



Voorzitter en leden GOR Rijk

**Directoraat-Generaal
Digitalisering en
Overheidsorganisatie**
Rijksprogramma Hybride
Werken

www.rijksoverheid.nl
www.facebook.com/minbzk
www.twitter.com/minbzk
[www.linkedin.com/company/
ministerie-van-bzk](https://www.linkedin.com/company/ministerie-van-bzk)

Datum 29 juni 2023
Betreft Besluit n.a.v. advies GOR Rijk, Beleidsvisie Hybride Werken
2027

Met belangstelling heb ik kennisgenomen van uw advies d.d. 27 februari jl. aangaande de beleidsvisie Hybride werken 2027: Hybride samen werken is vanzelfsprekend. Uw advies is opgesteld in reactie op mijn adviesaanvraag d.d. 1 december 2022. Ik dank u hier van harte voor. Met uw advies wordt de beleidsvisie verder verrijkt en gedragen. In deze brief reageer ik graag inhoudelijk op uw advies en informeer ik u over mijn besluit aangaande de beleidsvisie. Achtereenvolgens ga ik in op uw algemene aanbeveling en de afzonderlijke adviezen die u geeft.

Beleidsvisie geeft richting en ruimte

Allereerst ben ik verheugd dat u de richting van de beleidsvisie ondersteunt. Hybride werken dient in samenspraak tussen werkgever en werknemers invulling te krijgen. Steun op de richting vanuit uw zijde is daarbij van belang.

In uw algemene aanbeveling geeft u aan in de beleidsvisie verplichtingen, regels en normen te herkennen en verder geeft u aan normeringen en afspraken over te willen laten aan de werkvloer. Met dat laatste ben ik het grotendeels eens.

In de beleidsvisie spreken we als werkgever uit dat afspraken over de invulling van het hybride werken binnen teams worden gemaakt. De beleidsvisie geeft hier richting en ruimte voor. Dit is ingegeven omdat het werk en het team centraal staan en de diversiteit van de werkprocessen het geven van een algemene norm erg moeilijk maakt.

Zo zien wij dat steeds meer organisaties (o.a. Financiën, OCW, EZK/LNV en IenW) een nadere invulling geven aan de ambitie die uitgesproken is in de visie. Ik juich dat toe. Het laat zien dat organisaties de handschoen oppakken om de beweging naar het hybride werken te maken en dat wij ruimte bieden om de invulling van het hybride werken op decentraal niveau te laten plaatsvinden. We stimuleren teams om dit gesprek met elkaar te voeren en bieden verschillende instrumenten om hen hierbij te ondersteunen.

Als werkgever ondersteunen wij leidinggevenden erbij dat zij met het team afspraken maken. Het kan echter zo zijn dat teams er niet uit komen en dat dit schadelijk is voor het team en/of de opgave waaraan zij werken. In dat uiterste

geval heeft de leidinggevende, vanuit zijn of haar verantwoordelijkheid, een beslissende stem. Inzet is echter om binnen teams afspraken te maken.

In uw advies geeft u aan dat de passage over het 50% werken op kantoor en 50% thuis/elders de suggestie wekt van een norm. Dit is geenszins de bedoeling van deze passage. Vanaf de eerste onderzoeken en gesprekken geeft een groot deel van de medewerkers aan ongeveer de helft van hun werktijd op kantoor en de andere helft thuis of elders te willen werken. Ook latere onderzoeken en bezettingscijfers geven aan dat medewerkers dit willen en vaak ook zo doen. Op grond van deze onderzoeken hebben we als werkgever de verwachting dat dit patroon zich zal bestendigen. Ik zie deze percentages daarmee als een weergave van de wens van de medewerkers in algemene zin en niet als een norm voor individuele medewerkers. In de visie onderkennen wij de wens van onze medewerkers en spreken we de ambitie uit hen een werkomgeving te willen bieden die deze wens ondersteunt.

Ik heb de tekst van de visie op dit punt gewijzigd om daarmee de bedoeling ervan scherper te maken.

In de beleidsvisie staan nog enkele andere cijfers zoals de bezettingsgraad van 75% in de kantoren. Dit is een reeds bestaand kader voor het gebruik van de kantoren. Dit kader is aangehaald ter onderbouwing van het belang van levendigheid - en daarmee van aantrekkelijkheid - van het kantoor.

Door, vooral, de technologische ontwikkelingen is het steeds beter mogelijk om (tijdelijk) in het buitenland te werken. Er zijn ook regelmatig medewerkers die hierom vragen. Voor verbondenheid met de organisatie, met de Nederlandse samenleving, voor sociale cohesie, samenwerking met collega's en voor specifieke werksoorten en taken is het echter belangrijk en noodzakelijk om regelmatig fysiek op een werklocatie te zijn. Tijdelijk werken in het buitenland zal daarom in de regel een uitzondering zijn, maar is in sommige gevallen wel mogelijk. De leidinggevende en medewerker maken hierover afspraken. Hierbij is het belangrijk dat deze afspraken in enige vorm schriftelijk worden vastgelegd, bij voorkeur in P-Direkt. Dit geeft helderheid zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Op korte termijn wordt een handreiking tijdelijk werken vanuit het buitenland gepubliceerd, die bedoeld is om leidinggevend en medewerkers hierbij te helpen. De tekst in de beleidsvisie is aangepast in de zin van het hiervoor genoemde.

Op uw aanbod in gesprek te gaan over het initiatiefwetsvoorstel 'werken waar je wilt' ga ik van harte in.

Voortdurende ontwikkelingen

Ik onderschrijf uw advies om rekenschap te blijven geven van de voortdurende ontwikkelingen in hybride werken. Deze ontwikkelingen zien we, door vergaande technologisering, al enkele decennia, maar zijn door de coronaperiode in een stroomversnelling gekomen. Dit geldt in het bijzonder voor de Rijksoverheid.

U adviseert om in de beleidsvisie nog een monitoringsparagraaf op te nemen. Vanuit goed werkgeverschap vind ik het belangrijk dat wij de ontwikkeling en

ervaring van de werkomgeving en manier van werken regelmatig monitoren. Voor hybride werken maken we gebruik van de drie maandelijkse Monitor Hybride Werken, het Werkomgevingsbelevingsonderzoek (WOBO) en waar mogelijk medewerkeronderzoeken en flitspanels.

Op heel veel plaatsen wordt geëxperimenteerd en geleerd van de nieuwe situatie en de mogelijkheden die dit biedt. Zo zijn er op het gebied van huisvesting de Living Labs in Den Haag en Amsterdam. In talloze organisaties zoals RVO, CJIB en IenW en BZK wordt ook geëxperimenteerd met een andere werkwijze in teams en met externe organisaties.

De uitkomsten van de onderzoeken en experimenten bespreek ik ook graag met u. Uiteraard gebruiken we deze om kaders, beleid en uitvoering aan te passen en te verbeteren. Daar waar van toepassing volgt een formeel advies- of instemmingstraject.

Een aparte monitoringsparagraaf neem ik niet op, maar ik geef op deze wijze invulling aan uw advies.

Verbondenheid

Terecht besteedt u in uw advies aandacht aan het thema verbondenheid. Door het hybride werken is dit extra belangrijk geworden. Zowel voor het welzijn van de medewerkers, als ook om een aantrekkelijk werkgever te zijn voor potentiële medewerkers.

U stelt in uw advies dat de verantwoordelijkheid voor verbondenheid helemaal bij de leidinggevende wordt gelegd. Hier kijk ik wat anders tegen aan. In de beleidsvisie spreken we nadrukkelijk over persoonlijk leiderschap van medewerkers. Ook zij hebben een rol in het maken en naleven van teamafspraken en daarmee ook in het realiseren van verbondenheid in het team. Dit kan zowel op fysieke als digitale wijze. Ik vind het van belang dat we leidinggevend en medewerkers blijven stimuleren en inspireren om die verbondenheid te organiseren. Zo is er in maart jl. nog een speciale nieuwsbrief verstuurd met voorbeelden hiervoor.

Het thema verbondenheid vind ik, met u, een heel belangrijk thema dat wat mij betreft het hybride werken overstijgt. In ons personeelsbeleid moet verbondenheid een rode draad zijn voor het binden, behouden en boeien van onze medewerkers. Het is belangrijk hier op centraal niveau richting in te geven en departementen ruimte te geven voor de verdere invulling. De komende tijd gaan we het strategisch personeelsbeleid voor de komende jaren herijken. In dit verband voer ik graag verder met u het gesprek over het thema verbondenheid.

Ondersteuning en begeleiding van medewerkers

In uw advies geeft u aan dat ondersteuning en begeleiding van medewerkers (hieronder vallen ook leidinggevend) in het hybride werken belangrijk is en dat de ondersteuningsbehoefte afhankelijk is van persoonlijke omstandigheden van een medewerker. U vraagt daarbij in het bijzonder aandacht voor medewerkers

Datum
29 juni 2023

die minder zelfredzaam zijn. Tenslotte besteedt u aandacht aan de rol die de leidinggevende heeft bij het ondersteunen van medewerkers.
Uw advies neem ik graag ter harte en waar mogelijk zetten we hier al op in.

Er zijn inmiddels veel verschillende faciliteiten beschikbaar die dit ondersteunen. Het is belangrijk dat medewerkers weten van het bestaan van de faciliteiten en, waar nodig, geholpen/getraind worden in het gebruik. Bijvoorbeeld door middel van informatie over de thuiswerkplek, het maken van teamafspraken met een teamcanvas of veilig digitaal werken.
Vervolgens is het aan zowel de leidinggevende als collega's in het team om, waar nodig, elkaar te stimuleren en te helpen bij het gebruik ervan.

De Arbocatalogus Rijk is inmiddels aangepast aan de nieuwe situatie van het hybride werken. Ook hier is ruimschoots aandacht voor ondersteuning en communicatie. Hierbij is constructief samengewerkt tussen de werkgever, de vakbonden en de GOR Rijk. De Arbocatalogus ligt op dit moment voor instemming voor bij de Nederlandse Arbeidsinspectie en het traject is gestart voor de implementatie ervan.

Uitvoeringsproces

De beleidsvisie heeft een horizon van vijf jaar en geeft aan welke ontwikkeling we willen maken in de dienstverlening voor en ondersteuning van onze medewerkers. Deze tijd hebben we zeker nodig om de beweging die is ingezet verder voort te zetten en de uitvoering ter hand te nemen.
Zoals eerder al benoemd, zijn departementen en organisaties aan de slag met de implementatie van het hybride werken voor hun eigen organisatie. Daar worden ook de lokale ondernemingsraden nauw bij betrokken.
Op rijksniveau werken we aan het creëren van de randvoorwaarden en de voorzieningen voor het hybride werken. We werken hier, daar waar mogelijk, planmatig aan. U merkt in uw advies terecht op dat we nog aan het leren zijn. Bij de uitvoering willen we de lessen die we leren uit de experimenten verwerken. Daarmee ontstaat een iteratief proces van uitvoering in plaats van een blauwdruk met een planning voor de komende vijf jaar.
Op rijksniveau spreken we in de verschillende werkgroepen van de GOR Rijk met u over de uitvoering en waar nodig leggen we kaders aan u voor.

Graag herhaal ik hierbij mijn oproep om, indien u signalen opvangt dat er bij een organisatieonderdeel niet conform onze beleidsvisie wordt gewerkt, deze signalen met mij te delen.

Besluit

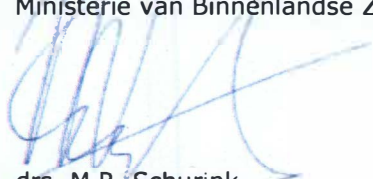
Mede op basis van uw advies stel ik hierbij de beleidsvisie 2027: Hybride samenwerken is vanzelfsprekend vast. De definitieve tekst vindt u als bijlage bij deze brief.

**Directoraat-Generaal
Digitalisering en
Overheidsorganisatie**
Rijksprogramma Hybride
Werken

Graag sluit ik af met u nogmaals dank te zeggen voor uw waardevolle advies en zie ik er naar uit om met u in gesprek te blijven over de ontwikkeling van de werkomgeving van onze medewerkers.

Datum
29 juni 2023

Met vriendelijke groet,
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,



drs. M.R. Schurink
Secretaris-generaal