

Bedrijfshuisvesting Rabobank faciliteert duurzame inzetbaarheid

Uitnodigend, toonaangevend en functioneel

Ron Brouwer

Dit voorjaar betrok Rabobank Nederland haar nieuwe kantoor in Utrecht. Het gebouw faciliteert een manier van werken die recht doet aan de kwaliteiten van de medewerkers. FMI spreekt met Pieter Ketting, programmanager Rabo Unplugged bij Rabobank Nederland.

De werkstijl die Rabobank Nederland nastreeft kreeg de naam Rabo Unplugged, vrij naar het programma op de bekende muzikzender MTV, waarbij een optreden is teruggebracht tot de essentie. 'Vertrouwen en het loslaten van regels, plaats en tijd staan aan de basis van de nieuwe werkstijl. De organisatie stuurde op resultaat. Het kantoor van Rabobank Nederland in Utrecht is ontworpen om activiteitgericht werken te faciliteren, binnen de hiërarchische en informele netwerken die daarvoor benodigd zijn. Met andere woorden: Rabo Unplugged wil een fysieke, virtuele en mentale omgeving bieden waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van de individuele kwaliteiten van medewerkers, ten dienste van onze klant', vertelt Ketting.

Een nieuwe jas

In 2005 werd besloten om naast het bestaande kantoor van Rabobank Nederland in Utrecht een uitbreiding te realiseren. De centraal gelegen vestiging moest ruimte gaan bieden aan de medewerkers die op verschillende locaties in Utrecht, Eindhoven en Zeist werkten. Aan de Utrechtse Croeselaan verrees het opvallende ontwerp van architectenbureau Kraaijvanger • Urbis (Rob Ligtoet): een 105 meter hoge toren van 27 verdiepingen, waaromheen een glazen 'voile'

is aangebracht. 'De verrekijker', zoals het gebouw in de volksmond wordt genoemd, is van buiten en binnen innovatief. De glazen pui draagt bij aan transparantie en het onconventionele interieur biedt tegelijkertijd flexibele werkplekken aan zo'n 3500 medewerkers (factor 0,7). Ketting: 'Een bezettingsgraadmeting heeft uitgewezen dat bijna de helft van de werkplekken niet permanent in gebruik is. Medewerkers bepalen voor een groot deel zelf hoe, wanneer, waar en met wie ze hun werk doen. Daarbij staan hen de modernste ICT- en communicatiemiddelen ter beschikking. Het gebouw is ontworpen volgens het stadsprincipe, met een centrum (Het Plein), wijken (verbindingvloeren) en straten (overige standaardverdiepingen). Het Plein faciliteert samen eten, ontmoeten en werken. Op de vijf verbindingvloeren zijn faciliteiten gericht op samenwerken. Op de standaardverdiepingen zijn faciliteiten vooral gericht op individueel werken. Het gebouw is vast, de medewerker is flexibel. Afhankelijk van de activiteit zoekt de medewerker zijn of haar plek binnen of buiten het gebouw. Veel energie is gestoken in de fysieke uitwerking van een bepaalde activiteit. Het meubel is een afgeleide van de activiteit: of je nu rustig en geconcentreerd wilt werken, aanspreekbaar wilt zijn tijdens afhandeling email, samen



Pieter Ketting

wilt werken met een collega, gegevens uitwisselt met meerdere collega's of bijvoorbeeld een presentatie geeft aan een grote groep. Samen met Veldhoen+ Company en Sander architecten hebben we gekeken naar de indeling van de vloeren en activiteitgerichte uitwerking van het interieur. Naast Sander architecten, hebben Emma architecten, Next Architects, Richard Hutten en Ineke Hans hun bijdragen geleverd op het plein en in de toren. Medewerkers kunnen binnen het gebouw de stijl en sfeer kiezen waar ze zich op dat moment het beste bij voelen.'

Verleiding

Ketting vervolgt: 'In de pilot Rabo Unplugged in Beneluxstaete in Utrecht hebben we HNW uitgerold en uitgetest. We hebben de randen van de (on-)mogelijkheden opgezocht om enerzijds de vernieuwing op te zoeken en anderzijds het praktisch en realistisch te houden. Uiteindelijk hebben we veel geleerd van de *lessons learned* op het vlak van de virtuele, mentale en fysieke omgeving. Eén van de belangrijkste lessen die de pilot ons leerde is dat je mensen niet moet overladen met teveel nieuwe dingen tegelijk. Bijvoorbeeld: én een nieuwe laptop, én een nieuwe smartphone, én nieuwe software, én een

nieuw pand en met een nieuw concept is echt teveel om in één keer te behappen voor de medewerkers.

Loslaten en vertrouwen zijn ook hier twee sleutelwoor-

den die meegenomen zijn in de *lessons learned*. Daarmee creëer je draagvlak bij de medewerkers en wordt het succes van HNW niet het succes van enkelen, maar van het collectief. In dit kader heb ik mogen ervaren dat drie keer links soms sneller is dan één keer rechts.

De pilot heeft ons geleerd wat haalbaar is op het gebied van catering, schoonmaak en beveiliging. Bij de gemaakte keuzes was altijd een spanning op het vlak van esthetiek, functionaliteit en budget. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de vloeren. De architect had houten vloeren voor ogen waar je aan kon zien dat er over gelopen wordt. De gebruikers vonden dit daarentegen niet mooi en ervoeren de vloeren als vuil. Die optie is dan ook afgefallen in de toren. Onze angst dat de hoogglansmeubelen, waarvoor gekozen is, snel vuil zouden worden, is daarentegen niet bewaarheid.

Op het mentale vlak hebben we ontdekt dat een nieuw gebouw en nieuwe ICT niet automatisch leidt tot een nieuwe werkstijl. We hebben mensen laten ervaren hoe het is om geen eigen kast meer te hebben, SharePoint en een laptop te gebruiken in plaats van papier. Vanuit vertrouwen en loslaten krijgt de medewerker de gelegenheid zijn resultaat te realiseren. Ondernemerschap, verantwoordelijkheid nemen en samenwerken, wordt gestimuleerd om te komen tot het beste resultaat. De medewerker krijgt

na vaststelling van de output de ruimte om bijvoorbeeld te bepalen waar, met wie, hoe en wanneer de output gerealiseerd wordt. Binnen iedere afdeling wordt daar op eigen wijze gevolg aan gegeven kikkend naar de medewerker en zijn of haar afdeling. 'De ingebruikname van de nieuwbouw is gefaseerd gebeurd. Het Plein werd in juni vorig jaar opgeleverd. Vlak voor kerst 2011 zijn de eerste vier verdiepingen in gebruik genomen. Vervolgens hebben we drie maanden de tijd genomen om te evalueren en alle denkbare kinderziektes kunnen aanpassen. Sinds begin maart 2012 werden wekelijks vier verdiepingen in gebruik genomen met 500 medewerkers. Sinds eind maart zijn er 3500 medewerkers werkzaam in de toren.'

Duurzame inzetbaarheid

In het jaar 2020 werkt en leert iedereen die dat kan. Minister Kamp en staatssecretaris De Krom hebben 26 maart 2012 het startsein gegeven op het SZW-congres over duurzame inzetbaarheid. Werknemers moeten zich blijven bijscholen en zorgen dat ze ook op oudere leeftijd aantrekkelijk blijven voor werkgevers. Rabo Unplugged bevordert duurzame inzetbaarheid. 'De mens en de kennis zijn het feitelijke kapitaal van de organisatie. Rabo Unplugged faciliteert hun activiteiten en processen.

Vanzelfsprekend is over het programma van meet af aan nauw contact geweest met ICT, FM en HR. De heer van Schijndel (lid van de Raad van Bestuur) was voorzitter van de Stuurgroep Rabo Unplugged. Directeuren van de verschillende directoraten zaten aan deze bestuurstafel. Een business case heeft dit programma nooit gehad, hoewel wel degelijk meetbare resultaten behaald zijn aan kosten en opbrengstenkant. Uitgangspunt van Rabobank: Als je niet gelooft in HNW, ga je het als organisatie ook nooit zien. Dit programma gaat immers uit van verleiding in plaats van druk. En soms heeft op het mentale vlak iets meer tijd nodig. En die tijd verdient zich op de lange termijn ruimschoots terug.

Ketting: 'We leven in een tijd van globalisering, in een 24-uurseconomie. Die vergt een vergaande flexibiliteit van de medewerkers en de organisatie. Medewerkers kunnen altijd en overal over de benodigde informatie beschikken. Zij moeten met elkaar kunnen communiceren en kennis kunnen delen om aan de wensen van de steeds veeleisender klant te kunnen voldoen. In de competitieve markt van de financiële dienstverlening wil Rabobank Nederland continu innovatieve diensten aanbieden en de medewerkers scherp en alert houden, om de razendsnelle ontwikkelingen op de financiële markt voor te kunnen blijven. Het programma Rabo Unplugged geeft invulling aan drie doelstellingen: vergroting van de klanttevredenheid, medewerkertevredenheid en vergroting van de attractiviteit van de werkgever.

'De organisatie appelleert aan de talenten en kwaliteiten van de medewerkers. Ze voert voortdurend



De cilinders zijn volledig opgebouwd uit papier (achtergrond) en karton (voorgond)

ontwikkelgesprekken met haar medewerkers om hen uit te dagen zich te blijven ontplooiën. Rabo Unplugged biedt ruimte aan alle denkbare functieprofielen, werkstijlen en -tijden. Het programma biedt daarmee alle ruimte voor een goed evenwicht tussen werk- en privéleven. Met andere woorden, het boeit en bindt mensen. Dat blijkt ook uit de driemaandelijks medewerkertevredenheidsmetingen die we doen. Het gegeven dat de gemeten bezettingsgraad bovendien ruimte biedt aan nieuwe projecten, betekent dat er ruimte is voor meer kennis, meer reuring, met uiteindelijk een hoger resultaat voor de organisatie.'

Uitnodigend, toonaangevend, functioneel

Ketting: 'Van duurzame inzetbaarheid ben ik zelf een levend bewijs. In mijn loopbaan bij Rabobank Nederland heb ik verschillende functies mogen vervullen. De laatste zestien jaar heb ik leidinggegeven aan verschillende programma's, die gemiddeld een jaar of vier in beslag nemen. De opgedane kennis en kunde wordt benut in een volgend programma. Dat kan een callcenter in Nederland, outsourcing naar India, het nieuwe werken of op het gebied van huisvesting zijn. In juli 2012 is het Programma Huisvesting Rabobank Nederland afgerond en momenteel ben ik bezig een nieuw programma op te zetten op het gebied van huisvesting Rabobank Nederland.

'De kernwaarden uitnodigend, toonaangevend en functioneel straalt de organisatie op een natuurlijke wijze uit. Mensen beleven ze', vervolgt Ketting. 'Een gastvrouw verwelkomt bezoekers met een kopje koffie of thee. Wie wachttijd moet overbruggen, wordt een iPad in bruikleen aangeboden. Daarna worden gasten opgehaald door degene met wie ze een afspraak hebben.

Mensen worden rondgeleid in het gebouw en zien en ervaren de onconventionele werkomgeving, met de veelheid aan werkplektypen, die een breed scala aan werkstijlen mogelijk maken. Bij het ontwerp stond duurzaamheid voorop. Het gebouw is vast, de gebruiker is flexibel. Omdat aanpassingen per definitie niet nodig zijn, kan het gebouw in zijn huidige vorm jaren mee. Het heeft bijvoorbeeld geen bandraster, waardoor plaatsen of verplaatsen van wanden onmogelijk is. Het gebouw is innovatief in zijn ontwerp, zowel van buiten als van binnen. Zo is bijvoorbeeld veel gebruikgemaakt van glas, dat naast de lange levensduur en transparantie ook milieuvriendelijk wordt geproduceerd en herbruikbaar is. De techniek maakt het mogelijk om daglichttoetreding te reguleren, waardoor het gebruik van kunstlicht tot een minimum beperkt blijft.

De medewerkers kunnen zelf tot op zekere hoogte invloed uitoefenen op de lichtsterkte, waarbij de standaard 500 lux op de bureaus is. De dubbele glazen wand zorgt daarnaast voor isolatie. Verwarming en koeling worden gereguleerd met behulp van zogenaamde klimaatplafonds. De organisatie springt zuinig met water om. Verder is er zowel door het materiaalgebruik als in technisch opzicht aandacht besteed aan de akoestiek in alle ruimten. Ook de keuze voor meubilair met een lange levensduur en het onderhoudsvriendelijke interieur doet een duit in het zakje.'

fmi

> Ron Brouwer is docent aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool en lid van de redactiecommissie van FMI.