

## Het Nieuwe Werken bij Rabo: missie geslaagd?



**Onder de naam Rabo Unplugged stapte de Rabobank zo'n twaalf jaar geleden over op Het Nieuwe Werken (HNW). Een nieuw hoofdkantoor moest de invoering van HNW ondersteunen. Henny van Egmond neemt Rabo Unplugged onder de loep.**

*Door Henny van Egmond*

Jarenlang was Rabobank trendsetter op het terrein van Het Nieuwe Werken, toentertijd onder de naam Rabo Unplugged. Zes jaar lang werd Rabobank verkozen tot beste werkgever van Nederland. Bezoekers kwamen vanuit de hele wereld kijken hoe de bank zichzelf had getransformeerd. "Op topdagen hadden we drie groepen op bezoek, vanuit werkelijk elk werelddeel. Op enig moment stonden ruim dertig topmanagers van de centrale bank van China voor de deur", vertelt Pieter Ketting, nu directeur Inkoop en programmadirecteur Huisvesting en destijds samen met mij programmamanager voor Het Nieuwe Werken. Ik ging op bezoek bij de Rabobank aan de Utrechtse Croeselaan en sprak met Pieter Ketting over hoe het begon in 2005 en wat er is veranderd.

### **Minder vergaderingen**

Bij binnenkomst valt direct de robot op die naast de gastvrouwen en -heren beschikbaar is om bezoekers welkom te heten. Op dit moment heeft hij er echter geen zin in. De batterij is leeg. De eerste indruk is dat er weinig is veranderd. Het indrukken plein, bijna 20 procent van alle vierkante meters kantoorruimte, is volop in gebruik. Rond de espressobar staan mensen te wachten op hun afspraak. "Het plein werkt nog steeds fantastisch", vertelt Ketting. "Het is dé plek voor ontmoeten, overleg en eten." Er zijn zeven horecagelegenheden. En vergaderruimten. Ketting: "Feitelijk staan die steeds vaker leeg. Er zijn minder formele vergaderingen, veel overleg vindt aan de tafels plaats waar in de middag ook wordt geluncht."



De lege vergaderkamers staan symbool voor de veranderende manier van werken. Waar het kantoor aan de Croeselaan ooit werd gebouwd als bestuurscentrum, is het nu een ontwikkelkantoor geworden. ICT en business zijn geïntegreerd in agile teams. En dat heeft nogal wat consequenties. “Vanaf de tiende verdieping omhoog wordt agile gewerkt. We hebben die verdiepingen fors verbouwd.”

## **Een nieuw gebouw voor Het Nieuwe Werken**

In 2005 besloot Rabobank tot nieuwbouw aan de Croeselaan in Utrecht. De aanleiding lag buiten, bij de klanten. Zij stelden andere, meer complexe vragen die niet meer eenvoudig konden worden opgelost en de relatie veranderde door de opkomst van de online dienstverlening. Binnen Rabobank groeide het besef dat een andere manier van werken noodzakelijk was, gebaseerd op meer interne en externe samenwerking, minder belemmerende regels en meer ondernemerschap.

Bovendien werd duidelijk dat de versnipperde huisvesting (alleen al in Utrecht en omgeving had Rabobank acht locaties) niet stimulerend was voor de verandering. Voor het nieuw te bouwen kantoor lag de lat hoog: het moest het meest duurzame kantoor worden van Nederland, ontworpen om de nieuwe manier van werken maximaal te ondersteunen. Het programma Rabo Unplugged was geboren.

[caption id="attachment\_6723" align="alignleft" width="214"]



Rabobank[/caption]

## Afspraken per team over Het Nieuwe Werken

Zes jaar later betrok Rabobank het nieuwe kantoor, nadat in de jaren daarvoor de manier van werken al fundamenteel was veranderd. Alle medewerkers kregen laptops en mobiele telefoons. Software en applicaties werden in de eigen cloud geplaatst, zodat iedereen op elke plek en tijd kon werken (op voorwaarde uiteraard dat internet beschikbaar was).

Er werden per team afspraken gemaakt over bereikbaarheid en beschikbaarheid, over hoe vaak mensen elkaar fysiek moesten zien om op een goede manier samen te werken; over hoe om te gaan met de nieuwe virtuele mogelijkheden. De veranderaanpak was sterk communicatief en uitnodigend, zodat medewerkers een goed beeld konden vormen van de toekomst. Teams waren vrij om zelf te beslissen wanneer ze overstapten op de nieuwe manier van werken, op voorwaarde dat ze op tijd klaar waren voor de verhuizing naar het nieuwe gebouw.

## Betrokkenheid werknemers steeg

Het gebouw zelf was volledig ontworpen om de nieuwe werkstijl te faciliteren. Er was nagedacht over logische looproutes en over het creëren van publieke ruimtes, zodat de toevallige ontmoeting werd gestimuleerd. Vanuit de overtuiging dat daardoor de samenwerking ook beter zou worden. Het werkte. Uit onderzoek bleek dat niet alleen de samenwerking sterk verbeterde, maar ook de betrokkenheid van medewerkers fors was gestegen door de vrijheid die zij ervoeren om zelf hun werk te kunnen inrichten.

## En hoe is het nu? Weer vaste plekken

En hoe is het nu? Op de 21e verdieping wordt in teams van acht personen gewerkt aan

vernieuwing van producten en diensten op basis van klantprocessen. Ik kijk mijn ogen uit. Elk team heeft zijn eigen identiteit op basis van beroemde filmtitels: The Avengers, Mission Impossible, The Big Bang Theory. Hun acht bureaus en directe omgeving zijn aangekleed op basis van de film. Er hangen enorme posters. Bij The Avengers liggen waterpistolen op de bureaus.

“Weet je nog”, zeg ik tegen Pieter Ketting, “dat we dit pand hebben neergezet vanuit de filosofie dat we geen kostbare verbouwingen meer wilden? Door de technologie zouden mensen mobiel zijn. Als je een andere activiteit te doen had, zocht je een andere plek. En dus wilden we ook niet dat mensen identiteit aan hun omgeving gaven.” “Klopt”, beaamt Ketting. “En die ruimten hebben we nog steeds. Bij Rabo Unplugged gingen we uit van het idee dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid nam en het vertrouwen kreeg om zijn werk zelf te organiseren. Het individu had wel ergens een ankerpunt waar hij collega’s kon vinden, maar teams hadden geen vaste plekken. Mensen werkten waar het nodig was: op kantoor bij directe collega’s, op het plein, thuis, bij klanten. Zij zwierven door het gebouw.”

“Bij agile werken is dat anders. Die vertrekken vanuit de samenwerking binnen het team. Dus hebben ze een vaste plek. Als het nodig is, werken teamleden nog steeds op andere plekken, maar meestal zijn ze bij hun team te vinden.”

## Liever fysiek aanwezig

Het lijkt ouderwets dat teams die bezig zijn met innovatie terugvallen op een fysieke plek. Er is toch voldoende software beschikbaar om ook virtueel agile te werken? “De teams gebruiken allerlei software om virtueel samen te werken met organisaties uit andere landen, bijvoorbeeld”, zegt Ketting. “Maar tegelijkertijd zien we dat mensen die in Nederland zijn, ertoe neigen naar hun teamplek te komen. Ze zijn liever fysiek aanwezig bij de dagelijkse stand-up dan via een videoverbinding.”

## Het Nieuwe Werken maar dan anders



Het is met name de integratie tussen business en ICT die Het Nieuwe Werken bij Rabobank de laatste jaren enorm heeft veranderd. Volgens Ketting zal die verandering nog wel een tijd doorgaan. “Dit is nog steeds het hoofdkantoor van een bank met faciliteiten voor verschillende activiteiten. Kamers die op slot kunnen vanwege de vertrouwelijkheid. Ruimtes met veel

beeldschermen om processen te monitoren. Verdiepingen zonder vaste werkplekken met ruimte voor informeel overleg. Verdiepingen voor agile teams met hun eigen identiteit en de behoefte om de inrichting snel aan te passen.”

“We kregen laatst een bestelling voor steigerhouten tafels. Dat is hier toch ingewikkelder. Dat kunnen we op termijn beter elders organiseren. Niet in het centrum, maar op een plek met goed openbaar vervoer en goed bereikbaar met de auto.” Inmiddels sta ik weer bij de ingang. De robot is weer opgeladen en wordt teruggezet door de gastvrouw die mij net vriendelijk had ontvangen: ‘Welkom bij Rabobank’.

**Henny van Egmond is partner van Yolk en dagvoorzitter van het congres [Over Het Nieuwe Werken op 14 december](#). Die dag staan twee vragen centraal: Hoe heeft de techniek HNW en onze manieren van werken, onze organisatie veranderd? En welke impact heeft alle informatie- en communicatietechnologie op ons als mens? Tijdens het congres leert u hoe u een antwoord vindt op deze vragen.**