseerd met behulp van het 7S-Model. Daarna is in hoofdstuk 3 de projectbeschrijving opgenomen, die in de oriënterende fase tijdens het afstuderen is opgesteld. Hierin komen onder andere de aanleiding, probleemstelling en doelstelling aan bod. Hoofdstuk 4 geeft de onderzoeksmethode weer en in hoofdstuk 5 zijn de resultaten beschreven die antwoord geven op de verschillende deelvragen. Hierna staat in hoofdstuk 6 de conclusie en in hoofdstuk 7 het advies. In hoofdstuk 8 staat de implementatie en ter afsluiting van dit rapport volgt in hoofdstuk 9 de onderzoeksevaluatie. Het rapport wordt gecompliceerd met bronnenlijst en bijlagen.

2. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk is een uitgebreide organisatieanalyse opgenomen met behulp van een passend model. Daarnaast is er een duidelijke beschrijving van eerdere veranderingen in de organisatie opgenomen met een link naar het huidige vraagstuk.

2.1 Achtergrond MSD

MSD is een van de grootste farmaceutische bedrijven ter wereld. Zo is MSD wereldwijd gevestigd in circa 140 landen. MSD richt zich vooral op het onderzoeken, ontwikkelen en produceren van geneesmiddelen (MSD, 2017).

In 1891 startte George Merck in New York een apotheek onder de naam Merck & Co, het moederbedrijf van MSD. Het hoofdkantoor van MSD is gevestigd in de Verenigde Staten. In 1923 startte Saal van Zwanenberg Organon op. Organon start met de winning van insuline uit de alvleesklieren van varkens. In 2009 fuseert MSD met voormalig Organon (Oss) en Intervet (Boxmeer). Schering-Plough heeft Organon gekocht van AKZO. Later zijn Schering-Plough en MSD gefuseerd. Organon is tegenwoordig dus onderdeel van MSD (MSD, 2017).

MSD is een dynamische en innovatieve organisatie met in Nederland de volgende vestigingen: Haarlem, Oss en MSD Animal Health in Boxmeer (diergeneesmiddelen). Als één van de weinige internationale farmaceutische bedrijven heeft MSD meerdere grote high tech productielocaties, een development center en onderdelen die zich richten op verkoop en medische ondersteuning van geneesmiddelen voor mens en dier op de Nederlandse markt. Bij MSD in Nederland werken ruim 4.000 medewerkers in zeer uiteenlopende functies, zowel in Oss en Boxmeer (Animal Health) als in Haarlem.

MSD Locatie Moleneind (Oss)

Het afstudeerproject richt zich op MSD Oss, locatie Moleneind. MSD beschikt over twee verschillende locaties in Oss, namelijk Moleneind en De Geer. Op locatie Moleneind is Pharmaceutical Operations gevestigd. Biotech Operations is gevestigd op locatie de Geer, net buiten Oss. Dit afstudeeronderzoek heeft enkel betrekking op locatie Moleneind. Op locatie Moleneind werken ongeveer 1.500 medewerkers. MSD locatie Moleneind bestaat uit vier kantoorgebouwen, namelijk KD, KA-flat, KA-Carré en KR. Maart 2017 wordt de KA-flat buiten gebruik gesteld en naar verwachting zal in oktober 2017 het gebouw worden gesloopt. MSD locatie Moleneind bestaat dan nog maar uit drie kantoorgebouwen. Het KD-gebouw bestaat niet uit werkplekken en beschikt dus niet over een kantoorconcept. Het KD-gebouw bestaat enkel uit vergaderzalen en dient voornamelijk voor scholing van medewerkers.

2.2 Servicebedrijf

Bij MSD locatie Moleneind (hierna genoemd: MSD Moleneind) is de gehele dienstverlening uitbesteed aan de IFM-partner (CBRE) met ongeveer 140 Fte's. Dit omvat alle hard- en softservices. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen met de verschillende diensten die worden uitbesteed aan CBRE. CBRE besteedt voor een deel deze diensten vervolgens weer uit aan andere bedrijven. CBRE draagt zorg voor aanbestedingen/contractering.

2.4 Interne analyse: 7S-Model

Het 7S-Model van McKinsey wordt gebruikt om de situatie van de organisatie te analyseren. Het is van belang dat deze 7 s'en in balans zijn (Herpen, z.d.). De zeven factoren worden in de subparagrafen uitgewerkt, waarbij allereerst de harde s'en (strategie, structuur en systemen) worden beschreven en daarna de zachte s'en (staf, sleutelvaardigheden, stijl van leidinggeven en significante waarde).

1.4.1 Strategie

In deze subparagraaf is de harde factor 'strategie' beschreven aan de hand van de missie, visie en ambitie van de organisatie. Tevens zijn de organisatiedoelen opgenomen en is de strategie van MSD uitgewerkt door middel van de waarde strategieën van Treacy en Wiersema.

De missie, visie en ambitie van MSD is hieronder beschreven.

Visie

"Het verschil maken in de gezondheid en het leven van mensen én dieren door innovatieve geneesmiddelen, vaccins en waarde toevoegende oplossingen te ontdekken en te ontwikkelen. En ze vervolgens duurzaam beschikbaar te maken. Nieuwe innovaties, gericht op geneesmiddelen, maar ook op het optimaliseren van de kwaliteit van de zorg blijven noodzakelijk. MSD gelooft dat het mogelijk is om de zorg te optimaliseren en daarbij de kosten te stabiliseren. Het is essentieel om op het juiste moment, aan de juiste patiënt, het juiste geneesmiddel ter beschikking te stellen. Zo voorkomen we over- en onderbehandeling en gaan we verkeerd geneesmiddelengebruik tegen. En dan is goede gezondheidszorg geen kostenpost meer, maar een investering (MSD, 2016)."

Missie

"De kwaliteit van leven verbeteren en waar mogelijk ziekten genezen dan wel levens verlengen door innovatieve geneesmiddelen en diensten te ontwikkelen. Daarnaast een bijdrage te leveren aan goede en doelmatige zorg door samen te werken met partners en oplossingen te ontwikkelen die echt waarde toevoegen. Tot slot gezien worden als een prettige plek om te werken, als een betrouwbare zorgpartner en als een partij die investeerders een goed rendement biedt (MSD, 2016)."

Ambitie

Het beste gezondheidsbedrijf zijn, dat is onze ambitie. Dagelijks geven wij op allerlei manieren invulling aan onze ambitie door baanbrekende innovaties en geneesmiddelen te ontdekken en te ontwikkelen. Door die zo efficiënt mogelijk te produceren. En door ze vervolgens duurzaam beschikbaar te maken. Voor zoveel mogelijk mensen die ze nodig hebben. Samen met partners verbeteren we niet alleen de kwaliteit en doelmatigheid van de zorg, maar ook de toegankelijkheid ervan. Een beter leven moet voor iedereen bereikbaar zijn. Nu en in de toekomst, hier in Nederland en in ontwikkelingslanden (MSD, 2016)."

Tevens heeft MSD een aantal organisatiedoelen vastgelegd, namelijk de patiëntenzorg optimaliseren, therapietrouw bevorderen en verspilling van medicatie tegengaan (MSD, 2016). MSD wil deze doelen bereiken door samen te werken met partners en waarde toevoegende oplossingen te bieden. Tevens wil MSD educatieve en wetenschappelijke bijeenkomsten organiseren om zo de patiëntenzorg te verbeteren (MSD, 2016).

Waardestrategieën van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema hanteren drie verschillende waardestrategieën, namelijk operational Excellence, product Leadership en customer Intimacy. Treacy en Wiersema pleiten voor het beheersen van alle drie de waardestrategieën, waarbij de organisatie dient te excelleren op één waardestrategie (Jerome Knoot, z.d.). MSD excelleert zich vooral op de waardestrategie Product Leadership. De corebusiness is namelijk het produceren, ontwikkelen en verkopen van innovatieve geneesmiddelen. Daarnaast speelt Customer Intimacy ook een belangrijke rol. MSD wil namelijk met haar geneesmiddelen een verschil maken in de gezondheid en het leven van mensen en dieren. En de klanten, zorgaanbieders en patiënten zijn uiteindelijk de afnemers van de producten.

1.4.2 Structuur

In deze subparagraaf is de harde factor 'structuur' beschreven.

Er is geen organogram beschikbaar van de gehele organisatie. De structuur is in de loop der jaren namelijk enorm veranderd. Dit is veroorzaakt door de overname, de fusies en daaropvolgende reorganisaties. Wel is er een apart organogram beschikbaar van de productie (zie bijlage 2) en een apart organogram van de ondersteunende afdelingen (zie bijlage 3). Deze hebben betrekking op de locatie Moleneind (Oss). Tevens beschikt elke afdeling binnen MSD Moleneind over een eigen organogram. Het organogram van de afdeling Facility Management is opgenomen in bijlage 4. Hieruit blijkt dat de afdelingen een hiërarchische structuur hebben. Toch blijkt uit de oriënterende gesprekken dat de medewerkers steeds meer vrijheid in hun werk ervaren en dat de afstand tussen leidinggevende en werknemer kleiner wordt.

Binnen MSD zijn de taken verdeeld volgens de F-indeling, ook wel interne differentiatie genaamd. Alle afdelingen werken samen aan een product. De basis van de organisatiestructuur wordt gevormd door de fasen in het productieproces. Dit zijn voor MSD sales, Land and Buildings, IP owner en DCO(MRL), aangevuld met ondersteunende functies. De afdelingen HR, IT, Facility Management en Finance ondersteunen het operationele proces. Het product, de corebusiness, bestaat uit het produceren en ontwikkelen van geneesmiddelen. De afdelingen zijn ondersteunend aan de corebusiness.

Volgens de theorie van Mintzberg (2007) kan de organisatiestructuur van MSD het best worden omschreven als een innovatieve structuur. Hierbij ligt de focus op de ondersteunende staf (Mintzberg, 2007). Er wordt snel geschakeld en beslissingen moeten snel en duidelijk genomen worden. De innovatieve structuur zit hem in het vermogen om nieuwe medicijnen op de markt te brengen. Dit geldt echter alleen voor MSD in het algemeen en niet voor de locatie Moleneind (productielocatie). MSD locatie Moleneind kan het best worden omschreven als een machineorganisatie. Het werk bestaat voornamelijk uit routinematig werk. Het werk is voornamelijk formeel en alles is vastgelegd in regels en procedures. Daarnaast heeft de machineorganisatiestructuur de volgende kenmerken (Thuis, 2010):

- functionele afdelingsstructuur;
- dominant organisatiedeel: *Techno structuur*;
- weinig plaats voor eigen initiatief;
- primair coördinatiemechanisme: *standaardisatie van arbeidsprocessen*.
- cultuur: *rollencultuur*;

1.4.3 Systemen

In deze subparagraaf is de harde factor 'systemen' beschreven. Hieronder vallen de verschillende procedures en informatie- en communicatiesystemen.

MSD maakt gebruik van veel verschillende systemen. Van FMIS-systemen tot aan alarmeringssystemen. Een lijst met alle systemen is opgenomen in bijlage 5. De belangrijkste communicatie- en informatiesystemen zijn hieronder nader toegelicht.

MSD maakt gebruik van het FMIS systeem Planon, een facilitair platform waar storingen, klachten en meldingen binnenkomen. Tevens wordt het systeem gebruikt om vergaderruimtes te reserveren. Naast Planon kunnen de medewerkers ook vergader- en overlegruimtes reserveren via Outlook Resource Scheduler. MSD wil uiteindelijk naar één systeem, waarschijnlijk Outlook Resource Scheduler, om vergader- en overlegruimtes te reserveren. Outlook Resource Scheduler beschikt namelijk over de mogelijkheid om agendagegevens met andere medewerkers te delen en kan koppelingen maken met bijvoorbeeld banqueting. Alle medewerkers beschikken over een WIN -nummer en XS-pas. Hiermee hebben de medewerkers toegang tot de gebouwen en de IT-infrastructuur. Met het WIN-nummer kunnen medewerkers ook vanuit thuis inloggen op MSD-apparatuur. Daarnaast wordt de beschikbaarheidsstatus geregeld door Jabber. Jabber is een open protocol waar medewerkers communiceren met andere medewerkers. Tot slot maken de medewerkers gebruik van WebEx, dit is een programma waarmee medewerkers kunnen deelnemen aan een webconferentie via internet, tablet, smartphone of vaste telefoon.

1.4.4 Staf

In deze subparagraaf is de zachte factor 'staf' beschreven.

Er werken op de locatie Moleneind ongeveer 1.500 medewerkers. De gemiddelde leeftijd ligt op 45 jaar (HR Support Center, 2017). Dit betreft echter alleen de medewerkers die op de payroll van MSD zelf staan en werkzaam zijn op de locatie Moleneind. De medewerkers in dienst onder een uitzendcontract zijn niet meegenomen. Het gemiddelde geboortjaar bij MSD is dus 1972. Mensen die geboren zijn tussen 1961 en 1980 vallen onder de babyboomgeneratie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de grootste groep medewerkers over een niet al te lange tijd met pensioen gaan.

Bij MSD wordt gewerkt aan de hand van het principe: 'Management By Objectives'. De medewerkers stellen elk jaar met de leidinggevende uitdagende maar haalbare doelen op (SMART). Deze SMART doelen worden opgeslagen in MyCareer. In MyCareer kan de status van de SMART-doelen worden aangegeven. Aan het eind van het jaar worden de behaalde resultaten teruggekoppeld. MSD vindt het belangrijk dat de medewerkers een goede basis hebben om goed te functioneren binnen het bedrijf en dat medewerkers zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen. MSD maakt hierbij gebruik van het programma My Learning. In dit programma krijgen medewerkers een aantal verplichte cursussen en trainingen opgelegd. Dit verschilt per medewerker. Zo zijn er cursussen en trainingen per afdeling, per functie en per locatie. Medewerkers kunnen zich ook zelf inschrijven voor verschillende trainingen en cursussen. Daarnaast heeft het Global Diversity and Inclusion Center of Excellence geïnvesteerd in online-cursussen die medewerkers in hun eigen tempo kunnen volgen. Door deelname in EBRG's, bouwen medewerkers aan zowel interne als externe carrières en persoonlijke netwerken.

1.4.5 Sleutelvaardigheden

In deze subparagraaf is de zachte factor 'sleutelvaardigheden' beschreven. Er wordt beschreven wat de succesfactoren van de organisatie zijn en waarin de organisatie zich onderscheidt.

MSD heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Zo streeft MSD ernaar om zaken te doen met personen en organisaties die de inzet voor hoge ethische normen delen en die sociaal verantwoord- en milieuvriendelijk werken (Merck & Co./MSD, z.d.). Daarnaast zet MSD zich in om voor een veilige en gezonde werkplek te zorgen en de milieueffecten van de activiteiten te beperken. MSD is ervan overtuigd dat én het welzijn van medewerkers bevorderen én het aandacht schenken aan het milieu meer is dan een wettelijke verplichting. MSD heeft een bedrijfsbeleid opgesteld over hoe er aandacht moet worden besteed aan veiligheid, gezondheid en milieu (VGM) (Schulze, 2016).

Daarnaast onderscheidt MSD zich van concurrenten op de volgende punten:

- | | |
|--|--|
| - exclusieve relaties met zakelijke partners/samenwerkingsverbanden; | - regionale marketingstrategieën; |
| - onderscheidende producten en diensten; | - internationaal en diverse karakter van het personeelsbestand; |
| - innovatieve gezondheidszorgoplossingen; | - rekening houden met behoefte klanten, zorgaanbieders en patiënten. |
| - hoge ethische normen; | |

1.4.6 Stijl van leidinggeven

In deze subparagraaf is de zachte factor 'stijl van leidinggeven' beschreven.

De stijl van leidinggeven die wordt gehanteerd bij MSD is participatief leiderschap. De leider is onderdeel van de groep, maar blijft de baas (PerCo, 2006). Bij MSD zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk voor bepaalde taken en hebben de medewerkers tot op zekere hoogte vrijheid. Zij hebben de mogelijkheid om mee te denken en mee te praten in de vorm van werkoverleg of werkconferenties. Elke afdeling heeft minstens één keer in de week een werkoverleg/tieroverleg volgens de Merck 6 Sigma Methodiek. Uiteindelijk is het wel de leidinggevende die de beslissingen neemt. De medezeggenschap van medewerkers zorgt ervoor dat de medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Dit heeft een positieve werking op de arbeidsmotivatie.

1.4.7 Significante waarde

In deze subparagraaf is de zachte factor 'significante waarde' beschreven. Hier zijn de normen, waarden en overtuigingen opgenomen. Daarnaast wordt de bedrijfscultuur beschreven.

De vijf normen en waarden van MSD zijn: verbeteren menselijk leven, ethiek en integriteit, innovatie, toegankelijkheid voor iedereen en diversiteit en teamwork (Merck & Co./MSD, z.d.).

MSD streeft naar een omgeving van wederzijds respect, aanmoediging en teamwork. MSD belooft toewijding en prestatie. De organisatie gelooft in een resultaatgerichte cultuur. Er heerst binnen MSD Moleneind een rollencultuur. De organisatie is gebaseerd op diverse regels, procedures en voorschriften. Dit leidt tot een inflexibele organisatie. Wel zorgt dit voor zekerheid en stabiliteit (Boonstra, 2014). Uit oriënterende gesprekken met medewerkers van verschillende afdelingen is naar voren gekomen dat er niet veel contact is tussen de verschillende afdelingen. Er vindt dan ook nauwelijks samenwerking plaats. Dit komt vooral omdat de werkzaamheden van de afdelingen onderling niet van elkaar afhankelijk zijn. Er heerst dus een eilandjescultuur. Tussen directe collega's heerst er een informele sfeer. De medewerkers ervaren tot op een zekere hoogte vrijheid. Beslissingen worden wel door de leidinggevende genomen, maar medewerkers hebben wel medezeggenschap. Ook wordt binnen de organisatie veel waarde gehecht aan hiërarchie en status. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de eigen kantoorkamer en de grootte daarvan. Uit oriënterende gesprekken blijkt dat medewerkers uit alle hiërarchische lagen moeite hebben om veranderingen te omarmen. Tot slot heerste er in het verleden hoofdzakelijk een 9 tot 5-mentaliteit. Dit is in de loop der jaren veranderd. In de huidige situatie wordt er minder gestuurd op aanwezigheid en meer op resultaat.

1.4.8 Conclusie 7S-Model

Het 7S-Model van McKinsey heeft een aantal raakvlakken met het onderwerp van het onderzoek.

Zo blijkt uit de factoren 'Strategie', 'Significante waarde' en 'Sleutelvaardigheden' dat de MSD gezien wil worden als een prettige plek om te werken waar er aandacht wordt besteed aan het welzijn van de medewerkers. Tevens heeft MSD duurzaamheid, innovatie en samenwerking hoog in het vaandel staan. Deze aspecten kunnen worden doorgetrokken in de kantoorhuisvesting. Uit de organisatiecultuur blijkt dat er steeds meer gestuurd wordt op resultaat in plaats van aanwezigheid. Tevens blijkt dat er niet veel contact is tussen de verschillende afdelingen en dat de medewerkers moeite hebben veranderingen te omarmen. Tot slot komt naar voren dat er veel waarde wordt gehecht aan hiërarchie en status. Deze cultuur uit zich ook in de kantoorhuisvesting. Zo komt status tot uitdrukking in de eigen kantoorkamer en de grootte daarvan. Met deze bevindingen moet rekening worden gehouden in het nieuwe kantoorconcept.

Uit de factor 'Staf' blijkt dat de meerderheid van de medewerkers die werkzaam zijn binnen MSD Moleneind vallen onder de babyboomgeneratie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de grootste groep medewerkers over een niet al te lange tijd met pensioen gaat. Hier moet rekening mee worden gehouden als het gaat om de kantoorhuisvesting.

Uit de factor 'Structuur' blijkt dat de organisatiestructuur in de loop der jaren enorm is veranderd. Echter is de kantoorhuisvesting stil blijven staan. Tevens wordt de organisatiestructuur van MSD omschreven als een machineorganisatie. Het werk bestaat voornamelijk uit routinematig werk. Het werk is voornamelijk formeel en alles is vastgelegd in regels en procedures. Hier moet rekening mee worden gehouden in de kantoorhuisvesting.

Wat niet stil is blijven staan is de factor 'Systemen'. Zo is het door de ICT-ontwikkelingen mogelijk voor de medewerkers om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Dit heeft tot gevolg dat de kantoorhuisvesting hierop moet worden ingericht.

3. Projectbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt het afstudeeronderzoek nader toegelicht uitgesplitst naar aanleiding, probleemomschrijving, doelstelling en projectkader. Daarnaast wordt de onderzoeksopzet met hierin de onderzoeksvragen beschreven.

3.1 Aanleiding

Als gevolg van een aantal opeenvolgende reorganisaties is MSD in de loop der jaren enorm veranderd. Na een inventarisatie in 2015 op het gebied van kantoorhuisvesting is gebleken dat MSD Moleneind te maken heeft met een overschot aan kantoorpanden. Zo waren er in 2015 in totaal 613 medewerkers werkzaam binnen KA-Carré, KR en KA-flat, terwijl het aanbod 942 werkplekken betrof. In totaal is dit een overschot aan 329 werkplekken. Om deze reden is er besloten om de KA-flat, bestaande uit 275 kantoorfuncties, eind maart 2017 te slopen. De medewerkers uit de KA-flat, in totaal ongeveer 150 medewerkers, zijn hierdoor verdeeld over de bestaande gebouwen. Echter, is dit niet zonder problemen gegaan. Doordat de 150 medewerkers zijn verdeeld over de overige panden, is er een tekort ontstaan op het gebied van vergaderruimtes en aanlandplekken. Tevens is de verwachting dat er momenteel een tekort is aan werkplekken, omdat de huidige werkplekken inefficiënt worden gebruikt door het huidige type kantoorconcept. Om deze reden is de vraag van opdrachtgever om onderzoek te doen naar het type kantoorconcept van de huidige huisvesting. Een andere reden om onderzoek te doen naar het type kantoorconcept, is dat MSD Moleneind in de loop der jaren enorm is veranderd (als gevolg van de reorganisaties) en dat terwijl de kantoorhuisvesting altijd stil is blijven staan. De vraag van de organisatie is dan ook of het huidige type kantoorconcept nog wel aansluit bij de organisatie.

Het tekort aan vergaderruimtes en aanlandplekken wordt opgevangen door OikOss. Het betreft een investeringsproject dat zowel het bouwen van nieuwe ontmoetingsruimten als het herinrichten (refurbishen) van bestaande vergaderruimten omvat.

3.2 Probleemomschrijving

MSD Moleneind hanteert voornamelijk vaste werkplekken. Echter, deze worden niet efficiënt gebruikt. Het komt namelijk vaak voor dat medewerkers op zakenreis zijn, in vergadering zijn of thuis werken. De vaste werkplekken blijven in zo'n geval onbenut. Toch ervaart de opdrachtgever een overbezetting. De opdrachtgever heeft echter geen zicht op hoe groot dit tekort is. Daarnaast sluit het huidige kantoorconcept niet aan op de standpunten van de organisatie. MSD heeft duurzaamheid en innovatie hoog in het vaandel staan, maar deze componenten zijn niet doorgetrokken in de kantoorhuisvesting. Zo wordt in het KA-Carrégebouw bijvoorbeeld nog een traditioneel kantoorconcept gehanteerd in plaats van een innovatief kantoorconcept. Dit kantoorconcept is echter niet flexibel, terwijl alle technologische en maatschappelijke veranderingen vragen om een groot aanpassingsvermogen van de organisatie. Bovendien beschikken alle medewerkers over een vaste werkplek terwijl veel medewerkers, zoals hierboven aangegeven, gebruik maken van o.a. telewerken. Er wordt niet efficiënt omgegaan met de ruimte en de ruimte wordt dus niet duurzaam ingezet. Tot slot vinden er veel interne verhuizingen plaats. In het afgelopen jaar hebben er al 300 interne verhuizingen plaatsgevonden. Het jaar ervoor kwam dit aantal uit op 1.600 interne verhuizingen. De redenen hiervoor zijn de verschillende reorganisaties en de inflexibele indeling van het huidige kantoorconcept. Doormiddel van een nieuw kantoorconcept moeten deze knelpunten worden opgelost. Het toekomstig kantoorconcept is door de organisatie nog niet eerder onderzocht.

3.3 Doelstelling

Onderstaande doelstelling is voor het onderzoek in samenspraak met MSD geformuleerd.

Advies geven aan MSD over het best passende kantoorconcept voor MSD Moleneind, door inzicht te geven in de huidige en gewenste situatie, zodat de kantoorhuisvesting afgestemd wordt op de wensen en behoeften van de medewerkers en organisatie.

Het hogere doel van het onderzoek bestaat uit de wens te komen tot meer efficiency. Ook heeft dit onderzoek tot doel beter af te stemmen op de behoeften en te leiden tot een kostenbesparing. Tot slot wordt er gestreefd naar een stijging van de innovatie en productiviteit middels dit onderzoek.

3.4 Stakeholders

De primaire stakeholders in dit onderzoek zijn het management en de medewerkers. Onder medewerkers vallen alle medewerkers die werkzaam zijn in de kantoorgebouwen KR en KA-Carré. Het betreft hier de medewerkers die rechtstreeks in dienst zijn van MSD of haar dochterondernemingen en alle NMP (Non Merck Person) medewerkers. De afdelingen Finance, Facility Management, Communication, ICT en HR zijn belangrijke interne stakeholders die betrokken dienen te worden bij het project. De secundaire stakeholder is de overheid. Bij het implementeren van een nieuw kantoorconcept komt ook regelgeving, vergunningen en wetten kijken.

3.5 Projectkader

De opgestelde randvoorwaarden zijn terug te vinden in bijlage 6. Uit de randvoorwaarden is een aantal beperkingen voortgevloeid. In deze paragraaf zijn de beperkingen opgenomen.

Het onderzoek richt zich enkel op MSD locatie Moleneind (Oss). Daarnaast heeft het onderzoek alleen betrekking op de volgende kantoorgebouwen: KA-Carré en KR. Het KD-gebouw beschikt niet over een kantoorconcept. Het KD-gebouw bestaat namelijk enkel uit vergaderzalen. Het kantoorconcept van het KD-gebouw wordt dus niet onderzocht. Het KD-gebouw wordt wel meegenomen in de bezettingsgraadmeting en het advies. Daarnaast zijn de overleg- en vergaderruimtes niet meegenomen in de bezettingsgraadmeting. Het OikOss-project omvat namelijk het bouwen van nieuwe overleg- en vergaderruimtes.

3.6 Onderzoeksopzet

Om de doelstelling te bereiken, is er een aantal onderzoeksvragen opgesteld. Allereerst komen de advies- en onderzoeksvraag aan bod, gevolgd door de verschillende deelvragen.

3.6.1 Advies- en onderzoeksvraag

De genoemde doelstelling in paragraaf 3.4 heeft geleid tot de formulering van de onderstaande advies- en onderzoeksvraag.

Adviesvraag

‘Hoe ziet het kantoorconcept eruit dat past bij de wensen en behoeften van MSD Moleneind en haar medewerkers?’

Onderzoeksvraag

‘Met welke factoren moet rekening worden gehouden bij het implementeren van een nieuw kantoorconcept?’

3.6.2 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld.

Theoretisch kader

- Wat is er in de theorie bekend over kantoorconcepten?

Huidige situatie

- Hoe ziet het huidige kantoorconcept bij MSD Moleneind eruit?
- Wat is de medewerkerstevredenheid inzake het huidige kantoorconcept?

Gewenste situatie

- Waar wil MSD naartoe inzake kantoorconcepten?
- Wat zijn de wensen, behoeften en eisen van de medewerkers inzake het toekomstige kantoorconcept?

Van huidige naar gewenste situatie (Best Practices)

- Hoe zijn andere organisaties tot een nieuw kantoorconcept gekomen en hoe hebben ze dit nieuwe kantoorconcept geïmplementeerd in de organisatie (Best Practices)?

4. Onderzoeksmethode

Om het onderzoek op een betrouwbare en valide wijze te volbrengen is in dit hoofdstuk de onderzoeksmethode uitgebreid beschreven. In bijlage 7 is de onderzoeksmethode schematisch uitgewerkt. In bijlage 8 is de onderzoeksmethode per deelvraag schematisch weergegeven.

4.1 Type onderzoek

In deze paragraaf is beschreven wat voor type onderzoek dit afstudeeronderzoek is.

4.1.1 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek betreft hoofdzakelijk een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op de behoeften, wensen en meningen (Right Marktonderzoek, z.d.). Daarnaast gaat het voornamelijk om het verkrijgen van inzichten en wat minder over het verkrijgen van getalsmatig onderbouwde feiten (Baarda, 2014). Er worden interviews afgenomen om deze diepgaande informatie te verschaffen. Het uitgangspunt van het onderzoek zijn de uitgewerkte interviews en gesprekken. Het onderzoek bestaat naast het kwalitatieve deel ook uit een kwantitatief deel, namelijk de bezettingsgraadmeting. Dit is echter ondersteunend voor het eindresultaat. Deze combinatie van kwalitatief en kwantitatief wordt ook wel een 'Mixed Methode' genoemd (Ben Baarda, 2013).

4.1.2 Onderzoekseenheden en kenmerken

In dit onderzoek wordt de onderzoekseenheid gevormd door alle kantoormedewerkers die werkzaam zijn binnen het KR- en KA-Carrégebouw. Dit omvat dus ook alle externe medewerkers die werkzaam zijn binnen deze kantoorgebouwen. De kenmerken, die gerelateerd zijn aan dit onderzoek, zijn de werkplekken.

4.1.3 Karakter onderzoek

Het onderzoek betreft een explorerend/verkenkend onderzoek. Het doel van het onderzoek is namelijk inzicht te krijgen in het onderwerp en mogelijke oplossingen vinden. Er worden voornamelijk ideeën opgedaan. Zo wordt er gekeken naar achterliggende motivaties en relaties tussen factoren.

Vervolgens wordt nagegaan of deze ideeën passend zijn, door in andere bedrijven te kijken die een nieuw kantoorconcept hebben geïmplementeerd (Ben Baarda, 2013).

4.2 Onderzoeksmethoden

Er is een aantal onderzoeksmethoden/instrumenten gebruikt om gegevens te verzamelen voor het uiteindelijke advies. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen drie fasen, namelijk de oriëntatiefase, onderzoeksfase en oplossingsfase.

4.2.1 Oriëntatiefase

In de eerste fase van het project is er vooronderzoek verricht. In deze fase lag de nadruk op het analyseren van de organisatie. Dit is gedaan door literatuurstudie, oriënterende interne gesprekken met medewerkers en deskresearch. Middels literatuuronderzoek is er inzicht gekregen in de relevante theorieën, bronnen en modellen inzake het onderzoeksonderwerp. Middels oriënterende gesprekken met de medewerkers van MSD en de opdrachtgever is de aanleiding en probleemstelling tot stand gekomen. Daarnaast is met behulp van interne bronnen inzicht verkregen in de organisatie.

4.2.2 Onderzoeksfase

Het onderzoek wordt in deze fase daadwerkelijk uitgevoerd.

Literatuuronderzoek

Om inzicht te krijgen in de soorten kantoorconcepten, trends en ontwikkelingen en de psychologische aspecten is er literatuuronderzoek uitgevoerd door relevante informatie te verzamelen bestaande uit boeken, vakbladen, scripties, lessheets en het internet. Zo is onder andere het boek 'de WerkplekWijzer' aangeschaft, geschreven door het Center for People and Buildings (CfPB), om inzicht te krijgen in wat er nodig is om passende werkomgeving te realiseren voor medewerkers en organisatie. De gevonden literatuur is samenhangend beschreven in een theoretisch kader.

Deskresearch

Er zijn interne bronnen bestudeerd om huidige en gewenste situatie in beeld te brengen.

Interview

Naast deskresearch is er tevens fieldresearch uitgevoerd. Om inzicht te krijgen in de huidige en gewenste situatie zijn er in de weken 10, 11, 12, 13 en 14 interviews afgenomen. Er is bewust gekozen om geen enquêtes af te nemen, ondanks dat hiermee een grote groep respondenten kan worden ondervraagd. De reden hiervoor is dat in enquêtes achterliggende gedachtes en meningen niet goed achterhaald kunnen worden.

Gegevensverwerking

Er zijn in totaal 19 interviews gehouden onder willekeurige medewerkers die werkzaam zijn in het KA-Carré - of KR-gebouw. In bijlage 9 is een overzicht opgenomen van de verschillende respondenten. Tijdens de interviews met medewerkers is er gebruik gemaakt van een interviewguide. Deze interviewguide is te vinden in bijlage 10 met bijbehorende topics en interviewvragen. Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd op letterlijk niveau. Vervolgens werd er overgegaan op coderen. Er is een coderingsschema opgesteld in Excel. Een stuk van dit coderingsschema is terug te vinden in bijlage 11. Aan de fragmenten zijn verschillende labels toegekend. Daarnaast is er een kolom 'hoe' toegevoegd. Deze kolom geeft de lading aan van het fragment. Hiermee kon goed worden aangegeven of de kern van het fragment positief, negatief, neutraal, wenselijk, noodzakelijk, probleem of oplossing was. Door een coderingsschema op te stellen kon er gemakkelijk gefilterd worden per topic. Dezelfde stappen zijn toegepast voor de interviews in focusgroepen.

Focusgroepen

Naast interviews zijn er ook gesprekken gevoerd in focusgroepen om de huidige en gewenste situatie in beeld te brengen en ideeën te toetsen. Er zijn drie interviews afgenomen in focusgroepen. De focusgroepen bestonden uit 2 á 3 respondenten en de onderzoeker. Er is bewust niet gekozen om grote focusgroepen te creëren, omdat het risico dan groter was dat bepaalde meningen ongehoord bleven. De medewerkers hadden de mogelijkheid om met ideeën en meningen te komen. Deze groepsdiscussies zijn spontaan ontstaan.

Best Practices

Er zijn interviews afgenomen bij vergelijkbare organisaties om te achterhalen hoe andere organisaties een keuze hebben gemaakt voor een nieuw kantoorconcept en hoe dit nieuwe kantoorconcept in de desbetreffende organisatie is geïmplementeerd. Er zijn interviews afgenomen bij Shell en AkzoNobel. Daarnaast is er informatie ingewonnen bij MSD te Praag. Deze organisaties hebben recent een nieuw kantoorconcept geïmplementeerd. Deze interviews zijn samenvattend beschreven.

Bezettingsgraadmeting

Er is een bezettingsgraadmeting van de werkplekken uitgevoerd, in het KA-Carré en KR-gebouw, om te achterhalen of er optimaal gebruik wordt gemaakt van de werkplekken en ruimtes. De meetmomenten hebben acht keer per dag plaatsgevonden gedurende één week lang. De resultaten van de twee drukste dagen zijn twee weken later nogmaals gecontroleerd. In bijlage 12 is het turfschema opgenomen.

4.2.3 Oplossingsfase

In deze fase is er gekeken wat de matches en mismatches zijn van de huidige en gewenste situatie. Daarnaast is er gekeken hoe de organisatie van de huidige naar de gewenste situatie kan komen in de vorm van een implementatieplan.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven afkomstig uit desk- en fieldresearch, metingen, interviews, focusgroepen en Best Practices.

5.1 Theoretisch kader

Om resultaten te verkrijgen en een goed advies uit te kunnen brengen aan de organisatie is er een literatuuronderzoek verricht inzake kantoorconcepten. In de literatuur is erg veel informatie te vinden over kantoorconcepten. De gegevens zijn verkregen via boeken, internet, tijdschriften, artikelen, scripties en lessheets. Er komt een aantal onderwerpen aanbod, namelijk:

- kantoorconcepten, benadering in de literatuur;
- trends en ontwikkelingen;
- psychologische aspecten/weerstand tegen verandering.

5.1.1 Kantoorconcept, benadering in de literatuur

Een kantoorpand kan worden ingericht volgens één of meerdere kantoorconcepten. Het kantoorconcept kan als volgt worden gedefinieerd:

Een kantoorconcept verwijst naar de ruimtelijke indeling (positionering) van werkplekken ten opzichte van elkaar en naar de aard van de begrenzingen.

De definitie is afkomstig van Dr. ir. Theo van der Voordt, senior onderzoeker bij het Center for People and Buildings en docent/ onderzoeker bij de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de TU Delft.

Paul Vos e.a. definiëren het kantoorconcept aan de hand van drie aspecten, namelijk: plaats, lay-out en gebruik (Paul Vos, 2000). Deze aspecten staan met elkaar in verband en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Een voorbeeld is dat telewerken (plaats) resulteert in een lagere kantoorbezetting. Om deze reden wordt telewerken vaak gecombineerd met een combikantoor of kantoortuinconcept (lay-out) bestaande uit flexibele werkplekken(gebruik). Hieronder worden de drie aspecten nader uitgewerkt.

Plaats

Met 'plaats' wordt verwezen naar de fysieke spreiding van werkplekken. Hierbij gaat het om de vraag of medewerkers alleen maar werkzaam zijn op het centrale kantoor of ook gebruik maken van telewerken. Dit kan bijvoorbeeld het werken thuis of bij een klant zijn. Dit wordt mogelijk gemaakt door de aanwezigheid van ICT-voorzieningen. Dit heeft gevolgen voor de bezettingsgraad van het gebouw.

Lay-out

Organisatiedelen kunnen op allerlei manieren worden gegroepeerd in werkplekken. Dit leidt tot een aantal basisconcepten inzake kantoorinrichting. Arbo-informatieblad nr. 7 (Handboek Ergonomie, 2015) beschrijft verschillende kantoorconcepten, namelijk: kamerkantoor (cellenkantoor), open kantoor (kantoortuin), groepskantoor (teamkantoor), combikantoor en leankantoor. Hieronder zijn de verschillende kantoorconcepten in een tabel weergegeven waarin tevens de belangrijkste voor- en nadelen zijn benoemd. Een visuele interpretatie per kantoorconcept is terug te vinden in bijlage 13.

Kantoorconcept

Omschrijving

Voordelen

Nadelen

Cellen/kamerconcept	In dit traditionele kantoor zijn de kamers, met 1/2/3 werkplekken, afgesloten en aan de gevels gesitueerd. De kamers zijn voorzien van standaardwerkplekken, persoonlijke kasten en soms een mogelijkheid voor overleg.	- De kamerstructuur garandeert aanzien, privacy en concentratie; - Het cellenkantoor is gebaseerd op status, formele communicatie, geconcentreerd werk en comfort; - Decentrale klimaatbeheersing.	- Mogelijkheden voor sociale controle en communicatie zijn gering; - Het cellenkantoor kent geen flexibele indelingsmogelijkheden, waardoor de indelingsvrijheid van het gebouw zeer beperkt is; - Inefficiënt ruimtegebruik.
Kantoortuinconcept (Open kantoor)	De kantoortuin wordt gekenmerkt door grote ruimten, >10 werkplekken, zonder duidelijke gangstructuur. Het concept kan nuttig zijn bij een hoge mate van interne interactie.	- Ruimte is flexibel in te delen; - Eenheid en sociale controle; - Teamwerken gestimuleerd; - Nadruk ligt op de communicatie.	- Gebrek aan privacy; - Slechte concentratie-mogelijkheden; - Geluidsoverlast; - Klimaatproblemen; - Status speelt minder grote rol.
Groepskantoor/ Teamkantoor concept	Een teamkantoor wordt geassocieerd met interactief groepswerk. Het teamkantoor is een gesloten ruimte, waar organisatorische eenheden met een eigen takenpakket werken. Een teamkantoor bestaat uit 4 - 8 standaardwerkplekken, met een mogelijkheid voor overleg.	- Bevordert werkrelaties/ samenwerking; - Groepswerk gestimuleerd; - Decentrale klimaatbeheersing; - Concentratie is mogelijk; - Concentratie is gewaarborgd.	- Beperkte flexibiliteit; - Beperkt efficiënt ruimtegebruik.
Combikantoor	Het coconkantoor (communicatie en concentratie) bestaat uit een reeks cellen voor concentratie, collectieve faciliteiten en een open, brede 'verbindingstraat' voor werkzaamheden die minder concentratie vergen. De kasten zijn deels persoonlijk en deels algemeen.	- Ruimtelijke flexibiliteit/diversiteit; - Bevordert zowel concentratie als communicatie; - Transparant geheel, waarin informele communicatie mogelijk is; - De flexibiliteit wordt gevonden in wisselend gebruik van een relatief vaste indeling.	- Ruimte voor persoonlijk archief is beperkt; - Status komt niet tot uitdrukking in de inrichting; - Geen vaste werkplek meer; - Indelingsvrijheid is er alleen in het middengebied.
Leankantoor/ Flexkantoor	Het lean-office bestaat uit een dynamisch geheel van ruimtes met ieder een eigen karakter. Medewerkers hebben geen eigen werkplek meer en bewegen zich voortdurend vrij tussen de ruimtes. De kantoorwerkplek bestaat uit een mobiele telefoon en een laptopcomputer die thuis, bij een klant, onderweg of in een hotelkantoor gebruikt worden.	- De ruimtes herbergen werkplekken die zijn afgestemd op een scala aan verschillende activiteiten; - Energiezuiniger; - Efficiënte communicatie, men is bereikbaar per mobiele telefoon en werkt hoofdzakelijk met laptops;	- Gaat vaak gepaard met nieuwbouw of herinrichting; - Meer afleiding; - Geen vaste werkplek meer; - Weinig/geen ruimte voor archief; - Organisatie moet rijp zijn voor dit concept.

Tabel 1 Kantoorconcepten

Daarnaast beschrijft Arbo-informatieblad nr. 7 nog een extra kantoorconcept, namelijk een hotelkantoorconcept. In dit concept worden alleen kantoorfaciliteiten verhuurd per werkplek of per korte tijdseenheden. Het hotelkantoor levert huisvesting op individueel niveau, terwijl klassieke kantoren huisvesting voor organisaties leveren. Het hotelkantoor is dus een aanbieder van kantoorruimten zonder verbonden te zijn met de organisatie van de gebruiker. De hotelkantoren worden voornamelijk gebruikt voor tijdelijke huisvesting. Dit kantoorconcept is geschikt voor kleine huurders, projectgroepen die voor korte tijd huren en voor de mobiele werknemers (Handboek Ergonomie, 2015).

Het blijkt dat er in de praktijk vaak een combinatie wordt gemaakt van de verschillende kantoorconcepten, ook wel combikantoor genoemd. Uit onderzoek, uitgevoerd door Veldhoen + Company, blijkt dat het combikantoor van alle kantoorconcepten degene is met de minste vierkante meters (Stigter, 2007). Een groot deel van deze vierkante meters is de benodigde m² voor informele communicatie. Dit is ook het doel van een combikantoor. Het cellenkantoor neemt het meeste oppervlakte in gebruik. Zie in bijlage 14 een tabel van de vergaarde gemiddelde oppervlakten per kantoorconcept en werkplek. Tot slot heeft het CfPB een aantal cases onderzocht en hieruit blijkt dat de kantoren met de hoogste bezettingsgraad allemaal combikantoren met flexibele werkplekken waren (Werken 2.0, 2017).

Gebruik (werkplekconcepten)

Bovenstaande lay-outs (kantoorconcepten) zijn in te richten met verschillende werkplekconcepten.

Een werkplekconcept is een manier om naar de werkplek zelf te kijken, het gaat om de manier waarop de werkplek gebruikt wordt (Wim Pullen, 2010).

Het gaat hier dus om de vraag hoe de werkplek gebruikt wordt. Krijgt iedere medewerker een vaste werkplek of gaan medewerkers werkplekken delen?

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen drie verschillen werkplekconcepten, namelijk:

- *de vaste werkplek (1:1 = één werkplek in verhouding tot één gebruiker)*
Persoonsgebonden werkplek, eigen plek met eigendommen. De aard van het werk verandert weinig aan de werkplek. De werkplek kan hooguit wisselen bij verandering van functie;
- *de gedeelde werkplek (1:x), gebruikt door 2 of meer medewerkers op wisselende momenten.*
(Shared Office) wordt gedeeld door twee of meer vaste gebruikers per werkplek. Vaak toegepast bij deeltijdwerkers;
- *de non-territoriale werkplek (flexibele werkplek / wisselwerkplek (y:x)).*
Op verschillende tijdstippen werken verschillende mensen op de werkplekken, maar zij zijn wel bezig met dezelfde soort werkzaamheden. Medewerkers hebben geen eigen bureaus meer. Feiten: geen eigen plek meer, geen mogelijkheid tot onderscheiden van status, efficiëntie van ruimte en middelen, clustering van werkplekken in het gebouw maakt ondersteuning eenvoudiger (Stigter, 2007).

Het werkplekconcept dat het best aansluit bij de werkprocessen van de functiegroepen in de organisatie is mede afhankelijk van de interne en externe mobiliteit van deze functiegroepen. Met interne mobiliteit wordt bedoeld de mate waarin een kantoormedewerker zijn activiteiten op verschillende plaatsen binnen het kantoor uitvoert. Met externe mobiliteit wordt bedoeld de mate waarin een medewerker tijdens kantooruren niet op kantoor aanwezig is (Vendel, 2009).

Cruciale keuzes

Gezamenlijk vormen de onderstaande aspecten de basis voor het kantoorconcept:

1. plaats (op kantoor, thuis, bij de klant, onderweg);
2. gebruik (flexibel, delen, vast);
3. lay-out (cellenkantoor, kantoortuin, combikantoor etc.);
4. informatiebeheer (ICT, onafhankelijk naar tijd en plaats?);
5. keuzevrijheid per afdeling/verdieping (het concept geldt voor de gehele organisatie?).

Over deze vijf aspecten moeten besluiten worden genomen (Juriaan van Meel, 2013). Al deze aspecten moeten worden meegenomen wil het hele plaatje kloppen.

Het is heel erg belangrijk dat deze besluiten goed genomen worden. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de werkomgeving voor 70% bijdraagt aan de productiviteit van de medewerkers (Warneke, 2009).

5.1.2 Trends en ontwikkelingen

Inspelen op trends en ontwikkelingen is essentieel om een interessante werkgever te zijn en blijven voor (potentiële) medewerkers. Bedrijven die slim zijn bereiden zich nu al voor op hoe ze over ongeveer 10 jaar werken. Hieronder worden trends en ontwikkelingen genoemd, die mogelijk invloed uitoefenen op de situatie binnen MSD.

5.1.2.1 Ontwikkelingen

Organisaties zijn continu onderhevig aan economische, maatschappelijke, technologische en demografische ontwikkeling. De ontwikkelingen die invloed uitoefenen op de kantoorhuisvesting worden hieronder omschreven.

- *Economische en maatschappelijke ontwikkelingen*

Tegenwoordig zijn organisaties steeds platter, krijgen medewerkers steeds meer autonomie en neemt het werken op parttimebasis toe. Daarnaast verschijnen kenniswerkers steeds minder op het werk (FD., 2016). Dit leidt ertoe dat de werkplekken niet optimaal gebruikt worden. Dit is vanuit economische oogpunt duur en ongewenst. Daarnaast passen tegenwoordig steeds meer organisaties een flexibelere manier van werken toe. Hierdoor worden strakke werktijden en aanwezigheid vervangen door resultaatgericht werken.

- *Technologische ontwikkelingen*

Door de beschikbaarheid van geavanceerde ICT is het tegenwoordig steeds makkelijker om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken: 'de werkplek is waar je je bevindt'. De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. Volgens onderzoek dat is uitgevoerd door het CfPB wordt het kantoor in 2025 nog maar gezien als slechts één van de onderdelen van de werkomgeving. Er wordt dan ook verwacht dat kantoren in 2025 kleiner zullen zijn (Center for People and Buildings, 2016).

- *Demografische ontwikkelingen*

Demografische ontwikkelingen hebben ook een samenhang met de werkplekomgeving. Zo verschuift de AOW-leeftijd met de levensverwachting, waardoor mensen tegenwoordig langer blijven werken en de gemiddelde leeftijd op de werkvloer toeneemt (Center for People And Buildings, 2017). Hierdoor schuift een gezonde werkomgeving steeds hoger op de agenda van bedrijven. Voor werkgevers betekent dit dat er rekening gehouden dient te worden met de ergonomie om straks niet geconfronteerd te worden met stijgende verzuimkosten door uitval van oudere werknemers (Arbo Rendement, 2017). Daarnaast worden generatieverschillen steeds groter. Dit heeft consequenties voor de werkomgeving. Zo verschilt de behoefte van mensen in leeftijdsgroepen. Dit zit in de manier van samenwerken, documenten delen en communiceren. Per leeftijdsgroep zijn er ook verschillen in digitale vaardigheden (Center for People and Buildings, 2017). Zo telefoneert de toekomstige generatie (generatie Y, geboren tussen 1990-2000) bijna niet meer, maar staan ze met elkaar in contact via Social Media en apps. Volgens Yann Toutant verwacht de toekomstige generatie werknemers dezelfde flexibiliteit, snelheid en diversiteit op de werkvloer (Managers online, 2017).

"Waar veel bedrijven nog nadenken over hoe ze de digitale transformatie vorm moeten geven, bevindt de toekomstige generatie werknemers zich allang in een digitale werkelijkheid."

- Yann Toutant, General Manager bij Econocom Nederland

Kantoorconcepten moeten rekening houden met de verschillende werkstijlen van de generaties. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek, dat is uitgevoerd door Center for People and Buildings, dat in een cellenkantoor de gepercipieerde arbeidsproductiviteit veel minder sterk daalt dan in een combiconcept met flexplekken. Bij de categorie boven de 55 jaar loopt het verschil op tot een daling van 10% (Pullen, 2014). Daarnaast zal op korte termijn de beroepsbevolking krimpen. Hier moet nu al op geanticipeerd worden. Organisaties moeten aantrekkelijk zijn om nieuw talent aan te kunnen trekken en aan zich te binden. Deze organisaties zullen namelijk een duidelijke voorsprong hebben.

5.1.2.2 Trends

De trends op het gebied van kantoorhuisvesting zijn hieronder benoemd.

- *Van traditioneel cellenkantoor naar combikantoor*

In de jaren negentig wordt in Nederland de term 'kantoorinnovatie' geïntroduceerd. Dit wordt gedefinieerd als het afstemmen van de huisvesting, ICT en andere faciliteiten op nieuwe wijzen van werken (Voordt, 2003). In de loop der jaren zijn er innovaties gepleegd om het kantoorconcept beter af te stemmen op de veranderde werkprocessen en maatschappelijke ontwikkelingen. Flexibiliteit in de kantooromgeving wordt in de jaren negentig steeds belangrijker. Veel organisaties gaan over op een geheel nieuw kantoorconcept. Veel vaste werkplekken, vaak in een cellenkantoor, worden verruild voor flexplekken in een combikantoor waar medewerkers gebruik kunnen maken van activiteit gerelateerde werkplekken (AGW). Bij een activiteit

gerelateerd werkplekconcept hebben werknemers niet langer een vaste werkplek maar zoeken zij een werkplek die aansluit bij de activiteit die zij willen doen op dat moment (Kleij, 2015). Uit onderzoek van Bureau Leesman blijkt dat een flexibele werkomgeving met een ruime keuze aan werkruimtes als het positief wordt ervaren (Ik wil mobiel werken, 2016). Doordat flexibiliteit steeds belangrijker wordt neemt de betekenis van de facility manager steeds meer toe. Op het gebied van efficiency, productiviteit en winstgevendheid is de facility manager een grote toegevoegde waarde (Termaat, 2013).

- *Telewerken*

Telewerken is de laatste paar jaar sterk toegenomen. Dit houdt in dat medewerkers hun werkzaamheden elders uitvoeren dan op het kantoor. In 2007 maakt bijna de helft van de bedrijven gebruik van telewerken. Tussen 2008 en 2012 is het aantal stabiel, maar na 2012 stijgt het aantal bedrijven met telewerkvoorzieningen weer, tot 74 procent in 2015 (Telewerken weer in de lift, 2015). Telewerken komt het meest voor bij grote bedrijven. Hierbij zijn goede ICT-faciliteiten een voorwaarde. Medewerkers dienen de beschikking te hebben over dezelfde middelen als op kantoor. Telewerken levert een bijdrage aan het terugdringen van het aantal werkplekken en kosten. Tevens zorgt telewerken voor minder ziekteverzuim en tijds- en kostenbesparing op de reisbeweging. Daarnaast gaat de medewerkerstevredenheid omhoog, omdat de reisbeweging vaak als vervelend wordt ervaren. Experimenten, uitgevoerd door CFPB, hebben ook aangetoond dat medewerkers minder worden gestoord en zich hierdoor beter kunnen concentreren. Medewerkers waardeerden de grotere autonomie (zelf tijd indelen). Echter, het risico bestaat dat werk en privé door elkaar gaan lopen. Tot slot nog twee nadelen van telewerken: de medewerkers op het kantoor ervaren een hogere druk en informele contacten met medewerkers vinden minder spontaan plaats.

- *Flexfactor*

Door de technologische ontwikkelingen passen steeds meer organisaties een 'flexfactor' toe van 0,80. Dit houdt in dat per 100 medewerkers er maar 80 werkplekken zijn. De flexfactor van 0,80 is gebaseerd op een onderzoek dat CBRE heeft gedaan naar de bezetting van meer dan dertig kantoorhoudende organisaties in verschillende sectoren. Gebaseerd op de gemiddelde piekbezetting (ca. 75%) is een veel toegepaste flexfactor 0,80. Hiermee kan de werkomgeving zonder een wezenlijke verandering in de mobiliteit van medewerkers de piekbezetting altijd opvangen. Als een organisatie de mobiliteit van medewerkers wilt stimuleren introduceert zij vaak een lagere flexfactor, bijvoorbeeld 0,60 of 0,70 (CBRE, 2014). Het invoeren van minder werkplekken dan dat er medewerkers zijn leidt tot besparing van het aantal vierkante meters en een hogere bezettingsgraad.

- *Ontmoetingsplek*

Samenwerking wordt steeds belangrijker in werkprocessen. Volgens het CFPB, dat onderzoek heeft gedaan naar de toekomstige werkplek, geeft 96% van de experts aan dat in 2025 aanzienlijk meer wordt samengewerkt binnen verschillende afdelingen in de organisatie (Center for People and Buildings, 2016). Bas Hoorn, Trainer en adviseur Nieuwe Werken, denkt dat medewerkers over tien jaar gaan werken vanuit social coöperation en dat over tien jaar de kantoren ontmoetingsplaatsen zijn waar gelijkgestemden samenkomen rond een vraagstuk of thema (Hoorn, 2016).

'De werkplek over 10 jaar is een meeting point.' – Bas Hoorn

Volgens Juriaan van Meel, schrijver van het boek *Workplaces Today*, blijft een centraal kantoor wel altijd nuttig, maar gaat het steeds meer dienen als ontmoetings- en leerplek voor motivatie en inspiratie (Ik wil mobiel werken, 2016).

- *Integrale werkplekoplossingen*

De vraag naar integrale werkplekoplossingen om zo effectief mogelijk te kunnen werken neemt steeds meer toe. Volgens Robin Goemand, Managing Director bij Ahrend, zal over tien jaar met nog meer smart devices gewerkt worden. Pc's worden vervangen door laptops. Technologie zal steeds meer worden geïntegreerd in het meubilair (bijvoorbeeld telefoons opladen via draadloze inductie of draadloopbeheer van werkplekken) (Goemans, 2016). Wie zijn werkplek wil reserveren of wil kijken of een plek vrij is, logt in en checkt het via een app of site. Daarnaast is het fenomeen 'Bring Your Own Device (BYOD)' een trend die niet meer te stoppen is. Dit fenomeen houdt het werken op zelf meegebrachte apparatuur in. Uit een onderzoek uitgevoerd door Tech Pro Research wordt dit fenomeen bij 60% van de bedrijven al toegepast (Werken 2.0, 2017). Het zijn dan wel voornamelijk de kleinere bedrijven die dit fenomeen toepassen. Toch zijn nog veel bedrijven terughoudend.

Tech Pro Research concludeert dat vooral de veiligheid gevoelig ligt (Werken 2.0, 2017). Het is belangrijk dat Facility Management, vastgoed en ICT steeds nauwer met elkaar gaan samenwerken.

Daarnaast neemt duurzaamheid in de kantooromgeving steeds verder toe en willen werkgevers hun werknemers graag in beweging zien. Tot slot dienen kantoorconcepten tegenwoordig steeds meer als een strategiemiddel voor de organisatie. Een kantoorconcept kan namelijk een bijdrage leveren om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren (Stigter, 2007).

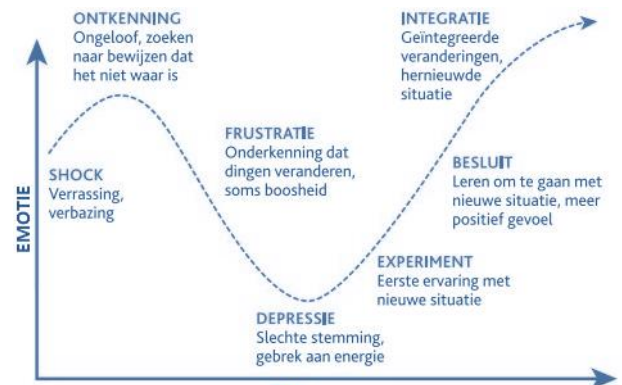
5.1.3 Psychologische aspecten/weerstand tegen verandering

Een nieuw kantoorconcept leidt vaak tot weerstand tegen deze verandering. Als medewerkers voor het eerst horen dat er een nieuw kantoorconcept komt, wekt dat vaak negatieve beelden op, vooral tegen het fenomeen 'flexibel werken'. Medewerkers hebben namelijk nog steeds een eerder 'vast' idee van werkplekken. Een hele belangrijke oorzaak voor weerstand is onbekendheid (Bruyne, 2008) en onbegrip over wat de veranderaar wil, waarom hij dat wil en hoe hij dat wil.

Er kunnen nog veel meer verschillende oorzaken zijn voor deze weerstand, namelijk:

- verandering is niet in het belang van de medewerkers;
- zij denken er slechter van te worden;
- de betrokkenen denken dat het beter kan;
- angst om niet aan nieuwe eisen te kunnen voldoen;
- ze voelen zich niet serieus genomen;
- ze zien de zin van de verandering niet in;
- sommigen staan vanuit hun persoonlijkheid meer open voor nieuwe zaken, anderen zijn behoudender.

Medewerkers doorlopen verschillende fases in het veranderproces. De verandercurve van Kübler-Ross speelt een grote rol in de psychologische benadering, zie figuur 1. Deze verandercurve kan antwoord geven op de vraag hoe de medewerkers met veranderingen omgaan. Deze curve laat de veranderaar zien wat medewerkers doormaken ten tijde van een verandering (Sjoerd van den Heuvel, 2013).



Figuur 1 Verandercurve Kübler-Ross

Volgens Dr. D.J.M. van der Voordt en Dr. J.J. van Meel, werkzaam bij de Technische Universiteit Delft, spelen psychologische aspecten van medewerkers inzake kantooromgeving een belangrijke rol. Deze aspecten moeten worden meegenomen in het besluitvormingsproces. Als hier namelijk onvoldoende aandacht aan wordt besteed, is de kans heel groot dat de kantooromgeving als dissatisfiers/demotivatatie gaat werken (Meel, 2002). Het is daarom belangrijk om de volgende psychologische aspecten inzake kantoorconcepten mee te nemen (Meel, 2002):

- menselijke behoefte aan privacy;
- eigen territorium;
- identiteit;
- personalisatie;
- status.

Eén van de grootste fouten die een veranderaar kan maken is het negeren van weerstandsignalen (Weerstand bij het invoeren van veranderingen, z.d.).

Met weerstand dient altijd iets gedaan te worden. Het vermijden van de weerstand is geen optie. Er zijn diverse manieren om te kunnen omgaan met deze weerstand. Zo moet weerstand worden benoemd. Hierdoor krijgen medewerkers namelijk de mogelijkheid om te praten over wat ze ervaren en voelen. Daarnaast moet weerstand worden erkend en bevraagd. Zo voelen medewerkers zich gehoord en kan de achterliggende reden van de weerstand achterhaald worden. Er kan namelijk pas echt goed op worden ingespeeld als de reden van weerstand duidelijk is. Zo kan worden gekeken hoe dit weggenomen kan worden. Tot slot is de belangrijkste manier om met weerstand om te gaan het creëren van draagvlak en zorgen dat anderen ook deelgenoot worden van de verandering (Jukito, 2012).

5.2 Huidige situatie

In deze paragraaf wordt de huidige kantooromgeving van MSD Moleneind in kaart gebracht.

Voorafgaand aan het onderzoek zijn er binnen MSD Moleneind al enkele knelpunten naar voren gekomen m.b.t. de kantoorhuisvesting. Deze knelpunten zijn:

- niet efficiënt omgaan met de ruimte;
- vaste werkplekken worden niet optimaal benut (telewerken);
- veel interne verhuizingen;
- MSD heeft duurzaamheid en innovatie hoog in het vaandel staan. Dit is niet doorgetrokken in de kantoorhuisvesting;
- overbezetting.

5.2.1 Kerngegevens

MSD, locatie Moleneind, beschikt over drie kantoorgebouwen, namelijk KA-Carré, KD en KR. Het KD-gebouw bestaat enkel uit vergaderzalen. De verdeling van de afdelingen over KR en KA-Carré is te vinden in bijlage 15. Hierin is ook de personeelsomvang totaal, per afdeling en per gebouw zichtbaar. In tabel 2 bevinden zich de kerngegevens.

	KA-Carré	KR	Totaal
Verdiepingen			
Aantal verdiepingen	3	7	10
Restcapaciteit			
Aantal medewerkers	272	235	507
Aantal werkplekken	277	294	571
Restcapaciteit	5	59	64 (13%)
Aantal m² (vvo)			
Aantal m²	5.596	4.060*	9.656
Aantal m² per werkplek	20,20	13,81	16,91
Aantal m² per medewerker	20,57	17,28	19,05
Huisvestingskosten			
Kosten per werkplek per jaar			€ 10.265**
Totale werkplekkosten per jaar			€5.861.315,-
Kosten per m² (vvo)			€ 607,-

Tabel 2 Kerngegevens gebouwen MSD Moleneind

*Niet het gehele gebouw (10 verdiepingen), alleen de verdiepingen met werkplekken (7 verdiepingen).

**Op basis van de NFC Index en een flexfactor van 1,1 (571 werkplekken/507 medewerkers) (NFC Index Coöperatie u.a., 2016)

Hieruit blijkt dat er een restcapaciteit is van 64 werkplekken (13%). Voorafgaande aan het onderzoek kwam naar voren dat de opdrachtgever en medewerkers een overbezetting ervaren. Na deze inventarisatie blijkt echter dat er een restcapaciteit is van 13%. Het KD-gebouw bestaat niet uit werkplekken, maar enkel uit vijf grote vergaderzalen. Omdat het KD-gebouw niet beschikt over werkplekken is dit gebouw niet opgenomen in tabel 2. Zie in bijlage 15 de vergadercapaciteit van het KD, KA-Carré en KR-gebouw.

5.2.2 Huidig kantoorconcept

Plaats

In de huidige situatie zijn de medewerkers niet alleen werkzaam in het centrale kantoor, maar maken medewerkers ook gebruik van telewerken. Door de huidige ICT-voorzieningen en vertrouwensband tussen medewerkers en leidinggevende wordt dit mogelijk gemaakt. Dit geldt echter niet voor iedere medewerker. Het is namelijk zo dat in de huidige situatie de medewerkers niet standaard beschikken over een eigen laptop en zakelijke mobiele telefoon. Dit is afhankelijk van de functie en de rol die de medewerker heeft. Wel heeft het grootste deel van de medewerkers een eigen laptop en zakelijke mobiele telefoon.

Lay-out

Het kantoorconcept is voor beide gebouwen verschillend. In gebouw KA-Carré is er sprake van een traditioneel kantoorconcept, ook wel cellen- of kamerkantoor genoemd. Bijlage 16 geeft aan de hand van illustraties een impressie weer van het kantoorconcept in het KA-Carrégebouw. De kamers worden door één, twee of drie

personen gebruikt. Daarnaast bestaat het souterrain en de begane grond naast cellen uit een teamkantoor/groepskantoor. Dit kantoor wordt bezet door ongeveer acht personen. In het KA-Carrégebouw zijn geen overlegruimtes aanwezig. Wel beschikt het gebouw over vergaderruimtes. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de indelingsvrijheid bij een cellenkantoor gering is. De hoeveelheid wanden bij een cellenkantoor zorgt ervoor dat er geen flexibele indelingen mogelijk zijn. De ruimte wordt in dit kantoorconcept inefficiënt gebruikt. De klimaatbeheersing kan decentraal worden geregeld. Daarnaast is het kantoorconcept gebaseerd op status, formele communicatie, geconcentreerd werk en comfort.

In het KR-gebouw is er sprake van een kantoortuinconcept (open kantoor). Bijlage 17 geeft aan de hand van illustraties een impressie weer van het kantoorconcept in het KR-gebouw. Er zijn per verdieping overleg-/vergaderruimtes aanwezig. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat een kantoortuin beschikt over een grote indelingsvrijheid. De nadruk ligt op communicatie, samenwerking en eenheid. Daarnaast speelt status een minder grote rol. Echter, er ontstaan sneller klimaatproblemen en er is een gebrek aan privacy.

MSD heeft een aantal procedures opgesteld inzake kantoortoewijzing. Zo komt een medewerker in aanmerking voor een kantoor conform Band criteria of specifieke functie. Een medewerker in Band 700/800 (Executive 1, 2, 3, 4) komt in aanmerking voor een eigen gesloten kantoor tot 24 m². Een medewerker in Band 500/600 (Professional 5, 6 Research 5, 6, 7, 8, Sales 5, Management 3, 4, 5) komt in aanmerking voor een gesloten kantoor tot 16 m². Een medewerker in Band 400 en lager komt in aanmerking voor een open werkruimte van minimaal 6 m² (Orsouw W. v., 2015). In gebouw KA-Carré en KR-Toren zitten 5 medewerkers die boven Band 400 vallen en dus in aanmerking komen voor een eigen gesloten kantoor tot 16 m² of 24 m². Echter zijn er in de huidige situatie meer medewerkers die een eigen gesloten kantoor bezitten tot 16 m² of 24 m². Zo beschikken 21 medewerkers in KA-Carré en 19 medewerkers in het KR-gebouw over een eigen gesloten kantoorkaart. Dit komt omdat er ten eerste op een aantal afdelingen overlegruimtes worden geclaimd als kantoorkaart en er ten tweede ruimte beschikbaar is. Daarnaast vindt een aantal medewerkers dat zij toch recht hebben op een eigen gesloten kantoor in verband met vertrouwelijke gegevens.

Gebruik

Bij MSD Moleneind beschikt iedere medewerker over een vaste werkplek, onafhankelijk van hun functie. Ook de medewerkers die veel buiten de deur werken, parttime werken en/of niet veel aanwezig zijn op het kantoor beschikken bij MSD over een eigen werkplek. Het werkplekconcept bestaat dus uit enkel vaste werkplekken. MSD hanteert een 'Clean Desk Beleid'. Dit beleid houdt in dat aan het einde van de werkdag het bureau leeg moet zijn. Het is wel toegestaan om bijvoorbeeld familiefoto's op het bureau te laten staan. Echter, documenten moeten netjes worden opgeborgen aan het eind van de dag.

5.2.3 Medewerkerstevredenheid huidig kantoorconcept

Om de medewerkerstevredenheid inzake het huidige kantoorconcept te achterhalen zijn er interviews afgenomen onder willekeurige MSD-medewerkers afkomstig uit de twee kantoorgebouwen.

Plaats

Uit de interviews blijkt dat vijftien van de negentien respondenten gebruik maken van telewerken. Deze respondenten werken wel eens thuis, bij een klant of in het buitenland (zakenreis). Zij geven aan het fijn te vinden dat de mogelijkheid tot thuiswerken wordt geboden. Deze respondenten geven aan hier ongeveer één keer in de week gebruik van te maken. Medewerkers geven tevens aan het fijn te vinden om naar het kantoor toe te komen voor directe interactie met collega's.

Lay-out

KA-Carrégebouw

Het KA-Carrégebouw beschikt over een cellenkantoor. Daarnaast bestaat het souterrain en de begane grond, naast cellen, ook uit een teamkantoor/groepskantoor. Uit interviews met medewerkers uit het KA-Carrégebouw blijkt dat de helft van de respondenten erg tevreden is over het cellenkantoor. Zo geven zij aan dat het huidige kantoorconcept erg luxe is en dat zij zich goed kunnen concentreren. Echter, zij geven wel aan dat de akoestiek beter kan. Een van hen zegt hierover het volgende:

‘De wanden hier zijn heel dun, dus je hoort echt precies wat de buurman naast je te zeggen heeft. Dus als iemand praat, en dat hoeft niet eens hard te zijn hoor, dan hoor je gewoon alles.’ – Respondent 17

De andere helft geeft aan toch minder tevreden te zijn over het huidige kantoorconcept. Dit zit hem vooral in het geringe contact met andere medewerkers. Een van de respondenten zegt het volgende hierover:

‘Je leert niet snel mensen kennen. Ik werk hier nu al best lang en ik ken bijvoorbeeld nog lang niet iedereen hier in de gang bij naam. Ik doe dan af en toe een cursus en daarbij leer je wel mensen kennen, maar wanneer je in het dagelijkse werk niet direct met mensen te maken hebt dan leer je ze ook niet kennen. Op een klein praatje bij de koffieautomaat na. Je gaat nu niet bij iemand binnenstappen. Dat doe je nu gewoon niet.’ – Respondent 5

Daarnaast geven twee respondenten aan dat het in de huidige situatie niet efficiënt is dat er een spreektafel staat in een kantoorruimte. Andere medewerkers kunnen hier namelijk geen gebruik van maken en als je collega aan de spreektafel zit te overleggen stoort het de andere medewerkers die werkzaam zijn binnen de ruimte. Tevens geven de medewerkers aan dat de werkactiviteiten niet optimaal worden ondersteund. In de huidige situatie worden concentratiewerkzaamheden en telefoneren nauwelijks gefaciliteerd.

KR-gebouw

Het KR-gebouw beschikt over kantoortuinen. Uit interviews met medewerkers uit het KR-gebouw blijkt dat de meerderheid over het algemeen tevreden is over het huidige kantoorconcept. De meerderheid van de respondenten heeft voorheen gewerkt in het cellenkantoor in het KA-Carré of KA-flatgebouw en zijn in de loop der jaren verhuisd naar de kantoortuin in KR. Deze respondenten geven aan dat de verhuizing een hoop weerstand heeft opgeroepen. De medewerkers vertellen dat ze aanvankelijk een negatief beeld hebben gehad van de kantoortuin. Ze wilden graag in het cellenkantoor blijven werken, dit waren zij namelijk gewend. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers hebben moeten wennen aan de nieuwe situatie. Medewerkers hebben het gevoel dat ze beluisterd werden door andere medewerkers en dat ze een stukje privacy zijn kwijtgeraakt. Echter, de medewerkers zijn nu erg te spreken over de kantoortuin. Zo geeft de meerderheid van de respondenten aan dat de communicatie is verbeterd. Een van de respondenten zegt hierover het volgende hierover:

‘Nu vind ik de kantoortuin veel fijner. Eerst moest ik een kamer binnenstappen. Dan is de drempel hoog om met andere mensen te gaan praten. De communicatie is dan vooral minder. Nu is het veel makkelijker om te overleggen. Je vangt ook veel meer dingen op, waardoor je op de hoogte blijft van alles wat er speelt.’ – Respondent 12

Daarnaast geven medewerkers aan dat het contact met andere afdelingen verbeterd is sinds zij werken in een open kantoortuin. Medewerkers zijn dus heel erg te spreken over de communicatie en samenwerking in de kantoortuin. Echter, het blijkt dat veel medewerkers bellen vanaf de werkplek. Er zijn geen uitwijkmogelijkheden, wat als onprettig wordt ervaren. Er zijn namelijk medewerkers die vertrouwelijke telefoongesprekken hebben en het niet wenselijk achten om dit in de kantoortuin te voeren. Daarnaast zorgt het voor geluidsoverlast. Medewerkers geven aan dat in de huidige situatie concentratiewerkzaamheden en telefoneren nauwelijks worden gefaciliteerd en dat de akoestiek veel beter kan. Tevens geven medewerkers aan enkel gebruik te maken van de overleg ruimtes op de eigen verdieping. Tot slot geven medewerkers aan dat er klimaatproblemen heersen in het KR-gebouw. Een nadeel vinden medewerkers dan ook dat de temperatuurbeleving verschilt per persoon. Vrouwen geven aan het sneller koud te hebben dan mannen. Echter, de temperatuur kan in de kantoortuin niet zelf worden geregeld.

Gebruik

Het werkplekconcept bij MSD Moleneind bestaat enkel uit vaste werkplekken. Uit de interviews met medewerkers blijkt dat de meerderheid van de respondenten erg gehecht is aan zijn/haar vaste werkplek. Er is gevraagd waarom de medewerkers zo gehecht zijn aan hun eigen werkplek. Dit is gedaan aan de hand van de verschillende psychologische aspecten (menselijke behoeften aan privacy, territorium, identiteit, personalisatie of status). Hieruit blijkt dat de medewerkers personalisatie en territorium het belangrijkste vinden. Medewerkers hebben graag hun eigen spullen bij de hand en willen de werkplek persoonlijk maken met bijvoorbeeld fotolijstjes. Enkele medewerkers geven ook aan veel waarde te hechten aan een bureau met

twee beeldschermen. De reden die het vaakst genoemd wordt door de respondenten is dat de eigen werkplek goed staat afgesteld op de persoonlijke houding. Uit interviews blijkt namelijk dat veel medewerkers last hebben van rugklachten en dat MSD veel aandacht heeft besteed aan de werkplekinstellingen. Er zijn fysiotherapeuten langs geweest om alle bureaus goed af te stellen. Een van de respondenten zegt hierover het volgende:

‘Ik hecht heel veel waarde aan een eigen werkplek. Dat heeft er mee te maken dat mijn bureau en stoel helemaal op mij zijn afgesteld. Ik krijg morgen toevallig bezoek van mijn fysiotherapeut om dat weer opnieuw in te stellen, omdat we laatst verhuisd zijn. Dus als ik elke keer een andere bureau of stoel heb dan zou ik dat telkens opnieuw door een fysiotherapeut moeten laten instellen. Vandaar dat ik het prettig vind om mijn eigen werkplek te hebben. Verder maakt het mij niet veel uit. Ik vind het alleen erg belangrijk dat ik goed zit.’ – Respondent 15

Uit de interviews blijkt dat medewerkers het lastig vinden om zelf de werkplek goed in te stellen. Als reden wordt gegeven dat het meubilair handmatig versteld moet worden. Medewerkers vinden dit vervelend en tijdrovend. Daarnaast weten medewerkers niet hoe de werkplek goed kan worden afgesteld op het lichaam. Uit de interviews blijkt eveneens dat de meeste medewerkers al een hele tijd werkzaam zijn binnen MSD. De medewerkers zijn niet anders gewend dan een vaste werkplek te hebben. Op de vraag of medewerkers het huidige werkplekconcept efficiënt en effectief vinden antwoordt meer dan de helft dat het huidige werkplekconcept niet efficiënt en effectief is, een respondent geeft het volgende aan:

‘In mijn ogen zijn MSD-medewerkers enorm verwend. Ik heb hiervoor bij twee andere werkgevers gewerkt waar je het als medewerker een stuk minder luxe had dan hier. En ik merk dat de mensen hier in de loop der jaren altijd veel luxe hebben ervaren. Ze hebben altijd veel ruimte gehad, een eigen bureau.. genoeg computer spulletjes. Dus ik denk wel dat het binnen dit bedrijf lastig is voor mensen om zich aan te passen aan bijvoorbeeld flexplekken. Wat ik bij mijn vorige baan ook merkte was dat vooral de oude generatie daar veel moeite mee had. De wat jongere generatie ging hier veel makkelijker mee om gemiddeld genomen dan de oude generatie.’ – Respondent 14

Dit blijkt ook uit de vraag of er iets verbeterd zou kunnen worden aan het huidige werkplekconcept. De helft van de respondenten geeft aan het huidige werkplekconcept luxe te vinden.

‘Ik vind niks mis met het huidige werkplekconcept. Ik vind het eigenlijk heel luxe en perfect zoals het nu is.’ – Respondent 2

Inrichting

De helft van de respondenten vindt de huidige kantoorinrichting prima. De andere helft vindt de huidige kantoorinrichting aan de saaie kant.

5.2.4 Huidige werkplekbezetting (Bezettingsgraadmeting)

Voorafgaande aan het onderzoek zijn knelpunten naar voren gekomen, waaronder ruimtegebrek en een tekort aan werkplekken. Uit de interviews blijkt dat de opdrachtgever en medewerkers een overbezetting ervaren. Zo geven respondenten aan:

‘Bij ons is iedereen er altijd’ – Respondent 2

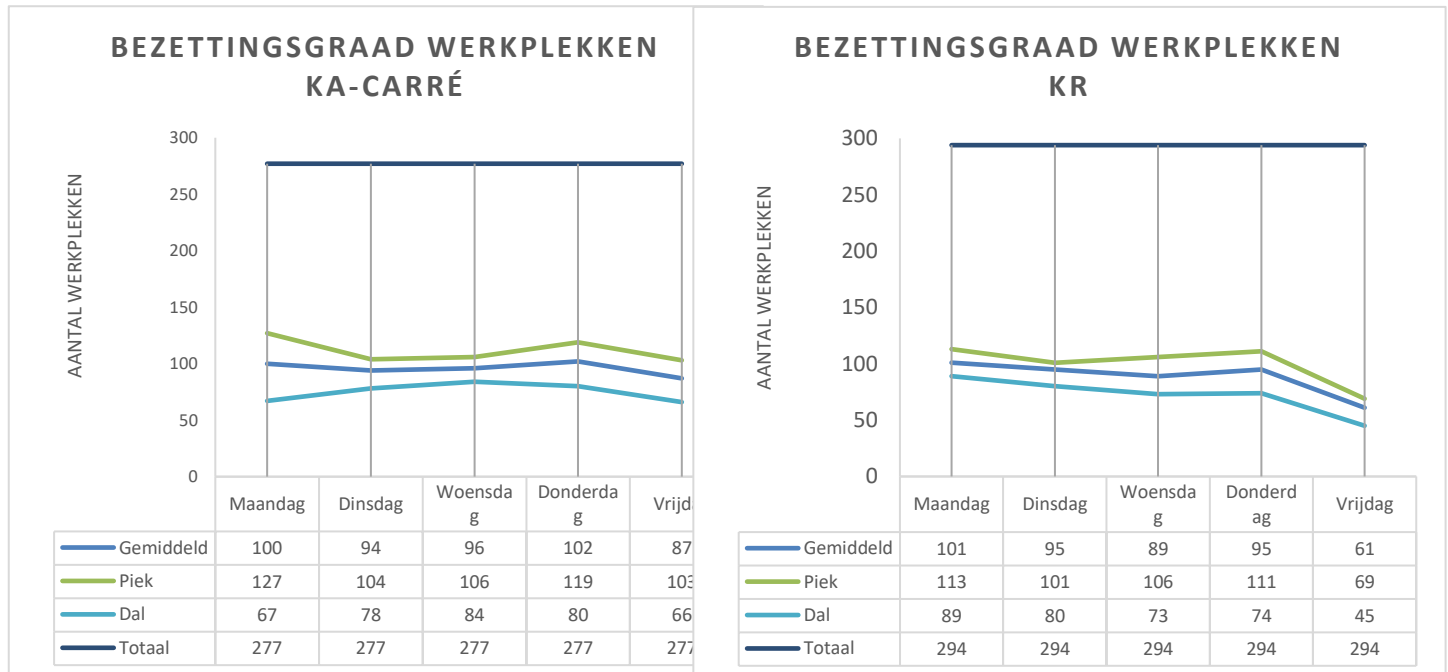
‘Ik vind het kantoor echt heel goed bezet. Er zijn natuurlijk dagen dat het iets minder is, maar over het algemeen vind ik het kantoor echt heel goed bezet.’ – Respondent 6

‘Het zit eigenlijk altijd bijna helemaal vol’ – Respondent 19

Maar klopt dit wel?

Uit de inventarisatie blijkt al dat er een restcapaciteit is van 13% (62 werkplekken). Dit geeft al aan dat er geen overbezetting is. Daarnaast is er een bezettingsgraadmeting uitgevoerd om te achterhalen hoe groot de bezetting is.

Uit de bezettingsgraadmeting blijkt echter hetzelfde, namelijk maar een gemiddelde bezetting van 35% in KA-



Figuur 2 Bezettingsgraad werkplekken KA-Carré

Figuur 3 Bezettingsgraad werkplekken KR

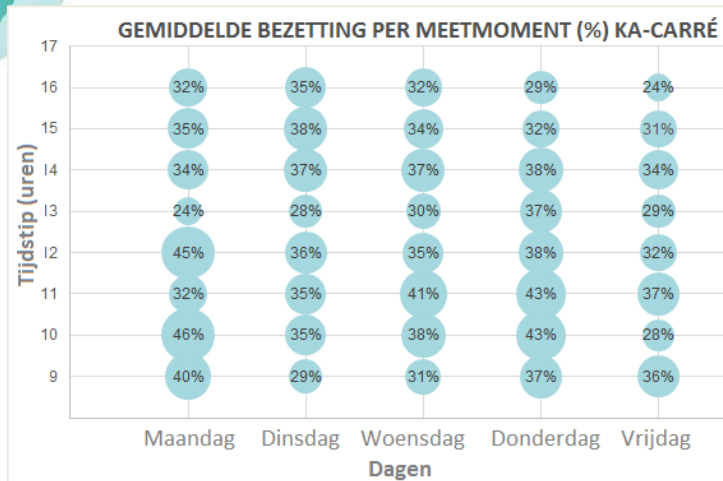
Carré (zie figuur 2) en een gemiddelde bezetting van 30% in KR-gebouw (zie figuur 3). Er is dus geen overbezetting maar een onderbezetting.

De bandbreedte waarbinnen de bezetting fluctueert is inzichtelijk gemaakt met de piek- en dalbezetting. Het drukste en rustigste gemeten moment is geanalyseerd. Op basis van deze gegevens kan worden bepaald wat de maximale werkplekbezetting is. De maximale werkplekbezetting is het referentiepunt voor de normering van het aantal benodigde werkplekken.

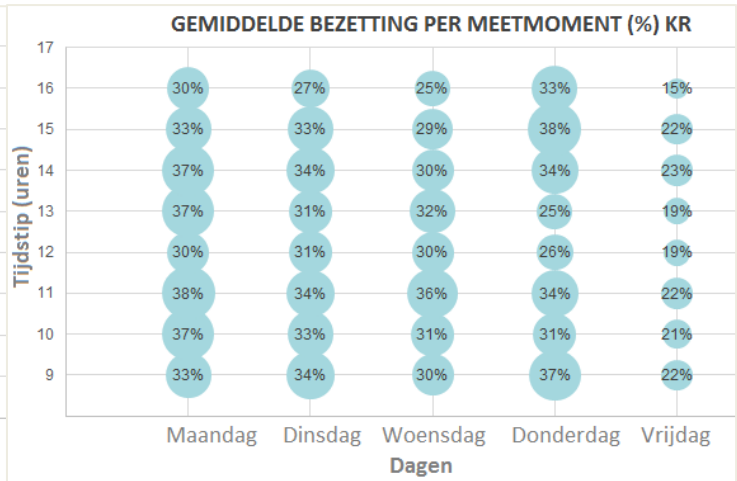
In KA-Carré wordt er een piekbezetting van 127 werkplekken (46%) gemeten, dus op het drukste moment in de week staan nog 150 van de 277 werkplekken leeg. De hoogste bezetting wordt gemeten op maandag en op vrijdag de laagste bezetting (zie figuur 2).

In KR wordt er een piekbezetting van 113 werkplekken (38%) gemeten, dus op het drukste moment in de week staan nog 181 van de 294 werkplekken leeg. De hoogste bezetting wordt gemeten op donderdag en de laagste bezetting op vrijdag (zie figuur 3).

De gemiddelde bezetting per meetmoment per gebouw is inzichtelijk gemaakt met behulp van een bellendiagram (zie figuur 4 en 5). De grootte van de bel staat in verhouding met de grootte van de bezetting.



Figuur 4 Bezettingsgraad per meetmoment KA-Carré



Figuur 5 Bezettingsgraad per meetmoment KR

Hoe groter de bel, hoe groter de gemiddelde bezettingsgraad. Hieruit blijkt dat er gedurende de dag veel in- en uitloop is. De bezetting is ook per verdieping in kaart gebracht. Deze resultaten zijn opgenomen in bijlage 18. Het KD-gebouw bestaat enkel uit vergaderzalen en dient voornamelijk voor scholing van medewerkers. Het KD-gebouw heeft een gemiddelde bezetting van 60%. De piekbezetting is 90%. De hoogste bezetting wordt gemeten op de donderdag en de laagste bezetting op de maandag.

Maar waarom ervaren medewerkers dan toch een overbezetting? Medewerkers geven in interviews aan dat, omdat de akoestiek in de huidige situatie niet goed geregeld is, het druk aanvoelt in het kantoor.

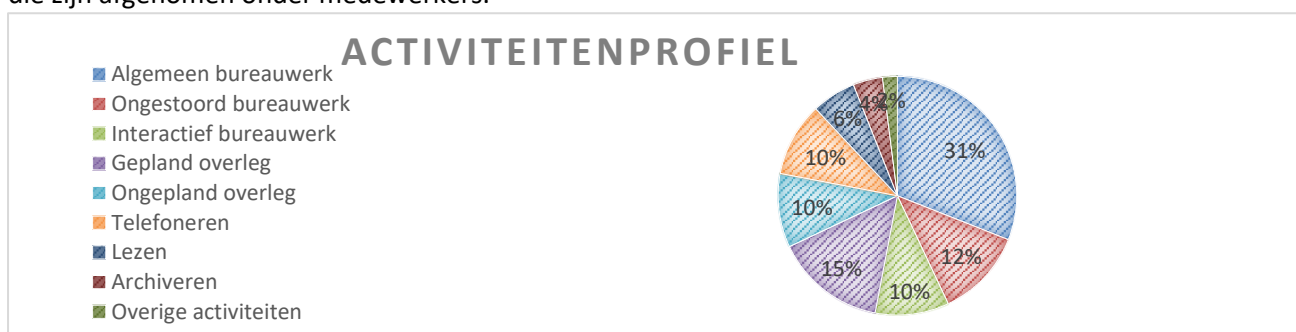
5.2.5 Activiteitenpatronen

Met behulp van interviews is achterhaald welke werkprocessen en activiteiten er plaatsvinden in de kantooromgeving. De geïnterviewde medewerkers hebben aangegeven welke type werkzaamheden zij verrichten. Omdat niet de gehele populatie kan worden bereikt met interviews is ervoor gekozen om het activiteitenpatroon op te stellen in samenspraak met de opdrachtgever op basis van inzichten, ervaringen en de interviewresultaten.

Er is onderscheid gemaakt in de volgende activiteiten, afkomstig van het CfPB (Beijer, 2011):

Activiteiten	Omschrijving
Algemeen bureauwerk	Routinematig bureauwerk
Ongestoord bureauwerk	Bureauwerk waarbij u niet gestoord wilt worden
Interactief bureauwerk	Bureauwerk waarbij interactie met een collega gewenst is
Gepland overleg	Afgesproken overleg met 1 of meer collega's
Ongepland overleg	Ad hoc-overleg
Telefoneren	Telefoongesprekken (van verschillende aard)
Lezen	Lezen langer dan een half uur aaneengesloten
Archiveren en documentverzorging	Verwerken van documenten en ingekomen post
Overige activiteiten	Overige activiteiten die niet passen onder bovenstaande

Het activiteitenprofiel (figuur 6) is het resultaat van de gesprekken met de opdrachtgever en de 19 interviews die zijn afgenomen onder medewerkers:



Figuur 6 Activiteitenprofiel

Zoals te zien is in figuur 6 bestaan de activiteiten op de kantoren vooral uit algemeen bureauwerk (31%), gevolgd door gepland overleg (15%) en ongestoord bureauwerk (12%). Het interactief bureauwerk, telefoneren en ongepland overleg staan op een gedeelde vierde plaats met 10%.

In interviews geven de medewerkers aan dat in de huidige situatie de werkactiviteiten niet optimaal worden ondersteund. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan concentratiewerkplekken en belcellen. In de huidige situatie worden volgens hen concentratiewerkzaamheden en telefoneren nauwelijks gefaciliteerd. Uit het activiteitenpatroon blijkt dat dit wel erg belangrijk is, ongestoord bureauwerk en telefoneren bevat namelijk 22%. Tot slot gaf driekwart van de geïnterviewden aan nog geconfronteerd te worden met veel papierwerk. Als reden hiervoor geven zij aan dat veel papieren nog schriftelijk ondertekend en bewaard dienen te worden en dat een aantal medewerkers met technische tekeningen werkt.

5.3 Gewenste situatie

Door middel van theoretisch en empirisch onderzoek wordt in deze paragraaf de gewenste situatie inzake kantoorconcepten in kaart gebracht.

5.3.1 Gewenste situatie volgens medewerkers

Om de gewenste situatie inzake het kantoorconcept te achterhalen zijn er interviews afgenomen onder willekeurige MSD-medewerkers afkomstig uit de twee kantoorgebouwen.

Gewenst kantoorconcept

KA-Carrégebouw

De meningen in het KA-Carrégebouw zijn verdeeld. Zo is de helft van de medewerkers tevreden over het cellenkantoor en wilt de huidige situatie niet aanpassen. Deze helft heeft alleen behoefte aan een verbetering inzake akoestiek. De andere helft zou graag over gaan op een geheel ander kantoorconcept, namelijk een combikantoor met telefooncellen, overlegruimtes en concentratieplekken rondom de open ruimte.

KR-gebouw

In het KR-gebouw zijn alle respondenten tevreden over de kantoortuin. Echter, de gewenste situatie zou volgens de medewerkers een combikantoor zijn met telefooncellen en concentratiewerkplekken rondom. Medewerkers geven namelijk aan dat in de huidige situatie concentratiewerkzaamheden en telefoneren nauwelijks worden gefaciliteerd. De medewerkers hebben hier wel behoefte aan. Dit blijkt ook uit het activiteitenpatroon. Medewerkers geven aan gebruik te willen maken van loungeplekken voor kort incidenteel overleg. In de interviews komt ook naar voren dat de medewerkers in de huidige situatie veel zittend bureauwerk verrichten. Er zijn veel medewerkers met rugklachten. Uit interviews blijkt dat de medewerkers beweging missen en in de gewenste situatie behoefte hebben aan een dynamische werkplek. Zit/statafels worden in de interviews dan ook vaak benoemd. Tot slot geven medewerkers aan dat de akoestiek verbeterd dient te worden en dat zij de voorkeur geven aan het zelf regelen van de temperatuur.

Gewenst werkplekconcept

Het huidige werkplekconcept bij MSD Moleneind bestaat enkel uit vaste werkplekken. Uit paragraaf 5.2 blijkt dat de medewerkers erg gehecht zijn aan zijn/haar vaste werkplek. De gewenste situatie volgens de medewerkers zou dus een werkplekconcept zijn met vaste werkplekken zoals in de huidige situatie. Echter, er is aan de medewerkers bovendien gevraagd wat zij vinden van de non-territoriale werkplek/flexibele werkplek. Vijf respondenten geven meteen aan hier open voor te staan. De overige respondenten antwoorden meteen met een aantal tegenargumenten, zie figuur 7.

‘Dan moet ik ‘s ochtends steeds weer op zoek naar een vrij plekje.’

‘Zit ik straks aan een werkplek die niet is afgesteld op mijn lengte.’

‘Het is ook niet hygiënisch. Dan moet je een koptelefoon op die door verschillende mensen wordt gebruikt. En het toetsenbord wordt door verschillende medewerkers gebruikt. Dat vind ik toch viezig.’

Tegenargumenten flexibele werkplek

‘Dan bellen mensen mij op mijn vaste telefoon en dan zit iemand anders aan dat bureau te werken.’

‘Je zit niet meer standaard naast mensen met wie je samenwerkt.’

‘Dan is het zo van wie het eerst komt het eerst maalt. Dat vind ik niet eerlijk.’

‘Iedereen gebruikt een andere dockingstation, dus dat werkt niet.’

Figuur 7 Tegenargumenten flexibele werkplek

Echter, de meerderheid van de respondenten geeft aan, dat als deze aandachtspunten worden opgelost, ze de flexibele werkplek accepteren. Medewerkers geven aan dan wel als tegemoetkoming optimale voorzieningen te verwachten die het flexibele werken ondersteunen, namelijk:

- elektrisch verstelbaar meubilair;
- universele docking station;
- ICT-voorzieningen optimaliseren (overall optimale wifi, vaste telefoons vervangen door mobiele werktelefoons);
- rekening houden met hygiëne (eigen muis, laptop en headset);
- zones creëren (afdelingen bij elkaar en een stiltezone);
- concentratieruimtes en belcellen implementeren;
- goede gedragsregels;
- zorgdragen voor genoeg werkplekken;
- akoestiek waarborgen.

Daarnaast geeft de meerderheid van de respondenten aan het wel te snappen als de organisatie besluit over te gaan op een efficiënte en innovatieve manier van werken met behulp van flexibele werkplekken. Medewerkers beseffen zelf ook dat een werkplek veel geld kost en dat het zonde is als de werkplek (door bijvoorbeeld telewerken) onbenut blijft.

Er is ook aan de medewerkers gevraagd wat zij vinden van het concept activiteit gerelateerd werken (AGW). De helft van de medewerkers geeft aan hier geen gebruik van te willen maken. Deze medewerkers vinden het niet wenselijk om steeds bij elke verwisseling van activiteit een andere werkplek te zoeken. Medewerkers willen toch het liefst een vaste basis te hebben. De andere helft geeft aan dit wel wenselijk te vinden. De reden die zij hiervoor geven is de ruime keuze aan verschillende ruimtes.

Inrichting

De helft van de respondenten zou de kantooromgeving graag wat kleurrijker, huiselijker en moderner zien. Daarnaast geven zij aan behoefte te hebben aan een lichte en open uitstraling.

5.3.2 Gewenste situatie volgens organisatie

In deze paragraaf wordt beschreven waar de organisatie naartoe wil inzake kantoorhuisvesting.

Merck (moederorganisatie MSD) zou graag één lijn creëren binnen de kantoorhuisvesting. Merck heeft om deze reden een wereldwijd programma opgesteld, genaamd MerckSpace.

MerckSpace is a comprehensive solution that combines mobile technology, flexible work space design, and progressive management methodologies to foster collaboration and innovation (Merck, 2012).

Merck heeft hierin de volgende doelen opgenomen inzake kantoorhuisvesting (Merck, 2012):

- Aantrekken en behouden van talent:
 - faciliteer in een goede balans tussen werk en privé;
 - faciliteer de minder valide;
 - verbeter de werkomgeving om talent aan te trekken en te behouden;
 - faciliteer de behoeften van alle generaties medewerkers.

- Stimuleren van innovatie:
 - faciliteer meer samenwerkingsruimtes;
 - het kantoorontwerp moet socialisatie, interactie en innovatie mogelijk maken;
 - introduceer aanlandwerkplekken en flexibele werkplekken.
- Faciliteren technologie:
 - integreer opkomende technologieën;
 - faciliteer medewerkers met technologie voor zowel binnen als buiten het kantoor.
- Duurzaamheid ondersteunen:
 - verminder papiergebruik;
 - verminder tijd en kosten voor forenzen/pendelen;
 - faciliteer toegang tot meer daglicht.
- Werkplekefficiëncy verhogen:
 - optimaliseer de vastgoed voetprint in samenhang met de organisatiedoelen;
 - optimaliseer de CO₂-voetprint van medewerkers en werkplekken;
 - verminder het totaal aantal vierkante meters papierenarchief;
 - creëer een flexibele werkomgeving.

MerckSpace heeft hiervoor een aparte missie en visie opgesteld.

Visie: Een duurzame, hoge productiviteit ondersteunende werkplek die samenwerken en innovatie bevordert.

Waarde: Faciliteer balans tussen werk en privé, verbeter productiviteit en verhoog financiële, duurzame en sociale verantwoordelijkheid.

Missie: Creëer een dynamische, veranderbare werkomgeving die de werknemer- en organisatieprestaties optimaliseert, waarmee Merck zich onderscheidt van concurrenten.

MerckSpace gaat uit van combikantoorconcept met diversiteit aan verschillende werkplektypen. MerckSpace heeft een vloerplan ontwikkeld met hierin een visuele weergave van het, volgens Merck, ideale beeld inzake kantoorinrichting (zie figuur 8). Dit ontwerp past bij het werkplekconcept dat MerckSpace hanteert, namelijk het activiteit gerelateerd werken (Activity Based Working). Medewerkers zoeken een werkplek die aansluit bij de activiteit die zij willen doen op dat moment. Er zijn meer medewerkers dan werkplekken.



Figuur 8 Floorplan Activity Based Working

Zoals is benoemd zou Merck graag één lijn creëren inzake kantoorconcepten binnen kantoren in eigendom van Merck. Dit is echter een wens vanuit Merck, dit wordt in de huidige situatie nog niet toegepast in elke vestiging. Daarnaast wordt het ook niet bewaakt.

De gewenste situatie volgens de afdeling GWES binnen MSD Moleneind is een innovatieve kantoorhuisvesting waarbij het niet primair om kostenbesparing gaat, maar om het aantrekken en behouden van nieuw talent, het verbeteren van productiviteit en kwaliteit en het efficiënt omgaan met de beschikbare ruimte. De doelen die Merck heeft opgenomen in MerckSpace komen dus grotendeels overeen met de doelen die afdeling GWES stelt. Daarnaast vindt de afdeling GWES het belangrijk dat een nieuw kantoorconcept ervoor zorgt dat de interne verhuisbewegingen worden teruggedrongen. Het is daarom belangrijk dat het nieuwe kantoorconcept flexibel is. Ook gezien de grote dynamiek in de organisatie is dit een belangrijk aspect. Het kantoorconcept moet flexibel genoeg zijn om organisatorische veranderingen op te vangen zonder veel kosten of verstoringen van het primaire proces. Daarnaast moet het kantoorconcept bijdragen aan innovatie, door een stimulerende omgeving te creëren die bijdraagt aan communicatie en ontmoetingen.

5.4 Van huidige naar gewenste situatie (Best Practices)

Nu zowel de huidige als gewenste situatie in kaart is gebracht kan er worden gekeken hoe van het ene naar het andere punt kan worden gekomen. Om te achterhalen wat de beste manier is, is er gekeken naar hoe andere organisaties tot een nieuw kantoorconcept zijn gekomen.

Er zijn interviews afgenomen bij Shell en Akzonobel. Daarnaast is er via telefonisch- en e-mailcontact extra informatie ingewonnen bij MSD te Praag. De verslagen zijn samenvattend uitgewerkt en opgenomen in bijlage 19.

Uit interviews blijkt dat de geïnterviewde organisaties zijn gestart met het in kaart brengen van de huidige situatie. De organisaties hebben een adviesbureau ingeschakeld om dit te bewerkstelligen. De huidige situatie hebben zij in kaart gebracht met behulp van een organisatieanalyse en bezettingsgraadmetering. Bij alle organisaties was de bezettingsgraadmetering erg laag en sloot de huisvesting niet aan op de organisatiedoelen. Zo is bij Shell innovatie bijvoorbeeld erg belangrijk. Echter werkte zij nog met een traditioneel kantoorconcept.

Hierna hebben de organisaties de gewenste situatie beschreven. De gewenste situatie hebben zij later vertaald in een programma van eisen. De organisaties hebben een architect aangesteld om de gewenste situatie om te zetten in ontwerpen. Bij Shell en MSD bestond er al een Global Programm waarin de gewenste situatie was beschreven. Bij Shell moeten alle vestigingen zich hieraan houden. Bij MSD is dit meer een leidraad.

Shell en Akzonobel hebben ervoor gekozen om van vaste werkplekken over te gaan naar flexibele werkplekken. MSD Praag hanteert activiteit gerelateerde werkplekken. Alle organisaties gaven aan een flexfactor van ongeveer 0,8 (10 medewerkers, 8 werkplekken) te hanteren. Door de lage bezettingsgraad kon de flexfactor nog lager, maar zo is er nog ruimte over om in de toekomst te groeien. Daarnaast hebben alle organisaties ervoor gekozen om van een cellenkantoor over te gaan op een combikantoor.

Alle organisaties gaven aan dat er veel aandacht moet worden besteed aan akoestiek en ICT. De organisaties hebben een firma ingeschakeld om het geluidsniveau te meten. Daarnaast hebben ze akoestiekdempende materialen toegepast. Akzonobel heeft sound masking geïmplementeerd dat een zachte ruis aan het gebouw toevoegt waardoor geluiden wegvallen en medewerkers gesprekken van anderen minder goed horen. ICT blijkt ook erg belangrijk. Vaste telefoons zijn vervangen door mobiele telefoons. Daarnaast hebben medewerkers een eigen muis, laptop en headset ontvangen. Bij Shell heeft men gekozen voor een headset met één oor, omdat medewerkers hierdoor zachter gaan praten. De organisaties gaven aan dat het noodzakelijk is om een universeel docking station aan te schaffen. Anders gaat volgens hen het flexibel werken niet werken. Tot slot hebben de organisaties een systeem geïmplementeerd waarop medewerkers gemakkelijk ruimtes kunnen boeken.

Akzonobel heeft ervoor gekozen om per 5 medewerkers 1 concentratieplek/phonebooth te implementeren. MSD Praag heeft voornamelijk samenwerkingsruimtes ingevoerd gebaseerd op het activiteitenpatroon. Shell heeft gekozen voor 1 small meeting room, 1 small project room, 1 huddle room en 1 large meeting room per 4 medewerkers. Shell gaf aan deze ruimtes tevens te gebruiken als secundaire werkplekken. Als op een dag de bezetting honderd procent is kunnen medewerkers uitwijken naar de secundaire werkplekken. Deze zijn ook geheel conform Arbo. Akzonobel heeft ook werkplekken geïmplementeerd die niet voldoen aan de ARBO-normen, maar waar medewerkers die maximaal één uur komen werken aan kunnen zitten. Alle organisaties hebben ervoor gekozen de verdiepingen op dezelfde wijze in te delen. Als afdelingen intern verhuizen is het namelijk niet wenselijk om te verbouwen. Tot slot geven de organisaties aan dat de voorzieningen erg belangrijk zijn. Alle organisaties hebben elektrisch verstelbaar meubilair geïmplementeerd. Echter, Akzonobel heeft ervoor gekozen, op basis van kostenoverwegingen, om 1 op de 10 bureaus elektrisch in

hoogte verstelbaar te maken. Na observatie bleek namelijk dat toch bijna iedere medewerker het bureau standaard op 73 cm heeft staan.

In de beginfase hebben de organisaties de medewerkers al betrokken bij het proces. Shell, Akzonobel en MSD Praag hebben er allemaal voor gekozen om trainingen te geven en gedragsregels op te stellen. Alle organisaties hebben een communicatieplan opgesteld. De organisaties hebben de afdelingen HR en communications betrokken bij het proces. Daarnaast hebben alle organisaties het management erbij betrokken. Er moet namelijk draagvlak worden gecreëerd bij het management om de verandering goed door te kunnen voeren. Shell en Akzonobel hebben ervoor gekozen om het management ook te laten werken in de open space. De reden hiervan is dat het management een voorbeeldfunctie vervult. Shell en MSD Praag hebben beide een Change Manager in de arm genomen om het veranderproces goed te laten verlopen.

Hierna zijn de organisaties overgegaan op verbouwen. Shell heeft ervoor gekozen om de medewerkers onder te brengen in units. Akzonobel heeft ervoor gekozen om één verdieping volledig leeg te maken en de medewerkers onder te brengen op de overige verdiepingen. Dit was mogelijk omdat de bezetting erg laag was. Het gebouw is dus verbouwd per verdieping. Dit is gedaan om geld te besparen.

Alle organisaties hebben veel tijd gestoken in de nazorg. Zo hebben bij Akzonobel de eerste weken na het implementeren mensen rond gelopen om te helpen. Daarnaast is bij Shell en Akzonobel de tevredenheid na het implementeren gemonitord.

6. Conclusie

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusie aan de hand van de verkregen resultaten. De conclusie geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag: "Met welke factoren moet rekening worden gehouden bij het implementeren van een nieuw kantoorconcept?" De belangrijkste factoren waar rekening mee gehouden moet worden bij het implementeren van een nieuw kantoorconcept worden hieronder opgesomd.

1. Wensen en behoeften medewerkers

Bij het implementeren van een nieuw kantoorconcept moet rekening worden gehouden met de wensen en behoeften van medewerkers. De helft van de medewerkers, werkzaam in het KA-Carrégebouw, wil het cellenkantoor behouden en de andere helft wilt overgaan op een combikantoor met concentratiewerkplekken, overlegruimtes en belcellen. De medewerkers uit het KR-gebouw zijn tevreden over de kantoorruimte. Echter, ook zij geven aan dat de gewenste situatie een combikantoor is met telefooncellen en concentratiewerkplekken rondom. Verder geven medewerkers aan dat loungeplekken voor incidenteel overleg en dynamische werkplekken wenselijk zijn.

De medewerkers zijn erg gehecht aan zijn/haar vaste werkplek. Echter, de respondenten geven aan de flexibele werkplek te accepteren indien de voorzieningen optimaal zijn.

Tot slot zou de helft van de respondenten de kantooromgeving graag wat kleurrijker, huiselijker, opener en moderner zien.

2. Wensen en behoefte organisatie

MSD zou graag één lijn creëren binnen de kantoorhuisvesting, namelijk een combikantoorconcept met activiteitgerelateerde werkplekken (Activity Based Working). Zij hebben een programma hiervoor opgesteld genaamd MerckSpace. De doelen die MerckSpace hanteert zijn: aantrekken en behouden van talent, stimuleren van innovatie, faciliteren technologie, duurzaamheid ondersteunen en werkplekefficiëntie verhogen. De gewenste situatie volgens de afdeling GWES binnen MSD Moleneind sluit hierop aan. Voor de afdeling GWES is het belangrijkste punt dat er efficiënt wordt omgegaan met de ruimte. Efficiënt ruimtegebruik is een belangrijk doel van de organisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat het huidige kantoorconcept van het KA-Carrégebouw niet efficiënt is. De hoeveelheid wanden bij een cellenkantoor zorgt ervoor dat er geen flexibele indelingen mogelijk zijn. De kantoorruimte in het KR-gebouw is wel een flexibel concept waarbij de ruimte efficiënt wordt gebruikt.

3. Leeftijd medewerkers

Het passende kantoorconcept moet rekening houden met de leeftijd van medewerkers. De meerderheid van de medewerkers valt onder de babyboomgeneratie. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de grootste groep medewerkers over een niet al te lange tijd met pensioen gaat. Dit betekent dat het nieuwe kantoorconcept nieuwe talenten weet aan te trekken en te binden. Uit het theoretisch kader blijkt dat de toekomstige generatie graag flexibiliteit, snelheid en diversiteit op de werkvloer ziet (Managers online, 2017).

4. Missie en visie van de organisatie

De organisatie heeft duurzaamheid, samenwerking en innovatie hoog in het vaandel staan. Daarnaast wil de organisatie gezien worden als een prettige plek om te werken en moet er aandacht worden besteed aan het welzijn van de medewerkers. Het nieuwe kantoorconcept moet hierop aansluiten.

5. Cultuur

Er wordt binnen MSD steeds meer gestuurd op resultaat in plaats van aanwezigheid. Strakke werktijden en aanwezigheid zijn vervangen door resultaatgericht werken. Er blijkt niet veel contact te zijn tussen verschillende afdelingen en medewerkers hebben moeite om veranderingen te omarmen. Tevens wordt er veel waarde gehecht aan hiërarchie en status. Deze cultuur uit zich ook in de kantoorhuisvesting. Zo komt status tot uitdrukking in de eigen kantoorruimte en de grootte daarvan.

6. Lage bezettingsgraad

Het werkplekconcept is in de huidige situatie niet efficiënt. De bezettingsgraad is in de huidige situatie namelijk erg laag. Het KA-Carrégebouw heeft maar een gemiddelde bezetting van 35% en het KR-gebouw van 30%.

7. Activiteitenpatronen

Uit het onderzoek blijkt dat het huidige kantoorconcept niet alle werkactiviteiten optimaal ondersteund. In de huidige situatie worden volgens de medewerkers concentratiewerkzaamheden en telefoneren nauwelijks gefaciliteerd. Uit het activiteitenpatroon blijkt dat dit wel erg belangrijk is, ongestoord bureauwerk en telefoneren beslaat namelijk 22%. Het is belangrijk dat het nieuwe kantoorconcept aansluit op het activiteitenpatroon. Tot slot beschikken veel medewerkers nog over papierwerk.

8. Telewerken

Medewerkers maken in de huidige situatie erg veel gebruik van telewerken. Veel medewerkers werken thuis, bij een klant of in het buitenland (zakenreis). Medewerkers geven aan het fijn te vinden dat deze mogelijkheid wordt geboden.

9. ICT-voorzieningen

In de huidige situatie beschikken de medewerkers niet standaard over een eigen laptop en mobiele telefoon. Dit is afhankelijk van de functie en de rol die de medewerker aanneemt. Tevens worden er in de huidige situatie verschillende systemen gehanteerd om ruimtes te reserveren. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van verschillende docking stations. Uit interviews met bedrijven blijkt dat als de organisatie wilt overgaan op flexwerken er universele docking stations moeten worden aangeschaft.

10. Akoestiek

De medewerkers geven aan dat de akoestiek in de huidige situatie beter kan. Volgens interviews met externe bedrijven blijkt dit een belangrijk aandachtspunt te zijn voor de productiviteit van de medewerkers. In de nieuwe situatie moet er rekening worden gehouden met de akoestiek.

7. Advies

In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten en de conclusie een advies gegeven. Het advies geeft antwoord op de volgende adviesvraag: “Hoe ziet het kantoorconcept eruit dat past bij de wensen en behoeften van MSD Moleneind en haar medewerkers?”. Het advies is deels gevisualiseerd met behulp van o.a. vlekkenplannen en indelingsplannen. Deze ontwerpen zijn inclusief een toelichting te vinden in bijlage 20.

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat er een keuze gemaakt dient te worden per aspect: plaats, lay-out, gebruik, informatiebeheer en keuzevrijheid per afdeling/verdieping. Gezamenlijk vormen deze aspecten namelijk de basis voor het kantoorconcept. Per aspect wordt hieronder advies gegeven. Tevens worden de financiële, juridische en MVO consequenties besproken.

Plaats

Er wordt geadviseerd niks te veranderen aan het telewerkbeleid. In de huidige situatie wordt er al veel gebruik gemaakt van telewerken. Medewerkers zijn hier erg tevreden over. Ook leidt dit tot een vermindering van de CO₂- uitstoot (vermindering reisbeweging) en een verhoging van de productiviteit.

Lay-out

Het advies luidt om van een cellenkantoor in het KA-Carrégebouw en de kantoortuin in het KR-gebouw over te stappen op een combikantoor met concentratieplekken, overlegruimtes en belcellen. De medewerkers hebben namelijk behoefte aan een kantoorconcept dat zowel concentratie als communicatie ondersteunt. Dit blijkt ook uit het activiteitenpatroon. Een combikantoor ondersteunt dit optimaal. Daarnaast draagt dit concept bij aan de wensen en behoeften van de organisatie. Dit concept bevordert namelijk de ruimtelijke flexibiliteit en een hogere mate van indelingsvrijheid. Dit nieuwe kantoorconcept neemt bovendien minder oppervlakte in gebruik. Er wordt geadviseerd om de volgende aantallen te hanteren:

- 1 concentratieplek per 10 werkplekken
- 1 kleine vergaderruimte per 50 werkplekken
- 1 belcel per 10 werkplekken
- 1 grote vergaderruimte per 50 werkplekken
- 1 overlegruimte per 15 werkplekken

Dit sluit goed aan op het activiteitenpatroon. De ruimtes dienen zoveel mogelijk in het midden van de ruimte geplaatst te worden in verband met de lichtinval. Tevens worden er loungeplekken gecreëerd voor kort incidenteel overleg en/of ontmoetingen. Tenslotte zijn akoestieke belstoelen een goede oplossing om het geluidsniveau terug te dringen.

Gebruik

Het is aan te raden over te gaan op flexibele werkplekken en zo efficiënt ruimtegebruik mogelijk te maken. Op basis van de lage bezettingsgraad kan een flexfactor van 0,8 gehanteerd worden. Met deze flexfactor wordt zelfs de piekbelasting opgevangen en is er nog ruimte over om te groeien. Er moeten 507 medewerkers worden gehuisvest. Uitgaande van een flexfactor van 0,8 komt dit neer op 406 Arboconforme werkplekken. Er wordt tevens geadviseerd om de werkplekken in concentratieruimtes, overlegruimtes en belcellen in te zetten als secundaire werkplekken en deze ruimtes conform Arbo te maken. Zie bijlage 20 voor een visualisatie van de flexfactor.

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers wel als tegemoetkoming optimale voorzieningen dienen te krijgen die het flexibele werken ondersteunen. Deze voorzieningen zijn in onderstaande aspecten opgenomen.

Informatiebeheer

Het advies wat uitgebracht wordt is om een universeel dockingstation aan te schaffen. Volgens externe bedrijven is dit namelijk een voorwaarde om het flexibele werken te laten slagen. Daarnaast wordt er geadviseerd om iedere medewerker een eigen laptop te verstrekken inclusief draadloze muis en een éénorige headset (i.v.m. spraakvolume). Dit lost tevens een stukje weerstand op die de medewerkers hebben inzake hygiëne. Daarnaast moeten de vaste telefoons vervangen worden door zakelijke mobiele telefoons en het bellen via internet (WebEx). Het is namelijk belangrijk dat er wordt meegegaan met de technologische ontwikkelingen. Daarnaast werkt de nieuwe generatie (Y) alleen nog maar met mobiele telefoons. Tevens is het noodzakelijk om één systeem te implementeren om vergaderruimtes, werkplekken en overlegruimtes te reserveren. Voor medewerkers is het namelijk belangrijk dat zij vanaf afstand kunnen zien waar er een

werkplek, vergaderruimte of overlegkamer vrij is. Dit zorgt er bovendien voor dat de organisatie up-to-date is inzake de kantoorbezetting en dat een stukje innovatie wordt doorgetrokken in de huisvesting. Daarnaast dient het papiergebruik sterk terugdrongen te worden. Het is belangrijk dat werkprocessen worden gedigitaliseerd. Cursussen voor de medewerkers zijn hier onlosmakelijk mee verbonden. Tot slot dient er een optimale wifi-verbinding te komen en lockers waar medewerkers persoonlijke spullen in kwijt kunnen. Tenslotte wordt geadviseerd een lockermanagementsysteem te implementeren.

Keuzevrijheid per afdeling/verdieping

Het advies dat wordt uitgebracht houdt in dat elke verdieping identiek is qua opbouw. Indien afdelingen intern verhuizen hoeft er niet verbouwd te worden. Daarnaast krijgt elke afdeling een eigen vlek op de verdieping waarin hun flexibele werkplekken zijn te vinden. Echter, het is geen verplichting om binnen deze vlek te werken. Hierdoor krijgen medewerkers het gevoel toch vindbaar te zijn. Daarnaast bevordert het de communicatie tussen naaste collega's. Elke verdieping wordt opgedeeld in twee zones, namelijk een teamzone en een stiltezone. Er wordt geadviseerd om het flexibele werkplekconcept te laten gelden voor alle medewerkers, inclusief het management. Om te zorgen dat het nieuwe kantoorconcept slaagt is de voorbeeldfunctie van het management namelijk belangrijk. Medewerkers zullen dan zelf ook meer openstaan voor het nieuwe kantoorconcept. Echter, het is raadzaam om enkel de medewerkers in Band 700/800 en Band 500/600 (5 medewerkers) vaste werkplekken te geven, maar dan wel in de open space in de nabijheid van overlegkamers.

Overige adviezen

- Uitstraling

Het 'gemis' van de eigen werkplek moet gecompenseerd worden door een kwalitatief hoogwaardige werkomgeving. Het is belangrijk dat er veel aandacht besteed wordt aan kleuren en duurzame materialen. Daarnaast moet de werkomgeving medewerkers inspireren. Het advies dat wordt uitgebracht betreft het in de arm nemen van een architect. Hierdoor wordt de medewerkerstevredenheid verhoogd en kan tevens nieuw talent worden aangetrokken.

- Akoestiek

In de huidige situatie zijn medewerkers niet tevreden over de akoestiek. Het advies luidt om een bedrijf in te huren om het geluidsniveau te meten en met akoestische oplossingen te komen, zoals sound masking en het toepassen van akoestiek dempende materialen. Dit is ook belangrijk, omdat de medewerkers een hogere bezetting ervaren door het geluidsniveau binnen het kantoor.

- Weerstand

Bij verandering van het kantoorconcept wordt ook de huidige cultuur doorbroken. Het nieuwe kantoor straalt gelijkheid uit in plaats van status. Om weerstand tegen het nieuwe kantoorconcept zo laag mogelijk te houden worden medewerkers bij zowel het proces als de implementatie betrokken. Daarnaast worden goede gedragsregels opgesteld en workshops gegeven. MSD Moleneind maakt gebruik van het programma My Learning. Hierin kunnen cursussen en trainingen worden opgelegd aan de medewerkers inzake het nieuwe kantoorconcept. Tevens wordt er geadviseerd om een pilotproject te starten waarbij één verdieping wordt aangepast aan het toekomstige kantoorconcept. Medewerkers kunnen dan een beter beeld vormen van het uiteindelijke resultaat. Tevens kan dit medewerkers enthousiasmeren.

- Meubilair

Op basis van gesprekken met de medewerkers en externe organisaties wordt geadviseerd om elektrisch verstelbare zit-/stabureaus aan te schaffen. De hoofdgedachte hierachter is om het flexibele werken te bevorderen. Zo sla je twee vliegen in één klap. Veel medewerkers hebben last van rugklachten en behoefte aan meer beweging tijdens het werk. Met dit meubilair kunnen medewerkers afwisselen tussen zittend en staand werken. Daarnaast sluit dit aan op de missie van MSD: 'Er moet aandacht worden besteed aan het welzijn van de medewerkers' en er dient rekening gehouden te worden met duurzaamheid. Tevens wordt er geadviseerd om voorlichting te geven inzake het afstellen van de werkplek. Het blijkt dat de medewerkers het lastig vinden om zelf de werkplek goed in te stellen. Daarnaast geven enkele medewerkers aan veel waarde te hechten aan een bureau met twee beeldschermen. Echter, het is voldoende om elk bureau te voorzien van één beeldscherm en toetsenbord. Medewerkers ontvangen namelijk ook een laptop die kan dienen als tweede beeldscherm. Er wordt enkel een uitzondering gemaakt voor medewerkers die heel veel met (technische)

tekeningen werken. Tenslotte wordt geadviseerd om de verrijdbare ladekasten weg te doen en iedere medewerker te voorzien van maximaal 1 strekkende meter plankruimte in halfhoge teamkasten. Dit betekent ook dat het papiergebruik sterk moet worden teruggedrongen.

Dit betekent het volgende

Er komt veel ruimte vrij als er van 571 werkplekken wordt overgegaan naar 406 werkplekken en als er van een cellenkantoor in het KA-Carrégebouw en kantoorruimte in KR-gebouw wordt overgegaan op een combikantoor, zie tabel 3.

	HUIDIGE SITUATIE (KA-CARRÉ + KR)	TOEKOMSTIGE SITUATIE
KERNGETALLEN		
Medewerkers	507	507
Flexfactor	1,1	0,8
Werkplekken	571	406
VIERKANTEMETERS (M² VVO)		
Per werkplek	16,9	18,482
Per medewerker	19,05	14,8*
Totaal	9.656	7503.6
Besparing		2.152

Tabel 3 Besparing in oppervlakte

*Afkomsig uit bijlage 14; oppervlakte per kantoorconcept.

Een besparing van 2.152 m² vvo vloeroppervlakte staat gelijk aan:

- òf: 3 ¼ verdiepingen in het KR-gebouw;
- òf: 1 verdieping in het KA-Carrégebouw.

Het is dus niet mogelijk om één heel gebouw af te staan, wel is het mogelijk om deze ruimte te verhuren aan externe bedrijven. Er wordt geadviseerd om 1 ¼ verdieping (1015 m² vvo) in het KR-gebouw te verhuren. De overige twee verdiepingen kunnen worden gebruikt om vijf vergaderzalen te creëren. Dit zorgt ervoor dat het KD-gebouw (bestaande uit vijf vergaderzalen) verkocht kan worden. Het KD-gebouw bestaat uit een totaal vloeroppervlakte van 986 m² (vvo). Dit past in de twee verdiepingen van het KR-gebouw. Er is dan nog 174 m² (vvo) over die gebruikt kan worden voor een extra vergaderruimte. Aangezien de bezettingsgraad in het KD-gebouw nooit hoger is dan 90% is deze vergaderruimte overbodig en lijkt de verhuur aan externe bedrijven voor de hand te liggen. Tenslotte wordt geadviseerd om externe bedrijven selectieve toegang te verlenen met behulp van XS pasjes.

Financiële consequenties

Bovenstaand advies brengt een aantal financiële gevolgen met zich mee, zie tabel 4.

	HUIDIGE SITUATIE (KA-CARRÉ + KR)	TOEKOMSTIGE SITUATIE
VIERKANTEMETERS (M² VVO)		
Per werkplek	16,91	18,482
Per medewerker	19,05	14,8*
Vloeroppervlakte totaal	9.656	7503.6
HUISVESTINGSLASTEN EN SERVICEKOSTEN (M² VVO)		
Per m²	607	607
Per jaar	5.861.192	4.554.685,2
Besparing per jaar		1.306.506,8
INRICHTINGS- EN EENMALIGE KOSTEN (€) **		
Per m²	187.5***	562.5***
Totaal	1.810.500	4.220.775
Extra eenmalige kosten		2.410.275

ONDER DE STREEP	
Terugverdientijd in jaren	1.8

Tabel 4 Financiële gevolgen deel één

*Afkomstig uit bijlage 14; oppervlakte per kantoorconcept

**Excl. Btw

***Op basis van CBRE kengetallen (CBRE, 2014) + 'MSD-Factor van 25%

Het toepassen van het nieuwe kantoorconcept levert dus een besparing op qua metrage, echter daar staat tegenover dat de inrichtingskosten (nieuw meubilair, meer voorzieningen etc.) en de eenmalige kosten (trainingen, verandermanagement etc.) hoger liggen. Het nieuwe kantoorconcept wordt binnen een periode van ca. 1,8 jaar terugverdiend. Echter, de terugverdientijd wordt korter door de verkoop van het KD-gebouw en de huuropbrengsten van de vergaderzalen ($1015 + 174 \text{ m}^2 \text{ vvo} = 1189 \text{ m}^2 \text{ vvo}$) van het KR-gebouw, zie tabel 5.

KD PAND VERKOPEN (€)	
Besparing energiekosten per jaar (gas, elektriciteit, drinkwater)	6.500
Besparing onderhoudskosten per jaar	15.757
Eenmalige opbrengsten (pand verkoop)	300.000*

KR HUROPBRENGST (€)	
Per m²	100**
Aantal m²	1189 m ²
Per jaar	118.900

ONDER DE STREEP	
Terugverdientijd in jaren	1.5

Tabel 5 Financiële gevolgen deel twee

*Na aftrek kosten ontlechten utilities

**Gemiddelde huurprijs in Oss (Bedrijfspan, 2017)

De terugverdientijd bedraagt 1,5 jaar.

MVO-consequenties

Bij verkoop van het KD-gebouw wordt er minder CO₂ uitgestoten, zie tabel 6.

	Verbruik/jaar	CO₂- uitstoot /jaar
Elektriciteit	45.440 kWh	23.902 kg
Gas	14.447 m ³	27.218 kg
Drinkwater	102 m ³	30 kg +
Totaal		51.150 kg

Tabel 6 MVO gevolgen

Het afstaan van het KD-gebouw zorgt voor 51.150 kg minder CO₂- uitstoot. Daarnaast zorgt het nieuwe kantoorconcept voor een vermindering van de reisbeweging (door telewerken), het efficiënter inzetten van bedrijfsmiddelen, minder ziekteverzuim, hogere productiviteit en een minder verloop.

Juridische consequenties

Het nieuwe kantoorconcept brengt ook een aantal juridische consequenties met zich mee. Zo moet de werkomgeving worden ingericht conform Arbo-wetgeving en voldoen aan de gestelde veiligheids- en gezondheidseisen.

8. Implementatie

In dit hoofdstuk is aan de hand van het advies een implementatieplan opgesteld in de vorm van een stappenplan. Hierin is gebruik gemaakt van de PDCA-cyclus.

PLAN

1. Projectteam opstellen
 - a. Medewerker aanstellen om het project te leiden
 - b. Projectteam vormen met Facility Management, ICT, Communication en HR.
2. Ontwerpfase
 - a. Uitgebreid Programma van Eisen samenstellen per onderdeel (denken aan ICT, vluchtroutes, wegbewijzing, brandveiligheid, beveiliging etc.)
 - b. Ruimteboek maken
 - c. Architect inschakelen
 - i. Schets, voorlopig en definitief ontwerp laten maken en deze overeenstemmen met Facility Management
 - d. Bezien welke duurzame alternatieven en mogelijkheden er zijn
 - e. Vloerplan maken
 - i. Input vragen aan medewerkers over relaties met andere afdelingen
 - f. ICT en akoestiek onderzoeken en ontwerpen (bedrijven of interne afdelingen inschakelen)
3. Aankondiging
 - a. Aankondiging en informatiespreiding
 - i. Organiseren van een kick-off meeting
 - b. Change manager inschakelen
 - i. Een Change manager is in staat om essentiële veranderingen door te voeren. Hij beschikt over de kennis en kunde. Van een Change manager wordt verwacht de betrokkenheid onder medewerkers te vergroten en medewerkers te enthousiasmeren
 - ii. Communicatieplan opstellen
 - c. Draagvlak creëren bij het management
 - i. Managers duidelijk maken wat het nieuwe kantoorconcept inhoudt en wat de noodzaak voor de verandering is (bewustwording)
 - ii. Het gedrag van managers is van groot belang bij het doorvoeren van veranderingen (vervullen voorbeeldfunctie)
 - iii. Voorbereiden management op nieuwe manieren van leidinggeven en vereist voorbeeldgedrag
 - d. Draagvlak creëren bij de medewerkers
 - i. Medewerkers voorbereiden op nieuwe manieren van werken in nieuwe werkomgeving en verantwoordelijkheid ontwikkelen voor eigen gedrag in nieuwe werkomgeving
 - ii. Duidelijke en heldere afspraken maken over verwachtingen
 - iii. Trainingen en cursussen geven in o.a. MyLearning
 - iv. Voorlichtingen geven
 - v. Vaste momenten organiseren waarbij tijd is voor vragen, reflectie en discussie
 - e. Gedragsregels opstellen
 - i. Aandacht voor uitlegbaarheid van te benoemen uitzonderingen
 - ii. Spelregels en procedures voor werkwijzen en omgangsvormen

DO

4. Invoerfase
 - a. Werkprocessen digitaliseren (papiergebruik terugdringen, medewerkers krijgen nog maar één strekkende meter plank per persoon)
 - b. Pilotproject
 - i. Pilotproject starten waarbij één verdieping wordt aangepast aan het toekomstige kantoorconcept. Medewerkers kunnen dan een beter beeld vormen van het uiteindelijke resultaat

- c. Eventueel bijstellen als het pilotproject niet goed is bevallen
 - d. Implementatie
 - i. Nieuwe kantoorconcept volledig implementeren
- Verdieping voor verdieping verbouwen. Omdat de bezetting zo laag is kan er één verdieping worden leeggeruimd, de medewerkers worden ondergebracht in andere verdiepingen en vervolgens kan er worden verbouwd.

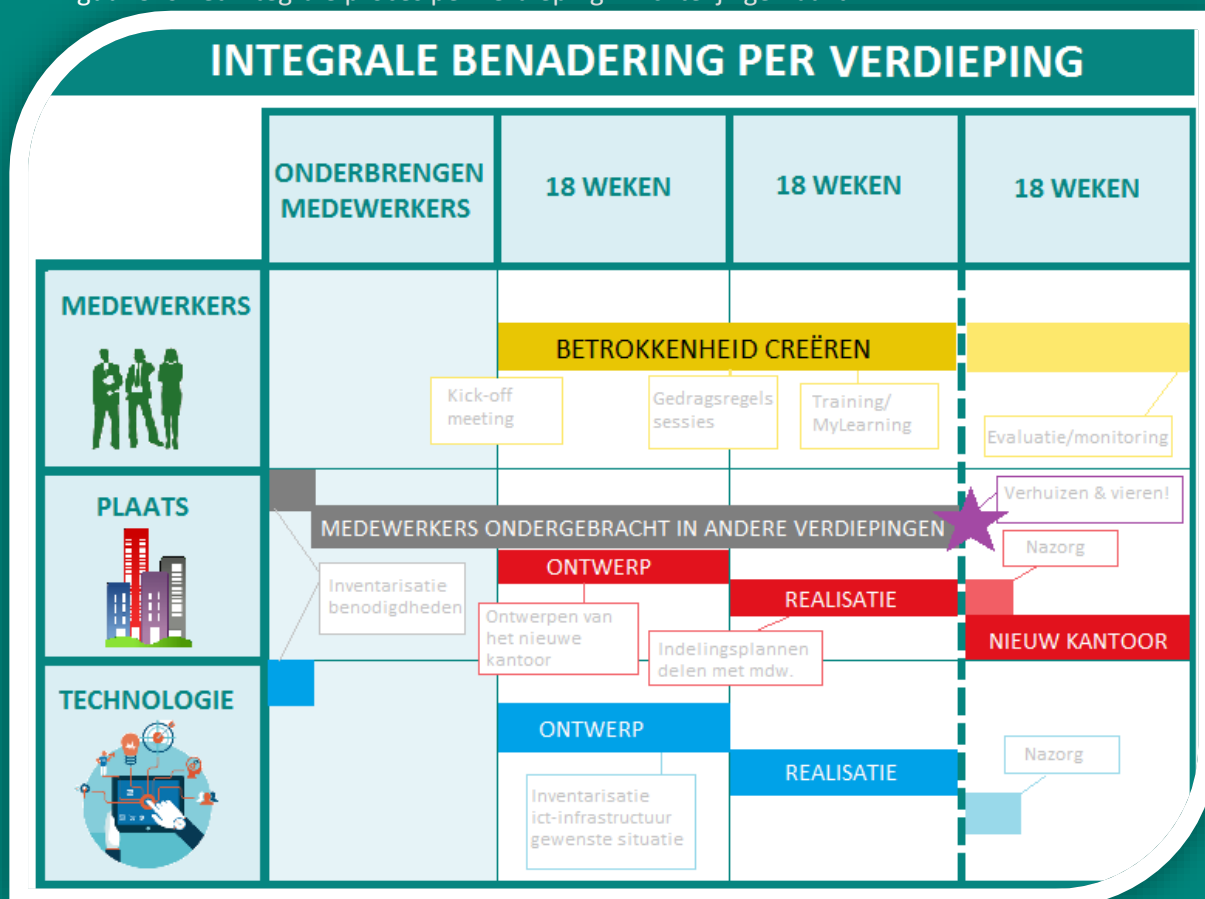
CHECK

- 5. Nazorgfase
 - a. Evaluatie en feedback/monitoring
 - b. Tevredenheidsonderzoek uitvoeren onder medewerkers

ACT

- c. Voorkomen dat medewerkers terugvallen in oude gewoonten. Blijven sturen op de nieuwe werkwijze
 - d. Corrigeren van ongewenst gedrag
 - e. Eventueel concept verder aanscherpen of bijstellen.
- 6. KD-gebouw eventueel leegruimen (ligt aan de koper)
 - 7. KD-gebouw afstoten (verkopen)

In figuur 9 is het integrale proces per verdieping inzichtelijk gemaakt.



Figuur 9 Integrale benadering per verdieping

Bij het proces van overgang naar een nieuw kantoorconcept worden 52 weken gehanteerd. Echter, is er ook tijd aan voorafgegaan om de huidige situatie en gewenste situatie geheel in kaart te brengen.

9. Onderzoeksevaluatie

In dit hoofdstuk is het onderzoek geëvalueerd. Dit hoofdstuk beschrijft allereerst de kwaliteit van het onderzoek aan de hand van de onderzoeksvoorwaarden. Hierna worden suggesties voor een vervolgonderzoek gegeven.

9.1 Kwaliteit onderzoek

9.1.1 Controleerbaarheid

De controleerbaarheid werd gewaarborgd door de onderzoeksmethode en onderzoeksstappen zodanig te beschrijven dat het onderzoeksrapport voldoet aan de verifieerbaarheidseis. De werkwijze van het onderzoek is transparant gemaakt. Daarnaast er een duidelijke bronvermeldingen gebruikt. Tevens werd de benodigde informatie duidelijk omschreven en opgeslagen. Voor de interviews werd gebruik gemaakt van een interviewgide. Deze interviewgide is te vinden in bijlage 10 met bijbehorende topics en interviewvragen. De uitkomsten kunnen voor een groot deel gecontroleerd worden door middel van de opgestelde interviewgide. Echter, het betreft een momentopname en zouden de uitkomsten van de interviews op een ander tijdstip kunnen verschillen. Dit wordt zo veel mogelijk gewaarborgd door de interviewgide. Daarnaast zijn de medewerkers anoniem geïnterviewd, waardoor het aannemelijk is dat je op een ander moment een andere medewerker spreekt.

9.1.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek werd gewaarborgd door gebruik te maken van betrouwbare bronnen en feiten. Er werd voor dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende bronnen, afkomstig uit (studie)boeken, internet, scripties, vakbladen en lessheets.

Om de betrouwbaarheid van de interviews te waarborgen zijn alle interviews na het afnemen getranscribeerd en volledig verwerkt in het eindrapport. Er zijn wel factoren die invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid. De gemoedstoestand van de ondervraagde persoon is hier een voorbeeld van. Zo kan het zijn dat de uitkomst van een interview anders is wanneer iemand in een goede bui is dan wanneer degene bijvoorbeeld gestrest is. Tevens kan de omgeving een belangrijke rol spelen. De omgeving kan namelijk zorgen voor minder concentratie en een gesloten houding. Om de betrouwbaarheid bij interviews te waarborgen werd er extra aandacht besteed aan het uitkiezen van een geschikte omgeving. Hetzelfde geldt voor de interviews die werden gevoerd in focusgroepen. Echter was het hier van belang dat er zorgvuldig werd gekeken welke medewerkers deelnemen aan deze gesprekken. Het was namelijk van belang dat de medewerkers die deelnamen aan deze gesprekken zich op hun gemak voelden. Daarnaast moet de onderzoeker ervoor zorgen dat iedereen aan het woord komt. Daarnaast werden alle interviews opgenomen zodat de informatie goed kon worden verwerkt. De geïnterviewden is toestemming gevraagd het interview op te nemen.

Naast dit alles is er een bezettingsgraadmeting uitgevoerd. Volgens het CfPB is een bezettingsgraadmeting betrouwbaar wanneer er één week lang op acht verschillende tijden per dag wordt gemeten (Center for People and Buildings, 2017). Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te vergroten en een goed beeld te krijgen van de piekbezetting, werden de twee drukste dagen van de week nogmaals gemeten in de daarop volgende week. Omdat deze bezettingsgraadmeting heel erg veel tijd in beslag nam was er geen tijd meer over om tijdens de bezettingsgraadmeting de medewerkers te observeren op basis van werkzaamheden (bellen, geconcentreerd werk etc.). Het activiteitenpatroon had dan betrouwbaarder geweest. Echter is dit opgelost door in de interviews te vragen naar het activiteitenpatroon en het uiteindelijke resultaat op te stellen in samenspraak met de opdrachtgever op basis van inzichten en ervaringen. Tenslotte zou ik in het gevolg ook de bezetting per afdeling opmeten. In het onderzoek heb ik de bezetting per afdeling niet opgemeten, omdat het niet te zien was welke medewerker bij welke afdeling hoort.

9.1.3 Validiteit

De validiteit werd in dit onderzoek gewaarborgd door gericht te zoeken naar informatie ter beantwoording van de deelvragen, hoofdvraag en dus de conclusie. Tevens werd de validiteit gewaarborgd door de interviews

te transcriberen en coderen. Daarnaast werd er duidelijk gemaakt dat eigen input gewaardeerd werd. Zo werd alle relevante informatie meegenomen in het onderzoek.

9.1.4 Bruikbaarheid en haalbaarheid

De bruikbaarheid werd gewaarborgd door gesprekken in te plannen met de opdrachtgever en docentbegeleidster, zodat de verwachtingen van alle partijen goed in kaart werden gebracht. Daarnaast is het onderzoek bruikbaar voor de organisatie, omdat er inzicht is verkregen in het best passende kantoorconcept. Tevens is er beschreven hoe het passende kantoorconcept geïmplementeerd kan worden. De beschikbare tijd voor het onderzoek bedroeg 18 weken. Door zowel de opdrachtgever als de docentbegeleidster werd vastgesteld dat het onderzoek haalbaar is in de vastgestelde afstudeerperiode.

Naar mijn idee is er een logisch en samenhangend eindrapport gecreëerd. Gezien het resultaat van het onderzoek denk ik dat ik een waardevol onderzoek heb verricht voor de organisatie. Daarnaast heb ik de afgelopen maanden als erg leerzaam ervaren.

9.2 Suggesties vervolgonderzoek

Een suggestie voor verder onderzoek is een verdiepend onderzoek naar de aspecten ICT en akoestiek. Dit is in het onderzoek wel belicht, maar niet op gedetailleerd niveau. Daarnaast moet brandveiligheid, bewegwijzering, vluchtroutes etc. worden onderzocht en opgenomen in een programma van eisen. Verder kan er worden onderzocht welke duurzame alternatieve en mogelijkheden er zijn. Ook is het belangrijk dat als het pilotproject klaar is, de tevredenheid bij de medewerkers wordt onderzocht om eventueel het concept bij te kunnen stellen. Tot slot kan na implementatie van het nieuwe kantoorconcept de tevredenheid onder medewerkers worden onderzocht evenals de nieuwe bezettingsgraad.

Bibliografie

- Arbo Rendement. (2017, Maart 3). *Vergrijzing vraagt om verbetering gezond werk*. Opgeroepen op April 12, 2017, van Rendement: <https://www.rendement.nl/nieuws/id19447-vergrijzing-vraagt-om-verbetering-gezond-werk.html>
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bedrijfspand. (2017, z.d.). *Bedrijfsruimte in Oss*. Opgeroepen op mei 12, 2017, van Bedrijfspand: <https://www.bedrijfspand.com/plaats/oss/bedrijfsruimte/>
- Beijer, M. (2011). *Activity Wizard*. Delft: Center for People and Buildings.
- Ben Baarda, E. B. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering*. Opgeroepen op april 20, 2017, van Jaap Boonstra: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Visies-op-cultuurverandering.pdf>
- Bruyne, E. d. (2008). *Eindconclusie workshops Implementatie Effectieve Kantoorinnovatie*. Delft: Center for People and Buildings.
- CBRE. (2014). *Business as usual*. CBRE.
- Center for People And Buildings . (2017). *Ontwikkelingen*. Opgeroepen op april 11, 2017, van Center for People And Buildings : <https://www.cfpb.nl/themas/ontwikkelingen/>
- Center for People and Buildings. (2016). *Toekomst van werk in 2025*. Delft: Center for People and Buildings.
- Center for People and Buildings. (2017, Z.d.). *Space Utilization Monitor*. Opgeroepen op maart 13, 2017, van Center for People and Buildings: <https://www.cfpb.nl/instrumenten/space-utilization-monitor/#item-36>
- FD. (2016, november 12). *Meer banen in deeltijd*. Opgeroepen op april 26, 2017, van FD.: <https://fd.nl/werken-geld/1174615/meer-banen-in-deeltijd>
- Gertjan Visscher. (2017, z.d.). *NEN 2580 Meetrapport*. Opgeroepen op mei 25, 2017, van Alphaplan: <https://alphaplan.nl/accordion/nen-2580-meetrapport/>
- Goemans, R. (2016, februari 29). *10 experts en trendwatchers over de werkplek over 10 jaar*. Opgeroepen op april 14, 2017, van Werkrends: <https://www.werkrends.nl/10-experts-over-de-werkplek-over-10-jaar>
- Handboek Ergonomie*. (2015, April 24). Opgeroepen op Maart 28, 2017, van Arbovakbase: <http://www.arbovakbase.nl/artikel/achtergrond-3113.html>
- Herpen, J. v. (z.d.). *7S Model McKinsey*. Opgeroepen op februari 14, 2017, van Informmarketing: <http://www.informmarketing.nl/marketing-modellen/7s-model-mckinsey/>
- Hoorn, B. (2016, Februari 29). *Werkrends*. Opgeroepen op April 12, 2017, van 10 experts en trendwatchers over de werkplek over 10 jaar: <https://www.werkrends.nl/10-experts-over-de-werkplek-over-10-jaar>

- HR Support Center, E. (2017). *Gemiddelde leeftijd medewerkers MSD*. Oss: MSD.
- Ik wil mobiel werken. (2016, september 13). *Werkplek van de toekomst is flexibel en divers*. Opgeroepen op april 20, 2017, van Ik wil mobiel werken: <https://www.ikwilmobielwerken.nl/orienteren/werkplek-van-de-toekomst-juriaan-van-meel/>
- Jerome Knoot. (z.d.). *Waardestrategieën Treacy en Wiersema*. Opgeroepen op februari 14, 2017, van Strategisch marketingplan: <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/waardestrategieen-treacy-en-wiersema/>
- Jukito. (2012, mei 10). *Weerstand in verbetertrajecten: Ja, maar*. Opgehaald van Zakelijk info nu: <http://zakelijk.infonu.nl/management/95658-weerstand-in-verbetertrajecten-ja-maar.html>
- Juriaan van Meel, G. H. (2013). *Werkplekwijzer*. Center for People and Buildings.
- Kleij, R. v. (2015). *Activiteit-gerelateerd werken*.
- Managers online. (2017, Februari 27). *Jonge generatie dwingt digitale transformatie af*. Opgeroepen op April 4, 2017, van Managers online: <http://www.managersonline.nl/nieuws/18334/jonge-generatie-dwingt-digitale-transformatie-af.html>
- Meel, r. i. (2002). *Psychologische aspecten van kantoorinnovatie*. Delft: TU Delft & ABN AMRO.
- Merck & Co./MSD. (z.d.). *Onze waarden en Normen - De basis van ons succes*. U.S.A, New Jersey: Merck/MSD.
- Merck. (2012). *MerckSpace Handbook*. USA: Merck.
- Mintzberg, H. (2007, mei 17). *Mintzberg on Management*. Simon & Schuster. Opgehaald van Expand: <https://www.expand.nl/nl/1102/hr-blog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>
- MSD. (2016). *MSD - Een goede gezondheid, een beter leven gezondheid*. Oss: MSD.
- MSD. (2017, Februari 23). *Geschiedenis*. Opgeroepen op februari 13, 2017, van MSD: <http://msd.nl/home/geschiedenis/>
- MSD. (2017, februari 23). *Ons verhaal*. Opgeroepen op februari 13, 2017, van MSD: <http://msd.nl/home/ons-verhaal/>
- NFC Index Coöperatie u.a. (2016, Z.d.). *NFC Jaarbericht Kantoren 2015*. Naarden: NFC Index Coöperatie u.a. Opgeroepen op april 24, 2017, van NFC Index: <https://www.nfcindex.nl/kengetallen/kantoren/>
- Orsouw, W. v. (2015). *Kantoor inrichting en toewijzing*. Oss: Merck/MSD .
- Orsouw, W. v. (2015). *Kantoor inrichting en toewijzing*. Oss: MSD.
- Paul Vos, J. v. (2000). *The Office, the whole office and nothing but the office*. Delft: Department of Real Estate & Project Management, Delft University of Technology.

- PerCo. (2006). *De 8 leiderschapstijlen*. Opgeroepen op februari 16, 2017, van PerCo:
<http://perco.be/nl/leerhoek/de-8-leiderschapstijlen/>
- Pullen, W. (2014). *Age, office type, job satisfaction and performance*. Delft: Center for People and Buildings.
- Right Marktonderzoek. (z.d.). *Kwalitatief onderzoek*. Opgeroepen op maart 13, 2017, van Right Marktonderzoek: <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek>
- Schulze, B. (2016). *Bedrijfsbeleid 14.0: Aandacht voor veiligheid, gezondheid en milieu*. Oss: MSD/Merck.
- Sjoerd van den Heuvel, R. S. (2013). *Reacties van werknemers op organisatieveranderingen*. Tijdschrift voor HRM.
- Stigter, C. (2007). *Aanbevelingsonderzoek voor de totstandkoming van het best passende kantoorconcept voor Accenture Insurance Services*. Universiteit Twente.
- Telewerken weer in de lift*. (2015, December 17). Opgeroepen op April 7, 2017, van CBS:
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/51/telewerken-weer-in-de-lift>
- Termaat, J. J. (2013). *De werkomgeving in 2020*. Facility Management Magazine (FMM).
- Thuis, P. T. (2010). *Toegepaste organisatiekunde*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Vendel, D. v. (2009). *Waar is mijn bureau?* Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Voordt, T. v. (2003). *Hoe innovatief is kantoorinnovatie en wat zijn de effecten?*. BOSS-magazine nr. 18.
- Warneke, K. (2009). *General Support meet werkplekbezetting*. Den Haag: Haagse Hogeschool.
- Weerstand bij het invoeren van veranderingen*. (z.d.). Opgeroepen op april 14, 2017, van KennisDelen:
<http://www.kennisdelen.eu/weerstand-bij-het-invoeren-van-veranderingen/>
- Werken 2.0. (2017, maart 22). *Werken 2.0*. Opgeroepen op april 26, 2017, van BYOD bij merendeel bedrijven: <http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/productiviteit/38737/merendeel-bedrijven-werkt-op-zelf-meegebrachte-devices/>
- Wim Pullen, A. G. (2010). *Onderzoeksrapportage Kaderstelling Rijkswerkplek*. Delft: CfPB.

Bijlagen

Bijlage 1	Diensten CBRE
Bijlage 2	Organogram productie MSD Moleneind
Bijlage 3	Organogram ondersteunende diensten MSD Moleneind
Bijlage 4	Organogram Facility Management MSD Moleneind
Bijlage 5	Systemen
Bijlage 6	Randvoorwaarden
Bijlage 7	Onderzoeksmethode
Bijlage 8	Onderzoeksmethode per deelvraag
Bijlage 9	Overzicht respondenten
Bijlage 10	Interviewguide
Bijlage 11	Coderingsschema
Bijlage 12	Turfschema bezetting
Bijlage 13	Kantoorconcepten
Bijlage 14	Oppervlakten per kantoorconcept
Bijlage 15	Opbouw gebouwen
Bijlage 16	Impressie KA-Carré
Bijlage 17	Impressie KR
Bijlage 18	Bezettingsgraadmeting
Bijlage 19	Verslagen Best Practices
Bijlage 20	Visualisatie nieuw kantoorconcept

Bijlage 1: Diensten CBRE

Mastersheet Service lines FM MSD Oss_ Version 8.0

	SERVICE LINE	IFM IN SCOPE	PRINCIPAL / MANAGING AGENT	HARD/SOFT SERVICES	CLIENT [CATEGORY]	GxP / Non GxP
FM-101	Janitorial Services - GxP	YES	Principal	SOFT SERV.		GxP
FM-102	Pest Control - General and GxP	YES	Principal	SOFT SERV.		GxP
FM-103	Gowning	YES	Principal	SOFT SERV.		GxP
FM-104	Warehouse Operations and delivery - GxP	YES	Principal	SOFT SERV.		GxP
FM-105	Documentation Center and Archiving	YES	Principal	SOFT SERV.		GxP
FM-106	MRO-parts	YES ¹	Managing agent	SOFT SERV.		GxP
FM-119	Lab services	YES	Pass through	SOFT SERV.		Gxp
FM-120	Waste management - GxP	NO	N/A	SOFT SERV.		GxP
FM-107	Lyophilizers	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-108	Cooling and Climate cabinets	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-109	HVAC Process	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-110	Technical alarm response	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-111	Calibration instrumentation	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-112	Maintenance instrumentation	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-113	Inspection pressure equipment	YES	Pass through	HARD SERV.		Non GxP
FM-114	Laboratory Equipment	NO	N/A	HARD SERV.		GxP
FM-115	Compressed air systems	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP ²
FM-117	Rotating equipment - GxP	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-121	Rotating equipment - Non GxP	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-118	Piping - GxP	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-122	Piping - Non Gxp	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-123	Laminair flow units	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-124	Automation	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-201	Carpets and curtains	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-202	Indoor Plant Care	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP

	SERVICE LINE	IFM IN SCOPE	PRINCIPAL / MANAGING AGENT	HARD/SOFT SERVICES	CLIENT [CATEGORY]	GxP / Non GxP
FM-203	Office Furniture	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-204	Janitorial Services - General	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-205	Move Management	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-206	Civil services	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-207	Lab furniture [civil]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-208	Drainage	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-209	Liquid tight floors	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-210	HVAC General	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-212	Lab furniture [HVAC]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-213	Electrical power and Lighting	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-214	UPS and Emergency lighting	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-215	Grounding and lightning protection	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-216	Fire alarm systems	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-217	Elevators	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-218	Fire fighting systems, Indoor	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-219	Chillers and cold stores	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP ²
FM-220	Vacuum systems	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-221	Supply Process water	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP ²
FM-222	Gas fired hot water Boilers (90 °C)	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-223	Monomedium systems	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-224	Potable water	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP ²
FM-225	Special gasses	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-226	Natural gas	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-227	Steam and condensate	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-301M	Fire fighting systems, Outdoor [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-301G	Fire fighting systems, Outdoor [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-302M	Supply cooling water outdoor [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP

	SERVICE LINE	IFM IN SCOPE	PRINCIPAL / MANAGING AGENT	HARD/SOFT SERVICES	CLIENT [CATEGORY]	GxP / Non GxP
FM-302G	Supply cooling water outdoor [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-303M	Supply Cryogenic gasses [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-303G	Supply Cryogenic gasses [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-304M	Supply Natural gas [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-304G	Supply Natural gas [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-305M	Supply Compressed air [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP ²
FM-305G	Supply Compressed air [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP ²
FM-306M	Discharge and control waste water [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-306G	Discharge and control waste water [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-307M	Supply potable water [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-307G	Supply potable water [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-308M	Supply Demi water [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-309G	Supply Purified water [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-310M	Supply Steam [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-310G	Supply Steam [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-312M	Supply Electricity [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-312G	Supply Electricity [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-313M	Supply emergency power [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-313G	Supply emergency power [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-314	Process vapour treatment	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-315	Sewer	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-316M	Supply Gaseous Nitrogen [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP ²
FM-316G	Supply Gaseous Nitrogen [De Geer]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP ²
FM-317M	Supply grond water outdoor [Moleneind]	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-401	Emergency response and assistance <i>[Not a FM Service line. Managed by the Permit foundation]</i>	NO	N/A	SOFT SERV.		Non GxP
FM-402	Fire safety; Pro-action and prevention	NO	N/A	SOFT SERV.		Non GxP

	SERVICE LINE	IFM IN SCOPE	PRINCIPAL / MANAGING AGENT	HARD/SOFT SERVICES	CLIENT [CATEGORY]	GxP / Non GxP
FM-403	Security Systems	YES	Principal	HARD SERV.		GxP
FM-404	Hard scaped clean up	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-405	Snow and Ice Removal	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-406	Flowers	NO	N/A	SOFT SERV.		Non GxP
FM-407	Reprographics	YES ¹	Managing agent	SOFT SERV.		Non GxP
FM-408	Audio / Visual services	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-409	Events	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-410	Dining	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-411	Hospitality	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-412	Vending services	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-413	Mail Services	YES ¹	Managing agent	SOFT SERV.		Non GxP
FM-414	Security Services	YES	Pass through	SOFT SERV.		Non GxP
FM-415	Reception Services	YES	Pass through	SOFT SERV.		Non GxP
FM-416	Security Management	YES	Pass through	SOFT SERV.		Non GxP
FM-417	Investigation	YES	Pass through	SOFT SERV.		Non GxP
FM-418	Waste management - Non Gxp	NO	N/A	SOFT SERV.		Non GxP
FM-419	Uniforms for Production personnel	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-420	PPE	YES ¹	Managing agent	SOFT SERV.		Non GxP
FM-421	Warehouse Operations and delivery	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-422	Travel	NO	N/A	SOFT SERV.		Non GxP
FM-423	Taxi	NO	N/A	SOFT SERV.		Non GxP
FM-424	Fleet management	NO	N/A	SOFT SERV.		Non GxP
FM-425	Office Supplies	YES ¹	Managing agent	SOFT SERV.		Non GxP
FM-426	Temporary storage of equipment	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-427	Collections	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-438	Fire and Safety guards	YES	Pass through	SOFT SERV.		Non GxP

	SERVICE LINE	IFM IN SCOPE	PRINCIPAL / MANAGING AGENT	HARD/SOFT SERVICES	CLIENT [CATEGORY]	GxP / Non GxP
FM-439	Shuttle Services	NO	N/A	SOFT SERV.		Non GxP
FM-429	Electrical outdoor	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-430	Hard scaped area	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-431	Soft scaped area	YES	Principal	SOFT SERV.		Non GxP
FM-432	Fork lift truck & site vehicle	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-433	Certified equipment	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-434	Bicycles	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-435	Vertical transport / industrial transportation	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-436	Technical standards	NO	N/A	HARD SERV.		Non GxP
FM-437	Kitchen equipment	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP
FM-440	Drawing office	NO	N/A	HARD SERV.		Non GxP
FM-441	Maintenance Engineering	YES	Principal	HARD SERV.		Non GxP

 = Service line Soft Services
 = Service line Hard services

"M" = Locatie Moleneind
"G" = Locatie De Geer

Notes:

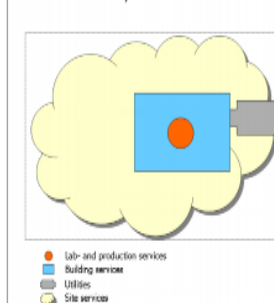
YES¹

"Procure to pay" process including handling of the stock remains with MSD.
Physical flow process will be handled by JCI.

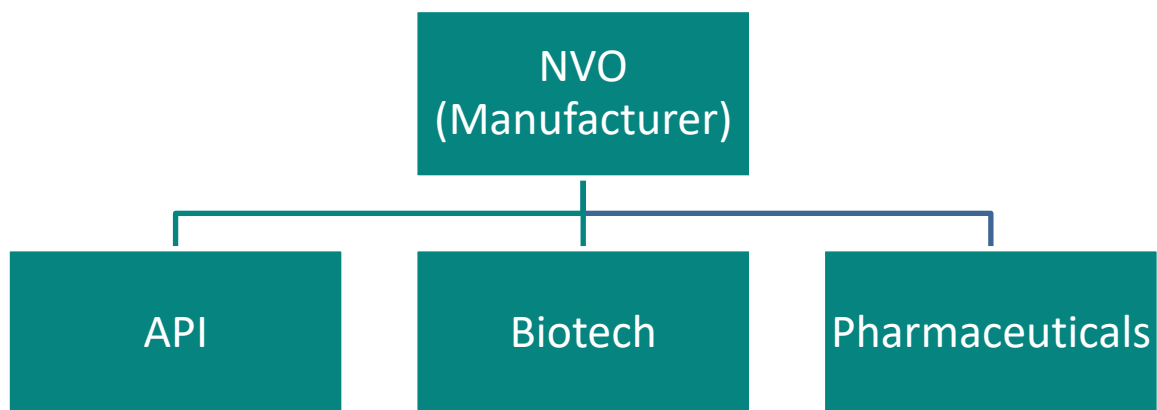
Controlled²:

The service as such is not GxP critical but as it is directly related to a system that is GxP-critical all deviations and changes will be handled according to the procedures for GxP-critical systems.
The system as such will be qualified according to GEP-principles and the output monitored if applicable.

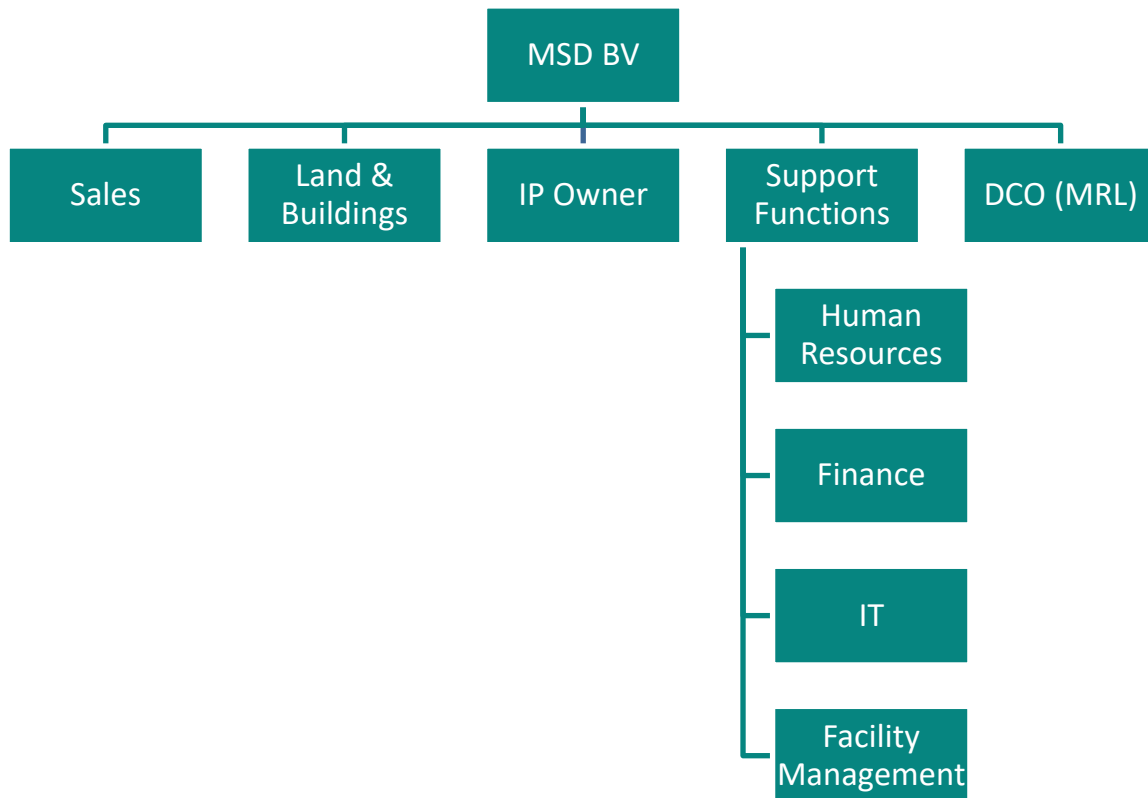
Service lines FM; Clients



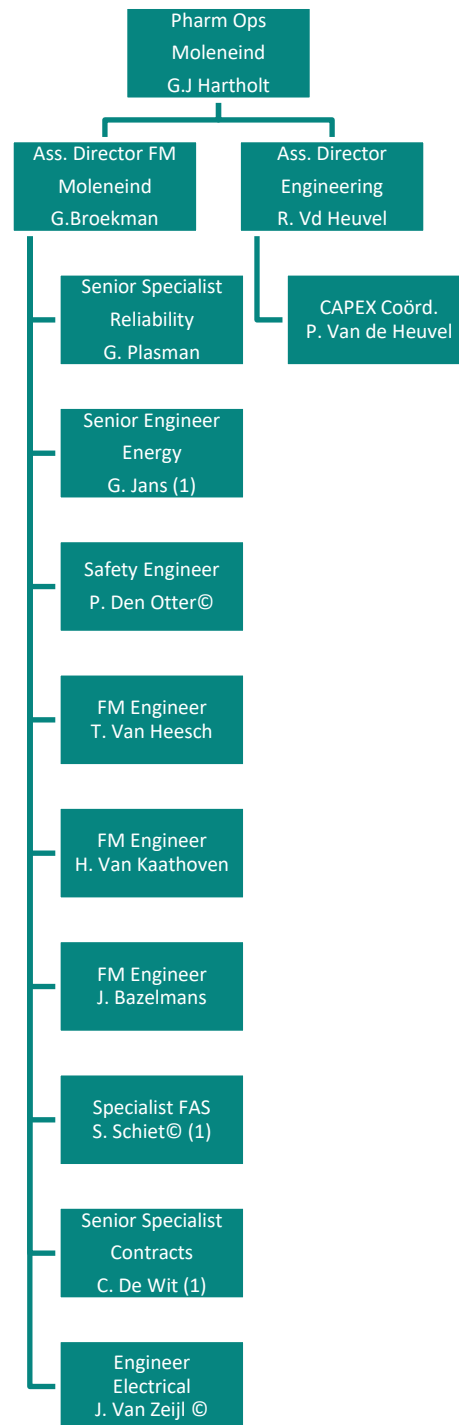
Bijlage 2: Organogram Productie MSD Moleneind



Bijlage 3: Organogram ondersteunende diensten MSD Moleneind



Bijlage 4: Organogram Facility Management MSD Moleneind



Bijlage 5: Systemen

App No	Application name + code:	Business Support area:
1	GBS Moleneind	Building management system
2	BAS BT	Building management
3	ARS (Alarmering Registratie systeem), MDB 2003	MS Access database who to
4	D7 I (OYA)	Asset-Management
5	TIS	Technical Document
6	Narrow casting	Video screens
7	Planon	Facility management (CM,
8	Data collection applications for ERBIS	Energy monitoring system
9	Erbis	Energy monitoring system
10	AutoCAD	Technical drawing package
11	EAL	Building access control
12	Pabo	Archive management,
13	RVC Photobase	Central archiving collection
14	Kikker	Sewer information management

Applicatienr	Eigenaar	Functioneel/dagelijks beheer	Technisch Beheer
1 t/m 3	Facilities Management	Tech opps / F&E	Tech opps / F&E
4 t/m 14	Facilities Management	CBRE	AMS
15 t/m 29	Facilities Management	CBRE	Leverancier software
30 t/m	Gebruiker applicatie	Gebruiker applicatie	Gebruiker applicatie

App No	Application name + code:	Business Support area:
15	BIS/Crisismaster/Dispatcher	Fire Safety management
16	Aivex	Video site security
17	HISEC-THOR	Security management
18	Isolectra	Security management
19	EMS	Electro Monitoring
20	Desigo Moleneind	Building management
21	Desigo De Geer	Building management
22	Priva Control Office	Building management
23	Priva Control Office	Building management
25	UPS No Break Moleneind	
26	UPS No Break De geer	
27	Noodverlichting Moleneind	
28	Noodverlichting De geer	
29	Stormbits (Oproepsysteem)	Oproepsysteem
30	NEN Connect	Standards and Norms
31	Elektronisch wachtboek MDW 2003	
32	R-Flow	FM-Energy: Registration of
33	Ten Hagen stam	Pocket book for steam
34	Coolpack	Technical calculation
35	Eplan	Elektrotechnical drawingpackage
36	Intellec	Electrical wire calculations.

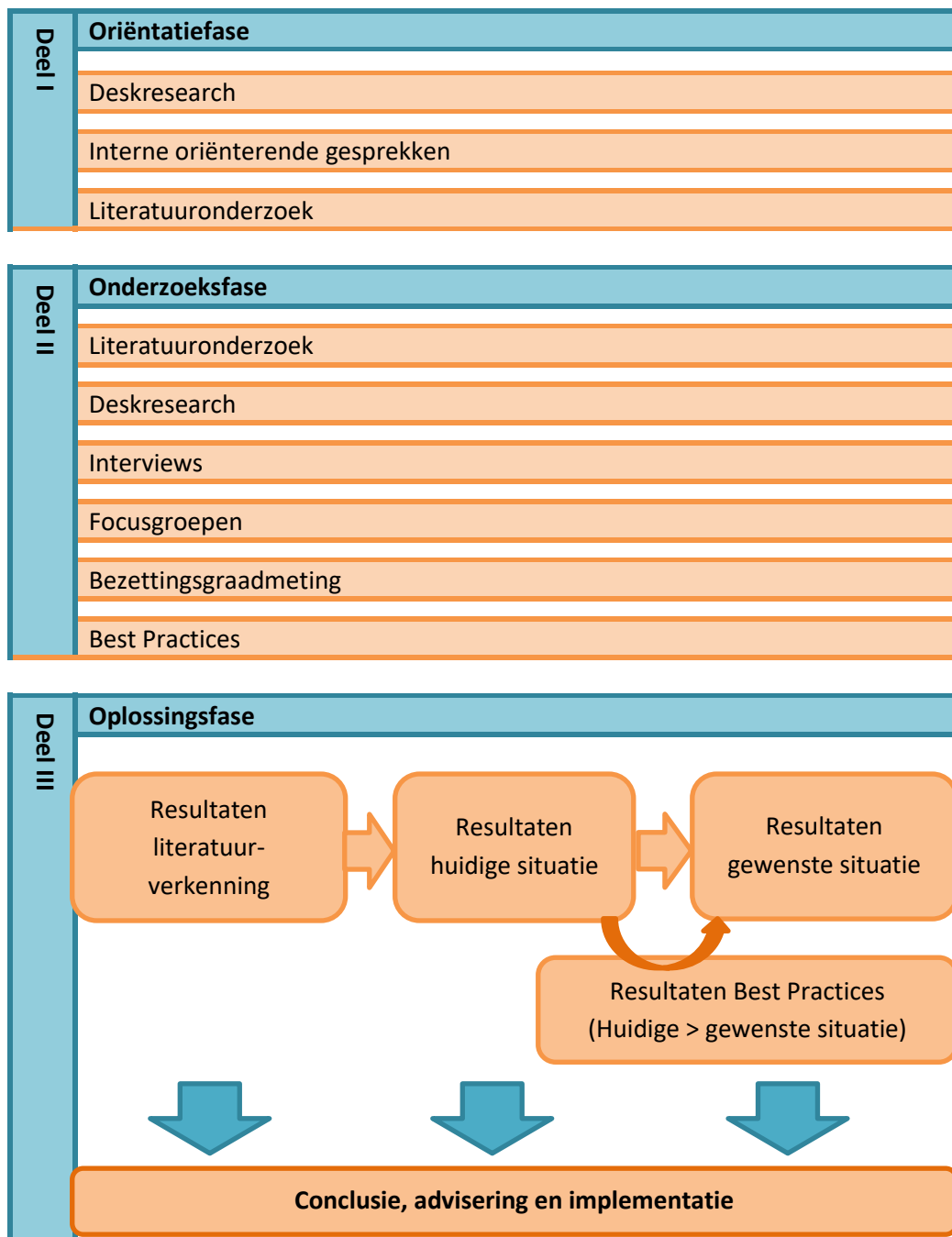
Bijlage 6: Randvoorwaarden

De onderstaande randvoorwaarden zijn van toepassing op het onderzoek:

- het afstudeeronderzoek start op 1 februari 2017 en eindigt 12 juni 2017. Het afstudeeronderzoek duurt 20 weken;
- het eindrapport dient op 12 juni 2017 te worden ingeleverd in drievoud (hardcopy);
- het betreft een afstudeeronderzoek op strategisch niveau;
- het betreft een facilitair probleem/onderwerp gericht op een structurele organisatieverandering/verbetering;
- het onderzoek wordt uitgevoerd binnen MSD;
- de onderzoeksresultaten moeten bruikbaar zijn voor MSD (locatie Moleneind);
- het eindrapport dient door Ephorus gehaald te worden (i.v.m. fraude);
- de bronvermeldingen dient te voldoen aan de APA-normen;
- het eindrapport voldoet aan de eisen en richtlijnen die gesteld zijn door de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen;
- medewerking van medewerkers binnen MSD;
- toegang krijgen tot informatie van verschillende afdelingen en uit Planon;
- er dient door de organisatie inzicht te worden gegeven in financiële cijfers.

Bijlage 7: Onderzoeksmethode

Onderzoeksmethode Kantoorconcepten



Bijlage 8: Onderzoeksmethode per deelvraag

Onderzoeksmethode Kantoorconcepten per deelvraag	
Theoretisch kader	Deelvraag 1: Wat is er in de theorie bekend over kantoorconcepten?
	Literatuuronderzoek
Huidige situatie	Deelvraag 2: Hoe ziet het huidige kantoorconcept bij MSD locatie Moleneind eruit?
	Deskresearch Focusgroepen Interviews Bezettingsgraadmeting
Gewenste situatie	Deelvraag 3: Waar wil de organisatie naartoe m.b.t. kantoorconcepten?
	Deskresearch Interview
	Deelvraag 4: Wat zijn de wensen, behoeften en eisen van de medewerkers m.b.t. het toekomstige kantoorconcept?
Huidig > Gewenst	Interviews
	Deelvraag 5: Hoe zijn andere organisaties tot een nieuw kantoorconcept gekomen en hoe hebben ze dit nieuwe kantoorconcept geïmplementeerd in de organisatie?
Financiële situatie	Best Practices
	Deelvraag 6: Welke investeringen dienen er gemaakt te worden om te komen tot de gewenste situatie?
	Deskresearch Literatuuronderzoek
	Deelvraag 7: Wat zijn de baten en lasten?
	Deskresearch Literatuuronderzoek

Bijlage 9: Overzicht respondenten interviews

Naam	Lucy Okkerman
Functie	Assoc. II, Administrative Services
Werkzaam in	KR
Datum	18-04-2017
Duur interview	40 minuten

Naam	Agatha Willemsen
Functie	Tech, Quality Control
Werkzaam in	KR
Datum	03-04-2017
Duur interview	35 minuten

Naam	Meria Lambregts
Functie	Sr. Spclst, Project Management
Werkzaam in	KR
Datum	04-04-2017
Duur interview	20 minuten

Naam	Ronald Guitjens
Functie	Assoc. Dir, Regulatory Affairs
Werkzaam in	KR
Datum	04-04-2017
Duur interview	25 minuten

Naam	Maarten Peeters
Functie	Assoc. Dir, Drug Safety
Werkzaam in	KR
Datum	18-04-2017
Duur interview	15 minuten

Naam	Leoni Los
Functie	Assoc Prin Scientist, Regulatory Liaison
Werkzaam in	KR
Datum	04-04-2017
Duur interview	20 minuten

Naam	Diana Attia
Functie	Dir, Regulatory Liaison
Werkzaam in	KR
Datum	18-04-2017
Duur interview	40 minuten

Naam	Helmi van Bakel
Functie	Spclst, HR Business Partner
Werkzaam in	KA-Carré
Datum	11-04-2017
Duur interview	20 minuten

Naam	Jeroen van Doorn
Functie	Assoc. Dir, Drug Safety
Werkzaam in	KR
Datum	18-04-2017
Duur interview	20 minuten

Naam	Jeannette van Tooren
Functie	Assoc. II, Administrative Services
Werkzaam in	KR
Datum	20-04-2017
Duur interview	20 minuten

Naam	Erik Hutten
Functie	Sr. Spclst, Facilities
Werkzaam in	KA-Carré
Datum	20-04-2017
Duur interview	18 minuten

Naam	Marco Heuverling
Functie	Sr. Assoc, Shared Svcs HR
Werkzaam in	KA-Carré
Datum	07-04-2017
Duur interview	20 minuten

Naam	Krisjan de Bruin
Functie	Spclst, Safety & Environment
Werkzaam in	KA-Carré
Datum	07-04-2017
Duur interview	18 minuten

Naam	Marco Noorman
Functie	Assoc. Spclst, HR Business Partner
Werkzaam in	KA-Carré
Datum	13-04-2017
Duur interview	35 minuten

Naam	Gerben Jans
Functie	Sr. Spclst, Engineering
Werkzaam in	KA-Carré
Datum	26-04-2017
Duur interview	25 minuten

Naam	Suzan van Beek
Functie	Assoc. II, Administrative Services
Werkzaam in	KR
Datum	18-04-2017
Duur interview	14 minuten

Naam	Ingrid Langenhuijzen
Functie	1e Management Assistente
Werkzaam in	KR
Datum	18-04-2017
Duur interview	18 minuten

Naam	Chantal Bekker
Functie	Sr. Spclst, Procurement
Werkzaam in	KR
Datum	20-04-2017
Duur interview	20 minuten

Naam	Berry van Aalst
Functie	Spclst, Regulatory Affairs
Werkzaam in	KR
Datum	18-04-2017
Duur interview	17 minuten

Bijlage 10: Interviewguide

Voorafgaande aan het interview		
Voorstellen	Hallo, ik ben Marloes van Eck, 21 jaar oud en ik kom uit Beuningen. Ik volg de opleiding Facility Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Sinds 1 februari voer ik een onderzoek uit op de afdeling GWES (Facility Management) bij MSD.	
Introductie en doel interview	Allereerst bedankt dat u wilt meedoen aan dit interview. Weet u al een beetje waar het interview over gaat en wat het doel ervan is? Zo niet: Ik doe een onderzoek naar het toekomstige kantoorconcept bij MSD te Oss rekening houdend met de wensen en behoeften van organisatie en haar medewerkers. Ik zou graag willen weten wat uw wensen, eisen en behoeften zijn inzake kantoorconcepten. Dit interview gaat ongeveer een halfuurtje duren. Er wordt vertrouwelijk omgegaan met uw gegevens en het interview wordt anoniem verwerkt. Vindt u het goed als ik dit interview met mijn telefoon opneem? Dit helpt mij bij het sneller en betrouwbaarder verwerken van de informatie die u geeft.	
Start interview		
Algemene vragen	• Wat is uw naam? • Op welke afdeling bent u werkzaam? • Wat is uw functie? • Geboortjaar? • Hoe lang werkt u al voor MSD? • Hoeveel dagen per week bent u werkzaam? • Bent u alleen op deze locatie werkzaam? • Wat is de gemiddelde reistijd naar uw werk?	
Huidige situatie		
Topic	Label	Vragen
Kantooromgeving	Bezetting	• Ervaart u het kantoor als goed bezet?
	Activiteitenpatronen	• Welke werkzaamheden voert u uit?
	Cultuur en structuur	• Hoe ervaart u de cultuur van MSD? (open/gesloten cultuur, informeel/formeel, autonomie) • Hoe ervaart u de structuur van MSD?
	Voorzieningen	• Hoe zijn de ICT-voorzieningen? • Hoe zijn de vergader- en overlegvoorzieningen? • Heeft u behoefte aan een ander werkplektype? (Loungeplek, belcel etc.)
Werkplekconcept	Vaste werkplek	• Wat vindt u van het huidige werkplekconcept? • Hecht u veel waarde aan uw eigen vaste werkplek? En waarom? • Vind u de huidige werkplekken efficiënt en effectief?
	Werkplekgebondenheid	• Is het nodig om uw werk alleen vanuit het kantoor te verrichten?

	Telewerken	• Maakt u momenteel wel eens gebruik van het telewerken? Bijvoorbeeld thuiswerken of bij een klant. Zo ja, hoe vaak? • Wordt dit goed ondersteund door MSD (faciliteiten)?
Kantoorconcept	Tevredenheid	• Bent u tevreden over het huidige kantoorconcept (cellenkantoor of kantoorruimte)? • Vindt u het huidige kantoorconcept efficiënt en effectief?
	Voor- en nadelen	• Wat zijn volgens u de voor- en nadelen aan het huidige kantoorconcept?
	Balans concentratie en communicatie	• Bent u tevreden over de balans tussen samenwerken en concentratie?
	Inrichting	• Wat vindt u van de huidige kantoorinrichting?
Gewenste situatie		
Werkplekconcept	Flexwerken	• Hoe denkt u over flexwerkplekken? • Bent u bereid uw werkplek met andere medewerkers te delen? • Denkt u dat flexwerken past binnen MSD? Waarom wel/niet? Onder welke voorwaarden zou het wel werken?
	Telewerken	(Indien respondent nog niet gebruik maakt van telewerken) • Bent u bereid om er gebruik van te maken?
	Verbeteringen werkplekconcept	• Welk werkplekconcept vindt u het beste bij de organisatie passen, en waarom? • Wat zou er beter kunnen aan de huidige situatie?
Kantoorconcept	Verbeteringen kantoorconcept	• Wat zou er beter kunnen aan de huidige situatie? • Welk kantoorconcept vindt u het beste bij de organisatie passen, en waarom?
	Balans concentratie en communicatie	• Hoe moet de balans tussen concentratie en samenwerking zijn?
	Inrichting	• Wat zou er beter kunnen aan de huidige kantoorinrichting?
Afronding		
Afsluiting	• Zijn er zaken die u nog zou willen bespreken? • Wat vond u van het interview?	
Vervolg uitleggen	Dit interview wordt samengevat en als resultaat gebruikt in mijn adviesrapport inzake het kantoorconcept bij MSD Moleneind.	
Bedanken	Ik zou u graag willen bedanken voor de tijd en bruikbare informatie. Mocht u nog vragen, opmerkingen of aanvullingen hebben op dit interview, dan kunt u mij altijd bereiken via de telefoon of mail.	

Bijlage 11: Coderingsschema

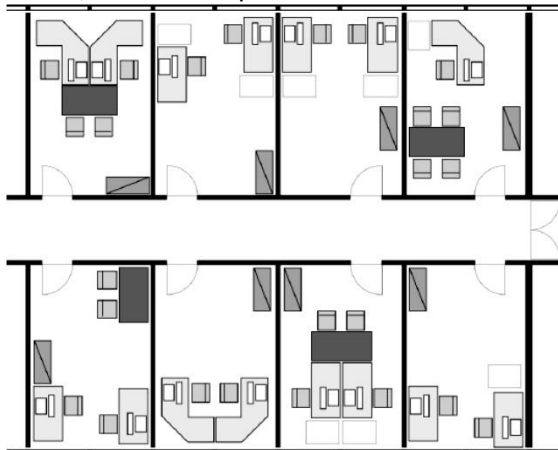
Coderingsschema kantoorconcepten				Codering van het WAT															WIE	Codering van het HOE												
Codering interviews				Introduce	Huidige s. Cultuur en structuur	Huidige s. Voorzieningen	Huidige s. Bezetting	Huidige s. Activiteitenpatroon	Huidige s. Werkplekconcept	Huidige s. Werkplekgebondenheid	Huidige s. Telewerken	Huidige s. kantoorconcept	Huidige s. balans concentratie en samenw.	Gewenste s. Flexwerken	Gewenste s. Telewerken	Gewenste s. Verbeteringen werkplekconcept	Gewenste s. Verbeteringen kantoorconcept	Gewenste s. Balans concentratie en samenw.	Gewenste s. Voorzieningen	Overtig	Medewerkers werkzaam in KR	Medewerkers werkzaam in KA Carré	Positief	Neutraal	Negatief	Noodzakelijk	Niet noodzakelijk	Wenselijk	Niet wenselijk	Probleem	Oplossing	Overtig
bron	tekstfragment																															
Respondent 2	Wat vind u van het huidige werkplekconcept (vaste werkplek)? Dat vind ik eigenlijk wel goed. Het is ook zo dat ik nu mijn eigen bureau persoonlijk kan maken.								x												x		x									
Respondent 2	Je zit namelijk met lengteverschillen tussen personen. Als ik kijk naar mijn overbuurvrouw, die is 1.60 ofzo denk ik. Ik ben zelf 1.90 en dan is dat heel lastig te wisselen met bureau en stoel. Zou u wel bereid zijn om de werkplek te delen met andere medewerkers? Ja, als het moet dan moet het, maar liever heb ik toch mijn eigen werkplek. Bij voorkeur niet. Als ik toch mijn werkplek moet gaan delen of flexwerken dan is dat geen ramp. Dan heb ik wel andere voorzieningen nodig. Dan moet de tafel relatief makkelijk kunnen worden aangepast. In hoogte verstelbaar. Het liefst elektrisch. Dus op de manier hoe het nu staat kan het niet. De stoelen zijn al relatief makkelijk te verstellen.																															
Respondent 2	Wat vindt u van het huidige kantoorconcept? Ik heb nog nooit in een ander kantoorconcept gewerkt. Maar ik vind het huidige kantoorconcept aan de ene kant super fijn, je krijgt van alles mee. Als iemand problemen heeft met een bepaald systeem, dan heb je dat eigenlijk gelijk al door. Aan de andere kant, je hoort wel veel van andere medewerkers. Als iemand een beetje luidruchtig zit te bellen dan hoor je dat. De communicatie en samenwerking gaat wel echt geweldig.																															
Respondent 2	Wat zou er verbeterd kunnen worden aan het huidige werkplekconcept? Nee ik denk dat er niet veel verbeterd kan worden. Ik vind het wel goed zoals het nu is. Als je bijvoorbeeld hogere tussenwanden maakt, dan krijg je van die hokjes en dat vind ik niks. Ik geloof niet dat dat ideaal is.																															

Bijlage 12: Turfschema bezetting

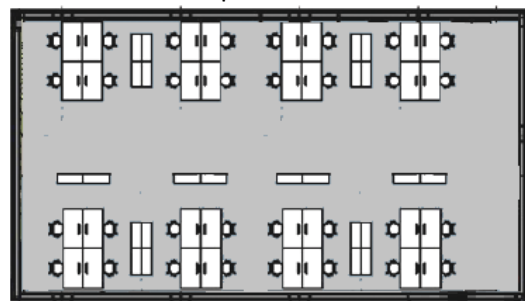
Gebouw	Verdieping	Totaal aantal werkplekken	Aantal werkplekken bezet							
			09.00 uur	10.00 uur	11.00 uur	12.00 uur	13.00 uur	14.00 uur	15.00 uur	16.00 uur
KA-Carré	00 Souterrain	28	...	...	...	...	...	...	...	...
KA-Carré	01 Begane gr.	119	...	...	...	...	...	...	...	...
KA-Carré	02 Eerste etage	130	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Begane grond	0	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 1	0	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 2	0	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 3	42	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 4	42	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 5	42	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 6	42	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 7	42	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 8	42	...	...	...	...	...	...	...	...
KR	Verdieping 9	42	...	...	...	...	...	...	...	...

Bijlage 13: Kantoorconcepten

Cellen/kamerconcept:



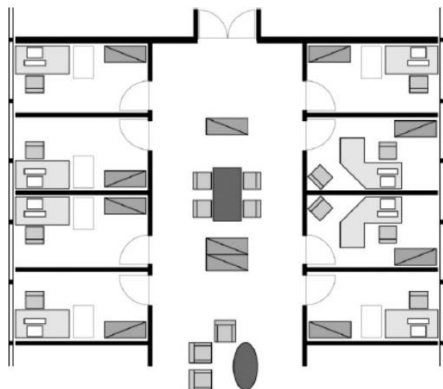
Kantoortuinconcept:



Groepskantoor/teamkantoor concept:



Combikantoor:



Bijlage 14: Oppervlakten per kantoorconcept

Volgens NEN 1824	
Element	Minimum oppervlakte
Mederwerkers	4 m ² voor iedere werkplek die gewoonlijk langer dan 2 uur per dag door één of meer medewerkers wordt gebruikt, inclusief ruimte voor een kantoorwerkstoel en circulatie- en bewegingsruimte op de werkplek
De kantoorwerktafel	1 m ² voor een werkplek met LCD/TFT scherm 2 m ² voor een werkplek met CRT-scherm 1 m ² voor een lees/schrijfvak 2 m ² voor een vlak voor het uitleggen van tekeningen of gelijkwaardige werkzaamheden
De kasten	1 m ² voor elke vrijstaande kast 0,5 m ² voor elke (verrijdbare) ladenkast
De overlegplek	1,5 m ² per persoon
De vergaderruimte	2 m ² per persoon. Gebruik van audiovisuele middelen (opstelling van en zichtlijnen naar) kan extra vloeroppervlak noodzakelijk maken.

Gemiddeld oppervlak (m ²)	Cellenkantoor	Kantoortuin	Teamkantoor	CoConkantoor	Combikantoor
Werkplekken	16,3	9,5	11	8,1	5
Formele communicatie	0,2	0,2	0,4	1,8	1,5
Informele communicatie	0	0	0	1,3	3,1
Pantry, service, server, archief, post	0,8	1,2	0,8	1,4	1,8
Functioneel nuttig	17,3	10,9	12,2	12,6	11,4
Indelingsverliezen	2,1	0,9	1	0,5	0,4
Nuttig	19,4	11,8	13,2	13,1	11,8
Horizontale verkeersruimten	4,2	1,4	1,7	2,6	0,8
Verticale verkeersruimten	2	1,2	1,4	1,4	1,2
Installatieruimten	1,8	1,1	1,3	1,3	1
Netto VO	27,4	15,5	17,6	18,4	14,8
Constructie	3	1,7	2	2,1	1,7
Totaal BVO	30,4	17,2	19,6	20,5	16,5

(Stigter, 2007)

Bijlage 15: Opbouw gebouwen

Gebouw	Verdieping	Afdeling	Aantal medewerkers MSD en NMP
KA-Carré	00 Souterrain	CBRE	51
KA-Carré	01 Begane grond	Comm	5
KA-Carré		Flexcenter	6
KA-Carré		IT Helpdesk	5
KA-Carré		CBRE mng, Small works, in scope projects	57
KA-Carré		HR	24
KA-Carré		IFPSD + Archief	5
KA-Carré		Telefonie + CCL	5
KA-Carré		EHS PO + General	14
KA-Carré	02 Eerste etage	TechOps	93
KA-Carré		Fin. Poo	5
KA-Carré		Location Mngt	2
KR	Begane grond	-	0
KR	Verdieping 1	-	0
KR	Verdieping 2	-	0
KR	Verdieping 3	Bosch + BIS	10
KR		Tekenkamer	5
KR		Meldkamer	1
KR	Verdieping 4	GES/Tebodin	25
KR	Verdieping 5	GES + Arcadis	40
KR	Verdieping 6	Procurement	22
KR		GCCA	1
KR		CQPM	2
KR		CMS	7
KR		External Affairs	5
KR		Quality Assurance	2
KR		Global Quality	2
KR		Global Compliant Mngt	1
KR		Global Director Scientific Affairs	1
KR	Verdieping 7	Finance	20
KR		MCAAS/TAKS/Legal	19
KR	Verdieping 8	IT	34
KR		IT GLIMS	2
KR	Verdieping 9	RA (Regulatory Affairs)	36
Totaal			<u>507</u>

Gebouw	Verdieping	Aantal medewerkers MSD en NMP	Werkplekken
KA-Carré (060)	0 00 Souterrain	51	28
KA-Carré (060)	1 01 Begane grond	121	119
KA-Carré (060)	2 02 Eerste etage	100	130
KR	0 Begane grond	0	0
KR	1 Verdieping 1	0	0
KR	2 Verdieping 2	0	0
KR	3 Verdieping 3	16	42
KR	4 Verdieping 4	25	42
KR	5 Verdieping 5	40	42
KR	6 Verdieping 6	43	42
KR	7 Verdieping 7	39	42
KR	8 Verdieping 8	36	42
KR	9 Verdieping 9	36	42
Totaal		<u>507</u>	<u>571</u>
571 Werkplekken			
<u>507</u> Medewerkers			
64 Restcapaciteit			
13%			

Overleg- en vergader capaciteit

Capaciteit/ M ²	1 6 m ²	2 12 m ²	5-8 16 m ²	9-12 24 m ²	13-20 40 m ²	21-30 60 m ²	>30 >60 m ²
KD*					3	2	
KR	18**	10	19	4	2		
KA-Carré			2		3		

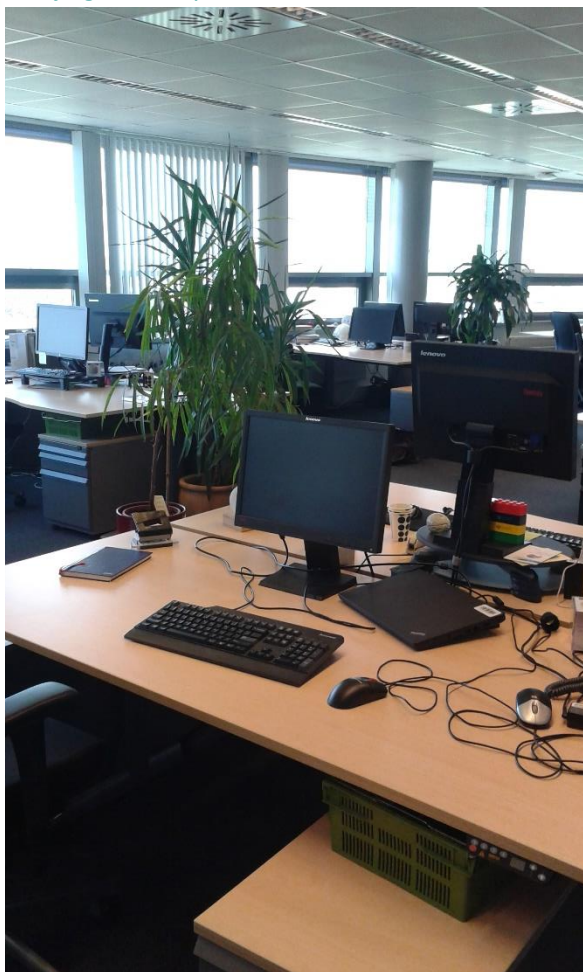
**Telecom ruimtes

*KD-gebouw	Capaciteit (Aantal personen)
Vergaderzaal 1: Dublin	26
Vergaderzaal 2: Newhouse	16
Vergaderzaal 3: Roseland	16
Vergaderzaal 4: Gisors	15
Vergaderzaal 5: Osaka	26

Bijlage 16: Impressie KA-Carré

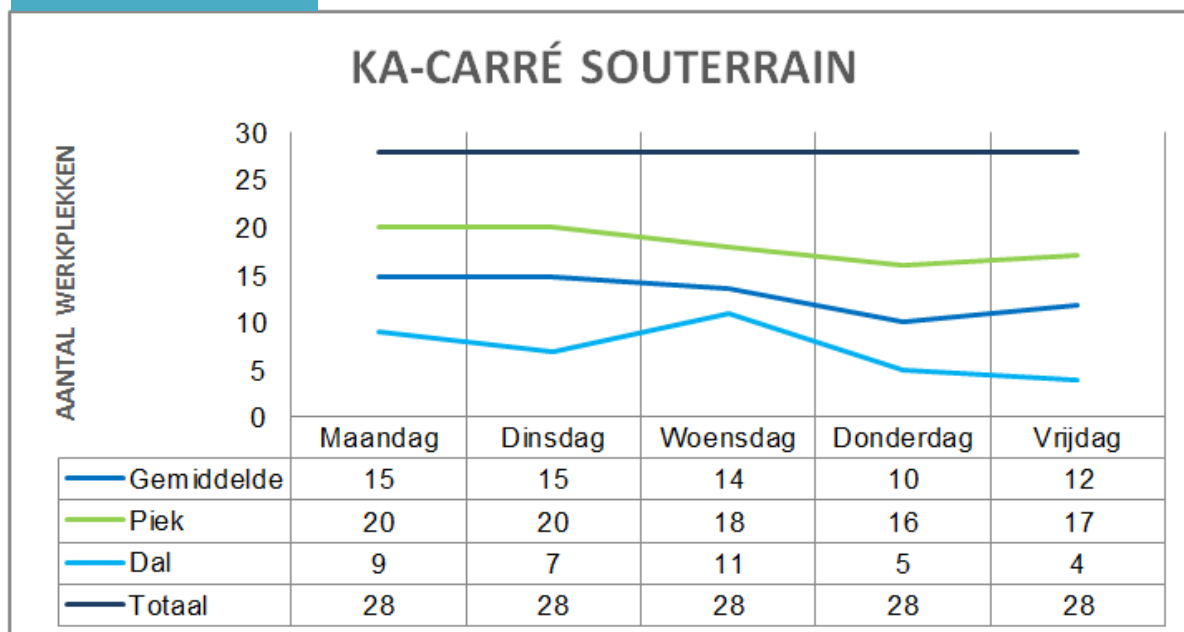


Bijlage 17: Impressie KR

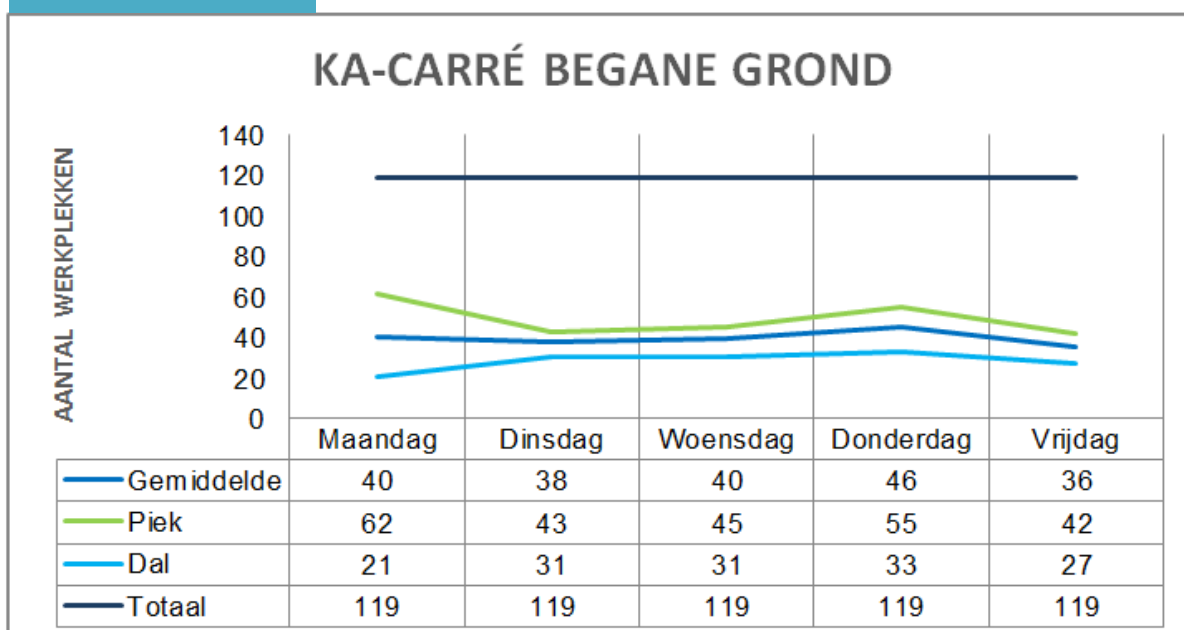


Bijlage 18: Bezettingsgraadmeting
Bezetting KA-Carré per verdieping

Bezettingsgraadmeting

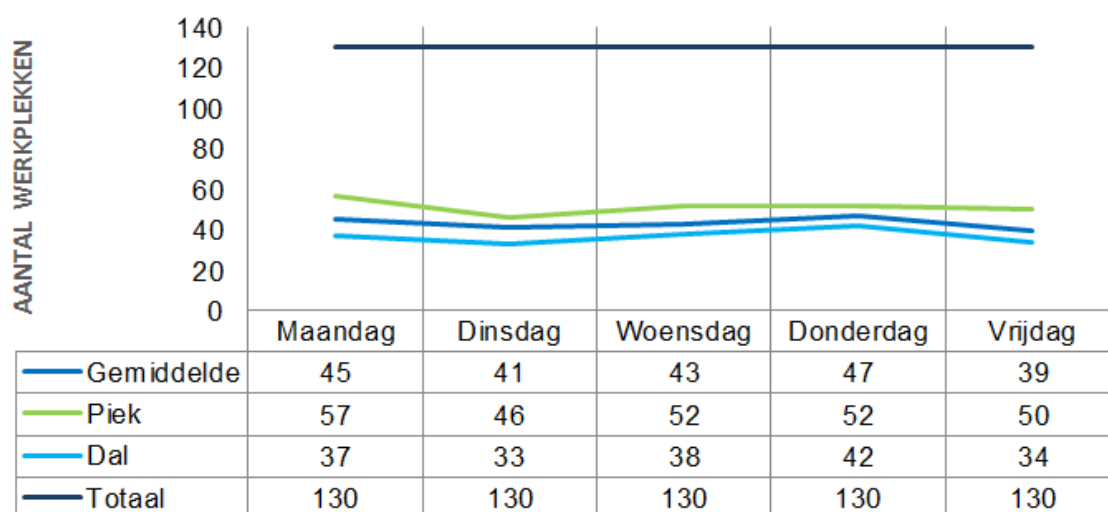


Bezettingsgraadmeting

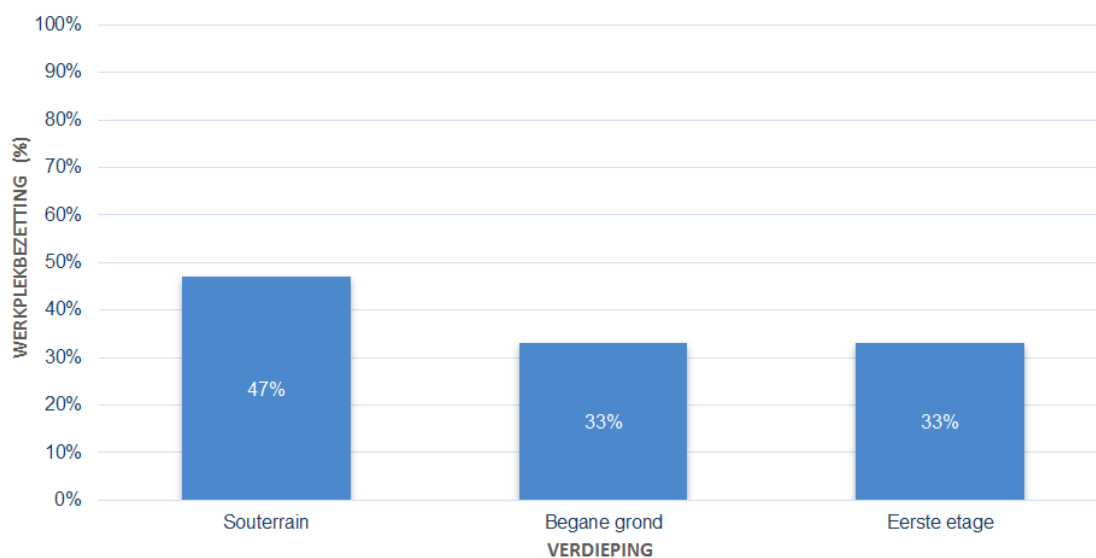


Bezettingsgraadmeting

KA-CARRÉ EERSTE VERDIEPING

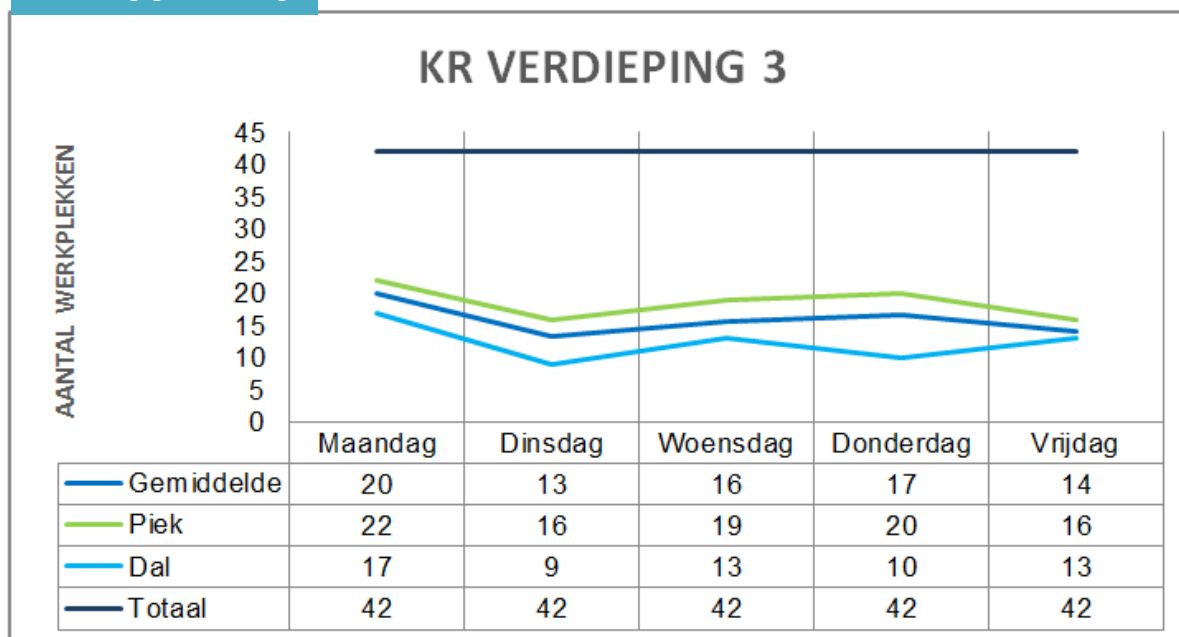


GEMIDDELDE WERKPLEKBEZETTING KA-CARRÉ PER VERDIEPING

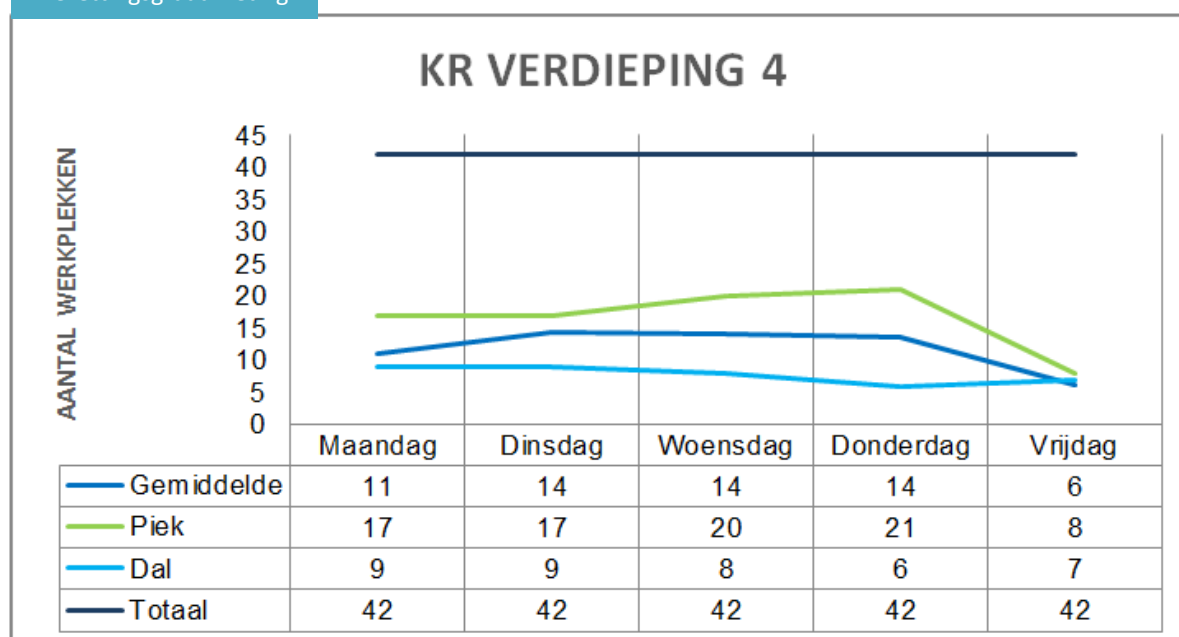


Bezetting KR per verdieping

Bezettingsgraadmeting

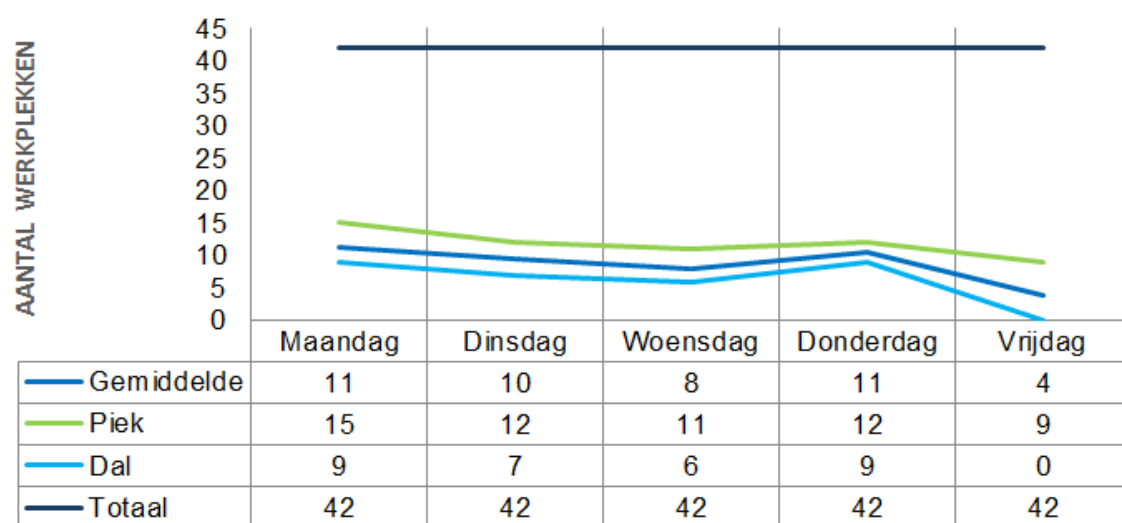


Bezettingsgraadmeting

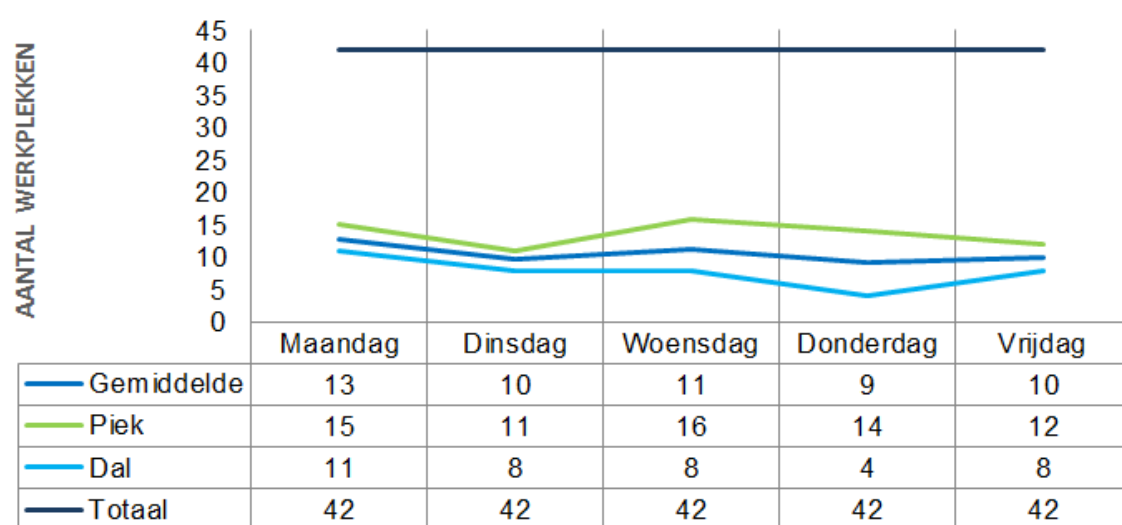


Bezettingsgraadmeting

KR VERDIEPING 5

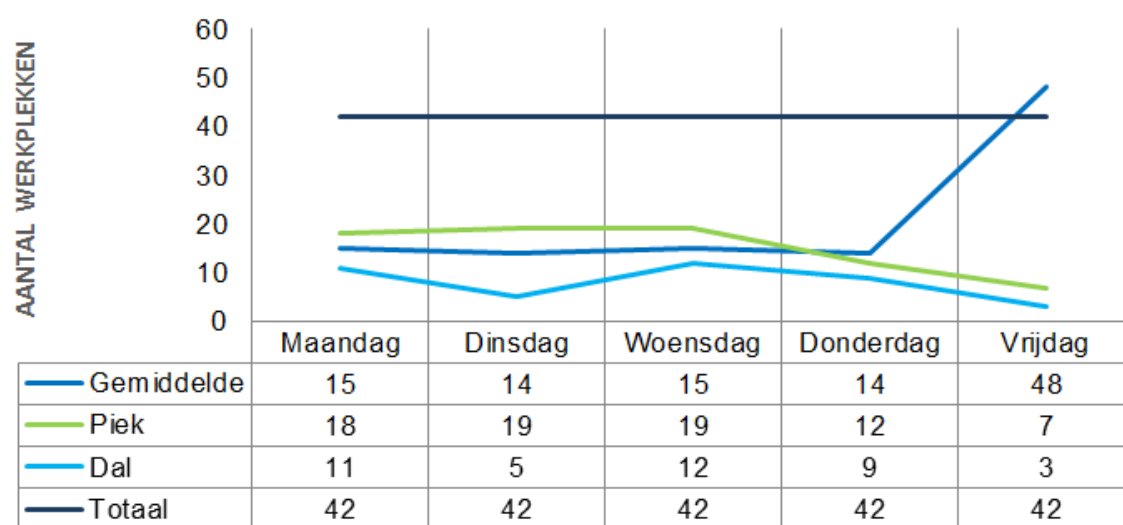

Bezettingsgraadmeting

KR VERDIEPING 6



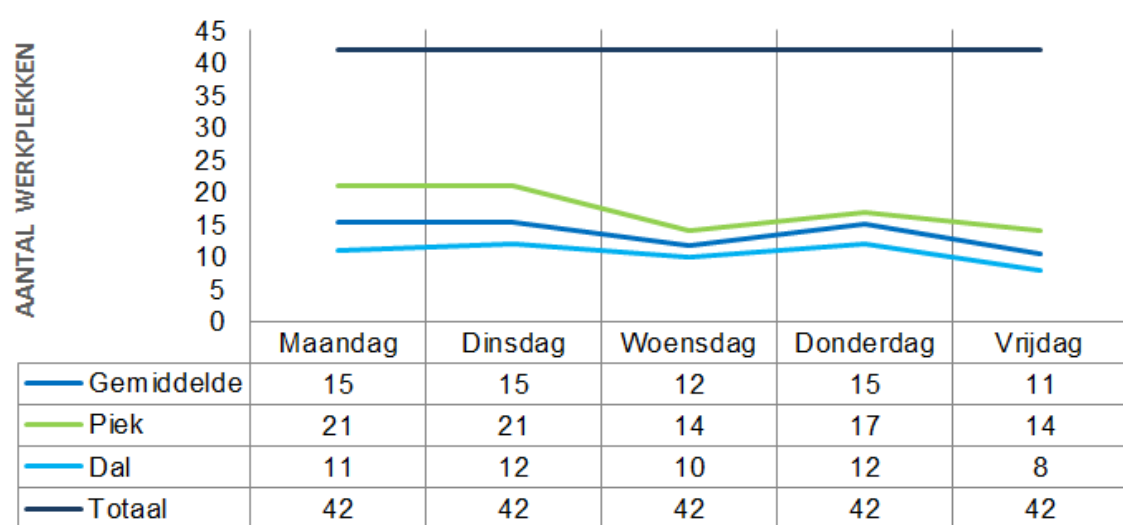
Bezettingsgraadmeting

KR VERDIEPING 7



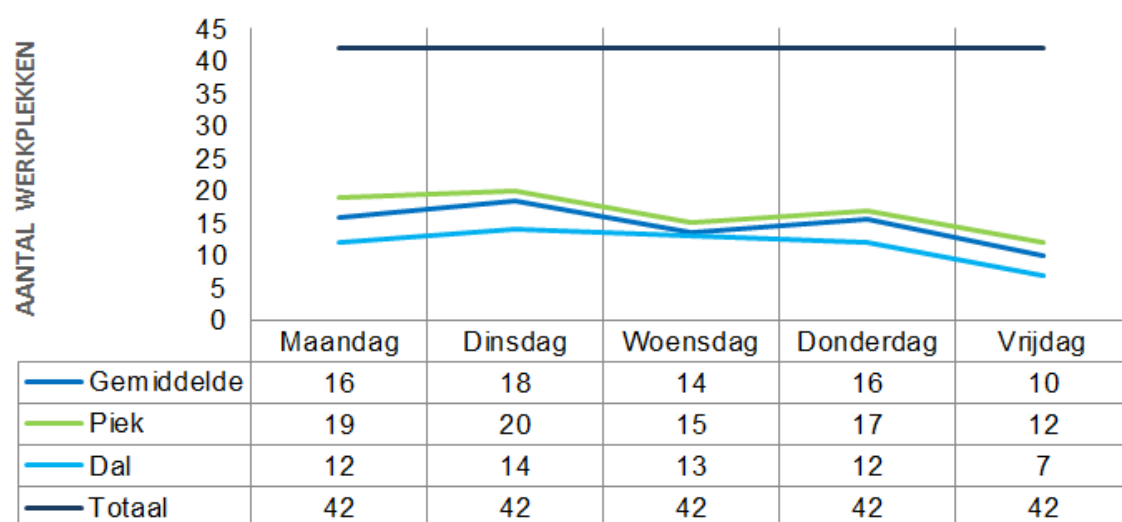
Bezettingsgraadmeting

KR VERDIEPING 8

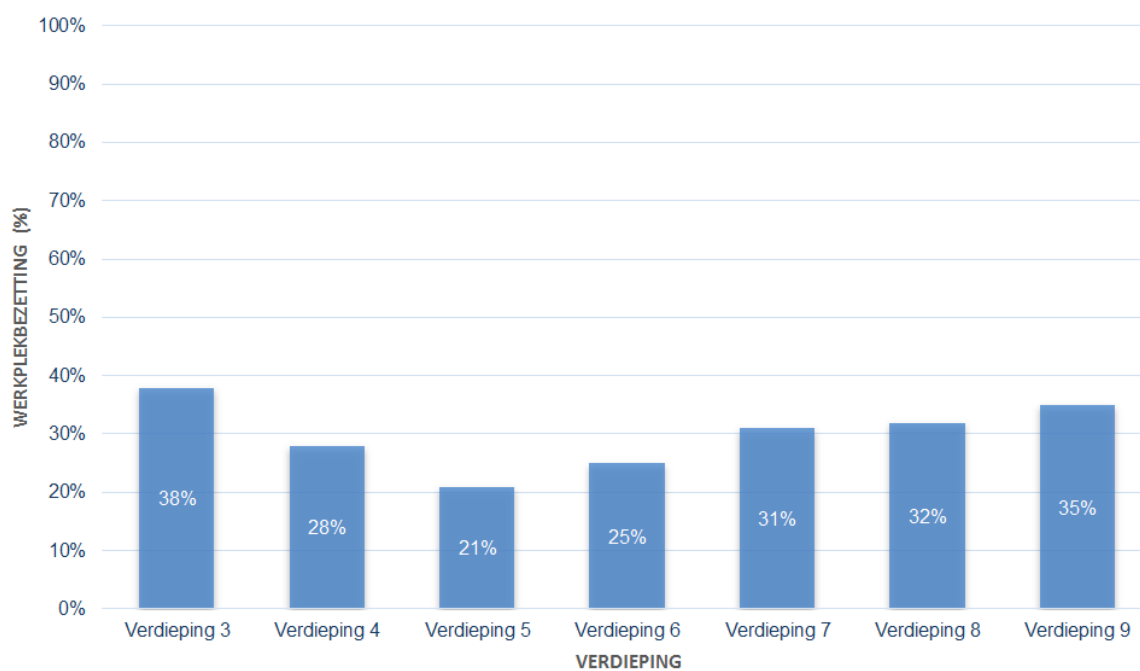


Bezettingsgraadmeting

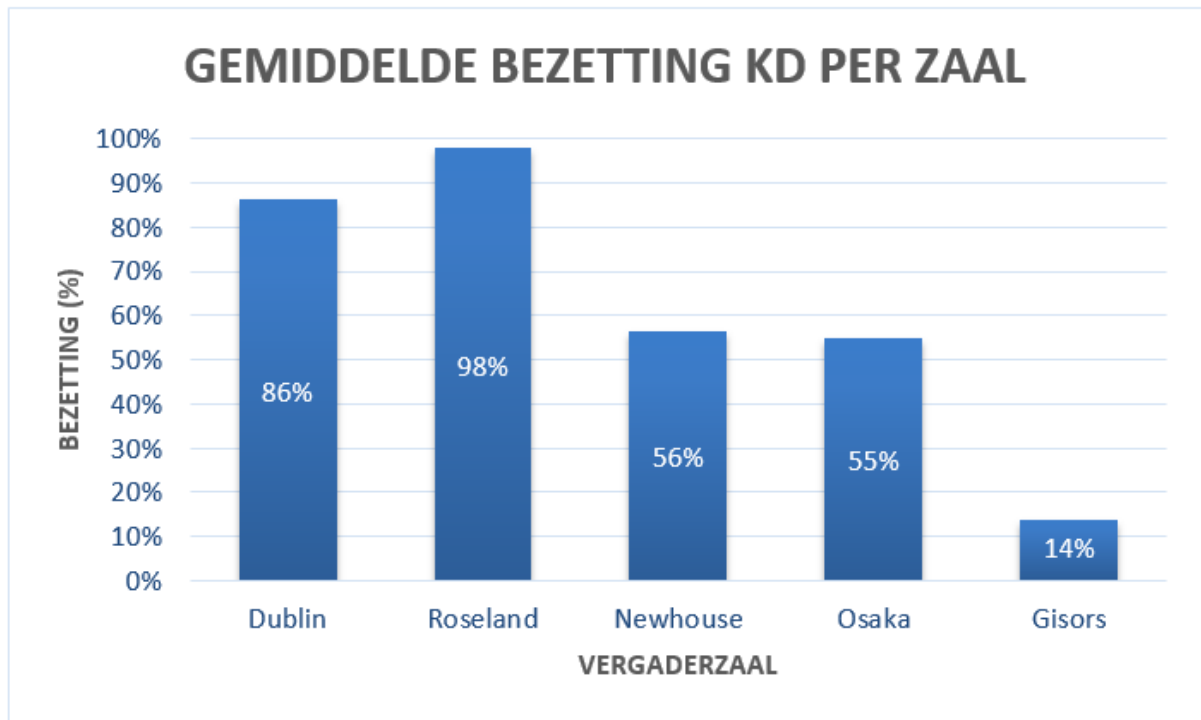
KR VERDIEPING 9



GEMIDDELDE WERKPLEKBEZETTING KR PER VERDIEPING



Bezetting KD-gebouw



Bijlage 19: Verslagen Best Practices

Akzonobel te Arnhem

Geïnterviewde: Harry Wolbrink, Civil Engineer te Akzonobel

Akzonobel is een Nederlandse multinational producent van specialistische chemicaliën, verf en coatings, zout en andere industriële chemische producten. Het hoofdkantoor van Akzonobel is gevestigd in Amsterdam. Akzonobel heeft vestigingen over de hele wereld.

Er is een kijkje genomen in de vestiging te Arnhem. Hier is het bestaande pand pas geleden omgetoverd van een cellenkantoor met vaste werkplekken tot een combikantoor met flexibele werkplekken. Tijdens het bezoek aan Akzonobel is uitgelegd hoe het idee tot stand is gekomen, waarom er voor dit concept is gekozen en tot slot hoe het nieuwe concept geïmplementeerd is.

Het nieuwe kantoorconcept van Akzonobel is gebaseerd op literatuuronderzoek, metingen en ervaringen van andere bedrijven.

In de huidige situatie bestond het kantoorconcept bij Akzonobel uit een cellenkantoor met één, twee of drie werkplekken per kantoorruimte. Het werkplekconcept bestond uit vaste werkplekken. Akzonobel heeft allereerst de huidige situatie in kaart gebracht. Er is gekeken naar het ruimtegebruik en de vierkante meters. Er is een bezettingsgraadmeting uitgevoerd en hieruit bleek dat de bezetting erg laag was, namelijk 45%. Heel veel medewerkers maakte gebruik van telewerken of vergaderde veel, waardoor de werkplek vaak leeg stond. Daarnaast stonden in de huidige situatie overlegtafels in de kantoorcellen. Dit bleek niet efficiënt te zijn. Als namelijk iemand aan het bureau zit kan niemand meer gebruik maken van de overlegtafel. Dit betekent voor Akzonobel dat in de gewenste situatie de functies van ruimtes werden los gekoppeld. Daarnaast werd er overgegaan op een nieuw kantoorconcept, namelijk een combikantoor en een nieuw werkplekconcept, namelijk flexibele werkplekken. In theorie zou Akzonobel over kunnen gaan op een flexfactor van 0,45 voordat het kantoor geheel bezet is. Maar als iemand even naar de wc gaat is die werkplek al weer bezet. Hier heeft Akzonobel dan ook niet voor gekozen. Akzonobel heeft gekozen voor een flexfactor van 0,8 (80 werkplekken per 100 medewerkers). Dit betekent dat Akzonobel nog reserveruimte heeft om te kunnen groeien. De flexfactor 0,8 is ontstaan door research bij andere organisaties. Zo heeft Akzonobel best practices uitgevoerd bij o.a. Philips, KPN en Sabic. Akzonobel heeft er wel voor gekozen om de hoofddirectie een vaste werkplek te geven in de open ruimte. Dit zorgt er namelijk voor dat als medewerkers aangeven niet te kunnen werken in een open ruimte i.v.m. vertrouwelijke informatie, als tegenargument kan worden gebruikt dat zelfs de hoofddirectie in een open ruimte werkt. En als er iemand vertrouwelijk werk verricht dan is het wel de hoofddirectie.

Daarnaast bleek uit gesprekken met medewerkers dat zij behoefte hadden aan ruimtes om te overleggen, geconcentreerd te werken en te telefoneren. Akzonobel heeft bij vergelijkbare organisaties nagevraagd hoe deze dit hebben aangepakt. Akzonobel heeft kleine ruimtes gemaakt rondom de open kantoorruimte voor één á twee personen om geconcentreerd te werken en te telefoneren. Ze hebben, vergelijkbaar met andere organisaties, een factor gebruikt van 1 concentratieplek/phonebooth per 5 medewerkers. Hier hadden de medewerkers ook behoefte aan. Tevens heeft Akzonobel een paar belstoelen geïmplementeerd. Deze stoelen absorberen geluid. Indien medewerkers een langdurig telefoongesprek voeren kunnen zij plaatsnemen in een phonebooth. Deze ruimtes mogen niet worden geclaimd. Dit zorgt ervoor dat de open ruimte eigenlijk ook al een rustige plek is om te werken. Daarnaast is er per verdieping één zespersoons overlegruimte gecreëerd en één twaalf persoons overlegruimte. Akzonobel heeft ervoor gekozen om geen onderscheid te maken per verdieping en afdeling. De reden die zij hiervoor geven is dat als afdelingen verhuizen het gebouw dan ook weer moet worden aangepast. Het komt namelijk wel eens voor dat afdelingen intern verhuizen, maar het ergste is als het gebouw hier weer voor aangepast moet worden. Akzonobel heeft er dus voor gekozen om alle vloeren hetzelfde op te delen. Echter, de vloeren zijn wel opgedeeld in verschillende zones. Elke afdeling heeft een eigen zone waarbinnen medewerkers flexwerken. Indien

100% van één afdeling aanwezig is kunnen medewerkers een plaats zoeken in de zone van een andere afdeling. Tevens zijn er werkplekken ingericht voor medewerkers die maar maximaal één uurtje komen werken aan een werkplek. Deze medewerkers hebben geen ARBO-werkplek nodig. De overige werkplekken zijn wel conform ARBO ingericht met elektrisch verstelbaar meubilair. In verband met kosten is ervoor gekozen om 1 op de 10 bureaus elektrisch in hoogte verstelbaar te maken. Na observatie bleek namelijk dat toch bijna iedere medewerker het bureau standaard op 73 cm heeft staan. Tot slot zijn er geen ladeblokken meer maar afdelingskasten waarbij iedere medewerker één 1m-schap heeft en één locker. Er zijn minder lockers dan medewerkers. Niet iedereen gebruikt namelijk een locker. Hiervoor is een lockermanagementsysteem geïmplementeerd. De lockers moeten elke dag worden vrijgegeven.

Akzonobel heeft een aantal adviesbureaus ingeschakeld. Echter, een aantal adviesbureaus is met adviezen gekomen die niet bij de organisatie passen, bijvoorbeeld schommels in de kantoren zoals bij Google. Uiteindelijk is er besloten om een architect in arm te nemen. Akzonobel heeft aangegeven wat zij als bedrijf wil. De architect heeft hier een plaatje bij gemaakt.

Toen de gewenste situatie volledig in beeld was gebracht, is met behulp van ontwerpen en een programma van eisen overgegaan tot verbouwen. Omdat de bezetting erg laag was, heeft Akzonobel ervoor gekozen om één verdieping volledig leeg te maken en de medewerkers onder te brengen in de overige verdiepingen. Het gebouw is dus verbouwd per verdieping.

Volgens dhr. Wolbrink is het meepakken van ICT heel erg belangrijk. Zo heeft Akzonobel alle vaste telefoons vervangen voor mobiele telefoons en wordt er gebeld via internet (Skype). Er is overal een goede WiFi-verbinding. Alle medewerkers hebben een eigen laptop plus draadloze muis ontvangen en een eigen mobiele headset mogen uitkiezen. Daarnaast is er een systeem geïmplementeerd om gemakkelijk ruimtes te boeken met behulp van apps. In spreekkamers zijn sensoren geplaatst. Indien de kamer geboekt staat, maar er na 10 minuten nog niemand is wordt de kamer automatisch vrijgegeven. Tot slot is ervoor gekozen om een universeel docking station aan te schaffen voor alle medewerkers. Met verschillende docking stations is het flexibel werken volgens dhr. Wolbrink namelijk niet mogelijk.

Naast ICT is er veel aandacht besteed aan akoestiek. Akzonobel heeft firma's ingeschakeld om het geluid te meten. Er zijn zachte materialen gebruikt tegen de muren, wanden, plafonds en kasten die het geluid absorberen. Daarnaast is sound masking toegepast. Dit houdt in dat een zachte ruis aan het gebouw wordt toegevoegd waardoor geluiden wegvallen. Hierdoor hoor je de gesprekken van anderen minder goed. Akzonobel is bij Aegon langs geweest die dit ook heeft geïmplementeerd. Ze zijn hier beide erg tevreden over.

Het communiceren van de verandering naar de medewerkers toe is volgens dhr. Wolbrink een heel proces geweest. Akzonobel heeft meteen de afdeling HR bij het project betrokken. De reden hiervan is dat HR erg belangrijk is voor het personeel. Medewerkers met klachten gaan dan ook naar HR toe. Het was dus erg belangrijk dat HR het verhaal goed kon brengen. Daarnaast is de afdeling communications bij het project betrokken. Communications heeft gezorgd voor mooie posters en plaatjes zodat de medewerkers een beter beeld hebben gekregen van hoe de nieuwe situatie eruit komt te zien. Daarnaast heeft Akzonobel veel trainingen gegeven en een aantal gedragsregels opgesteld. Er wordt aangegeven dat draagvlak vanuit het management een heel belangrijk onderdeel is. De bovenste functiegroepen accepteerden in eerste instantie niet dat zij ook moesten gaan werken in een open ruimte, maar nadat er werd aangedrongen dat dit het beste is voor het bedrijf besloten de bovenste functiegroepen mee te werken. De eerste weken na het implementeren hebben er ook een paar mensen rond gelopen om te helpen. Volgens dhr. Wolbrink is nazorg namelijk erg belangrijk.

Volgens dhr. Wolbrink zijn de medewerkers nu meer tevreden over de kantooromgeving dan in het cellenkantoorconcept. De medewerkers hebben aangegeven dat in het cellenkantoor medewerkers

bellen vanaf hun bureau. Dit zorgt voor veel meer overlast dan als medewerkers werken in een open ruimte en naar een phonebooth gaan bij lang telefonisch overleg. Daarnaast geven medewerkers aan met veel meer mensen contact te hebben als voorheen toen ze in een eigen kamer zaten. De tevredenheid is na het implementeren namelijk gemonitord. Daarnaast is de bezetting duidelijk hoger geworden. Akzonobel heeft door de flexfactor een heel kantoor in Amersfoort afgestaan. Het kantoorconcept is van 20 m² netto vloeroppervlakte naar 15 m² netto vloeroppervlakte per persoon gegaan. Medewerkers hebben dus wel minder ruimte, maar mogen nu wel overal gaan zitten.

Shell te Den Haag

Geïnterviewde: Evren Hastan, tegenwoordig werkzaam bij CBRE, hiervoor bij Johnsols Controls waar hij Project Manager was bij Shell Real Estate

Shell is een van de meest toonaangevende energiebedrijven ter wereld. Het hoofdkantoor van Shell zit gevestigd in Den Haag. Shell heeft vestigingen over de hele wereld.

Shell maakt gebruik van een Global Programm dat aangeeft hoe Shell zijn werkplekken wereldwijd moet inrichten. Hierin staat onder andere welke functionaliteit kantoren moeten hebben om medewerkers te kunnen accommoderen. Het is de bedoeling dat alle vestigingen van Shell dezelfde uitstraling hebben.

In de huidige situatie bestond het kantoorconcept uit een cellenkantoor. Het werkplekconcept bestond uit vaste werkplekken. Echter sloot dit niet aan bij de wensen van Shell. Shell streeft er namelijk na om uniformiteit te creëren binnen alle vestigingen. Daarnaast heeft Shell innovatie en technologie hoog in het vaandel staan. Shell wilde dit doortrekken in de kantoorinrichting. Daarnaast was kosten besparing een doel, maar het uitgangspunt was het collaboratie gehalte van de medewerkers verhogen. Kennisdeling leidt namelijk tot nieuwe ideeën en innovatie. Duurzaamheid speelde ook een grote rol.

In het Global Programma staat de gewenste situatie beschreven. De gewenste situatie volgens Shell is een open space met rondom verschillende type ruimtes. Het gewenste werkplekconcept is flexibele werkplekken.

Allereerst is er een bezettingsgraadmeting uitgevoerd. Bij Shell bleek de bezetting erg laag te zijn. De bezetting kwam niet boven de 50%. Echter claimde veel afdelingen voor het onderzoek helemaal vol te zitten. Na het implementeren van het nieuwe kantoorconcept kwam de bezetting uit op 75%. Shell heeft dus 25% weten te winnen. Er is gekozen om een flexfactor in te stellen van 0,7. Per 10 medewerkers maar 7 bureaus. Dit is gebaseerd op de bezettingsgraad en research bij andere organisaties. Hierdoor zijn veel vierkante meters bespaard en is de huur van een pand opgezegd. Dit leidde tot een besparing van drie keer 1,2 miljoen per jaar.

Er zijn lockers geïmplementeerd en teamkasten per afdeling. De medewerkers mogen tegenwoordig maar één meter uit een teamkast gebruiken. Er werd als regel gesteld:

- 1 huddle room per 20 workstations
- 1 project room per 20 workstations
- 1 phone booth per 20 workstations
- 1 medium meeting room per 50 workstations
- 1 small meeting room per 50 workstations
- 1 library table per 25 workstations

Deze ruimtes dienen tegelijkertijd als secundaire werkplekken. Als een meeting room niet wordt gebruikt, kan het tevens gebruikt worden als werkplek. Stel dat toch 100% aanwezig is dan kunnen de medewerkers gebruik maken van secundaire werkplekken. Deze overleg- en vergaderruimtes zijn veelal in het midden van de ruimte geplaatst in verband met de licht inval. In een overleg- of

vergaderruimte zitten medewerkers meestal maar maximaal twee uur. De voorzieningen in deze overleg- en vergaderruimtes zijn dan ook goed. De tafels kunnen elektrisch worden versteld en er is een scherm plus docking station aanwezig.

Volgens dhr. Hastan is ICT erg belangrijk. Iedere medewerker moet een universele docking station gebruiken. Als dit niet het geval is werkt het flexibel werken niet. Daarnaast moeten schermen, bureaus en stoelen makkelijk in hoogte verstelbaar zijn. Zo zijn er elektrisch verstelbare bureaus aangeschaft. Daarnaast hebben alle medewerkers een eigen laptop en werktelefoon ontvangen. De medewerkers hebben ook headphones ontvangen met maar één oor. Dhr Hastan geeft aan dat ervaring namelijk heeft geleerd dat medewerkers harder praten met een headphone met twee oren. Akoestiek is volgens dhr. Hastan dan ook een belangrijk aandachtspunt. Bij Shell zijn er akoestiek tegels geplaatst tegen de wanden en bij de tussenschermen. Daarnaast is er een speciaal akoestiek vloerbedekking aangeschaft. Shell heeft geluidsbedrijven in de arm genomen om onderzoek uit te laten voeren naar het geluid. Hiermee heeft Shell het geluidsniveau weten terug te dringen tot op een acceptatieniveau.

Shell heeft een aantal Global Workplace architecten aangesteld. Deze architecten hebben zich continue bezig gehouden met het inrichten van het kantoor. Deze hebben tevens een programma van eisen opgesteld aan welke eisen het kantoorconcept en gebouw moet voldoen. Volgens dhr. Hastan is er ook veel support gevraagd bij de afdelingen HR en Finance. HR en Finance beschikten namelijk over data die nodig waren bij de bezettingsgraadmeting en inventarisatie. Daarnaast heeft Shell een Change manager in de hand genomen en zijn er Change Champions aangesteld die Change sessies hielden met de verschillende afdelingen. Volgens dhr. Hastan was vooral de eerste sessie interessant. De eerste sessie werd er vooral met modder gegooid. Veel medewerkers gaven aan niet te kunnen werken in een open space i.v.m. vertrouwelijke informatie en privacy. Hiervoor zijn er gedragsregels opgesteld en is er rekening gehouden bij het indelen van de verschillende afdelingen. Shell heeft een affiniteitenplan gemaakt bestaande uit een vlekkenplan en relatiediagram. Daarnaast is er aangegeven aan de medewerkers dat als ze vertrouwelijke telefoongesprekken hebben ze naar een phone booth of meeting room kunnen gaan. Er is gestructureerd te werk gegaan. Er is een communicatieplan gemaakt en er is draagvlak gecreëerd bij de senior leader. Deze bood ruggespraak op het moment van escaleren. Medewerkers nemen ook een voorbeeld aan de leidinggevende. Het is volgens dhr. Hastan dus heel belangrijk dat managers zelf ook op de nieuwe manier gaan werken.

De open ruimte is ingedeeld in zones. Shell heeft per verdieping drie zones geïmplementeerd, namelijk een quiet zone, energy zone en collaboration zone. Afdelingen zitten dus wel bij elkaar, maar ze kunnen binnen de afdeling kiezen in welke zone ze gaan zitten. Medewerkers hebben enige inspraak gehad in de inrichting van de vloer. Echter heeft shell de beperkingen en mogelijkheden aangegeven.

Uiteindelijk bleek dat de medewerkerstevredenheid veel hoger was dan voor de implementatie van het nieuwe kantoorconcept. Daarnaast gaf dhr. Hastan aan een besparing te zien op schoonmaakkosten en energiekosten. Shell is dus ook groener geworden.

MSD te Praag

Geïnterviewde: Jana Dusatkova, Facility Manager

MSD Praag bestaat uit drie kantoorgebouwen. Zij verlaten twee gebouwen en verhuizen naar één nieuw gebouw. De afdeling IT wordt gesplitst. Één deel van de afdeling komt te werken op locatie 'Riverview' en het andere deel komt te werken in gebouw 'FIVE'. IT zorgt voor de samenwerking tussen de twee gebouwen.

Dit nieuwe gebouw is ingericht met een combikantoor concept. Het werkplekconcept bestaat uit activiteit gerelateerde werkplekken. Het doel van het implementeren van het nieuwe kantoorconcept is het idee van 'ONE MSD'. Dus geen verschillen tussen de verschillende vestigingen.

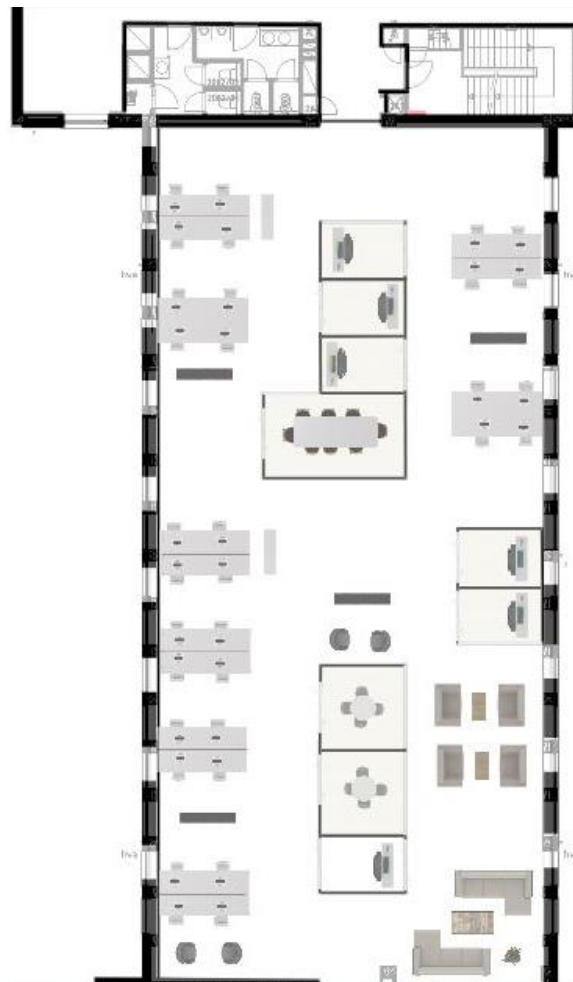
De medewerkers hadden veel behoefte aan samenwerkingsruimtes. De medewerkers bij MSD te Praag werken namelijk heel veel in projectgroepen en zitten vaak in overleg. Dit kwam naar voren in het activiteitenprofiel. MSD te Praag heeft hier op ingespeeld en ervoor gekozen om *creative rooms*, *we-inspire wall rooms* en *meeting rooms* te creëren. Daarnaast zijn er *soft seating areas* gecreëerd voor incidenteel overleg en ontmoetingen. Deze ruimtes ondersteunen het activiteitenprofiel van de medewerkers.

Voor de medewerkers wordt het overstappen naar het nieuwe gebouw een grote verandering. MSD te Praag heeft al een aantal acties ondernomen om een stukje weerstand bij de medewerkers weg te halen. Zo hebben zij de functies van alle ruimtes uitgelegd. Daarnaast hebben zij uitgelegd waarom het niet nodig is om allemaal een eigen vaste werkplek te hebben. Ze hebben dhr. Veldhoen (specialist in het activiteit gerelateerd werken) gevraagd om langs te komen en uitleg te geven aan de medewerkers over wat het activiteit gerelateerd werken inhoudt en op welke manier er gewerkt dient te worden. Deze uitleg werd door de medewerkers erg gewaardeerd en geaccepteerd. Hierna hebben zij een Change Manager in de arm genomen die het veranderproces leidt. De medewerkers krijgen verschillende trainingen.

Bijlage 20: Visualisatie nieuw kantoorconcept

Indelingsplan

In onderstaand indelingsplan is één gang in het KA-Carrégebouw (ter voorbeeld) gevisualiseerd op basis van het advies.

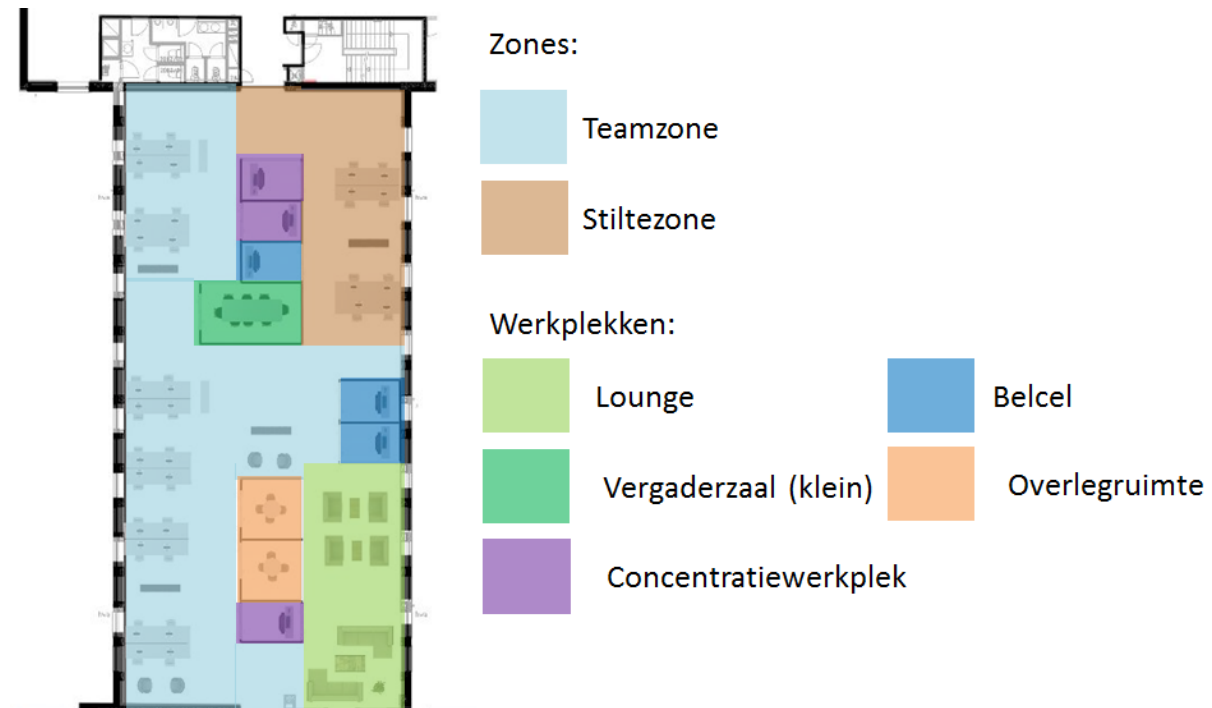


Toelichting: In bovenstaand indelingsplan zijn 32 werkplekken gecreëerd, dit betekent op basis van het advies:

- 3 concentratieplekken (7 m²)
- 3 belcellen (6m²)
- 2 overlegruimtes (6 m²)
- 1 kleine of 1 grote vergaderruimte
(In het indelingsplan is de kleine vergaderruimte gevisualiseerd (16 m²))

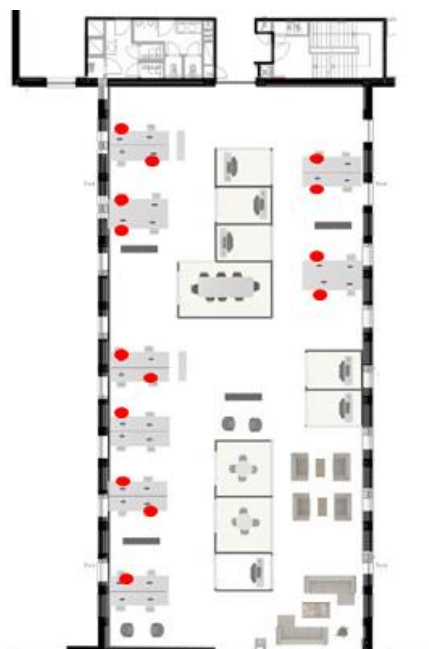
De oppervlakten per ruimte zijn afgeleid uit NEN 1824 (zie bijlage 14). De ruimtes zijn zoveel mogelijk in het midden van de ruimte geplaatst in verband met de lichtinval. In de overige ruimte, rechtsonder in de plattegrond, zijn loungeplekken gecreëerd voor kort incidenteel/informeel overleg. Daarnaast zijn er zes teamkasten geplaatst bestaande uit vijf 1m-schappen en vier akoestieke belstoelen. Deze belstoelen zorgen voor reductie van geluidsoverlast. Tenslotte is er rekening gehouden met de looplijnen.

Het indelingsplan is opgesteld aan de hand van de twee zones (teamzone en stiltezone). Rechtsboven is de stiltezone gecreëerd. De verschillende kamers dienen tevens als afscheiding van de stiltezone. De rest van de ruimte kan worden gebruikt als teamzone. Tevens is er een zone geplaatst waarin loungeplekken zijn gecreëerd voor informeel incidenteel overleg. Hier zou het geluidsniveau hoger liggen. De ruimtes hieromheen dienen dus tevens als afscheiding van de zone.



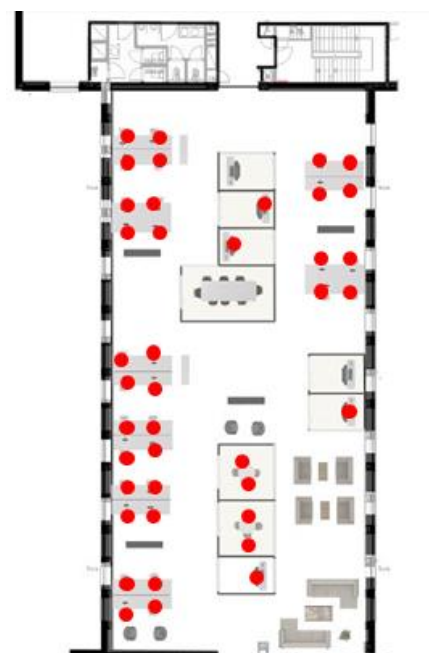
Visualisatie bezettingsgraad

Om een goed beeld te krijgen van de nieuwe situatie inzake de bezettingsgraad is deze hieronder gevisualiseerd.



40 Medewerkers
32 Werkplekken

- Stel 35% is aanwezig (gemiddeld) ...



40 Medewerkers
32 Werkplekken

- Stel 100% is aanwezig...

Toelichting: Deze visualisatie kan worden gebruikt om een stukje weerstand bij de medewerkers te verminderen. Uit interviews blijkt namelijk dat medewerkers bang zijn om op het kantoor te komen en geen plek te hebben. Op deze visualisatie is te zien dat er sowieso altijd genoeg plek is voor iedere medewerker.

Ontwerp

Toelichting: Er is ervoor gekozen om vloerbedekking te gebruiken in verband met de akoestiek. Tevens is ervoor gekozen om een duidelijke scheiding aan te geven tussen de verschillende zones. Dit is gedaan aan de hand van verschillende kleuren vloerbedekking. Het ontwerp heeft een huiselijke en open (veel glasgebruik) uitstraling. Daarnaast zorgt het kleurgebruik voor een natuurlijke duurzame uitstraling. Er zijn schuifdeuren gebruikt in de verschillende ruimtes. Dit zorgt voor minder ruimteverspilling.







