

BELEIDSVISIE HYBRIDE WERKEN



Team HRM
Jan Tukkers

Inleiding en aanleiding

De gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel en de Werkmaatschappij 8KTD willen aantrekkelijke werkgevers zijn waar medewerkers een fijne en veilige werkplek hebben. Een werkgever waar medewerkers in staat worden gesteld om binnen de kaders van het type werk en de te verrichten taken een goede en werkbare balans te vinden tussen prive en werk. Waar medewerkers de verantwoordelijkheid en een mate van vrijheid hebben om zelf te bepalen vanuit welke locatie en wanneer het werk wordt verricht. En waar duurzaamheid en het terugbrengen van reisbewegingen belangrijke waarden zijn en nieuwe intreders de organisaties als aantrekkelijke werkgevers zien.

Werken vindt allang niet meer plaats alleen op kantoor. In de huidige tijd waarin de digitale transformatie met grote schreden plaatsvindt en online communicatie en de mogelijkheden daartoe een gegeven is, is het goed om na te denken over de vraag hoe we in de toekomst willen werken bij de gemeenten en de werkmaatschappij. De periode van Covid-19 heeft ons geleerd dat (deels) werken vanuit huis, en dat wordt bevestigd uit een enquête, waarover later meer, normaal en wenselijk wordt bevonden. De vraag is hoe we invulling willen geven aan dat gegeven. Deze beleidsvisie poogt daarop een antwoord te geven, waarbij twee fases worden onderscheiden weliswaar die niet los van elkaar kunnen worden gezien maar wel achtereenvolgens worden opgepakt:

- Fase 1: regelen en faciliteren van werken vanuit huis met inachtneming van de stip op de horizon rond hybride werken;
- Fase 2: vormgeven van hybride werken in de kantoren en op andere gemeentelijke locaties;

In deze beleidsvisie wordt een stip op de horizon geschetst met betrekking tot hybride werken binnen de organisaties. Daarnaast wordt een concreet voorstel gedaan voor realisatie van fase 1 in de vorm van een thuiswerk protocol met inachtneming van de stip op de horizon.

Eerder genomen besluit

Het MT heeft op 20 september jl. gesproken over het volgende voorstel:

- Stel vast dat we thuiswerken gaan faciliteren. Stel een werkgroep samen vanuit onder andere afdeling communicatie, HRM, CT, OR, Financiën en Interne Diensten die uitgangspunten en randvoorwaarden opstellen voor thuiswerken. Het ontwikkelen van een thuiswerkcontract is hiervan een onderdeel.
- Start een projectgroep voor de aanbesteding van meubilair voor de thuiswerkomgeving. Laat deze projectgroep een business case opstellen om de opties lease en koop uit te werken en de financiële impact van beide opties goed inzichtelijk te maken, zodat het MT aan de hand van deze case kan besluiten om te leasen of te kopen en daarna de aanbesteding op te starten.
- Start een traject voor het inzichtelijk maken van huisvestings-behoeften in teams en opstellen van een projectplan voor eventuele aanpassingen van de inrichting van de gemeentehuizen dan wel het ontwikkelen van een nieuw werkplekconcept. Geef de teams handvaten voor de wijze waarop ze met elkaar in gesprek kunnen gaan.
- In afwachting van de definitieve beleidsvorming blijven we werken volgens de richtlijnen die gegeven zijn door het coronateam.

Het MT heeft ingestemd met de voorgestelde punten maar vraagt extra aandacht voor de planning, de capaciteit die het vraagt, de financiële dekking en het vaststellen van kaders.

Duurzaamheidsagenda

Ook in de duurzaamheidsagenda van beide gemeenten wordt iets gezegd over thuiswerken als bijdrage aan een duurzame gemeente. Hierin staat onder meer het volgende voor de korte termijn (2024):

- De verduurzamingsopgave is onderdeel van het accommodatiebeleid
- OV-businesskaarten, (elektrische) fietsen en elektrisch rijden zijn beschikbaar voor personeel
- Thuiswerken wordt gestimuleerd.
- Duurzaamheid komt tot uiting in alle gemeentelijke communicatie
- Monitoring en besparing van energieverbruik gemeentelijk vastgoed

Daarnaast is het volgende te lezen:

'Duurzaamheid is belangrijk in alle beleidsvelden waaraan de gemeente werkt. Het is daarom van belang dat al onze medewerkers voldoende bewust zijn en kennis hebben van duurzaamheid. We maken een gewoonte van dubbelzijdig printen, passen waar mogelijk de instellingen van verlichting in het maatschappelijk vastgoed aan en vertellen waar we mee bezig zijn. Om de bewustwording onder onze medewerkers te vergroten, organiseren we de maand van de duurzaamheid. Hierdoor kan duurzaamheid beter geïntegreerd worden in het werk.'

'Ook in de mobiliteit van het eigen personeel dragen we het goede voorbeeld uit. We stimuleren daarom het ov-gebruik en elektrisch vervoer van medewerkers. We zorgen dat onze medewerkers gebruik kunnen maken van ov-businesskaarten. We stimuleren het (elektrisch) fietsen en elektrisch rijden onder ons personeel door onder andere te zorgen voor voldoende laadmogelijkheden. Daarom realiseren we 20 elektrische laadpunten voor auto's en 10 elektrische oplaadplekken voor fietsen bij gemeentelijke locaties. In 2030 maakt 60% van onze medewerkers geen gebruik meer van fossiele brandstofauto's om naar het werk te gaan. We stimuleren het fietsgebruik. Op de lange termijn maken we helemaal geen gebruik meer van fossiele brandstof voor vervoersbewegingen namens de gemeente. We stimuleren onze medewerkers om, wanneer dat praktisch haalbaar is, thuis te werken. Zo voorkomen we onnodige kilometers.'

Thuiswerken in de afgelopen twee jaar

In de afgelopen 2 jaar hebben we veel ervaring opgedaan met thuiswerken. Kantoren waren gesloten of deels gesloten en werken op kantoor kon alleen met toestemming. Communicatie en contact verliep digitaal. Hoewel niet iedereen even gelukkig was en is met thuiswerken kijken veel mensen er op een positieve manier naar. Dat blijkt ook uit het onderzoek onder medewerkers van de gemeenten en de werkmaatschappij: meer dan 92% van de respondenten heeft aangegeven structureel deels te willen blijven thuiswerken. Leidinggevenden zien vooral positieve aspecten aan thuiswerken. De effectiviteit is hoger en het werkplezier neemt in de meeste gevallen toe. Ongeveer 40% van de ondervraagden heeft aangegeven gefaciliteerd te willen worden in een thuiswerkplek.

Er is dus een nadrukkelijke behoefte onder medewerkers om structureel deels vanuit huis te kunnen werken en er ligt een concreet besluit van het MT om thuiswerkplekken te faciliteren vanuit de werkgever. Maar organisatiebeleid maak je niet op basis van werknemersbehoefte alleen, ook het organisatiebelang is een belangrijke bouwsteen. Dit visiestuk gaat niet alleen over thuiswerken en de kaders die daarbij gelden, maar ook over werken op kantoor. De vraag daarbij is dan ook breed: hoe willen we werken bij de beide gemeenten en de werkmaatschappij?

Wat is hybride werken

Onder hybride werken wordt verstaan een combinatie van werken op locaties van de werkgevers en vanuit huis waardoor medewerkers de ruimte krijgen om bewuste keuzes te maken waar en wanneer men zijn of haar werk doet. Daarbij is hybride werken meer dan thuiswerken alleen. Bij het kiezen van de werklocatie is niet de plaats leidend maar het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de mate van efficiëntie van de communicatie en de persoonlijke voorkeuren van de medewerker. Medewerkers werken dus deels vanuit huis en deels vanuit kantoor of een andere locatie en doen dat, mits het type werk dat toelaat, op tijden die hen het beste uitkomen. Hybride werken past dus ook uitstekend bij resultaat gericht werken (RGW) binnen de organisaties. Want de tijden waarop je werkt zijn niet van belang maar het resultaat dat je oplevert, zowel in termen van de gewenste kwaliteit als de tijdigheid. Bij hybride werken gaat het niet alleen waar je je werk doet maar zeker ook wanneer. En dat geldt voor zowel vaste, tijdelijke als inhuur medewerkers.

Het gaat dus niet alleen om locaties en werkplekken, maar ook om hoe we werken en welke afspraken we daarover maken in termen van (aan)sturing, samenwerking en communicatie.

Visie op hybride werken bij de werkmaatschappij 8KTD en de gemeenten

De gemeenten Achtkarspelen en Tytsjesteradiel en de werkmaatschappij 8KTD willen een goed en aantrekkelijk werkgever zijn waar mensen graag willen (blijven) werken. Een moderne werkgever die tijdig inspeelt op de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Daarmee heeft dit beleidsplan een directe connectie met de visie op de arbeidsmarkt, goed werkgeverschap en het binden en boeien van medewerkers. De Corona-periode heeft ertoe bijgedragen dat bepaalde ontwikkelingen in een stroomversnelling zijn geraakt. Mensen werden gedwongen vanuit huis te werken en voor heel veel collega's is dat, gelet op de uitkomsten van de enquête, goed bevallen en is men er aan gewend geraakt. Vanuit goed werkgeverschap willen de gemeenten en de werkmaatschappij blijvend voorzien in de behoefte die er leeft en hybride werken structureel mogelijk maken en faciliteren. Dit heeft een aantal belangrijke voordelen:

- Het past bij de wens van de organisaties om resultaatgericht te gaan werken en het kan zelfs een vliegwiel zijn om dit versneld te bereiken;
- Medewerkers die thuis werken zijn over het algemeen productiever en kunnen zich, afhankelijk van het type werk, beter concentreren. Onderzoek heeft uitgewezen dat medewerkers die thuis werken meer dan 40% productiever zijn dan collega's die op kantoor werken;
- Het werkplezier en werkgeluk van medewerkers neemt toe als ze vanuit eigen autonomie en verantwoordelijkheid in staat worden gesteld werk en prive beter te combineren;
- De reisbewegingen van medewerkers worden aanzienlijk beperkt, van huis naar een van de kantoren en tussen de kantoren. Dat is niet alleen duurzaam maar ook kostenbesparend;
- Op de kantoren zijn in geval van structureel thuiswerken minder werkplekken nodig, ruimte die mogelijk kan komen te vervallen of ingevuld kan worden door binnen de kaders van hybride werken stilteplekken, telefooncellen, ontmoetingsplekken en vergaderruimtes te creëren;
- Het imago van de gemeenten en de werkmaatschappij als werkgever en de aantrekkelijkheid om daar te werken neemt toe.

Maar hybride werken brengt ook risico's met zich mee en vraagt randvoorwaardelijk het een en ander. Aspecten die aandacht vragen van zowel werkgever als werknemer zijn:

- Het scheiden van werk en prive is bij werken vanuit huis lastiger te realiseren. Het loopt meer door elkaar heen wat kan leiden tot een toenemende druk;
- Werken vanuit huis vraagt efficiënter plannen tussen werkgerelateerde activiteiten en privegerelateerde activiteiten;
- Het contact met collega's en met de leidinggevende is met hybride werken meer op afstand waarbij het gevaar van isolatie, minder betrokkenheid en aandacht en verminderde communicatie op de loer ligt;
- Werknemers hebben recht op goede op hun werk afgestemde werkmiddelen, zoals een laptop, mobiele telefoon, instelbaar bureau en een instelbare bureaustoel. Dat geldt ook voor thuiswerken;
- Informatieveiligheid is een belangrijk gegeven, ook als het gaat om thuis werken. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor een goede internetomgeving (WiFi). Van medewerkers wordt gevraagd er zorg voor te dragen dat die online omgeving veilig is en dat gezorgd wordt voor een veilige bewaarplek van gegevens, ook in relatie tot derden zoals huisgenoten en in het OV.

De gemeenten en de werkmaatschappij hebben de doelstelling om een goede en aantrekkelijke werkgever te zijn waar het fijn werken is. Een veilige en gezonde werkomgeving met regelvrijheid en autonomie waar het kan en kaders waar het moet. Een werkgever waar je continu wordt uitgedaagd en je je volop kunt ontwikkelen en waarbij je alle ruimte krijgt om werk en prive te combineren. Hybride werken en het faciliteren daarvan draagt daar aan bij. Daarbij maakt het niet uit waar en wanneer het werk plaatsvindt, het gaat om het opleveren van het afgesproken resultaat (sturen op outcome).

Wat betekent deze visie concreet voor thuiswerken en werkplekken op de kantoren?

Hybride werken gaat dus niet alleen over werken vanuit huis. Het gaat ook over de ontwikkeling en inrichting van de kantoorruimtes. Feitelijk kun je het een niet los zien van de ander. Stimuleren en faciliteren van thuiswerken zou gepaard moeten gaan met een concreet plan om de huidige locaties te herinrichten en gereed te maken om hybride werken mogelijk te maken. Ook vraagt het iets van de ICT-hulpmiddelen, bijvoorbeeld dat alle medewerkers moeten beschikken over een device die overal kan worden ingeplugd. Dat geldt ook voor mobiele telefoons, bijvoorbeeld via CYOD of BYOD.

Hybride werken vraagt kaders die voor zowel leidinggevendenden als de medewerkers helder en transparant zijn. Deze kaders kunnen de volgende zijn:

- Het goed kunnen uitvoeren van de taak en de werkzaamheden door de medewerker is en blijft leidend; Thuiswerken is geen recht van de werknemer. Overigens is er een wetswijziging in de maak die dit recht wel geeft aan medewerkers. Aan de andere kant kunnen medewerkers ook niet worden verplicht om thuis te werken. Het is primair de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf en het besluit vindt plaats in overleg met de leidinggevende en binnen het team. De medewerker is zelf verantwoordelijk om de werkplek te kiezen die past bij de werkzaamheden van die dag. Als beiden er niet uitkomen beslist de leidinggevende;
- Hybride werken is toegankelijk voor alle medewerkers, mits het type werk dat toelaat. Dus ook tijdelijke krachten en inhuurkrachten vallen onder deze regeling en kunnen deels op locatie en deels thuis werken;
- Deze beleidsvisie is van toepassing op structureel hybride werken en niet op incidentele basis;
- De werknemer heeft (binnen redelijkheid en tijdig aangegeven) de plicht om naar kantoor te komen als de situatie daarom vraagt, ook als het een thuiswerkdag betreft;

- Op de thuiswerkplek gelden dezelfde arbo-regels als op kantoorlocaties. Daarbij heeft de werkgever dezelfde zorgplicht als op kantoor voor medewerkers met een arbeidsovereenkomst. De werknemer heeft de plicht zich te houden aan de ergonomische- en veiligheidsvoorschriften; voor inhuurkrachten ligt de zorgplicht bij de eigen werkgever (ZZP-er zelf of het bureau);
- Op grond van de gemaakte business case die als bijlage bij dit rapport is gesloten wordt voorgesteld om te kiezen voor een voucher met een waarde waarmee bestaande en toekomstige nieuwe medewerkers in de gelegenheid worden gesteld bij een vooraf gekozen leverancier een bestelling te doen. Medewerkers die na 1 januari 2020 zelf meubilair hebben aangeschaft voor een thuiswerkplek kunnen de voucher gebruiken om met overlegging van de facturen de kosten daarvan terug te krijgen. De voucher heeft een geldigheidsduur van 10 jaar;
- Het aangeschafte meubilair komt in eigendom van de medewerker. Er is een terugbetalingsregeling van toepassing bij uitdiensttreding van de medewerker die de voucher binnen 1 jaar gebruikt, en wel op de volgende wijze: vertrek binnen 0 en 6 maanden het volledige bedrag en tussen 6 en 12 maanden de helft van het bedrag;
- De medewerker die (deels) vanuit huis werkt heeft voor de dagen dat hij thuis werkt recht op een thuiswerkvergoeding van € 2,00 netto per dag conform nieuwe CAO ter compensatie van het gebruik van o.a. koffie en verwarmingskosten;
- Medewerkers van de gemeenten en de werkmaatschappij zijn professioneel en zijn in staat om zelf de verantwoordelijkheid te dragen om keuzes te maken waar en wanneer ze hun werk optimaal doen. Maar verantwoordelijkheid dragen en krijgen vraagt ook verantwoording afleggen. Dat betekent dat bij het maken van deze keuzes de kwaliteit van het werk en het resultaat daarvan bepalend is en de leidinggevende de verantwoordelijkheid om knopen te door te hakken als dat nodig is. Daarnaast speelt het kunnen combineren van prive en werk een belangrijke rol bij die afweging. Ten aanzien van de eisen aan bereikbaarheid, waaronder het recht op onbereikbaarheid, volgt nog een voorstel, ook in afwachting van nieuwe wettelijke bepalingen op dit vlak;
- Hybride werken vraagt vertrouwen in een stukje vrijheid en autonomie voor de medewerker om zelf te bepalen waar en wanneer hij of zij werkzaamheden verricht. Daarom voorziet deze beleidsvisie om zo min mogelijk zaken in regels te vatten, alleen als het gaat om voldoen aan arbo- en ergonomische regels, het in bruikleen krijgen van een device en mobiele telefoon en informatieveiligheid vraagt om het maken van afspraken. Het vraagt vanuit het management sturen op output in plaats van sturen op input, dit zijn HRM aspecten die nog nader moeten worden uitgewerkt;
- Bij hybride werken is het van belang om binnen teams afspraken te maken over:
 - Samenwerken en ontmoeten;
 - Bereikbaarheid, maar ook onbereikbaarheid;
 - Afspraken over gebruik van werkomgeving en werkplekken in de gemeentehuizen.

Deze kaders en randvoorwaarden zijn verwerkt in een protocol thuiswerken.

Stip op de horizon

Deze beleidsvisie beoogt dat het MT en het bestuur komen tot een gewenste stip op de horizon die bereikt moet worden binnen een nog vast te stellen termijn. De stip op de horizon zou de volgende kunnen zijn:

De gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel en de werkmaatschappij 8KTD willen aantrekkelijke organisaties zijn waar medewerkers fijn en veilig kunnen werken waarbij de medewerker in staat is optimaal de balans te vinden tussen werk en prive. De organisaties willen daarom voor 1 januari 2023 de faciliteiten waarbinnen medewerkers vanuit huis kunnen werken structureel faciliteren. Voor 1 januari 2024 zijn de aanpassingen aan de gemeentelijke kantoren gerealiseerd zodat vanaf die datum een werkomgeving is gecreeerd waarbinnen medewerkers van de organisaties de mogelijkheid hebben om hybride te werken afhankelijk van de aard van de werkzaamheden. Daarbij bepaalt de medewerker in overleg met zijn of haar leidinggevende en de collega's waar hij of zij de werkzaamheden uitvoert en wanneer, met inachtneming van een goede balans tussen belasting en rust. De hybride werkomgeving is zodanig ingericht dat de medewerker zowel vanuit huis als vanuit locaties van de organisaties, zoals de beide gemeentehuizen, de middelen heeft om zijn of haar werk optimaal te kunnen verrichten. De werkplekomgeving sluit aan bij de huisvestingsbehoeften van de afdelingen.

Return on investment: kosten versus baten

De voorgestelde stip op de horizon voor invoering van hybride werken binnen de beide gemeenten en de werkmaatschappij vraagt een investering: in geld, maar ook in wendbaarheid, aanpassingsvermogen, aansturingsprincipes en leiderschapskwaliteiten. Er zal een plan moeten komen hoeveel werkplekken nog nodig zijn op de kantoorlocaties en wat verder nodig is om hybride werken mogelijk te maken en vorm en inhoud te geven. Zoals gezegd zal dit in fase 2 plaatsvinden. Tegenover een besparing op het aantal werkplekken staan kosten om de huidige kantoren in te richten voor een hybride werkomgeving. Dit vraagt nader onderzoek. Maar het maakt gelijktijdig ook duidelijk dat thuiswerken niet los kan worden gezien van werken op kantoorlocaties. Ook zitten de baten in minder reiskosten voor medewerkers. Belangrijk is nu om fase 1 af te ronden binnen de uitgangspunten van deze beleidsvisie. Naast kosten versus baten in geld levert hybride werken ook andere voordelen op die wat zachter zijn. Daarbij moet worden gedacht aan (die voor een deel al zijn genoemd in dit visiestuk):

- Hogere mate van werktevredenheid en werkgeluk;
- Hogere productiviteit;
- Minder reisbewegingen en daardoor minder tijdsverlies en kosten;
- Draagt bij aan de duurzaamheidsagenda van beide gemeenten;
- Aantrekkelijker als werkgever op de arbeidsmarkt;
- Draagt bij aan binden en boeien van medewerkers;

Stip op de horizon vertaald in een concrete planning

De stip op de horizon wordt bereikt door de stappen in kaart te brengen die nodig zijn en in beeld te brengen wat de verschillende stappen inhouden, wie daarvoor verantwoordelijk is, hoe de aanpak is en wanneer de stap gerealiseerd is. De gemeenteraadsverkiezingen in maart 2022 kunnen een ander licht laten schijnen op de huisvesting. De volgende planning lijkt realistisch:

| | o-21 | n-21 | d-21 | j-22 | f-22 | m-22 | a-22 | m-22 | j-22 | j-22 | a-22 | s-22 | o-22 | n-22 | d-22 | j-23 | f-23 | m-23 | a-23 | m-23 | j-23 | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Stap 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Thuiswerkbeleid vaststellen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Thuiswerkbeleid kaders opstellen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Communicatie van beleid | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stappenplan definitief maken | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Akkoord MT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stap 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realisatie thuiswerkplekken | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Project/ werkgroep formeren | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HRM componenten uitwerken | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ICT componenten uitwerken | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Businesscase Inkoop | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Besluit MT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EA aanbesteding | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Communicatieplan vaststellen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Uitvoering thuiswerkplekken | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stap 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Onderzoek huisvesting kantoorwerkplekken | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Wergroepen formeren onderzoek afdeling/ teams | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Onderzoek huidige werkpekbezetting | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| businesscase gewijzigde huisvesting | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| besluitvorming gewijzigde huisvesting | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stap 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Onderzoek lange termijn huisvesting | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| businesscase lange termijn huisvesting | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| besluitvorming lange termijn huisvesting | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Concretisering inrichting en facilitering thuiswerkplekken

Met een verdere concretisering van de wijze van inrichting en facilitering van thuiswerkplekken geven we invulling aan het besluit van het MT van 20 september 2021. De visie op hybride werken bij onze organisaties zoals in dit beleidsstuk is weergegeven gaat uit van en is gebaseerd op verantwoordelijkheid en professionaliteit van medewerkers, communicatie tussen medewerker, leidinggevende en collega's en het maken van afspraken en sturing vanuit de leidinggevenden op resultaat (outcome) en niet op income. Gevolg daarvan is dat we in dit voorstel ervoor kiezen om, binnen de regelvrijheid en autonomie, zo min mogelijk regels te willen vastleggen. De taakvolwassenheid van medewerkers en leidinggevende binnen teams en het vertrouwen in elkaar laat dit toe. Daarom is een protocol thuiswerken aan dit visiestuk toegevoegd die alleen zaken regelt als:

- De wijze van facilitering van thuiswerkplekken;
- Rechten en plichten rond thuiswerken;
- Informatieveiligheid
- Bereikbaarheid

De te nemen stappen zijn uitgezet in tijd in bovenstaande planning en kunnen direct en voortvarend in uitvoering worden genomen.

Projectstructuur

De uitvoering van fase 1 van de facilitering van thuiswerkplekken is een project en zal ook als zodanig moeten worden aangevlogen. Dat betekent dat na besluitvorming een implementatiemanager met een facilitaire achtergrond op het gebied van huisvesting aangewezen zou moeten worden die samen met een projectteam uit meerdere disciplines binnen de organisaties verantwoordelijk is voor de uitvoering van het project. Of dit iemand is van binnen de organisatie of dat iemand daarvoor moet worden ingehuurd is een vraag die op dit moment nog niet is beantwoord. Deze zal zo snel mogelijk genomen moeten worden.