



# Hybride werken

#Hybride VLD  
24 maart 2021

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. Project</b>	<b>4</b>
2.1 Doelstelling	4
2.2 Te behalen resultaten	5
2.3 Scope	6
<b>3. Projectorganisatie</b>	<b>7</b>
3.1 Organisatiestructuur en context	7
3.2 Samenstelling projectorganisatie en rollen	7
3.3 Relatie tot andere projecten	8
<b>4. Aanpak</b>	<b>9</b>
<b>5. Planning</b>	<b>10</b>
<b>6. Financiën</b>	<b>11</b>
<b>7. Communicatie</b>	<b>13</b>
<b>8. Risicoanalyse</b>	<b>13</b>
<b>9. Gevraagd besluit</b>	<b>13</b>

## Managementsamenvatting Hybride werken

<b>Start- en einddatum</b>	1 februari 2021 – 1 oktober 2021		
<b>Doelstelling project</b>	Doel van het project 'Hybride werken' is te zorgen dat medewerkers op korte termijn voldoende middelen hebben om goed thuis te kunnen werken, dat het kantoor dusdanig wordt aangepast dat dit ontmoeting en vergadering ondersteunt en dat de spelregels voor hybride werken concreet zijn beschreven en helder zijn voor de medewerkers.		
<b>Belangrijkste resultaten</b>	<b>(Mijlpaal)producten</b>	<b>Plandatum</b>	
	De locaties Westnieuwland en Markt 11 zijn (beperkt) ingericht voor de terugkeer van medewerkers en aangepast aan de behoefte aan ontmoeten en samenwerken	1 september	
	Hybride werkers kunnen ergonomisch verantwoord thuis werken met laptop en thuiswerkmiddelen	1 november	
	De eerste instrumenten voor fit en betrokken werken zijn ingevoerd	1 oktober	
	Er zijn kaders opgesteld en er is ondersteuning geboden bij digitaal samenwerken	1 oktober	
<b>Financiën</b>	<b>Toelichting</b>	<b>483.000</b>	
	Aanvullend voor de invoering van hybride werken is een bedrag van 483.000 benodigd		
	Persoonlijke standaarduitrusting uit:	210.000	
	Kredietaanvraag	210.000	
	Ergonomische werkplek middelen uit:	273.000	
	Aanwezige reserve organisatieontwikkeling	121.000	
	Facilitaire voorzieningen budget beveiliging	111.565	
	Facilitaire voorzieningen budget meubilair	18.000	
	Eenmalige impuls algemene reserve	22.435	
<b>Risico's (Top 4)</b>	<b>Risico</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Eigenaar</b>
	Leidinggevend werken niet volgens protocol	Draagvlak creëren. Vroeg betrekken	Opdrachtgevers, Projectleiders
	Er ontstaat weerstand onder de medewerkers	Draagvlak creëren, duidelijk communiceren	Projectleiders en Communicatie
	Medewerkers keren terug naar de oude werkwijze zodra het kantoor opengaat	Regels opstellen voor dit scenario en kleine ingrepen in locatie Westnieuwland	Werkgroep huisvesting
	Mensen gaan volledig op kantoor/volledig thuis werken	Kaders, verantwoordelijkheid leidinggevend	Werkgroep samenwerken
<b>Samenhang met andere projecten en lijnactiviteiten</b>	Aanbesteding Audio Visuele middelen Aanbesteding kantoormeubilair Digitaal samenwerken Cloud migratie Vastgoedstrategie Vitaliteitsonderzoek Duurzaamheidsvisie en circulaire kantooromgeving Implementatie Ms Intune		

# 1. Inleiding

Door Corona werken de medewerkers van de gemeente Vlaardingen al geruime tijd thuis. In het najaar van 2020 is een enquête afgenomen onder de medewerkers, waarin is onderzocht hoe de medewerkers de thuiswerksituatie ervaren, wat ze als voor- en nadelen van de huidige situatie ervaren en hoe de organisatie staat tegenover een hybride werkvorm waarbij, als dit weer mogelijk is, gedeeltelijk thuis en gedeeltelijk op kantoor zal worden gewerkt.

Uit de enquête is gebleken dat veel medewerkers het thuiswerken als prettig ervaren omdat reistijd wegvalt, ze minder afleiding ervaren, en er ruimte is voor flexibele invulling van de werktijden. Ook blijkt uit de enquête dat er meer behoefte is aan ontmoeting en verbinding en aan een betere thuiswerkplek, gefaciliteerd vanuit de gemeente en dat de voorkeur voor de toekomst uitgaat naar een verhouding van 40% op kantoor en 60% thuis.

Op basis van het onderzoek onder medewerkers, heeft het CMT besloten dat hybride werken ingevoerd gaat worden. Concreet betekent dit dat 60% thuis en 40% op locatie gewerkt zal worden, dat er wordt voorzien in een Persoonlijke Standaard Uitrusting (laptop, muis, toetsenbord) en dat er een voorziening beschikbaar wordt gesteld voor het op ergonomisch verantwoorde wijze inrichten van de thuiswerkplek. De OR heeft een positief advies uitgebracht op het voorstel aan het CMT.

In voorliggend plan van aanpak wordt beschreven hoe hybride werken ingevoerd gaat worden in de organisatie, waarmee we er rekening mee houden dat in de zomer de medewerkers gefaseerd terug kunnen naar kantoor voor maximaal 40% van hun werktijd.

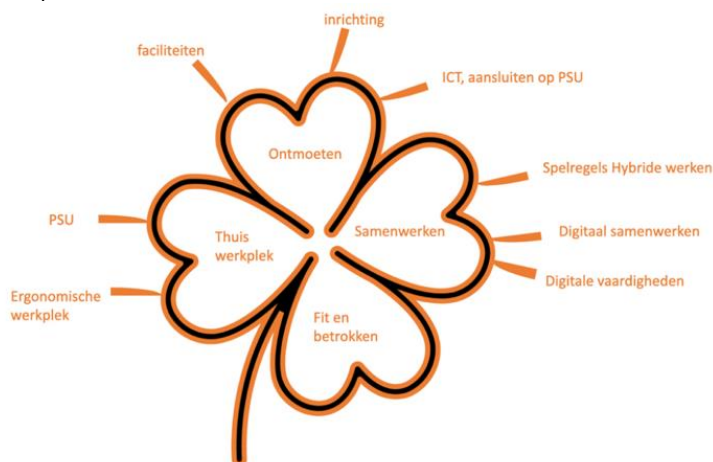
## 2. Project

### 2.1 Doelstelling

Het doel van dit project is om hybride werken vorm te geven voor de gemeente Vlaardingen.

Hybride werken staat voor het flexibel kiezen van de tijd, locatie en de wijze waarop het werk plaatsvindt. De keuze wordt niet bepaald door het beschikbare gebouw (of de gewoonte om naar kantoor te gaan) maar het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en klanten (Website A&O fonds).

Er zijn verschillende thema's waaraan aandacht besteed zal worden in de transitie naar hybride werken: thuiswerkplek, ontmoeten, samenwerken en fit en betrokken:



## 2.2 Te behalen resultaten

Het beoogde resultaat is van dit project luidt:

**De nieuwe hybride manier van werken en de bijbehorende spelregels zijn concreet uitgewerkt en gecommuniceerd. De ondersteunende middelen zijn beschikbaar voor de medewerkers. Medewerkers kunnen goed digitaal werken en weten hoe dat moet.**

Om dit resultaat te behalen wordt er op basis van de thema's aan de volgende deelresultaten gewerkt:

### **Ontmoeten: We werken minimaal 60% thuis en maximaal 40% op het Stadhuis of in de Stad.**

Hierbij dienen de gemeentelocaties als ontmoetingsplek voor samenwerken, inspireren, kennisdelen, vergaderen en om even aan te landen. In de stad staan we in contact met inwoners en met ondernemers, en thuis werken mailen we, vergaderen we en werken we individueel en geconcentreerd.

1. De locaties Westnieuwland en Markt 11 zijn (beperkt) ingericht voor de terugkeer van medewerkers en aangepast aan de behoefte aan ontmoeten en samenwerken

### **Thuiswerkplek: We kunnen digitaal werken: Thuis en elders**

Alle medewerkers hebben een thuiswerkplek waar ze goed kunnen werken. Er is een werkende computer en een werkplek die voldoet aan Arbowetgeving. Daarnaast is er voldoende kennis over hoe we digitaal samenwerken, waar we ook zijn: thuis op kantoor en in de stad.

2. Hybride werkers kunnen ergonomisch verantwoord thuis werken met laptop en thuiswerkmiddelen

### **Fit en betrokken: We voelen ons fit en betrokken, waar we ook werken.**

We voelen ons fit, zowel fysiek als mentaal. Ook voelt iedereen zich betrokken bij de organisatie. Daarbij hebben we aandacht voor de werknemers die veel thuis werken.

3. De eerste instrumenten voor fit en betrokken werken zijn ingevoerd

### **Samenwerken: WoW! We hebben een flexibele way-of-working**

Er bestaat geen perfecte invulling van het begrip 'Hybride werken.' Hoewel het noodzakelijk is om kaders te stellen, is de invulling afhankelijk van de organisatie, de werkzaamheden en het individu. Daarom werken we naar een flexibele way-of working, met ruimte voor maatwerk, en voor veranderende behoeftes en ideeën in de toekomst.

4. Het is duidelijk wie een hybride werker is en wie niet
5. De nieuwe manier van werken is beschreven in 'de gouden regels'
6. Er zijn kaders opgesteld en er is ondersteuning geboden bij digitaal samenwerken

Tot slot worden er een aantal documenten opgeleverd als onderdeel van de projectorganisatie.

7. Er is een goedgekeurd projectplan
8. Er is een communicatieplan en een contentkalender
9. De producten die in het project zijn opgeleverd zijn geborgd in de organisatie

## 2.3 Scope

Uiteraard zijn er al veel activiteiten in gang gezet. Een aantal daarvan moet wel uitgevoerd worden, maar vallen buiten de scope van het project hybride werken.

In scope	Buiten scope
<b>Thuiswerkplek</b>	
Faciliteren persoonlijke standaarduitrusting	Aangepaste thuiswerkmiddelen ARBO
Faciliteren thuiswerkmiddelen a €750 pp.	Netwerkverbinding thuiswerkplek
Thuiswerkovereenkomst voor de gehele thuiswerkplek	MS Intune
Risico inventarisatie & evaluatie	Afwijkende standaarduitrusting op basis van werkzaamheden
<b>Ontmoeten</b>	
Inrichtingsvoorstel Westnieuwland en Markt 11	Verbouwing Burgemeester Heusdenlaan 357
Verbouwing (beperkt) Westnieuwland en Markt 11 naar ruimte voor samenwerken en ontmoeten met aanlandplekken	Inrichtingsvoorstel kantoor Burgemeester Heusdenlaan 357
Indeling die flexibele way-of-working mogelijk maakt	Ombuigingsvoorstellen en de gevolgen daarvan**
	Opruimen papieren werkarchieven en kasten in kantooromgeving
	Aanbesteding voor audiovisuele middelen**
<b>Samenwerken</b>	
Vaststellen kaders voor hybride werken	Digicoaching en werkinstructies voor specifieke software
Implementatie kaders hybride werken	Implementatie van het plan voor digitaal samenwerken
Ondersteuning van leidinggevend en bij hybride leiderschap	
Ondersteuning digivaardigheid bij hybride samenwerken	
<b>Fit en Betrokken</b>	
Invoeren van de eerste instrumenten op basis van advies welbevinden van Iva de Voogd	Volledige implementatie advies welbevinden
	Maatwerk voor de mensen met een onwerkbaar thuiswerksituatie
	Ondersteuning bij gezond en vitaal thuiswerken

\*\* Voor een toelichting op de afhankelijkheid van deze projecten: zie paragraaf 'Relatie tot andere projecten.'

### 3. Projectorganisatie

#### 3.1 Organisatiestructuur en context

Dit project is onder de naam TPAW geïnitieerd door ... in het najaar van 2020. In februari 2021 hebben zij het stokje overgedragen aan projectleiders... De initiatiefnemers zijn bij het project betrokken als stuurgroep, samen met ... als gedelegeerd opdrachtgever. De organisatiestructuur van het project, dat inmiddels ‘Hybride werken’ heet, ziet er als volgt uit:



#### 3.2 Samenstelling projectorganisatie en rollen

De projectgroep bestaat uit de projectleider, de junior projectleider en de projectleden die elk vanuit hun eigen expertise bijdragen aan het project:

Naam	Rol	Toelichting
	Projectleider	Verantwoordelijk voor de voortgang van het project en de verantwoording tegenover de opdrachtgever.
	Junior projectleider	Verantwoordelijk voor projectbeheersing, aansturing projectgroep en werkgroepen.
	Lid projectgroep	Financiën
	Lid projectgroep	Communicatie
	Lid projectgroep	Facilitair
	Lid projectgroep	Personeelszaken
	Lid projectgroep	ICT

Aanvullend op de projectgroep zijn er werkgroepen. Deze werkgroepen werken in wisselende samenstelling aan producten. De werkgroepen worden gedurende het project ingesteld, en worden weer ontbonden wanneer het beoogde resultaat is behaald. De werkgroepen zijn cross-functioneel en verschillende medewerkers kunnen in meerdere teams zitten.

### 3.3 Relatie tot andere projecten

Project	Projectleider	Toelichting
Aanbesteding Audio Visuele middelen		Belangrijk bij herinrichting Westnieuwland en Markt. Uitgangspunt dient flexibiliteit te zijn. Deze wens is besproken met de projectleider en is meegenomen in de aanbesteding.
Cloud Migratie		Verplaatsing van het IT landschap naar de Cloud. Beheer wordt uitbesteed. Er vindt waar nodig afstemming plaats tussen werkgroep PSU en projectleider.
Vastgoedstrategie		Opbrengsten uit het afstoten van vastgoed kunnen worden gebruikt voor o.a. toekomstige verbouwing locaties Markt 11 en Westnieuwland. Voor de verbouwing die binnen de context van dit project plaatsvindt, is dit niet relevant gezien het feit dat we in eerste instantie de twee kantoren beperkt zullen aanpassen.
Vitaliteitsonderzoek		Belangrijk om aansluiting te vinden bij thema vitaliteit. Met name voor het thema Fit en Betrokken.
Aanbesteding kantoormeubilair		Voor een (digitale) catalogus met ergonomische thuiswerkmiddelen.
Duurzaamheidsvisie en circulaire kantooromgeving		Bij de uitgifte van kantoormeubelen en de inrichting van locaties Westnieuwland en Markt moet afstemming plaatsvinden.
Ontwikkeltraject voor de teammanagers		Ondersteuning van leidinggevendenden bij hybride leiderschap.



## 4. Aanpak

Projectgroep:

1. Projectgroep aanstellen
2. Communicatieplan maken
3. Werkgroepen aanstellen

Hybride werken:

1. Uitwerken van de criteria: wanneer ben je een hybride werker en wanneer niet?
2. Hoe ziet de hybride manier van werken er uit? Wat betekent dat concreet voor de medewerkers en hun manier van werken?
3. Evaluatie en bijstelling van de hybride manier van werken

Thuiswerkplek: Digitale werkplek

1. De lijst wel/niet hybride werken aanvullen om een actueel overzicht te krijgen van het aantal mensen dat hybride gaat werken en het aantal mensen dat nog geen laptop met toebehoren beschikbaar heeft
2. Bestellen van laptops via een minicompetitie
3. Spelregels voor de bruikleen van de laptop opstellen
4. De bestelde laptops gefaseerd uitdelen

Thuiswerkplek: Ergonomische werkplek

1. Lijst opstellen van thuiswerkmiddelen
2. Criteria formuleren voor marktconsultatie. Hierbij wordt ook rekening gehouden met mogelijkheden voor hergebruik/refurbished
3. Bruikleenovereenkomst thuiswerkplek opstellen

Ontmoeten: Beperkte verbouwing locaties Westnieuwland 6 en Markt 11

1. Opdracht geven aan een huisvestingsbureau om een inrichtingsvoorstel te maken voor de locaties Markt 11 en Westnieuwland 6
2. Dit voorstel uitwerken en een inrichtingsbesluit nemen
3. Het ontwerp laten realiseren

Ontmoeten: Afspraken en spelregels voor gebruik van kantoorruimtes

1. Afspraken maken en spelregels formuleren voor de gefaseerde terugkeer naar de ontmoetingsruimtes
2. Afspraken maken en spelregels formuleren voor het gebruik van kantoorruimtes
3. De mensen die een rol krijgen in het naleven van afspraken informeren, ondersteunen en faciliteren
4. Kaders opnemen in het communicatieplan en de organisatie op de hoogte stellen

Fit en betrokken: Advies Welbevinden

1. Advies uitbrengen met als onderwerp welbevinden en betrokkenheid bij hybride werken
2. Invoeren van de eerste instrumenten

Samenwerken: Afspraken en spelregels voor digitaal samenwerken

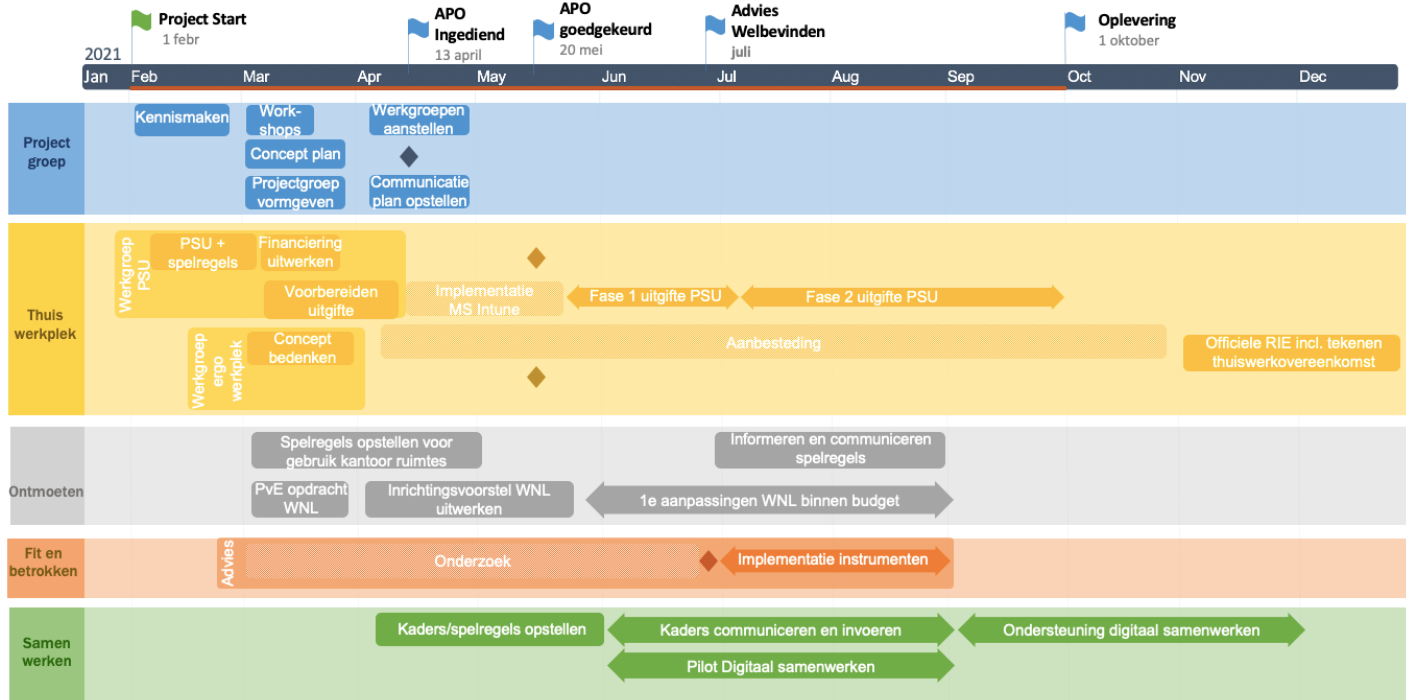
1. Afspraken maken en spelregels formuleren voor digitaal samenwerken
2. Vastleggen hoe dit gewaarborgd wordt
3. Kaders opnemen in het communicatieplan en de organisatie op de hoogte stellen
4. Ondersteuning bieden bij de verandering

Samenwerken: Pilot digitaal samenwerken

- Ervaring ophalen bij andere gemeenten
- Ontdekken hoe we digitaal willen (samen)werken
- Uitwerking van een blauwdruk met daarin aanpak, planning en kosten voor een vervolgproject digitaal samenwerken

## 5. Planning

De aanpak is vertaald naar een planning, waarin we er rekening mee houden dat in de zomer de medewerkers gefaseerd terug kunnen naar kantoor. De geruite velden zijn activiteiten die buiten de scope van dit project vallen, maar wel bepalend zijn voor de planning.



## 6. Financiën

In onderstaande kostenraming zijn de kosten voor het project hybride werken opgenomen.

Wat	Geraamd bedrag in 1.000 euro	Ten laste van
Laptop (aantal medewerkers x 920 euro voor 4 jaar) Ca. 200 medewerkers	210*	TPAW/hybride werken
Licentie Intune tbv laptops, 364 x 245 euro	90	ICT
Onderzoek naar huisvestingsconcept Stads Kantoor en Stadhuis (beperkt)	20	FV
Aanpassingen in Stads Kantoor (beperkt)	80	FV
Ergonomische thuiswerkplek middelen (364 medewerkers x 750 euro voor 7 jaar)	273	TPAW/hybride werken
Projectmanagement	70	Organisatie-ontwikkeling en IFV
Totale kosten	743	
<b>Waarvan extra budgetaanvraag tbv TPAW/hybride werken via APO</b>	<b>483</b>	

\*Gebaseerd op de eerder opgestelde APO voor de persoonlijke standaarduitrusting. Exacte aantal medewerkers kan beperkt afwijken

Omdat het niet zeker is of en wanneer er geld vrij komt uit de verkoop van panden, wordt voor de financiering van de thuiswerkplek een beroep gedaan op bestaande reserves en budgetten. In de onderstaande tabellen staat een voorstel voor de financiering van de standaarduitrusting en de ergonomische werkplek. Dit dient nog verder afgestemd en uitgewerkt te worden.

Er ligt een dekkend voorstel voor de financiering van de persoonlijke standaarduitrusting. Dit past niet in het huidige ICT budget en vraagt een aanvullend krediet van € 210.000. De kapitaallasten (afschrijving en rente) worden gedekt uit de vrijval van budgetten binnen de bedrijfsvoering (facilitair). Dat maakt dat de toekenning van extra krediet budgettair neutraal wordt verwerkt in de exploitatiebegroting:

Persoonlijke standaarduitrusting (initiatiefjaar 2021)	
Aan te vragen krediet	€ 210.000
Totaal	€ 210.000

De jaarlijkse kapitaallasten voor de persoonlijke standaarduitrusting bedragen in totaal ca € 57.000. Deze worden structureel opgenomen in de begroting. De jaarlijkse lasten worden als volgt gedekt uit ruimte binnen bedrijfsvoering budgetten:

Persoonlijke standaarduitrusting (per 2022)	Kostensoort	
I & FV algemeen	4380076	25.000
Facilitaire voorzieningen Beveiliging	4380160	32.000
Totaal		€ 57.000

De thuiswerkplek wordt gefinancierd uit een vrijval reserve organisatieontwikkeling en het budget voor meubilair. Hiervoor dient de raad om akkoord gevraagd te worden. Daarnaast is een eenmalige impuls van € 40.435 nodig uit de algemene middelen:

Thuiswerkplek (initiatiefjaar 2021)		Kostensoort
Aanwending reserve organisatieontwikkeling (voorstellen aan de raad)	5001003	€ 121.000
Facilitaire voorzieningen budget meubilair	4380162	€ 111.565
Facilitaire voorzieningen budget beveiliging	4380160	€ 18.000
Enmalige impuls algemene reserve		€ 22.435
Totaal		€ 273.000

De jaarlijkse kosten voor het uitgeven van thuiswerkplekken, bedragen € 49.750. Deze kunnen worden gedekt uit het budget ten behoeve van meubilair

Thuiswerkplek op jaarbasis (per 2022)		
bij	instroom 25 medewerkers	€ 18.750
bij	storting in bestemmingsreserve TPAW	€ 39.000
af	Ontvangen terugbetalingen (schatting)	€ 8.000
	Totaal te dekken uit budget meubilair	€ 49.750

## 7. Communicatie

Wekelijks wordt de voortgang van het project besproken met de stuurgroep en met de opdrachtgever. De stuurgroep en de opdrachtgever geven daarnaast feedback op voorstellen en APO's. De projectleiders zijn open en eerlijk over de gang van zaken. De stuurgroep en opdrachtgever sturen tijdig bij en grijpen zo nodig in wanneer zij dit nodig achten.

Hybride werken vraagt om een grote verandering in de gehele organisatie. Hierbij is het van groot belang dat er draagvlak wordt gecreëerd.

- De projectgroep stelt een communicatieplan en een contentkalender op om de organisatie te informeren over de verandering en draagvlak te creëren. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de communicatiekanalen van de organisatie (Harington, Visnet, Het Logboek)
- De opdrachtgever en de stuurgroep staan achter de beoogde verandering en dragen dit uit in de organisatie.

## 8. Risicoanalyse

Beschrijving	K	I	Maatregel	Eigenaar
Leidinggevenden werken niet volgens protocol	M	G	Draagvlak creëren. Vroeg betrekken	Opdrachtgevers, Projectleiders
Er ontstaat weerstand onder de medewerkers	M	G	Draagvlak creëren, duidelijk communiceren en mensen aan de voorkant meenemen	Projectleiders en Communicatie
Medewerkers keren terug naar de oude werkwijze zodra het kantoor opengaat	K	G	Regels opstellen voor dit scenario en kleine ingrepen in locatie Westnieuwland	Werkgroep huisvesting
Mensen gaan volledig op kantoor werken	M	M	Kaders, verantwoordelijkheid leidinggevenden	Werkgroep samenwerken
Mensen gaan volledig thuis werken	M	M	Kaders, verantwoordelijkheid leidinggevenden	Werkgroep samenwerken
Mensen kunnen niet goed thuiswerken door persoonlijke omstandigheden	M	M	Nader onderzoek naar de schaal en de ernst van dit probleem. Maatwerk faciliteren.	Advies of nieuwe werkgroep

**K = Kans; G(root), M(iddel) of K(lein)**  
**I = Impact: G(root), M(iddel) of K(lein)**

## 9. Gevraagd besluit

Gevraagd wordt akkoord te gaan met het uitvoeren van de acties, waarmee hybride werken ingevoerd kan worden, inclusief planning, kostenraming en financiële dekking.