

## WIJ WERKEN THUIS...

*Bent u, sinds kantoorwerkers massaal thuiswerken, bezorgd over het anders inregelen van de processen, over het wel en wee van uw medewerkers, of de productiviteit in de organisatie op peil kan blijven, en of de sociale samenhang veerkracht heeft en houdt?*

Kenniscentrum Center for People and Buildings en Aestate/Ontrafelexperts willen samen de ervaringen met en inzichten in het massaal en gedwongen thuiswerken verzamelen om:

- › Organisaties en medewerkers praktische handvatten te bieden hoe thuiswerken vorm kan krijgen zowel nu als na deze periode van noodgedwongen thuiswerken.
- › Inzicht te geven in wat aangrijpingspunten voor beleid en management kunnen zijn voor na de corona crisis.

**We zoeken organisaties die willen participeren in dit wetenschappelijk onderzoek met een sterke toegepaste component.**

### Aanleiding

Vanaf maart 2020 is Nederland in de greep van het coronavirus. Op 11 maart werd het virus officieel aangemerkt als een pandemie. Daarna manifesteerden de gevolgen van het virus zich snel voor Nederlandse organisaties en de gehele economie. Op vrijdag 13 maart riep de Nederlandse regering alle medewerkers op om thuis te werken als dat mogelijk was, in ieder geval tot 6 april. Zo kan de verspreiding van het virus zoveel mogelijk geremd worden. Nu veel mensen thuiswerken hebben we plotseling te maken met een soort grootschalige en onontkoombare implementatie van thuiswerken, eerder zouden we het telewerken of (tele)thuiswerken genoemd hebben. Terwijl de fysieke werkomgeving op kantoor van de een op andere dag is leeggestroomd, neemt het werken in de virtuele en vanaf de fysieke thuiswerkplek (noodgedwongen) toe.

Vanuit een utopische gedachte werd al in de jaren '70 van de vorige eeuw beloofd dat thuiswerken veel voordelen zou gaan opleveren: thuiswerken scheelt medewerkers reistijd en stelt hen in staat een betere balans te vinden tussen werk en privé. Productiviteit zou omhoog gaan.

Nu bijna heel kenniswerkend Nederland noodgedwongen (gedeeltelijk) thuis werkt is de vraag: komen de beloften uit de jaren zeventig rondom ICT en telewerken en over Het Nieuwe Werken uit 2010 uit of valt de thuiswerkdroom toch tegen? En: wat zijn de gevolgen van dit noodgedwongen thuiswerken voor mens en organisatie?

Uit een recent artikel in het NRC Handelsblad komt naar voren dat de manieren waarop organisaties omgaan met deze uitzonderlijke situatie uiteenlopen.<sup>1</sup> Terwijl sommigen *ad hoc* op zoek zijn naar oplossingen, hebben anderen geleerd van het verleden en hier al antwoorden op geformuleerd. Managers kampen plots met praktische vragen over hun rol, over procesorganisatie en de kwaliteit van hun virtuele werkomgeving. Ook andere vragen worden opeens pregnant. Hoe kunnen bijvoorbeeld productiviteit en output van werknemers georganiseerd blijven? Verder is het belangrijk om ook sociale cohesie en creativiteit vanuit de thuiswerkplek te blijven ondersteunen. Met andere woorden: hoe wordt invulling gegeven aan de transitie van de fysieke naar de virtuele werkomgeving en hoe proberen we gelijktijdig de arbeidsproductiviteit op peil te houden?

---

<sup>1</sup> A. Corré, 'Met zoveel mensen tegelijk werkten we nog nooit thuis', in NRC van 16 maart 2020 <https://www.nrc.nl/nieuws/2020/03/16/met-zo-veel-mensen-tegelijk-werkten-we-nog-nooit-thuis-a3993937>

Het perspectief van de werknemer vraagt aandacht. Hoewel sommige organisaties hun werknemers vaak de optie bieden om vanuit huis te werken, kiezen medewerkers er normaal gesproken toch vaak voor om ten minste een paar dagen naar kantoor te komen. Dit kan verschillende redenen hebben. De manager dwingt het af, de aangeboden werkplekken op kantoor passen wellicht beter bij het werk, of men moet de beschikking hebben over bepaalde software. Medewerkers kunnen ook naar kantoor komen om te ontsnappen aan de hectiek van thuis en er kan behoefte zijn aan sociaal contact met collega's. Het is niet zozeer de vraag of de medewerker thuis de juiste faciliteiten heeft (immers, beeldbellen en videoconferencing zijn nog nooit zoveel gebruikt), maar of de ICT gefaciliteerde contacten in de plaats kunnen komen van de concrete ervaringswerkelijkheid van het in levenden lijve bij elkaar komen. Thuiswerken klinkt mooi, maar weten we wel echt wat de praktische en sociale gevolgen daarvan zijn voor de medewerker?

## Tijd voor onderzoek!

In de huidige en uitzonderlijke situatie is er plotseling geen sprake meer van keuzevrijheid. Thuiswerken moet! Het Center for People and Buildings (CfPB, Delft) grijpt samen met adviesbureau Aestate/Ontrafelexperts (Odijk), de kans aan om de effecten en de onontkoombare implementatie van het thuiswerken voor werknemers en werkgevers in kaart te brengen. Daarvoor starten we een onderzoek naar de effecten van thuiswerken op de korte en langere termijn. Er zijn twee onderzoeksvragen geformuleerd, om zowel het perspectief van de werkgever als dat van de werknemer goed naar voren te laten komen.

1. Hoe draagt thuiswerken bij aan de continuïteit van de bedrijfsvoering?
2. Wat zijn de effecten van thuiswerken op de sociale gesteldheid, vitaliteit en output van de medewerker en de manager, op korte en lange termijn?

## Onderzoeksdoel en beoogde resultaten

De huidige situatie biedt unieke mogelijkheden om de effecten en implementatie van grootschalig en verplicht thuiswerken te monitoren. We noteren daarbij het specifieke van de situatie dat ook andere huisgenoten c.q. gezinsleden verplicht thuis zijn.

De resultaten moeten bijdragen aan betrouwbare en bruikbare kennis over het effect van (verplicht) thuiswerken in diverse typen organisaties, het management en hun medewerkers. Op basis van verkregen inzichten kunnen we de huidige beschikbare middelen (online werkomgeving, online communicatie, hardware etc.) en werkwijzen (procesorganisatie, rollen en verantwoordelijkheden) evalueren, bekritisieren en waar mogelijk verbeteren. Dat willen we vorm geven in praktische oplossingen en suggesties op het gebied van samenwerking, brainstormen, routinematig werk, teambuilding, cultuurprocessen, organisatieontwikkeling en niet in de laatste plaats voor gezondheid, vitaliteit en sociale cohesie.

Dit onderzoek zal geen definitieve antwoorden geven op de implementatie van thuiswerken. De inzichten helpen om de beschikbare online- en thuisomgeving te evalueren op korte en lange termijn. Het onderzoek kan de goede punten van thuiswerken benadrukken, maar ons er tegelijkertijd op wijzen waar de verbeteringen liggen. Na de coronacrisis biedt dit onderzoek een startpunt om innovatie(s) door te voeren waar nodig.

## Aanpak onderzoek

Door de snelle ontwikkelingen op dit moment is het onzeker of het thuiswerken in de loop van april 2020 geleidelijk weer zal afnemen. Veel mensen verwachten dat het thuiswerkregime langer duurt. Dit is mede afhankelijk van wat het overheidsbeleid dienaangaande voorschrijft en in hoeverre organisaties een stabiel aanbod aan opdrachten blijven ontvangen. Het is daarom noodzakelijk dat we zo snel mogelijk beginnen met het onderzoek. Veel ervaringen worden nu willekeurig gedeeld via sociale media of in onderlinge gesprekken.

### Vragenlijst

Basis voor het onderzoek is een korte vragenlijst die deelnemers iedere week invullen. De eerste keer kost dat ca 15 minuten. Elke volgende keer zal het invullen **3 tot 5 minuten** in beslag nemen. De keuze voor een wekelijkse vragenlijst waarin naast vaste kernvragen successievelijk nieuwe issues (bv een nieuw weekthema) aan bod komen, hangt samen met de wens om zowel de korte en lange termijn effecten van thuiswerken in kaart te brengen als ook zich nieuw aandienende onderwerpen. Het onderzoek zal in ieder geval in april en mei van 2020 plaatsvinden, en zoveel langer als nodig en mogelijk is. Deelnemers hebben de keuze om na eind mei verder te gaan of verdiepende analyses te vragen op de verzamelde data.

De vragenlijst bevat vragen over thuiswerken. Deze vragen richten zich op aspecten als de algemene situatie (wel/ geen huisgenoten), voorzieningen, veranderingen in werkwijze of activiteiten, sociale contacten, vitaliteit, productiviteit en vragen over de effectiviteit en tevredenheid van de fysieke en digitale thuiswerkomgeving die zij vanuit de organisatie aangeboden krijgen. We streven ernaar een aantal standaard vragen voor de betreffende deelnemer na de eerste keer al vooraf beantwoord te hebben met de eerder ingevulde gegevens.

In de vragenlijst staan ook vragen over werkactiviteiten en de bedrijfsvoering. Deze vragen bieden inzicht in de wijze waarop de leiding binnen de organisatie als gevolg van thuiswerken is gedecentraliseerd ten opzichte van de oude situatie en wat de gepercipieerde effecten zijn van deze ontwikkeling op omgang met elkaar, op taken en resultaten.

### Platform voor tips

Deelnemers aan het onderzoek hebben toegang tot een platform waarin ze elkaar vragen kunnen stellen en tips kunnen geven ter ondersteuning van het 'gedwongen' thuiswerken.

### Mogelijke interviews (optioneel)

Als de maatregel om zoveel mogelijk thuis te blijven en thuis te werken voorbij is, worden deelnemers benaderd voor een kort gesprek over de totale ervaringen op vrijwillige basis. Dit wordt gedaan in de vorm van een groepsgesprek met 6-8 medewerkers uit de organisaties. In het gesprek vragen we niet alleen naar de ervaringen maar ook naar welke (structurele) veranderingen in het werk deelnemers verwachten vanuit de verplichte thuiswerkperiode en naar tips voor de toekomst. Interviews zijn een aanvullend onderdeel van het onderzoek en optioneel. Er is geen verplichting.

### "Afterparty"

Als de werksituatie normaliseert en kantoren worden weer in gebruik genomen, organiseren we enkele werkconferenties waarin deelnemers aan het onderzoek of hun vertegenwoordigers elkaar kunnen ontmoeten. Onderzoekers bespreken daar met de gasten hun conclusie en aanbevelingen.

### Deelnemende organisaties

Aestate/Ontrafelexperts en Cfpb benaderen organisaties of zij antwoord willen hebben op bovenstaande onderzoeksvragen. Voor deelnemende organisaties is het belangrijk dat zij van een aantal medewerkers

en managers kunnen verwachten dat ze aan dit onderzoek kunnen en willen meewerken. Dat aantal kan variëren van de mogelijkheid van deelname door alle medewerkers tot een representatieve doorsnede uit het personeel. We vragen organisaties minimaal een groep medewerkers (en managers) te selecteren die wekelijks mee willen doen aan het onderzoek.

Om de ontwikkelingen op lange(re) termijn te kunnen volgen, onderzoeken we of er mogelijkheden zijn om de respondenten op het niveau van hun organisatie anoniem te koppelen. Hiermee worden specifieke patronen binnen een organisatie inzichtelijk.

#### Privacy en anonimiteit

Input wordt cf. het privacy beleid van het CfPB altijd anoniem verwerkt en geanonimiseerd gerapporteerd.

## Resultaten

#### Platformdiscussie

Het platform biedt voor alle deelnemers tips 'n tricks. De dialoog zal waar nodig geprikkeld worden door de discussie van de dag of anderszins aangejaagde dialoog waardoor er ook een vorm van georganiseerde bedachtzaamheid ontstaat. Aestate vervult de functie de moderator.

#### Weekberichten

Deelnemende organisaties krijgen weekberichten die statistische updates in de vorm van tabellen en grafieken bevatten. De antwoorden kunnen van week tot week verschillen, mede afhankelijk van de organisatorische en psychosociale reacties op de crisis. De verkregen inzichten kunnen aanleiding zijn om in de opeenvolgende vragenrondes extra, verdiepende vragen toe te voegen of vragen te verwijderen. We zullen de actualiteit verweven in korte berichtgevingen bv met inzichten uit de literatuur of in opiniërende blogs. Het CfPB staat hiervoor aan de lat

#### Maandelijkse Publicatie en timeframe

Het CfPB zal de gegevens maandelijks analyseren en verwerken waardoor de deelnemende organisaties inzicht krijgen in ervaringen en mogelijke aandachtspunten bij het werken in de thuiswerkomgeving.

#### Bijeenkomst en Eindrapport

Na afronding van het onderzoek, zullen Aestate/Ontrafelexperts en CfPB de onderzoeksresultaten in een gezamenlijke bijeenkomst met de deelnemers delen en daarna in professionele en wetenschappelijke bladen publiceren. Het gaat dan om algemene conclusies en aanbevelingen. Deelnemers ontvangen dit eindrapport.

#### Aanvullende interviews en onderzoeksrapporten (optioneel)

Organisatie die deelnemen aan het onderzoek kunnen de resultaten verdiepen door een of meer groepsinterviews en door een eigen onderzoeksrapport ontvangen met inzichten, conclusies en aanbevelingen van het thuiswerken in hun eigen organisatie. Het schaalniveau is bespreekbaar: van concern tot businessunit, van rijkoverheid tot dienst. Dit is aanvullend op de algemene rapportages van de bevindingen. Deze optie is geen onderdeel van de algemene bijdrage die we vragen van deelnemende organisaties.

## Deelname aan het onderzoek en gevraagde financiële bijdrage

We zouden het fijn vinden als zoveel mogelijk organisaties meedoen aan dit onderzoek, zowel publiek als privaat, zowel MKB als grote organisaties. Dat vergroot de kans op een valide en betrouwbare uitkomst en een diversiteit aan bruikbare inzichten en praktische tips,

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren, vragen we een financiële bijdrage aan deelnemende organisaties

- › Basispakket voor MKB en kleinere gemeenten (tot 250 medewerkers): €2500 ex BTW
- › Basispakket voor grotere organisaties met meer dan 250 medewerkers: €5000 ex BTW

Maatwerk is mogelijk, bijvoorbeeld eigen eindrapport per organisatie, terugkoppeling in company, aanvullende brainstorm met de onderzoekers. Om dit te bespreken neemt u contact op met een van de contactpersonen (zie slot van dit document).

U kunt ook met hen contact opnemen als u wel wilt deelnemen maar u hebt andere wensen of gelimiteerde mogelijkheden.

De bijdrage is voor de duur van het onderzoek, voorlopig voorzien voor de maanden april en mei. Mocht het verplichte thuiswerken langer aanhouden, dan kan het onderzoek doorgaan tegen ene dan bekend te maken aanvulling op de bijdrage.

## Planning

Dit is de planning uitgaande van dataverzameling in de maanden april en mei.

		Doorlooptijd in weken (weeknummers)												
Onderdeel		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	?
Fase 1	selecteren organisaties die willen deelnemen	x	x											
	Selecteren en maken vragenlijst	x												
Fase 2	start dataverzameling		x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Fase 3	delen maandelijkse bevindingen						x				x			
Fase 4	Bijeenkomst eindresultaten												x	
	publicatie algemene conclusies en aanbevelingen													x

## Samenwerking Aestate/Ontrafelexperts en Center for People and Buildings

Aestate/Ontrafelexperts en kenniscentrum Center for People and Buildings hebben besloten in dit onderzoek hun krachten te bundelen. Dat komt door het complementaire karakter; CFPB is een wetenschappelijk kenniscentrum met oog voor betrouwbaar en bruikbaar onderzoek.

Aestate/Ontrafelexperts is een adviesbureau met het aanvullende profiel: praktische oplossingen met een sterke verankering in wetenschappelijk methoden en validiteit.

### Contact informatie

CfPB

ir. Wim Pullen

E: [W.R.Pullen@tudelft.nl](mailto:W.R.Pullen@tudelft.nl)

M: 06 51211630

Aestate/Ontrafelexperts

dr.ir. Pity Jongens- van der Schaaf

E: [pjongens@aestate.nl](mailto:pjongens@aestate.nl)

M: 06 54661333



Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings

Info@CfPB.nl

+31 (0)15 278 12 71

[www.CfPB.nl](http://www.CfPB.nl)