



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

<b>Aanbiedingsformulier</b> <b>Interdepartementale Commissie</b> <b>Bedrijfsvoering Rijksdienst</b> (N.B. maximaal 2 A4)		<b>Agendapunt: 3.a.</b>
<b>1. Korte titel</b>	Naar de praktijk van hybride werken	
<b>2. Datum behandeling ICBR</b>	6 april 2021	
<b>3. Aard van de behandeling:</b> <i>(dubbelklikken op vakje en 'ingeschakeld' aanvinken)</i>	<input type="checkbox"/> Ter advisering SGO <input checked="" type="checkbox"/> Ter besluitvorming <input checked="" type="checkbox"/> Ter bespreking <input type="checkbox"/> Ter kennisname <input type="checkbox"/> Anders: .....	
<b>4. Eerder behandeld in:</b>	<input type="checkbox"/> ICOP <input type="checkbox"/> ICIA <input checked="" type="checkbox"/> ICFH <input type="checkbox"/> CIO-Beraad <input type="checkbox"/> BVA-Beraad <input checked="" type="checkbox"/> Anders: LFMO..... <input type="checkbox"/> Niet  Uitkomst behandeling in bovenstaand gremium: <input type="checkbox"/> Overeenstemming <i>(geen toelichting vereist)</i> <input type="checkbox"/> Geen overeenstemming:	
<b>5. Voorgeschiedenis/context:</b>	Volgend op de vastgestelde Ambitie Rijksdienst 2022 heeft de ICBR in december 2020 ingestemd met de start van het programma Hybride Werken. In de vergadering van 16 maart is door de ICBR een concretiseringslag gevraagd in hetgeen opgeleverd wordt op korte en langere termijn.	
<b>6. Samenvatting/toelichting</b>	De verwachting is dat het nog enige tijd duurt voordat het weer mogelijk wordt om, in plaats van geheel thuis, weer deels op kantoor te werken. Tegelijk is het van belang ons als werkgever voor te bereiden op het moment van versoepelingen en de organisatie van het werk in de komende jaren, zoals verwoord in de Ambitie Rijksdienst 2022. Deze nota is een concretisering van de eerder vastgestelde uitgangspunten. De nota geeft tevens antwoord op uw vragen over wat concreet wanneer opgeleverd wordt en hoe omgegaan kan worden met het vraagstuk rond testen (zie bijlagen roadmap, notitie testen en afwegingskader projecten). Door in te stemmen met de beslispunten geeft u richting aan het programma, de departementen en SSO's om deze opgave gezamenlijk te realiseren.	
<b>7. Financiële consequenties</b>	<input type="checkbox"/> Nee <input type="checkbox"/> Ja: - omvang: ..... <i>(bedrag vereist)</i> .... - dekking: ..... <i>(budget vereist)</i> ...	
<b>8. Medezeggenschap</b>	<input checked="" type="checkbox"/> GOR Rijk (ter informatie, instemming of advies): GOR is betrokken en afhankelijk van onderwerp is instemming of advies nodig. <input checked="" type="checkbox"/> Departementale medezeggenschap (ter informatie, instemming of advies): betrokkenheid is van belang, afhankelijk van het onderwerp is instemming of advies nodig <input type="checkbox"/> Niet van toepassing	

<b>9. Privacy-aspecten</b>	<input type="checkbox"/> Advies PAR (bij rijksbrede kaders en voorzieningen): <input checked="" type="checkbox"/> Niet van toepassing
<b>10. Beslispunten/discussiepunten</b>	<p>De ICBR wordt gevraagd in te stemmen met:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opschaling en aanpassing van maatregelen op basis van kabinetsbesluiten en RIVM-richtlijnen;</li> <li>2. Opschaling op basis van vastgestelde pandplannen;</li> <li>3. Toewijzing van gebruik van locaties door departementen, op basis van hun (gebruiks)plannen en de te verrichten werkzaamheden;</li> <li>4. Voorbereiding van medewerkers en teams door departementen;</li> <li>5. Het gemiddeld twee dagen per week thuiswerken door medewerkers waarvan minimaal één dag op maandag, dinsdag of donderdag is;</li> <li>6. Onderzoek door UBR en categoriemanagement naar rijksbreed inkopen van snel- en/of zelftesten.</li> <li>7. Beschikbaar stellen van testen aan medewerkers die op locatie of onderweg werken: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. waarbij 1,5-m maatregelen niet gehandhaafd kunnen worden;</li> <li>b. door de aard van het werk (niet zijnde bureauwerkzaamheden) verschillende fysieke contacten hebben.</li> </ol> </li> <li>8. Het rekening houden met voldoende beschikbaarheid van testen voor veranderende omstandigheden.</li> <li>9. De opdracht aan dienstonderdelen hun behoefte aan testen kenbaar te maken.</li> <li>10. Het informeren van medewerkers over de mogelijkheden en uitgangspunten m.b.t. (snel)testen en eventuele inzet van de landelijk besproken app voor vaccinatie en testen.</li> <li>11. Het uitvoeren van de acties zoals genoemd in de Roadmap 'naar de praktijk van hybride werken'</li> <li>12. Centrale en decentrale communicatie via o.a. ICBR, Programma HW en departementen.</li> </ol>
<b>11. Contactgegevens</b>	<p>5.1.2e - 5.1.2e @minbzk.nl</p>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**TER BESLUITVORMING**

Aan ICBR  
Van Programma Hybride  
Werken

**DG Overheidsorganisatie**  
Programma Hybride Werken

**Contactpersoon**

5.1.2e  
T 06- 5.1.2e

**Datum**

6 april 2021

**Kenmerk**

# nota

Naar de praktijk van hybride werken

## Aanleiding

De verwachting is dat het nog enige tijd duurt voordat het weer mogelijk wordt om, in plaats van geheel thuis, weer deels op kantoor te werken. Tegelijk is het van belang ons als werkgever voor te bereiden op het moment van versoepelingen en de organisatie van het werk in de komende jaren, zoals verwoord in de Ambitie Rijksdienst 2022.

Deze nota is een concretisering van de eerder vastgestelde uitgangspunten. De nota geeft tevens antwoord op uw vragen over wat concreet wanneer opgeleverd wordt en hoe omgegaan kan worden met het vraagstuk rond testen (zie bijlagen roadmap, notitie testen en afwegingskader projecten).

Door in te stemmen met de beslispunten geeft u richting aan het programma, de departementen en SSO's om deze opgave gezamenlijk te realiseren.

## Advies/actie

De ICBR wordt gevraagd in te stemmen met:

1. Opschaling en aanpassing van maatregelen op basis van kabinetsbesluiten en RIVM-richtlijnen;
2. Opschaling op basis van vastgestelde pandplannen;
3. Toewijzing van gebruik van locaties door departementen, op basis van hun (gebruiks)plannen en de te verrichten werkzaamheden;
4. Voorbereiding van medewerkers en teams door departementen;
5. Het gemiddeld twee dagen per week thuiswerken door medewerkers waarvan minimaal één dag op maandag, dinsdag of donderdag is;
6. Onderzoek door UBR en categoriemanagement naar rijksbreed inkopen van snel- en/of zelftesten.
7. Beschikbaar stellen van testen aan medewerkers die op locatie of onderweg werken:
  - a. waarbij 1,5-m maatregelen niet gehandhaafd kunnen worden;
  - b. door de aard van het werk (niet zijnde bureauwerkzaamheden) verschillende fysieke contacten hebben.
8. Het rekening houden met voldoende beschikbaarheid van testen voor veranderende omstandigheden.
9. De opdracht aan dienstonderdelen hun behoefte aan testen kenbaar te maken.
10. Het informeren van medewerkers over de mogelijkheden en uitgangspunten m.b.t. (snel)testen en eventuele inzet van de landelijk besproken app voor vaccinatie en testen.
11. Het uitvoeren van de acties zoals genoemd in de Roadmap 'naar de praktijk van hybride werken'

**Datum**

6 april 2021

**Kenmerk**

12. Centrale en decentrale communicatie via o.a. ICBR, Programma HW en departementen.

**Toelichting**

In het SGO en ICBR zijn begin 2021 de algemene uitgangspunten voor hybride werken besproken. Deze zijn:

1. Nieuw evenwicht tussen op kantoor werken en thuiswerken.
2. Op rijkslocaties investeren in voorzieningen die samenwerken bevorderen (interdepartementaal, extern).
3. Investeren in digitale omgeving (thuis, kantoor, onderweg) om samenwerken en in verbinding blijven professioneel te ondersteunen.
4. Hernieuwde invulling van leidinggeven en professionele ruimte medewerkers om invulling te geven aan het werk.
5. Collectief geselecteerde experimenten die bij succes breed kunnen worden ingevoerd (bijv. reserveren werkplek, hybride vergaderen).
6. Het is een veranderopgave en cultuurverandering die voorbeeldgedrag management en gesprek met medewerkers vereist.

Met de ervaring en inzichten van het afgelopen jaar zijn deze algemene uitgangspunten verder geconcretiseerd.

**Veilige werkomgeving en testen**

Op basis van vaccinatiegraad, besmettingscijfers en adviezen van het OMT kan het kabinet besluiten tot versoepeling van maatregelen. De huidige informatie biedt nog geen zicht op het moment waarop versoepelingen mogelijk zijn waar het om het werk op kantoor gaat.

In de tussentijd is het van belang dat medewerkers in een veilige werkomgeving hun werk kunnen doen. Hier gaat het bijvoorbeeld om collega's bij inspectiediensten, DJI, RBO. Met de ontwikkeling van snel- en zelftesten kunnen we als werkgever invulling geven aan onze verantwoordelijkheid voor een veilige werkomgeving.

Sneltesten worden afgenomen door een daartoe bevoegde organisatie en zelftesten door de medewerker zelf. In beide gevallen kan de werkgever de medewerker hierin faciliteren.

Met de verwachte vraagontwikkeling naar testmateriaal is het van belang als werkgever tijdig de behoefte te stellen en een inkooptraject te starten.

Meer informatie over testen is beschikbaar in de bijgevoegde notitie.

**Roadmap en leren door experimenteren**

Om naar de praktijk van hybride werken te komen is er nog een weg te gaan. Een weg met verschillende tussenstappen en waarbij inspanning en resultaat gevraagd wordt van zowel departementen als dienstverleners.

Dit doen we, voor een deel, door te experimenteren. Om ordening in de vele initiatieven aan te brengen is bijgevoegd de eerste versie van het afwegingskader projecten ter informatie bijgevoegd. Het programma hanteert dit als uitgangspunt voor de ordening en beoordeling van initiatieven. Het wordt na zes maanden geëvalueerd op werking en, waar nodig, bijgesteld.

De huidige bekende stappen zijn zichtbaar gemaakt in de bijgevoegde roadmap. Het biedt de basis om tot, tijdens en na de opschaling samen naar de praktijk van hybride werken te komen.

**Datum**  
6 april 2021  
**Kenmerk**

---

### **Definitie hybride werken**

*Hieronder is weergegeven wat vanuit het programma Hybride werken onder de term 'hybride werken' wordt verstaan. Het is geen vastomlijnde definitie, maar betreft een inkleuring van de term die passend is voor het Rijk. Ieder departement of uitvoeringsorganisatie kan op basis van deze inkleuring zijn eigen nuances aan het begrip hybride werken geven, waarbij de onderstaande hoofdlijn overeind blijft.*

### **Wat is het?**

Hybride werken is een manier van werken waarbij je de ruimte hebt (regie/autonomie) om bewuste keuzes te maken in hoe, wanneer, waar en met wie je samenwerkt; op een kantoor, op locatie of thuis. Die keuzes stem je af met je leidinggevende en de collega's waarmee je samenwerkt. Dit biedt de mogelijkheid om jouw manier van werken meer aan te laten sluiten bij wat er nodig is voor de taken/opgaven waaraan je werkt, en bij je persoonlijke situatie en voorkeuren. De digitale middelen en fysieke faciliteiten die je hierbij tot je beschikking hebt, maken het mogelijk om on- en offline, synchroon en asynchroon, individueel en samen optimaal te kunnen werken. Hybride werken draagt, door de keuzevrijheid in de locatie waar je werkt, positief bij aan de ontwikkelingen vanuit de ambitie Rijksdienst 2022 zoals grenzeloos samenwerken (je bent niet gebonden aan één kantoor) en duurzaamheid (minder reisbewegingen).

### **Hoe werkt het/wat vraagt het?**

#### *De organisatie*

Hybride werken is het uitgangspunt. Organisaties bieden medewerkers, leidinggevenden en teams middelen en ondersteuning om succesvol hybride werken mogelijk te maken en veilig te ondersteunen. Denk hierbij aan passend leiderschap, ontwikkelen van competenties die horen bij deze manier van werken (21st century skills), teamcoaching, vitaliteit, hoogwaardige ICT voorzieningen die de veiligheid waarborgen, zowel thuis als op kantoor, en toegankelijke kantoren met aantrekkelijke ontmoetingsruimtes en zoek en vind functies voor beschikbare werkplekken en (samen)werkruimten.

#### *Het team\**

Bij hybride samenwerken of vergaderen is niet iedereen noodzakelijkerwijs fysiek aanwezig. De techniek maakt het mogelijk om ook op afstand deel te nemen. Het uitgangspunt is dat iedereen als volwaardige deelnemer wordt gezien, ongeacht waar je op dat moment werkt of overlegt.

In het team worden gemeenschappelijke afspraken gemaakt en vindt een continue dialoog plaats over onderwerpen als: teamcohesie, werkverdeling, zichtbaarheid, vindbaarheid, bereikbaarheid, welbevinden, werk-/privébalans, het delen van kennis en informatievoorziening.

(\*dit kan ook een netwerk, samenwerkingsverband of project zijn)

**Datum**

6 april 2021

**Kenmerk***De leidinggevende*

De leidinggevende speelt een cruciale rol bij de manier waarop het team (hybride) samenwerkt. De leidinggevende inspireert en heeft een voorbeeldrol. Aansturing vindt plaats op basis van output/outcome. Deze is logisch afgeleid van de organisatie- en teamdoelstellingen of dragen bij aan de opgaven waaraan gewerkt wordt. De leidinggevende agendeert de onderwerpen die betrekking hebben op de samenwerking en het functioneren van teams en individuen, en ook onderwerpen die bijdragen aan de organisatiedoelen.

*Het individu*

Het plannen van je werkzaamheden en mogelijk bundelen van taken en activiteiten is essentieel bij het kiezen van de locatie waar je werkt. Indien nodig stem je dit af met de collega's waarmee je samenwerkt. Met hen stem je af hoe, waar en wanneer jullie samenwerken om tot het beste resultaat te komen. Collega's kunnen in je agenda zien waar en wanneer je werkt. Je bewaakt zelf een goede balans tussen je werk en je privéleven en je trekt tijdig aan de bel wanneer je merkt dat dit niet lukt.



## ICBR-Ambitie Rijksdienst 2022

*Programma Hybride Werken*

# Naar de praktijk van hybride werken

ICBR 6 april 2021



# Agenda

6 april | Ambitie Rijksdienst 2022 - Hybride Werken -

- 1 Waarom?
- 2 Stand van zaken
- 3 Perspectief: Korte termijn
- 4 Perspectief: Langere termijn
- 5 Standpuntbepaling ICBR



# 1

## Waarom?

### Rijksdienst 2022

- Anticiperen op snel veranderende samenleving
- Grenzeloos & bewust werken

### Aansluitend op

- Strategisch personeelsbeleid 2025
- Werkomgeving van de toekomst 2030
- Strategische I-agenda
- Duurzaamheid

### Grenzeloos samenwerken

- Opgavegericht
- Inzet over grens van eigen team
- Overheid, burgers, wetenschap en bedrijfsleven

### Bewust werken

- Verantwoordelijkheid krijgen en nemen
- Goede ondersteuning (o.a. werkplek, ICT en coaching & advies)

### Maar ook urgentie en momentum!

- Terug naar kantoor
- Korte termijn plateaus op weg naar ambitie



# 2

## Stand van zaken

### Definitie

- Bewust kiezen waar, wanneer en met wie je werkt
- Relatie organisatie, team & individu
- Ondersteuning sociaal, fysiek en digitaal

### Kantoor

- 1,5-m maatregel toegepast
- Pandplannen deels goedgekeurd
- Gebruik panden neemt toe

### Testen

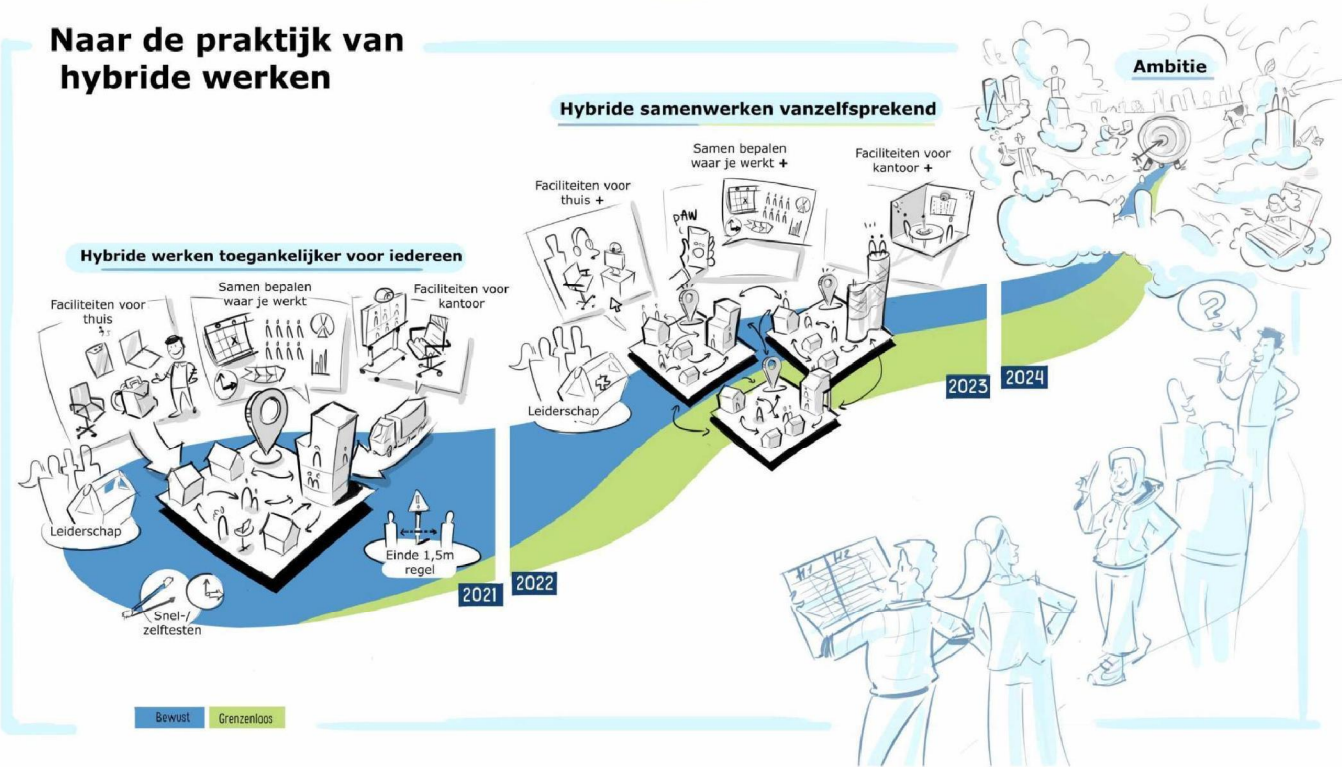
- Snelle ontwikkelingen (zelftest)
- Belangrijk voor operatie
- Ontwikkeling coronacheck-app

### Thuis

- Aandacht voor sociale cohesie
- Uitlevering bureaustoelen (20.000)



# Naar de praktijk van hybride werken





# 3

## Uitgangspunten korte termijn

6 april | Ambitie Rijksdienst 2022 - Hybride Werken -

### Thuis

- Thuiswerken tenzij...
- ARBO: op aanvraag leveren van bureaustoel

### Opschaling

- Kabinetsbesluiten & RIVM-richtlijnen
- Vastgestelde pandplannen
- Gebruikers bepalen verdeling beschikbare werkplekken

### Testen

- Kabinetsbesluiten & RIVM-richtlijnen
- Processen waar 1,5-m niet geborgd kan worden
- Processen op locatie (niet bureau gerelateerd)
- Voorbereid op veranderende omstandigheden

### Kantoor

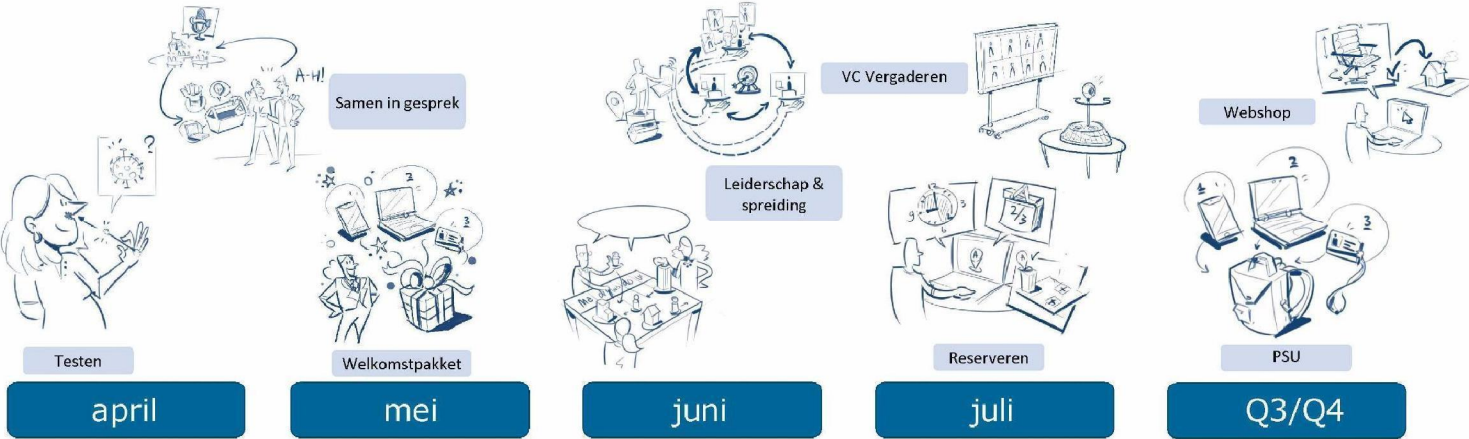
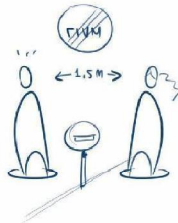
- Inrichting o.b.v. 1,5-m richtlijnen
- Reserveringssysteem voor kantoorwerkplekken

### Ontmoeten

- Kabinetsbesluiten & RIVM-richtlijnen
- Eventueel op externe locaties



# Roadmap in beeld ('21)





# 4

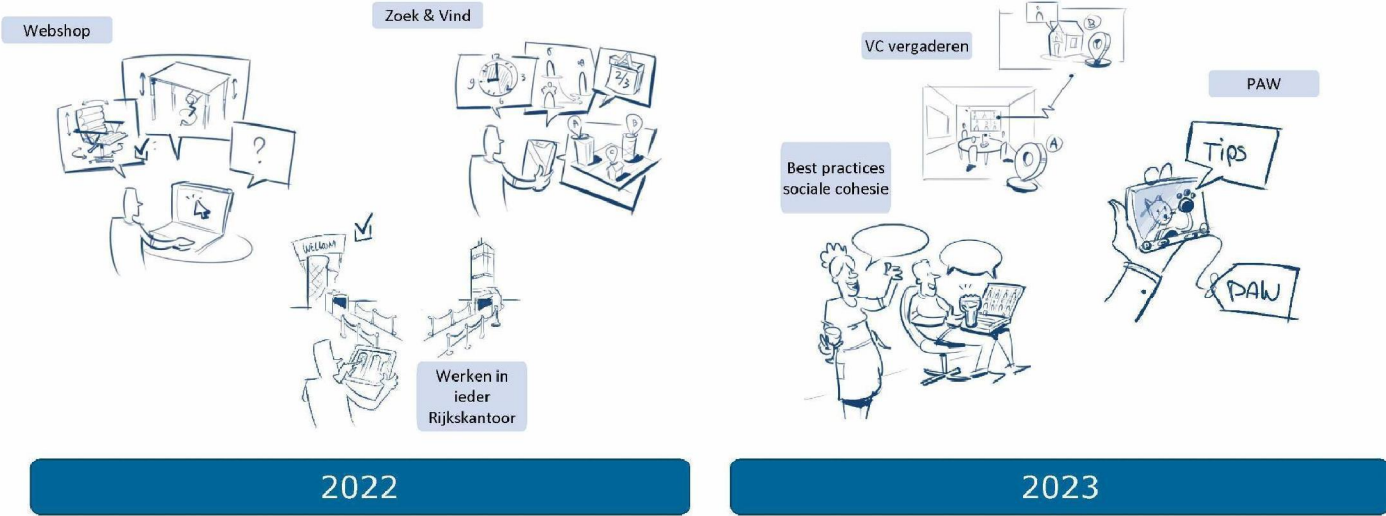
## Uitgangspunten langere termijn

6 april | Ambitie Rijksdienst 2022 - Hybride Werken -

1. Medewerkers werken gemiddeld 2 dagen in de week thuis, waarvan minimaal 1 op ma-di-do
2. Medewerkers ontvangen altijd een, bij hun rol passende, standaard uitrusting voor een mobile-only werkplek
3. Departementen borgen sociale cohesie
4. Leidinggeven op afstand is standaard onderdeel van opleidingen
5. Initiatieven worden gebruikt om hybride werken te versterken en verbeteren



# Roadmap in beeld ('22-'23)





# 5

## Standpuntbepaling ICBR

6 april | Ambitie Rijksdienst 2022 - Hybride Werken -

### Spreiding

- Medewerkers werken, gemiddeld, 2 dagen per week thuis, waarvan 1 op ma-di-do
- Gesprekken in teams door departementen
- Medewerkers ontvangen altijd een, bij hun rol passende mobile only werkplek

### Testen

- Onderzoek naar centrale inkoop
- Voor processen waarbij 1,5m niet gehandhaafd kan worden
- Voor werkzaamheden (niet zijnde bureauwerk) met verschillende fysieke contacten
- Rekening houden met veranderende omstandigheden
- Departementen maken behoefte kenbaar

### Opschaling

- Kabinetsbesluiten & RIVM-richtlijnen
- Vastgestelde pandplannen
- Toewijzing o.b.v. organisatieplannen

### Communicatie & vervolg

- Medewerkers informeren over testmogelijkheden
- Centraal via IC's en programma HW
- Decentraal via departementale kanalen
- Uitvoeren activiteiten in roadmap