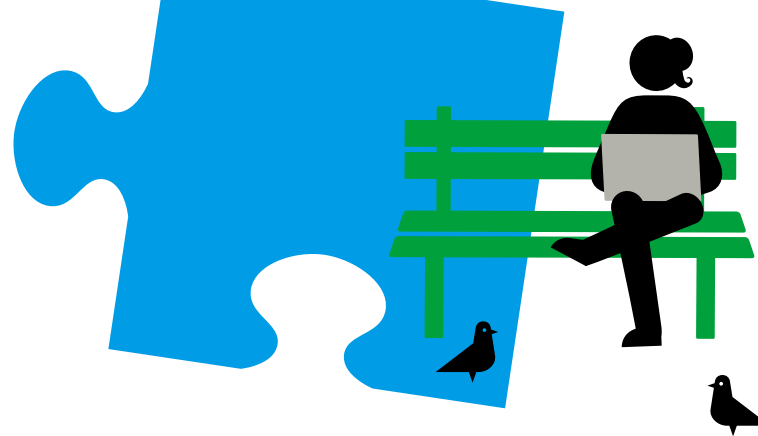




Gemeente
Amsterdam



Hybride
werken bij
de gemeente
Amsterdam



Wat is hybride werken?

Hybride werken gaat over de keuzevrijheid van de individuele medewerker om zelf te bepalen waar en wanneer men werkt. Met wel een belangrijke toevoeging: de keus die de medewerker maakt, moet optimaal bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. En dus is er regelmatig afstemming nodig met de leidinggevende en met de collega's uit het team, om zo samen te bepalen wie wanneer op kantoor werkt en wie thuis. En welke werkzaamheden het beste thuis of op kantoor plaatsvinden.

Alleen indien de werkzaamheden het mogelijk maken

Belangrijk om te vermelden dat niet alle medewerkers hybride gaan werken. Veel collega's hebben werk dat alleen op locatie gedaan kan worden, zoals bij de Stadsloketten, in de beveiliging of het schoon, veilig en heel houden van onze stad.

Voor iedereen anders

Binnen de clusters zijn de directies en stadsdelen verantwoordelijk voor verschillende soorten werkzaamheden. Sommige organisatieonderdelen hebben

veel contact met externe partners, bewoners en ondernemers. Anderen werken (deels) uitvoerend. Medewerkers die wel vanuit huis kunnen werken, zullen meer op de werklocatie aanwezig zijn om goed af te kunnen stemmen met de collega's die niet vanuit huis kunnen werken. Hybride werken gaat zowel over de keus van het individu om zelf de werkplek en werktijden te kiezen, als over het belang van de organisatie/ leidinggevenden dat medewerkers, als het werk daar om vraagt, naar kantoor of de werklocatie komen. Daarom zijn de uitkomsten van het gesprek over hybride werken per directie/afdeling/team verschillend. Het belang van de individuele medewerker en het belang van de organisatie worden gewogen en besproken. Doel is om samen de juiste verdeling te maken, die voor iedereen goed voelt.

Veranderopgave van minimaal twee jaar; we bereiden ons goed voor op het experiment

Hybride werken is een compleet andere manier van werken dan we gewend zijn. De invoering ervan kost tijd en is een organisatiebreed verandertraject.

Verwachting is dat hier minimaal twee jaar voor nodig is. Hybride werken is nieuw en we gaan leren door te doen, met vallen en opstaan. Dit geldt voor alle organisaties, wereldwijd. Net als bij de start van de coronacrisis, zal de start van hybride werken een gevoel van chaos en ongemak oproepen. Al was het maar omdat de meeste kantoormedewerkers tegen die tijd ruim 17 maanden (bijna) volledig vanuit huis hebben gewerkt en zij weer moeten wennen aan het werken op kantoor. Veel is nog onzeker, we weten niet hoe hybride werken in praktijk zal uitpakken. Dat ontdekken we pas als we het gaan doen. Een goede voorbereiding is daarbij wel van groot belang. Lees daarom de twee handreikingen goed door, voer tijdig de teamgesprekken over hybride werken en stel een Teamplan op.

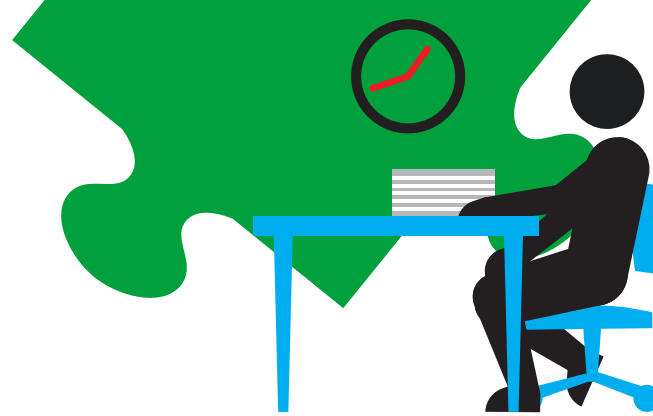
Samenwerken en overleg zijn de kern van hybride werken

Het belangrijkste onderdeel van hybride werken, wordt door het team zelf ingevuld. Namelijk de vraag hoe het team gaat samenwerken als alle coronabeperkingen voorbij zijn en medewerkers hun eigen werkplek weer kunnen kiezen. Iedere directie/afdeling/team/groep collega's

bepaalt zelf wat hybride werken voor hen betekent. Dit binnen de uitgangspunten die door het Gemeentelijk Management Team (GMT) zijn vastgesteld (zie onder 2) en binnen de grenzen van de huisvesting en technische faciliteiten.

Onder team wordt verstaan:

- Het eigen team, je directe collega's en leidinggevende.
- Voor gedeconcentreerd werkende medewerkers: deze medewerkers hebben naast hun eigen team ook het team van de opdrachtgever waar ze gedeconcentreerd voor werken.
- Een groep collega's die samen aan hetzelfde resultaat werken. Dat kan een project- of programmateam zijn, maar het kan ook gaan om twee medewerkers die samenwerken aan een taak/opdracht. In het team kunnen ook externen zitten. Iedereen die in de hybride werkomgeving met elkaar samenwerkt, maakt afspraken over waar en wanneer die samenwerking vorm krijgt.



Waarom hybride werken?

Veel organisaties starten met het ontdekken van hybride werken als de coronamaatregelen zijn opgeheven. Ook de gemeente Amsterdam gaat hybride werken, om de volgende redenen:

Medewerkers willen de flexibiliteit en eigen keus om zelf de werklocatie kiezen

De belangrijkste reden om met hybride werken te starten, is omdat de meeste van onze medewerkers dit graag willen. Om zo de voordelen van thuiswerken en de voordelen van op kantoor werken te combineren. In maart 2021 is een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar werkstijlen en hybride werken onder kantoormedewerkers van de gemeente Amsterdam.

In dit onderzoek geeft 75% van de medewerkers aan dat zij 2-3 dagen per week thuis wil blijven werken. Van de overige 25 % wil slechts 5% volledig thuis of volledig op volledig kantoor werken. Dat betekent dus dat 95% van de deelnemers aan het onderzoek aangeeft dat zij afwisseling in werklocatie wil.

Hybride werken levert voordelen op voor medewerkers en de organisatie

Corona heeft de manier waarop er wereldwijd vanuit kantoren gewerkt wordt, fundamenteel veranderd. Deze beweging is onomkeerbaar. De voordelen van het flexibel kiezen van de werklocatie en het moment waarop men werkt zijn groot, zowel voor medewerkers als voor de organisatie. Medewerkers die hybride werken, zijn flexibeler, kunnen werk en privé beter combineren en hebben meer plezier in hun werk. Dat levert voordelen voor de organisatie, want gelukkige medewerkers zijn productiever en verzuimen minder. Ook zorgt hybride werken voor het terugbrengen van het aantal gemeentelijke panden en kosten voor huisvesting.

Hybride werken draagt bij aan goed en modern werkgeverschap

De gemeente Amsterdam vindt het belangrijk om een goede werkgever te zijn voor huidige en toekomstige medewerkers. Hybride werken draagt hier aan bij, omdat medewerkers de mogelijkheid krijgen om zelf invloed uit te oefenen op hun werklocatie en werktijden. De mogelijkheid om hybride te werken is ook belangrijk

voor een goede positie van de gemeente Amsterdam op de arbeidsmarkt.

Gemeentebrede uitgangspunten

Er zijn door het Gemeentelijk Managementteam vier uitgangspunten voor hybride werken vastgesteld, deze gelden gemeentebreed:

1. Gemiddeld de helft van de werktijd op kantoor en de helft thuis/elders (50:50)

Het eerste uitgangspunt is dat medewerkers *gemiddeld* de helft van de week op kantoor werken en de andere helft thuis/op een andere locatie. Dit is in lijn met de uitkomsten van onderzoeken onder onze eigen medewerkers en landelijke/wereldwijde trends.

2. Thuiswerken is een recht, geen verplichting

Medewerkers wiens werkzaamheden dit mogelijk maken, hebben het recht om een deel van hun werktijd vanuit huis te werken. Het kan dus niet zo zijn dat een medewerker thuis wil werken, maar de leidinggevende dit niet toestaat. De gemeente Amsterdam loopt hiermee vooruit op de mogelijke invoering van de

wet werken waar je wilt. Dit wetsvoorstel vervangt de huidige wet *flexibel werken*, en geeft medewerkers het recht om naast het moment waarop zij werken en de arbeidsduur, nu ook te kiezen waar (op welke locatie) zij werken. Als een medewerker niet thuis kan of wil werken, mag deze ook volledig op kantoor werken. Thuiswerken is dus geen verplichting.

3. Er is wel een noodzaak om aanwezig te zijn op belangrijke momenten en als het werk daar om vraagt

Van medewerkers wordt verwacht dat zij naar kantoor komen voor bijeenkomsten waarbij het belangrijk is om (als team) live aanwezig te zijn. Ook kan het nodig zijn om bepaalde werkzaamheden op kantoor te doen, denk aan een vertrouwelijk gesprek of het inwerken van een nieuwe collega. Tot slot is aanwezigheid op kantoor van belang om binding te houden met de werkplek, collega's en leidinggevende. Er is geen recht om volledig thuis te werken.

4. Spreiden van werkdagen en mijden van de spits

Het spreiden van aanwezigheid op kantoor over alle vijf de werkdagen van de week is



cruciaal voor het succes van hybride werken. Het aantal beschikbare werkplekken wordt minder; we werken meer thuis en dus zullen er de komende jaren minder kantoorpanden nodig zijn, deze worden afgestoten. Het college heeft -samen met andere groter werkgevers in de metropoolregio Amsterdam- de ambitie uitgesproken om meer thuis te werken, duurzame mobiliteit te stimuleren en zo min mogelijk met het ov of de auto in de spits te reizen.

Iedere directie/afdeling/team maakt op basis van deze vier uitgangspunten zelf concrete afspraken over de invulling van hybride werken. Dit o.a. met behulp van deze handreiking hybride werken en met de *handreiking gesprek over hybride werken en de terugkeer naar kantoor*. Vanaf september zijn er meerdere webinars over hybride werken, die leidinggevenden en medewerkers kunnen volgen.

Randvoorwaarden

Naast de uitgangspunten, is er ook een aantal randvoorwaarden die nodig zijn om goed hybride te kunnen werken. Denk daarbij onder meer aan:

Aanpassing kantooromgeving

Inrichting kantoor van de toekomst; het kantoor wordt een aantrekkelijke plek waar medewerkers graag komen om elkaar te ontmoeten. De ruimte is faciliterend aan het type werkzaamheden, dat betekent meer ruimte voor samenwerken en minder voor individuele werkplekken. Het aanpassen van de kantooromgeving aan hybride werken kost tijd, minimaal 4 jaar. Vanaf het moment dat de 1,5 meter afstand regel vervalt, wordt gestart met het anders inrichten van de kantoorruimten, worden er huiskamers gerealiseerd en ruimtes waar medewerkers hybride kunnen vergaderen. Arbo- en taakgerichte werkplekken blijven bestaan.

ICT infrastructuur en (mobiele) apparatuur

Een tweede randvoorwaarde is de aanwezigheid van een goede ICT infrastructuur en mobiele apparatuur, zowel op kantoor als thuis. Hieronder vallen wifi,

hybride vergaderruimtes, laptopwerkplekken en de reserveringsapp. En medewerkers hebben de juiste mobiele apparatuur nodig om hun werk goed te kunnen doen. De komende periode wordt geïnvesteerd in het optimaliseren van de ICT infrastructuur en (mobiele) apparatuur.

Twee goede arboconforme werkplekken; op kantoor en thuis

De werkplek thuis moet ook arboconform zijn ingericht. De thuiswerkmiddelen die daar voor nodig zijn, kan een medewerker aanvragen of zelf bestellen en declareren. Dit in overleg met de leidinggevende. Het gaat om de volgende thuiswerkmiddelen: een in hoogte verstelbaar bureau, een instelbare bureaustoel, laptopstandaard, los groot beeldscherm, losse muis en los toetsenbord, voetenbankje en een standaard om van een gewoon bureau een zit/sta bureau te maken. Daarnaast een laptop, telefoon en eventueel een tablet. Kijk op intranet voor de bestelprocedures.

Thuiswerkvergoeding en reiskostenregeling

De thuiswerkvergoeding is op dit moment nog onderdeel van de landelijke cao-onderhandelingen. Het is nog niet bekend

wanneer deze zijn afgerond. Medewerkers krijgen in juli een eenmalige uitkering, bedoeld als bijdrage in de gemaakte thuiswerkkosten. De reiskostenvergoeding is al wel aangepast. De vergoeding per km gaat omhoog, net als het maximaal aantal kilometers. Echter, de vaste reiskostenvergoeding vervalt. De vergoeding is er met ingang van 1 juli alleen voor de dagen dat een medewerker ook echt naar het werk reist. De medewerker vult zelf via Mijn P&O het reispatroon in.

Rol leidinggevenden en voorbeeldgedrag

Leidinggeven aan medewerkers die zelfstandig werken en een deel van de week niet op kantoor zijn kan best een uitdaging zijn. Om de Amsterdamse leidinggevenden te helpen, wordt een opleidings- en trainingsaanbod ontwikkeld. Vanaf september starten webinars om leidinggevenden en medewerkers te informeren. Ook komen er inspiratiesessies, om te leren van elkaar en om te kijken hoe andere grote bedrijven en overheden de invoering van hybride werken aanpakken.



Om de nieuwe hybride werkcultuur succesvol in te kunnen voeren, is het belangrijk dat onze leidinggevenden hierin het goede voorbeeld geven. Het GMT vindt dit ook, daarom werken de stedelijk directeuren straks allemaal minstens twee van de vijf werkdagen per week vanuit huis, reizen ze zoveel mogelijk buiten de spits en spreiden ze hun aanwezigheid over alle vijf de werkdagen van de week. Directeuren en overige leidinggevenden van medewerkers die hybride werken, worden gevraagd dit voorbeeld te volgen. Hybride werken maken we de komende jaren onderdeel van onze werkcultuur; in leiderschapstrajecten, vacatureteksten, werving en selectieprocedures en in de gesprekscyclus met medewerkers.

Verantwoordelijkheid van medewerkers vastleggen in de gesprekscyclus

Hybride werken wordt opgenomen in de reguliere gesprekscyclus die de leidinggevende en medewerker met elkaar voeren over de gewenste resultaten en de manier waarop deze bereikt worden. Er worden tijdens deze gesprekken ook afspraken gemaakt over de inrichting van de thuiswerkplek, momenten en de locaties waarop gewerkt wordt en het

belang om het werken achter het scherm af te wisselen met voldoende beweging.

In gesprek blijven met elkaar en elkaar aanspreken op gewenst gedrag

De kern van hybride werken draait om overleg en om de combinatie tussen persoonlijk belang en het belang van het team. Hybride werken doe je samen en om dat goed te kunnen doen, is veel afstemming en een flexibele opstelling nodig. Wie werkt waar en op welk moment? Hoe overleggen we; allemaal fysiek aanwezig, allemaal via MS Teams of in een hybride vorm? Welke bijeenkomst wille/moeten we echt allemaal live bij zijn? Hoe zorgen we ervoor dat we elkaar op regelmatige basis blijven zien, zodat alle leden van het team met elkaar in gesprek blijven en de jongere teamleden/nieuwe medewerkers kunnen leren van de collega's met veel ervaring? Leidinggevenden en collega's spreken elkaar aan op het gewenste gedrag. Dat betekent onder andere: agenda goed bijwerken en openstellen voor collega's, de werkweek plannen en aanwezig zijn op momenten die ertoe doen.

Startmoment

Hybride werken bij de gemeente Amsterdam start op het moment dat de Rijksoverheid de thuiswerkmaatregel én de maatregel om 1,5 meter afstand te houden, opheft. We hopen dat dit op maandag 20 september het geval is.

Leren in de praktijk en niet alles werkt vanaf dag één

Als we naar verwachting vanaf september weer zelf kunnen kiezen op welke locatie we werken, gaan we ontdekken wat er nodig is om ons werk optimaal te kunnen doen. Het plannen van een hybride werkweek is nieuw en soms best een puzzel. Daar moeten we allemaal aan wennen.

De fysieke kantooromgeving en ICT-infrastructuur zijn deels aangepast op hybride werken, het begin is er maar we zijn er nog niet. Het realiseren van de ideale kantooromgeving heeft een doorlooptijd van meerdere jaren. Hybride werken is een verandering die tijd, geduld en inzet vraagt van iedereen die op kantoor werkt.

Meer informatie

- Lees ook de handreiking over het voeren van het gesprek over hybride werken, stel samen het Teamplan op en bekijk de poster over hybride werken.
- Er komt een trainingsaanbod speciaal voor leidinggevenden.
- Op intranet is informatie te vinden op de minisite hybride werken, daar lees je ook de meest gestelde vragen en antwoorden in de vorm van een Q&A en vind je het format voor het Teamplan.
- Ook kun je je vragen stellen aan het programmateam Hybride werken en Werkplek via hybridewerken@amsterdam.nl

