

“Werken in de 21^{ste} eeuw”

Optimalisatieplan huisvesting advieskantoren Rabobank Zuid-Holland Midden



Tamara Berendse



Rabobank

“Werken in de 21^{ste} eeuw”

Optimalisatieplan huisvesting advieskantoren Rabobank Zuid-Holland Midden

Tamara Berendse
25 mei 2010
Compact 4

Haagse Hogeschool
Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2600 CB Den Haag
Scriptie

Beoordelaar: dhr. F. Joostens
Medebeoordelaar: dhr. W. Floris

Rabobank Zuid-Holland Midden
Buitenhofdreef 2
2625 XR Delft
Begeleider: dhr. M. Tobé
Periode: februari 2010 – mei 2010



Rabobank

Auteursreferaat

Dit is een onderzoek naar de optimale huisvestingssituatie voor de kantoorfuncties in de advieskantoren van Rabobank Zuid-Holland Midden (ZHM) na de sluiting van één van de advieskantoren en het invoeren van een nieuwe werkstijl, genaamd Rabo Unplugged (Het Nieuwe Werken). De onderzoeksvraag luidt: “Op welke wijze kunnen de kantoorfuncties binnen Rabobank Zuid-Holland Midden in de advieskantoren Delft en Bergschenhoek worden gehuisvest om zowel de kantoorfuncties van advieskantoor Pijnacker te kunnen opvangen als een optimale afstemming van de huisvesting op Rabo Unplugged te realiseren?” Het doel van het onderzoek is om te komen tot twee advieskantoren die qua huisvesting Rabo Unplugged optimaal ondersteunen en extra functies kunnen opvangen. Belangrijkste conclusies zijn dat er binnen Rabobank ZHM strategisch huisvestingsmanagement wordt uitgevoerd, maar dat dit nog niet optimaal is. De benodigde ruimten om aan de onderzoeksvraag te voldoen zijn reeds aanwezig, maar nog niet in de gewenste aantallen. Het aanbod thuiswerkplekken is nog niet optimaal. Het gebruik van de werkplekken is nog niet flexibel en er zijn nog zichtbare statusverschillen binnen de advieskantoren. Ook is er geen duidelijk vlekkenplan waarin de structuur van de advieskantoren is aangegeven. Het advies dat hieruit volgt is dat het optimale concept dient te bestaan de volgende soorten ruimten in de gewenste aantallen: individuele open en halfopen werkplekken, gesitueerd in een groepskantoor. Gesloten formele overlegruimten in verschillende grootten, open informele overlegruimten in verschillende grootten en gesloten individuele concentratiewerkplekken en bibliotheken. Transparantie dient gerealiseerd te worden door veel open werkplekken en scheidingswanden van glas (al dan niet met striping). Iedere medewerker en leidinggevende dient gebruik te maken van dezelfde werkplekken waardoor zichtbare statusverschillen worden opgeheven en de flexibiliteit in gebruik wordt vergroot. Er dient een vlekkenplan te worden opgesteld waardoor er structuur en overzicht binnen de advieskantoren ontstaat. Ook dienen er extra thuiswerkplekken te worden gecreëerd die incidenteel gebruikt dienen te worden. Als laatste is het belangrijk om naast het virtuele en fysieke veranderingsproces met name veel aandacht te hebben voor het mentale veranderingsproces. Dit om te waarborgen dat het nieuwe werkplekconcept een succes wordt en blijft.

In de bijlage: informatie over de organisatie, toelichtingen op de onderzoeksopzet, plattegronden, omschrijvingen van werkplekken en overlegruimten, enquête-uitwerkingen, observatie-uitwerkingen, rekenkundig schema en toelichtingen op de financiële paragraaf.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, financiële dienstverlening, kantoorhuisvesting, strategisch huisvestingsmanagement, kantoorfuncties, werkstijl en organisatiecultuur, Het Nieuwe Werken, werkplekconcepten, thuiswerkplekken, vlekkenplan, veranderingsproces, place, space en use.



Managementsamenvatting

Deze scriptie is geschreven in opdracht van Rabobank Zuid-Holland Midden (ZHM). Het bevat de probleemstelling, aanpak en uitkomsten van een onderzoek naar de optimale huisvestingssituatie voor de kantoorfuncties in de advieskantoren Delft en Bergschenhoek na gewijzigde omstandigheden binnen de organisatie. Deze wijzigingen zijn de sluiting van het advieskantoor Pijnacker en de invoering van een nieuwe werkstijl genaamd Rabo Unplugged. Uit deze aanleiding is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze kunnen de kantoorfuncties binnen Rabobank Zuid-Holland Midden in de advieskantoren Delft en Bergschenhoek worden gehuisvest om zowel de kantoorfuncties van advieskantoor Pijnacker te kunnen opvangen als een optimale afstemming van de huisvesting op Rabo Unplugged te realiseren?”

Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van deskresearch naar relevante aspecten uit de probleemstelling, schriftelijke interviews met de top en het middenkader van Rabobank ZHM en observaties binnen drie organisaties die reeds hun huisvesting hebben aangepast op de nieuwe manier van werken (Rabo Unplugged).

Het uiteindelijke advies geeft de gewenste situatie voor Rabobank ZHM weer waarin de gestelde randvoorwaarden zijn opgenomen. De belangrijkste adviezen zijn:

Place. De reeds aangeboden soorten ruimten binnen Rabobank ZHM dienen gewaarborgd te blijven, maar de aantallen waarin zij voorkomen moeten worden aangepast naar de gewenste aantallen zoals deze uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Daarnaast moeten extra thuiswerkplekken voor incidenteel gebruik worden aangeboden.

Space. De functionele vormgeving van de gewenste werkplekken en ruimten moet er als volgt uitzien: individuele werkplekken in open en halfopen variant, gesitueerd in een groepskantoor. Gesloten formele overlegruimten in verschillende grootten en open informele overlegruimten in verschillende grootten. Als laatste gesloten individuele concentratiewerkplekken en bibliotheken. Binnen de gewenste situatie is transparantie erg belangrijk. Dit wordt bereikt door veel open ruimten en scheidingswanden van glas binnen de advieskantoren toe te passen.

Use. Alle aangeboden werkplekken en overlegruimten dienen beschikbaar te worden gesteld aan alle medewerkers, inclusief leidinggevend. Hierdoor verdwijnen zichtbare statusverschillen en worden de werkplekken en overlegruimten flexibel gebruikt. Om structuur en overzicht binnen de advieskantoren te behouden dient er een vlekkenplan te worden opgesteld waarin alle afdelingen worden opgenomen. Dit vlekkenplan moet snel en gemakkelijk toegankelijk zijn voor alle medewerkers.

Overig. Om ervoor te zorgen dat het gewenste concept een succes wordt en blijft, moet er naast de fysieke en virtuele werkomgeving met name veel aandacht zijn voor de mentale werkomgeving en de naleving van het concept.

Het advies betekent een mentaliteitsverandering voor het personeel. Medewerkers krijgen meer bewegingsvrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Eventuele blokkades van wantrouwen tussen leidinggevende en medewerker moeten worden opgeheven. Om dit te bereiken kunnen trainingen en cursussen worden aangeboden. Ook kan onzekerheid worden verkleind door het maken duidelijke resultaatafspraken. Daarnaast zullen bestaande regels en procedures moeten worden herzien en teruggebracht worden tot het minimale noodzakelijke. Virtuele voorzieningen zullen een nog belangrijkere rol gaan spelen. Door het advies in te voeren wordt een netto winst van gemiddeld € 2.700.000,- per jaar behaald. Dit ontstaat met name door een besparing op facilitaire kosten en personeelskosten. De benodigde liquide middelen zijn €129.800,- het eerste jaar en daarna jaarlijks € 21.100,-. Deze bedragen zeggen slechts iets over de fysieke functionele vormgeving. Wanneer naar het totale veranderingsproces gekeken wordt, zullen er door de virtuele en mentale deelgebieden meer kosten en opbrengsten ontstaan.



Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport betreffende de huisvesting van de kantoorfuncties in de advieskantoren van Rabobank Zuid-Holland Midden. De afgelopen maanden, februari 2010 – mei 2010, heb ik in het kader van mijn afstudeerstage onderzoek gedaan naar de huisvestingssituatie van de kantoorfuncties in de advieskantoren van Rabobank Zuid-Holland Midden. Dit adviesrapport was niet tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen. Graag wil ik deze personen dan ook bedanken. In het bijzonder wil ik mijn dank betuigen aan Michel Tobé, Manager Facilitaire Services. Hij was gedurende deze periode mijn stagebegeleider en ik dank hem voor zijn begeleiding, informatie, adviezen en hulp. Ten tweede wil ik naaste collega's van de afdeling Facilitaire Services en de stuurgroep Rabo Unplugged bedanken voor hun hulp, informatie en adviezen bij de totstandkoming van dit onderzoek en het uiteindelijke adviesrapport. Daarnaast wil ik de organisaties Interpolis, Rabobank Nederland en Rabobank Flevoland bedanken voor de rondleidingen door de volgens het nieuwe werken ingerichte locaties. Als laatste wil ik Kees Berendse, Marian Berendse en Rob Ammerlaan bedanken voor hun steun en adviezen tijdens dit onderzoek. Zij hebben mij altijd gemotiveerd.

Kwintsheul, 25 mei 2010

Tamara C.A. Berendse



Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Uitgangspunten	2
1.1 Rabobank Zuid-Holland Midden	2
1.1.1 <i>Afdeling Facilitaire Services</i>	2
1.1.2 <i>Rabobank Groep en Rabobank Nederland</i>	3
1.1.3 <i>Rabo Unplugged</i>	3
Slot	4
Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet	5
2.1 Aanleiding	5
2.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen	5
2.3 Onderzoeksafbakening	6
2.4 Verantwoording onderzoeksmethoden	6
Slot	9
Hoofdstuk 3 De huidige situatie	10
3.1 Place, space en use huidige situatie	10
3.2 De kantoorfuncties	12
3.3 Werkstijl en organisatiecultuur	13
3.3.1 <i>Werkstijl</i>	13
3.3.2 <i>Organisatiecultuur</i>	14
Slot	14
Hoofdstuk 4 Theoretisch onderzoek	15
4.1 Kantoorhuisvesting als toegevoegde waarde	15
4.2 De nieuwe manier van werken	16
4.2.1 <i>Vertaling van het nieuwe werken naar huisvesting</i>	17
4.2.2 <i>Randvoorwaarden om de nieuwe manier van werken tot een succes te brengen</i>	18
4.3 Werkplekconcepten	19
4.3.1 <i>Traditionele en innovatieve werkplekconcepten</i>	20
4.3.2 <i>Welke kosten en baten kennen de werkplekconcepten</i>	22
Slot	23
Hoofdstuk 5 Empirisch onderzoek	24
5.1 Visie Rabo Unplugged top en middenkader Rabobank ZHM	24
5.2 Huisvesting nieuwe manier van werken bij andere organisaties	24
Slot	25
Hoofdstuk 6 Gewenste situatie	26
6.1 Kantoorhuisvesting als meerwaarde	26
6.2 Place, space en use gewenste situatie	26
6.3 Randvoorwaarden werkplekconcept Rabo Unplugged	28
Slot	28
Hoofdstuk 7 Analyse huidige en gewenste situatie	29
7.1 Analyse kantoorhuisvesting als meerwaarde	29
7.2 Analyse place, space en use	29
7.3 Analyse randvoorwaarden werkplekconcept Rabo Unplugged	31
Slot	31
Hoofdstuk 8 Advies	32
8.1 Advies	32
Slot	33
Hoofdstuk 9 Bedrijfskundige implicaties	34
9.1 Personele consequenties	34
9.2 Organisatorische consequenties	34
9.3 Financiële consequenties	35
9.3.1 <i>Resultatenbegroting</i>	35
9.3.1 <i>Liquiditeitsbegroting</i>	37
Slot	37
Hoofdstuk 10 Implementatie	38
Literatuurlijst	40



Inleiding

Deze scriptie is geschreven in het kader van de afstudeerstage ter afsluiting van de HBO-studie Facility Management, onderdeel van de Haagse Hogeschool te Den Haag. Het onderzoek heeft betrekking op de huisvesting van de kantoorfuncties op de advieskantoren van Rabobank Zuid-Holland Midden (ZHM). Het doel van deze scriptie is om een advies te geven over hoe de huisvesting op de advieskantoren kan worden ingericht om een verandering in werkstijl (Rabo Unplugged) optimaal te kunnen ondersteunen en extra functies te kunnen opvangen.

Rabobank ZHM heeft drie advieskantoren, te weten in: Delft, Bergschenhoek en Pijnacker. In deze panden zijn alle kantoorfuncties gehuisvest. Locatie Pijnacker is een gedateerd pand dat vanuit financiële en locatiegebonden overwegingen in de nabije toekomst zal komen te vervallen. De twee andere advieskantoren moeten de kantoorfuncties van deze locatie gaan opvangen. Tevens zal er in 2010 ook een nieuwe manier van werken binnen Rabobank ZHM worden geïntroduceerd met de naam Rabo Unplugged. De huisvesting van de advieskantoren is afgestemd op de huidige manier van werken en aantal kantoorfuncties. De vraag is of de huidige huisvesting nog passend zal zijn wanneer één van de advieskantoren wordt afgestoten en de nieuwe manier van werken wordt ingevoerd. Vanuit deze aanleiding is de probleemstelling van deze scriptie als volgt geformuleerd:

“Op welke wijze kunnen de kantoorfuncties binnen Rabobank Zuid-Holland Midden in de advieskantoren Delft en Bergschenhoek worden gehuisvest om zowel de kantoorfuncties van advieskantoor Pijnacker te kunnen opvangen als een optimale afstemming van de huisvesting op Rabo Unplugged te realiseren?”

De sub- en sub-subprobleemstellingen zijn onderverdeeld in acht categorieën, namelijk: huidige situatie, theoretisch onderzoek, empirisch onderzoek, gewenste situatie, analyse, advies, bedrijfskundige implicaties en implementatie. De opzet van het onderzoek ziet er beknopt als volgt uit: allereerst zullen de uitgangspunten en onderzoeksopzet worden benoemd. Daarna zal de huidige huisvestingssituatie van de advieskantoren van Rabobank ZHM worden beschreven. Door theoretisch onderzoek naar aspecten afgeleid uit de probleemstelling (huisvesting als toegevoegde waarde, de nieuwe manier van werken en werkplekconcepten) en empirisch onderzoek (schriftelijke interviews en observaties) wordt een gewenste situatie geschetst. De huidige situatie en de gewenste situatie worden met elkaar vergeleken en voor eventuele kloven worden oplossingen bedacht. Uiteindelijk wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling waarin de gewenste situatie toegespitst wordt op de randvoorwaarden van Rabobank ZHM. Ook wordt er beschreven welke financiële, personele en organisatorische consequenties het advies met zich mee zal brengen. Als laatste wordt de implementatie van dit advies beschreven. De opbouw van deze scriptie is als volgt:

- Hoofdstuk 1: Uitgangspunten
- Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet
- Hoofdstuk 3: Huidige situatie
- Hoofdstuk 4: Theoretisch onderzoek
- Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek
- Hoofdstuk 6: Gewenste situatie
- Hoofdstuk 7: Analyse huidige en gewenste situatie
- Hoofdstuk 8: Advies
- Hoofdstuk 9: Bedrijfskundige implicaties
- Hoofdstuk 10: Implementatie

Alle voor dit onderzoek gebruikte literatuur is weergegeven in een literatuurlijst.

Alle bijlagen zijn gebundeld in een apart rapport met een eigen inleiding en inhoudsopgave.



Hoofdstuk 1 Uitgangspunten

In dit eerste hoofdstuk worden de uitgangspunten van dit onderzoek beschreven: Rabobank ZHM, afdeling Facilitaire Services, Rabobank groep en Rabobank Nederland en Rabo Unplugged. Dit zodat er een helder beeld ontstaat van de organisatie en het specifieke onderzoeksonderwerp alvorens er dieper op het onderwerp wordt ingegaan. De bovenstaande onderwerpen worden in de gegeven volgorde kort behandeld en waar nodig extra toegelicht in de bijlagen.

1.1 Rabobank Zuid-Holland Midden

In oktober 2008 is Rabobank ZHM ontstaan door een fusie tussen de lokale Rabobanken 3B Hoek (Berkel en Rodenrijs, Bleiswijk en Bergschenhoek), Nootdorp-Pijnacker en Delflanden. In tabel 1 zijn de vestigingen van Rabobank ZHM opgenomen.

Tabel 1: Vestigingen Rabobank ZHM

Adres	Plaats	Soort kantoor	Adres	Plaats	Soort kantoor
Peperstraat 36	Delft	Verkoopkantoor	Hof van Delftlaan 139	Delft	Geldautomatenlocatie
Dijkhoornseweg 35	Den Hoorn Zh	Verkoopkantoor	Nassaulaan 18	Delft	Geldautomatenlocatie
Keenenburgweg 3	Schipmuiden	Verkoopkantoor	Papsouwsesteenweg 139	Delft	Geldautomatenlocatie
Kerkstraat 26	BerkelRodenrijs	Verkoopkantoor	Gouden Rijderplein 8	Delfgauw	Geldautomatenlocatie
Dorpsstraat 39	Bergschenhoek	Verkoopkantoor	Markt 1	Nootdorp	Geldautomatenlocatie
Dorpstraat 37a	Bleiswijk	Verkoopkantoor	Buitenhofdreef 2	Delft	Advieskantoor
			Emmapark 84	Pijnacker	Advieskantoor
			Wolfend 43	Bergschenhoek	Advieskantoor

De advieskantoren zijn de drie hoofdkantoren van Rabobank ZHM en huisvesten alle kantoorfuncties. De verkoopkantoren zijn de bijkantoren van Rabobank ZHM en huisvesten alleen de bankfuncties. Als laatste zijn er geldautomatenlocaties waar alleen geldautomaten en chipknipautomaten aanwezig voor de opname van geld. Zie voor overige informatie over de organisatie Rabobank ZHM, zoals een organogram en een omschrijving van het primaire proces bijlage I¹.

1.1.1 Afdeling Facilitaire Services

Binnen facilitaire ondersteuning vallen alle taken die het primaire proces van Rabobank ZHM ondersteunen. Ze maken het de bankmedewerkers makkelijk en mogelijk hun werk te doen: klanten financiële diensten verlenen. Over het dienstenpakket en de kwaliteit maakt de manager Facilitaire Services afspraken met de lokale directie. Door deze afspraken, die worden vastgelegd in een SLA, kan de afdeling Facilitaire Services enerzijds de levering en anderzijds de productie, inkoop en uitbesteding doelmatig uitvoeren. Naast het standaardiseren van de dienstverlening zorgt de afdeling Facilitaire Services voor voldoende flexibiliteit om ook ad hoc verzoeken te kunnen verwerken en snel te kunnen handelen bij calamiteiten. Die flexibiliteit is verwerkt in de wijze waarop de diensten geleverd worden en de bijbehorende bezetting, maar ook in afspraken met leveranciers. Er is een producten- en dienstencatalogus opgesteld waarin alle producten en diensten zijn opgenomen die de afdeling Facilitaire Services levert aan haar klanten. Hieronder vallen ook de diensten huisvesting en ruimte. Onder huisvesting wordt het leveren en onderhoud van een gebouw, installaties en nutsvoorzieningen verstaan. Onder ruimte wordt het voorzien van medewerkers in hun behoefte aan spreekkamers, vergaderruimtes en werkplekken verstaan. Ook verhuizingen van werkplekken vallen hieronder. De manager Facilitaire Services is verantwoordelijk voor het opstellen van een middellange termijn huisvestingsbeleid en huisvestingsjaarplannen (+ het hiervoor benodigde budget). Deze moeten ter goedkeuring worden ingeleverd bij de lokale directie. Een uitgebreide beschrijving van de afdeling Facilitaire Services en de dienstverlening is opgenomen in bijlage II².

¹ Bijlage I: Organisatie Rabobank Zuid-Holland Midden

² Bijlage II: Afdeling Facilitaire Services Rabobank ZHM



1.1.2 Rabobank Groep en Rabobank Nederland

Rabobank ZHM is enerzijds een zelfstandige coöperatieve Rabobank, maar maakt anderzijds een onlosmakelijk deel uit van de Rabobank Groep. De genoemde zelfstandigheid is relatief. Rabobank ZHM is zowel juridisch als praktisch gebonden aan merknaam, de traditie, de producten, de landelijke marketing en zeker ook aan de landelijke strategie van de Rabobank Groep. De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag. Dit wil zeggen dat de Rabobank Groep (als enige bank in Nederland) leden kent, inmiddels al meer dan 1,7 miljoen. De structuur en activiteiten van Rabobank Groep zijn in een figuur in bijlage III³ opgenomen. In dit figuur is zichtbaar dat Rabobank Nederland de centrale organisatie vormt en dat deze in dienst staat van de lokale Rabobanken en de groepsonderdelen. Rabobank Nederland zorgt voor marktondersteuning voor bedrijven, particulieren en private banking klanten, ondermeer met de ontwikkeling van nieuwe producten. Daarnaast voert Rabobank Nederland een aantal centrale staffuncties uit voor de lokale banken en de gehele Rabobank Groep, zoals Shared Services & Facilities, Groep ICT en Coöperatie en Bestuur, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Investor Relations, Long Term Funding, Personeelszaken, Juridische- en Fiscale Zaken, Kennis en Economisch Onderzoek en Communicatie. Rabobank Nederland oefent namens De Nederlandsche Bank ook toezicht uit op de solvabiliteit, liquiditeit en administratieve organisatie van de lokale Rabobanken. Rabobank Nederland heeft ongeveer 6.100 medewerkers (FTE) in dienst.

Figuur 1: Ontstaan Rabo Unplugged

*In 2005 – rond de besluitvorming over de nieuwbouw van Rabobank Nederland aan de Utrechtse Croeselaan – kwam de vraag op wat Rabobank Nederland eigenlijk met zo een kantoor wilde. Was nog wel zo een groot gebouw nodig, of zou zij door het slim inzetten van nieuwe technologie ook kunnen werken met een veel kleiner kantoor? Deze vragen waren binnen Rabobank Nederland aanleiding om een project te starten dat uiteindelijk heeft geresulteerd in het programma Rabo Unplugged. Binnen Rabobank Nederland zijn inmiddels de eerste 420 medewerkers volledig volgens Rabo Unplugged aan het werk. Zij hebben hun werkomgeving in het pand Beneluxstaete aan de Eendrachtlaan in Utrecht. Een omgeving met verschillende soorten (samen)werkplekken die de specifieke activiteiten ondersteunen. ICT-middelen die het mogelijk maken om echt overal je werk uit te voeren. En afspraken binnen de afdelingen die medewerkers ook echt de mogelijkheid geven om op een andere plek dan het kantoor te werken.*⁴

Rabobank Nederland biedt lokale Rabobanken zoals vermeld verschillende handvatten aan waaronder ook handvatten met betrekking tot Rabo Unplugged. Zij heeft een handreiking geschreven: de lokale variant van Rabo Unplugged. Deze helpt lokale Rabobanken bij het formuleren van een werkstijl die past bij Rabobank 2010 en jaren daarna, bij een moderne coöperatie die dichtbij de klanten staat. Een coöperatie waar wordt samengewerkt als dat nodig is en waar mensen de ruimte en het vertrouwen krijgen om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun werkzaamheden. Ook op het intranet van de Rabobank 'Raboweb' worden handige links en handvatten gegeven die een lokale Rabobank helpt bij het invoeren van Rabo Unplugged.

1.1.3 Rabo Unplugged

Rabobank ZHM heeft in januari 2010 een start gemaakt met het invoeren van Rabo Unplugged. Rabobank ZHM heeft om de volgende redenen gekozen om Rabo Unplugged in te voeren⁵:

- Rabobank ZHM wil een innovatieve, vooruitstrevende bank zijn en vindt het daarom belangrijk mee te bewegen in technologische vernieuwingen.
- Met de invoer van Rabo Unplugged kunnen kosten bespaard worden, daar er met deze nieuwe werkstijl minder kantoorruimte nodig is.
- Het invoeren van een moderne werkstijl ziet Rabobank ZHM als een bindmiddel voor collega's aan de organisatie en als een belangrijk aspect voor het werven van nieuwe

³ Bijlage III: Structuur en activiteiten Rabobank Groep

⁴ Rabo Unplugged: Handreiking voor lokale Rabobanken. Versie 1.1 d.d. 5 augustus 2009

⁵ www.projectsites.rabobank.nl (15-03-2010)



collega's. De eisen die medewerkers aan hun opdrachtgever stellen veranderen. Zo blijkt uit het laatste onderzoek naar beste werkgevers in Nederland van het tijdschrift Intermediair dat de mogelijkheid om thuis te kunnen werken een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde is geworden.

- Rabo Unplugged zorgt voor meer effectiviteit en efficiency binnen de organisatie waardoor de in- en externe klant nog beter bediend kan worden.

Deze nieuwe manier van werken zet alles optimaal in, zowel talent en creativiteit als ruimte en energie. Rabo Unplugged staat voor loslaten in de ruimste zin van het woord: van regels, van aanwezigheidscontrole en van de eigen werkplek. Dat loslaten gaat gepaard met vertrouwen geven en mensen uitdagen hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Bij Rabo Unplugged kiest men zelf waar, wanneer, met wie en met welke middelen het snelst tot het beste resultaat voor de klant gekomen kan worden. Alle mogelijkheden worden gegeven om samen te werken en zo gezamenlijke kennis in te zetten. Leidinggevendenden gaan minder controleren en meer coachen. Onnodige regels verdwijnen, medewerkers nemen zelf de verantwoordelijkheid voor het werk. De manier van werken lijkt op die van een ondernemer. Die is zelfstandig, resultaatgericht, gaat efficiënt met zijn tijd en middelen om en stelt klanttevredenheid op de eerste plaats. Rabo Unplugged gaat uit van zes principes: minder regels, meer ondernemerschap, tijd- en plaatsonafhankelijkheid, activiteiten gerelateerd, samenwerken en eigen verantwoordelijkheid.

Het invoeren van een nieuwe manier van werken is een grote operatie, welke niet aangepakt kan worden als een op zichzelf staand project, maar integraal moet worden ingevoerd. Dat wil zeggen dat alle onderdelen van de organisatie er aan meedoen. Daarom is Rabo Unplugged ingedeeld in de deelgebieden mentale, fysieke en virtuele omgeving. Bij mentaal gaat het onder meer om HR-producten en -diensten en Arboregelgeving. De virtuele omgeving beslaat het optimaal toepassen van ICT-faciliteiten. De fysieke omgeving richt zich op het efficiënter gebruik van gebouwen, de inrichting, de facilitaire dienstverlening en beveiliging. De drie omgevingen worden integraal aangestuurd door het programma Rabo Unplugged.⁶

Slot

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan de organisatie van Rabobank ZHM, van het overkoepelende orgaan Rabobank Groep tot de afdeling Facilitaire Services. Ook is het programma Rabo Unplugged, dat binnen Rabobank ZHM als de gewenste werkstijl wordt gezien, ingeleid. Nu de organisatie en de voor dit onderzoek relevante onderdelen binnen de organisatie helder zijn, kan gekeken gaan worden naar de onderzoeksopzet. Voordat daadwerkelijk onderzoek kan worden uitgevoerd moet naast de uitgangspunten ook duidelijk zijn waar het onderzoek precies over gaat en hoe het onderzoek zal worden aangepakt. Deze onderwerpen komen aan bod in het volgende hoofdstuk.

⁶ www.projectsites.rabobank.nl (18-02-2010)



Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet is opgenomen volgens welk plan het onderzoek wordt uitgevoerd. In deze opzet staat het volgende beschreven: aanleiding, probleemstelling en subprobleemstellingen, onderzoeksafbakening en onderzoeksmethoden. Er wordt beschreven hoe is gekomen tot de formulering van de probleemstelling en de subprobleemstellingen. Het onderzoek wordt binnen bepaalde kaders geplaatst, zodat het binnen de gegeven tijd uitvoerbaar is en onderzoekskeuzen worden verantwoord.

2.1 Aanleiding

De kantoorfuncties van Rabobank ZHM zijn gehuisvest op de drie advieskantoren: Delft, Bergschenhoek en Pijnacker. In 2011 zal het advieskantoor in Pijnacker zijn deuren sluiten. De redenen hiervoor zijn: er is sprake van een gedateerd pand dat niet bijdraagt aan het imago dat Rabobank ZHM met haar panden wil uitstralen en het kampt met veel achterstallig onderhoud. Daarnaast is er ook een locatiegebonden reden. Het pand valt namelijk onder de Wet Voorkeursrecht Gemeente en daarmee onder de herontwikkelingsplannen van het centrum van de gemeente Pijnacker. Wanneer het pand niet gesloten zou worden, dan zou het aangepast moeten worden aan de eisen van de gemeente Pijnacker. Deze verandering resulteert erin dat Rabobank ZHM heeft besloten dat de kantoorfuncties van het advieskantoor te Pijnacker moeten worden ondergebracht in de twee overige advieskantoren, te weten Delft en Bergschenhoek.

Hierbij moet wel vermeld worden dat het resultaat van Rabobank ZHM over 2009 onder druk heeft gestaan als gevolg van de economische crisis. Met als doel het resultaat te laten toenemen is kritisch naar de formatie 2010 gekeken in relatie tot de typologiebanken van Rabobank ZHM. De formatie 2010 is vastgesteld op een niveau dat 63 FTE lager ligt dan de oorspronkelijke formatie van 2009. Rabobank ZHM is in juli 2009 begonnen met deze krimp. Daarnaast zal het Bomenteam van Food & Agri dat momenteel extern gehuisvest is in 2010 in het advieskantoor Bergschenhoek gehuisvest gaan worden. Dit betekent dat er nog 15 FTE bovenop de genoemde krimp gehuisvest gaan worden.

Naast deze sluiting en krimp van het aantal FTE, wordt in 2010 ook een nieuwe manier van werken binnen Rabobank ZHM geïntroduceerd. Deze moderne werkstijl heeft binnen Rabobank Nederland de naam Rabo Unplugged gekregen.

De huisvesting van de advieskantoren van Rabobank ZHM is afgestemd op de huidige manier van werken en aantal kantoorfuncties. De vraag is of deze huisvesting nog passend zal zijn wanneer één van de advieskantoren wordt afgestoten en de nieuwe manier van werken: 'Rabo Unplugged' wordt ingevoerd. Dit kan namelijk tot gevolg hebben dat de huisvesting van de kantoorfuncties op de advieskantoren geen optimale ondersteuning meer biedt aan de klantbediening en de bedrijfsprocessen. Om deze reden wil Rabobank ZHM de huisvesting onder de loep nemen en ervoor zorgen dat zowel de werkplekken van Pijnacker kunnen worden opgevangen in de twee andere advieskantoren, alsmede een optimale ondersteuning biedt voor de nieuwe, moderne werkstijl van Rabo Unplugged.

2.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

De huisvesting van de kantoorfuncties op de advieskantoren van Rabobank ZHM is afgestemd op de huidige manier van werken en het huidige aantal kantoorfuncties. Beide aspecten zullen echter binnen twee jaar gewijzigd worden. Dit kan tot gevolg hebben dat de huisvesting van de kantoorfuncties op de advieskantoren geen optimale ondersteuning meer biedt aan de klantbediening en de bedrijfsprocessen. Om deze reden is de volgende probleemstelling geformuleerd:



“Op welke wijze kunnen de kantoorfuncties binnen Rabobank Zuid-Holland Midden in de advieskantoren Delft en Bergschenhoek worden gehuisvest om zowel de kantoorfuncties van advieskantoor Pijnacker te kunnen opvangen als een optimale afstemming van de huisvesting op Rabo Unplugged te realiseren?”

Er is sprake van een descriptief onderzoek waarin de huidige situatie alsmede de gewenste situatie beschreven worden van waaruit uiteindelijk een advies geformuleerd wordt die antwoord geeft op de geformuleerde probleemstelling. Vanuit de probleemstelling zijn verschillende subprobleemstellingen opgesteld. De subprobleemstellingen voor dit onderzoek zijn onderverdeeld in acht categorieën, te weten: huidige situatie, theoretisch onderzoek, empirisch onderzoek, gewenste situatie, analyse, advies, bedrijfskundige implicaties en implementatie. Per categorie zijn er subprobleemstellingen en sub-subprobleemstellingen opgesteld. Deze zijn opgenomen in bijlage IV⁷.

2.3 Onderzoeksafbakening

Om ervoor te waken dat het onderzoek uitvoerbaar blijft binnen de hiervoor gegeven tijdsperiode en er een optimaal resultaat behaald kan worden, wordt het onderzoeksveld beperkt. Deze afbakening heeft in het kort betrekking op de volgende aspecten:

Tabel 2: Korte toelichting aspecten onderzoeksafbakening

Aspecten	Korte toelichting
Vestigingen	Het onderzoek heeft alleen betrekking op de advieskantoren van Rabobank ZHM.
Kantoorfuncties	Bankhalfuncties worden binnen dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.
Doelgroep(en)	Voor de volgende doelgroepen is deze scriptie bedoeld: Directie en Management Team Rabobank ZHM, beoordelaar en medebeoordelaar van de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool en geïnteresseerden in dit onderwerp binnen het vakgebied facility management en vastgoed.
Onderzoeksgroep	De onderzoeksgroep is de medewerkers met een kantoorfunctie binnen Rabobank ZHM.
Tijdsbestek	De gegeven tijdsperiode voor dit onderzoek loopt van 01 februari 2010 tot en met 25 mei 2010.
Rabo Unplugged	De fysieke werkomgeving staat centraal binnen dit onderzoek en daarbinnen de elementen efficiënter gebruik van gebouwen en inrichting (de functionele vormgeving).
Bestaande bouw	Binnen dit onderzoek wordt uitgegaan van bestaande bouw, namelijk de advieskantoren Delft en Bergschenhoek. Nieuwbouw als antwoord op de probleemstelling is geen optie.
Verdeling werkplekken	De in de huidige situatie centraal gehuisveste afdelingen blijven dit ook in de gewenste situatie. De in de huidige situatie decentraal gehuisveste afdelingen blijven dit ook in de gewenste situatie.
Werkplek/FTE	In de gewenste situatie moeten alle afdelingen binnen Rabobank ZHM voldoen aan de gestelde gemiddelde norm van 0,8 werkplek/FTE.

In bijlage IV worden de in de bovenstaande tabel opgenomen aspecten uitgebreider toegelicht.⁸

2.4 Verantwoording onderzoeksmethoden

Een onderzoek is op te delen in twee soorten, namelijk kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Om statistisch betrouwbare en representatieve uitspraken te doen worden grote groepen mensen tegelijk ondervraagd (>30 personen). Bij kwalitatief onderzoek is het doel een beschrijving te geven van (sociale) verschijnselen, gebruikmakend van het perspectief van de onderzochten (<30 personen).⁹ De benodigde informatie voor dit onderzoek zal verworven worden door middel van kwalitatief onderzoek. Deze keuze is gebaseerd op de volgende argumenten: op deze manier kan er gebruik worden gemaakt van meningen, motivaties, wensen en behoeften van

⁷ Bijlage IV: Sub en sub-subprobleemstellingen

⁸ Bijlage V: Toelichting onderzoeksafbakening

⁹ www.moaweb.nl (26-03-2010)



de doelgroep. Een kwalitatief onderzoek geeft informatie over wat er leeft binnen een bepaalde doelgroep en waarom.¹⁰ Dit is zinvolle informatie, omdat dit onderzoek moet resulteren in een optimale huisvestingssituatie voor de kantoorfuncties binnen de advieskantoren van Rabobank ZHM. Deze situatie kan alleen geoptimaliseerd worden wanneer er rekening wordt gehouden met de behoeften van de medewerkers binnen de organisatie. Als wervingsmethoden is er gekozen voor deskresearch, interview en observatie. Ook is een rekenkundig model opgesteld om te kunnen achterhalen welke aantallen in verschillende soorten ruimten nodig is om te voldoen aan de ruimtebehoefte.

Deskresearch

Deze onderzoeksmethode zal uitgevoerd worden aan de hand van een literatuuronderzoek. Via verschillende informatiebronnen als boeken, vakbladen en internet wordt naar relevante literatuur gezocht. Er zal gebruik worden gemaakt van zowel interne bronnen (intranet) als externe bronnen. In het deskresearch wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie en hierdoor van een gestructureerde dataverzameling. De kosten hiervoor zijn laag en er worden geen personen bij betrokken.¹¹

Interview

Via interviews kan data verzameld worden die niet rechtstreeks geobserveerd kunnen worden of niet direct uit literatuur te verkrijgen zijn. De bestaande informatie uit literatuuronderzoek kan dienen als onderbouwing voor de interviews. Er is gekozen voor het houden van gestructureerde interviews in de vorm van een schriftelijk interview (vragenlijst). Deze keuze is gebaseerd op de volgende argumenten¹²:

- Aan alle respondenten wordt dezelfde serie van vooropgestelde vragen, in dezelfde volgorde gesteld, waardoor ruimte voor variatie in antwoorden uiterst beperkt is. Het interview is sterk gefocust zodat de tijd van de geïnterviewde efficiënt besteed wordt.
- Veel gesloten vragen (geprecodeerde antwoorden), maar er is ook ruimte voor open vragen. De analyse van de antwoorden is hierdoor vergemakkelijkt doordat de antwoorden makkelijk te vinden en te vergelijken zijn.
- Met een vragenlijst kun je in betrekkelijk korte tijd over veel verschillende aspecten van een onderwerp informatie verkrijgen en je kunt er veel mensen mee bereiken.
- Over het algemeen voelen mensen zich anoniemer wanneer ze schriftelijk vragen beantwoorden. Ze zullen dan minder geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven en eerder antwoord geven op intieme vragen.

Het doel van deze schriftelijke interviews is om een duidelijk beeld te kunnen vormen van de huidige situatie, beleving rondom de bestaande werkplekconcepten en de verdeling van de verschillende soorten kenniswerkactiviteiten binnen een afdeling. Daarnaast zal het onderwerp Rabo Unplugged (gewenste situatie) behandeld worden, zodat de visie van de verschillende afdelingen over dit programma in kaart kan worden gebracht. De vragenlijst is opgebouwd aan de hand van een onderverdeling in vragen met betrekking tot de huidige situatie (vragen met geprecodeerde antwoorden en de mogelijkheid tot toelichting) en vragen met betrekking tot de gewenste situatie. Over de gewenste situatie (Rabo Unplugged) worden vooral open vragen gesteld, waardoor veel verschillende antwoorden mogelijk zijn en er ruimte is voor een weergave van de eigen visie.

De lijst wordt opgesteld in overleg met een collega Facilitaire Services (ICT) die tevens lid is van de stuurgroep Rabo Unplugged. Vooraf aan het verspreiden wordt de vragenlijst ook besproken met dhr. M. Tobé, manager Facilitaire Services, zodat eventuele onduidelijkheden in de vraagstelling vroegtijdig kunnen worden aangepast.

¹⁰ ppw.kuleuven.be (26-03-2010)

¹¹ www.rightmarktonderzoek.nl (26-03-2010)

¹² ppw.kuleuven.be (26-03-2010)



De onderzoekspopulatie voor dit schriftelijke interview zijn de medewerkers van Rabobank ZHM. Er is sprake van een doelgerichte steekproef, omdat er met oog op het te behalen doel selectief personen binnen de onderzoekspopulatie worden uitgekozen.¹³ Er is gekozen om de vragenlijst te verspreiden onder de top (directie) en het middenkader (13 afdelingsmanagers) van Rabobank ZHM. Zij zijn het klankbord voor de medewerkers van hun eigen afdeling. De totale onderzoekspopulatie bestaat uit 400 medewerkers, waarvan vele reeds nog niet op de hoogte zijn van de ontwikkelingen rondom het programma Rabo Unplugged. Allereerst is het belangrijk dat er met de vragenlijst geen onrust binnen Rabobank ZHM wordt gecreëerd. Dit kan ten koste gaan van de draagkracht die nodig is voor het veranderproces. Door de vragenlijst te verspreiden onder de top en het middenkader van Rabobank ZHM kunnen de huidige en de gewenste situatie afdelingsbreed bekeken worden. Wanneer alle medewerkers benaderd zouden worden dan wordt het onderzoek functiebreed en hierdoor erg complex en tijdrovend.

Observatie

Met observaties kunnen alleen waarneembare zaken vastgelegd worden en niet de motieven die erachter schuilgaan. In dit onderzoek worden observaties gebruikt om een beeld te kunnen vormen over hoe de huisvesting het beste vormgegeven kan worden in het kader van Rabo Unplugged. Er zal een vergelijkend onderzoek worden gehouden. Dit wil zeggen dat via een vooraf opgestelde observatielijst op verschillende tijdstippen dezelfde gegevens worden verzameld bij verschillende onderzoekseenheden.¹⁴ Allereerst wordt het hoofdkantoor van Rabobank Nederland bezocht. Dit pand is uitgekozen omdat dit het uitgangspunt is geweest voor het programma Rabo Unplugged. Tevens is een andere lokale Rabobank uitgekozen, te weten Rabobank Flevoland. Deze werkt sinds enige maanden via het nieuwe werken en heeft een lokale uitwerking gemaakt van het nationale concept Rabo Unplugged. Als laatste is ook het hoofdkantoor van Interpolis bezocht. Rabobank werkt samen met Interpolis. Deze organisatie werkt al veertien jaar volgens het nieuwe werken en heeft in deze doorlooptijd veel aspecten verder kunnen ontwikkelen.

Via de observatie worden gegevens verzameld. Er is hierbij sprake van een momentopname omdat er maar één observatie wordt gedaan op één bepaald moment. Alle drie de vestigingen worden namelijk eenmalig bezocht. Om een goede observatie uit te kunnen voeren en een beeld te kunnen vormen over de fysieke werkomgeving, moet het begrip 'huisvesting' naar een paar vergelijkbare kenmerken worden geoperationaliseerd. Er is om deze reden een observatieschema opgesteld waarin een aantal huisvestingsaspecten zijn opgenomen.¹⁵ De huisvestingsaspecten zijn afgeleid van de zes principes van Rabo Unplugged: minder regels, meer ondernemerschap, tijd- en plaatsafhankelijk, activiteiten gerelateerd, samenwerken en eigen verantwoordelijkheid. Omdat niet alle zes de aspecten goed zichtbaar zijn tijdens een observatie en in dit onderzoek de fysieke omgeving centraal staat, worden alleen de volgende drie principes geobserveerd: activiteiten gerelateerd werken (individueel werken), tijd- en plaatsafhankelijk werken (ICT mogelijkheden) en samenwerken (interactief werken).

Rekenkundig model

Bij aanvang van de opdracht is met de stuurgroep Rabo Unplugged overeengekomen dat er een professionele partij aangesteld zou worden voor het uitvoeren van een bezettingsgraadonderzoek en een activiteitenanalyse. De uitkomsten van deze onderzoeken zouden een antwoord geven op de ruimtebehoefte per soort ruimte (individuele werkplekken, formele en informele overlegplekken en concentratiewerkplekken). Ik heb het voortouw genomen bij het werven van een geschikte partij. Deze onderzoeken zijn door bureaucratische besluitvorming echter dusdanig vertraagd dat het niet mogelijk bleek om de

¹³ Baarda D.B. en Goede de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. P. 165

¹⁴ Baarda D.B. en Goede de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. P. 132

¹⁵ Baarda D.B. en Goede de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. P. 256



uitkomsten van deze onderzoeken te verwerken in dit onderzoek. Om deze reden is er vanuit de afgenomen enquête onder de top en het middenkader van de organisatie een rekenkundig model opgesteld. Hierdoor is het toch mogelijk geworden om iets te zeggen over het aantal benodigde verschillende soorten ruimten. De consequentie van deze aanpak is dat er een vraagteken gezet kan worden bij de betrouwbaarheid van deze uitkomsten. Dit omdat er is uitgegaan van de mening van managers. Het kan in twijfel getrokken worden of zij in beeld hebben wat de afdeling exact doet en of hun mening representatief is voor alle medewerkers.

Slot

In dit hoofdstuk is weergegeven volgens welk plan het onderzoek zal worden uitgevoerd, waaruit het onderzoek precies bestaat en waarom voor welke onderzoeksmethoden gekozen is. Zowel de uitgangspunten als de onderzoeksopzet zijn tot dusver besproken. Zij vormen samen de basis voor dit onderzoek en maken het mogelijk gericht onderzoek te verrichten. Nu al deze punten helder zijn, kan er begonnen worden met het daadwerkelijke onderzoek. In het volgende hoofdstuk zal een beschrijving van de huidige huisvestingssituatie van de kantoorfuncties binnen de advieskantoren van Rabobank ZHM worden gegeven.



Hoofdstuk 3 De huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de huidige huisvesting van de kantoorfuncties in de advieskantoren Delft, Bergschenhoek en Pijnacker van Rabobank ZHM. Door een duidelijke en volledige omschrijving te geven is het mogelijk om in een later stadium verschillen te benoemen tussen de huidige en gewenste situatie en mogelijkheden te beschrijven om deze verschillen te verkleinen of op te heffen.

3.1 Place, space en use huidige situatie

De kantoorhuisvesting van Rabobank ZHM kan worden beschreven aan de hand van de volgende indeling:

Place (plaats): de locatie van de werkplek in de fysieke omgeving en in relatie tot andere werkplekken van dezelfde organisatie. Dit kan op het basiskantoor zijn, thuis, in een satellietkantoor of onderweg.

Space (lay-out): de ruimtelijke indeling van de werkplekken ten opzichte van elkaar en naar de aard van de begrenzingen. In de praktijk komen allerlei varianten voor, met als basistypen¹⁶:

- *Cellenkantoor*: een omsloten ruimte met 1-3 werkplekken.
- *Groepskantoor*: een omsloten ruimte met 4-12 werkplekken.
- *Kantoortuin*: een omsloten ruimte met meer dan 13 werkplekken.
- *Cocon kantoor*: omsloten werkplekken aan de gevel voor individueel en geconcentreerd werken, gegroepeerd rond een open middengebied voor groepswerk, formeel en informeel contact en gebruik van gemeenschappelijke faciliteiten.
- *Combinatiekantoor*: in de praktijk is vrijwel altijd sprake van een combinatie van deze basistypen. Sommige spreken daarom van een combinatiekantoor of een variatiekantoor.

Use (gebruik van de werkplek): de toewijzing van de werkplek aan de medewerker(s). De werkplek kan worden gebruikt door één persoon, meerdere werkplekken kunnen door verschillende personen worden gebruikt of één werkplek kan door meerdere medewerkers worden gebruikt.

Place

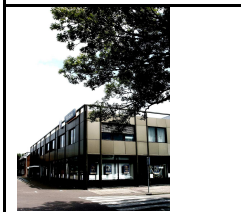
De medewerkers van Rabobank ZHM met een kantoorfunctie werken op drie basiskantoren, te weten, advieskantoor Delft, Bergschenhoek en Pijnacker. In tabel 3 zijn afbeeldingen van de verschillende gebouwen, de adresgegevens en algemene gegevens per pand opgenomen. Naast deze basiskantoren zijn er 189 medewerkers die beschikken over een telewerkplek. De oplossingsvariant die Rabobank ZHM inzet voor deze telewerkplek is een thuiswerkplek. Van deze telewerkplek kunnen 50 medewerkers tegelijk gebruik maken (inloggen).

Tabel 3: Afbeelding en adresgegevens advieskantoren Rabobank ZHM

Gebouw	Adresgegevens
	Advieskantoor Delft Buitenhofdreef 2, 2625XR Delft Totale vloeroppervlakte: 4372 m2 Parkeergarage: 34 plekken Bouwjaar 2001 nieuwbouw Aantal kantoorwerkplekken: 125

¹⁶ Voordt van der D.J.M.: Kosten en baten van werkplekinnovatie. P. 30-31



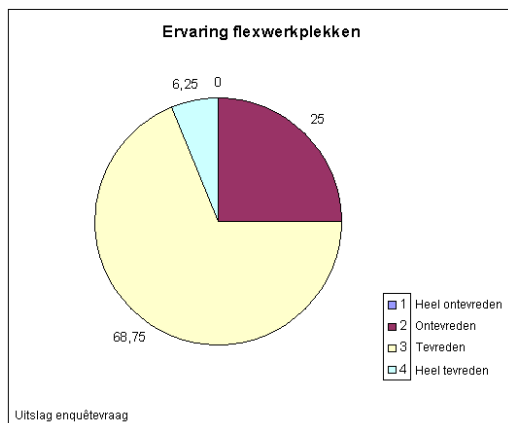
	Advieskantoor Bergschenhoek Wolfend 43, 2661DS Bergschenhoek Totale vloeroppervlakte: 5600 m² Parkeergarage: 50 plekken Bouwjaar 2005 nieuwbouw Aantal kantoorwerkplekken: 146
	Advieskantoor Pijnacker Emmapark 84, 2641EN Pijnacker Totale vloeroppervlakte: 2100 m² Parkeergarage: niet aanwezig Bestaande bouw. Sinds 1980 in gebruik van Rabobank ZHM Aantal kantoorwerkplekken: 111

Space

De ruimtelijke indeling van de advieskantoren van Rabobank ZHM kan omschreven worden als een combinatiekantoor. Er zijn omsloten werkplekken voor één tot drie personen (cellenkantoor). Hierbij valt te denken aan concentratiewerkplekken, spreekkamers en werkplekken voor afdelingsmanagers en directie. Daarnaast zijn er ook groepswerkplekken in een open ruimte (groepskantoor). Als laatste zijn er kantoortuinen. Dit wil zeggen dat er open ruimten zijn met meer dan dertien werkplekken. Hoe jonger het bouwjaar van het pand, hoe meer open de indeling van de ruimten is. Het advieskantoor in Pijnacker heeft vrij veel omsloten ruimten. Het advieskantoor Bergschenhoek heeft daarentegen juist een heel open ruimtelijke indeling. Het advieskantoor Delft bevindt zich tussen beide. Gezegd kan worden dat de groepswerkplekken overheersen. Er is sprake van zichtbare statusverschillen binnen de organisatie. De medewerkers werken in groepskantoren en kantoortuinen. Elke afdelingsmanager heeft een gemiddeld cellenkantoor en de directeuren hebben allen een groot cellenkantoor. In bijlage VI¹⁷ zijn de plattegronden van de advieskantoren opgenomen, waarin de indelingen van de ruimten zichtbaar zijn.

Use

Het uitgangspunt van Rabobank ZHM is flexibel werken. Op deze manier garandeert Rabobank ZHM voldoende werkplekken op arboverantwoorde wijze. Echter, uit de afgenomen enquête met de top en afdelingsmanagers van Rabobank ZHM is naar voren gekomen dat er veelal nog geen sprake is van flexwerken.¹⁸ Er is momenteel een gemiddelde beschikbaarheid van 0,95 werkplek/FTE. Dit betekent dat het voor veel medewerkers binnen afdelingen mogelijk is om elke dag gebruik te maken van dezelfde werkplek. De afdelingsmanagers die 'ontevreden' hebben geantwoord op de vraag: hoe is de ervaring met flexwerkplekken? Geven het niet flexibel gebruiken van de werkplek aan als reden voor de ontevredenheid. Er kan gezegd worden dat het uitgangspunt flexwerken is, maar dat er grotendeels traditioneel gebruik wordt gemaakt van de werkplekken (vaste werkplek). Daarnaast zijn er 189 medewerkers die beschikken over een telewerkplek. De oplossingsvariant die Rabobank ZHM inzet voor deze telewerkplek is een thuiswerkplek. Thuiswerken kan onderverdeeld worden in incidenteel en structureel thuiswerken. Incidenteel thuiswerken is een aanvulling op het werken op kantoor: minder dan een hele dag vanuit huis werken. Structureel



¹⁷ Bijlage VI: Plattegronden advieskantoren

¹⁸ Bijlage XIII: Enquête-uitwerkingen



thuiswerken is als medewerkers één of meer vaste dagen in de week van huis uit werken in plaats van op kantoor.¹⁹ Binnen Rabobank ZHM is er sprake van incidenteel thuiswerken.

Tabel 4: Werkplekinformatie kantoorfuncties Rabobank ZHM eind 2009

	Januari 2010
Aantal Fte	404
Aantal m2	12072
Aantal werkplekken	382
M2/Fte	29,88
Werkplekken/Fte	0.95
M2/werkplekken	31,60

De kantoorfuncties van Rabobank ZHM hebben de beschikking over de volgende werkruimten: werkplekken, concentratiewerkplekken, spreekplekken en overlegplekken.

Werkplekken: een werkplek is bedoeld voor bureauwerk. Standaard is deze ingericht met: een in hoogte verstelbaar bureau, een verstelbare bureaustoel, archiefvoorzieningen (afsluitbare kasten en ladeblokken) en verschillende ruimtevoorzieningen zoals aansluitpunten voor data/telefoon en elektra, een afvalbak, wandversiering en planten.

Na goedkeuring van het Directoraat kan de afdeling Facilitaire Services een werkplek laten aanpassen. De aard van deze aanpassingen is afhankelijk van het werk dat er moet worden gedaan of de vraag van de gebruiker. Bijvoorbeeld als er op een werkplek met meerdere pc's moet worden gewerkt of als verschillende mensen dezelfde werkplek moeten kunnen gebruiken. Ook kan op advies van de Arbodienst een werkplek worden aangepast.

Concentratiewerkplekken: een concentratiewerkplek is bedoeld voor concentratie bureauwerk. Standaard is deze ingericht met: een in hoogte verstelbaar bureau, een verstelbare bureaustoel, verschillende ruimtevoorzieningen zoals aansluitpunten voor data/telefoon en elektra, een afvalbak.

Spreekplekken: een spreekkamer is bedoeld voor formeel overleg tussen twee tot vier personen. Een standaard spreekkamer is ingericht met: een in hoogte verstelbaar bureau, een verstelbare bureaustoel, verschillende ruimtevoorzieningen zoals aansluitpunten voor data/telefoon en elektra, een afvalbak, wandversiering en planten en een aantal stoelen.

Overlegplekken: een overlegplek is bedoeld voor formeel overleg tussen twee tot acht personen. Standaard is de overlegplek ingericht met: een overlegtafel, een aantal stoelen (afhankelijk van het type tafel) en verschillende ruimtevoorzieningen zoals aansluitpunten voor data/telefoon en elektra, een whiteboard + starterskit, een flip-over en een afvalbak.

3.2 De kantoorfuncties

De organisatie is verdeeld in vier segmenten die weer verder verdeeld zijn in afdelingen. Deze indeling is opgenomen in onderstaande tabel. In bijlage VII²⁰ zijn de segmenten, de hieronder vallende afdelingen, clusters en activiteiten van Rabobank ZHM kort beschreven.

Tabel 5: Segmenten en afdelingen Rabobank ZHM

Segmenten	Afdelingen
Staf	directiesecretariaat, marketing & communicatie en HRM
Bedrijfsmanagement	control, projecten, facilitaire services en administratieve services
Bedrijven	food- & agriteam, grootzakelijk/ZR1, MKB, verzekeren en KRM
Particulieren	financieel advies, private banking en verkoop & service

In Juli 2009 is de formatiekrimp zoals genoemd in paragraaf 2.1 gestart. Er was toen een formatie van 447,10 FTE. Eind januari 2010 is de formatie 403,82 FTE. Dit betekent dat Rabobank ZHM in 2010 nog een krimp moet ondergaan van 19,66 FTE. In bijlage VIII²¹ is een overzicht opgenomen met het aantal FTE in januari 2010 per segment/afdeling. Tevens

¹⁹ Bijl, D.: *Aan de slag met het nieuwe werken*. P. 53

²⁰ Bijlage VII: Overzicht organisatie Rabobank ZHM

²¹ Bijlage VIII: Omvang afdelingen en aantal werkplekken



is het aantal werkplekken per afdeling in kaart gebracht. Ook is er aangegeven of de afdeling centraal of decentraal gehuisvest is. Een overzicht van de werkplekken is ook terug te vinden op de plattegronden in bijlage VI. In onderstaande tabel is aangegeven hoeveel andere soort werkplekken en overlegplekken dan individuele werkplekken er in de huidige situatie per soort en per pand zijn.

Tabel 6: Soorten werkplekken en overlegplekken

Soort werkplek en overlegplek	Delft	Bergschenhoek	Pijnacker	Totaal
Stiltewerkplek	4	3	1	8
Kleine overlegruimte (<4 personen)	9	7	6	13
Grote overlegruimte (> 4 personen)	5	7	2	14
Open overlegruimte klein (< 4 personen)	1	1	1	3
Open overlegruimte groot (>4 personen)	0	4	2	6
Directie/managerkamer (<4 personen)	4	3	1	8
Directie/managerkamer (>4 personen)	2	2	0	4

3.3 Werkstijl en organisatiecultuur

Elke afdeling en zelfs elke persoon heeft een eigen werkstijl bij het uitoefenen van zijn of haar functie. Daarnaast kenmerkt elke organisatie zich door een eigen unieke cultuur met eigen waarden en gedragscodes. In deze paragraaf wordt er ingegaan op de werkstijl en organisatiecultuur van Rabobank ZHM.

3.3.1 Werkstijl

Binnen Rabobank ZHM zijn veel verschillende afdelingen die elk hun eigen werkzaamheden uitvoeren. Het is om deze reden moeilijk om één bepaalde werkstijl te omschrijven. Aan de hand van de zes principes waarmee de werkstijl van Rabo Unplugged omschreven wordt, is de huidige algemene werkstijl van Rabobank ZHM beschreven. Daarbij moet dus aangemerkt worden dat er onderscheid kan bestaan tussen de verschillende afdelingen. De beschrijving van de werkstijl is opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 7: Huidige werkstijl Rabobank ZHM

Principes Rabo Unplugged	Huidige situatie	Opmerkingen
Minder regels	Veel regels	Er wordt gewerkt conform de standaardprocessen en -procedures van Rabobank Nederland. Er heerst een bureaucratische structuur.
Tijd onafhankelijk werken	Geringe mate	Er zijn 189 van de 400 medewerkers die gebruik kunnen maken van een thuiswerkplek, de rest van de medewerkers is afhankelijk van de openstellingstijden van de advieskantoren. Deze zijn vrij ruim te weten van 07.30u tot 22.00u. Voor sommige functies (vb. binnen de afdeling Verkoop & Service) het niet of zeer gering mogelijk i.v.m. de uit te voeren werkzaamheden.
Plaats onafhankelijk werken	Geringe mate	Er zijn 189 van de 400 medewerkers die gebruik kunnen maken van een telewerken, de rest van de medewerkers is afhankelijk van de werkplekken in de advieskantoren. Voor sommige functies het niet of zeer gering mogelijk i.v.m. de uit te voeren werkzaamheden.
Meer Ondernemingschap	Sterke mate aanwezig	Medewerkers stellen bij het handelen de klant centraal. Dit is echter nog niet optimaal door de strakke lijnen die Rabobank ZHM voert (bureaucratisch).
Activiteiten gerelateerd werken	Aanwezig	Er worden binnen de advieskantoren verschillende soorten ruimten aangeboden als individuele werkplekken en overlegruimten. Hier maken medewerkers afhankelijk van hun werkzaamheden gebruik van.
Samenwerken	Wisselend	Verschilt qua functie en afdeling, maar is nog niet optimaal. Er wordt een campagne gehouden (Siebel) om medewerkers meer bewust te maken van het belang van samenwerken (kennis delen).
Eigen verantwoordelijkheid	Gedeeltelijk	Medewerkers worden op dit moment nog niet alleen op het resultaat beoordeeld, maar vooral ook op de inspanning. Een voorbeeld hiervan is de sociale controle.



3.3.2 Organisatiecultuur

Onder organisatiecultuur kan het volgende worden verstaan: opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie. Dit alles levert regels op in een organisatie. Deze regels bepalen hoe men zich dient te gedragen, hoe men met elkaar omgaat en hoe men dient te handelen. Cultuur geeft aan hoe personen binnen een organisatie functioneren en welke verwachtingen van individuele organisatieleden redelijk zijn.²² Het gaat bij de cultuur van de organisatie om twee hoofdonderdelen: de kernwaarden van de organisatie en het leiderschap.²³ De kernwaarden binnen Rabobank ZHM zijn opgenomen in de missie omdat zij iets zeggen over wie de organisatie wil zijn, waarom de organisatie bestaat, waar zij voor staat en wat de organisatie wil betekenen voor wie. De missie is opgenomen in bijlage I. De volgende kernwaarden staan centraal: Verbondenheid, Vertrouwen, Verantwoordelijkheid en Vernieuwing. Deze kernwaarden geven richting aan de wijze waarop vanuit het gezamenlijk belang de ambities van klanten, leden en medewerkers door de bank worden gerealiseerd.

Naast de kernwaarden zijn ook de merkwaarden Betrokken, Dichtbij en Toonaangevend in de missie opgenomen. Deze verwoorden hoe Rabobank ZHM door mensen (klanten, leden) en de lokale samenleving ervaren wil worden. Met de merkwaarden wil Rabobank ZHM een bepaalde uitstraling naar de buitenwereld hebben. De merkwaarden zijn dus vooral extern gericht. De kernwaarden zijn meer bedoeld voor Rabobank ZHM zelf en meer intern gericht. De merkwaarden (imago) dienen wel congruent te zijn met de kernwaarden (identiteit) van Rabobank ZHM. Dat is ook de reden waarom zowel de kern- als merkwaarden in de missie zijn weergegeven. Wat Rabobank ZHM wil uitstralen naar 'buiten' moet de organisatie 'binnen' met elkaar organiseren. Het omgekeerde geldt ook: hoe zij naar klanten en leden handelen en met elkaar als medewerkers omgaan dient overeen te komen met hoe zij ervaren wil worden. Dit vraagt van alle medewerkers van de bank een voortdurend besef van de betekenis van de missie voor klanten, leden en collega's. Dit is ook de reden waarom iedere medewerker van de bank de missie verondersteld wordt te kennen (één van de gedragsankers).

Kernwaarden zijn erg abstract en te vaag om richting te kunnen geven binnen een organisatie. Zij krijgen pas betekenis wanneer zij vertaald zijn in concreet gedrag, deze worden binnen Rabobank ZHM gedragankers genoemd.²⁴ Een uitwerking van de gedragankers van Rabobank ZHM is opgenomen in bijlage IX²⁵.

Slot

De huidige huisvestingssituatie van de kantoorfuncties binnen de advieskantoren van Rabobank ZHM zijn in dit hoofdstuk beschreven. Hierdoor is een duidelijk beeld ontstaan van zowel de place, space en use van de advieskantoren. Van de verschillende segmenten en afdelingen binnen Rabobank ZHM en de werkstijl en organisatiecultuur. Om te kunnen komen van een huidige situatie tot een gewenste situatie moet duidelijk zijn hoe de gewenste situatie eruit kan zien. Om hier achter te kunnen komen zal in het volgende hoofdstuk theoretisch onderzoek verricht worden.

²² Dam van, N. en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. P. 455

²³ Bijl, D.: Aan de slag met het nieuwe werken. P. 62

²⁴ www.rwab.bedrijfsmanagement.rabobank.nl (23-02-2010)

²⁵ Bijlage IX: Gedragankers Rabobank ZHM



Hoofdstuk 4 Theoretisch onderzoek

Om een goed advies te kunnen geven over de huisvesting van de kantoorfuncties op de advieskantoren van Rabobank ZHM en zo de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk om meer inzicht te krijgen in de rol van huisvesting, de nieuwe manier van werken in relatie tot huisvesting en werkplekconcepten. Daartoe is onderzoek gedaan in verschillende bronnen als artikelen, boeken en internet. In dit hoofdstuk worden de hierboven genoemde onderwerpen vanuit de literatuur benaderd.

4.1 Kantoorhuisvesting als toegevoegde waarde

Huisvesting kent onder andere de volgende definities:

“Huisvesting is bedoeld om mensen (klanten) tijdelijk of permanent bescherming dan wel faciliteiten te bieden.”²⁶

“Huisvesting is een fysiek gebouw met zijn systemen: schil, constructie, installatie, ruimtelijke indeling en inrichting.”²⁷

In beide definities komt naar voren dat huisvesting voornamelijk gezien wordt als onderkomen. Kantoorhuisvesting wordt vaak nog gezien als kostenpost. De economische conjunctuur leidt er echter toe dat veel dienstverlenende ondernemingen gedwongen worden alle manieren om het bedrijfsresultaat te verbeteren, opnieuw onder de loop te nemen. Dat geldt zeker ook voor hun tweede kostenpost: de huisvesting (Facana 2008). De laatste jaren is er dan ook toenemende aandacht voor de manier waarop huisvesting kan bijdragen aan de winstgevendheid van een onderneming.²⁸ Huisvesting moet gezien worden als een enabler, als middel om de medewerkers, de organisatie en de werkprocessen optimaal te ondersteunen en te stimuleren, om op die manier te komen tot een zo goed mogelijk eindproduct. Huisvesting is dan niet alleen een kostenfactor, die vraagt om kostenbewust te ontwerpen en te beheren, maar een ‘fifth resource’, naast arbeid, kapitaal, technologie en ICT. Er wordt in deze context dan gesproken van Corporate Real Estate Management.²⁹

Huisvesting kan op verschillende manieren bijdragen aan de winstgevendheid van een onderneming. Enerzijds door de huisvesting efficiënt in te zetten. Dit komt neer op het zoveel mogelijk reduceren van de totale huisvestingslasten. Anderzijds door de huisvesting effectief in te zetten, wat neerkomt op het optimaal ondersteunen van de medewerkers van de onderneming. Omdat de gewenste personele opbrengsten in de dienstverlenende sector vele malen hoger liggen dan de huisvestingslasten, is het terrein van efficiëntie kleiner dan het terrein van effectiviteit.³⁰ In onderstaande tabel is opgenomen welke toegevoegde waarde huisvesting aan de onderneming kan leveren.

Tabel 8: Drijfveren strategisch huisvestingsmanagement

Toegevoegde waarde	Kenmerken
Productiviteit	Het voorspellen van de huisvestingsbehoeften in relatie tot groei, concentratie en deconcentratie van het primaire proces. De werkomgeving moet voldoende aansluiten op de werkprocessen van de gebruiker.
Tevredenheid	Het bereiken van cultuurintegratie door middel van de fysieke huisvesting. Huisvesting kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de organisatie: het is voor organisaties een uitdaging om medewerkers te behouden, een mooie en goed functionerende huisvesting kan als secundaire arbeidsvoorwaarde aantrekkelijk zijn.

²⁶ Dols, L.: Orientatie FM. Syllabus 2316. P. 111

²⁷ Spijker 't van, A.: Persoonskenmerken en de beleving van innovatieve kantoorhuisvesting. P. 13

²⁸ Ree van, H.J. en Hartjes, A.: Huisvesting in dienst van de medewerker.

²⁹ Spijker 't van, A.: Persoonskenmerken en de beleving van innovatieve kantoorhuisvesting. P. 13-14

³⁰ Ree van, H.J. en Hartjes, A.: Huisvesting in dienst van de medewerker.



Efficiëntie	Het nastreven van een goede performance met het oog op het drukken van de huisvestingskosten. De werkomgeving moet door de gebruikers voldoende benut en bezet worden.
Flexibiliteit	Flexibiliseren zodat snel kan worden gereageerd op veranderingen in de bedrijfsprocessen. Ook moet de werkomgeving gebruikers keuzevrijheid bieden in tijd, plaats, werkwijze en de tijd tussen aanvraag en realisatie moet kort zijn.
Kostenverlagend	Het realiseren van bezuinigingen. Met het besparen van m ² , het veranderen van inrichtingsconcepten en de locatie van vestigingen kan op grote kostenposten bespaard worden. Door inzet van strategisch huisvestingsmanagement en het structureren van processen is het mogelijk de huisvestingskosten professioneel te managen. Het verhoogt de transparantie in kosten versus ruimtegebruik en draagt bij aan een optimaal beheer van ruimten en gebouwen.

Er wordt toegevoegde waarde (winstgevendheid) bereikt wanneer er dynamisch wordt omgegaan met huisvesting. Er is dan sprake van strategisch huisvestingsmanagement. Het huisvestingsbeleid wordt dan zo goed mogelijk afgestemd op de ondernemingsstrategie. Proactief gebouwenbeheer heeft het voordeel dat er niet achter de feiten aangelopen wordt, maar dat het beheer juist sturend en coördinerend kan zijn. De definitie van strategisch huisvestingsmanagement luidt als volgt:

“Activiteiten met betrekking tot een juiste afstemming van de huisvestingsstrategie op het strategisch beleid van de organisatie.”

In de onderstaande tabel zijn de verschillen tussen statisch huisvestingsbeheer en strategisch huisvestingsmanagement opgenomen.³¹

Tabel 9: Overzicht verschillen statisch huisvestingsbeheer en strategisch huisvestingsmanagement.

Huisvestingsbeheer (statisch)	Strategisch huisvestingsmanagement (dynamisch)
Ruimte aanvragen ongestructureerd en ad hoc	Ruimte aanvragen gestructureerd en gereguleerd
Ruimte aanvragen decentraal	Ruimte aanvragen decentraal (lokale kennis), gecombineerd met de centrale regie
Geen overall view aanwezig	Overall view door eenvoudig uit te kunnen lezen van het systeem in de regiefunctie
Vele verschillende oplossingen	Standaard maatwerk oplossingen
Door onbekendheid met flexibiliteit nieuwe huisvestingsconcept	Nieuwe huisvestingsconcepten en ARBO verantwoorde oplossingen
Mismatch tussen vraag en aanbod	Optimalisering van de match tussen vraag en aanbod
Ontbreken van up-to-date managementinformatie	Het eenvoudig uit kunnen lezen van up-to-date managementinformatie
Reactief	Proactief (forecasting/scenario denken)

4.2 De nieuwe manier van werken

Organisaties worden door technologische ontwikkelingen, globalisering, schaarste aan hoog gekwalificeerd en gespecialiseerd personeel, veeleisende klanten en het moeten opboksen tegen concurrenten voortdurend tot vernieuwing in de organisatie en de wijzen van werken gedwongen. Hierdoor introduceren steeds meer organisaties andere manieren van werken in een innovatieve kantooromgeving. Dit om beter in te kunnen spelen op de dynamiek in de maatschappij en effectiever en efficiënter om te gaan met ruimte en andere faciliteiten.³² Het nieuwe werken wordt vaak gekoppeld aan een werkplekconcept, maar het gaat om een revolutionair proces. De ontwikkeling zit in de ontkoppeling van plaats en tijd. Er wordt meer vertrouwen gevraagd. Een medewerker krijgt steeds meer zelf de mogelijkheid en de verantwoordelijkheid om zichzelf of zijn omgeving aan te passen. Een aanpassing van werkstijlen en privé-omstandigheden die persoonlijke effecten teweeg brengen zijn hiervan het gevolg.³³ Het nieuwe werken gaat bovenal over een bepaalde sociale vrijheid, cultuur en

³¹ Schiffart de, E: Dynamisch ruimtebeheer. P. 42-43

³² Voordt van der, D.J.M.: Kosten en baten van werkplekinnovatie. P. 15

³³ Dommerholt, J. en Hofman, N.: De invloed van een nieuw werkplekconcept op de organisatiecultuur. P. 48-53



organisatievormen die het ook daadwerkelijk mogelijk maken technologie zo in te zetten dat het individu geholpen wordt meer rendement uit zichzelf te halen.³⁴ Het begrip 'het nieuwe werken' is nog redelijk nieuw, maar diverse componenten ervan liggen al verder in het verleden. Te denken valt hierbij aan empowerment (al 20 jaar onderzoek op dit vlak) en kantoorinnovatie. In de essentie gaat het om het omvormen van bestaande organisaties die op een nieuwe manier gaan werken en op een nieuwe manier omgaan met hun medewerkers en klanten.³⁵ In onderstaande figuur zijn de mogelijke voordelen en bijwerkingen van het nieuwe werken opgenomen. Bij invoering van de nieuwe manier van werken moet met beide aspecten rekening worden gehouden.

Figuur 2: Mogelijke voordelen en bijwerkingen van het nieuwe werken.



Toelichting figuur 2

Voordelen³⁶: er kan een vierkante meter besparing en daarmee een besparing van de huisvestingskosten ontstaan. Het werkgeverschap kan verbeterd worden. Dit ontstaat doordat het nieuwe werken een werkklimaat creëert dat bindt, boeit en talent stimuleert. Hierdoor ontstaat meer medewerkerverbondenheid en –tevredenheid. Dit kan resulteren in minder kosten voor het werven van personeel. (tot -50%). Het nieuwe werken kan de klanttevredenheid verhogen. Er kan met het nieuwe werken namelijk meer rendement gehaald worden uit de kennis van de medewerkers. Hierdoor wordt de organisatie meer klantgericht, flexibeler, kan sneller veranderen en de responstijden zullen korter zijn. Er ontstaan minder reisbewegingen en mobiliteitskosten door virtueel werken. (tot – 30%). Ook kan de productiviteit verhoogd worden. Het plaats- en tijdonafhankelijk werken levert per medewerker gemiddeld 2-4 uur tijdswinst per week op. Het nieuwe werken levert automatisch een bijdrage aan minder CO2-uitstoot door een besparing op de energiekosten en door minder te reizen in zowel woon-werk als werk-werk verkeer. Door meer tevreden medewerkers en klanten kan de reputatie van een organisatie verhoogd worden.

Bijwerkingen³⁷: de term verzakelijking heeft te maken met de manier waarop er tegen resultaatafspraken en de meting daarvan wordt gekeken. Er zou solistisch gedrag kunnen ontstaan wanneer er alleen nog maar wordt aangestuurd op resultaatafspraken doordat iedereen voor zichzelf gaat werken. De sociale cohesie kan verloren gaan door het verliezen van het wij-gevoel doordat men tijd- en plaatsafhankelijk gaat werken. De scheiding tussen werk en privé gaat verloren en men kan niet meer stoppen met werken: Als men overal en altijd kan werken dan stopt men er niet meer mee.

4.2.1 Vertaling van het nieuwe werken naar huisvesting

Er zijn veel varianten van innovatieve kantoorconcepten. Een paar kenmerken hebben zij gemeenschappelijk, namelijk: activiteiten gericht werken (vaak in combinatie met een output gerichte managementstijl), gebruik van de nieuwste IT mogelijkheden en een aantrekkelijk interieur design. Het ultieme nieuwe werken kantoor is een effectief kantoor, een efficiënt kantoor, een ontmoetingsplaats en een visitekaartje.

Het effectieve kantoor. Meestal voeren kenniswerkers één van de volgende twee activiteiten uit: communicatiewerk of concentratiewerk. Voor communicatiewerk is er een fysieke ruimte nodig die geschikt is om te communiceren met anderen. Voor concentratiewerk is plek nodig

³⁴ www.macaw.nl (24-02-2010)

³⁵ Bijl, D.: *Aan de slag met het nieuwe werken*. P. 18

³⁶ Productivity Partners: *Het geheim van "Het Nieuwe Werken"*. P. 6

³⁷ Bijl, D.: *Aan de slag met het nieuwe werken*. P. 87-90



waarin je niet of nauwelijks gestoord wordt. Dit betekent dat het activiteiten gericht werken de fysieke omgeving bepaald. Keuzevrijheid gaat hierbij verder dan de begrenzingen van de werkplek die de werkgever ter beschikking heeft gesteld.³⁸ Als een werknemer keuzevrijheid heeft om de meest passende werkplek te kiezen en deze bovendien te reguleren, is de kans dat de werknemer zijn werkzaamheden omzet tot het maximale resultaat, het grootst.

Inrichting van de fysieke omgeving binnen het nieuwe werken

Voor het checken van e-mail voorafgaand aan een vergadering kan men een informele werkplek gebruiken (bijvoorbeeld een bank of een barkruk). Voor de normale dagelijkse werkzaamheden achter de computer is de open werkplek (volledig ARBO verantwoord) een geschikte plek. Flexibel gebruik maken van de open werkplekken is een centraal principe. Niemand heeft meer een vaste eigen werkplek. Als meer concentratie nodig is voor een specifieke taak (vb. een maandrapportage) zijn concentratiewerkplekken beschikbaar in de vorm van gesloten kantoorcellen. Voor het houden van vergaderingen staan meerdere opties ter beschikking. De klassieke vergadering kan uiteraard in de vergaderkamer plaatsvinden, die bijvoorbeeld door inrichting met aantrekkelijk designs meubilair net anders is dan de traditionele vergaderruimten. Maar veel overleg is niet privacy gevoelig en kan gewoon in een informele setting plaatsvinden dan de vergaderkamer.³⁹

Het efficiënte kantoor. In de hoeveelheid vierkante meters en de bezettingsgraad van de beschikbare werkplekken zit de grootste verspilling. Door invoering van het nieuwe werken moet er een optimale bezetting en benutting van de werkplekken ontstaan waardoor aanzienlijke besparingen in facilitaire kosten kunnen ontstaan.⁴⁰

Het kantoor als ontmoetingsplaats. In het nieuwe werken is kantoor is niet meer de enige en soms ook niet eens meer de primaire werkomgeving. Dit omdat er tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt kan worden. Het kantoor verandert van werkplaats in ontmoetingsplaats (de plaats waar je formeel en informeel met elkaar afstemt). De vormgeving van het kantoor - zowel functioneel als esthetisch - kan bijdragen aan het verleiden van medewerkers tot ontmoetingen op kantoor. Huisvesting heeft een effect op het gedrag van mensen en de boodschap die men ermee communiceert. Huisvesting kent twee kanten: een harde kant (efficiency en effectiviteit) en een zachte kant (aandacht voor mensen en motivatie). Huisvesting verbeeld de bedrijfsidentiteit en roept emotie bij de mens op. Emoties zoals je veilig voelen en op je gemak voelen, trots zijn, saamhorigheid etc. Zij maken het verschil tussen 'marktconforme' doorsnee huisvesting en authentieke huisvesting die het imago van een organisatie bevestigt en verstrekt. De juiste inrichting en aankleding van een gebouw dragen bij om gewenst gedrag en uitstraling te versterken.

Het kantoor als visitekaartje. Het nieuwe werken is naast dat het iets moois aan de medewerkers geeft ook een visitekaartje naar de buitenwereld. Zo komen er bij de kantoren van Interpolis en Microsoft wekelijks honderden gasten om zich te laten inspireren voor hun toekomstige eigen werkomgeving.

4.2.2 Randvoorwaarden om de nieuwe manier van werken tot een succes te brengen

Het nieuwe werken kent naast de fysieke omgeving nog twee andere hoofdgebieden, namelijk: de virtuele omgeving en de mentale omgeving. Het is jezelf voor de gek houden een wezenlijke, inhoudelijke verandering binnen een organisatie te verwachten door alleen het toepassen van een 'innovatief' werkplekconcept en een inrichting volgens de laatste trend. Dat is net zo hilarisch als het aantrekken van een trainingspak en vervolgens denken dat je sportief bent. Het is de managementstijl, voorbeeldgedrag en betrokkenheid, die maken dat een gewenste verandering aanslaat. Het gebouw met zijn inrichting is alleen de 'zielloze' hardware.⁴¹

³⁸ Op ten noort Blijdenstein architecten en ingenieurs, De homo Sapiens Energeticus, ofwel Mensgericht huisvesten.

³⁹ Winter de, P.: Het innovatieve kantoor, P. 34-37

⁴⁰ Bijl, D.: Aan de slag met het nieuwe werken, P. 50-51

⁴¹ Stevens, R.P.M.: Het strategische gebouw ontrafeld, P. 20-23



Daarnaast heeft een veranderende manier van werken grote consequenties voor de voorzieningen die werknemers nodig hebben om zo goed mogelijk hun werk te kunnen doen. Mensen moeten overal en altijd aan het werk kunnen via hun virtuele werkplek. Dit vraagt veel van de techniek. In feite moeten alle bestanden, de software, de snelheid van de systemen, de veiligheid en bereikbaarheid van informatie net zo goed zijn als op kantoor. Hengst e.a. (2008) en Totterdijl e.a. (2002) noemen dit de *high road*. Zij stellen dat de voordelen van werken op afstand alleen worden bereikt volgens deze *high road*.⁴² De huidige software ondersteunt niet alleen planning en agendabeheer, maar ook de onderlinge communicatie via MSM of skype-achtige mogelijkheden om te telefoneren of videoverbindingen te leggen zonder telefoniekosten.⁴³

De fysieke en de virtuele omgeving zijn de 'harde' hoofdgebieden. Daarnaast is het mentale hoofdgebied veel minder tastbaar en om deze reden het meest complexe hoofdgebied. De mentale omgeving is op te splitsen in twee deelgebieden, te weten: de organisatie en de mens. De organisatie staat voor de manier waarop het werk georganiseerd, ingericht en aangestuurd wordt. Daarnaast staat het ook voor het verband waarbinnen het werk wordt uitgevoerd. Er wordt naar de mens gekeken in de setting van medewerker of manager. De gedragskenmerken die centraal staan binnen het nieuwe werken zijn: vertrouwen en loslaten, vrijheid en verantwoordelijkheid en resultaat (afpraak en meting). Dit betekent dat zowel medewerkers als managers hun traditionele cultuur moeten transformeren naar deze innovatieve manier van werken (en gedrag). In een managementrol kan hierbij gedacht worden aan minder controle en meer coaching en bij medewerkers kan gedacht worden aan meer eigen verantwoordelijkheid en vrijheid.⁴⁴ Om te voorkomen dat in nieuwe werkomgevingen traditioneel gewerkt wordt, moeten organisaties beginnen bij de organisatieverandering. Het anders huisvesten is pas stap twee.⁴⁵

4.3 Werkplekconcepten

Voordat een organisatie concreet aan de slag kan gaan met het ontwikkelen van een kantoorconcept moet worden vastgesteld waarom er een nieuw kantoorconcept moet komen. Projectdoelstellingen vormen namelijk de 'kapstok' voor het kantoorconcept en de concrete uitwerking ervan. Ze geven houvast aan ontwerpers en adviseurs als ze later in het proces keuzes moeten maken over allerlei praktische zaken als materialisering, dimensionering en inrichting. Wanneer de hoofddoelstelling efficiëntie is, zullen er andere keuzes gemaakt worden dan wanneer de doelstelling het vormgeven van een nieuw imago betreft. Daarnaast hebben doelstellingen een belangrijke functie als toetskader. Ze stellen opdrachtgevers en toekomstige gebruikers in staat om op een strategisch niveau te checken of resultaat overeenstemt met wat men heeft gevraagd. Ook vormen de doelstellingen in de communicatie met medewerkers een belangrijke schakel; een consistent en eerlijk 'verhaal' over nut en noodzaak van een nieuwe werkomgeving is eerste voorwaarde voor acceptatie en bereidheid om mee te werken. Te algemeen geformuleerde doelstellingen kunnen de beoogde effecten, begrip en acceptatie van een nieuw concept in gevaar brengen. Doelen om tot een nieuw kantoorconcept te komen zijn: kosten, werkproces (hogere productiviteit), tevreden medewerkers, milieu, imago en flexibiliteit. Bij de term flexibiliteit moet echter wel nagegaan worden welke dynamiek de organisatie kent en welk type flexibiliteit er dus wordt gevraagd.⁴⁶

⁴² Vink, P.: Bijeenkomen nodig bij het nieuwe werken. P. 46-47

⁴³ Winter de, P.: Het innovatieve kantoor. P. 34-37

⁴⁴ Bijl, D.: Aan de slag met het nieuwe werken. P. 48 - 69

⁴⁵ Dommerholt, J. en Hofman, N.: De invloed van een nieuw werkplekconcept op de organisatiecultuur. P. 34-37

⁴⁶ Meel van J., Martens, Y. e.a.: Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve omgeving. P. 7-14



Tabel 10: Typen flexibiliteit

Typen flexibiliteit	Toelichting
Werkplekflexibiliteit	Iedereen kan overal zitten.
Organisatorische flexibiliteit	Andere organisaties/afdelingen kunnen ook gebruik maken van het kantoor en hun werkprocessen worden dan 'voldoende' ondersteund.
Inrichtingsflexibiliteit	Bijv. een cellenkantoor moet eenvoudig om te bouwen zijn tot kantoorruimte.
Ruimtelijke flexibiliteit	Bijv. ruimten hebben een slimme maatvoering zodat er nauwelijks met wanden hoeft te worden geschoven.
Technische flexibiliteit	Bijv. het eenvoudig kunnen implementeren van nieuwe datasystemen.

Bij het uitwerken van doelstellingen tot een concreet kantoorconcept moeten er enkele belangrijke keuzes gemaakt worden. Deze leggen gezamenlijk de basis voor het kantoorconcept. Het gaat hierbij om een vijftal samenhangende vraagstukken.⁴⁷

Tabel 11: Vijf Cruciale keuzes

Vraagstukken	Toelichting
Plaats van de werkplek	Werken mensen op kantoor of ook elders zoals thuis, bij de klant of onderweg?
Gebruik van de werkplek	Hoe flexibel wordt het werkplekgebruik? Gaan medewerkers werkplekken delen, of krijgen ze een vaste werkplek?
Inrichting van de werkplek	Wordt het een open kantoor, een cellenkantoor, of een activiteit gerelateerd kantoor?
Informatiebeheer	Hoe wil men omgaan met informatiebeheer (in welke mate zal het mogelijk zijn om onafhankelijk van plaats en tijd te werken)? Krijgen medewerkers een centraal of decentraal archief, een papieren en/of digitaal archief?
Keuzevrijheid afdelingen	In hoeverre is er wat betreft de bovenstaande vier onderwerpen ruimte voor maatwerk per afdeling?

4.3.1 Traditionele en innovatieve werkplekconcepten

Er zijn verschillende typen werkplekken: eenpersoonsruimte, stiltewerkplek, tweepersoonsruimte, teamruimte, open werkruimte, halfopen werkplekruimte en lounge werkruimten. Het gaat hier om verschillende typen ruimten waar medewerkers bureauwerk met laptop of pc kunnen uitvoeren. De kenmerken van deze typen werkplekken zijn opgenomen in bijlage X⁴⁸. Bij elk werkplektype wordt een minimaal oppervlakte beschreven. Dit oppervlak is gebaseerd op de NEN 1824 en op het bouwbesluit. Ook het bouwbesluit geeft minimale maten aan verblijfsruimten. Uit flexibiliteitoverwegingen kan het echter handig zijn om niet uit te gaan van minimale maten, maar een iets ruimere maatvoering te hanteren. Dit vergroot namelijk de multifunctionaliteit van ruimten.⁴⁹

Tabel 12: NEN 1824 Ergonomische eisen oppervlakte van kantoorwerkplekken

*Voorschriften uit het oogpunt van bruikbaarheid verblijfsruimte met kantoorfunctie

Minimum oppervlakte bureauwerkplek	M2	*Verbouw	*Nieuwbouw
Basiswerkplek	4		
Werkplek met plat beeldscherm	1		
Lees / schrijfvak	1		
Vrijstaande of verrijdbare (laden) kast	1		
Totaal per bureauwerkplek	7	8	10
Overleg (per persoon)	2		

Bij het plaatsen van een concept in een gebouw is kennis over de oppervlakte van de verschillende verblijfsruimten niet voldoende. Zo zijn er naast deze primaire ruimten in een gebouw ook nevenruimten als bedrijfsrestaurant en archief, gebouwgebonden ruimten als sanitaire ruimten en bergplaatsen. Er zijn horizontale en verticale verkeersruimten (gangen en hallen en trappenhuizen en liftschachten). Daarnaast is er nog installatieoppervlakte voor technische installaties. NEN 2580 geeft duidelijkheid over het vaststellen van deze diverse soorten oppervlakte.⁵⁰ In figuur 3⁵¹ zijn de indelingen van de diverse soorten oppervlakten

⁴⁷ Meel van, J., Martens, Y. e.a.: *Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve omgeving*. P. 17

⁴⁸ Bijlage X: Omschrijvingen typen werkplekken

⁴⁹ Meel van, J., Martens, Y. e.a.: *Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve omgeving*. P. 27

⁵⁰ Wentzel, P.L. dr. ir.: *Jellema Hogere Bouwkunde 13 Bouwproces beheren*. P.143



weergegeven. Verder zal de uiteindelijke maat afhangen van de stramienmaten van het gebouw en hoeveelheid beschikbare ruimte.

Figuur 3: NEN 2580, Oppervlakten en inhouden van gebouwen

Bruto Vloeroppervlak (BVO)	Netto Vloeroppervlak (NVO)	Gebruiksoppervlak (GO)	Verhuurbaar Vloeroppervlak (VVO)	Gerealiseerd Nuttig Oppervlak (GNO)	Functioneel Nuttig Oppervlak (FNO)	Woon-/ Werkoppervlak (WO)
BVO	NVO	GO	VVO	Ruimten voor Gebouwinstallaties		
				Verticaal verkeersoppervlak		
				Parkeerruimte		
				GNO	FNO	Rijwielstalling, buitenberging
				Horizontaal verkeersoppervlak		
				GNO	FNO	Sanitaire ruimten
						Bergruimte
						WO
				Indelingsverlies		
				Seperatiewanden		
	Terra-oppervlak			Scheidingsconstr. Tussen geb. functies		
				Niet-toegankelijke leidingschachten		
				Statische bouwdelen		
				Glaslijncorrectie	VVO	Glaslijncorrectie
				Ruimten lager dan 1,5 m		

Naast typen werkplekken zijn er ook typen overlegplekken voor zowel informeel overleg als formeel overleg: kleine overlegruimte, grote overlegruimte, brainstormruimte, open overlegruimte (klein), open overlegruimte (groot) en ontmoetingsruimte. Per type wordt in bijlage XI⁵² uitgelegd voor wat voor type activiteiten de ruimte geschikt is, en welke eisen het stelt aan dimensionering, indeling en situering. Voor het minimale oppervlak van de verschillende typen overlegruimten wordt 2m² per persoon gehanteerd bij de open overlegruimten. Voor gesloten overlegruimtes wordt een minimaal oppervlak van 2,2m² per persoon gehanteerd. Voor ruimten waar ook gebrainstormd moet kunnen worden, wordt 3m² per persoon gebruikt. Aandachtspunt bij de keuze voor overlegruimten is het type overleg wat gevoerd moet worden. Gaat het om formeel en gepland overleg of meer om informeel en spontaan overleg?⁵³

Door de verschillende typen werkplekken en overlegplekken op een bepaalde manier te plaatsen in een ruimte ontstaat een werkplekconcept. In de literatuur worden veel verschillende benamingen gebruikt voor werkplekconcepten en onderscheid gemaakt tussen traditionele en innovatieve werkplekconcepten. De term werkplekinnovatie wordt primair gebruikt voor vernieuwing van de fysieke werkomgeving. Een gangbare definitie is:

“Het afstemmen van de huisvesting, ICT en andere faciliteiten op nieuwe wijzen van werken ten behoeve van het optimaal functioneren van een organisatie (Van der Voordt en Vos, 1999).”

⁵¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN_2580 (28-04-2010)

⁵² Bijlage XI: Omschrijving typen werkplekken

⁵³ Meel van, J., Martens, Y. e.a.: *Werkplekwijs, ingrediënten voor een effectieve omgeving*. P. 43



Omdat de nieuwe manieren van werken na verloop van tijd niet nieuw meer zijn en het in essentie gaat om taakgericht huisvesten, wordt tegenwoordig vaak de voorkeur gegeven aan termen als functiegericht of organisatiegericht huisvesten. Deze termen drukken echter onvoldoende uit dat er sprake is van een breuk met het verleden, met name door het flexibeler omgaan met plaats en tijd van werken en het loslaten van een vaste werkplek voor iedere medewerker.⁵⁴ Bij innovatieve concepten ligt het accent op de ontmoetingsfunctie van het kantoor. De verschillende innovatieve concepten worden gekenmerkt door een moderne, vaak rijk gekleurde en transparante vormgeving en allerlei op communicatie gerichte elementen (zitjes, brede open ruimten). Zo ontstaat een mix van open en/of gesloten werkruimten en vergader- en andere ondersteunende faciliteiten. De voorzieningen zijn niet persoonsgebonden. De medewerkers (dienen te) rouleren over de activiteiten gerelateerde werkplekken, afhankelijk van hun dagelijkse werkzaamheden.⁵⁵

De benamingen die in dit onderzoek worden gebruikt, zijn voor de traditionele kantoorconcepten cellenkantoor, groepskantoor en kantoortuin. Bij een innovatief kantoor zullen er binnen het concept meer informele ruimten aanwezig zijn, de ruimten zullen een meer open karakter hebben en de werkplekken zullen flexibeler gebruik worden dan bij een traditioneel concept.⁵⁶ De twee basistypen van innovatieve kantoorconcepten zijn coconkantoor en combinatiekantoor. Een korte toelichting op deze concepten zijn opgenomen in bijlage XII.⁵⁷

4.3.2 Welke kosten en baten kennen de werkplekconcepten?

Met kosten worden doorgaans de offers bedoeld (geld of alle offers) die nodig zijn om werkplekinnovatie in te voeren en de nieuwe werkomgeving te gebruiken en te beheren. Het begrip kosten verwijst in economische zin naar de inputfactoren kapitaal (investering in geld en fysieke middelen als huisvesting en ICT) en arbeid (investering in mensen en tijd). In gewone spreektaal wordt de term kosten ook gebruikt voor negatieve effecten, zoals weerstand tegen het nieuwe kantoorconcept of productiviteitsverlies. Opbrengsten worden aangegeven met de term baten (kostenbesparing of alle positieve effecten als vb. hogere arbeidsproductiviteit). Er wordt ook wel gesproken over winst en risico's, waarbij de term winst een verzamelnaam is voor alle positieve effecten en de term risico staat voor de kans op een negatief effect.

Wanneer een organisatie beslist over te stappen op werkplekinnovatie kunnen de volgende kosten en baten optreden⁵⁸:

Potentiële kosten:

- *Productiviteitsverlies door te veel afleiding en problemen met geconcentreerd werken.*
- *Idem door teveel communicatie.*
- *Idem door tijdverlies wegens regelmatig moeten inloggen en een plek moeten zoeken.*
- *Idem door weerstand tegen het concept.*
- *Dalende arbeidssatisfactie door verlies van status, privacy, territorium en identiteit.*
- *Vertrek van personeel door vermindering van de arbeidssatisfactie.*
- *Productieverlies tijdens de invoering van een innovatief kantoorconcept.*

Potentiële baten:

- *Katalysator en ondersteuning van vernieuwing (flexibeler, creatiever en dynamischer).*
- *Hogere arbeidssatisfactie door keuzevrijheid en autonomie, een hoogwaardige inrichting, een hoger niveau van gezondheid en welbevinden en een prettigere werksfeer.*

⁵⁴ Voordt van der, D.J.M.: *Kosten en baten van werkplekinnovatie*. P. 29

⁵⁵ Es van der W.: *Syllabus Werkplekconcepten, code 2342*. P. 38-39

⁵⁶ Schuthof, B.: *Facilitaire dienst op z'n kop*. P. 29

⁵⁷ Bijlage XII: Toelichting traditionele en innovatieve kantoorconcepten

⁵⁸ Voordt van der, D.J.M.: *Kosten en baten van werkplekinnovatie*. P. 34-35



- *Hogere arbeidsproductiviteit (effectiever en efficiënter werken) door betere communicatie en informatieoverdracht, betere bereikbaarheid (telefonisch, per email), een grote probleemoplossend vermogen van de organisatie als geheel en van de medewerkers, flexibeler inzet van personeel, lager ziekteverzuim en optimaal gebruik van het potentieel van de medewerkers.*
- *Gemakkelijker aantrekken en vasthouden van schaars, hooggekwalificeerd personeel.*
- *Gemakkelijker aantrekken en vasthouden van klanten (positief imago en grotere klanttevredenheid door meer bij de klant werken, betere bereikbaarheid, betere dienstverlening en versnelling van de bedrijfsprocessen.*
- *Hogere gebruiksflexibiliteit, dus minder interne verbouwingen bij personeelsmutaties.*

Een voordeel van een cellenkantoor is dat er geconcentreerder gewerkt kan worden. De productiviteit van cellenkantoren met maximaal drie à vier werkplekken ligt twee tot vier procent hoger dan in een grotere werkruimte (Leijten 2002). Daarnaast ontstaat er een goede sociale interactie met kamergenoten. Echter, er kan een grote afstand ontstaan naar collega's buiten de kamergenoten. Sociale interactie wordt in dit concept bemoeilijkt. Ook is er een grotere ruimtebehoefte per persoon dan wanneer er in een open ruimte gewerkt wordt en zullen de interne verhuiskosten hoger zijn bij personeelsmutatie (niet flexibel). In een kantoortuin creëert de afwezigheid van gesloten wanden en deuren gunstige condities voor communicatie. Dit zou kunnen leiden tot snellere uitwisseling van kennis en informatie en daardoor productiviteitsverhogend werken. Organisatorische veranderingen kunnen gemakkelijker worden opgevangen, zonder hak- en breekwerk dat in traditionele kantoren zo vaak leidt tot forse verstoringen van het werk. Ook is gebleken dat relatief veel jongeren de voorkeur geven aan een open kantoor vanwege de sociale interactie en het kunnen leren van anderen. Echter, het blijkt dat medewerkers sneller afgeleid zijn. Door verstoringen worden medewerkers uit hun flow gehaald (DeMarco en Lister 1987). Het duurt zo een tien tot vijftien minuten eer medewerkers zich na een onderbreking weer diepgaand kunnen concentreren. Ook het fysieke comfort (lichamelijk welzijn) wordt als nadeel genoemd van een kantoortuin. Vooral het binnenklimaat kan een probleem zijn. Volgens Becker en Sims is het groepskantoor een goed compromis tussen kantoortuin en cellenkantoor. Het combineert de voordelen van een kantoortuin (gemakkelijke sociale interactie, flexibel dus lagere interne verhuiskosten bij een personeelsmutatie, kleinere ruimtebehoefte per persoon) aan de voordelen van afgesloten ruimten (geconcentreerd werken, goede sociale interactie met kamergenoten). Als laatste biedt een combinatiekantoor of coconkantoor een gevarieerd aanbod aan activiteitsgerelateerde werkplekken en biedt het de mogelijkheid om zowel goed te kunnen communiceren als rustig te kunnen werken.⁵⁹

Slot

De verschillende onderwerpen die vanuit de probleemstelling naar voren zijn gekomen, zijn in dit hoofdstuk vanuit de literatuur benaderd. Dit zorgt ervoor dat het mogelijk is om een valide onderbouwing te geven wanneer er in het advies uitspraken gedaan worden over deze onderwerpen. Alleen theoretisch onderzoek is echter niet genoeg om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Er moet namelijk ook rekening gehouden worden met de behoeften van de medewerkers wanneer het gaat om de kantoorhuisvesting. Om deze reden is er naast theoretisch onderzoek ook empirisch onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek wordt in het volgende hoofdstuk besproken.

⁵⁹ Voordt van der, D.J.M.: Kosten en baten van werkplekinnovatie. P. 73-81



Hoofdstuk 5 Empirisch onderzoek

Zoals beschreven in de onderzoeksopzet in hoofdstuk 2 wordt er naast literatuuronderzoek ook empirisch onderzoek uitgevoerd om data te verzamelen die niet direct uit literatuur verkregen kan worden. Er is een keuze gemaakt voor gestructureerde interviews in de vorm van een schriftelijk interview (vragenlijst) en observaties. De opzet van de onderzoeken is beschreven in paragraaf 2.4 en de onderzoeksresultaten zijn opgenomen in bijlage XIII en XIV⁶⁰. In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste conclusies besproken worden, waarmee een antwoord wordt gegeven op de voor het empirisch onderzoek opgestelde subprobleemstellingen.

5.1 Visie Rabo Unplugged top en middenkader Rabobank ZHM

Zoals vermeld in paragraaf 2.4 zijn er aan de top en het middenkader van Rabobank ZHM open vragen gesteld met als onderwerp Rabo Unplugged. Er werd gevraagd naar mogelijke voordelen en aandachtspunten van Rabo Unplugged voor Rabobank ZHM, op welke wijze de huisvesting dit programma optimaal kan ondersteunen en de persoonlijke visie omtrent het invoeren van Rabo Unplugged.

Tabel 13: Voordelen en aandachtspunten Rabo Unplugged

Voordelen	Aandachtspunten
Sluit goed aan op de kernwaarden van Rabobank ZHM	Grote mate van veranderbereidheid voor nodig
Kostenbesparing (m2) en beter gebruik werkplekken	Minder scheiding werk en privé.
Meer soorten werkplekken beschikbaar	Kosten en tijd aspect
Vergroting van de flexibiliteit	Andere manier van sturing voor nodig
Stimuleren van ondernemerschap	Het is niet geschikt voor elke functie
Meer persoonlijke vrijheid	Medewerkers kunnen onzichtbaar worden
Betere samenwerking tussen medewerkers	Grote gewinning voor de medewerkers
Vergroten van de kennisuitwisseling	
Betere klantbediening	
Hogere klanten- en medewerkertevredenheid	

Uit de enquête zijn de volgende aandachtspunten omtrent huisvesting in combinatie met het nieuwe werken naar voren gekomen: zorgen voor meer aantrekkelijke werkplekken, meer informele werkplekken creëren, zorgen voor voldoende werkruimten voor de medewerkers, stiltewerkplekken maken, kleinere kantoortuinen creëren, bereikbaarheid van de systemen optimaliseren en ervoor zorgen dat ruimten multifunctioneel en dus flexibeler inzetbaar zijn. Daarnaast is de persoonlijke visie van de top en de afdelingsmanagers omtrent Rabo Unplugged als volgt: Rabo Unplugged zorgt voor een inspirerend werkklimaat. Door de digitalisering en maatschappelijke veranderingen is het een must om dit programma in te voeren. Er worden meer voordelen dan nadelen gezien en om deze reden lijkt het een goed concept om in te voeren. Wel moet er kritisch gekeken worden welke functies voor deze verandering in aanmerking komen. Ook is het zo dat er een grote cultuurverandering voor nodig is om ervoor te zorgen dat dit concept gaat werken.

5.2 Huisvesting nieuwe manier van werken bij andere organisaties

Er zijn observaties uitgevoerd bij drie organisaties, zoals vermeld in de paragraaf 2.4. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een grote organisatie (hoofdkantoor Interpolis, 1600 werkplekken), een middelgrote organisatie (Hoofdkantoor Rabobank Nederland, 250 werkplekken) en een kleine organisatie (Rabobank Flevoland, 130 werkplekken). Rabobank ZHM heeft twee advieskantoren die qua aantal werkplekken overeenkomen met de hierboven genoemde kleine organisatie. Daar er een groot verschil is in omvang van de geobserveerde panden, is dit er ook in het aantal variatiemogelijkheden in met name

⁶⁰ Bijlage XIII: Enquête-uitwerking
Bijlage XIV: Observaties uitwerking



informele ruimten. Ondanks dit verschil in omvang is een aantal overeenkomsten en verschillen te benoemen. Hieronder zijn de belangrijkste verschillen en overeenkomsten beschreven.

Activiteiten gerelateerd werken

Voor individueel werken zijn grotendeels open werkplekken gesitueerd, ook is er een halfopen variant te vinden in zowel hoofdkantoor Interpolis, als hoofdkantoor Rabobank Nederland. Alle drie de panden bieden stilteplekken aan. Naast stilteplekken voor één persoon bieden hoofdkantoor Interpolis en hoofdkantoor Rabobank Nederland ook stilteplekken voor meerdere personen aan die men een bibliotheek noemt.

Samenwerken

Alle drie de bezochte panden bieden verschillende varianten in overlegplekken aan. Allereerst worden er zowel kleine als grote overlegplekken aangeboden. Daarnaast worden er zowel informele als formele varianten aangeboden. Ook is er een duidelijke afwisseling tussen open en gesloten overlegplekken, waarbij de open overlegplekken overheersen.

Noot: De inzet van informele en formele ruimten voor zowel individueel werken als samenwerken verschilt per pand. Deze inzet is gebaseerd op een bezettingsgraadonderzoek en een activiteitenanalyse. Hoofdkantoor Interpolis heeft formele verdiepingen waarbinnen de afdelingen zijn ingedeeld op basis van een vlekkenplan. Op die formele verdiepingen is de enige informele variant de koffiëcorner. Op de eerste verdieping is het informele gedeelte gerealiseerd voor zowel individueel werken als samenwerken waar een ieder gebruik van kan maken. De andere twee geobserveerde organisaties hebben niet zo een duidelijke scheiding tussen formele en informele ruimten. Binnen deze organisaties zie je op elke verdieping een afwisseling tussen beide vormen.

Tijd- en plaatsafhankelijk

Er is veel verschil zichtbaar in het gebruik van ICT. De ene organisatie werkt nog met vaste PC's, terwijl de andere organisatie met laptops werkt. De ene organisatie werkt met vaste telefoons waarop elke medewerker kan inloggen en in de andere organisatie gebruikt iedereen een mobiele telefoon. De ene organisatie zorgt ervoor dat op elke werkplek vast een dockingstation voor de laptop is voor ARBO-verantwoord werken, terwijl de andere organisatie ervoor kiest om iedere medewerker een dockingstation voor eigen gebruik te geven.

Overig

De afdelingen zijn binnen alle drie de panden verdeeld op basis van een vlekkenplan. Wanneer ruimten zijn afgesloten dan is dit in alle drie de panden opgelost door middel van glazen wanden (al dan niet met een matte striping). Voor persoonlijk archief zijn er tijdens de observaties drie varianten zichtbaar geweest: lockers, ladenkasten en trolleys. Hoe meer processen er binnen de organisatie gedigitaliseerd zijn, hoe minder persoonlijk archief er nodig is. Ook dit is verschillend tussen de afdelingen, afhankelijk van de werkzaamheden.

Noot: Tijdens de observaties in alle drie de panden overheerste het gevoel van ruimte, transparantie en rust. Dit wordt enerzijds gecreëerd door de fysieke werkomgeving en anderzijds door de afspraken die medewerkers en leidinggevenden onderling hebben gerealiseerd.

Slot

In dit hoofdstuk is weergegeven hoe Rabobank ZHM denkt over het programma Rabo Unplugged in relatie tot huisvesting. Ook is vanuit de observaties een beeld gecreëerd over hoe de huisvesting functioneel ingedeeld kan worden om het nieuwe werken te kunnen ondersteunen. Nu er zowel theoretisch als empirisch onderzoek is verricht, kan in het volgende hoofdstuk vanuit deze kennis een gewenste situatie worden geschetst.



Hoofdstuk 6 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt er vanuit het theoretisch en empirisch onderzoek een gewenste situatie geschetst. Dit om ervoor te zorgen dat er een duidelijk beeld van de gewenste situatie ontstaat zodat deze uiteindelijk vergeleken kan worden met de huidige situatie. Allereerst wordt er beschreven hoe de kantoorhuisvesting een meerwaarde kan zijn voor Rabobank ZHM. Daarna wordt beschreven hoe de place, space en use eruit moeten komen te zien om het programma Rabo Unplugged optimaal te kunnen ondersteunen. Als laatste wordt er ook kort aandacht besteed aan de randvoorwaarden voor een succesvolle in- en uitvoering van Rabo Unplugged binnen Rabobank ZHM.

6.1 Kantoorhuisvesting als meerwaarde

In paragraaf 4.1 is naar voren gekomen dat het belangrijk is dat een organisatie huisvesting als een enabler ziet, als middel om de medewerkers, de organisatie en de werkprocessen optimaal te ondersteunen en te stimuleren om te komen tot een zo goed mogelijk eindproduct. Daarnaast is ook aangegeven dat er toegevoegde waarde (winstgevendheid) met huisvesting behaald kan worden door strategisch huisvestingsmanagement uit te voeren. Binnen Rabobank ZHM betekent dit dat er dynamisch moet worden omgegaan met de huisvesting. Er bestaat een grote mate van structuur in de omgang met ruimte en een proactieve houding richting huisvesting. Er wordt een huisvestingsstrategie opgesteld die aansluit op het strategisch beleid van de organisatie. Hierdoor kunnen huisvestingsbehoeften voorspeld worden in relatie tot groei, concentratie en deconcentratie van het primaire proces. Er bestaat een optimale aansluiting van de werkomgeving op de werkprocessen van de gebruiker met voldoende benutting en bezetting van de werkomgeving. Ook wordt er gezorgd dat de huisvesting het juiste imago blijft behouden die Rabobank ZHM voor ogen heeft. De huisvestingskosten zijn inzichtelijk en er is oog voor het realiseren van bezuinigen. Als laatste ontstaat er flexibiliteit. Door te forecasten en in scenario's te denken kan er tijdig ingespeeld worden op veranderingen in en om de organisatie die betrekking hebben op de werkomgeving. Zoals aangegeven in tabel 9 in paragraaf 4.1 is het bij strategisch huisvestingsmanagement van belang dat er sprake is van centrale regie. Centrale regie wil zeggen dat zaken omtrent huisvesting en ruimtebeheer vanuit één punt in de organisatie gecoördineerd en gestuurd worden. Wel kunnen medewerkers decentraal bijvoorbeeld ruimten reserveren en aanvragen. Dit verloopt op een gestructureerde en gereguleerde wijze. De centrale regie kan binnen Rabobank ZHM het beste ondergebracht worden onder de afdeling Facilitaire Services daar deze verantwoordelijk is voor huisvesting en ruimtebeheer. Binnen deze afdeling is hiervoor de benodigde kennis en ervaring aanwezig.

6.2 Place, space en use gewenste situatie

Place

De gewenste place zijn allereerst de twee resterende advieskantoren van Rabobank ZHM, zoals aangegeven in de onderzoeksafbakening in paragraaf 2.3. Binnen het programma Rabo Unplugged is plaats- en tijdonafhankelijk werken één van de zes principes. Dit wordt gerealiseerd door naast het basiskantoor de medewerkers ook de mogelijkheid te geven elders hun werkzaamheden uit te voeren. Hierbij kan gedacht worden aan de oplossingsvariant thuiswerkplek of een andere vorm van telewerken.⁶¹ Door te zorgen voor een virtuele werkplek, zoals beschreven in paragraaf 4.2.2, kan de medewerker overal en altijd aan het werk. De basiskantoren krijgen hierdoor een grotere sociale functie. Het bedieningsconcept zal in deze situatie bestaan uit twee centrale basiskantoren die duidelijk zichtbaar zijn voor de klant. Deze basiskantoren huisvesten de kantoorfuncties die op hun beurt de klanten decentraal bedienen, daar zij zelf hun werkomgeving kiezen. Deze

⁶¹ Bijlage XVI: Berekening aantal gewenste telewerkplekken per afdeling



omgeving zal binnen dan wel buiten de basiskantoren zijn. Daarnaast is uit de afgenomen enquête naar voren gekomen hoeveel medewerkers bij de uitvoering van hun werkzaamheden gebruik zou kunnen maken van telewerken. In bijlage XVI⁶² is een berekening opgenomen voor het aantal gewenste telewerkplekken per afdeling.

Space

Rabobank ZHM heeft bij de invoering van Rabo Unplugged het doel om efficiënter en effectiever de interne en externe klanten te bedienen. De huisvesting kan efficiënter ingezet worden door de totale huisvestingskosten zoveel mogelijk te reduceren. Dit kan bereikt worden door slim gebruik van de beschikbare ruimten. Daarnaast kunnen ruimten effectief ingezet worden door de werkzaamheden van de medewerkers optimaal te ondersteunen (paragraaf 4.1). Binnen Rabobank ZHM werken kenniswerkers zij voeren over het algemeen twee soorten werkzaamheden uit, te weten: concentratiewerkzaamheden en communicatiewerkzaamheden. Uit het literatuuronderzoek en de uitgevoerde observaties is naar voren gekomen dat binnen een organisatie met kenniswerkers de volgende soorten werkplekken worden aangeboden: individuele open en/of halfopen werkplekken, gesloten formele overlegruimten in verschillende grootten, open informele overlegruimten in verschillende grootten en stiltewerkplekken voor één of meerdere personen. Door een gevarieerd aanbod te realiseren kunnen medewerkers activiteiten gerelateerd werken en zelf kiezen voor welke werkzaamheden, welke ruimte gebruikt wordt. Dit concept werkt alleen wanneer er een optimale afstemming bestaat van de fysieke werkomgeving op de behoeften van de medewerkers. Uit de enquête die gehouden is onder de top en de afdelingsmanagers van Rabobank ZHM is naar voren gekomen hoe per afdeling de tijdsverdeling is tussen activiteiten waarbij een individuele werkplek, een formele overlegruimte, een informele overlegruimte, een concentratiewerkplek of een mobiele werkplek nodig is. Rabobank ZHM heeft aangegeven dat zij in het gewenste concept qua individuele werkplekken wil voldoen aan de gemiddelde norm van 0,8 werkplek/FTE. Daarnaast is via verschillende berekeningen naar voren gekomen hoeveel formele en informele overlegruimten en concentratiewerkplekken er per advieskantoor nodig zijn om te voldoen aan de behoefte van de medewerkers met een kantoorfunctie. In onderstaande tabel zijn alle gewenste aantallen opgenomen. De berekeningen zijn terug te vinden in bijlage XV⁶³. Er is bij de berekeningen rekening gehouden met de gewenste formatiekrimp.

Tabel 14: Aantal benodigde werkplekken en overlegplekken

Advieskantoren	Aantal individuele werkplekken	Aantal formele overlegruimten	Aantal informele overlegruimten	Stiltewerkplekken
Delft	139	< 4 personen = 5x > 4 personen = 3x	< 4 personen = 8x > 4 personen = 0x	12
Bergschenhoek	153	< 4 personen = 5x > 4 personen = 4x	< 4 personen = 2x > 4 personen = 7x	13

Toetsing opgesteld rekenkundig model:

Het zelf ontwikkelde rekenkundige model waarmee de aantallen zijn berekend is voorgelegd aan de organisatie Productivity Partners. Deze organisatie helpt, kennisintensieve, organisaties met het definiëren van werkconcepten voor samenwerking, communicatie en informatie management. Zij reageerden het volgende op het model: "Het model heeft een duidelijke opzet. Met veel detail waardoor er veel relevante informatie uit het model te halen is. Je kunt in twijfel trekken of managers snappen wat de afdeling exact doet en of de managers representatief zijn voor alle medewerkers. Daarnaast kun je qua piekbelasting nog verder kijken, want niet elke dag verloopt hetzelfde. Door de ruimten multifunctioneel te maken, kan flexibiliteit ontstaan. Er kan bijvoorbeeld aan gedacht worden om een bibliotheek ook als overlegruimte aanbieden. Belangrijk is om bij de daadwerkelijke inkleuring van het concept te controleren bij de afdelingen of er geen rare normaalverdelingen zijn."⁶⁴

⁶² Bijlage XVI: Berekening aantal gewenste telewerkplekken per afdeling

⁶³ Bijlage XV: Berekeningen aantal individuele en concentratiewerkplekken en overlegplekken

⁶⁴ www.productivitypartners.nl (06-04-2010)



Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat wanneer medewerkers veel keuzevrijheid hebben om een passende werkplek te kiezen en deze te reguleren, de kans het grootst is dat medewerkers hun werkzaamheden omzetten tot een maximaal resultaat (paragraaf 4.2.1). Door al deze verschillende werkruimten in een pand te realiseren ontstaat een combinatiekantoor of coconkantoor. In een cellenkantoor of bibliotheek kan geconcentreerd gewerkt worden. Door open en/of halfopen individuele werkplekken in een groepskantoor te plaatsen wordt de communicatie bevorderd. De nadelen die een kantoortuin met zich meebrengt (slechte fysieke comfort en veel afleiding) worden hierdoor vermeden en de ruimte is net als bij een kantoortuin flexibel. Door deze flexibiliteit zullen er aan interne verhuizingen door personeelsmutatie lagere kosten gebonden zijn en is er een kleinere ruimtebehoefte per persoon. Ook is naar voren gekomen dat transparantie erg belangrijk is in een innovatief kantoorconcept. Binnen Rabobank ZHM ontstaat dit enerzijds door veel open ruimten aan te bieden. Anderzijds wordt er bij gesloten ruimten gebruik gemaakt van glazen scheidingswanden al dan niet voorzien van striping.

Binnen het nieuwe werken zijn geen statusverschillen zichtbaar. Dit betekent dat binnen Rabobank ZHM elke medewerker én leidinggevende werkt volgens het nieuwe werken. De top en het middenkader heeft in de gewenste situatie geen eigen cellenkantoor meer voor de dagelijkse werkzaamheden, maar maakt gebruik van de open en/of halfopen individuele werkplekken net als de andere medewerkers.

Use

Flexibel gebruik van open en/of halfopen werkplekken is een centraal principe binnen een innovatief kantoorconcept. Niemand heeft meer een eigen vaste werkplek (paragraaf 4.2.1). Om efficiënt en effectief te kunnen werken is het wel van belang dat het voor afdelingen inzichtelijk is waar andere afdelingen binnen de advieskantoren gehuisvest zijn. Het is dan ook wenselijk dat er binnen dit flexibele gebruik wel enige structuur wordt opgenomen. Dit betekent niet per definitie dat Rabobank ZHM een duidelijke afscheiding moet aangeven tussen al de afdelingen, maar wel dat er een vlekkenplan (globale plaatsbepaling van de afdelingen) aanwezig zal moeten zijn. Bij de geobserveerde organisaties wordt om bovenstaande reden gebruik gemaakt van een vlekkenplan. Daarnaast kan er gekozen worden om telewerken incidenteel dan wel structureel in te zetten. De mogelijkheden hiervoor zullen per functie bekeken moeten worden.

6.3 Randvoorwaarden werkplekconcept Rabo Unplugged

Zoals beschreven in paragraaf 4.2.2 kan een fysieke werkomgeving alleen op de juiste manier gebruikt worden wanneer ook de mentale en virtuele omgeving werkt volgens het programma Rabo Unplugged. Dit betekent allereerst dat er virtuele werkplekken moeten zijn waarbij alle bestanden, de software, de snelheid van de systemen, de veiligheid en bereikbaarheid van informatie net zo goed moet zijn als op kantoor. De organisatie moet daarnaast gedragskenmerken vertonen die horen binnen het programma Rabo Unplugged. Dit betekent onderling vertrouwen en loslaten, sturen op resultaat en hier duidelijke afspraken over maken, veel vrijheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Het gehele concept valt of staat met deze principes.

Slot

De gewenste huisvestingssituatie voor Rabobank ZHM is in dit hoofdstuk bondig beschreven. Hierdoor is het mogelijk om in het volgende hoofdstuk de huidige situatie met deze gewenste situatie te gaan vergelijken. Dit is nodig om uiteindelijk tot een advies te kunnen komen en zo de probleemstelling te kunnen beantwoorden.



Hoofdstuk 7 Analyse huidige en gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige huisvestingssituatie van de kantoorfuncties binnen de advieskantoren van Rabobank ZHM vergeleken met de gewenste huisvestingssituatie zoals geschetst in hoofdstuk 6. Tevens wordt er beschreven hoe Rabobank ZHM vanuit de huidige situatie kan komen tot de gewenste situatie.

7.1 Analyse kantoorhuisvesting als meerwaarde

Rabobank ZHM ziet huisvesting als een enabler. Dit blijkt o.a. uit het feit dat het initiatief tot het starten van het programma Rabo Unplugged is genomen. Eén van de beweegredenen voor de invoering van Rabo Unplugged is het binden van medewerkers aan de organisatie en het optimaliseren van de klantbediening. Binnen Rabo Unplugged is de fysieke werkomgeving (de huisvesting) één van de deelgebieden. Dit betekent dat Rabobank ZHM nadenkt over de wijze waarop huisvesting binnen dit concept de medewerkers en de processen die binnen de organisatie plaatsvinden het best kan ondersteunen en stimuleren. Naast tevredenheid wordt er in dit proces ook gekeken hoe er effectiever en efficiënter kan worden omgegaan met ruimte. Dit is niet de eerste keer dat Rabobank ZHM vooruit denkt wat betreft het inzetten van huisvesting. Tijdens de fusieperiode in 2008 is ook veel aandacht besteed aan het optimaal inzetten van de huisvesting in en na het veranderingsproces. Er kan gezegd worden dat bij elk veranderingsproces het onderwerp huisvesting een belangrijke rol speelt.

In de huidige situatie is er sprake van strategisch huisvestingsmanagement, maar dit is nog niet optimaal. De manager Facilitaire Services is verantwoordelijk voor het opstellen van een middellange termijn huisvestingsbeleid (3 jaar). Deze wordt afgeleid van organisatiebrede middellange beleidsplannen en ter goedkeuring ingediend bij de lokale directie. Uit dit middellange termijn huisvestingsbeleid worden jaarlijks huisvestingsplannen en de hierbij horende kostenbegroting opgesteld (bijlage II). Binnen de organisatie is de afdeling Facilitaire Services verantwoordelijk voor de huisvesting en ruimte. Binnen Rabobank ZHM kunnen medewerkers voor overleg en afspraken decentraal ruimten reserveren in een publieke agenda. Dit proces is gestructureerd en de centrale regie op dit gebied is in handen van de afdeling Facilitaire Services. Ook is deze afdeling verantwoordelijk voor verschillende onderhoudscontracten die zorgen voor het onderhoud van de advieskantoren. Hierbij valt te denken aan schoonmaak, energie, klimaatbeheersing et cetera.

Wel is het zo dat de norm van 0,8 werkplek/FTE voor de individuele werkplekken, die in dit onderzoek als één van de randvoorwaarden is gesteld, al in een vroeger stadium (2008) is vastgesteld. Deze norm wordt echter nog niet op elke afdeling nageleefd. Ook is het principe flexwerken al in 2008 geïntroduceerd, maar zoals blijkt uit de enquête wordt het nog op meerdere afdelingen niet toegepast. Dit betekent dat er wel vooruit gedacht wordt op het gebied van huisvesting, maar wellicht te weinig aandacht wordt besteed aan de naleving en de daadwerkelijke toepassing van het concept. Door naast het vooruit denken en het invoeren van nieuwe huisvestingsconcepten meer aandacht te besteden aan de daadwerkelijke naleving, kan het strategisch huisvestingsmanagement geoptimaliseerd worden.

7.2 Analyse place, space en use

Place

De place waarin het nieuwe werken zal gaan plaatsvinden zijn de advieskantoren Delft en Bergschenhoek. Dit zijn beide vrij nieuwe panden met een moderne uitstraling. Naast deze basiskantoren hebben in de huidige situatie 189 medewerkers een thuiswerkplek (telewerken). Vanuit de berekeningen die zijn uitgevoerd in bijlage XVI blijkt dat er gezien de



werkzaamheden van de medewerkers binnen verschillende afdelingen in totaal 261 medewerkers gebruik kunnen maken van telewerken. Dit betekent dat er binnen afdelingen opnieuw met de managers gesproken dient te worden over de mogelijkheden van thuiswerken binnen hun afdeling. In dit gesprek kan door de afdelingsmanagers worden aangegeven welke medewerkers toegang moeten krijgen tot telewerken.

Space

In de huidige situatie is er in beide advieskantoren sprake van combinatiekantoren als werkplekconcept. De ruimten worden afgewisseld met individuele werkplekken (kantoortuinen, cellenkantoren en groepskantoren), concentratiewerkplekken, informele overlegruimten en formele overlegruimten. Uit de literatuur en observaties is gebleken dat deze ruimten inderdaad de ruimten zijn die kenniswerkers binnen het nieuwe werken nodig hebben in hun werkzaamheden. De top en de afdelingsmanagers van Rabobank ZHM hebben, naast het vaststellen van de 0,8 werkplek/FTE norm voor individuele werkplekken, in de enquête hun behoefte aan de verschillende werk- en overlegplekken aangegeven. Hieruit is gebleken dat de verschillende soorten ruimten nog niet in de juiste aantallen binnen de advieskantoren aanwezig zijn. Er kan om deze reden gezegd worden dat er nog niet voldoende efficiënt en effectief wordt omgegaan met ruimten en dat de beschikbare ruimten slimmer ingezet kan worden. Om ervoor te zorgen dat het programma Rabo Unplugged optimaal ondersteund wordt en de beschikbare ruimten effectief en efficiënt worden ingezet, zullen de soorten ruimten in de gewenste aantallen binnen de twee advieskantoren aanwezig moeten zijn.

Daarnaast is binnen het nieuwe werken iedereen gelijkwaardig aan elkaar. Dit wil zeggen dat er geen zichtbare statusverschillen aanwezig zijn. Dit betekent dat ook de top en het middenkader van Rabobank ZHM geen eigen cellenkantoor meer zal gaan bezitten. In de literatuur is daarnaast aangegeven dat een groepskantoor om verschillende redenen genoemd in paragraaf 4.3.2 als meer gewenst ervaren wordt dan een kantoortuin. Ook is in de uitgevoerde enquête het verkleinen van de kantooruimten als aandachtspunt genoemd. De individuele werkplekken zullen om deze reden in groepskantoren gesitueerd gaan worden met maximaal twaalf werkplekken. Er kan gekozen worden om deze individuele werkplekken allen open te realiseren of een combinatie tussen open en halfopen werkplekken te realiseren. Daarnaast kan ervoor gekozen worden om allemaal individuele concentratiewerkplekken, een bibliotheek voor meerdere medewerkers of een combinatie van beide te realiseren.

Om de juiste aantallen van de soorten ruimten te kunnen realiseren zal er verbouwd dan wel (ver)plaatst moeten gaan worden. Ook zullen er interne verhuizingen gaan plaatsvinden. Daarnaast hebben de meeste gesloten ruimten nu geen glazen scheidingswanden. In de gewenste situatie is transparantie erg belangrijk. Dit betekent dat de benodigde scheidingswanden zullen gaan bestaan uit glazen wanden, met wanneer wenselijk striping.

Use

Zoals vermeld in paragraaf 3.1 werken veel afdelingen nog niet flexibel. Dit is een centraal principe binnen het nieuwe werken. Door de normstelling 0,8 werkplek/FTE scherp in te zetten worden medewerkers enerzijds gedwongen flexibeler gebruik te maken van de werkplekken. Anderzijds is bij dit punt vooral de mentale werkomgeving erg belangrijk. Medewerkers zullen begeleid en ondersteund moeten worden om de manier van denken die past binnen het nieuwe werken eigen te maken. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om de gewenste 'use' te kunnen realiseren. Naast het werken op de basiskantoren is er ook besproken hoeveel medewerkers in de gewenste situatie een thuiswerkplek moeten krijgen. Qua use moet er besproken worden of deze medewerkers hier incidenteel dan wel structureel gebruik van kunnen gaan maken.



Op dit moment zijn beide panden ingedeeld op basis van afdelingen. Gaandeweg leren medewerkers waar afdelingen gevestigd zijn. Dit doordat zij contacten moeten leggen met andere afdelingen met betrekking tot de werkzaamheden. Er is echter geen digitaal bestand of een fysieke uitwerking binnen de organisatie aanwezig waar duidelijk op vermeld is waar welke afdeling te vinden is. Zoals onder andere blijkt uit de observaties wordt er binnen het nieuwe werken veel gewerkt met een vlekkenplan. Medewerkers zijn meer mobiel en minder geregeld binnen de panden. Het is om deze reden belangrijk duidelijk aan te geven waar welke afdeling binnen de advieskantoren gehuisvest is. Dit is efficiënt omdat men minder naar elkaar hoeft te zoeken en gemakkelijker met elkaar in contact komt. Door deze informatie op het intranet te plaatsen en/of in elk advieskantoor bij de personeelsingang een fysiek bord te plaatsen, kan deze structuur overgebracht worden op de medewerkers.

7.3 Analyse randvoorwaarden werkplekconcept Rabo Unplugged

Zoals eerder vermeld zijn sommige concepten die behoren tot het nieuwe werken, bijvoorbeeld flexwerken, al in een vroeger stadium ingevoerd. Deze worden echter nog niet optimaal uitgevoerd. Dit voorbeeld laat zien hoe belangrijk de mentale werkomgeving is. Door energie en tijd te stoppen in de medewerkers met betrekking tot dit mentale veranderproces, kan veel winst behaald worden. Het nieuwe werken vraagt een andere, moderne, manier van denken over werk en werkplekken. Wil Rabobank ZHM dat Rabo Unplugged een succes wordt, dan zal er veel aandacht besteed moeten worden aan dit proces. Alleen wanneer de medewerkers denken volgens het nieuwe werken zullen de werkplekken gebruikt worden zoals binnen het nieuwe werken wordt beschreven.

Rabobank heeft reeds op elke werkplek een vaste computer. Ook is er een vaste telefoon waar elke medewerker op kan inloggen. Hierdoor kan men flexibel werken. Rabo Unplugged wil niet per definitie zeggen dat er draadloos gewerkt moet worden. Bij de observaties is dit duidelijk naar voren gekomen. Twee van de drie organisaties gebruiken binnen het concept vaste computers. Medewerkers met een laptop kunnen bij elk aansluitingspunt binnen de advieskantoren de laptop aansluiten en werken. Om de flexibiliteit nog verder te vergroten kan men echter ook ervoor kiezen om in beide panden op één verdieping WIFI aan te leggen. Dit is geen must voor het kunnen werken volgens Rabo Unplugged, maar verbreed wel de keuzemogelijkheden van de medewerkers. Daarnaast is er een thuiswerkplek oplossing gecreëerd. Rabobank ZHM levert de middelen die hiervoor nodig zijn, zoals de applicaties. In principe kan er gezegd worden dat alle voorzieningen die in de basis nodig zijn voor Rabo Unplugged aanwezig zijn. Ambulante functies hebben reeds een mobiele telefoon die verschaft wordt door Rabobank ZHM. Dit gaat veelal om functies met veel klantencontact.

Slot

In dit hoofdstuk is beschreven wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de in de voorgaande hoofdstukken geschetste huidige en gewenste situatie. Nu duidelijk is geworden welke acties moeten worden ondernomen om tot de gewenste situatie te kunnen komen, kan in het volgende hoofdstuk het advies geschreven worden. Dit advies vormt een antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek.



Hoofdstuk 8 Advies

In de voorgaande hoofdstukken is er een antwoord gegeven op alle subprobleemstellingen. Doordat deze vragen zijn behandeld, is het nu mogelijk om een antwoord te geven op de geformuleerde probleemstelling: *“Op welke wijze kunnen de kantoorfuncties binnen Rabobank Zuid-Holland Midden in de advieskantoren Delft en Bergschenhoek worden gehuisvest om zowel de kantoorfuncties van advieskantoor Pijnacker te kunnen opvangen als een optimale afstemming van de huisvesting op Rabo Unplugged te realiseren?”*

8.1 Adviezen

Strategisch huisvestingsmanagement. Allereerst is het belangrijk dat Rabobank ZHM strategisch huisvestingsmanagement uitvoert. Op deze wijze wordt het mogelijk om binnen veranderingsprocessen als de invoering van Rabo Unplugged rekening te houden met de invloed en de te behalen meerwaarde van huisvesting. Rabobank ZHM heeft deze verantwoordelijkheid belegd binnen de afdeling Facilitaire Services. Dit is een verstandige keuze omdat deze vanuit hun vakgebied veel kennis hebben omtrent huisvesting en er centrale regie mogelijk is. Aan veel aspecten van strategisch huisvestingsmanagement voldoet Rabobank ZHM (paragraaf 7.1). Echter, tijdens het onderzoek is gebleken dat in het verleden ingevoerde concepten niet optimaal worden uitgevoerd door te weinig aandacht voor de naleving hierop. Alleen vooruitdenken en invoeren is niet voldoende, vooral de naleving zorgt ervoor dat een concept een succes wordt. Belangrijk is dan ook dat medewerkers blijvend geïnformeerd worden over de meerwaarde van een nieuw concept. Dit kan door het huisvestingsthema periodiek te laten terugkomen, zodat mensen geprikkeld worden. Belangrijk is ook dat er een cultuur ontstaat waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken over het gebruik van werkplekken. Hierin hebben directie en managers een voorbeeldfunctie.

Place. Uit het opgestelde rekenkundig model is gebleken welke aantallen in soorten ruimten (tabel 14, hoofdstuk 6) nodig zijn binnen de twee bestaande advieskantoren om zowel de werkplekken van Pijnacker te kunnen opvangen en Rabo Unplugged optimaal te kunnen ondersteunen. Ook wordt dan de gewenste norm van 0,8 werkplek/FTE qua individuele werkplekken nageleefd. Als laatste worden de beschikbare ruimten hierdoor optimaal benut en bezet wat meer efficiëntie en effectiviteit in ruimtegebruik betekent. Door de aangegeven ruimten door een architectenbureau te laten intekenen in de plattegronden van de advieskantoren kan bepaald worden wat de meest geschikte indeling is. Er moet namelijk onder andere rekening worden gehouden met daglichttoetreding, gangzones, afmetingen van ruimten, ontsluitingen van deuren, infrastructuur en installatie van technische en brandscheidende wanden⁶⁵. Ook zullen er 72 extra thuiswerkplekken gecreëerd moeten worden om te voldoen aan de behoefte aan mobiel werken die is aangegeven in de uitgevoerde enquête. Naast optimale basiskantoren wordt dan ook het thuiswerken geoptimaliseerd.

Space. De individuele werkplekken dienen gesitueerd te worden in groepskantoren, de voordelen ten opzichte van andere oplossingsvarianten is beschreven in paragraaf 4.3.2. Naast open individuele werkplekken dienen er ook halfopen individuele werkplekken te worden gecreëerd (zie bijlage X). Deze halfopen variant biedt meer rust dan de open variant en een extra keuzemogelijkheid voor de medewerkers. Naast individuele concentratiewerkplekken (cellenkantoren) zal er in beide advieskantoren ook een bibliotheek gerealiseerd worden waar maximaal zes personen tegelijkertijd in stilte kunnen werken. Hierdoor wordt er slim omgegaan met ruimte (een zes persoonsruimte is makkelijker aan te passen en er is minder ruimtebehoefte per persoon nodig) en er is wederom een extra

⁶⁵ Gegevens verkregen uit een gesprek met Annick Vuadens, Primair Projekt bv, 02-04-2010



keuzemogelijkheid. Veel keuzevrijheid leidt tot een maximaal resultaat in de uit te voeren werkzaamheden (paragraaf 4.2.1). Informele overlegruimten worden open in de ruimte geplaatst. Formele overlegruimten daarentegen vormen gesloten ruimten. Door informele overlegruimten en open en halfopen individuele werkplekken te creëren worden de advieskantoren transparanter. Daarnaast zullen scheidingswanden die nodig zijn voor de concentratiewerkplekken en de formele overlegruimten bestaan uit glas met eventueel striping. Ook dit verhoogt de transparantie in de organisatie. Zichtbare statusverschillen in de fysieke werkomgeving worden opgeheven. Iedere medewerker en leidinggevende heeft de mogelijkheid om naar gelang hun werkzaamheden één van de ruimten te kiezen die zijn aangegeven in tabel 14 in hoofdstuk 6. Voorbeeldgedrag is in een veranderingsproces erg belangrijk en door de statusverschillen op te heffen zullen medewerkers eerder geneigd zijn positief tegenover de verandering te staan en deze verandering ook daadwerkelijk gaan uitvoeren.

Use De individuele werkplekken dienen flexibel gebruikt te worden. Dit wordt enerzijds afgedwongen door de norm van 0,8 werkplek/FTE te hanteren en anderzijds door veel aandacht te besteden aan de mentale werkomgeving. Door de verschillende soorten ruimten multifunctioneel aan te bieden kunnen piekbelastingen beter worden opgevangen. Een voorbeeld hiervan staat beschreven in de toelichting van Productivity Partners in hoofdstuk 6. Daarnaast dient er een vlekkenplan te worden gemaakt om binnen de advieskantoren voor structuur te zorgen. Deze zal digitaal en/of in een fysieke vorm makkelijk toegankelijk moeten zijn voor de medewerkers. Dit zodat zij gemakkelijk en snel kunnen achterhalen waar afdelingen binnen de twee advieskantoren gehuisvest zijn. Naast de use van de werkplekken binnen de advieskantoren moet er ook aandacht besteed worden aan thuiswerken. Er kan een keuze gemaakt worden tussen incidenteel of structureel thuiswerken. Structureel thuiswerken kent een aantal nadelen: Rabobank ZHM moet voldoen aan de strenge ARBO normen, dit betekent meer kosten voor een thuiswerkplek. Minder functies komen hiervoor in aanmerking vanwege hun werkzaamheden. Een voordeel zou kunnen zijn dat er minder vloeroppervlak in de basiskantoren nodig is. Echter, er wordt in dit onderzoek uitgegaan van bestaande bouw. Van de advieskantoren staat het aantal beschikbare m² al vast. Om deze reden gaat de voorkeur uit naar incidenteel thuiswerken. Mocht uit het intekenen van de plattegronden blijken dat het krap gaat worden in de advieskantoren kan de mogelijkheid van structureel thuiswerken alsnog per functie bekeken gaan worden.

Randvoorwaarden. Het mentale veranderingsproces is beschreven als het moeilijkste, maar ook het belangrijkste aspect dat nodig is om Rabo Unplugged tot een succes te maken. Niet alleen tijdens de implementatie maar ook na het voltooiën van het programma moet hier voldoende aandacht aan geschonken worden. Qua virtuele werkomgeving is in de basis binnen Rabobank ZHM alles aanwezig om Rabo Unplugged te kunnen werken. Te denken valt hierbij aan de thuiswerkplek oplossing, vaste computer en telefoon op elke werkplek. Er kan gekozen worden om binnen elk advieskantoor op één verdieping WIFI aan te brengen. Dit is niet noodzakelijk, maar biedt wel de flexibiliteit om draadloos te kunnen werken. Door binnen beide advieskantoren één verdieping hierin te voorzien, wordt de mogelijkheid geboden en de kosten enigszins beperkt. In de toekomst kan Rabobank ZHM ervoor kiezen om over te gaan op draadloos werken door bij vervangingen van technische apparatuur, zoals computers, modernere varianten aan te schaffen. Op dit moment is dit nog niet nodig.

Slot

In dit hoofdstuk is de probleemstelling beantwoord. Dit alleen is nog niet voldoende. Aan dit advies zijn namelijk organisatorische, personele en financiële consequenties verbonden die helder moeten zijn voordat er over kan worden gegaan tot het invoeren van het advies. In het volgende hoofdstuk worden deze bedrijfskundige implicaties beschreven.



Hoofdstuk 9 Bedrijfskundige implicaties

Aan de invoering van Rabo Unplugged, het sluiten van het advieskantoor Pijnacker en de hierdoor optredende veranderingen in de huisvesting van de kantoorfuncties (advies) zitten zowel personele, organisatorische, als financiële consequenties. Op deze consequenties moet Rabobank ZHM bedacht zijn bij de invoering van het nieuwe concept. In de volgende paragrafen worden ingegaan op deze consequenties.

9.1 Personele consequenties

Het geschreven advies zorgt ervoor dat medewerkers optimaal volgens het programma van Rabo Unplugged kunnen werken. Er zijn voldoende en gevarieerde werkruimten binnen de advieskantoren waarin de medewerkers naar gelang hun werkzaamheden gebruik van kunnen maken. Dit betekent dat het personeel meer bewegingsvrijheid krijgt en dus zelf beslist waar en wanneer hij/zij werkt. Deze fysieke werkomgeving kan alleen optimaal gebruikt worden wanneer het personeel de mentaliteit veranderd en dus vernieuwd wordt in hun denken. Een innovatief werkplekconcept kan namelijk ook traditioneel gebruikt worden, waardoor het gewenste resultaat van Rabo Unplugged niet behaald wordt. Vertrouwen en loslaten staan daarom ook binnen de fysieke werkomgeving centraal. Dit vergt van zowel de leidinggevendenden alsmede de medewerkers een inspanning. Wanneer deze fase geslaagd is, dan is er ruimte voor het werken volgens de principes van Rabo Unplugged. Zoals ook in hoofdstuk 4 beschreven, is de mens het meest complexe hoofdgebied. Allereerst moet de blokkade van wederzijds wantrouwen die tussen sommige leidinggevendenden en medewerkers nog bestaat worden weggenomen. Wanneer dit lukt kunnen de medewerkers ondernemers worden en de managers coachen. Het initiatief voor vertrouwen en loslaten ligt bij de manager (hoog- en middensegment Rabobank ZHM). Dit proces zal alleen goed verlopen wanneer de manager het idee heeft dat het hem/haar meer gaat opleveren dan dat het kost. Vertrouwen en loslaten moet dus van binnenuit komen. Er ontstaat meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor de medewerker. Hier kan de medewerker moeite mee hebben, met name met de balans tussen werk en privé. Dit kan verkleind worden door duidelijke resultaatafspraken te maken. Dit omdat deze aan zowel de medewerker als de manager houvast biedt. Voorwaarde is dan wel dat de resultaatafspraak echt wederzijds is overeengekomen en dat de medewerker zich verbonden voelt aan de resultaatafspraak. Ook trainingen om leidinggevendenden en medewerkers bekend en vertrouwd te laten worden met de ideeën van het nieuwe werken kunnen ervoor zorgen dat de nieuwe relatie tussen beide partijen tot een succes komt.⁶⁶

9.2 Organisatorische consequenties

Volgens Nieuwenhuis (2003-2008) bestaat een organisatie uit een set van zes bouwstenen die allemaal evenredige aandacht moeten krijgen: strategie (missie, visie, doel), structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten.⁶⁷ Dit zijn de elementen die door de invoering van het nieuwe werken door Rabobank ZHM opnieuw bekeken moeten worden. Rabobank ZHM bestaat uit bedrijfsprocessen en formele regels en procedures. Processen moeten dynamischer worden, zodat Rabobank ZHM soepel op veranderingen in de omgeving kan inspelen. De bestaande regels en procedures moeten herzien worden. Hierbij geldt dat regels de medewerkers moet helpen en niet moet tegenwerken. Een overmaat aan regels gaat lijnrecht in tegen het doel van het nieuwe werken: effectiever, efficiënter en meer plezier. Om deze reden moeten de regels worden teruggebracht naar het minimaal noodzakelijke. Verantwoordelijkheden dienen te worden vastgelegd in resultaatafspraken die controleerbaar en meetbaar zijn. Ook moet er veel aandacht zijn voor de kernwaarden en merkwaarden van Rabobank ZHM, zodat de gewenste cultuur gevormd kan worden. Mensen

⁶⁶ Bijl, D.: Aan de slag met het nieuwe werken. P. 66-74

⁶⁷ Bijl, D.: Aan de slag met het nieuwe werken. P. 55



en middelen moeten op een andere manier worden ingezet. Zo verandert de verhouding tussen leidinggevend en medewerkers. Coachend leiderschap moet verder doorgevoerd en uitgewerkt worden. Dit kan door middel van trainingen en het teruggrijpen op de kernwaarden van Rabobank ZHM. Daarnaast is het belangrijk om bij prestatiebeoordeling ook te meten hoe goed leidinggevend hun medewerkers begeleiden. Dit laat zien hoe belangrijk Rabobank ZHM coachend leiderschap vindt en helpt te garanderen dat het zo goed mogelijk gedaan wordt. Door coachend leiderschap kan er echt gestuurd worden op output en krijgen medewerkers de ruimte om volgens de principes van het nieuwe werken te kunnen werken. Daarnaast gaan middelen (voorzieningen) zoals de virtuele werkomgeving een nog belangrijke rol spelen door het toenemende mobiele karakter van de medewerkers.

9.3 Financiële consequenties

Om het advies te kunnen realiseren zullen er kosten gemaakt moeten worden. Dit omdat de huidige huisvestingssituatie niet gelijk is aan de gewenste huisvestingssituatie. Naast te onderzoeken welke kosten deze verandering met zich meebrengt, is het net zo belangrijk om te kijken welke opbrengsten tegenover deze kosten staan. Door beide aspecten tegen elkaar af te zetten kan onderzocht worden of het advies financieel haalbaar is.

9.3.1 Resultatenbegroting

Vanuit verschillende bronnen is onderzocht welke kosten en opbrengsten gepaard gaan met het geschreven advies. Er is een resultatenbegroting opgesteld, waarin een prognose is gegeven van de opbrengsten en kosten die zullen ontstaan door de invoering van het advies. De periode die is weergegeven omvat vijf jaar, te weten 2011 tot en met 2015. De periode begint in 2011 omdat de gewenste huisvestingssituatie dan gestalte zal gaan krijgen. Uit de resultatenbegroting blijkt de winstgevendheid van de verandering. Er kan zo gekeken worden of Rabobank ZHM de financiële verplichtingen die deze verandering met zich meebrengt kan nakomen.⁶⁸ In bijlage XVII⁶⁹ zijn alle berekeningen opgenomen die vooraf zijn gegaan aan deze resultatenbegroting.

Tabel 15: Resultatenbegroting 2011-2015 advies Rabobank ZHM

(x €100)	2011	2012	2013	2014	2015
Opbrengsten					
Beparing aantal FTE	17.741	17.741	17.741	17.741	17.741
Beparing m ²	8.885	8.885	8.885	8.885	8.885
Beparing werkplekken	2.008	2.008	2.008	2.008	2.008
Totale opbrengsten	28.633	28.633	28.633	28.633	28.633
Kosten					
Afschrijving inventaris	350	350	350	350	350
Afschrijving verbouwing	94	94	94	94	94
Abonnement thuiswerkplek	470	470	470	470	470
Abonnement WIFI	81	81	81	81	81
Verbouwingskosten	941				
Verhuizingskosten	100				
Totale kosten	2.036	995	995	995	995
Netto winst	26.597	27.638	27.638	27.638	27.638

⁶⁸ Boer de. P., e.a.: *Basisboek Bedrijfsmanagement*. P. 74-75

⁶⁹ Bijlage XVI: toelichting op de resultatenbegroting en liquiditeitsbegroting



Bij bovenstaande resultatenbegroting moet een aantal opmerkingen geplaatst worden om ervoor te zorgen dat er een realistisch beeld ontstaat omtrent de opbrengsten en kosten die met dit advies gepaard gaan. Allereerst is het zo dat er vanaf 2012 gelijke kosten en opbrengsten worden gehanteerd voor alle daarop volgende weergegeven jaren. Dit is omdat er nog niets bekend is over de veranderingen die in deze jaren nog kunnen gaan optreden. Zo kan het zijn dat het personeelsaantal nog verder gaat afnemen, of juist gaat toenemen. Ook zullen er na de sluiting van het advieskantoor in Pijnacker meer medewerkers gebruik gaan maken van de twee resterende advieskantoren. Dit kan ervoor zorgen dat de exploitatiekosten (facilitaire kosten) in deze advieskantoren na 2011 zullen gaan toenemen.

Daarnaast is het niet zo dat de bovenstaande resultatenbegroting het totaal aan kosten en opbrengsten weergeeft van het gehele veranderingsproces die met dit advies gepaard gaan. In dit onderzoek staat de fysieke werkomgeving centraal, met concentratie op de functionele vormgeving. De bovenstaande resultatenbegroting geeft dan ook de kosten en opbrengsten weer die gepaard gaan met de fysieke functionele veranderingen binnen de advieskantoren van Rabobank ZHM. Een gedeelte van de virtuele werkomgeving is hierin meegenomen, omdat deze de uitrusting van de fysieke werkomgeving betreft. Allereerst is de esthetische werkomgeving buiten beschouwing gelaten. Om met dit veranderingsproces het gewenste imago te creëren en een inspirerend werkklimaat zal er ook veel aandacht (en dus kosten) besteed moeten worden aan de esthetische werkomgeving. Hierbij kan gedacht worden aan schilderen, vloeren, kunst, groenvoorziening et cetera.

Daarnaast moet er ook veel aandacht zijn voor de mentale werkomgeving. Leidinggevend en medewerkers moeten geënthousiasmeerd en meegenomen worden in deze verandering. Zij zullen wellicht workshops of trainingen gaan volgen om deze nieuwe manier van werken en denken eigen te kunnen maken. Hier zitten uiteraard kosten aan verbonden.

Ook kunnen er naast de genoemde opbrengsten in de resultatenbegroting nog andere opbrengsten behaald worden met de invoering van het advies. Deze zijn genoemd in paragraaf 4.2 in de toelichting op figuur 2. Om na te gaan of deze opbrengsten worden behaald na de invoering van Rabo Unplugged kan er op verschillende manieren gemeten worden.

Klanttevredenheid:

- Arbo Totaal Onderzoek (ATO): binnen Rabobank ZHM wordt eens in de vier jaar een ATO gehouden. De medewerkers van Rabobank ZHM nemen hier deel aan door middel van het invullen van een enquête. Het is een omvangrijk onderzoek waarin vragen gestelde worden over onder andere werkbelasting, conform op de werkplek en sfeer. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Rabobank Nederland.
- Klanttevredenheidsonderzoek (KTO): elk half jaar wordt er binnen Rabobank ZHM een KTO onder de medewerkers gehouden. Dit is een vereenvoudigde variant van het ATO en gebeurt tevens aan de hand van een enquête die onder de medewerkers wordt verspreid. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een externe partij.
- Ziekteverzuim: elke maand levert de afdeling HRM een overzicht met het ziekteverzuim aan bij de afdelingsmanagers. Hierin is het ziekteverzuim van de afgelopen maand van de desbetreffende afdeling opgenomen.

Reisbewegingen en mobiliteitskosten:

- Meting hoeveelheid CO² uitstoot: Dit wordt berekend aan de hand van het aantal kilometers dat wordt gereden in lease-auto's en het aantal kilometers dat door medewerkers gedeclareerd wordt.



Productiviteit:

- Aantal commerciële gesprekken: commerciële gesprekken wil zeggen klantgesprekken. Een toename in het aantal gesprekken betekent een toename in de productiviteit.

Wanneer niet alleen de fysieke werkomgeving (functionele vormgeving) in een resultatenbegroting wordt opgenomen, maar alle onderdelen die gepaard gaan met dit veranderingsproces kan het zo zijn dat er wellicht geen sprake is van een netto winst, maar van een netto verlies. Wanneer dit het geval is zal er berekend moeten worden wat de terugverdientijd van de gemaakte investeringen is (ROI). Er wordt dan berekend binnen welke periode het oorspronkelijke investeringsbedrag voor dit advies is terugverdiend door de besparing die het advies oplevert.

9.3.2 Liquiditeitsbegroting

Voor het advies zijn ook de benodigde liquide middelen berekend. Er is een liquiditeitsbegroting opgesteld. Deze geeft een prognose van alle ontvangsten en uitgaven die met de fysieke veranderingen in de functionele vormgeving binnen de advieskantoren van Rabobank ZHM in de periode 2011-2015 gepaard gaan. Er is vanuit Rabobank ZHM nog geen budget opgesteld voor de uitvoering van dit advies. Door deze begroting op te stellen, kan het totale bedrag aan liquide middelen bepaald worden dat nodig is voor alle uitgaven die nodig zijn voor de uitvoering van het beschreven advies. In bijlage XVII zijn alle berekeningen opgenomen die vooraf zijn gegaan aan deze liquiditeitsbegroting. Ook voor deze liquiditeitsbegroting gelden de opmerkingen die geplaatst zijn in paragraaf 9.3.1 over extra kosten en opbrengsten voor het veranderingsproces naast hetgeen wat bedoeld is voor de fysieke functionele werkomgeving.

Tabel 16: Liquiditeitsbegroting 2011-2015 advies Rabobank ZHM

(x €100)	2011	2012	2013	2014	2015
Inkomsten					
Er is nog geen budget vastgesteld	-	-	-	-	-
Totale inkomsten	-	-	-	-	-
Uitgaven					
Aanschaf inventaris	3.504	0	0	0	0
Aanschaf thuiswerkplekken	4	0	0	0	0
Aanschaf WIFI	43	0	0	0	0
Verbouwingen	941	0	0	0	0
Verhuizingen	100	0	0	0	0
Abonnementskosten thuiswerkplek	130	130	130	130	130
Abonnementskosten WIFI	81	81	81	81	81
Totale Uitgaven	4.802	211	211	211	211
Benodigde liquide middelen	1.298	211	211	211	211

Slot

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan de bedrijfskundige implicaties die met het geschreven advies gepaard gaan. Deze informatie zorgt ervoor dat Rabobank ZHM een weloverwogen beslissing kan nemen over de invoering van het advies. Toch is er nog één aspect met betrekking tot het advies dat belangrijk is bij het maken van de uiteindelijke keuze. Dit is de implementatie van het advies. Deze implementatie wordt in het volgende hoofdstuk behandeld.



Hoofdstuk 10 Implementatie

Dik Bijl onderscheid in zijn boek 'aan de slag met het nieuwe werken' vijf fasen die bij het invoeren van het nieuwe werken doorlopen dienen te worden.⁷⁰ Het onderstaande figuur geeft weer hoeveel inspanning en hoeveel doorlooptijd iedere fase kost. Met inspanning worden tijd, mensen en middelen bedoeld.

Figuur 4: Fasering invoering van het nieuwe werken



De eerste twee fasen uit het figuur zijn reeds uitgevoerd. Het hoofd van de organisatie, de directie, is overtuigd en dit is belangrijk omdat deze hard nodig is voor de rest van het traject. De directie kan namelijk mensen en middelen beschikbaar stellen, het belang van het nieuwe werken voortdurend uitdragen, tegenstanders laten zien dat het menens is en de rug recht houden als het tijdens het verandertraject eens een keer flink tegen zit. Tevens is er een visie- en ambitiesdocument opgesteld en een stuurgroep geformeerd die het vervolgtraject van de invoering van het nieuwe werken gaan trekken. In deze stuurgroep zijn verschillende disciplines opgenomen die vanuit hun expertise toegevoegde waarde kunnen bieden. Hierbij valt te denken aan afgevaardigden van de afdeling Facilitaire Services (fysieke en virtuele werkomgeving), HRM (mentale werkomgeving) en communicatie (mentale werkomgeving). Ook maakt de directievoorzitter onderdeel uit van de stuurgroep. Het is namelijk belangrijk dat iemand uit de top van de organisatie het programma gaat duwen als executive sponsor.

Dit onderzoek heeft betrekking op de derde en vierde fasen van het veranderproject. Namelijk het ontwerpen van een nieuw werkplekconcept/werkomgeving. Natuurlijk heeft dit ook betrekking op het mentale en virtuele hoofdgebied. Allereerst zal het nieuwe werkplekconcept door een architectenbureau moeten worden ingetekend in de plattegronden van de advieskantoren om tot de meest logische indeling te komen. Daarnaast is het ook erg belangrijk dat er een communicatieprogramma worden opgezet dat gedurende het verandertraject de organisatie informeert, betreft, enthousiasmeert, ontzorgt, et cetera. De manager Communicatie is verantwoordelijk voor het opzetten van een communicatieplan rondom de invoering van het nieuwe werken. Lewin noemt deze stap in zijn model *unfreezing*⁷¹. In deze derde fase worden medewerkers voorbereid op de verandering. Door een duidelijke en heldere communicatie, bijvoorbeeld door presentaties en lezingen moeten medewerkers ontdooien van de tot dan toe normale werkwijze. Deze fase is erg belangrijk omdat veel mensen weerstand hebben tegen verandering (bijvoorbeeld uit angst en onzekerheid). Daarnaast moeten medewerkers gemotiveerd worden om in de nieuwe veranderde situatie aan de slag te gaan. De acceptatie van de verandering wordt positief beïnvloed wanneer de personen die met de veranderingen geconfronteerd worden, al in een vroeg stadium daarbij betrokken worden.

⁷⁰ Bijl, D.: Aan de slag met het nieuwe werken. P. 169-182

⁷¹ Dam van, N. en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. P. 469-470



De volgende stap in het model van Lewin is *moving*. Wanneer de medewerkers de veranderingen geaccepteerd hebben, kunnen de veranderingen ingevoerd worden. Deze stap hoort thuis in de vierde fase beschreven door Dik Bijl. De vierde fase is namelijk het uitvoeren van de veranderingen in de 'staande' omgeving.

De directie van Rabobank ZHM heeft aangegeven dat zij het belangrijk vindt dat de verandering een organisch proces is. Dit wil zeggen dat de implementatie van deze nieuwe manier van werken, inclusief de veranderingen in de fysieke werkomgeving, stapsgewijs ingevoerd moeten gaan worden. Het is om deze reden een goed idee om te beginnen met een proeftuin. Daarin kunnen de ontworpen en gerealiseerde werkomgevingen worden uitgetest. De voorkeur gaat hierbij uit naar de tweede etage van het advieskantoor in Delft. Deze verdieping is nog erg gesloten in vergelijking tot de andere verdiepingen van de advieskantoren. Hierdoor zal er door de veranderingen een groot verschil zichtbaar worden. Hiermee wordt een korte termijn resultaat gegenereerd. Daarnaast is o.a. de directie gehuisvest op deze etage. Om een goede implementatie te realiseren is het belangrijk dat het hoofd van de organisatie voorbeeldgedrag laat zien.

Voor het verbouwen van de etage kan een architectenbureau benaderd en ingehuurd worden. Rabobank ZHM heeft een aantal architectenbureaus waarmee zij een samenwerkingsverband hebben. Er kan een prijsopgaaf aangevraagd worden. Ook zal er een planning opgesteld moeten worden waarin het tijdspad van de verbouwingen van de verschillende verdiepingen worden opgenomen. Daarnaast zal het, voor de verandering benodigde, inventaris aangeschaft moeten worden. Hiervoor moet wederom een partij benaderd worden en een prijsopgaaf worden aangevraagd. Groep ICT zal benaderd moeten worden om WIFI op de gewenste verdiepingen aan te leggen.

De proeftuin heeft ook het doel om als showcase het draagvlak nog weer verder te verhogen. Uiteindelijk wordt het nieuwe werken (Rabo Unplugged) uitgerold over de gehele organisatie. Zoals eerder genoemd, zal er sprake zijn van een organisch proces. Dit wil zeggen dat de veranderingen aan de fysieke werkomgeving per verdieping uitgevoerd zullen worden. Dit is niet alleen belangrijk uit het mentale oogpunt, maar ook uit praktisch oogpunt. Er is geen sprake van nieuwbouw. De veranderingen moeten worden aangebracht in bestaande bouw, wat betekent dat dit voor verstoringen kan zorgen in de werkprocessen. Door deze veranderingen per verdieping uit te voeren, kunnen medewerkers van die verdieping tijdelijk elders geplaatst worden en kunnen naast de verbouwingen de werkprocessen gewoon doorgaan. De medewerkers van Pijnacker zullen worden overgebracht naar één van de twee andere advieskantoren en zullen in deze nieuwe situatie moeten wennen.

Het uitrollen en het laten landen van Rabo Unplugged in de gehele organisatie zal minimaal één jaar duren, maar in de regel neemt het meerdere jaren in beslag. Deze fase wordt in het model van Lewin de stap *freezing* genoemd. Dit wil zeggen dat de vastlegging van de nieuwe manier van werken plaatsvindt. De veranderingen worden een vast onderdeel van de normale organisatie. Er is hierbij extra aandacht vereist, omdat medewerkers vaak terugvallen in oude gewoonten. Het doen slagen van het nieuwe werken stopt dan ook niet bij de invoering ervan. Om deze reden is het bijhouden en bijwerken van het nieuwe werken opgenomen in de vijfde en laatste fase. Dit is een continu proces dat gemanaged wordt door een afgeslankte programmaorganisatie. Nieuwe technologische ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om verdere veranderingen in de ICT door te voeren, maar het kan ook zijn dat de 'mindset' van managers en medewerkers nog verder opgerekt moet worden naar vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid. Het zal dan ook periodiek nodig zijn om de uitgangspunten, kernwaarden en basisregels van het nieuwe werken nog weer eens voor het voetlicht te houden.



Literatuurlijst

Boeken

- 1) Baarde, D.B. en Goede de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. 3^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 9020730304
- 2) Bijl, D.: Aan de slag met het nieuwe werken. 1^e druk. Zeewolde: Par CC, 2009. ISBN 9789490528027
- 3) Boer de, P., e.a.: Basisboek Bedrijfseconomie. 7^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2004. ISBN 900109418
- 4) Dam van, N. en Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. 5^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9789001210274
- 5) Meel van, J. e.a.: Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve werkomgeving. 4^e druk. Center for people and buildings, 2007. ISBN 9080772070
- 6) Voordt van der, D.J.M.: Kosten en baten van werkplekinnovatie, een definitie en programmeringstudie. 1^e druk. Delft: Center for people and buildings, 2003. ISBN 9080772021
- 7) Wentzel, P.L.: Jellema Hogere Bouwkunde 13 Bouwproces beheren. 2^e druk. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff, 2004. ISBN 9006950572

Artikelen

- 1) Dommerholt, J. en Hofman, N.: De invloed van een nieuw werkplekconcept op de organisatiecultuur.
In: FMI. Jrg.16, nr. 12, 2009, p. 34-37.
- 2) Kleijn van der, W.: Innovatieve kantoorconcepten.
In: NEVAP Jubileumboek 2003-2008. p 35-37.
- 3) Pullen, W.R.: Besluitvorming bij kantoorhuisvesting: Van kakofonie naar symfonie?
In: Facility Management Magazine. April 2009, p. 30-31.
- 4) Ree van, H.J. en Hartjes, A.: Huisvesting in dienst van de medewerker.
In: BOSS Magazine. Delft: Praktijkvereniging BOSS. nr. 18, 2003,
- 5) Schiffart de, E.: Dynamisch ruimtebeheer.
In: FMI. Jrg. 16, nr. 10, 2009, p. 42-43.
- 6) Stevens, R.P.M.: Het strategische gebouw ontrafeld.
In: FMI. Jrg. 16, nr. 10, 2009, p. 20-23.
- 7) Schuthof, B.: Facilitaire dienst op z'n kop.
In: Facto Magazine. 2006, p. 29.
- 8) Vink, P.: Bijeenkomen nodig bij het nieuwe werken.
In: FMI. Jrg 16, nr. 11, 2009, p. 46-47.
- 9) Voordt van der, Theo J.M.: Het presteren van FM.
In: FM Executive. November 2008, p. 15-19.
- 10) Winter de, P.: Het innovatieve kantoor.
In: FMI. Jrg. 16, nr.10, 2009, p. 34-37

Syllabi

- 1) Bouter, R.F.: Handleiding Schriftelijke Rapportage voor probleemgestuurd onderzoek. Den Haag: Verwijs, 2007/2008. 2318
- 2) Dols, L.: Oriëntatie FM (OFM). Den Haag: Verwijs, 2007/2008. 2316
- 3) Es van der, W.: Werkplekconcepten (Weco). Den Haag: Verwijs, 2009/2010. 2342

Scriptie

- 1) Spijker 't van, A.: Persoonskenmerken en de beleving van innovatieve kantoorhuisvesting. Masterthesis Bestuurskunde. December 2007.



Internet

- 1) Informatie over Rabo Unplugged
www.projectsites.rabobank.nl/SiteDirectory/rabounplugged/Pages/rabounpluggeed.aspx. (18-02-2010/15-03-2008)
- 2) Informatie over kernwaarden en gedragankers
www.rwab.bedrijfsmanagement.rabobank.nl (23-02-2010)
- 3) Informatie over het nieuwe werken
www.macaw.nl/Nieuws/Artikel/xp/content_mna.Introductie+van+de+_xqt_Nieuwe+Manier+van +Werken_xqt_/default.aspx (24-02-2010)
- 4) Informatie over onderzoektypen
<http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/k/kwalitatief-versus-kwantitatief-onderzoek> (26-03-2010)
- 5) Informatie over onderzoeksmethoden
<http://ppw.kuleuven.be/FL/dataverzameling.htm> (26-03-2010)
- 6) Informatie over onderzoeksmethoden
<http://www.rightmarktonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/Methoden-onderzoek.aspx> (26-03-2010)
- 7) Informatie over NEN 2580
http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN_2580 (28-04-2010)
- 8) Informatie over Productivity Partners
www.productivitypartners.nl (06-04-2010)

Overig

- 1) Rabo Unplugged: Handreiking voor lokale Rabobanken. Versie 1.1 d.d. 5 augustus 2009
- 2) Productivity Partners: Het geheim van "Het Nieuwe Werken", een interactieve gids voor het ontdekken van nieuwe manieren van werken. November 2009
- 3) Korteling, R.: Handboek Facilitaire Services 2009. 28 september 2009

