

Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Aan
Van

ICBR
5.1.2e

Contactpersoon

5.1.2e
T 06 5.1.2e

Datum

18 februari 2021

Kenmerk

Samengewerkt met

Programma Slimme Kantoren
en Innovatie

nota

Afwegingskader projecten Hybride werken

1. Aanleiding

Op veel plekken binnen het Rijk wordt nagedacht over hoe de werkomgeving er uit zal gaan zien als de pandemie voorbij is en over wat dat betekent voor de inrichting van kantoren en andersoortige werkomgevingen. Over de antwoorden op deze vragen bestaan verschillende beelden. Op meerdere plekken binnen de Rijksoverheid wil men daarom ideeën uitproberen of worden al uitgetoet. Dit gebeurt zowel in de fysieke, als in de digitale en de sociale ruimte.

De vraag doet zich voor hoe focus aan te brengen in de veelheid van initiatieven. Immers, de beschikbare capaciteit en financiële middelen in de bedrijfsvoering zijn schaars. Daarom is het nodig slim en verantwoord om te gaan met geld en capaciteit. Waar het gaat om het inzetten van middelen ten behoeve van de toekomstige werkomgeving, zal bepalend zijn in hoeverre een bepaalde activiteit het doel van het Programma Hybride Werken dient. Om focus aan te brengen en prioriteiten te kunnen stellen, is behoefte aan criteria om te bepalen of een idee zinvol is in het licht van de doelstelling van het Programma Hybride Werken, oftewel: *het goede selecteren*. Vervolgens is het zaak om een aantal 'spelregels' af te spreken en het geselecteerde idee ook goed uit te voeren, oftewel: *het goede goed doen*.

Doel van de toetsing van potentiële projecten in de sfeer van hybride werken is om de meest kansrijke ideeën te selecteren en door de efficiënte en effectieve inzet van de schaarse beschikbare bedrijfsvoeringmiddelen een zo groot mogelijke bijdrage te (blijven) leveren aan het Hybride Werken.

Er wordt gestart met een set basis criteria. Aan de hand van het zich ontwikkelende strategische kader van het Programma Hybride Werken en aan de hand van praktijkervaring (learning by doing), zal waar nodig de set criteria verder worden ontwikkeld en uitgewerkt. Het concept afwegingskader is met diverse functionarissen besproken en een aantal keren toegepast waarbij gebleken is dat het een bruikbare vorm is. Voorgesteld wordt om dit afwegingskader voorlopig vast te stellen, de komende zes maanden toe te passen en dan te evalueren op werking en eventueel benodigde aanpassingen.

Datum
18 februari 2021
Kenmerk

2. Advies/actie

1. Akkoord gaan met het in de bijlage opgenomen Afwegingskader Projecten Hybride Werken.
2. Het afwegingskader na 6 maanden werking te laten evalueren op werking en eventueel benodigde aanpassingen
3. Akkoord gaan met het instellen van een werkgroep die de budgettaire (proces)aspecten van additionele financiering via de gebruiksvergoeding van de Rijkshuisvesting nader uitwerkt (zie paragraaf 4).

3. Vier soorten projecten kennen verschillende criteria

Het Programma Hybride Werken onderscheidt vier typen (volwassenwordingsfasen) van projecten. Hiervan zijn er drie te omschrijven als proeven en één als implementatieproject.

Elk van de vier typen hebben een verschillende impact en kennen een eigen passende set van eisen en randvoorwaarden. Voor alle projecten geldt de aanwezigheid van een goed plan van aanpak, dat een basis legt om de betreffende fase succesvol te doorlopen. Zie daarover het Afwegingskader in de bijlage.

Voor iedere volgende fase van een idee of project geldt dat de toetsingscriteria 'zwaarder' worden. Voor het projectenportfolio vormen *ideeën* een belangrijke bron om potentiële kanshebbers voor de volgende fasen te identificeren. Voor de drie typen projecten (experiment, pilot en Rijksbreed implementatieproject) geldt dat die dienen te passen binnen de doelstellingen van het Rijksbrede bedrijfsvoering beleid. Echter, nieuwe, veel belovende innovatieve ideeën zijn mogelijk. De potentiële baten dienen echter wel aannemelijk te worden gemaakt. In de bijlage, het eigenlijke afwegingskader, worden de criteria nader uitgewerkt. Hieronder de hoofdlijn.

De vier typen projecten

1. *Een idee*: dit is een voorstel waarbij een mogelijke (andere) inzet van mens, proces en/of technologie tot verbetering kan leiden ten aanzien van hybride werken. Voor het projectenportfolio van het programma Hybride Werken vormen de ideeën een belangrijke bron om potentiële kanshebbers voor de volgende fasen te identificeren. Deze fase is de meest creatieve en zal zich doorgaans vooral dicht op 'de operatie' afspelen. Qua governance kent de ideefase voor het rijksbrede portfolio geen eisen, iedere organisatie kan in principe een idee aandragen. Wel zal het idee dienen te passen binnen de doelstelling van het Programma Hybride werken om in het rijksbrede portfolio te worden opgenomen.
2. *Een experiment*: dit is een kleinschalig bedrijfsvoering project, waarbij wordt onderzocht of een nieuw bedrijfsvoering idee (in het kader van hybride werken) doet wat ervan wordt verwacht.
3. *Een pilot*: een pilotproject is een vervolg op een experiment. Als de evaluatie van het betreffende experiment heeft uitgewezen dat Rijksbrede invoering meerwaarde kan hebben/wenselijk is, kan een pilot worden gestart. In een pilot wordt onderzocht en uitgetest onder welke condities

Datum
18 februari 2021
Kenmerk

het idee/de functionaliteiten/het systeem Rijksbreed kan worden opgeschaald of uitgerold. Op basis van de evaluatieresultaten kan worden besloten om tot Rijksbrede implementatie over te gaan.

4. Een *(rijks)breed implementatieproject*: dit is een vervolg op een pilot. Als de evaluatie van de betreffende pilot heeft uitgewezen dat de condities voor een Rijksbrede uitrol kunnen worden gerealiseerd, de kosten-baten analyse positief uitvalt en het plan van aanpak voldoet aan de eisen en het budget beschikbaar is, kan de Rijksbrede implementatie worden gestart.

4. Financiering van projecten

Bedrijfsvoeringprojecten worden momenteel op basis van verschillende stelsels en modellen gefinancierd. Uitgangspunt voor de kortere termijn is daarom dat de financiering van uitvoeringsprojecten vanuit en op basis van de huidige financieringsstelsels/modellen voor gebouwen, ICT en facilitaire plaatsvindt.

Daarnaast is inmiddels de afspraak gemaakt om het Programma Hybride werken als *organisatie* additioneel te financieren vanuit het Rijkshuisvestingstelsel.

De vraag ligt voor in hoeverre (uitvoerings-)projecten die gaan voortkomen uit het programma, additioneel zijn ten opzichte van wat er regulier aan uitvoeringprojecten in het bedrijfsvoeringsdomein reeds wordt gepland en uitgevoerd.

Indien bepaalde projecten inderdaad additioneel blijken te zijn, kan verwacht worden dat additioneel budget nodig is (bijvoorbeeld voor het project Zoek en Vind Systeem). In dit verband dienen aspecten als budgetten, budgethouderschap en autorisatie, procedures, registratie en verantwoording en wie voor deze aspecten verantwoordelijk is, geregeld te zijn en voor alle betrokkenen transparant en helder te zijn. Hier ligt nog een uitdaging.

Het is wenselijk dat de budgettaire (proces)aspecten van deze mogelijke additionele financiering via de gebruiksvergoeding van de Rijkshuisvesting nader wordt uitgewerkt. Dat vergt nog het nodige werk en besluitvorming. Hiertoe zou met prioriteit binnen het programma Hybride werken een project kunnen worden ingericht. Zie hierover beslispunt 2.

5. Nog uit te werken

De inventarisatie, selectie en classificatie van projecten is de eerste stap van het portfoliomanagement (de coördinatie en de regie op de projecten in het kader van het programma Hybride Werken en de projecten met een directe relevantie voor dat programma). De volgende elementen (wellicht niet volledig) dienen, naast de financiering, nog nader te worden uitgewerkt.

1. Mate van bijdrage aan te bereiken resultaat/doel
2. De toetsing. Waarbij bijvoorbeeld een PIA, een BIA, passend binnen ICT – architectuur als randvoorwaardelijke elementen zijn;
3. Governance: de sturing en begeleiding van de projecten; waaronder besluitvorming om een project te kunnen starten.
4. Het monitoring proces.

Datum
18 februari 2021
Kenmerk

Bijlage 1

Afwegingskader projecten Hybride Werken

1. Inleiding

Voor u ligt het Afwegingskader voor selectie en prioritering van ideeën en projecten met betrekking tot hybride. Dit in het kader van het programma Hybride Werken.

Op veel plekken binnen het Rijk wordt nagedacht over hoe, als de pandemie voorbij is, het werken op kantoor er uit zal gaan zien en over wat dat betekent voor de kantoorinrichting en de afspraken rond hoe er wordt gewerkt. Daarover bestaan verschillende beelden. Op meerdere plekken binnen de Rijksoverheid wil men ideeën uitproberen of worden die al uitgetoet, bijvoorbeeld in de fysieke, of in de digitale ruimte. Denk aan opties als meer thuiswerken en naar kantoor komen om vooral te ontmoeten en hybride vergaderen. Wat vraagt dit van de vaardigheden van medewerkers en leidinggevendenden, van de inrichting van de fysieke werkomgeving en van de benodigde digitale middelen? Er is behoefte om hiermee te experimenteren. Om te voorkomen dat er overbodige dingen gebeuren, speelt de vraag welke experimenten wel of niet uit te voeren. Er is een risico dat er projecten worden opgezet of bijvoorbeeld ruimten of kantoren worden ingericht, op manieren die elders al zijn beproefd en waarvan mogelijk de effecten al bekend zijn. Het is daarom zaak om het delen van kennis en ervaring actief in te zetten zodat schaarse capaciteit op de juiste onderwerpen kan worden ingezet. Het is daarbij zaak om veelbelovende innovatieve idee-ontwikkeling, experimenten en pilots te herkennen en faciliteren. Voor de drie typen projecten (experiment, pilot en Rijksbreed implementatieproject) geldt dat die dienen te passen binnen de doelstellingen van het Rijksbrede bedrijfsvoeringsbeleid. De potentiële baten van een idee dienen echter wel aannemelijk te worden gemaakt, alvorens tot een experiment wordt overgegaan.

De beschikbare capaciteit en financiële middelen in de bedrijfsvoering zijn schaars. Daarom is het wenselijk slim en verantwoord om te gaan met geld en capaciteit. Waar het gaat om het inzetten van middelen, is het centrale uitgangspunt dat een project of activiteit het doel van het Programma Hybride Werken dient.

Om focus te creëren en prioriteiten te kunnen stellen, is behoefte aan criteria om te bepalen of een idee zinvol is in het licht van de doelstelling van het programma Hybride Werken, oftewel: *het goede selecteren*. Vervolgens is het zaak om een aantal 'spelregels' af te spreken en het geselecteerde idee ook goed uit te voeren, oftewel: *het goede goed doen*.

2. Doel van de toetsing van potentiële projecten

Datum
18 februari 2021
Kenmerk

Doel van de toetsing van potentiële projecten in de sfeer van hybride werken is om de meest kansrijke ideeën te selecteren en te prioriteren en om met de efficiënte en effectieve inzet van de schaarse beschikbare bedrijfsvoeringmiddelen een zo groot mogelijke bijdrage te (blijven) leveren aan het hybride werken.

3. Vier soorten projecten worden onderscheiden

Het programma Hybride Werken onderscheidt vier typen (volwassenwordingsfasen) van projecten, die ieder wezenlijk anders van aard zijn. Hiervan zijn er drie te omschrijven als proeven en één als implementatieproject.

Elk van de vier typen projecten hebben een verschillende impact en kennen een eigen passende set van eisen en randvoorwaarden. Zoals bijvoorbeeld een goed plan van aanpak, dat een basis legt om de betreffende fase succesvol te doorlopen.

Drie typen proeven worden onderscheiden:

1. *Een idee*: hierbij gaat het om ideeën m.b.t. een mogelijke (andere) inzet van mens, proces en/of technologie die tot verbetering kan leiden van het hybride werken;
2. *Een experiment*: dit zijn kleinschalige projecten om een idee te toetsen op bruikbaarheid;
3. *Een pilot*: dit is een type project dat een mogelijk vervolg is op een experiment. Dit om te bezien wat de uitvoering en opschalingsconsequenties ervan zullen zijn.

Indien mogelijk en gewenst volgt de vierde categorie projecten:

4. *Een (rijks)breed implementatieproject*.

Ieder van de vier typen projecten kent een eigen passende set aan eisen en randvoorwaarden zoals bijvoorbeeld een goed plan van aanpak, dat een basis legt om de betreffende fase succesvol te doorlopen.

Voor iedere volgende fase van een project geldt dat de toetsingscriteria 'zwaarder' worden.

Voor het projectenportfolio van het programma Hybride werken vormen de ideeën een belangrijke bron om potentiële kanshebbers voor de volgende fasen te identificeren. De idee-fase is de meest creatieve en zal zich doorgaans dicht op 'de operatie' afspelen. Qua governance kent de ideefase voor het rijksbrede portfolio geen specifieke eisen. Wel het dient een idee te passen binnen de doelstelling van programma Hybride Werken.

Hieronder worden de typen projecten gekarakteriseerd.

4. Idee

Omschrijving

Een idee in de zin van dit afwegingskader begint zoals het woord al zegt met een idee. Een idee dient in principe te passen binnen de doelstelling van het Programma Hybride werken om in het rijksbrede portfolio te worden opgenomen. Het gaat hierbij om ideeën, waarbij een mogelijke (andere) inzet van mens, proces en/of technologie tot verbetering kan leiden ten aanzien van hybride

Datum
18 februari 2021
Kenmerk

werken. Ideeën kunnen bijvoorbeeld afkomstig zijn uit vakliteratuur of tot ons komen via bijvoorbeeld seminars of uit de eigen organisatie. Een idee kan nader worden gedeeld met anderen en worden omschreven, onderzocht en uitgewerkt tot een voorstel voor een experiment. Een dergelijk voorstel kan ter besluitvorming in de lijn en aan het programma Hybride Werken worden voorgelegd. Indien akkoord start daarmee het initiatief om tot een concreet voorstel en plan van aanpak voor een experiment te komen.

5. Algemene toetsingscriteria voor de drie typen projecten

Toetspunten

1. Het project past binnen de doelstellingen van het Programma Hybride Werken en het Rijksbrede bedrijfsvoeringbeleid;
2. Het project beoogt een omschreven en erkend probleem op te lossen;
3. Het idee/functionaliteit/systeem is bedoeld voor Rijksbreed gebruik;
4. Projecten dienen altijd rekening te houden met de rijksbrede afspraken. Echter, een mogelijke (noodzakelijke) aanpassing van rijksbrede kaders kan onderdeel zijn van de idee en de onderzoeksvragen;
5. Projecten dienen aangemeld te worden bij het programma Hybride werken;
6. Er wordt niet gedubbeld. Tenzij een project bijvoorbeeld ter vergelijking worden uitgevoerd;
7. Er is een plan van aanpak;
8. Financiering is geregeld.

6. Experiment

Omschrijving

Een experiment is een kleinschalig bedrijfsvoering project, waarbij wordt onderzocht of een nieuw bedrijfsvoering idee (in het kader van hybride werken) doet wat ervan wordt verwacht.

Kenmerken:

- Het project is een vorm van praktijkonderzoek;
- Uitproberen bij één departement of één uitvoeringsorganisatie;
- Uitproberen in één of maximaal drie panden;
- Er zijn succes criteria gedefinieerd voor het experiment
- Project heeft gering budgetair- en capaciteitsbeslag;
- Korte opstarttijd;
- Korte looptijd.

Initiator

Een experiment kan worden gestart door:

- een gebruikersorganisatie (departement of dienstonderdelen);
- Een shared service organisatie bedrijfsvoering;
- DGGO;
- Programma Hybride Werken.

Toetspunten

Datum
18 februari 2021

Kenmerk

1. Past de doelstelling van het project binnen de visie en de doelstelling van het programma?
2. Past het project het binnen de prioriteiten van het (deel)programma?
3. Is een dergelijk project al elders in de markt of binnen het Rijk gerealiseerd?
4. Als het al is gebeurd, waarom dan toch nog eens? Zijn daarbij alle relevante onderzoeksvragen beantwoord of moet er nog (re)work plaatsvinden.
5. Is er in de literatuur voldoende informatie over de effecten van een dergelijk project reeds beschikbaar?
6. Voorziet het project in een nichebehoefte, of is er sprake van een brede behoefte aan de beoogde voorziening?
7. Is het plan van aanpak van voldoende kwaliteit is, met andere woorden het plan van aanpak heeft voldoende waarborg in zich om een zinvol experiment mogelijk te maken.
8. De middelen en kennis zijn aanwezig, of er is een plan waar deze vandaan zullen/kunnen komen
9. Wat zijn de beoogde baten?

7. Pilot

Omschrijving

Een pilotproject is een vervolg op een experiment. Als de evaluatie van het betreffende experiment heeft uitgewezen dat Rijksbrede invoering meerwaarde kan hebben/wenselijk is, kan een pilot worden gestart. In een pilot wordt onderzocht, uitgetest onder welke condities het idee/de functionaliteiten/systeem Rijksbreed kunnen worden uitgerold. Op basis van de evaluatieresultaten kan worden besloten om tot Rijksbrede implementatie over te gaan.

Onderzoekpunten

Welke problemen dienen te worden opgelost om de betreffende functionaliteit of het systeem Rijksbreed te kunnen implementeren? Hierbij dienen alle relevante bedrijfsvoering aspecten aan de orde te komen.

Voor ICT projecten spelen dan bijvoorbeeld de volgende issues:

- Aan welke condities moet worden voldaan om het systeem uit te rollen in de verschillende Rijks ICT omgevingen.
- Zijn er specifieke eisen qua beheer, governance en opleiding bij Rijksbrede opschaling?
- Wat is de sourcingstrategie?
- Wat is de gewenste/vereiste contractvorm? Zijn er één of meer contracten nodig voor de verschillende IDV's en /CDV's?;
- Hoe moet de aanbesteding vorm krijgen?
- Wat gaat rijksbrede uitrol kosten?
- Hoe gaat dat gefinancierd worden?
- Overig.

Datum
18 februari 2021
Kenmerk

Voor projecten in andere bedrijfsvoeringdomeinen spelen bij opschaling uiteraard ook andere aspecten. Het is wenselijk deze (tenminste op hoofdlijnen) vooraf in kaart te brengen. Immers, hoe eerder er met die aspecten rekening gehouden kan worden, hoe efficiënter het proces.

Plan van aanpak

Een pilot heeft een goed plan van aanpak. In het plan van aanpak worden de volgende elementen op een heldere en kwalitatief voldoende wijze beschreven.

1. Wat behelst het project en is er een heldere onderbouwing van de wenselijkheid?
2. Wat zijn de beoogde leerpunten?
3. Is er een heldere doelstelling?
4. Zijn de onderzoeksvragen helder en volledig?
5. Kennen de onderzoeksvragen een heldere relatie met de doelstelling?
6. Geeft de beschreven aanpak een goede uitvoering aan de beantwoording van de onderzoeksvragen?
7. Is er een adequate aanpak voor de meting van resultaten?
8. Zijn de KPI's c.q. de meetpunten helder?
9. Is de registratie van de onderzoeks- en meetinformatie geregeld?
10. Is er een capaciteitsbegroting?
11. Is er een financiële paragraaf waarin alle kosten zijn opgenomen?
12. Is het tijdspad goed uitgewerkt?
13. Is de projectsturing goed geregeld? Dat betekent minimaal één opdrachtgever en één projectleider met bijpassende sturingsbevoegdheden en middelen.
14. Is de samenwerking met de overige relevante gebruikers- en uitvoeringsorganisaties geborgd?
15. Zijn de opschalingsvraagstukken en het realiseren van oplossingen daarvoor onderdeel van het project?
16. Zijn de bestaande kaders toereikend of dienen deze aangepast/aangevuld te worden?
17. Is er een heldere evaluatie aanpak?

8. Rijksbreed Implementatie project

Een Project voor Rijksbrede implementatie is een vervolg op een pilot. Als de evaluatie van de betreffende pilot heeft uitgewezen dat aan de condities Rijksbrede uitrol kan worden voldaan en de kosten baten analyse positief uitvalt, kan de Rijksbrede implementatie worden gestart. Het project kan worden gestart als het plan van aanpak voldoet aan de eisen.

Datum
18 februari 2021

Kenmerk

Plan van aanpak

Een Rijksbreed implementatie project heeft een goed plan van aanpak. In het plan van aanpak worden tenminste de volgende elementen op een heldere en kwalitatief voldoende wijze beschreven.

1. Wat behelst het project?
2. Is er een heldere doelstelling
3. Kent de aanpak een heldere relatie met de doelstelling?
4. Is er een adequate aanpak voor de meting van resultaten?
5. Zijn de KPI's c.q. de meetpunten helder?
6. Is de registratie van de meetinformatie geregeld?
7. Is er een capaciteitsbegroting?
8. Is er een financiële begrotingsparagraaf waarin alle kosten zijn opgenomen?
9. Is het tijdpad goed uitgewerkt?
10. Is de projectsturing goed geregeld? Dat betekent minimaal één opdrachtgever en één projectleider met bijpassende sturingsbevoegdheden en middelen.
11. Is de samenwerking met de overige relevante gebruikers- en uitvoeringsorganisaties geborgd?
12. Zijn de opschalingsvraagstukken en het realiseren van oplossingen daarvoor onderdeel van het project?