Beleidsvisie Toekomst van het hybride werken bij het Rijk

- 2027: Hybride samen werken is vanzelfsprekend -

versie 3.0 25 oktober 2022 – t.b.v. ICBR 1 november 2022

1. Inleiding

> ***Rijksdienst en hybride werken***
> *Bronnen: pasaanbiedingen en medewerkers onderzoeken*
>
> *>75% wil maximaal 50% van de werktijd naar kantoor*
>
> *>90% voelt zich vaardig in hybride werken*
>
> *Gebruik kantoren ligt tussen 20% en 45%*
>
> *Hiermee is de Rijksdienst vergelijkbaar met andere grote organisaties*

Aanleiding

In de afgelopen tweeëneenhalf jaar heeft hybride werken een vlucht genomen. Directe aanleiding hiervoor waren de langdurige maatregelen als gevolg van de coronapandemie.
In die periode heeft het Rijk als werkgever en de medewerkers ervaren dat hybride werken meerwaarde heeft als manier van werken en zijn de basisfaciliteiten voor hybride werken gerealiseerd.

In de eerste helft van 2022 kwamen er vragen om houvast en richting voor de komende jaren. De vragen kwamen vanuit medewerkers, organisaties en dienstverleners. Deze vragen vormden aanleiding voor het opstellen van deze visie.
Voor de visie is gebruik gemaakt van input vanuit medewerkerssessies, medewerkers onderzoeken signalen vanuit organisaties, medezeggenschap en individuele medewerkers. Bij elkaar ruim 7000 medewerkers. Daarnaast is gebruik gemaakt van ervaringen bij organisaties buiten het Rijk en inzichten van specialisten.

Deze visie geeft richting en perspectief aan de beweging die het Rijk als werkgever de komende jaren wil maken in de manier van werken en de ondersteuning die hiervoor gerealiseerd moet worden.

Maatschappelijke context en opgaven

Voor het Rijk, de grootste werkgever van Nederland en maatschappelijke speler, kan het door de manier van werken bijdragen aan maatschappelijke veranderingen. Dit geldt ook voor hybride werken.
De afgelopen jaren zijn werkenden meer hybride gaan werken; het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk. Dit is deels een gevolg van de maatregelen die nodig waren in verband met de coronapandemie, maar ook in de jaren daarvoor werd, door verdergaande digitalisering en technologisering, al steeds meer hybride gewerkt. Het gedrag van medewerkers lijkt, door de pandemie, structureel veranderd te zijn en hybride werken is hierdoor niet meer weg te denken uit onze samenleving en uit de Rijksdienst. Het biedt kansen aan zowel werkenden, werkgevers en de maatschappij, maar hybride werken kan ook risico's met zich meebrengen. De verwachting is dat hybride werken zich ook de komende jaren nog verder zal ontwikkelen.
Werkgevers bieden ook meer mogelijkheden om hybride te werken. Zeker in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt is voor veel medewerkers de mogelijkheid van hybride werken een belangrijke voorwaarde geworden om bij een organisatie te willen werken. Hybride werken is daarmee relevant om een aantrekkelijk werkgever te zijn bij het werven en behouden van (nieuw) talent. Bijkomend voordeel is dat hybride werken, in de huidige krappe arbeidsmarkt, de toegankelijkheid van de arbeidsmarkt voor zowel werkgever als werknemer vergroot; immers de reistijd wordt steeds minder een belemmering om ergens te gaan werken.
Daarnaast draagt hybride werken bij aan mogelijke oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken zoals de woningcrisis, duurzaamheid en mobiliteit.

Het kabinet geeft aan dat hybride werken onderdeel is van de samenleving en vormt hier beleid op. Zo wordt hybride werken als uitgangspunt benoemd in het regeerakkoord en heeft het kabinet, naar aanleiding van het SER-advies 'Hybride Werken', de nationale agenda voor de toekomst van het hybride werken gepresenteerd.

Die verdere ontwikkeling van het hybride werken is geen natuurverschijnsel, maar een gevolg van keuzes die werkenden, werkgevers en de overheid bewust maken. Er ontstaat een nieuwe balans waarin hybride werken structureel onderdeel uitmaakt van hoe we in Nederland werken.

Voor steeds meer grote, vooral kantoorhoudende, organisaties is hybride werken het uitgangspunt voor de manier van werken geworden. Het kabinet heeft op 16 juni 2021 besloten dat hybride werken ook voor de Rijksdienst uitgangspunt is en de verwachting uitgesproken dat de meerderheid van medewerkers ongeveer 50% van hun werktijd op kantoor zullen zijn en 50% elders.

Door meer hybride te werken neemt het Rijk als werkgever ook haar verantwoordelijkheid bij het zoeken naar mogelijke oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Hybride werken ondersteunt opgavegericht en grenzeloos samenwerken…
In de visie van de werkgever Rijk past hybride werken bij de manier waarop de Rijksdienst haar werk wil uitvoeren. De overheid heeft zich tot doel gesteld dat de samenleving erop moet kunnen vertrouwen dat de overheid de burger centraal stelt. Het vertrekpunt is dat burgers behandeld worden zoals dat de overheid voor ogen staat en dat vanuit de opgave samengewerkt wordt. Samenwerken over grenzen van organisaties, zowel binnen als buiten de overheid, en steeds meer in participatie met de samenleving is daarbij een 'must'.
Hybride werken ondersteunt deze werkwijze en draagt hiermee ook bij aan de ambitie van het SGO voor de ontwikkeling van de Rijksdienst.
Het vergemakkelijkt zowel fysiek als digitaal contact tussen overheid en burger en tussen organisaties onderling.

De Rijksdienst is een grote organisatie met een grote diversiteit aan opgaven, werkprocessen en medewerkers. Veel medewerkers hebben in meer of mindere mate werkzaamheden die in een hybride vorm kunnen worden uitgevoerd. Of het nu gaat om bureauwerkzaamheden of inspecteurs die onderweg zijn. Tegelijk zijn er ook medewerkers, zoals gevangenbewaarders, schoonmakers of beveiligers, die door de aard van hun werk niet tot nauwelijks hybride kunnen werken. De ontwikkeling naar hybride werken vraagt om die reden een gedifferentieerde aanpak waarbij het mogelijk moet zijn om grenzeloos te kunnen samen werken.
Om de kansen van hybride werken zoveel mogelijk te kunnen benutten en de risico's zoveel mogelijk te beperken is een aantal centrale uitgangspunten, afspraken en faciliteiten nodig met ruimte voor departementen en teams om hier invulling aan te geven. Hiermee kan de Rijksdienst de juiste randvoorwaarden voor hybride werken creëren.
Wanneer de juiste randvoorwaarden gerealiseerd zijn en gebruikt worden, draagt hybride werken bij aan het realiseren van organisatorische, persoonlijke en maatschappelijke doelen.

Definitie hybride werken bij de Rijksdienst:
Hybride werken is een manier van werken waarbij je de ruimte hebt om bewuste keuzes te maken in hoe, wanneer, met wie en waar je samenwerkt: op een kantoor, op locatie, thuis of elders. Die keuzes stem je af met je leidinggevende en de collega's waarmee je samenwerkt.

Visie: Hybride werken in 2027…

Hybride werken is een structurele organisatieontwikkeling die ander gedrag met zich meebrengt. De gedragsontwikkeling naar en de randvoorwaarden voor hybride werken zijn niet op korte termijn gerealiseerd. Dit vraagt tijd en houvast voor medewerkers, leidinggevenden en dienstverleners in de acties die op korte en langere termijn noodzakelijk zijn om verder te komen.
Om houvast en richting te bieden voor de komende jaren zet de Rijksdienst een stip op de horizon en spreekt de volgende ambitie uit:

In 2027 is het vanzelfsprekend dat rijksambtenaren waar mogelijk hybride werken. De meerderheid van medewerkers werkt naar verwachting ongeveer 50% van de tijd thuis en 50% op kantoor of elders.
De mate waarin hybride gewerkt kan worden hangt af van de inhoudelijke opgave, het werkproces en teamafspraken. In de teamafspraken is aandacht voor de inhoudelijke opgave, het teamgevoel, verbinding, gezondheid en vitaliteit. Leidinggevenden en medewerkers houden zoveel mogelijk rekening met persoonlijke omstandigheden en voorkeuren. Zij geven hier, vanuit (persoonlijk) leiderschap, gezamenlijk invulling aan. Opleidingsprogramma's en workshops ondersteunen hen hierin. Indien nodig heeft de leidinggevende de beslissende stem.
In 2027 zijn de digitale en fysieke middelen om hybride te werken sterk verbeterd zodat medewerkers altijd en overal kunnen werken.
Medewerkers beschikken over een basisset van apparaten en apps waarmee informatie veilig gebruikt en gedeeld kan worden. De kantoren zijn uitgerust met middelen om hybride te kunnen ontmoeten en samenwerken. Apparaten en apps kunnen makkelijk met elkaar kunnen samenwerken. Voor alle faciliteiten geldt dat hulp en ondersteuning eenvoudig beschikbaar is en medewerkers mogelijkheden krijgen om (digitale) vaardigheden te ontwikkelen.
Medewerkers die thuis willen werken beschikken over een veilige en gezonde thuiswerkplek en worden hierin ondersteund door de werkgever.
Kantoren blijven plaatsen waar de Rijksoverheid zichtbaar is in de samenleving en waar burgers, organisaties en het Rijk elkaar fysiek of hybride ontmoeten. Steeds meer werklocaties (kantoren en specialties) van het Rijk zijn ingericht op hybride werken. Kantoren zijn levendig en aantrekkelijk. Om ontmoetingen tussen collega's onderling en partners uit de samenleving te stimuleren is er een landelijk netwerk van aantrekkelijke en direct toegankelijke Rijkskantoren met Rijksontmoetingspleinen. Het gebruik van kantoren kan leiden tot een compactere kantorenportefeuille.
Met dit alles draagt hybride werken bij aan een grenzeloos samenwerkende rijksoverheid en aantrekkelijk werkgeverschap.

2. Richtinggevend kader voor onderweg

Om deze ambitie te bereiken is het noodzakelijk de juiste randvoorwaarden te creëren voor de optimale hybride werkomgeving. Hybride werken heeft invloed op de werkomgeving als geheel. In onderstaande paragrafen van deze beleidsvisie wordt de toekomstige werkomgeving geschetst langs de lijnen van de sociale, digitale en fysieke werkomgeving.
Interventies in elk van deze omgevingen heeft invloed op het gedrag van medewerkers en daarmee op het bereiken van de ambitie op hybride werken. Het is daarom een 'conditio sine qua non' om door middel van een integrale en gerichte aanpak de optimale werkomgeving te realiseren.
De Rijksdienst is al onderweg naar hybride werken en faciliteiten worden al geleverd en ontwikkeld. Dit tweede deel biedt perspectief op de toekomst, heeft de status van een richtinggevend kader voor de komende vijf jaar en vormt de basis voor nadere kaderstelling ten behoeve van de verdere uitvoering.

a. Sociale werkomgeving

De ontwikkeling naar hybride werken is een transitieproces. Van medewerkers en leidinggevenden wordt ander gedrag gevraagd. Dit heeft direct impact op de sociale werkomgeving.
Hybride werken vraagt van de organisatie, leidinggevenden en medewerkers nieuwe werkwijzen en routines. Deze ontstaan door ruimte te geven aan leren en experimenteren en het telkens kort cyclisch te monitoren en bij te stellen waar nodig. De mate waarin hybride gewerkt kan worden is niet voor iedereen en alle situaties gelijk. De Rijksdienst is een zeer diverse organisatie met veel verschillende organisatieonderdelen en werkprocessen. De individuele behoeften en mogelijkheden van medewerkers verschillen en zullen daarnaast ook afgestemd moeten worden op die van het team en de organisatie als geheel.
De sociale werkomgeving richt zich op de relatie tussen de Rijksdienst als werkgever en haar medewerkers en welke verwachtingen en verantwoordelijkheden die er over en weer mogen zijn. Hierin speelt het team waarin een medewerker werkt een belangrijke rol. Het Rijk wil als werkgever aantrekkelijk zijn en blijven; een werkgever waar de medewerker met zijn talenten centraal staat en zich kan ontplooien in een werkomgeving die sociaal veilig, gezond, inclusief en plezierig is. Hybride werken draagt hieraan bij, maar geeft ook uitdagingen.

Team, werk en privé in harmonie

Veel medewerkers zijn onderdeel van een team. Samen werken zij, ieder vanuit de eigen taak, aan een opgave. In een hybride werkomgeving blijft dit. De manier waarop binnen een team gewerkt wordt kan wel veranderen. Hierover maken teams afspraken waarbij aandacht is voor de mogelijkheden en behoeften van medewerkers.

De wet 'Werken waar je wilt' geeft werknemers meer vrijheid om hun werkplek te kiezen. Deze wet formaliseert in feite de transitie naar hybride werken die binnen het Rijk al in gang is gezet.

De huidige maatschappij vraagt op alle terreinen veel van mensen. Wat er in de privésfeer bij medewerkers gebeurt kan grote effecten hebben op het werk en andersom. Hybride werken biedt, door de digitale ontwikkelingen, mogelijkheden om het werk en privéleven meer harmonieus te laten verlopen. Dit is concreet zichtbaar in bijvoorbeeld in meer ruimte voor sport, gezin en mantelzorgtaken. Voor medewerkers met een arbeidsbijzonderheid biedt hybride werken de mogelijkheid van tijd en plaats bewust werken. Het geeft hen flexibiliteit om hun persoonlijke omstandigheden en de werkvoorwaarden meer op elkaar aan te kunnen laten sluiten.
Voor medewerkers kan de vervagende grens tussen werk- en privé ook stressvol zijn. Oog voor en afspraken over vitaliteit en (on)bereikbaarheid krijgen daarom ook aandacht.

Omdat een medewerker onderdeel is van een team wordt de keuzevrijheid voor medewerkers enigszins beperkt vanuit het belang van het werk. Dit kan het werk zelf zijn, het inwerken van nieuwe collega's, het informeel leren of de sociale en inhoudelijke binding met team en organisatie.
Voor het creëren van sociale cohesie en verbinding tussen teamleden en de organisatie zijn en blijven fysieke ontmoetingen onontbeerlijk. Het Rijk hanteert dan ook als uitgangpunt dat medewerkers en leidinggevenden elkaar regelmatig fysiek ontmoeten. Teams maken daarom met elkaar afspraken over de taken, overleggen en sociale activiteiten waarvoor zij elkaar in de fysieke werkomgeving treffen. Leidinggevenden en medewerkers zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid hierin naar elkaar toe. Zowel werkgever (leidinggevende), als medewerker houden rekening met elkaars belangen vanuit goed werkgeverschap en goed werknemerschap. De leidinggevende heeft hierin zo nodig de beslissende stem.

(Persoonlijk) Leiderschap
Leidinggevenden en teamleden dragen allemaal bij aan het succesvol hybride kunnen werken. Het maken en naleven van teamafspraken vraagt iets van beiden. Hybride werken vraagt daarmee leiderschap van zowel leidinggevenden als medewerkers.

Leidinggevenden
Naast het, vanuit vertrouwen sturen op resultaat, stimuleren leidinggevenden in 2027 sociale cohesie en verbinding met de organisatie. Het creëren van de cohesie en verbinding doen zij door duidelijke gemeenschappelijke doelen te stellen die de medewerkers in het team verbinden en hierover veelvuldig te communiceren. Dit doen zij in samenwerking met hun teamleden. Het helpt daarbij dat leidinggevenden de sociale dynamiek in hun team goed kennen en in staat zijn actief aan een community te bouwen en doordat zij een goede sociale antenne hebben om op te merken wanneer het met een medewerker wat minder gaat. Hierbij heeft de leidinggevende aandacht voor inclusiviteit en de verschillende levensfases van de medewerkers.
Leidinggevenden zijn verder in staat om de verschillende voorkeuren en behoeften van medewerkers bespreekbaar te maken (1-op-1 en in teamverband) en durven maatwerk toe te passen en grenzen te stellen.

Om te realiseren dat leidinggevenden goed in staat zijn hun rol te vervullen, wordt via leiderschaps-, MD- en ABD-programma's actief ingezet op het goed toerusten van (toekomstige) leidinggevenden. De vorm en inhoud hiervan is afhankelijk van de context waarin leiding wordt gegeven (operationeel, beleid of bestuur).

Medewerkers
Hybride werken geeft medewerkers meer autonomie én verantwoordelijkheid. Dit vraagt van hen meer zelfregie en persoonlijk leiderschap bij de inrichting van hun werk en de relatie met het team. In belangrijke mate kunnen ze, vanuit hun professionaliteit, zelf hun werk plannen, prioriteren en structureren. Voor een optimale hybride samenwerking zoeken ze naar de informatie en de mensen die ze nodig hebben en zorgen ze dat ze hun 'stakeholders' - vaak op afstand - goed op de hoogte zijn. Ook spelen zij een actieve rol in het maken van teamafspraken over hybride werken.
Hybride werken vraagt daarnaast ook extra aandacht en zorg voor de eigen gezondheid en vitaliteit: grenzen bewaken, voldoende pauzes nemen, veel bewegen etc. Deze aandacht verschilt per individu en ook per levensfase.
Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen en teamontwikkeling. Zij worden hierin gestimuleerd door de organisatie en leidinggevenden onder andere door het aanbieden van (leer)interventies. Bij het stimuleren van initiatief is aandacht voor de medewerker en de context zoals nieuwe of jonge medewerkers.

Werklocatie
Door hybride werken is het mogelijk om op een andere locatie dan de eigen werklocatie te werken. Dit kan bijvoorbeeld een locatie dichter bij huis zijn of een locatie waar grenzeloos samengewerkt kan worden met andere rijkscollega's en externe partners. Een herkenbare basislocatie om vanuit te werken en directe collega's te treffen blijft evenwel van belang vanuit het oogpunt van sociale cohesie en het gevoel van verbondenheid.
Hybride werken werpt ook een ander licht op werken vanuit het buitenland. Op dit moment is het uitgangspunt van de werkgever "nee, tenzij.". Door de toegenomen mogelijkheden om op een afstand te werken kan het voor werknemers aantrekkelijk zijn om voor langere tijd of permanent vanuit het buitenland te werken op plekken, waar niet met een redelijke reistijd een werklocatie in Nederland te bereiken is.
De komende tijd zal een afweging worden gemaakt of het uitgangspunt "nee, tenzij" moet worden verruimd. Aspecten die daarbij een rol spelen zijn onder meer de consequenties voor het werk, de verbondenheid met de Nederlandse samenleving, de sociale cohesie en verbondenheid met collega's binnen de organisatie en de randvoorwaarden om op een goede manier vanuit het buitenland te kunnen werken (denk aan: informatiebeveiliging, reiskosten, ziekte en ongevallen etc.).

Veiligheid en gezondheid
De Rijksdienst is als werkgever verplicht een gezonde en veilige werkomgeving te bieden. Deze verplichting geldt ook voor de thuiswerkplek. De medewerker is verantwoordelijk om de werkplek goed te gebruiken, instructies op te volgen en tijdig (fysieke) klachten te melden.
Veilig en gezond hybride werken vraagt dus een inspanning van zowel organisatie als medewerker. Als werkgever draagt de Rijksdienst op locatie zorg voor een werkomgeving waar medewerkers gezond, veilig en optimaal hun werk kunnen uitvoeren.
Voor de thuiswerkplek bieden we iedereen gelijke voorzieningen, zoals opgenomen in de CAO Rijk. Jaarlijks is de inrichting van de thuiswerkplek en de ervaringen met hybride werken een gespreksonderwerp in het personeelsgesprek.
Als werkgever Rijk is er oog voor mogelijke arbeidsrisico's van hybride werken vanuit een actuele RI&E en worden waar nodig gericht acties ondernomen. In workshops en trainingen wordt aandacht geschonken aan preventie en de vitaliteit van medewerkers. Deze trainingen en workshops worden actief aangeboden.
De bedrijfshulpverlening wordt op een nieuwe leest geschoeid, zodat de beschikbaarheid in de rijkskantoren, waar de medewerkers hun werkzaamheden verrichten adequaat is. Tevens wordt onderzocht in welke mate de bedrijfshulpverlening in de thuissituatie georganiseerd moet worden. De nieuwe vorm bedrijfshulpverlening krijgt een plaats in de regelgeving en waar nodig in de CAO Rijk.

b. Digitale werkomgeving

De digitale ontwikkelingen gaan razendsnel. Jonge generaties groeien op met smartphones, tablets en een digitale identiteit. Op kantoor zijn mobiele apparaten ook niet meer weg te denken. De digitale werkomgeving speelt een cruciale rol: zonder uitstekende digitale verbindingen, applicaties, apparaten en beveiliging is hybride werken niet mogelijk. Daarbij is het noodzakelijk dat we inspelen op ontwikkelingen die zich voordoen en toekomstige oplossingen die kunnen bijdragen aan hybride werken.

De digitale werkomgevingen faciliteren grenzeloos samenwerken en ondersteunen de medewerker om aan de eisen voor informatiehuishouding te voldoen.
De digitale werkomgevingen sluiten op elkaar aan en maken (samen) werken op verschillende plaatsen, tijden en apparaten mogelijk. Medewerkers krijgen meer digitale mogelijkheden om informatie te delen en op te slaan en die mogelijkheden ondersteunen samenwerking tussen collega's binnen de eigen organisatie, rijksbreed en partners in de samenleving.

De werkomgevingen op elkaar laten aansluiten betekent dat medewerkers zoveel als mogelijk gebruik maken van dezelfde, gestandaardiseerde voorzieningen. Daarbij bevordert het gebruik van standaarden de interoperabiliteit tussen verschillende voorzieningen.
Medewerkers worden, als onderdeel van het programma 'Open op Orde', zoveel mogelijk ondersteund in het voldoen aan de eisen die vanuit informatiehuishouding worden gesteld.

Digitale toegankelijkheid is vanzelfsprekend en geregeld met een veilige mobiele basisuitrusting
De digitale werkomgeving is altijd en overal toegankelijk. Zowel voor mensen met als zonder (functie)beperking: iedereen heeft daartoe dezelfde mogelijkheden.
Alle medewerkers beschikken over een op de functie afgestemde persoonlijke mobiele digitale werkplek (apparaten en applicaties). Uitzondering hierop zijn processen waarbij digitale veiligheid extra geborgd moet worden of waarvoor geen digitale werkplek noodzakelijk is. Met deze ontwikkeling wordt tevens een volgende stap gezet naar papierloos werken.
De digitale werkplek biedt ruimte voor de digitale identiteit van de medewerker, de organisatie en/of de opgave waaraan gewerkt wordt. De apparaten zijn standaard voorzien van het hoogste niveau snelheid van de mobiele netwerken, zodat overal en onafhankelijk van de kantoornetwerken kan worden gewerkt.

Digitale (ontmoetings)faciliteiten op kantoor zijn altijd te gebruiken
De medewerker kan hybride en digitaal collega's en externen ontmoeten en dit wordt ondersteund met persoonlijke apparaten en in de kantoren. Daarbij kennen de kantoren waar mogelijk generieke voorzieningen. Digitaal ontmoeten kan onafhankelijk van de gekozen oplossingen; er is sprake van optimale interoperabiliteit. De netwerken (bedraad dan wel onbedraad) zijn toegerust op een toenemende belasting. Kaders worden hierop aangepast.
De digitale voorzieningen om te werken en ontmoeten op kantoor zijn in 2027 geoptimaliseerd. De komende jaren zijn, in lijn met de voorzieningen die er al zijn en de beweging die we daarin maken, steeds meer ruimtes geschikt voor digitale en hybride ontmoetingen. De voorzieningen en de toepassingen daarop zijn geharmoniseerd, waardoor ze eenduidig en simpel te bedienen zijn. De voorzieningen zijn op een doelmatige en integrale manier afgestemd op de ruimte: beeld, geluid, akoestiek en inrichting van de ruimte zijn van uitstekende kwaliteit, waardoor iedereen op een gelijkwaardige manier kan deelnemen.

De digitale werkomgeving wordt veilig gebruikt
De hybride werkomgeving stelt aanvullende eisen aan de (informatie)beveiliging ten opzichte van een traditionele, gesloten kantooromgeving.
De Rijksdienst draagt zorg voor een juiste technische beveiliging van de digitale middelen en informatie, zodat op kantoor, thuis en elders gewerkt kan worden. Zowel met collega's binnen de Rijksdienst als externen. Dit gebeurt onder andere via de IDWOR-kaders en IB architectuur.
Daarbij heeft ook de medewerker een belangrijke eigen verantwoordelijkheid veilig om te gaan met digitale middelen en informatie. De richtlijn hiervoor wordt om die reden regelmatig onder de aandacht gebracht.
Een ander belangrijk aspect van een veilige werkomgeving is het voldoen aan de AVG. De medewerker moet er vertrouwen in hebben dat de eigen persoonlijke gegevens, maar zeker ook die van anderen, veilig zijn en verwerkt worden volgens de regels van de AVG.

Ondersteuning en training
In een tijd waarin digitalisering onlosmakelijk onderdeel is van het leven zijn digitale vaardigheden en ondersteuning hierbij cruciaal.
Bij een uitrol en ondersteuning van dienstverlening is altijd een ondersteunend pakket van trainingen en handleidingen beschikbaar en wordt bepaald in hoeverre trainingen een verplichtend karakter hebben.
Een medewerker kan in 2027, ongeacht de organisatie waar hij/zij onder valt, op veel kantoren bij een ICT-servicedesk terecht voor ondersteuning. Tevens is de telefonische en digitale ondersteuning gemakkelijk bereikbaar en vindbaar.

c. **Fysieke Werkomgeving**

In 2027 kan elke rijksambtenaar de werkzaamheden adequaat uitvoeren op de locatie die daar op dat moment het beste bij past. De fysieke werkomgeving bestaat in het hybride werken uit de thuiswerkplek, de kantooromgeving en werken elders, zoals in de trein.

Een gezonde en veilige thuiswerkplek
Hybride werken biedt medewerkers meer mogelijkheden om vanuit huis te werken. Ook in de thuissituatie moet de inrichting van de werkplek goed en veilig zijn.
Voor de thuissituatie biedt het Rijk medewerkers financiële mogelijkheden om een goede werkplek naar eigen smaak en stijl in te richten. Van de medewerker wordt verwacht dat deze, met informatievoorziening en adviesmogelijkheden, een goede en veilige werkplek thuis inricht.
Voor medewerkers is er een instructie beschikbaar voor het inrichten en gebruik van de thuiswerkplek die regelmatig onder aandacht gebracht wordt. Verder kunnen medewerkers advies aanvragen bij Bedrijfszorg.

Een aantrekkelijke kantooromgeving
In 2027 is het gebruik van kantoren significant veranderd. Naar verwachting komen medewerkers ongeveer 50% van hun werktijd op kantoor. Wanneer zij op kantoor zijn, ligt er, naar verwachting, meer nadruk op samenwerking en ontmoeting en minder op individueel bureauwerk.
Wanneer medewerkers naar kantoor gaan, moet deze omgeving aantrekkelijk zijn en uitnodigen om grenzeloos samen te werken. Die aantrekkelijkheid is een essentiële hefboom om het hybride werken mogelijk te maken. Dit betekent een kwalitatief hoogwaardige inrichting met aandacht voor de identiteit van de opgave/organisatie en een (facilitaire) ondersteuning die bijdraagt aan het gebruikersgemak en de levendigheid in een gebouw. Om de levendigheid en fysieke ontmoeting te ondersteunen blijft de ambitie om een bezettingsgraad van 75% in de kantoren te realiseren.
Rijkskantoren hebben, naast het huisvesten van medewerkers, ook een belangrijke maatschappelijke functie. Zij zijn de zichtbare plaatsen waar (rijks)overheid, burgers en bedrijven elkaar ontmoeten. In 2027 zijn er daarom, naast het reguliere gebruik, ook meer mogelijkheden om rijkskantoren open te stellen voor maatschappelijke partners in de directe omgeving.
Om dit alles te realiseren moet de komende jaren de kantoorruimte in kwalitatieve en kwantitatieve zin aangepast worden.
In 2027 zijn steeds meer kantoren zo volledig en zo optimaal mogelijk ingericht voor het hybride werken. Zo wordt de verhouding tussen open en gesloten werkplekken aangepast, zijn er nieuwe concepten voor ontmoetingsruimtes en is er specifiek aandacht voor akoestische maatregelen.
Om die situatie te realiseren is begin 2023 een nieuw FWR kader vastgesteld dat dient als basis voor de herinrichting van de kantoren.
Met de nieuwe FWR als basis wordt, door middel van experimenten, de komende jaren verdere ervaring opgedaan met wat er in de kantooromgeving nodig is om het werk goed te kunnen doen. De uitkomsten van deze experimenten kunnen leiden tot een nieuwe normering voor de kantooromgeving.

De realisatie van de aanpassingen in de kantoren is, tot 2027, een fikse operatie die een wissel trekt op de concern dienstverleners (CDV's), de ICT dienstverlening voor de panden (IDV-P's) en in mindere mate op het Rijksvastgoedbedrijf. Uitgangspunt hierbij is dat door toepassing van bijvoorbeeld meubilair er ingezet wordt op een flexibele inrichting en het aantal bouwkundige aanpassingen tot een minimum wordt beperkt.
De realisatie vindt programmatisch plaats door:

- Masterplannen huisvesting
- Gerichte en programmatische inzet van de CDV's en IDV-P's

Landelijk netwerk van Rijkshubs met Rijksontmoetingspleinen

In 2027 is het voor medewerkers mogelijk om, wanneer zij daar behoefte aan hebben, meer in nabijheid van hun woonplaats te werken of vanuit het land op een locatie samen te komen. Er komt een landelijk netwerk van Rijkskantoren die de functie van Rijkshub krijgen. Deze kantoren zijn gevestigd op knooppunten in het land, eenvoudig bereikbaar met het openbaar vervoer en bieden goede parkeerruimte in de directe omgeving.
Medewerkers hebben directe toegang tot deze kantoren met hun Rijkspas. Zij kunnen hier gebruik maken van comfortabele voorzieningen zoals een bureauwerkplek en overlegruimte om te kunnen werken of ontmoeten. Werkprocessen met een hoog veiligheidsrisico blijven plaatsvinden in een (extra) beveiligde zone. Daar waar mogelijk zijn ook kantoordelen van specialties (zoals rechtbanken) open gesteld voor rijksmedewerkers.
In een aantal Rijkshubs worden Rijkontmoetingspleinen gerealiseerd. Op deze pleinen kunnen medewerkers elkaar, maar ook partners uit de samenleving ontmoeten en met elkaar samenwerken. De pleinen zijn eenvoudig en laagdrempelig toegankelijk, voorzien van comfortabele en hoogwaardige voorzieningen en zijn een visitekaartje voor het Rijk richting medeoverheden en samenleving.

Om het gebruik van Rijkskantoren te vergemakkelijken is er in 2027 een app beschikbaar waarop alle informatie over kantoren beschikbaar is en medewerkers een voorziening kunnen reserveren. Het systeem dat de basis is voor de gebruikersapp, biedt de dienstverleners informatie over panden en het gebruik daarvan om daarmee de dienstverlening te optimaliseren en te verbeteren. Dit draagt bij aan het realiseren van duurzaamheids- en doelmatigheidsdoelstellingen.

Meer levendigheid in passende kantorenportefeuille

De medewerkers van de Rijksdienst geven in diverse onderzoeken aan minder op kantoor te willen werken en het kantoor anders te willen gebruiken. Wanneer medewerkers naar kantoor gaan, moet deze omgeving kwalitatief aantrekkelijk en levendig zijn.

Kantorenportefeuille Rijksdienst
Bronnen: JBR '21 en medewerkeronderzoeken

Bruto vloeroppervlak: 2.03 miljoen m2
Kosten: €489 mln

Gebruik 2022: 20%-45%
Verwachting 2027 (zonder maatregelen): 50%-70%

Als medewerkers minder op kantoor komen is ook de gemiddelde behoefte aan een werkplek lager.
De behoefte aan werkplekken in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin verschilt echter per werkproces. De behoefte van een bestuursdepartement is anders dan een inspectiedienst met medewerkers die veelal onderweg zijn.

Bij de nieuwe behoeftestelling voor de huisvesting houden organisaties rekening met deze ontwikkelingen. Er wordt een nieuw kader ontwikkeld voor de inrichting van de kantoren, het zogenaamde FWR 3.0 kader. Dit kader, dat begin 2023 ter vaststelling wordt aangeboden aan de ICBR, geeft voor de gebruikers van de kantoren de mogelijkheid om hun wensen preciezer te formuleren, opdat de inrichting van de kantoren optimaal kan worden toegesneden op het hybride werken.

Een aandachtspunt binnen deze context is de relatieve leegstand van de kantoren. Wanneer het gebruik van kantoren te laag blijft ontstaat onwenselijke leegstand. Het gebruik van de kantoren in 2022 leidt tot een, grofweg, relatieve leegstand van ongeveer 40%. Dit komt neer op ongeveer een half miljoen m2. Het ondoelmatig gebruik van zo'n omvangrijke kantorenportefeuille is, gelet op onder andere de woningnood, en de ambitie op het terrein van duurzaamheid, maatschappelijk gezien niet goed uit te leggen. Rijkskantoren dienen doelmatig en efficiënt gebruikt te worden. Een levendig kantoor vraagt om een hoge bezettingsgraad. De eerder door de ICBR geformuleerde ambitie dat de Rijkskantoren een bezettingsgraad hebben van 75% blijft dan ook gehandhaafd.

Elders
Naast de kantoor- en thuiswerkplek kan door medewerkers ook op andere locaties hybride gewerkt worden zoals in de trein, een restaurant, etc. Dit biedt medewerkers nog meer keuzemogelijkheden. In de komende jaren wordt actief samenwerking gezocht om in kantoren van andere overheden en maatschappelijk organisaties) te kunnen werken. Een van de elementen in de samenwerking is wederkerigheid in het gebruik van de kantoren.
Vanuit optiek van informatieveiligheid en privacy, wegen medewerkers steeds zorgvuldig af welke taken op dergelijke openbare plaatsen gedaan kunnen worden. Ook zijn zij alert op een goede zit- en werkhouding, aangezien de invloed van de werkgever op de fysieke omstandigheden nihil zijn. De werkgever ondersteunt hen hierin door het verstrekken van informatie.

3. Sturing en governance

Deze beleidsvisie beziet de volledige werkomgeving van een medewerker op sociaal, digitaal en fysiek gebied. Het is daarmee een integrale visie. Een interventie in het ene domein heeft effect op een of meer andere domeinen. De realisatie hiervan gaat echter niet vanzelf en vraagt daarmee ook een integrale aanpak en sturing.
Vanaf 2021 is ervaring hiermee opgedaan binnen het Rijksprogramma Hybride Werken en zijn stappen in deze aanpak gezet. Het Rijksprogramma eindigt het laatste kwartaal 2023. Dit vraagt om herbezinning op de organisatie hierna. Op 1 januari 2024 is, op basis van een evaluatie van het Rijksprogramma, een vorm gekozen en geïmplementeerd om de aanpak voort te zetten.

Gelijktijdig wordt om meer snelheid gevraagd in de realisatie van de voorzieningen.
Uit de ervaringen die in het programma hybride werken zijn opgedaan door het programma zelf, gebruikers en dienstverleners, blijkt dat de sturing op de facilitaire- en ICT-dienstverlening herijkt moet worden. Er is thans nog sprake van teveel inertie in het de wijze van inrichting van deze kolommen. Om die reden en om snelheid in realisatie van voorzieningen te krijgen is het van belang de huidige werkwijze grondig te evalueren en wellicht te herijken.
Hiertoe wordt vanuit DGDOO in 2022 een opdracht tot evaluatie verstrekt. De uitkomsten daarvan worden in de loop van 2023 verwacht en worden benut voor de verdere inrichting van de sturing en de governance voor de hervorming van de kantooromgeving. Hierbij worden de adviezen vanuit de evaluatie van het Rijkshuisvestingsstelsel meegenomen. Dienstverleners worden gestimuleerd om, daar waar ze kansen zien, de organisatie van de dienstverlening te blijven verbeteren.

Bronnen:

- Maandelijkse monitor hybride werken;
- SER-advies Hybride Werken;
- Eerste resultaten WOBO;
- Pandbezettingsmonitor;
- Medewerkerssessies;