WE WERKEN THUIS

Onderzoek naar de thuiswerk-ervaringen in Nederland tijdens de coronacrisis april – december 2020

WE WERKEN THUIS

Maart 2021

Colofon

Dit onderzoek is uitgevoerd door

Een samenwerking van het Kenniscentrum Center for People and Buildings met Aestate Ontrafelexperts, Technische Universiteit Delft en Technische Universiteit Eindhoven

Auteurs

Deze rapportage is opgesteld door de medewerkers van het Center for People and Buildings: Dennis La Brijn, Anca Gosselink, Henk-Jan Hoekjen, Bartele Hoekstra, Maaike Niekel en Wim Pullen

Met ondersteuning van:
Rianne Appel-Meulenbroek (TU/e), Monique Arkesteijn (TUD), Pity Jongens en Jackie de Vries (Aestate)

In samenwerking met

Negentien deelnemede organisaties: Belastingdienst, DCMR, De Nationale Politie, De Nederlandsche Bank, Kadaster, Provincie Zuid-Holland, Rechtspraak, UWV en de Ministeries van Algemene Zaken; Binnenlandse Zaken; Buitenlandse Zaken; Economische Zaken en Klimaat; Financien; Infrastructuur en Waterstaat; Justitie en Veiligheid; Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit; Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; Sociale Zaken en Werkgelegenheid; Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Contact

Center for People and Buildings
Van der Burghweg 1, 2628 CS Delft
015-2781271, info@cfpb.nl
www.cfpb.nl

© Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

De stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is in 2001 opgericht met steun van de ‘founding partners’ Rijksgebouwendienst, TU Delft en de ABNAmro Bank. Anno 2021 zijn de TU Delft, de Belastingdienst en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties belangrijke partners van het CfPB.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting **3**

1 Inleiding **5**
1.1 Thuiswerken: *terra incognita* 5
1.1.1 Leeswijzer 6

2 Opzet van het onderzoek **7**
2.1 Context en onderzoeksvragen 7
2.2 Doel en opzet van het onderzoek 7
2.2.1 Methode 7
2.2.2 Thema's 8
2.2.3 Deelname en tijdverloop 8
2.3 De data-analyse 9

3 Continuiteit van bedrijfsvoering **11**
3.1 Voorspellers van productiviteit 11
3.2 Factoren die de waardering van de thuissituatie beïnvloeden 12
3.2.1 Invloedrijke kenmerken van de thuiswerksituatie 12
3.3 Demografische verschillen in productiviteit 13
3.3.1 Demografische verschillen waardering thuiswerksituatie 13

4 Effecten van thuiswerken **14**
4.1 Sociale cohesie 14
4.1.1 Professionele isolatie 14
4.1.2 Overige onderwerpen bij sociale cohesie 15
4.2 Vitaliteit en gezondheid 16
4.2.1 Voorspellers van gezondheidsklachten 16
4.2.2 Werkstress 17
4.2.3 Werk-privé balans 17
4.3 Samenwerking tussen medewerkers, managers en externen 17
4.3.1 Samenwerken en afstemming; bewustzijn over jezelf en de collega's 18
4.3.2 Samenwerken met collega's en externen 18
4.3.3 Interactief samenwerken en gepland en ongepland overleggen 19
4.3.4 Digitale ondersteuning afstemming werkprocessen, uitwisselen informatie en creativiteit 19
4.3.5 Vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden 19
4.3.6 Bespreken van resultaten 20
4.4 Individuele kenmerken 21

5 Nederland werkt thuis: in benchmarks **22**
5.1 Het werkproces vanuit huis 22
5.2 Samenwerken 26
5.2.1 Afspraken tussen medewerkers en leidinggevenden 27
5.3 De werkplek thuis 30
5.4 De vaste werkplek op kantoor 33

6 Data in context: open antwoorden **34**
6.1 Eerste resultaten 34
6.1.1 Aspecten die mensen missen van kantoor bij thuiswerken 34

6.1.2 De positieve aspecten van thuiswerken 35
6.1.3 Belangrijkste leerpunten van afgelopen periode 36

7 Toekomstverwachtingen 38
7.1 Thuiswerken 38
7.2 Redenen om weer naar kantoor te komen 40
7.3 Werktijden post corona 40
7.4 Verplicht thuiswerken? 41
7.5 Voorwaarden voor terugkeer naar kantoor 42
7.6 Reizen naar kantoor 43

8 Bevindingen, conclusie en aanbevelingen 45
8.1 Continuïteit van de bedrijfsvoering 45
8.1.1 Productiviteit 45
8.1.2 Thuiswerksituatie van de medewerker 45
8.1.3 Individuele situatie van de medewerker 45
8.1.4 Het werkproces 46
8.1.5 Afhankelijkheid van teamwerk 46
8.2 Effecten van thuiswerken 46
8.2.1 Sociale cohesie 46
8.2.2 Professionele isolatie 46
8.2.3 Vitaliteit en gezondheid 47
8.2.4 Samenwerken en kennisdelen 47
8.3 Wensen en gedachten bij de toekomst 47
8.4 Conclusies 48
8.5 Aanbevelingen 49
8.5.1 De toekomst verkennen 50
8.5.2 Hybride werken, de werkplek en het kantoor 50
8.5.3 De sociale aspecten van thuiswerken 51
8.5.4 Vooruitgang in de organisatie 51
8.5.5 Overleg faciliteren 52
Factoren van invloed
Invloed van de individuele kenmerken

SAMENVATTING

Van maart 2020 tot december 2020 organiseerde het Center for People and Buildings samen met Aestate Ontrafelexperts, de Technische Universiteit Delft en de Technische Universiteit Eindhoven het onderzoek We Werken Thuis. Negentien organisaties deden mee in het onderzoek, verdeeld over drie perioden (april-juni, juli-september, september-december). De deelnemende organisaties kregen negen opeenvolgende online vragenlijsten over tal van onderwerpen om de volgende twee hoofdvragen te beantwoorden:

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

Bij elf organisaties is aanvullend een interview gehouden met enkele vertegenwoordigers uit de betreffende organisatie.

Continuïteit van de bedrijfsvoering

Thuiswerken wordt gewaardeerd door medewerkers. De meesten vinden dat ze thuis goed kunnen werken en waarderen gemiddeld zowel de individuele als teamproductiviteit met cijfers tussen de 7,4 en 7,9. Veel mensen kunnen vanuit huis het merendeel van hun werk net zo goed doen als op kantoor, ze voelen zich thuis productief en waarderen dat ze thuis geconcentreerd kunnen werken. Een kleine groep mensen heeft op meerdere vlakken problemen met thuiswerken en wil het liefst zo snel mogelijk weer naar kantoor om daar te werken.

Uit het onderzoek blijkt dat ruim 126 aspecten een klein beetje bijdragen aan de gepercipieerde productiviteit tijdens het thuiswerken. Er zijn slechts vijftien factoren die een duidelijker aanwijsbare bijdrage hebben op de ervaren productiviteit, te weten:

› vier factoren gerelateerd aan de thuiswerksituatie van medewerker, waarbij er negen aspecten zijn die de waardering van de thuiswerksituatie beïnvloeden.
› zeven factoren gerelateerd aan de individuele situatie van de medewerker, waarvan een aantal persoonlijke en een aantal werkgerelateerde factoren.
› vier factoren gerelateerd aan het werk en het werkproces, waaronder verschillende vormen van communicatie en het oordeel over de kwaliteit van werk.

Effecten van thuiswerken

Veel medewerkers zijn voor hun werk afhankelijk van collega's en het team. De mate waarin zij afhankelijk zijn van teamwerk heeft invloed op de ervaren productiviteit en de beleving van het thuiswerken. Uit de analyses blijken een aantal factoren (soms samengestelde schalen uit meerdere vragen) van belang te zijn in de ervaring van het werken thuis. Het gaat dan om de aspecten:

› sociale cohesie
› Professionele isolatie, waarbij zowel werkverhoudingen, verschillende soorten communicatie als persoonlijke factoren een rol spelen. Een specifiek aandachtspunt zijn nieuwe medewerkers
› Werk-privébalans, werkstress, en opbouw van gezondheidsklachten.
› Samenwerken en kennisdelen met aandacht voor verschillende vormen van communicatie, sociale binding, bieden van ondersteuning, vertrouwen en (kwaliteit) van resultaten.

Toekomstverwachtingen

De meeste mensen zijn positief over het thuiswerken in de verplichte thuiswerkperiode. Zij hebben ervaringen opgedaan en mogelijkheden voor (samen)werken ontdekt. Teams hebben werkwijzen ontwikkeld om goed samen te kunnen werken en mensen zijn gewend geraakt aan de digitale middelen en het werken op afstand van elkaar. Veel mensen willen in de toekomst vaker thuiswerken dan voorheen, gemiddeld de helft van hun werktijd. De redenen hiervoor zijn hetzelfde als voor maart 2020 namelijk het doen van concentratiewerk, het besparen van reistijd en een betere werk-privébalans. Er is een grote bereidheid om 1 à 2 dagen verplicht thuis te werken als de organisatie dat vraagt. Als mensen weer op kantoor gaan werken, willen ze collega's zien, samen werken met collega's en (informeel) kennis uitwisselen. Het merendeel wil niet buiten de reguliere werktijden op kantoor werken. Een groot deel van de mensen wil bij terugkeer naar kantoor mensen zekerheid over veiligheid en hygiëne. Mensen verwachten wel op een andere wijze naar kantoor te reizen: minder met openbaar vervoer en meer met de auto of de (elektrische) fiets.

Conclusie

Succesvol thuiswerken is afhankelijk van een veelheid aan factoren die elkaar op verschillende wijze beïnvloeden. Het onderzoek We Werken Thuis heeft een schat aan data opgeleverd op basis waarvan we de relaties tussen al deze factoren wat duidelijker in beeld hebben. Dit betekent niet dat we een blauwdruk kunnen formuleren voor een 'ideale' mengvorm tussen werken op kantoor en werken thuis (hybride werken) of dat we een goed toekomstbeeld kunnen schetsen. Wel hebben we nu meer handvatten om na te denken over de toekomst. Hiermee kunnen we – zowel specifiek voor de organisatie als voor individuen – verder werken aan mogelijke oplossingen voor het *wicked problem* dat het combineren van virtueel en fysiek werk vormt. Dat kan zowel tijdens de pandemie als voor de periode daarna. Mogelijke oplossingen liggen altijd in de combinatie van factoren van de werkplek (thuis, op kantoor of elders), de individuele situatie van medewerkers en het werk en werkproces.

Aanbevelingen

Vanuit het onderzoek We Werken Thuis geven we enkele aanbevelingen vanuit vijf invalshoeken:

- De toekomst verkennen: met behulp van scenario's mogelijke toekomsten verkennen (met behulp van de data uit WWT) om keuzes te maken voor korte en middellange termijn.
- Hybride werken, de werkplek en het kantoor: het doordenken van de effecten van (vrije) keuzes over plaats van werken en (digitale) vorm van aanwezigheid bij samenwerken. En de effecten hiervan op werkplekniveau, portefeuilleniveau en de facilitaire dienstverlening
- De sociale aspecten van thuiswerken: het vormgeven van samenwerking, kennisdelen, leiderschap en identificatie en sociale cohesie, met specifieke aandacht voor nieuwe medewerkers
- Vooruitgang in de organisatie: aantrekkelijk werkgever zijn en aansluiten bij de wensen van de klant door innovatie en vooruitgang en het nadenken over het in de organisatie gehanteerde mensbeeld en arbeidsethos
- Overleg faciliteren: nadenken over de soorten en doelstellingen van overleg en samenwerkvormen en de wijze van faciliteren hiervan.

1 INLEIDING

Wat werkend Nederland overkwam in het voorjaar van 2020 was zonder weerga. Het massale thuiswerken werd opeens werkelijkheid. Velen hadden verwacht dat thuiswerken al veel eerder een megatrend zou worden. Zowel de voorspellingen uit de jaren zeventig door futuroloog Alvin Toffler, als de experimenten uit de jaren 1990 met telewerken hadden niet zoveel invloed op onze werkplek als de uitbraak van het coronavirus. We zouden gaan wonen in *electronic cottages* (Toffler, 1980)[1]. Het toenmalige ministerie van Verkeer en Waterstaat ondersteunde de ontwikkeling van het tele-thuiswerken met experimenten en kennisoverdracht (Telewerkplatform). Vanaf het jaar 2000 hoorden we over Het Nieuwe Werken en Tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Maar ondanks alle voorspellingen en inspanningen werd thuiswerken lange tijd niet op grote schaal omarmd door werkend Nederland. Tot die dag in maart 2020, toen de oproep kwam om thuis te gaan werken.

1.1 Thuiswerken: *terra incognita*

Het gemak van zo nu en dan een halve dag of een dag thuiswerken (pre-corona) stond in schrille tegenstelling met de plotselinge noodzaak om al het werk uit te voeren vanaf de thuiswerkplek. Collectief betrad de Nederlandse kantoorwerkpopulatie een onbekend gebied: *terra incognita*. We werden ontdekkingsreizigers, maar hadden geen voorbereidingstijd. Ineens waren we op reis, maar onze bestemming was onbekend. In eerste instantie was het dan ook niet altijd eenvoudig om een goede structuur aan te brengen in het thuiswerken. Velen moesten hun werkdag combineren met het thuis lesgeven aan de kinderen. Er was steeds meer onzekerheid over hoe lang het thuiswerken zou duren. Daarnaast speelden de werkgerelateerde vragen over de organisatie van werk, het contact houden met collega's en het leidinggeven op afstand. Er waren vele vragen en al snel kwamen vanuit verschillende invalshoeken vragen naar oplossingen.

Heel veel vragen

Vragen zijn de hartenklop van onderzoekers. Door vragen te stellen is het onderzoek We Werken Thuis ontstaan. We realiseerden ons dat deze unieke situatie vroeg om het onbekende land in kaart te brengen: hoe zou het de ontdekkingsreizigers, al die thuiswerkers, vergaan? Met het verplichte thuiswerken ontstond de vraag naar het organiseren van arbeid onder compleet afwijkende omstandigheden. Zouden organisaties het aankunnen als nauwelijks iemand naar kantoor komt? Zou de bedrijfsvoering zich aanpassen? We vroegen ons af of medewerkers de veerkracht hebben om deze nieuwe situatie direct te omarmen. En of het langdurig thuiswerken het werkproces en het stressniveau beïnvloedt van medewerkers, managers en de leiding van organisaties. Deze en vele andere vragen stelden de onderzoekers voor de uitdaging om te zoeken naar de generieke lessen over de wijze van overleven in een onbekend land dat thuiswerken heet.

Dit rapport

Het onderzoek We Werken Thuis werd uitgevoerd bij negentien publieke organisaties. De organisaties variëren in grootte van ongeveer vierhonderd medewerkers tot vele duizenden. Het blijkt dat de ervaring met thuiswerken verschilt per mens, ongeacht de functie of de omvang van de organisatie. In dit rapport presenteren we een aantal ervaringen met thuiswerken, zoals ze uit ons onderzoek naar voren komen.

[1] Toffler, A., & Alvin, T. (1980). *The third wave* (Vol. 484). New York: Bantam books.

De keuze voor de onderwerpen is bepaald door de analyses op de data voor de twee hoofdvragen in dit onderzoek. We hebben gekeken naar de factoren die van invloed zijn op de continuïteit van de bedrijfsvoering en op het (gezamenlijke) werkproces. Voor een snel overzicht zijn de belangrijkste aspecten samengevat in een matrix (zie bijlage 1).

1.1.1 Leeswijzer

Dit rapport beschrijft een aantal uitkomsten van het onderzoek We Werken Thuis. Als eerste beschrijven we de opzet van onderzoek en de wijze van analyseren van de data. In het derde en vierde hoofdstuk beschrijven we onze bevindingen die leiden tot beantwoording van de hierboven geformuleerde onderzoeksvragen. Daarna volgt een hoofdstuk met grafieken die een aantal van de resultaten weergeven van de deelnemende organisaties. Hoofdstuk zes toont een eerste indruk van gegeven open antwoorden. Hoofdstuk zeven gaat in op gestelde vragen over verwachtingen voor de toekomst over werken thuis en op kantoor. Alle resultaten komen samen in het achtste hoofdstuk in verschillende conclusies. In de aanbevelingen introduceren we ideeën voor vervolgonderzoek.

2 OPZET VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek We Werken Thuis werd in maart 2020 ontwikkeld door het Center for People and Buildings (CfPB) in Delft, in nauwe samenwerking met adviesbureau Aestate Ontrafelexperts, Technische Universiteit Delft en Technische Universiteit Eindhoven.

2.1 Context en onderzoeksvragen

Thuiswerken als onderdeel van werk is niet nieuw, maar de massaliteit waarmee we in maart 2020 gingen thuiswerken wel. In de afgelopen jaren zijn de positieve en negatieve effecten van thuiswerken voor het werkproces, de samenwerking tussen collega's en het individu in meerdere artikelen beschreven.[2] Afhankelijk van de mate van thuiswerk bleek er bijvoorbeeld een negatieve invloed op de prestaties van een team en de opbouw van gezamenlijke waarden te zijn en kon door thuiswerken professionele en sociale isolatie ontstaan. Met de kennis van de eerder gepubliceerde resultaten van telewerken en Het Nieuwe Werken, ontstond de vraag naar de effecten van het massale thuiswerken. We vroegen ons af of er verstoring van de bedrijfsvoering optreedt en wat er verandert als je elkaar niet meer op kantoor treft als het gaat om gezamenlijk te werken aan een doel. Andere vragen die opkwamen gingen over de verbinding houden met de organisatie en het afstemmen en kennisdelen in het team en binnen de organisatie. Allemaal vragen die we graag beantwoord willen zien. Dat leidde eind maart 2020 tot de volgende twee hoofdvragen in het onderzoek We Werken Thuis (WWT):

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 manager, zowel op de korte als de lange termijn?

2.2 Doel en opzet van het onderzoek

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de gevolgen van thuiswerken voor kenniswerkers en organisatie. De wens van de onderzoekers is dat de resultaten bijdragen aan betrouwbare en bruikbare kennis over het effect van (noodgedwongen) thuiswerken in de organisatie, zowel voor het management als hun medewerkers. Het onderzoek kan de goede punten van thuiswerken benadrukken en ons tegelijkertijd wijzen op waar de verbeterpunten liggen. Na de coronacrisis biedt dit onderzoek een startpunt om - waar nodig - innovatie(s) door te voeren en nog resterende vragen te beantwoorden.

2.2.1 Methode

In het onderzoek zijn online vragenlijsten en groepsinterviews als instrument ingezet. Deelnemende organisaties kregen negen opeenvolgende weken een andere thematische online vragenlijst. De organisaties verspreidden deze vragenlijsten online intern onder het voltallige personeel. Deelname aan het onderzoek was anoniem en iedere week vrijwillig. Persoonsgegevens zijn niet opgeslagen. Hierdoor is het niet mogelijk om langdurige effecten van thuiswerken op

[2] Gschwind, L., & Vargas, O. (2019). Telework and its effects in Europe. In: Telework in the 21st Century. Edward Elgar Publishing.

individueel niveau te volgen. Wel is er in de opeenvolgende weken een aantal terugkerende vragen gesteld. Hierdoor is het mogelijk een serie algemene ontwikkelingen te distilleren uit de data.
De meeste vragen zijn gesteld op basis van een 5 puntsschaal. In de schaalverdeling was een '1' het meest negatief, '3' neutraal en '5' het meest positief. In deze rapportage geven we veelal gemiddelde uitkomsten. Bij een aantal onderwerpen tonen we een meer gedetailleerd beeld. Iedere deelnemende organisatie heeft een eigen organisatiespecifieke rapport ontvangen waarin de antwoorden op iedere vraag gedetailleerd zijn weergegeven.

Bij iedere deelnemende organisatie is minimaal één online interview afgenomen om de gevonden resultaten meer in hun context te duiden. De interviews zijn semi gestructureerd. Er was een interviewprotocol beschikbaar. Aan de groepsinterviews deden telkens tussen de zes en vijftien deelnemers mee. Tijdens de interviews kregen de deelnemers gelegenheid om hun eigen (actuele) situatie toe te lichten zowel persoonlijk als functioneel.

2.2.2 Thema's

In de vragenlijsten kwamen verschillende thema's aan bod, namelijk: organisatie, de thuiswerkplek, gezondheid en vitaliteit, sociale cohesie, samenwerken, leiderschap en visie op de toekomst. Deze thema's werden als volgt bevraagd:

- Vragenlijst 1 en 5 hadden een algemeen inventariserend karakter over onder meer thuiswerken, kennisdelen, onderlinge afspraken en beschikbare middelen.
- Vragenlijsten 2 en 6 richtten zich op de fysieke thuiswerkomgeving en de beschikbare middelen, gemaakte afspraken en het werkritme thuis.
- Vragenlijsten 3 en 7 bevatten vragen over gezondheid, sociale cohesie, bevlogenheid en vitaliteit.
- Vragenlijsten 4 en 8 richtten zich op kennisdelen, samenwerken, vertrouwen en leidinggeven.
- Vragenlijst 9 bevatte vragen over de toekomst van thuiswerken en de houding tegenover een (toekomstige) terugkeer naar kantoor.

Door het werken met terugkerende thema's is het mogelijk een intertemporele vergelijking te maken. Dit is belangrijk, aangezien niet uitgesloten kan worden dat de waardering van thuiswerken verandert naar gelang er meer gewenning optreedt. Hierdoor komen zowel de positieve als negatieve effecten bij deelnemers aan het onderzoek mogelijk scherper in beeld.

2.2.3 Deelname en tijdverloop

Het onderzoek kende grofweg drie verschillende startmomenten. Deze zijn als cohorten aangemerkt. Het eerste cohort omvatte zeven organisaties en liep van april tot juli 2020. Het tweede cohort bestond uit vijf organisaties en liep van augustus tot september 2020. Het derde cohort bestond uit zeven organisaties en liep van oktober tot december 2020.

In alle cohorten zagen we in de eerste weken een groter response-aantal dan in de latere weken in het onderzoek. In absolute aantallen respondenten per week zagen we een verloop van maximaal 41.325 in de eerste week tot 19.594 in de laatste week van het onderzoek. De gehanteerde onderzoekswijze en de wens van organisaties om anonimiteit te garanderen, zorgt ervoor dat het niet mogelijk is om te herkennen of een persoon 1 of meerdere vragenlijsten van de totaal negen vragenlijsten heeft ingevuld. Hierdoor kunnen we alleen het aantal unieke respondenten per week geven en niet per cohort of in het totale onderzoek.

	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9
Cohort 1	7.476	6.416	6.324	5.658	4.862	4.597	4.402	4.121	4.703
Cohort 2	16.157	15.171	13.495	12.029	11.440	10.372	9.392	8.473	6.905
Cohort 3	17.692	13.427	11.841	10.679	9.950	9.114	8.564	7.926	7.986
Totaal	*41.325*	*35.014*	*31.660*	*28.366*	*26.252*	*24.083*	*22.358*	*20.520*	*19.594*

Tabel 1: Aantal respondenten per week

De onderzoekers vinden het aannemelijk dat de omstandigheden de beantwoording van de vragen hebben beïnvloed. Het eerste cohort viel samen met de eerste golf COVID-19 besmettingen, ziekenhuisopnames en oversterfte als ook de eerste *lockdown*. Het tweede cohort kenmerkte zich door de versoepeling en de zomervakantie, maar ook door de mededeling in de persconferentie van de minister-president eind augustus 2020 dat een terugkeer naar kantoor er voorlopig niet in zat. Het derde cohort startte na de zomervakantie in de periode september-oktober en de laatste vragenlijst werd verstuurd in december 2020.

Deelname aan het onderzoek was vrijwillig en respondenten konden iedere vraag overslaan. Dit onderzoeksdesign moest bijdragen aan de bereidwilligheid van deelnemers om negen weken deel te nemen aan het onderzoek. Het gros van de respondenten vulde de vragenlijsten in vanuit hun functie als medewerker (gemiddeld 93%). Gemiddeld 7% deed dit als leidinggevende. Bestuurders zijn meegenomen als leidinggevende. In het onderzoek zijn over enkele onderwerpen specifieke vragen gesteld aan beide groepen.

Doorlooptijd en onderzoeksopzet zorgen voor afwijkingen in de respons per vraag (n). Desalniettemin kennen alle opgehaalde data een hoog betrouwbaarheidspercentage. Bij het berekenen van het betrouwbaarheidspercentage zijn we uitgegaan van een populatie van 116.992 personen. Dit getal komt voort uit de opgave van deelnemende organisaties als aantal mensen waaronder de vragenlijst is uitgezet. De resultaten van dit rapport hebben een betrouwbaarheidspercentage van 99%. De resultaten zijn hierdoor voor de gehele periode representatief voor de gehele onderzoekspopulatie van de deelnemende organisaties.

2.3 De data-analyse

In de vragenlijst zijn, waar mogelijk, vragensets van gevalideerde schalen uit de literatuur gebruikt. In de analysefase zijn uiteenlopende statistische analyses uitgevoerd om de invloedsfactoren en relatiepatronen te ontdekken voor beantwoording van de twee hoofdvragen uit het onderzoek:

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

In het onderzoek is ook gezocht of we met de data de wetenschappelijke trits van beschrijven – verklaren – voorspellen, konden volgen. Voor het beschrijven rapporteren we zo nauwkeurig mogelijk de gevonden stand van zaken. Verklaren is gericht op het begrijpen van de waarnemingen. Voorspellen gaat nog een stap verder en vraagt of de verklaringen zo generiek zijn dat in bepaalde situatie een herhaling van een waarneming zal optreden. Als dat zo is, is het mogelijk voorspelingen te doen over in de toekomst te verwachten effecten. De aard van de sociale wetenschappen gebiedt dat we voorzichtigheid in acht moeten nemen als het gaat om voorspellingen. In het kader van de

gebruikte statistische analyses gaan we niet tegen elke prijs op zoek naar verondersteld repliceerbare oorzaak-gevolg-relaties (causaliteit) of naar homogene groepen. Waar mogelijk en nodig leggen we verbanden om te onderscheiden of bepaalde uitkomsten meer of minder en logischerwijs beïnvloed worden door zekere inputfactoren.

3 CONTINUITEIT VAN BEDRIJFSVOERING

In het onderzoek We Werken Thuis stelden we als eerste de hoofdvraag: 'Hoe draagt thuiswerken bij aan de continuïteit van de bedrijfsvoering?'.
Een belangrijke indicator voor continuïteit van de bedrijfsvoering is productiviteit omdat dit zowel alle input als output van de organisatie vervat. Eerder onderzoek liet zien dat het moeilijk is om productiviteit van kennismedewerkers echt te meten. Het CFPB heeft er daarom in 2004 voor gekozen om in al zijn onderzoeken te werken met de individueel *gepercipieerde productiviteit.* We vragen aan medewerkers of ze zichzelf productief achten en of hun team productief is. We zien in het onderzoek We Werken Thuis dat medewerkers zowel de individuele als teamproductiviteit een cijfer tussen de 7,4 en 7,9 geven (zie paragraaf 5.1.1 Hieronder volgen grafieken over de waardering van verschillende aspecten van ervaren productiviteit en het werkproces.
).

In het onderzoek is in elke vragenlijst gevraagd naar de waardering van de individuele productiviteit en de teamproductiviteit. Deze twee vormen van productiviteit blijken een sterke onderlinge correlatie te hebben. Dat is logisch en verklaarbaar aangezien grote aantallen respondenten aangeven dat ze in hun werk vaak, altijd of soms afhankelijk zijn van teamwerk.

Om de eerste hoofdvraag in het onderzoek We Werken Thuis te beantwoorden kozen de onderzoekers ervoor om de individuele productiviteit en de teamproductiviteit in de analyse samen te voegen tot één variabele onder de noemer *productiviteit*. Hierdoor kunnen we nagaan of er variabelen zijn die een relatie hebben met, of die ten grondslag liggen aan de gepercipieerde productiviteit. De vraag was welke variabelen zijn dit en in welke mate dragen ze bij?

3.1 Voorspellers van productiviteit

In totaal zijn er 126 unieke onafhankelijke variabelen die volgens analyses significant invloed hebben op de ervaren productiviteit. Het blijkt dat niet elke variabele evenveel invloed heeft. Van deze 126 aspecten zijn er 15 aspecten waarvan we kunnen zeggen dat ze een zwakke tot gemiddelde invloed hebben op productiviteit bij thuiswerken. Deze vijftien aspecten zijn te groeperen in drie categorieën:

- De thuiswerksituatie
- De individuele situatie van de medewerker
- Het werk en werkproces

	Thuiswerksituatie	Individuele situatie medewerker	Werk & werkproces
Gemiddeld verband	Algemene waardering thuiswerksituatie	Bevlogenheid	Wat vind ik van de kwaliteit van het gezamenlijke werk
	Ben ik thuis productiever dan op kantoor	Mijn werk privé balans	Is de mate van communicatie met collega's van invloed op prestaties
	Kan ik mij thuis concentreren	Kan ik mijzelf activeren en motiveren	Houden we elkaar als collega's op de hoogte van de voortgang van het werk
	Waardering functionaliteit en comfort thuiswerkplek	Gezondheidsklachten die mijn concentratie beperken	Uren die ik per dag aan beeldschermwerk besteed
		Is het thuis prettig werken	
		Voel ik mij betrokken bij collega's	
Zwak verband		Voel ik mij professioneel geïsoleerd	

Tabel 2: De vijftien aspecten die significant zwak tot gemiddeld bijdragen aan de gepercipieerde productiviteit

In de meeste gevallen zien we een positieve richting in de relatie tussen deze vijftien variabelen en productiviteit. Hoe hoger mensen een aspect waarderen, des te hoger het cijfer is dat de productiviteit krijgt. Uit de analyses blijkt dat productiviteit in de thuiswerksituatie met veel facetten van het werk, de werkomgeving en de werkende mens zelf samenhangt.

3.2 Factoren die de waardering van de thuissituatie beïnvloeden

Er zijn twee aspecten in de thuissituatie die de ervaren productiviteit beïnvloeden, namelijk de waardering van de huidige thuiswerksituatie en de mate waarin iemand de thuissituatie geschikt vindt om prettig thuis te kunnen werken. Deze twee aspecten hebben we in samenhang bekeken om te achterhalen welke factoren de invloed op productiviteit bepalen.

In totaal zijn er 65 unieke onafhankelijke variabelen te onderscheiden die in meer of mindere mate invloed hebben op de waardering van de huidige thuiswerksituatie en de mate waarin iemand de thuissituatie geschikt vindt om prettig thuis te kunnen werken. Net als bij productiviteit zien we dat niet elke variabele evenveel invloed lijkt te hebben. Tevredenheid over de snelheid en stabiliteit van het netwerk en sfeer en uitstraling laten bijvoorbeeld een beperkte invloed zien. Tevredenheid over de functionaliteit en het comfort van de thuiswerkplek en concentratie hebben een veel sterkere invloed. Hieronder gaan we daar uitgebreider op in.

3.2.1 Invloedrijke kenmerken van de thuiswerksituatie

Er zijn negen kenmerken die een duidbare invloed hebben op de waardering van de thuiswerksituatie. Het gaat om de volgende variabelen, geordend naar de mate van invloed (van groot naar klein):

› Functionaliteit en het comfort (o.a. afmetingen, comfort en functionaliteit meubilair, indeling werkplek) van de thuiswerkplek

› Mogelijkheden om thuis geconcentreerd te kunnen werken
› Tevredenheid met de beschikbare faciliteiten die thuiswerken ondersteunen
› Ervaren productiviteit thuis vs. productiviteit op een reguliere dag op kantoor
› Mate waarin men gestoord wordt door verstaanbare stemmen van huisgenoten en/of buren
› Mate waarin men gestoord wordt door bewegingen van mensen in de omgeving
› Mate waarin men negatieve of positieve invloed op de sociale binding met collega's ervaart
› Ervaren privacy
› Of iemand zichzelf voldoende kan activeren en motiveren

Als iemand meer tevreden is over bijvoorbeeld de functionaliteit en het comfort van de thuiswerkplek, het geconcentreerd kunnen werken en privacy dan waardeert men de thuiswerksituatie hoger en prettiger. De mate waarin mensen worden gestoord door verstaanbare stemmen van huisgenoten en/of buren, bewegingen van mensen in de omgeving en geluid van buiten heeft een negatieve invloed op ervaring van de thuiswerksituatie. Verder komt naar voren dat mensen die vinden dat het thuiswerken een negatieve invloed heeft op de sociale binding met collega’s ook de thuiswerksituatie minder positief beoordelen.

3.3 Demografische verschillen in productiviteit

Gedurende de onderzoeksperiode kregen we meerdere malen de vraag of er samenhang is tussen individuele kenmerken en de productiviteit in het algemeen. Daar is geen eenduidig antwoord op te geven. Er lijken vier kenmerken te zijn met een meer tot mindere mate van invloed op productiviteit. Dat zijn de:

› Werkvoorraad: mensen met voldoende werkvoorraad waarderen hun productiviteit hoger
› de afhankelijkheid van teamwerk: mensen die minder afhankelijk zijn van teamwerk voelen zich productiever dan mensen die vaak afhankelijk zijn van teamwerk
› opleidingsniveau: mensen met een hbo, mbo of middelbaar onderwijs achtergrond lijken productiever dan mensen met een universitaire achtergrond
› Gender: vrouwen voelen zich productiever dan mannen

Voor alle aspecten geldt dat het gaat om een zwak tot gemiddelde invloed op productiviteit.

3.3.1 Demografische verschillen waardering thuiswerksituatie

Uit de analyses van de data blijkt dat er weinig invloed is van individuele kenmerken op de waardering van de thuiswerksituatie. Er is echter wel enige invloed op de ervaring van de geschiktheid van de thuissituatie om prettig te kunnen werken vanuit:

› Type huishouden: er is een lagere tevredenheid bij een zelfstandig wonende met huisgenoten, eenouderhuishouden met kinderen en een paar met thuiswonende kinderen. Daarnaast lijken deze huishoudens ook meer moeite te hebben met het geconcentreerd werken thuis.
› Afhankelijkheid van teamwerk: Mensen die minder afhankelijk zijn van hun team lijken meer tevreden te zijn met de thuissituatie en waarderen de thuiswerksituatie hoger.
› Leeftijd: alhoewel er nauwelijks invloed is vanuit leeftijd, zien we dat mensen in de lagere leeftijdsgroepen de thuissituatie minder geschikt vinden om prettig te kunnen thuiswerken en meer moeite hebben om zich thuis te concentreren.

4 EFFECTEN VAN THUISWERKEN

De tweede hoofdvraag in het WWT-onderzoek luidt 'Wat zijn de effecten van thuiswerken op de sociale gesteldheid, vitaliteit en output van de medewerker en de manager, op korte en lange termijn?'
De verbinding tussen mensen op het werk wordt traditioneel gezien als een van de bepalende factoren voor een organisatie. Dat geldt ook voor de rol van de deelnemers in de organisatie. Van hen wordt professionaliteit verondersteld in kennis, identiteit en werkwijze (Noordegraaf, 2014)[3].

4.1 Sociale cohesie

In het onderzoek blijkt dat een groot deel van de onderzoekpopulatie voor het werk afhankelijk is van andere collega's (zie Figuur 8: Mate van afhankelijkheid van teamwork in het werkproces). De vraag is of het thuiswerken invloed heeft op deze afhankelijkheid en de wijze waarop het werk tot stand komt. En of het niet samenzijn op een kantoor leidt tot een scheiding van de collega's. Voelt de professional zich in zijn rol als kennisbron geïsoleerd van anderen in de (digitale) werkomgeving doordat hij thuiswerkt? We noemen dit 'professionele isolatie'[4]. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag in welke mate professionele isolatie optreedt binnen de onderzoeksgroep. En hebben we aandacht voor de verhouding van professionele isolatie tot de psychologische staat van de medewerker (Hoff,2021[5])?

4.1.1 Professionele isolatie

Met de data van vragenlijst week 3 en week 8 zijn analyses uitgevoerd om te bepalen welke aspecten professionele isolatie beïnvloeden. Er is gekozen om professionele isolatie te bekijken in relatie tot gezondheid en vitaliteit (week 3) en in relatie tot samenwerken en leidinggeven (week 8). Voor het meten van professionele isolatie is gebruikt gemaakt van zeven items die zijn opgesteld door Golden et al[6]. Hiervan is in week 3 een schaalconstructie gemaakt, waarmee de variabele 'professionele isolatie' is ontstaan. Hoe hoger de score met betrekking tot deze variabele, hoe meer professionele isolatie men ervaart. Uit de analyse van de data uit week 3 vonden we vier aspecten die professionele isolatie beïnvloeden, namelijk:

- Sociale cohesie
- Productiviteit
- Werk-privé balans
- Afhankelijkheid van teamwerk

Vooral sociale cohesie heeft een sterke invloed op professionele isolatie. Wanneer mensen aangeven dat de huidige situatie invloed heeft op de sociale cohesie met collega's, ervaart men

[3] Noordegraaf, M., Van der Steen, M., & Van Twist, M. (2014). *Fragmented or connective professionalism? Strategies for professionalizing the work of strategists and other (organizational) professionals*. Public Administration, 92(1), 21-38.
[4] Golden, T.D, Veiga. J.F. & Dino, R. N. (2008). *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?* Journal of Applied Psychology, 93(6), 1412-1421.
[5] Hoff, Timothy (2021) *Covid-19 and The Study of Professionals and Professional Work*, In: Journal of Management Studies, accepted for publication, February 2021
[6] Golden, T.D, Veiga. J.F. & Dino, R. N. (2008). *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?* Journal of Applied Psychology, 93(6), 1412-1421.

meer last van professionele isolatie. Mensen die geen invloed op de sociale cohesie ervaren, lijken ook minder last te hebben van professionele isolatie.
De ervaren productiviteit, werk-privé balans en afhankelijkheid van teamwerk hebben een matige tot zwakke invloed op de ervaren professionele isolatie. Mensen die hoog scoren op professionele isolatie geven zichzelf een lager cijfer voor hun eigen productiviteit en/of ze ervaren geen goede werkprivé balans en/of ze zijn veel afhankelijk van teamwerk.

Mensen die zich minder productief voelen, voelen zich vaak geïsoleerd en andersom mensen die zich geïsoleerd voelen zijn ook minder productief. Het met elkaar in contact zijn is een aandachtspunt. Mede omdat er een relatie is tussen de mate waarin mensen spontane momenten van kennisdeling bij de koffieautomaat en aan het bureau missen en de mate waarin mensen vinden dat de kwaliteit van het gezamenlijke werk te lijden heeft door het thuiswerken. Blijkbaar missen mensen niet alleen het gewone praatje en het grapje tijdens de informele momenten maar is er ook een effect op het vlak van werkinhoud en de ervaren kwaliteit (Fayard, A. L., Weeks, J. 2007)[7].

In week 8 zijn losse items van professionele isolatie van Golden et al.[8] uitgevraagd in de vragenlijst Hierdoor was het niet mogelijk om een schaalconstructie te maken die leidde tot een variabele 'professionele isolatie', zoals in week 3. Uit de respons van week 8 komen vijf onderwerpen naar voren die een zwakke tot matige invloed hebben op diverse aspecten van professionele isolatie, namelijk:

› Sociale cohesie
› Het kunnen bespreken van persoonlijke zaken
› Leeftijd
› Missen van spontane kennisdeling bij koffieautomaat
› Beïnvloeding van individuele werkprestaties door manier van communiceren

Het missen van het bespreken van persoonlijke zaken lijkt samen te hangen met het missen van emotionele ondersteuning: degene die het kunnen bespreken van persoonlijk zaken niet missen, geven eveneens aan de emotionele ondersteuning van collega's minder te missen.

Leeftijd lijkt samen te hangen met het missen van begeleiding, het missen van kansen om te leren van anderen en het missen van kansen die de carrière zouden kunnen bevorderen. Jongere mensen geven vaker dan oudere mensen aan deze kansen en begeleiding te missen. Daarnaast scoren mensen in het algemeen ook hoger op het missen van begeleiding als ze vinden dat de individuele werkprestaties beïnvloed worden door de manier van communiceren.

4.1.2 Overige onderwerpen bij sociale cohesie

In interviews is het onderwerp sociale cohesie en het missen van collega's vaak genoemd. Er is speciaal aandacht gevraagd voor nieuwe collega's die hun baan in coronatijd zijn begonnen. Nieuwkomers of hun collega's gaven aan dat het moeilijk is om ingewerkt te raken in het team en vooral in de manieren van (samen)werken en omgaan met elkaar, het grip krijgen op de identiteit en

[7] Fayard, A. L., & Weeks, J. (2007). *Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction*. Organization studies, 28(5), 605-634.
[8] Golden, T.D, Veiga. J.F. & Dino, R. N. (2008). *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?* Journal of Applied Psychology, 93(6), 1412-1421.

het onderdeel zijn van de organisatie. Dit is lastig, ondanks vaak grote inzet van leidinggevenden en/of collega's.

4.2 Vitaliteit en gezondheid

Een aantal respondenten heeft gedurende de periode van thuiswerken gezondheidsklachten ontwikkeld maar er was geen sprake van een grootschalige problematiek. Tijdens het onderzoek zagen we een lichte verschuiving van fysieke klachten (nek, schouders, onderrug) die te maken hebben met veel zitten en weinig bewegen naar mentale klachten (hoofdpijn, gebrek aan energie). De groep die daadwerkelijk gezondheidsklachten ontwikkelde was overzichtelijk (30% van de respondenten) maar desondanks groot genoeg om nader te bekijken.

4.2.1 Voorspellers van gezondheidsklachten

In de analyse komt één aspect naar voren met een zwakke tot matige invloed op de ontwikkeling van gezondheidsklachten. Het gaat om de werk-privé balans. Mensen lijken eerder gezondheidsklachten te ervaren als de werk-privé balans laag gewaardeerd wordt. Daarnaast hebben aspecten als bevlogenheid, productiviteit, geslacht, leeftijd, mate van bewegen, slaappatroon en in welke mate organisatie rekening houdt met de werk-privé balans enige invloed op het ontwikkelen van gezondheidsklachten. Belangrijke kanttekening hierbij is dat deze invloed op basis van de bevindingen als 'zeer zwak' te kwalificeren is.

Bij de ontwikkeling van lichamelijke klachten zien we dat mannen iets minder vaak klachten over pijn in nek en/of schouders lijken te ontwikkelen dan vrouwen, maar het is een zwak tot matig verschil. Daarnaast lijken mensen met een hoge waardering voor de werk-privé balans minder vaak last te hebben van pijn in de onderrug en van irritatie aan de neus/keel en/of ogen.

Mentale gezondheidsklachten lijken voornamelijk samen te hangen met de werk-privé balans. Mensen die de werk-privé balans laag waarderen ervaren meer hoofdpijn en hebben minder interesse en/of plezier in dingen. Daarnaast hebben ze meer depressieve, sombere en hopeloze gedachten, meer moeite met slapen en een slechte eetlust. Het gaat hierbij om zwakke tot matige invloeden.

Bevlogenheid en professionele isolatie hebben een zwakke tot matige relatie met het ontwikkelen van mentale gezondheidsklachten. Mensen die minder bevlogen zijn en/of mensen die zich professioneel geïsoleerd voelen, hebben minder interesse en plezier in dingen, voelen zich sneller depressief, somber en hopeloos en hebben meer moeite met concentratie. Daarnaast voelen mensen die minder bevlogen zijn zich vaker moe en ervaren ze weinig energie.

Tenslotte lijken jongere mensen vaker hoofdpijn te ervaren en hebben mensen met een lagere productiviteit vaker moeite met concentreren.

Professionele isolatie en werk-privé balans kunnen ook een indicator zijn voor het niet ervaren van gezondheidsklachten. Mensen die minder professionele isolatie ervaren en/of een hoge waardering voor hun werk-privé balans hebben, geven eerder aan geen last te hebben van gezondheidsklachten.

4.2.2 Werkstress

Er lijken drie aspecten invloed te hebben op ervaren werkstress. Het aspect met de meeste invloed is de werk-privé balans. Hoe beter de balans tussen werk en privé, hoe minder werkstress er ervaren wordt. Maar ook het kunnen afronden van werk in de beschikbare tijd is sterk gerelateerd aan de ervaren werkstress. Respondenten die aangeven het werk niet te kunnen afronden in de beschikbare tijd, ervaren meer werkstress. Daarnaast lijkt het erop dat mensen met een lage gepercipieerde productiviteit meer werkstress ervaren. Mensen die minder bevlogen zijn over hun werk lijken minder werkstress te ervaren.

4.2.3 Werk-privé balans

In de analyse naar welke factoren een relatie hebben met de werk-privé balans komen twaalf factoren naar voren. Deze hebben een zwakke tot gemiddelde invloed op de werk-privé balans en sommige zelfs een sterke invloed. Het gaat om de volgende aspecten, geordend naar de mate van invloed (van groot naar klein):

- Werkstress
- Professionele isolatie
- Bevlogenheid
- Productiviteit
- Het niet ervaren van gezondheidsklachten
- Aantal dagen bewegen
- Leeftijd
- Veranderd slaappatroon
- Het kunnen afronden van werk in beschikbare tijd
- Aantal uur slaap
- Aandacht voor werk-privé balans vanuit organisatie
- Meer gaan bewegen tijdens thuiswerken

In de meeste gevallen is er sprake van een lineaire relatie tussen de verschillende aspecten en werk-privé balans. Zo hebben mensen met minder werkstress een betere werk-privé balans. De hogere waardering voor de werk-privé balans komt daarnaast voort uit de aspecten zichzelf productief voelen, geen gezondheidsklachten ervaren, vaak bewegen, voldoende slaap, het werk kunnen afronden in de beschikbare tijd en de organisatie die voldoende aandacht heeft voor de werk-privé balans. Daarentegen, als mensen last hebben van professionele isolatie ervaren ze een minder goede werk-privé balans. Verder lijken jongere medewerkers meer moeite te hebben met het bewaren van een goede balans tussen werk en privé dan ouderen.

4.3 Samenwerking tussen medewerkers, managers en externen

Bij samenwerken gaat het om ‘met elkaar werken aan het behalen van een gezamenlijk doel’. Hierbij draait het om het uitvoeren van activiteiten met twee of meer personen. Dat kan volgtijdelijk maar ook gelijktijdig, bijvoorbeeld door het voeren van overleg. Samenwerken kan met collega’s binnen het team, maar ook met collega’s van andere teams of met externen. Het gaat echter niet alleen om het gezamenlijk met iets bezig zijn maar ook om bewustzijn voor het werk en de vraagstukken van collega’s. Bij samenwerken spelen onderwerpen zoals vertrouwen en communicatie een rol. Wij hebben naar deze verschillende aspecten van samenwerken in relatie tot het thuiswerken gekeken en komen tot de conclusie dat er fijnmazige en subtiele verbindingen bestaan met aspecten die persoons- en gedragsafhankelijk zijn.

4.3.1 Samenwerken en afstemming; bewustzijn over jezelf en de collega's

In de analyse van de data zijn zes aspecten gevonden die een zwakke tot matige invloed hebben op het weten waar collega's mee bezig zijn. Het gaat om de aspecten:

- Dagelijkse afstemming: dit heeft de grootste invloed. Hoe meer men dagelijks voortgang in het werk afstemt, hoe meer men weet waar collega's in het team mee bezig zijn
- Het actief benaderen van collega's met ad hoc vragen draagt bij aan het weten waar collega's mee bezig zijn. Leidinggevenden zijn beter op de hoogte en weten beter waar collega's mee bezig zijn dan medewerkers onderling
- Drie sociale en functionele aspecten, namelijk zorgdragen dat niemand binnen het team zich alleen voelt, gezamenlijk als team initiatief nemen voor onderling contact en problemen direct in het team bespreekbaar maken, maken dat men meer op de hoogte is van wat andere collega's uitvoeren.

Het weten hoe je je collega kunt ondersteunen wordt (zwak tot matig) beïnvloedt door drie aspecten, namelijk:

- Het initiatief nemen tot het benaderen van collega's met ad hoc-vragen. Dit lijkt de meeste invloed te hebben.
- Het zorgdragen voor dat niemand zich alleen voelt binnen het team.
- Het benaderen van collega's voor persoonlijke gesprekken.

4.3.2 Samenwerken met collega's en externen

Binnen het onderwerp 'samenwerken' onderscheiden we drie varianten: het samenwerken met collega's binnen het team, het samenwerken met collega's van andere teams en het samenwerken met externen. De drie vormen van samenwerken worden ieder door andere factoren beïnvloed.

Er zijn drie factoren die invloed hebben op samenwerken met collega's binnen het team. Diegenen die het huidige teamoverleg als effectiever ervaren en gemakkelijk collega's benaderen met ad hoc-vragen zijn bij het thuiswerken positiever over de samenwerking collega's van het eigen team. Mensen die vinden dat de kwaliteit van het gezamenlijke werk lijdt onder de huidige situatie zijn minder positief over de samenwerking met collega's binnen het team.

De samenwerking met collega's van andere teams wordt vooral beïnvloed door de verandering in de frequentie van contact en of men gemakkelijk collega's benadert met ad hoc-vragen. Mensen die minder frequent contact hebben als gevolg van de thuiswerksituatie zijn minder tevreden over het samenwerken met collega's van andere teams. Wanneer men gemakkelijk collega's benadert met ad hoc vragen is men positiever over de samenwerking.

Bij de samenwerking met externen zijn vier factoren van invloed. De mate van contact met externen beïnvloedt de tevredenheid over de samenwerking: minder contact leidt tot minder tevredenheid. Diegenen die aangeven dat er meer frequent contact is of dat er in de aard van het contact niets is veranderd, zijn meer tevreden over het samenwerken met externen. Er blijkt ook invloed te zijn van de waardering over ervaren productief. Mensen die hun productiviteit hoger waarderen zijn meer tevreden over het samenwerken.

4.3.3 Interactief samenwerken en gepland en ongepland overleggen

Interactief bureauwerk, gepland overleg en op ongepland overleg worden in dit onderzoek gezien als samenwerk-activiteiten. Interactief bureauwerk is omschreven als werk aan het bureau waarbij interactie met collega's gewenst of noodzakelijk is. Uit de analyse blijkt dat er drie factoren zijn die invloed hebben op alle drie de activiteiten:

- de sociale binding met collega's
- de kennisdeling binnen het team
- de kennisdeling tussen teams

De mensen die een negatieve invloed op de sociale binding met collega's ervaren, zijn het minder eens met de stelling dat interactief bureauwerk en gepland én ongepland overleg door het werken vanuit huis worden bevorderd. Ditzelfde geldt voor mensen die een negatieve invloed ervaren op de kennisdeling binnen het team en tussen teams.

Er zijn enkele andere factoren die invloed hebben op één of twee van deze activiteiten. Mensen die meer tevreden zijn over de mate waarin de digitale werkomgeving creativiteit en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe ideeën ondersteunt, zijn tevredener over het interactief bureauwerk en ongepland overleg. Mensen die aangeven nu productiever te zijn dan op kantoor blijken meer tevreden te zijn over het ongepland overleg vanuit huis. En ook diegenen voor wie gepland overleg belangrijk is voor het werk zijn meer tevreden over het gepland overleg in de huidige thuiswerksituatie dan mensen voor wie gepland overleg minder belangrijk is.

4.3.4 Digitale ondersteuning afstemming werkprocessen, uitwisselen informatie en creativiteit

De mate waarin mensen de digitale werkomgeving geschikt vinden voor afstemming van werk (coördinatie), het uitwisselen van informatie, creativiteit en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe ideeën is onderzocht. Hieruit blijkt dat:

- Tevredenheid over de digitale bereikbaarheid (bijvoorbeeld via e-mail, chat, Skype, etc.) en over de toegankelijkheid van documenten vanaf huis invloed hebben op het uitwisselen van informatie. Men is positiever over het uitwisselen van informatie naarmate de tevredenheid over deze aspecten toeneemt
- De mate van de kennisdeling binnen het team en tussen teams in de thuiswerksituatie heeft invloed op de creativiteit en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe ideeën. Wanneer mensen een negatieve invloed ervaren van thuiswerken op de genoemde varianten van kennisdeling, is men minder tevreden over de ondersteuning van creativiteit en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe ideeën
- Er geen factoren zijn die de afstemming van werkprocessen (coördinatie) significant beïnvloeden.

4.3.5 Vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden

Bij het vertrouwen tussen de medewerkers en de leidinggevende spelen verschillende zaken. Het gaat over de vraag of leidinggevenden vinden dat medewerkers zelf hun werkzaamheden kunnen plannen, verantwoordelijkheid in het werk kunnen krijgen, zelfstandig beslissingen kunnen nemen en het werk thuis goed uitvoeren en over de vraag of medewerkers dit ook zo ervaren.
We zien dat er vijf factoren zijn die bovenstaande onderwerpen beïnvloeden:

- Het altijd terecht kunnen bij mijn leidinggevende als dat nodig is
- De mate van controle die de leidinggevende uitoefent sinds de coronacrisis

› De mate waarin de leidinggevende elke dag naar de voortgang van het werk kijkt en ingrijpt bij fouten
› De productiviteit die iemand ervaart
› De mate van autonomie die medewerkers hebben bij het op afstand werken

Voor alle factoren geldt een lineaire richting. Hoe tevredener men bijvoorbeeld is over de het terecht kunnen bij de leidinggevende, des te meer ervaart men dat er ruimte is om het eigen werk te plannen of om zelfstandig beslissingen te nemen. Wanneer leidinggevenden meer kijken naar de voortgang van het werk en meer controle uitoefenen zien we een negatief effect.

Het altijd terecht kunnen bij de leidinggevende

Een van de factoren die invloed heeft op het vertrouwen tussen medewerker en de leidinggevende is het altijd terecht kunnen bij de leidinggevende. Het idee dat je altijd terecht kan bij de leidinggevende wordt beïnvloed door:
› Heeft de leidinggevende persoonlijke aandacht voor de werk privé-balans
› Kan de leidinggevende gemakkelijk benaderd worden met ad hoc-vragen
› Bespreken de medewerkers problemen in het werk direct met de leidinggevende
› Zijn er concrete afspraken gemaakt tussen de leidinggevende en medewerkers over de ondersteuning die nodig is
› Weet de leidinggevende waar medewerkers in het werk tegenaan lopen en wat ze nodig hebben
› Of de leidinggevende het initiatief onderneemt om onderling contact te onderhouden
› Vertrouwt de leidinggevende erop dat medewerkers thuis het werk goed doen
› Wordt er binnen het team voor gezorgd dat niemand zich alleen voelt

Hier zien we ook een lineaire invloed. Hoe positiever de mensen over de bovenstaande factoren zijn, des te tevredener zijn ze over de mate waarin ze terecht kunnen bij de leidinggevende.

Vertrouwen tussen collega's

Bij vertrouwen tussen collega's is onderzocht of medewerkers hun collega's waarmee ze moeten samenwerken vertrouwen en of ze altijd bij deze collega's terecht kunnen als dat nodig is. Er zijn vier factoren die hier invloed op hebben:
› Het tijdig ontvangen van feedback door collega's
› Wordt er binnen het team voor gezorgd dat niemand zich alleen voelt
› De productiviteit die iemand ervaart
› Of iemand weet waar collega's mee bezig zijn

Hoe meer men van mening is dat medewerkers tijdig feedback ontvangen van collega's, hoe meer ervoor gezorgd wordt dat niemand zich alleen voelt en hoe productiever iemand zichzelf vindt, des te positiever is het oordeel over het vertrouwen in collega's en het terecht kunnen bij collega's. Naarmate mensen meer op de hoogte zijn van waar collega's mee bezig zijn, neemt het vertrouwen in collega's waarmee men samenwerkt toe.

4.3.6 Bespreken van resultaten

We zien dat drie factoren invloed hebben op de mate waarin medewerkers met de leidinggevende de resultaten van het werk bespreken:
› De mate waarin er resultaatafspraken worden gemaakt
› Het altijd terecht kunnen bij de leidinggevende als dat nodig is

› De mate waarin de leidinggevende weet waar medewerkers in het werk tegenaan lopen en wat ze nodig hebben

4.4 Individuele kenmerken

In het onderzoek is gekeken welke individuele kenmerken invloed hebben op de (beleving van de) gevolgen voor thuiswerken. Als individuele kenmerken zijn meegenomen: functie, type huishouden, afhankelijkheid van teamwerk, werkvoorraad, geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en locatie waar de partner werkt. Vanuit deze kenmerken is gekeken wat het effect is van thuiswerken op de ervaren productiviteit, sociale cohesie, kennisdeling binnen het team en tussen teams, bevordering van de activiteiten: concentratiewerkzaamheden, interactief bureauwerk, gepland overleg en ongepland overleg. In onderstaande tabel zijn de twee soorten variabelen weergegeven.

Individuele kenmerken (onafhankelijke variabelen)	Gevolgen van thuiswerken (afhankelijke variabelen)
Functie	Productiviteit
Type huishouden	Sociale cohesie
Afhankelijkheid van teamwerk	Kennisdeling binnen het team
Werkvoorraad	Kennisdeling tussen teams
Geslacht	Bevordering concentratiewerkzaamheden
Leeftijd	Bevordering interactief bureauwerk
Opleidingsniveau	Bevordering gepland overleg
Locatie werk partner	Bevordering ongepland overleg

Tabel 3: Individuele kenmerken en variabelen meegenomen in analyse

Uit analyse van de data komen drie individuele kenmerken naar voren die invloed hebben op hoe medewerkers omgaan met de gevolgen van thuiswerken:

› Afhankelijkheid van teamwerk. Mensen die minder afhankelijk zijn van teamwerk lijken positiever te zijn over de sociale cohesie, kennisdeling, hoe de thuissituatie concentratiewerkzaamheden bevordert en over de zelf gepercipieerde productiviteit. Mensen die vaak afhankelijk zijn van teamwerk lijken minder positief te zijn over deze aspecten
› Opleidingsniveau: Mensen met een lager opleidingsniveau lijken positiever te zijn over de sociale cohesie, kennisdelen (zowel tussen en binnen teams als met externen) en over hoe de thuissituatie interactief bureauwerk en ongepland overleg bevordert dan mensen met een universitaire achtergrond. Daarnaast lijken mensen met een HBO, MBO of middelbaar onderwijs-achtergrond zich productiever te voelen dan mensen met een universitaire opleiding
› Werkvoorraad: mensen met voldoende werkvoorraad voelen zich productiever dan mensen die niet voldoende werkvoorraad hebben. Als men te weinig werkvoorraad heeft, voelt men zich ook minder productief.

Individuele kenmerken lijken nauwelijks van invloed op de beleving van de effecten van thuiswerken. Er zijn weliswaar significante verschillen gevonden op kenmerken als functie, type huishouden, leeftijd en locatie van het werk van de partner maar deze verbanden zijn echter zeer zwak. Hierdoor is er onvoldoende bewijs dat deze kenmerken daadwerkelijk invloed hebben. De beleving van de werkgerelateerde gevolgen van thuiswerken is daarmee een sterk individuele aangelegenheid zonder doorslaggevende voorspellers in de categorie persoonskenmerken.

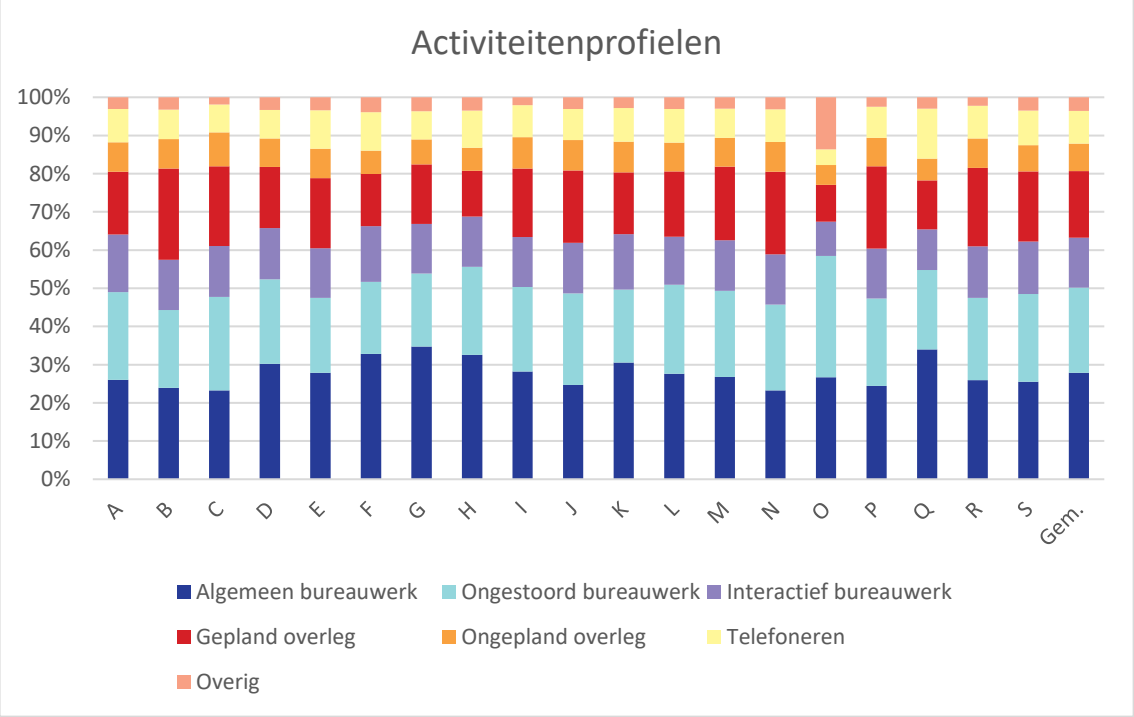
5 NEDERLAND WERKT THUIS: IN BENCHMARKS

In dit hoofdstuk tonen we de verschillen in beantwoording van de vragen bij de deelnemende organisaties over de belangrijkste invloedsfactoren, zoals genoemd bij de twee hoofdvragen. Door het tonen van een gemiddelde per organisatie ontstaat een referentiekader. In bijlage 1 is een matrix opgenomen met alle factoren die invloed hebben op diverse aspecten van thuiswerken. Uit deze matrix zijn de meest invloedrijke onderwerpen geselecteerd om de benchmarks mee te vormen. De benchmarks brengen de overeenkomsten en verschillen in kaart. Daarmee dienen de matrix en benchmark enerzijds als referentiekader en anderzijds als indicatie voor mogelijk te agenderen onderwerpen voor thuiswerken als onderdeel van werkarrangementen.

Naast de invloedsfactoren voortkomend uit de twee hoofdvragen in dit onderzoek, zijn er nog een aantal andere onderwerpen opgenomen in dit hoofdstuk. Deze onderwerpen geven de toekomstverwachtingen aan van de respondenten. Bij elk van de onderwerpen tonen we de gemiddelde uitkomsten van de deelnemende organisaties. De onderzoekers realiseren zich dat de omvang van de verschillende organisaties uiteenlopen. Daarom is gekozen om in de grafieken percentages te tonen. Bij absolute getallen zijn de verschillen tussen de onderdelen te groot om in een grafiek te tonen. Alle gegevens van de deelnemende organisaties zijn anoniem weergegeven.

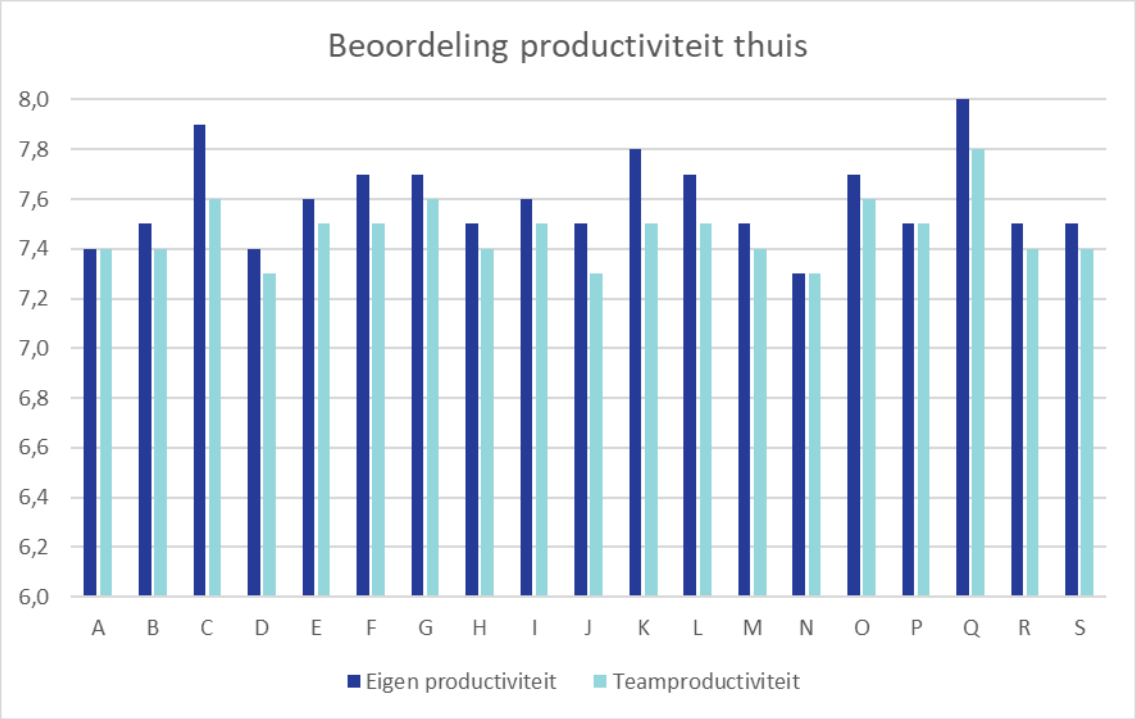
5.1 Het werkproces vanuit huis

Gedurende de thuiswerkperiode werken de medewerkers van de verschillende organisaties veelal thuis. Medewerkers besteden tijdens de thuiswerkperiode gemiddeld 63,5% van hun werktijd aan de verschillende soorten bureauwerk en gemiddeld 25% van hun werktijd in overleg.

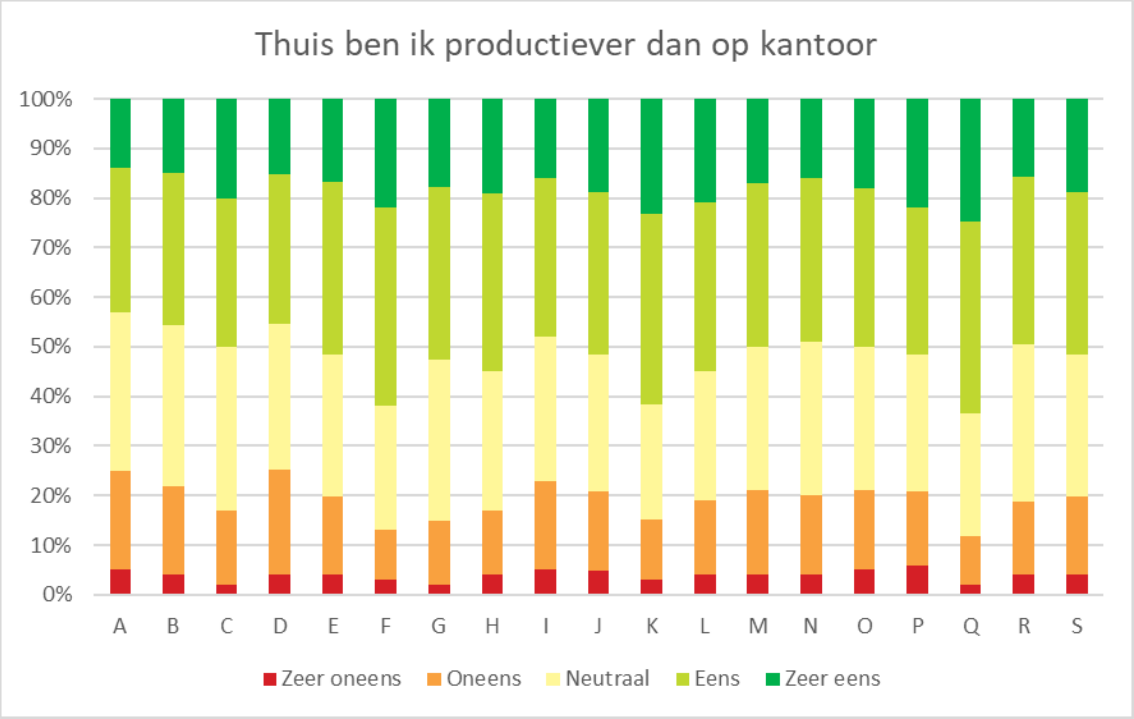


Figuur 1: Gemiddelde tijdsbesteding aan activiteiten tijdens de thuiswerkperiode per organisatie

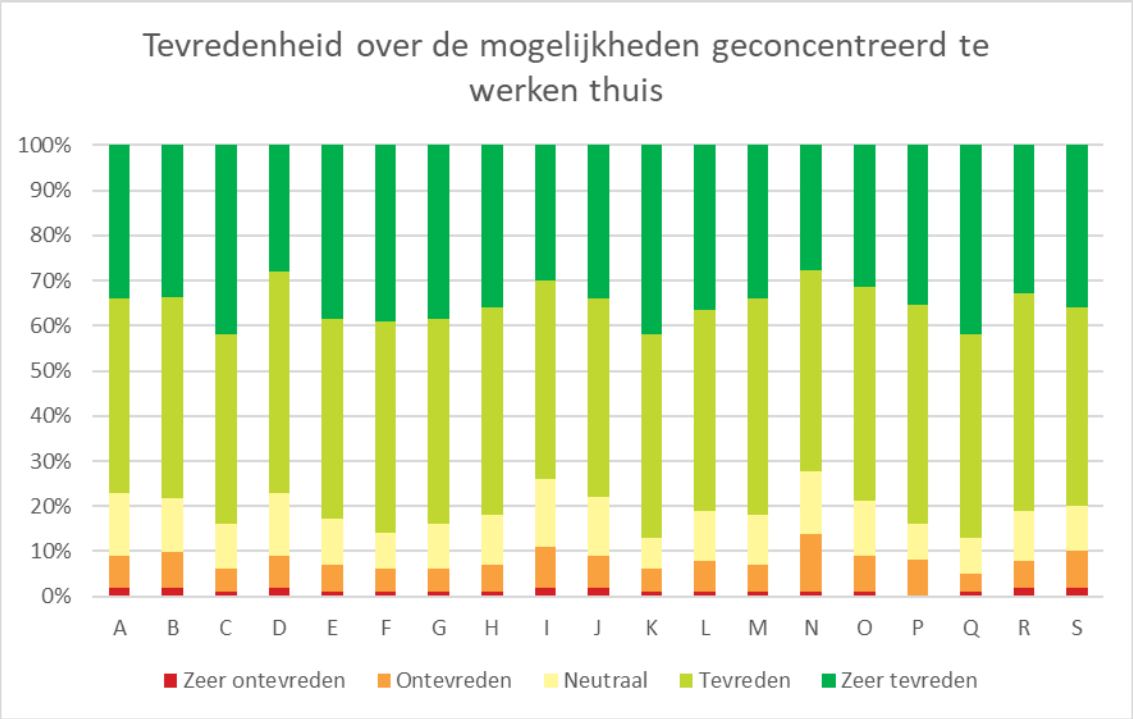
Hieronder volgen grafieken over de waardering van verschillende aspecten van ervaren productiviteit en het werkproces.



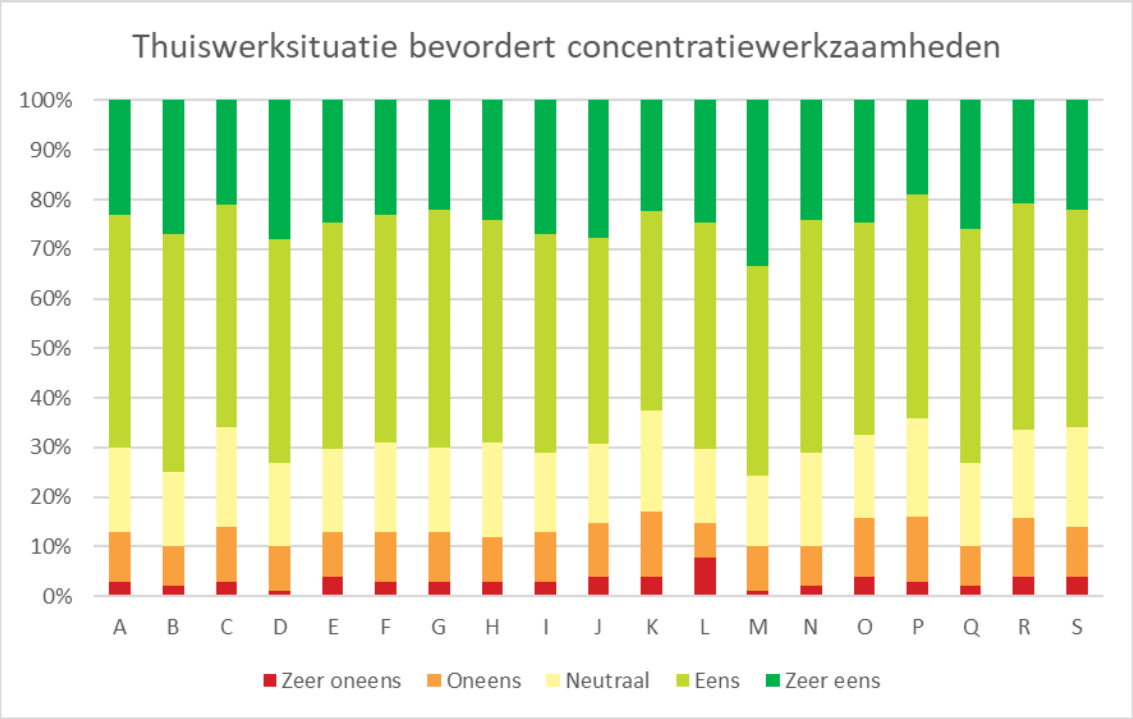
Figuur 2: Gemiddelde waardering voor productiviteit (bij een schaal van 1 tot 10) bij de verschillende organisaties



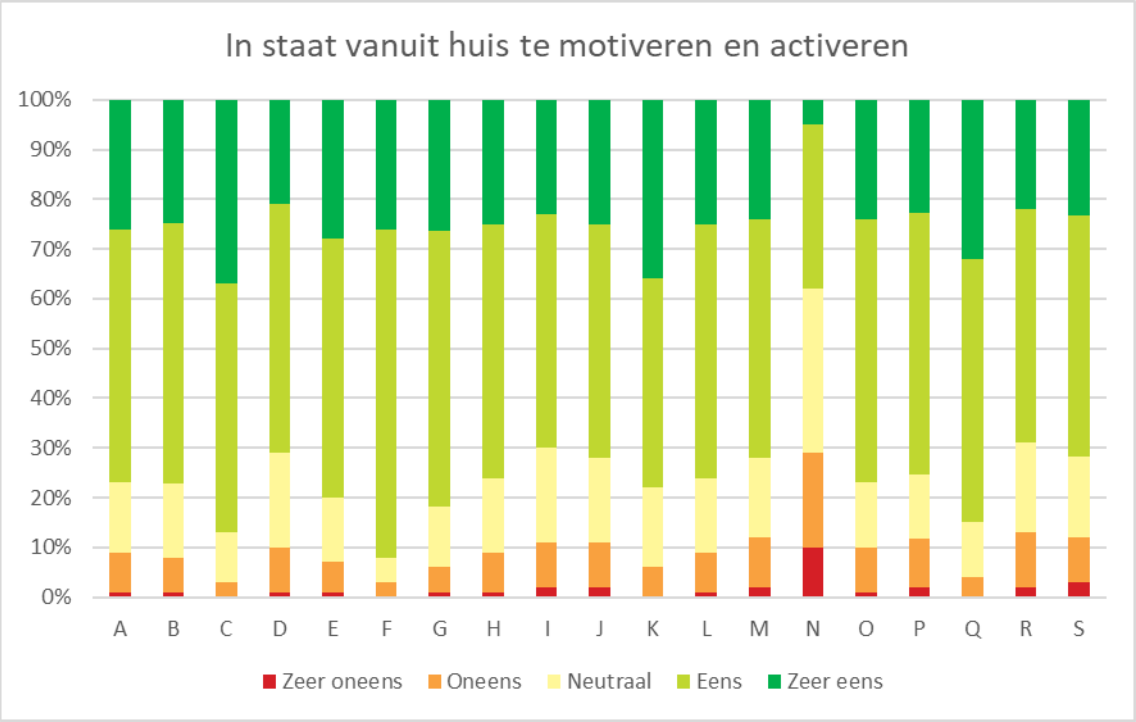
Figuur 3: Ervaring productiviteit tijdens de thuiswerkperiode



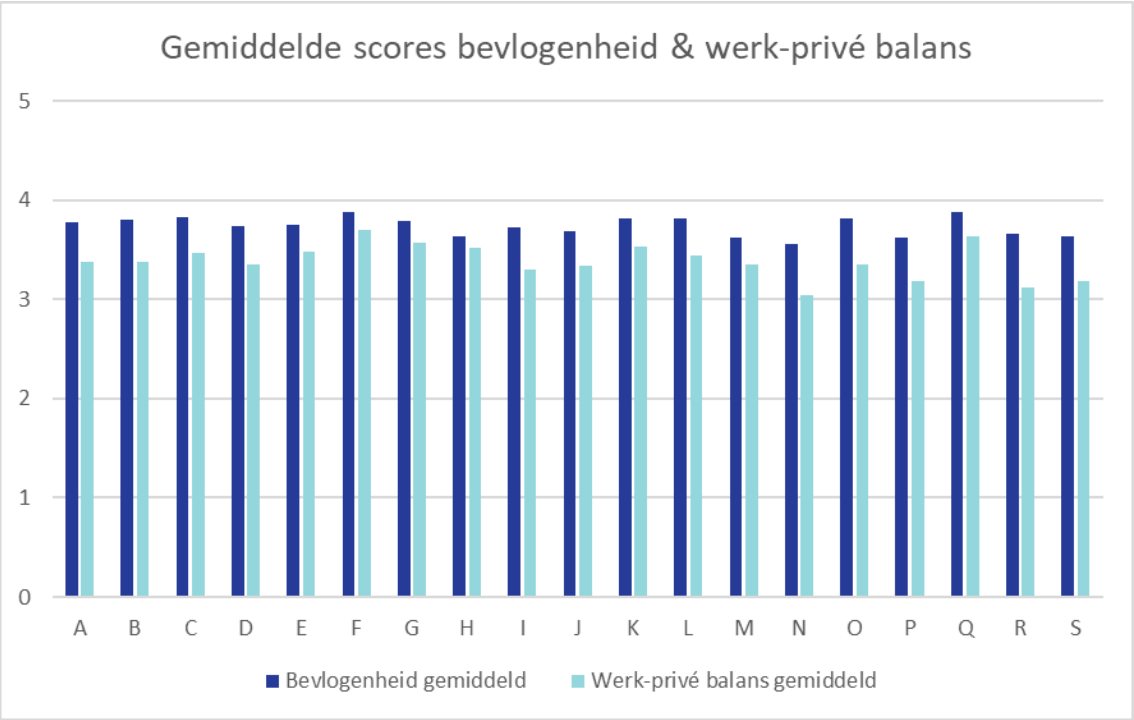
Figuur 4: De tevredenheid over de mogelijkheid om thuis geconcentreerd te kunnen werken



Figuur 5: De ervaring waarin de thuiswerksituatie concentratiewerkzaamheden bevordert



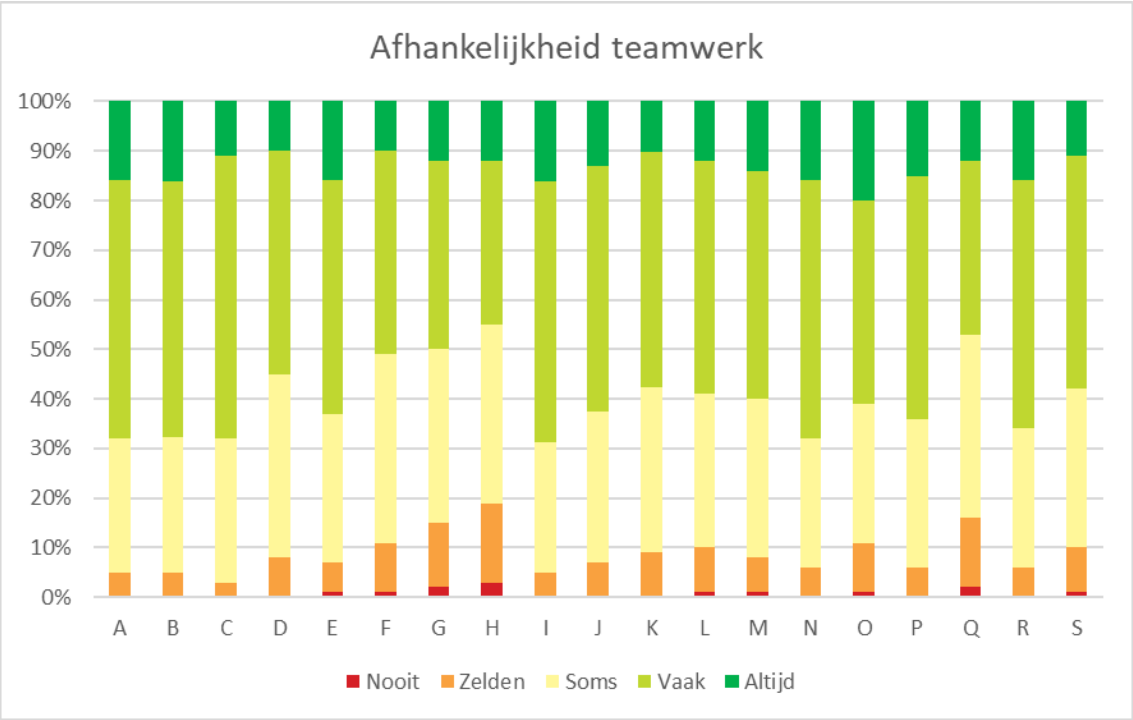
Figuur 6: De mogelijkheid die mensen zelf zien om zichzelf te motiveren en activeren vanuit de thuissituatie



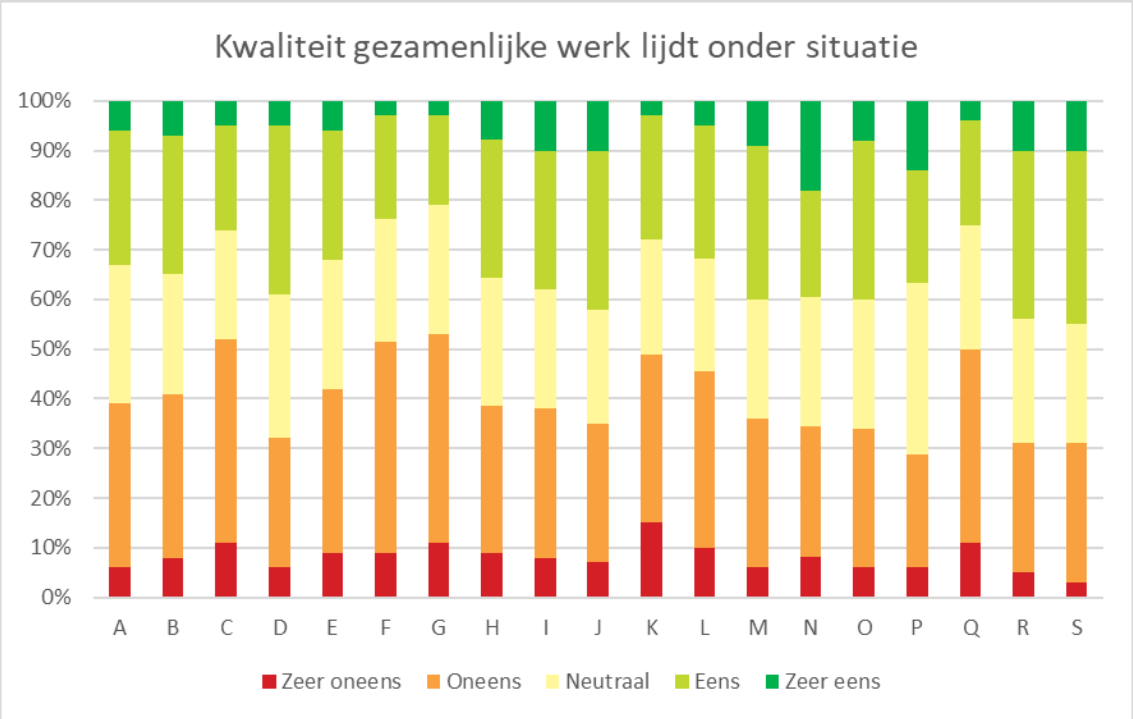
Figuur 7: De gemiddelde waardering over bevlogenheid en de werk-privé balans

5.2 Samenwerken

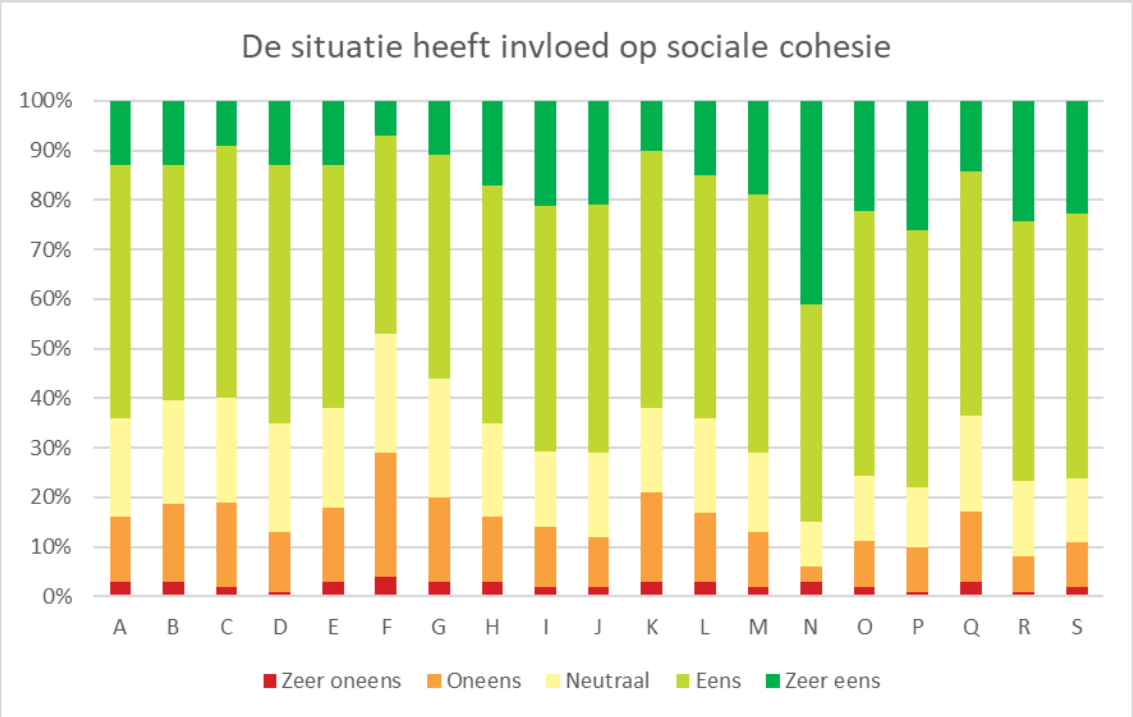
Hieronder tonen we een aantal resultaten die gaan over de verschillende elementen van samenwerken.



Figuur 8: Mate van afhankelijkheid van teamwork in het werkproces



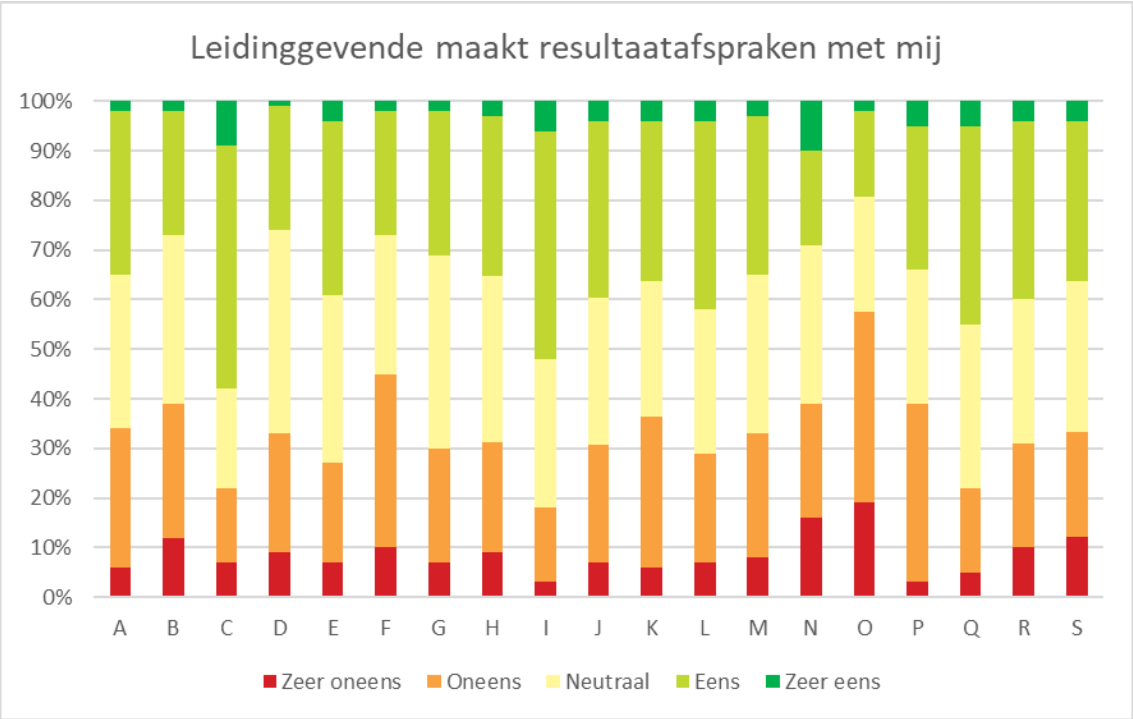
Figuur 9: De mening over of medewerkers ervaren dat de kwaliteit van het gezamenlijk werk lijdt onder de situatie



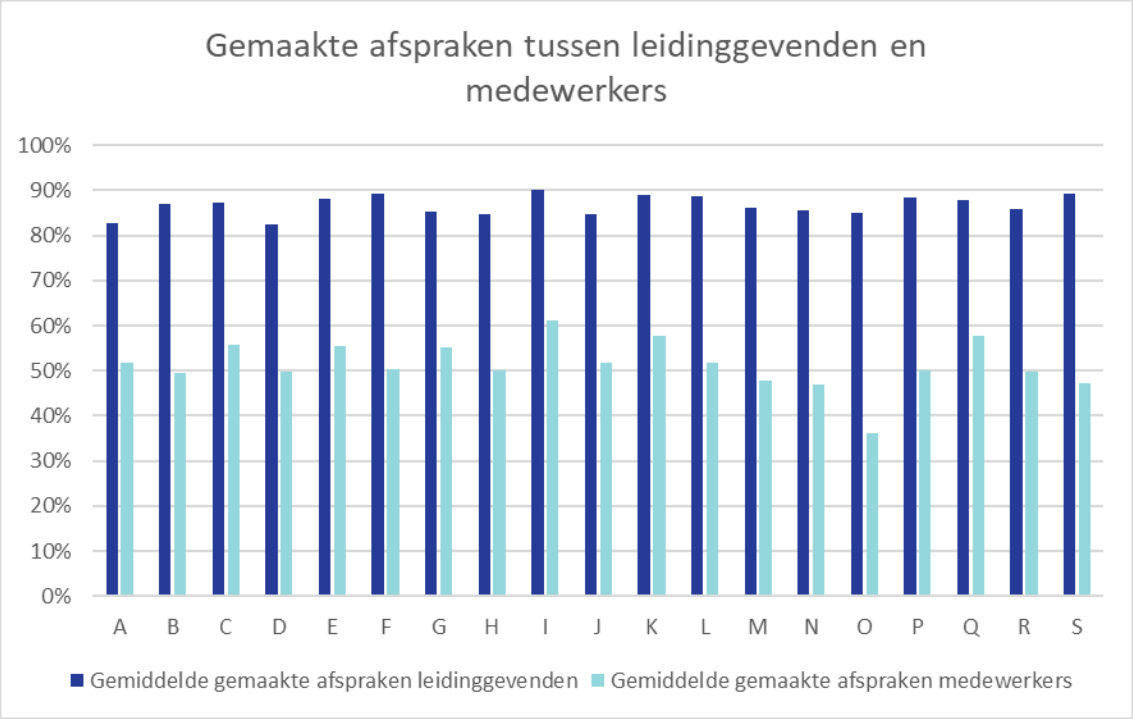
Figuur 10: De mening over of de situatie invloed heeft op de sociale cohesie

5.2.1 Afspraken tussen medewerkers en leidinggevenden

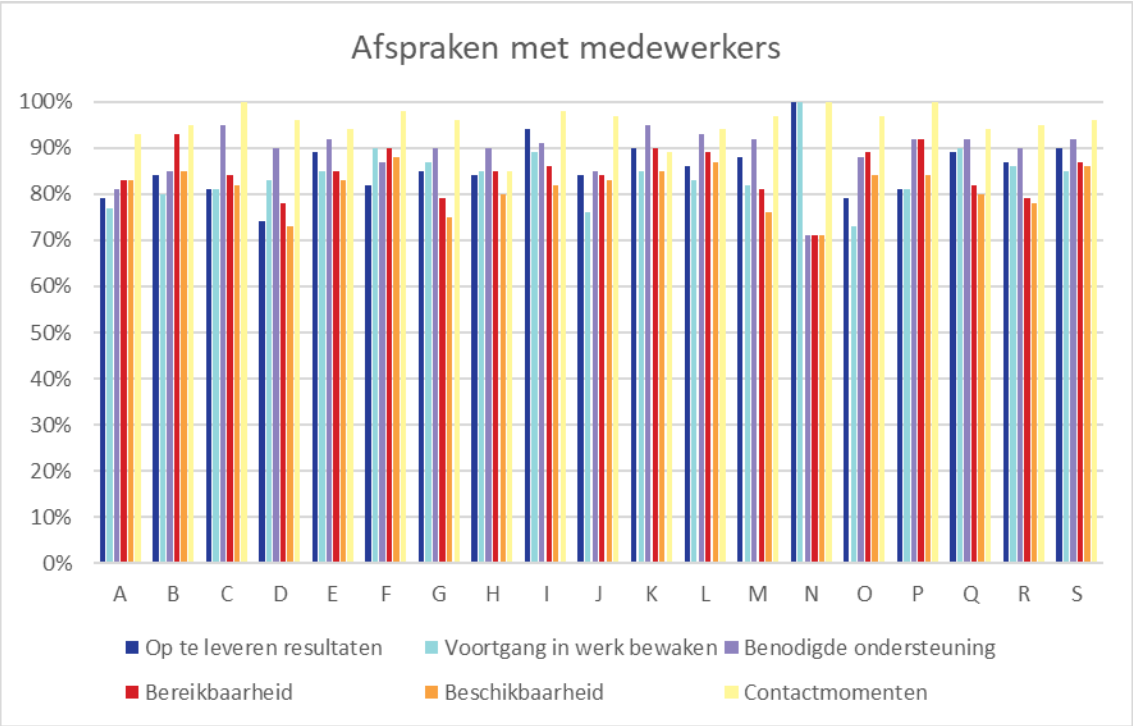
Hieronder presenteren we de overeenkomsten en verschillen hoe medewerkers en leidinggevenden het maken van afspraken onderling ervaren.



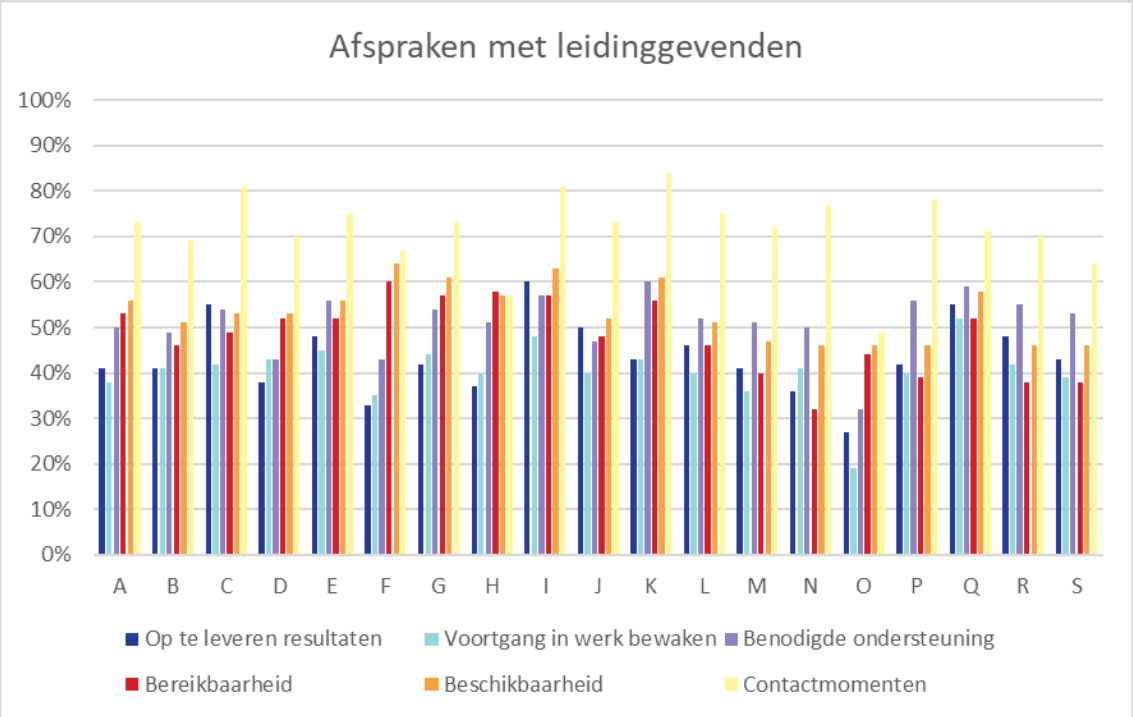
Figuur 11: Mate waarin medewerkers het eens zijn met de stelling dat de leidinggevende afspraken met hen maakt



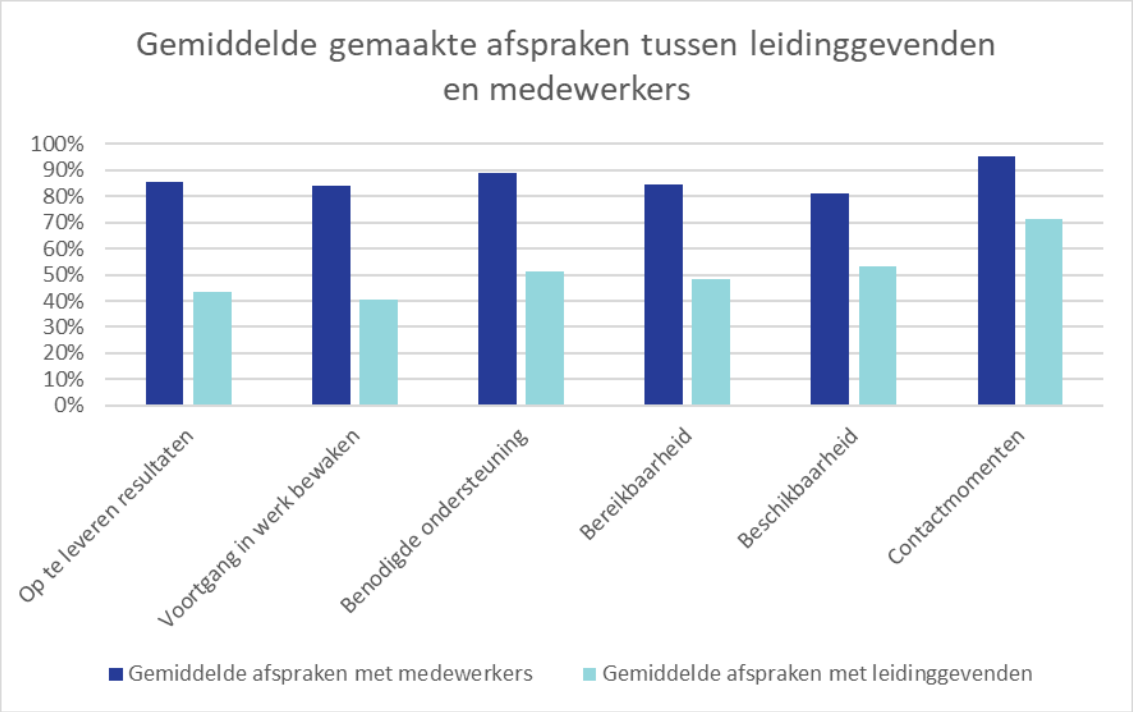
Figuur 12: Mate waarin leidinggevenden (donkerblauw) en medewerkers (lichtblauw) aangeven afspraken met elkaar te maken



Figuur 13: De mate waarin leidinggevenden afspraken met hun medewerkers over de getoonde onderwerpen



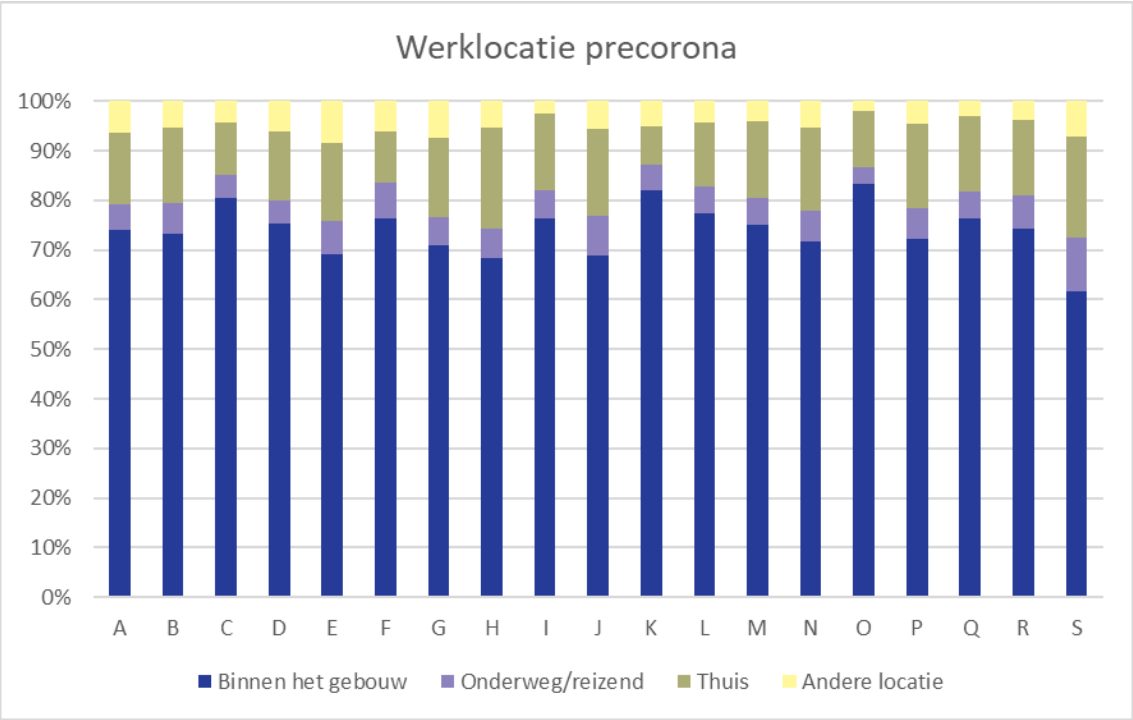
Figuur 14: De mate waarin medewerkers aangeven afspraken met hun leidinggevende te maken over getoonde onderwerpen



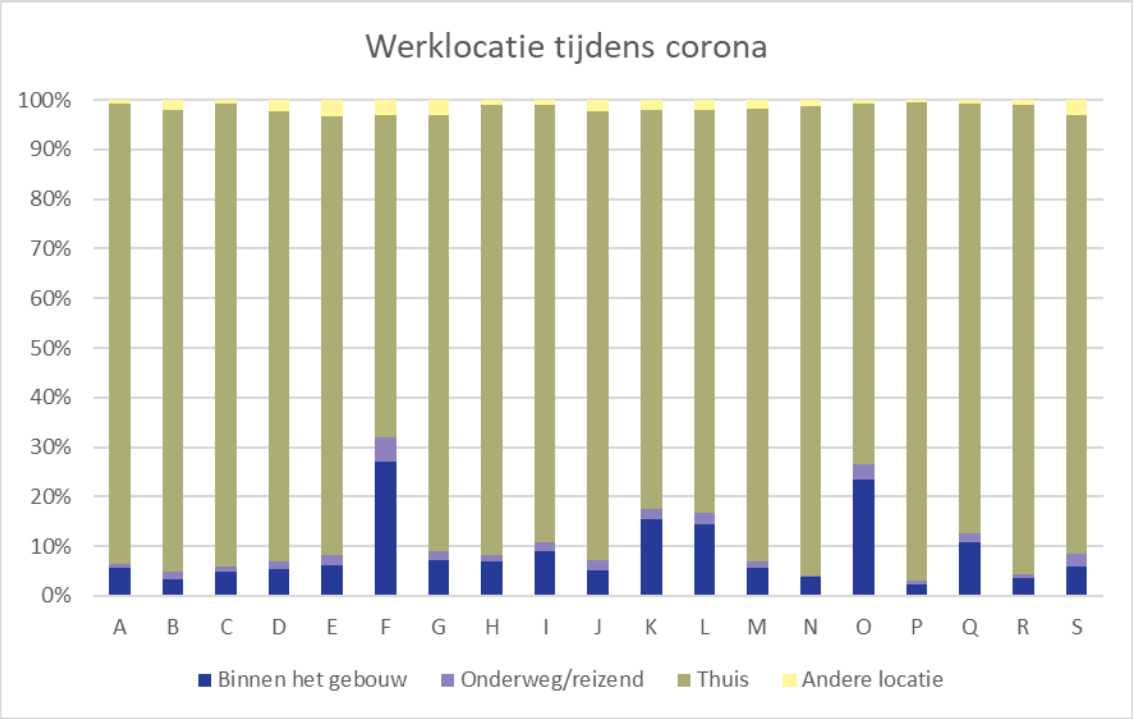
Figuur 15: De mate waarin leidinggevenden (donkerblauw) en medewerkers (lichtblauw) aangeven afspraken met elkaar te maken over de getoonde onderwerpen

5.3 De werkplek thuis

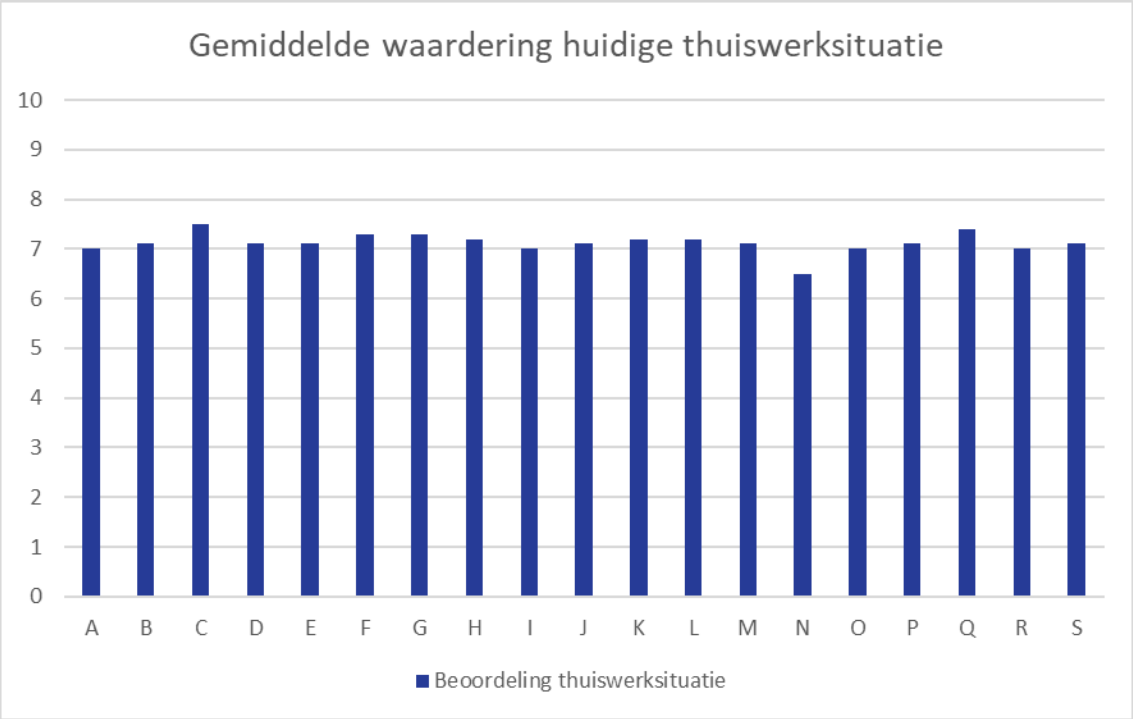
Medewerkers werkten voor maart 2020 vooral op het kantoor van hun eigen standplaats en een klein percentage van de tijd thuis. Sinds maart 2020 is dit beeld geheel gedraaid.



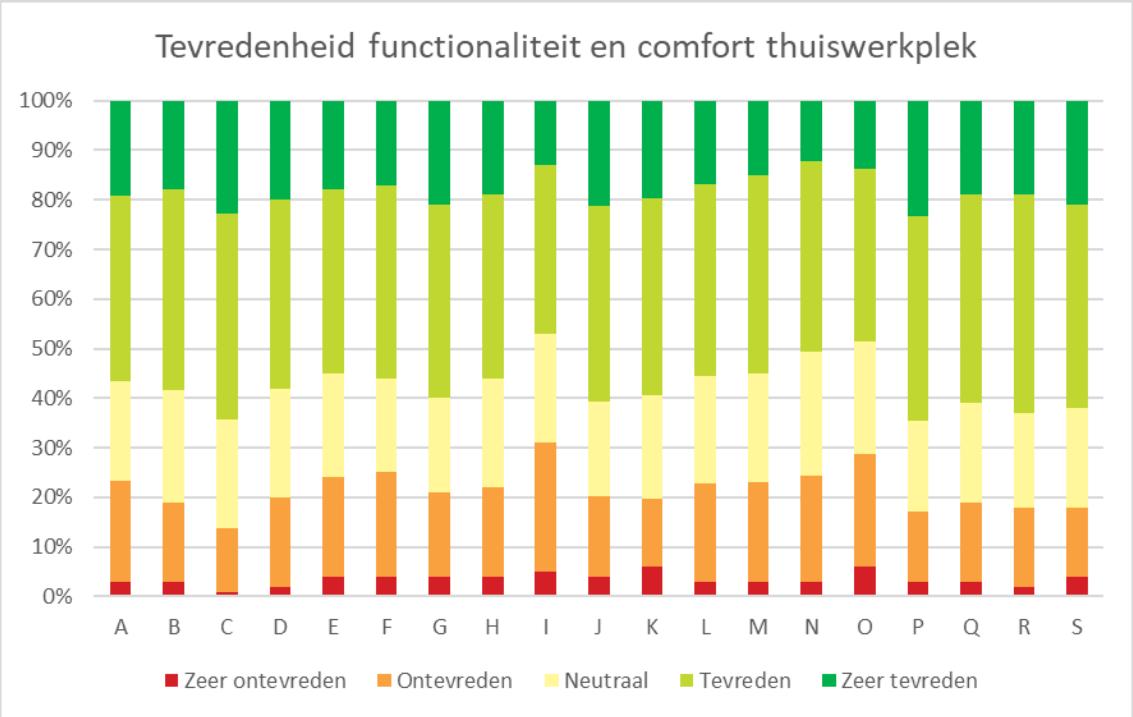
Figuur 16: Locatie van werken voor maart 2020



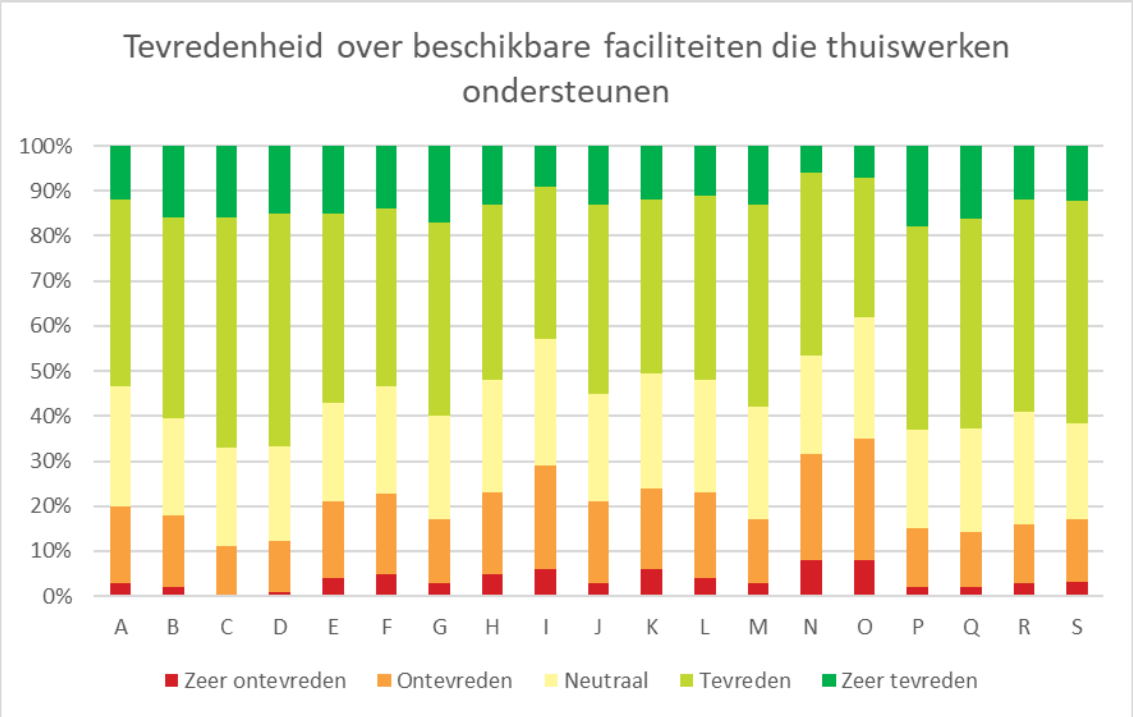
Figuur 17: Locatie van werken na maart 2020



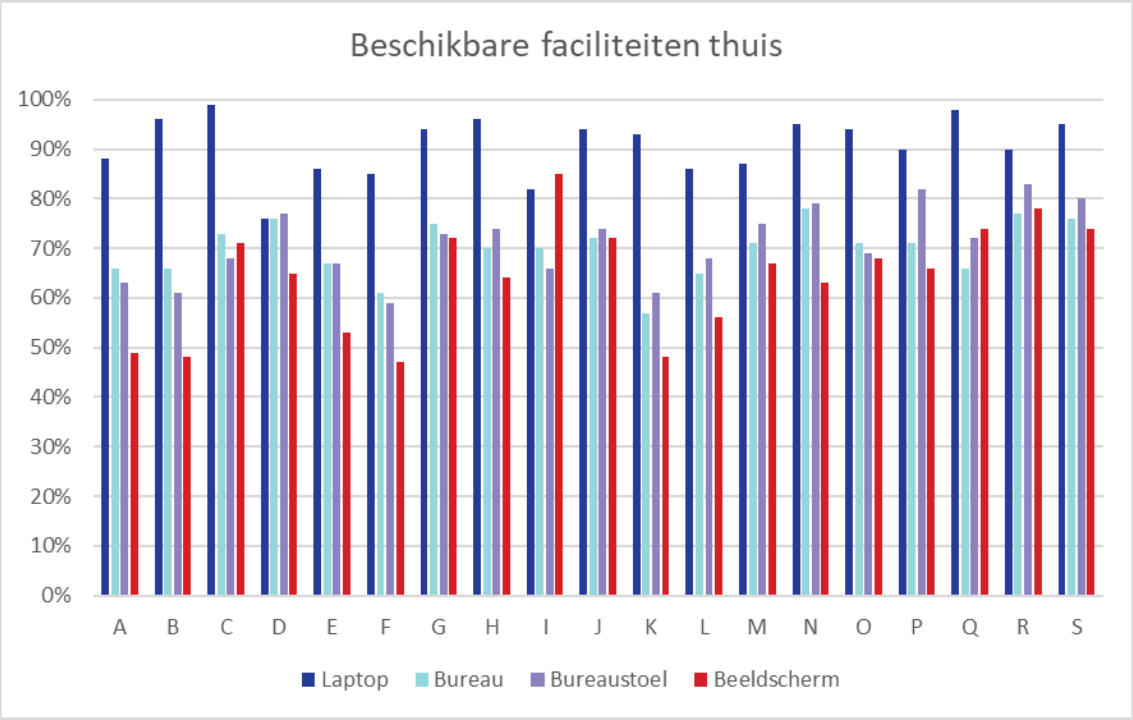
Figuur 18: Gemiddelde waardering van de thuiswerksituatie



Figuur 19: De gemiddelde tevredenheid over de functionaliteit en het comfort van de thuiswerkplek



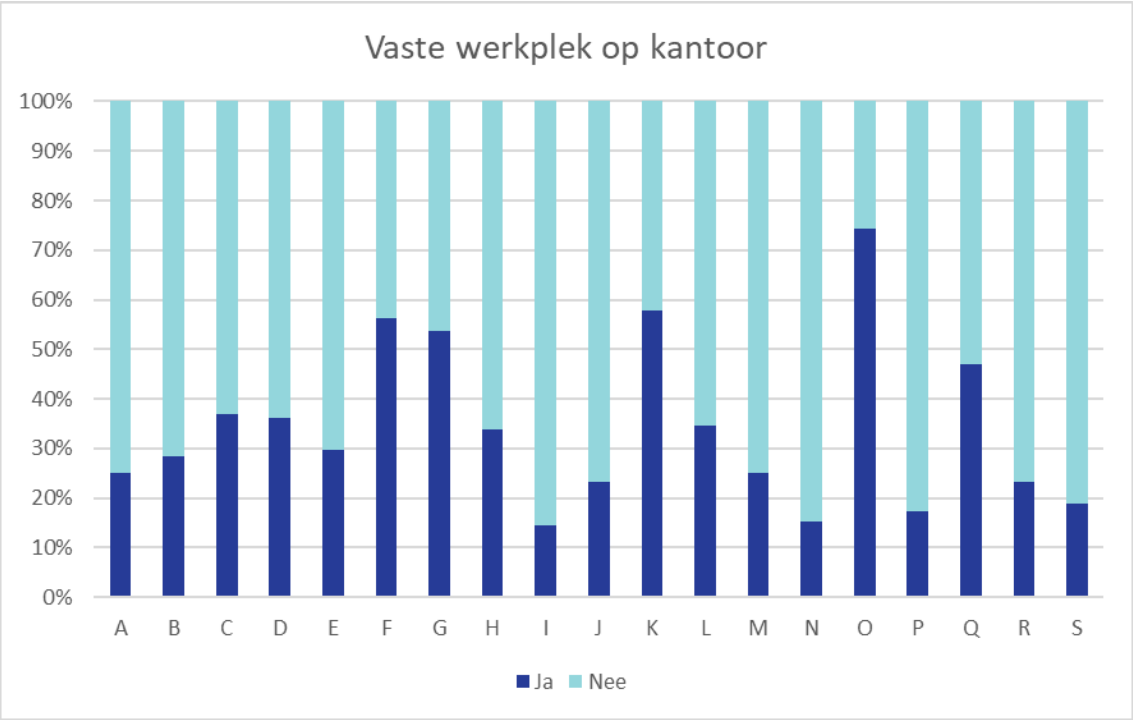
Figuur 20: Gemiddelde tevredenheid over de beschikbare faciliteiten die thuiswerken ondersteunen



Figuur 21: Gemiddelde percentage respondenten dat aangeeft thuis te beschikken over de genoemde faciliteiten

5.4 De vaste werkplek op kantoor

Alhoewel medewerkers gemiddeld het grootste deel van hun tijd voor maart 2020 op kantoor doorbrachten, hadden de meeste medewerkers daar geen vaste werkplek.



Figuur 22: Percentage medewerkers dat aangeeft wel of geen vaste werkplek op kantoor te hebben

6 DATA IN CONTEXT: OPEN ANTWOORDEN

In het onderzoek zijn in de vragenlijsten verschillende open vragen gesteld. In de negende, tevens laatste week van het onderzoek, kregen de respondenten de mogelijkheid te reageren op drie open vragen. We vroegen hen welke aspecten van kantoor ze het meeste hebben gemist, welke aspecten van thuiswerken ze willen meenemen naar de toekomst en wat de belangrijkste leerpunten zijn uit de afgelopen periode. Voor sommige organisaties zijn deze drie vragen geanalyseerd. Hier tonen we de resultaten voor de tot nu toe geanalyseerde 22.108 antwoorden, over de drie vragen verdeeld. De antwoorden zijn geanalyseerd met behulp van het softwarepakket Atlas.ti. Voor de analyse is een protocol opgezet om de ordening van antwoorden op een systematische manier aan te pakken.

6.1 Eerste resultaten

Dit hoofdstuk toont een grafische weergave van de gegeven antwoorden op basis van 9.795 antwoorden over de gemiste aspecten van kantoor, 6.265 antwoorden over de positieve aspecten van thuiswerken en 6.048 antwoorden over de leerpunten van thuiswerken. Een volledige rapportage van de open antwoorden bestaat normaliter uit:

› Een grafische weergave (*infographic*) die in een oogopslag laat zien welke thema's er vaker en minder vaak zijn genoemd door de respondenten.
› Een tabel die een gedetailleerd overzicht geeft van alle onderwerpen die door de respondenten zijn genoemd, gesorteerd per overkoepelend thema uit het onderzoek.

De grafische weergave bevat tevens, ter illustratie, een tweetal citaten van respondenten. De citaten zijn geselecteerd op het communicatiegehalte en de representativiteit.

6.1.1 Aspecten die mensen missen van kantoor bij thuiswerken

Thuiswerken is voor veel mensen een nieuwe ervaring. Veel gaat goed, maar er zijn ook wat aandachtspunten. Nu mensen voornamelijk vanuit huis werken, missen ze voornamelijk aspecten uit de thema's 'Sociale cohesie' en 'Samenwerken' van kantoor, zoals blijkt uit de open antwoorden.

Figuur 23: (Gedeelte van) grafische weergave van de gemiste aspecten van kantoor in afgelopen periode.

De sociale cohesie is een veelgenoemd en gemist aspect bij het thuiswerken. Het gezelschap van collega's, maar ook het maken van een grapje of het samen informeel praten bij de koffieautomaat op kantoor is er niet meer. Mensen missen een bepaalde vorm van laagdrempelig samenwerken, zoals brainstormsessies of even spontaan sparren.

Een ander vaak terugkomend thema in de open antwoorden is Gezondheid & Vitaliteit. Het vele thuiswerken heeft voor een aanzienlijke groep mensen effect op de scheiding tussen werk en privé. Niet iedereen ervaart dit als positief. Verder geeft een aantal mensen aan dat ze door het werken op kantoor een prettig werkritme hadden, waarbij ze gemakkelijker pauze namen. Ook was de tocht naar en van kantoor voor sommigen een moment van ontspanning en een goede manier om de dag te beginnen, of juist af te sluiten.

Figuur 24: (Gedeelte van) grafische weergave van de gemiste aspecten van kantoor in afgelopen periode.

6.1.2 De positieve aspecten van thuiswerken

Uit het onderzoek komt naar voren dat thuis veel goed gaat. Werkprocessen gaan door en men weet elkaar thuis te vinden. Dit is ook terug te zien in de open antwoorden. Hier is men voornamelijk positief rondom de thema's 'Organisatie & Werkproces' en 'Gezondheid & Vitaliteit'. Positief aan het (exclusief) thuiswerken is voor velen het wegvallen van de reistijd. De huidige situatie brengt voor veel mensen flexibiliteit in het indelen van de werkdag en het combineren van werk met privé-activiteiten. Thuiswerken brengt voor respondenten balans tussen werk en privé, maar ook een beter werkritme en minder stress.

Figuur 25: (Gedeelte van) grafische weergave van de positieve aspecten van thuiswerken in afgelopen periode.

Veel mensen zijn positief over de ervaringen met samenwerken tijdens het thuiswerken. Velen waarderen het digitaal overleg. Dit willen ze (tot op zekere hoogte) in de toekomst behouden en ze zijn positief over de inzet van digitale communicatiemiddelen, zoals Teams of Zoom. Het digitale overleg is zo effectiever en efficiënter: er hoeft minder gereisd te worden en de agenda's van dergelijke overleggen lijken vaak effectiever te zijn ingedeeld.

Figuur 26: (Gedeelte van) grafische weergave van de positieve aspecten van thuiswerken in afgelopen periode.

6.1.3 Belangrijkste leerpunten van afgelopen periode

Een algemene conclusie uit het onderzoek is dat thuiswerken voor de meeste mensen goed gaat. De afgelopen periode was voor velen een nieuwe ervaring. Maar wat heeft men zoal meegenomen? Uit de antwoorden blijkt dat er op veel verschillende vlakken is geleerd. De meeste antwoorden zijn gegeven rondom de thema's 'Organisatie & Werkproces' en 'Gezondheid & Vitaliteit'.

Afgelopen jaar heeft veel mensen bijgebracht dat thuiswerken meer mogelijkheden heeft, dan misschien voorheen gedacht. Tegelijkertijd geldt ook het tegenovergestelde: een gedeelte van de respondenten heeft ingezien dat thuiswerken niet goed werkt voor hen. Men heeft tegelijkertijd geleerd meer aandacht voor de eigen gezondheid te hebben: een grote groep heeft geleerd om een werkritme aan te houden of heeft ingezien dat het belangrijk is voldoende te bewegen.

Figuur 27: (Gedeelte van) grafische weergave van de belangrijkste leerpunten van thuiswerken.

Samenwerken is een derde thema waar veel mensen een leerpunt uit willen meenemen richting de toekomst. De meeste respondenten geven aan dat digitaal overleg goed gaat of zelfs effectiever is dan overleg op kantoor. Voor sommigen is het digitale overleg van de afgelopen periode een openbaring: overleggen hoeft niet zo vaak en ook niet altijd fysiek.

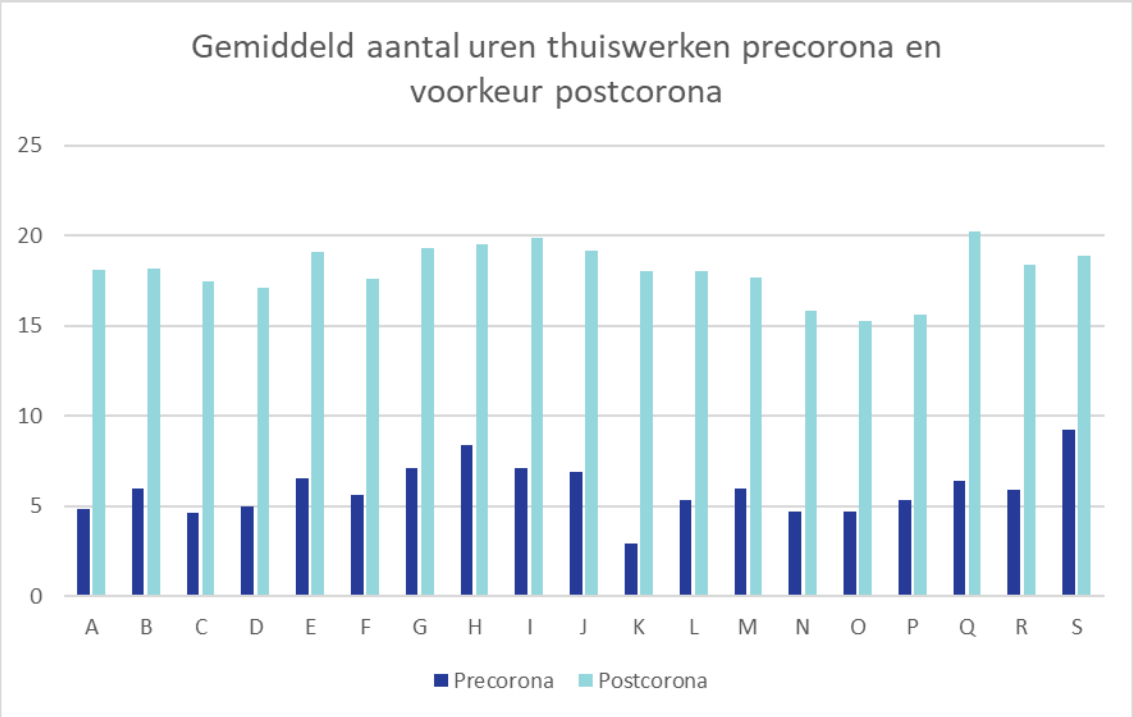
Figuur 28: (Gedeelte van) grafische weergave van de belangrijkste leerpunten van thuiswerken.

7 TOEKOMSTVERWACHTINGEN

In de laatste vragenlijst uit het onderzoek (week 9) is gevraagd naar wensen en toekomstbeelden. In dit hoofdstuk tonen we een aantal uitkomsten. Van elke uitkomst kan gezegd worden dat deze het 'wensdenken' weergeeft met betrekking tot de toekomst van thuiswerken. Hierbij moet een relativerende kanttekening gemaakt worden. Immers, de antwoorden zijn allemaal gegeven onder grote onzekerheid: Hoelang duurt de coronacrisis? Werken de vaccins? Muteert het virus zodat een onveilige situatie blijft bestaan? En hoelang moeten we nog thuiswerken? Deze varianten van onzekerheid kunnen de gerapporteerde toekomstbeelden beïnvloed hebben.

7.1 Thuiswerken

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste mensen het thuiswerken meer zijn gaan waarderen en ook een weg hebben gevonden in het op een prettige manier thuis te kunnen werken. De vraag naar hoeveel uur mensen gemiddeld thuis willen werken op het moment dat ze ook weer op kantoor kunnen werken is flink gegroeid ten opzichte van het aantal uur dat mensen gemiddeld thuis werkte voor maart 2020.

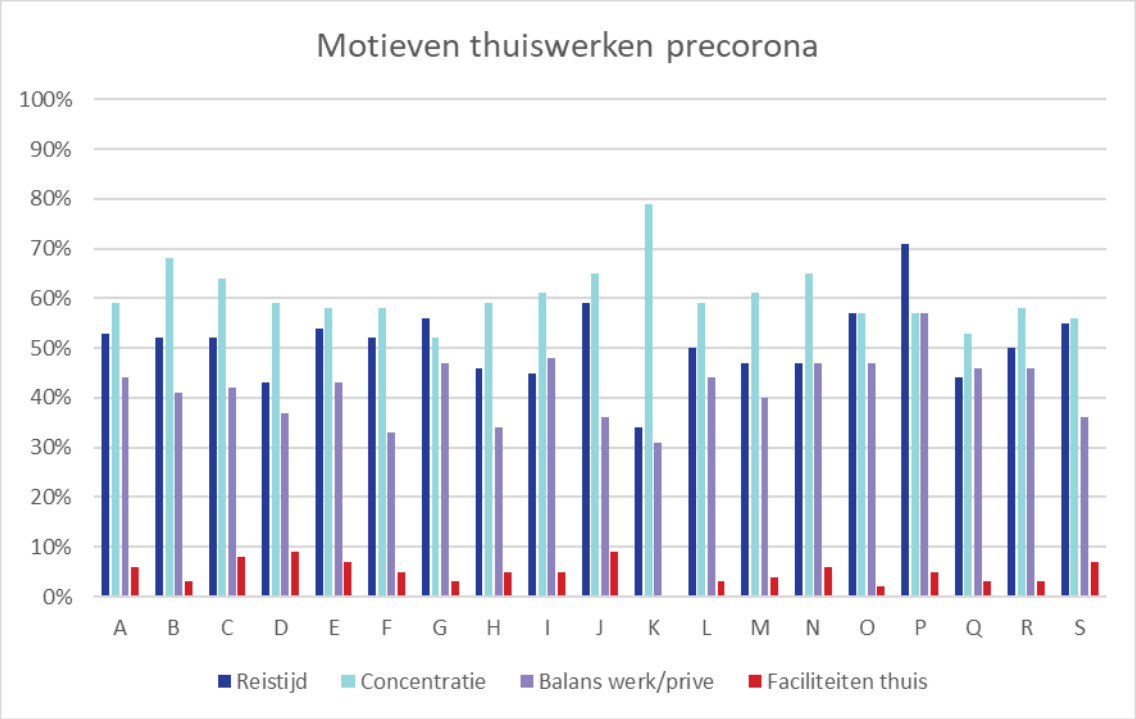


Figuur 29: Het aantal uren dat mensen gemiddeld thuis werkten voor maart 2020 in donkerblauw en het aantal uren dat mensen nu zeggen graag thuis te willen werken (in lichtblauw), ook als men weer op kantoor kan werken.

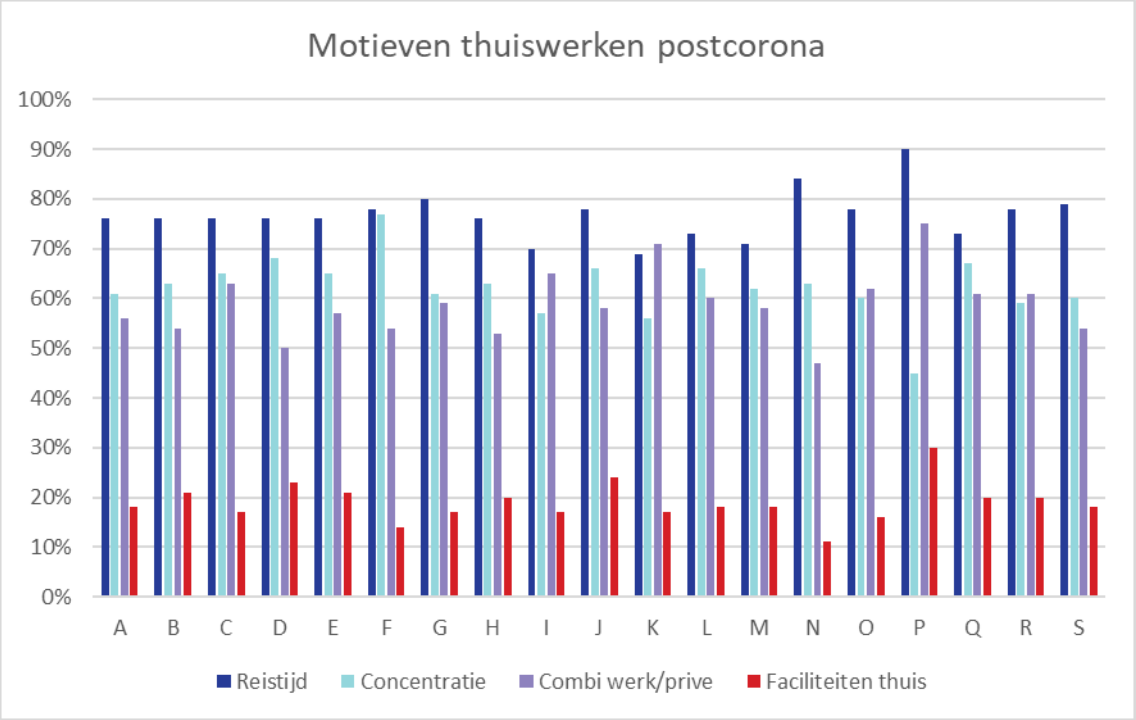
Veel mensen willen in de toekomst vaker thuiswerken, omdat het hen goed bevallen is. Een grote groep heeft zowel voor als na corona dezelfde redenen om thuis te willen werken. Deze redenen zijn:

- Om concentratiewerk te doen
- Om reistijd te besparen
- Voor een betere werk-privé balans

De redenen blijven hetzelfde maar het percentage mensen dat om de verschillende redenen wil thuiswerken, neemt toe.



Figuur 30: Redenen om thuis te willen werken voor maart 2020

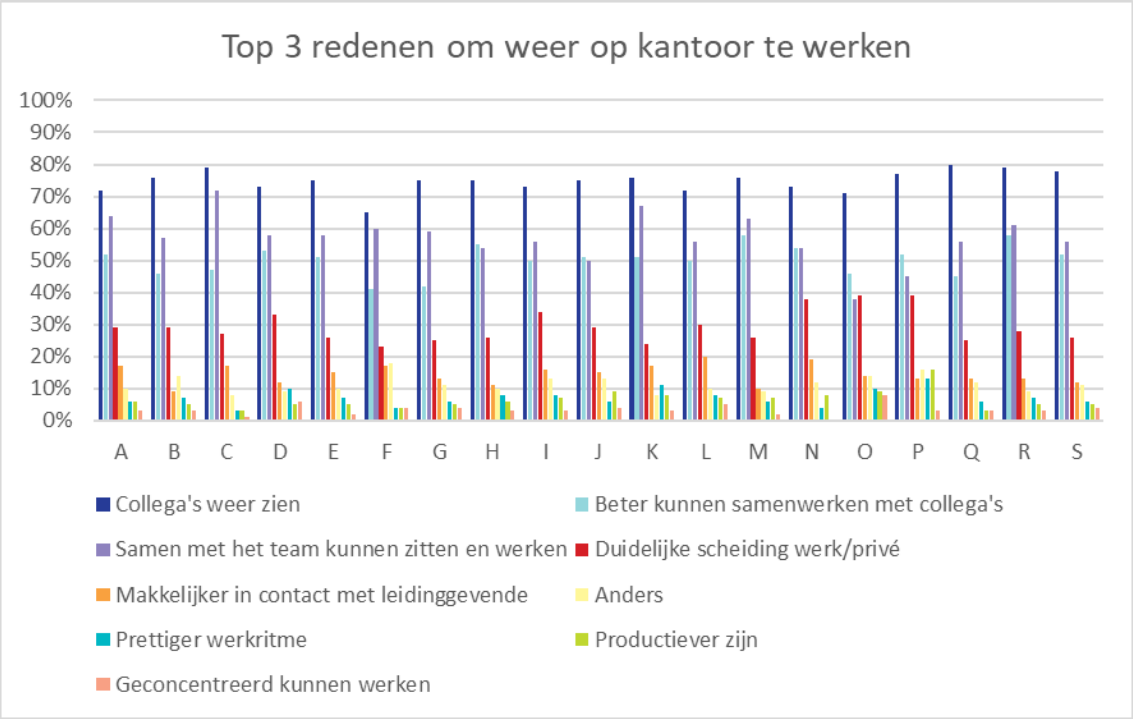


Figuur 31: Redenen om thuis te willen werken na corona

7.2 Redenen om weer naar kantoor te komen

We hebben gevraagd waarom mensen weer op kantoor willen werken. De top drie van meest gegeven antwoorden is opvallend eensluidend:

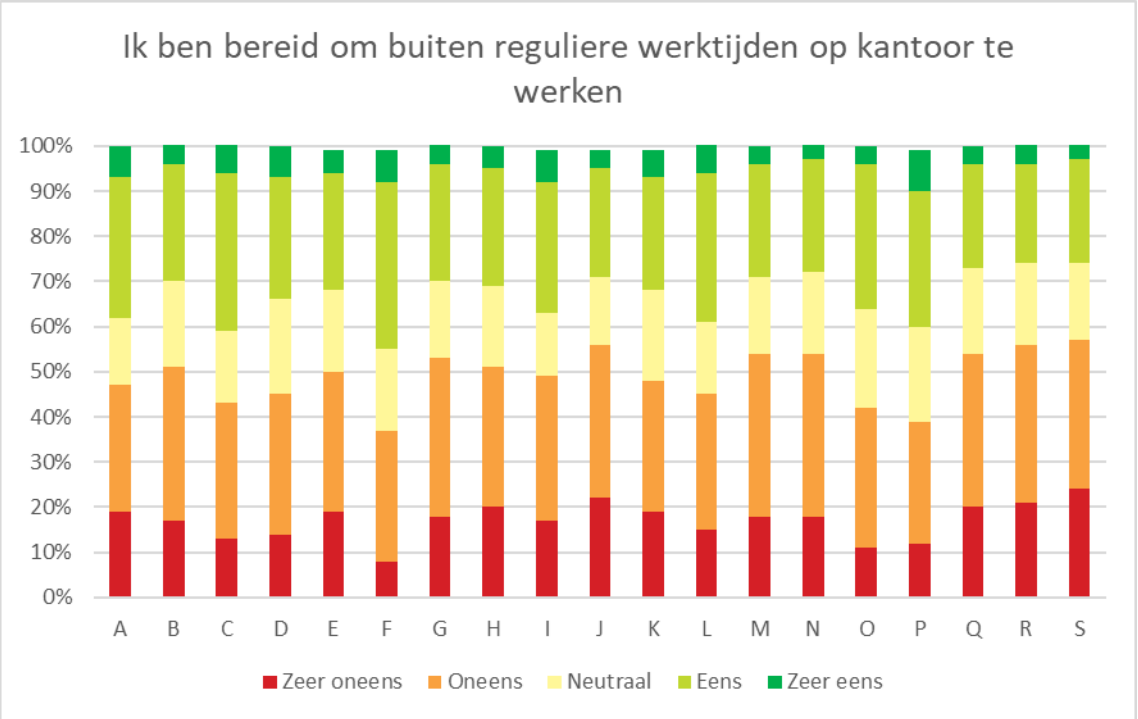
› Collega's weer zien
› Samen met collega's zitten en werken
› Beter kunnen samenwerken met collega's



Figuur 32: Redenen om weer naar kantoor te gaan om te werken

7.3 Werktijden post corona

Bij respondenten is, mede door collegiale overleggen en door externe informatievoorziening, een beeld aan het ontstaan over de mogelijke toekomst van werk. In de vroege fase van het thuiswerken leefde de verwachting dat het thuiswerken na de zomer van 2020 grotendeels voorbij zou zijn. Met inachtneming van *social distancing* zouden we in september wel weer naar kantoor kunnen. De term 'hybride werken' kwam in najaar 2020 meer en meer in zwang en leverde sterk uiteenlopende ideeën over de mate van thuis en op kantoor werken. Hoe kijken mensen aan tegen hun werktijden na corona, welke keuze maken ze? Is men bereid om op ander tijden op kantoor te werken?

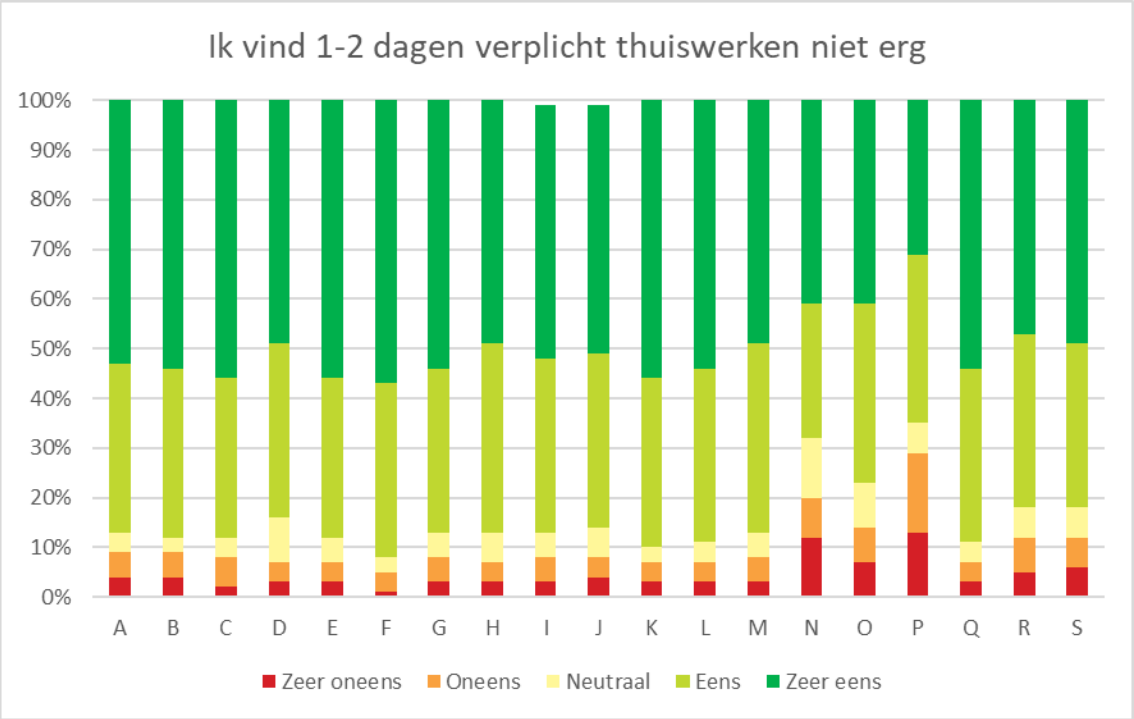


Figuur 33: Mate waarin medewerkers bereid zijn buiten reguliere werktijden op kantoor te werken om het werken op kantoor mogelijk te maken.

Gemiddeld is de helft van de respondenten niet bereid om buiten reguliere werktijden op kantoor te werken. Een verklaring kan zijn dat de organisatie van de werk- en privé activiteiten zo geoptimaliseerd is, dat een verschuiving in de werktijden onwenselijk is. Dit roept herinneringen op aan de resultaten van het onderzoek van de Commissie Dagindeling, Tijd voor arbeid en zorg (1996-1998). Ondanks de vele maatregelen rond arbeidsparticipatie en kinderopvang blijken de woensdagmiddag en de vrijdag geen populaire werkdagen op kantoor te zijn. Is dat post-corona nog steeds een voldongen feit?

7.4 Verplicht thuiswerken?

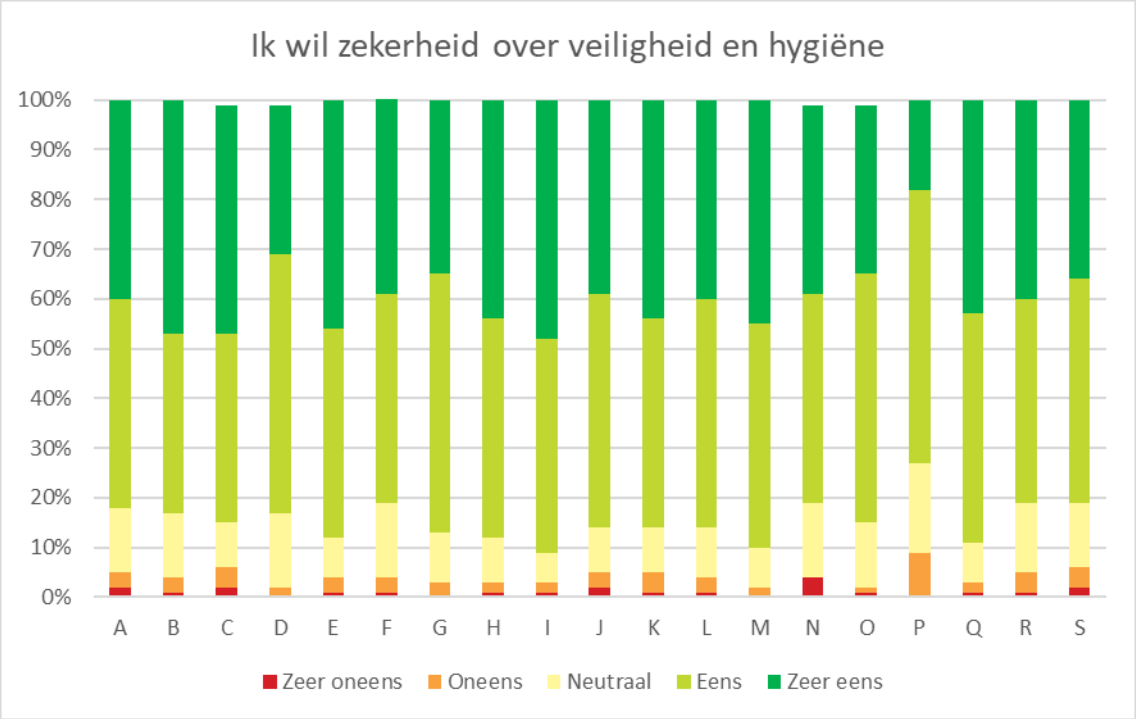
Een vraag in het onderzoek was of mensen het erg vinden een gedeelte van hun werktijd verplicht thuis te moeten doorbrengen in de toekomst. De onderzoekers namen daarbij het ogenschijnlijk redelijke uitgangspunt van 1 à 2 dagen. De uitkomst toont een grote bereidheid om hieraan tegemoet te komen.



Figuur 34: Mate waarin mensen het eens of oneens zijn met de stelling dat zij bereid zijn om 1 à 2 dagen verplicht thuis te werken na corona

7.5 Voorwaarden voor terugkeer naar kantoor

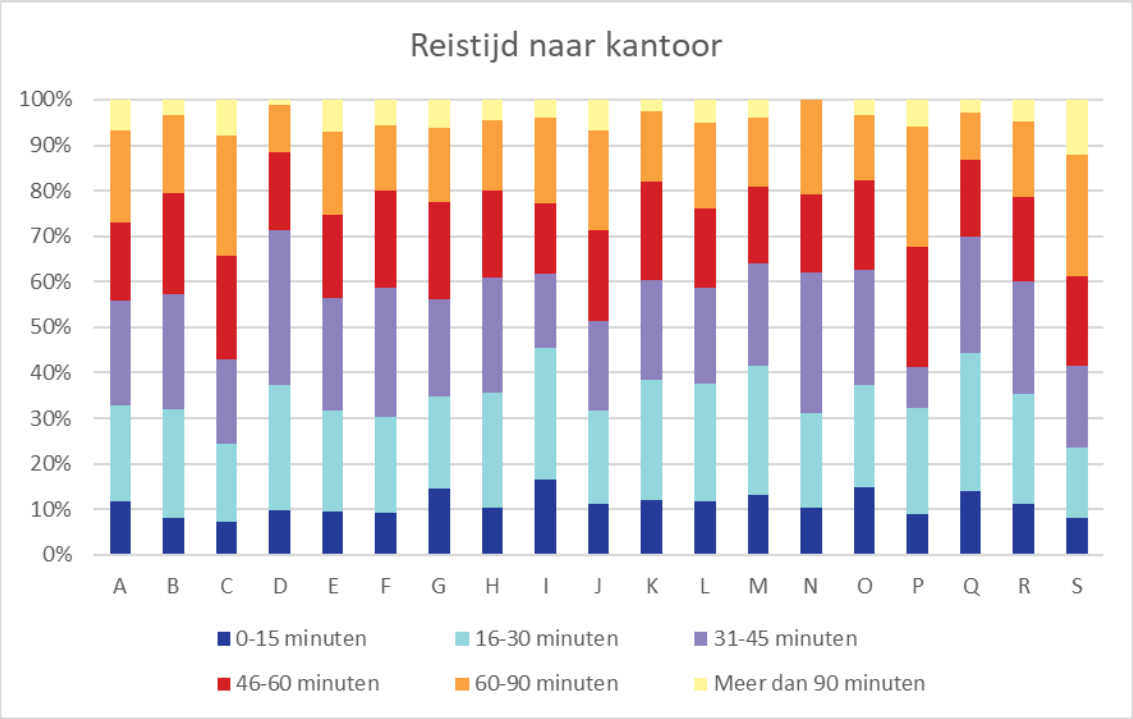
We vroegen de respondenten naar hun voorwaarden voor terugkeer naar kantoor. Omdat COVID-19 in hoge mate besmettelijk is, wekt het geen verbazing dat hygiëne en informatie over hygiënemaatregelen en gedrag hoog scoren.



Figuur 35: Mate waarin mensen zekerheid willen over veiligheid en hygiëne bij terugkeer naar kantoor

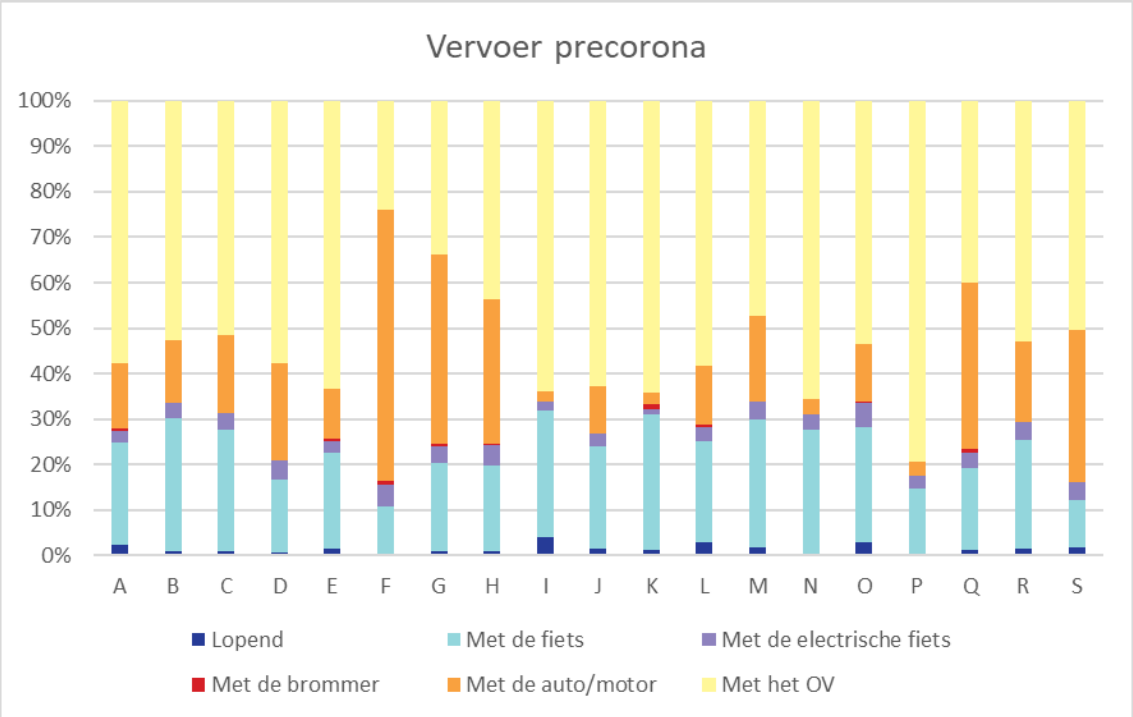
7.6 Reizen naar kantoor

Een belangrijke reden om thuis te willen werken, is de besparing van reistijd. In het onderzoek vroegen we hoe lang de reistijd is naar kantoor. De meeste mensen reizen tussen de 16 en 45 minuten van huis naar kantoor voor een enkele reis. Tegelijkertijd is er bij alle organisaties een groep mensen die meer dan een uur doen over een enkele reis.

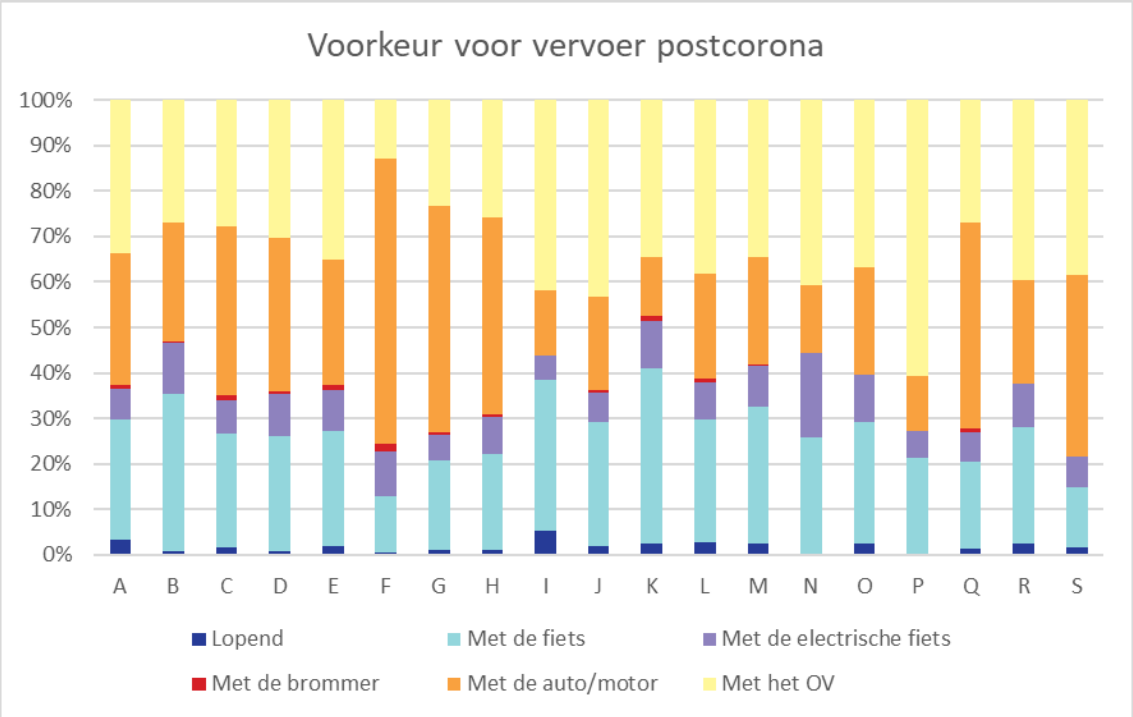


Figuur 36: Reistijd voor een enkele reis vanaf huis naar kantoor

Voor corona reisden gemiddeld de meeste mensen met het openbaar vervoer naar kantoor. De voorkeur van mensen voor het type vervoer wijzigt als ze na corona weer naar het werk gaan. Vooruitkijkend hebben de meeste mensen de voorkeur om met de auto en de (elektrische) fiets naar kantoor te reizen in de toekomst. Het percentage mensen dat met openbaar vervoer wil reizen, neemt af. Dit is iets om in de gaten te houden: is deze voorkeur gebonden aan het feit dat er een pandemie heerst, of zien veel mensen permanent af van het structureel reizen met het openbaar vervoer?



Figuur 37: Gebruikt vervoermiddel naar het werk voor maart 2020



Figuur 38: Voorkeur voor vervoersmiddelen om na de coronaperiode naar kantoor te reizen.

8 BEVINDINGEN, CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal conclusies voortkomend uit de informatie die te lezen is in de voorgaande hoofdstukken. Deze conclusies worden aangevuld met informatie uit de groepsinterviews en dan met name over de thema's die door respondenten vaak aan de orde werden gesteld.

8.1 Continuïteit van de bedrijfsvoering

Thuiswerken heeft – bezien over de periode maart tot en met december 2020 – weinig tot geen aantoonbare invloed op de continuïteit van de bedrijfsvoering. De gepercipieerde productiviteit, zowel voor het individu als voor het team, krijgt gemiddeld een ruime voldoende. In de interviews vertelden medewerkers dat ze in de allereerste periode even hun draai moesten vinden met thuiswerken maar dat daarna de meeste zaken weer gewoon doorgingen. Velen vinden het werken thuis goed gaan en sommigen hebben serieus moeite met het (structureel) thuis werken. Het feit dat je thuis meer geconcentreerd kunt werken aan stukken, beïnvloedt de gepercipieerde productiviteit.

8.1.1 Productiviteit

Bij het werken in de kantooromgeving kunnen we vanuit eerder CfPB-onderzoek zeggen dat er vijf aspecten bekend zijn die bijdragen aan de gepercipieerde productiviteit, namelijk de concentratiemogelijkheden, de functionaliteit en comfort van de werkplek, privacy en de hoeveelheid en diversiteit van ruimte voor de individuele productiviteit en de communicatiemogelijkheden voor de teamproductiviteit.

In het onderzoek We Werken Thuis is naar een grote hoeveelheid aspecten gevraagd. We zien dat 126 aspecten significantie (invloed) laten zien op de continuïteit van de bedrijfsvoering. De sterkte van de verbanden van meeste van deze aspecten is echter zeer klein. Slechts bij 15 aspecten is er een zwak tot gemiddeld verband met de gepercipieerde productiviteit (zie **Error! Reference source not found.**). Deze vijftien aspecten zijn als volgt te verdelen:

- vier factoren gerelateerd aan de thuiswerksituatie van medewerker.
- zeven factoren gerelateerd aan de individuele situatie van de medewerker.
- vier factoren gerelateerd aan het werk en het werkproces.

8.1.2 Thuiswerksituatie van de medewerker

De algemene waardering van de thuiswerksituatie en het thuis prettig kunnen werken zijn factoren met invloed op de gepercipieerde productiviteit. Een nadere analyse laat zien dat er negen aspecten zijn die de waardering van de thuiswerksituatie beïnvloeden (zie paragraaf 3.2.1). Hiervan komt een aantal overeen met de perceptie van productiviteit op kantoor, zoals functionaliteit en comfort van de thuiswerkplek, het thuis kunnen concentreren en de ervaren productiviteit. Bij de thuiswerksituatie zijn daarnaast onder andere de beschikbare faciliteiten aanvullend een factor van invloed.

8.1.3 Individuele situatie van de medewerker

Voor de eigen perceptie van productiviteit spelen enerzijds persoonlijke factoren een rol zoals bevlogenheid, de werk-privébalans, het zichzelf kunnen activeren en motiveren, het gevoel van

professionele isolatie en gezondheidsklachten die concentratie beïnvloeden. Anderzijds zijn er werkgerelateerde zaken als de werkvoorraad en de afhankelijkheid van teamwerk. Heel minimaal is de invloed van demografische kenmerken als type huishouding en opleidingsniveau.

8.1.4 Het werkproces

Er zijn drie elementen vanuit het werkproces te benoemen die bijdragen aan de gepercipieerde productiviteit, namelijk het oordeel over de kwaliteit van het gezamenlijk werk, communicatie met collega's en de bestede uren aan beeldschermwerk.

Een geheel overzicht van de mate waarin aspecten bijdragen aan de verschillende facetten van thuiswerken is te zien in bijlage 1.

8.1.5 Afhankelijkheid van teamwerk

Een grote groep mensen is afhankelijk voor teamwerk om het eigen werk te kunnen doen. Deze afhankelijkheid heeft veel invloed op de wijze waarop het werken van uit huis wordt beleefd. Dit geldt zowel voor de productiviteit, de waardering over het werken vanuit thuis als voor de ervaringen met samenwerken, sociale cohesie en professionele isolatie in de thuiswerksituatie. werken vanuit de thuissituatie.

8.2 Effecten van thuiswerken

Er is gekeken naar de effecten van thuiswerken op de menselijke verhoudingen in de organisatie. Veel medewerkers zijn in hun werk afhankelijk van anderen en de mate waarin mensen afhankelijk zijn van teamwerk heeft invloed op de ervaren productiviteit en de beleving van het thuiswerken. In de analyses zien we dat een aantal aspecten samenhangen met elkaar en elkaar daardoor ook beïnvloeden.

8.2.1 Sociale cohesie

Sociale cohesie is een veelgenoemd onderwerpen in de interviews en ook in de open antwoorden komen aspecten van sociale cohesie terug als aandachtpunt of element dat men nu mist. IN deze rapportage hebben we verschillende aspecten van sociale cohesie onderzocht, namelijk de professionele isolatie en het samenwerken. De ervaren gezondheid en vitaliteit blijkt mede afhankelijk van de ervaringen op het gebied van sociale cohesie.

8.2.2 Professionele isolatie

In de vraag naar het effect van thuiswerken op de menselijke verhoudingen is de mate van professionele isolatie een belangrijke indicatie. Uit de resultaten blijken tien aspecten invloed te hebben op de mate van professionele isolatie. Het gaat om aspecten die samenhangen met:

- de werkverhoudingen als sociale cohesie, productiviteit en afhankelijkheid van teamwerk
- communicatie: kunnen bespreken van persoonlijke zaken, manieren va communiceren en spontane kennisuitwisseling bij de koffieautomaat
- persoonlijke aspecten als werk-privébalans

Een ander belangrijk item lijkt leeftijdsgebonden, namelijk het krijgen van begeleiding en het van elkaar kunnen leren. In de interviews is dit vaak ook genoemd in relatie tot het nieuw zijn in de organisatie of het hebben van een nieuwe functie in de organisatie.

8.2.3 Vitaliteit en gezondheid

De werk-privébalans blijkt de enige aanwijsbare indicator voor zowel het ontwikkelen van gezondheidsklachten als het ervaren van werkstress. Hoe beter de balans is tussen werk en privé, hoe minder klachten mensen ervaren op beide gebieden. In de periode van thuiswerken zagen we een lichte verschuiving van fysieke gezondheidsklachten naar mentale gezondheidsklachten. Naast de werk-privé balans spelen ook factoren als het kunnen afronden van werk en de gepercipieerde productiviteit een rol bij het ervaren van werkstress. Het blijkt dat mensen die minder bevlogen zijn en minder last professionele isolatie ervaren ook minder werkstress en gezondheidsklachten ervaren.

Er zijn twaalf invloedsfactoren op de waardering van de werk-privébalans waarvan de ervaren werkstress, professionele isolatie, bevlogenheid, productiviteit en het niet ervaren van gezondheidsklachten de eerste vijf zijn.

In de analyses voor gezondheid en vitaliteit zien we dat een aantal factoren op verschillende manieren met elkaar samenhangen. Dit zijn onder andere de werk-privébalans, werkstress, professionele isolatie, de gepercipieerde productiviteit en het ervaren van gezondheidsklachten.

8.2.4 Samenwerken en kennisdelen

Het met elkaar samenwerken vanuit een thuiswerksituatie is afhankelijk van fijnmazige en subtiele verbindingen die persoons- en gedragsafhankelijk zijn. Het gaat om aspecten die te maken hebben met:

- Communicatie met collega's zoals de dagelijkse afstemming en het van elkaar weten waar collega's mee bezig zijn, elkaar actief benaderen met ad hoc vragen,
- Sociale binding in het team zoals het zorgen dat niemand in het team zich alleen voelt, het initiatief nemen voor onderling contact, weten waar je collega's mee kunt ondersteunen en het bespreekbaar maken van problemen in het team,
- De ervaren kwaliteit van het werk dat mensen samen doen
- Kennisdeling en frequentie van het contact binnen het team, met andere teams en met externen
- Vertrouwen zowel tussen collega's onderling als in de relatie tussen medewerkers en hun leidinggevende.
- Het bespreken van resultaten

Voor de coördinatie van werk, het uitwisselen van informatie, de creativiteit en het gezamenlijk ontwikkelen van ideeën blijken vooral de digitale bereikbaarheid, de toegankelijkheid van documenten vanuit huis en de mate van kennisdeling binnen en tussen teams van belang.

8.3 Wensen en gedachten bij de toekomst

Een blauwdruk voor de toekomst van werken is niet te leveren op basis van data die verzameld werd tijdens een crisis. Wel lijkt het zeker dat thuiswerken blijft, niet alleen omdat organisaties dit (mogelijk) verplicht gaan stellen, maar ook omdat deze wens leeft onder kantoorwerkers zelf. Gemiddeld genomen wil men ongeveer 50% van de werktijd thuiswerken in de toekomst. De redenen hiervoor zijn het doen van concentratiewerk, reistijd besparen en een betere werk-privébalans. Deze redenen zijn niet veranderd ten opzichte van de periode voor het verplichte thuiswerken. Verder is het thuiswerken bij veel mensen goed bevallen. Door de ervaring van het verplichte thuiswerken zelf zijn mensen meer gewend geraakt aan het werken vanuit huis, zijn er

binnen het team werkwijzen ontwikkeld om te werken vanuit huis en hebben mensen ervaren dat het werken vanuit huis ook kan.

Onder de respondenten leeft tegelijkertijd een sterke wens om (deels) terug te keren naar kantoor. Mensen willen hun collega's weer zien, elkaar ontmoeten op kantoor en daar samen werken. Er is een grote bereidheid om 1 à 2 dagen verplicht thuis te werken als de organisatie dat vraagt. De helft van de medewerkers is niet bereid om na beëindiging van de coronabeperkingen op andere werktijden op kantoor te werken.

Bij terugkeer naar kantoor wil 84% zekerheid over veiligheid en hygiëne en kiezen medewerkers vaker voor de auto en (elektrische) fiets om naar kantoor te reizen en minder voor het OV dan voorheen.

8.4 Conclusies

Er leven veel veronderstellingen in hoofden van mensen dat bepaalde groepen mensen op een specifiek aspect aandacht behoeven. Thuiswerken is een complex ecosysteem waarbij veel aspecten op veel verschillende manieren invloed hebben op elkaar. Daarmee kun je enerzijds zeggen dat er voor iedereen een individuele aanpak nodig is. Anderzijds kun je zeggen dat de organisatie veel aspecten kan oppakken om thuiswerken als structureel element van de werkomgeving goed te faciliteren. Het thuiswerken lijkt een individuele ervaring: zoveel hoofden, zoveel zinnen (lees: zoveel ervaringen met het werken thuis). Er zijn geen homogene groepen te vinden, gesorteerd naar bijvoorbeeld leeftijd of persoonlijk levenssituatie.

De meeste mensen hebben voor zichzelf een goede manier gevonden om het werk thuis prettig en productief te doen. Er is echter ook een kleine maar wel constante groep mensen waarvoor thuiswerken een belemmering is voor hun productiviteit en het werken zelf. Er is een hoeveelheid met elkaar samenhangende factoren die invloed hebben op de productiviteit, het gezamenlijk kunnen werken en de sociale elementen in de organisatie.

De productiviteit is afhankelijk van veel factoren. Er zijn geen dominante factoren aan te wijzen, alles draagt 'een beetje' bij: de fysieke plek, de sociale condities, het werk en de relatie tussen medewerker en manager. De resultaten van het onderzoek zijn veelzijdig. Er zijn vele factoren die invloed hebben op elkaar, op de continuïteit van de bedrijfsvoering en op de effecten van thuiswerken voor het samenwerken, het individu en de vitaliteit en gezondheid. De factoren die een rol spelen zijn gerelateerd aan de thuiswerksituatie, het werk en het werkproces en de individuele kenmerken die vaak gerelateerd zijn aan de handelswijze van een individu en/of de beleving van het werk of de situatie.

Het is belangrijk om een combinatie van maatregelen te formuleren waarbij zowel de thuiswerksituatie, kenmerken van de individu als elementen van het werk en het werkproces samenkomen. Elementen als afhankelijkheid van teamwerk, ervaren productiviteit, werk-privé-balans, sociale cohesie, de wijze van (kunnen) communiceren in het team en met de leidinggevende en de wijze van kennisdelen, het zicht hebben op werk en ondersteuning van collega's en contact houden met het team en de organisatie en het maken van (resultaat)afspraken zijn elementen waar een organisatie aandacht aan kan besteden. In faciliterende zin zijn er aandachtspunten op het gebied van de functionaliteit en het comfort van de thuiswerkplek, het goed kunnen werken

(inclusief concentratie) op de thuiswerkplek en de (veiligheid van de) werkomgeving die wordt geboden bij terugkeer naar kantoor. Op het sociale vlak is aandacht gewenst voor mensen die nieuw zijn in de organisatie en/of hun functie, mensen die in (professioneel) isolement raken en ook voor de werkdruk en ervaren werkstress. Bij het gedetailleerd lezen van het rapport, is dit rijtje van aandachtspunten gemakkelijk aan te vullen.

Tijdens de onderzoeksperiode gaven veel mensen aan dat ze in de toekomst gemiddeld de helft van hun tijd thuis willen werken en het ook niet erg vinden om straks verplicht 1 à 2 dagen thuis te werken. Als mensen weer naar kantoor komen, willen ze informatie over maatregelen en veiligheid. Ze komen naar kantoor om anderen te zien en ontmoeten, samen te werken met collega's en voor faciliteiten. Mensen denken erover om met andere vervoersmiddelen naar kantoor te komen. Het reizen met OV zal verminderen en men wil vaker de auto en (elektrische) fiets gebruiken.

Naast alle positieve beeldvorming rondom thuiswerken, is er ook een (kleine) groep mensen die absoluut niet (vaker) wil thuiswerken. Zij willen het liefst zo snel mogelijk terug naar kantoor, soms vanuit persoonlijke motieven soms vanwege het werkproces.

Het onderzoek We Werken Thuis heeft een schat aan data opgeleverd. Er zijn vele relaties te leggen tussen aspecten die effect hebben op de beleving en waardering van het thuiswerken en op de continuïteit van de bedrijfsvoering. Dit betekent niet dat we een blauwdruk kunnen formuleren voor een 'ideale' vorm van het werken in de toekomt of het werken na corona. Wel hebben we nu meer handvatten om in de toekomst - veelal specifiek voor de organisatie (en individu) - verder te werken aan het oplossen van het *wicked problem*, dat het combineren van virtueel en fysiek werk vormt voor alle deelnemende organisaties binnen de Rijksoverheid. Dit kan zowel gedurende de pandemie als bij het kijken naar de toekomst 'na corona'.

8.5 Aanbevelingen

Het onderzoek naar thuiswerken vertegenwoordigt een tijdbeeld gedurende het jaar 2020 (maart tot en met december). In dat jaar volgden de stemmingen onder mensen en in de organisaties elkaar af. We zagen verwarring direct na 15 maart, waarbij mensen zich afvroegen: wat overkomt ons nu, wat moeten we regelen? In de zomerperiode met teruglopende besmettingscijfers en lichte versoepeling van maatregelen was er een opleving en gingen we deels weer naar kantoor. En in het laatste kwartaal van 2020 merkten we terugval en teleurstelling met weer strengere maatregelen, mede door het begin van tweede golf en de tweede lockdown vanaf 15 december.

We zijn met elkaar op zoek naar perspectief, zowel voor de organisatie zelf als voor de individuele medewerker. De actuele vraag (maart 2021) luidt: hoe ziet de toekomst van het werk, en van het organiseren van het werken eruit?

Vanuit het onderzoek We Werken Thuis geven we enkele aanbevelingen vanuit vijf invalshoeken:

- De toekomst verkennen
- Hybride werken, de werkplek en het kantoor
- De sociale aspecten van thuiswerken
- Vooruitgang in de organisatie
- Overleg faciliteren

8.5.1 De toekomst verkennen

De corona problematiek lijkt op dwalen door een doolhof. We zijn collectief opgesloten en naarstig op zoek naar de weg naar buiten. Bij elk kruispunt zijn er meer keuzes mogelijk. Elke keuze heeft effecten die we niet kunnen overzien en elke keuze kan weer eindigen in vervolgkeuzes of doodlopende wegen. Het overzicht hebben we niet. We zien voorspellingen van wetenschappers die zeggen dat de pandemie over gaat naar een endemische situatie. De hoop op controle over het virus is bij vele gevestigd op de vaccinatie. Anderen twijfelen, sommigen laten zich niet inenten. Door Belgische onderzoekers is al een het begin van de coronacrisis aangegeven dat we te maken hebben met een *wicked problem*:

> *"Als we met een sociologische bril naar de huidige crisis kijken, kunnen we de Corona-pandemie als een 'wicked problem' omschrijven. Letterlijk vertaald is het een lastig, netelig, gemeen probleem. Het is een heel complex probleem, het is uniek, de volledige omvang noch de precieze oplossing zijn gekend. Typisch voor de sociale complexiteit die bij zo een wicked problem hoort, is dat elke betrokkene de zaak anders kan bekijken, allemaal met een beetje waarde en een beetje niet-waarde. Moet je voor groepsimmuniteit gaan of niet, scholen terug open of toch maar niet, komt er een tweede golf die misschien nog erger is of niet, mag je nog grapjes maken of niet meer …? Alle experts met een mening hierover hebben gelijk en tegelijk ongelijk*." [9]

Als aanbeveling stellen zij: "Een wicked problem vereist krachtige actie en groot anticipatief vermogen." Actie nemen en vooruitkijken dus.

De CfPB onderzoekers omarmen deze oproep. Door het verkennen van mogelijke toekomsten kunnen we anticiperen op wat er misschien gaat komen. Door kennis van verleden en heden te koppelen met verwachtingen zijn scenario's voor de toekomst te maken. Deze scenario's kunnen basis zijn om keuzes te maken voor korte en middellange termijn. En omdat we de toekomst niet kennis is flexibiliteit en ruimte voor verandering een voorwaarde bij het nadenken over maatregelen en oplossingen. De data uit het WWT-onderzoek kunnen helpen bij het maken van de scenario's.

8.5.2 Hybride werken, de werkplek en het kantoor

Velen spreken over de periode van hybride werken die er aan komt. Daarmee bedoelt men meestal dat mensen enerzijds explicieter zullen kiezen voor de locatie van werk: thuis, op kantoor of elders en anderzijds de wijze van aanwezigheid: fysiek of digitaal. De ervaringen met het thuiswerken en digitaal samenwerken en overleggen vanuit huis, lijken te leiden tot meer expliciete keuzes hierin. De vraag is echter of dit de enige twee elementen zijn die keuzes van locatie van werken en soort aanwezigheid beïnvloeden. En die elementen zijn niet nieuw. Een paar jaar geleden spraken we over Het Nieuwe Werken, gebaseerd op individuele keuzes voor plaats en tijd van werken. Is de coronacrisis een katalysator van processen die al in gang gezet waren, met een zelf regulerende medewerker die zijn keuze maakt waar te werken? We kunnen niet voorspellen wat het gedrag van de medewerkers zal zijn als corona beperkingen worden opgeheven.

In het onderzoek zien we dat mensen graag naar kantoor willen om elkaar te ontmoeten, samen te werken met collega's en om de informele kennisdeling (bij de koffieautomaat) terug te krijgen. Ook

[9] Cambré, B. et al (2020) Aanbevelingen m.b.t. de lockdown exit strategie en de maatschappelijke inzet om mee te nemen in de post-exit-strategie. Trans sectoraal, transdisciplinair. Gemene problemen vragen een gemeenschappelijke, voorbedachte aanpak, (zie hier).

de wens om van elkaar te leren is een stimulator om naar kantoor te gaan. Tegelijkertijd willen mensen zekerheid over veiligheid en hygiëne bij het weer op kantoor werken.

Het doordenken van de effecten van hybride werken op drie niveaus geeft richting aan keuzes voor de toekomst, het gaat dan over:

- Hybride werken op werkplekniveau: hoe bied je een veilige en functionele werkomgeving met aandacht voor gezondheid.
- Hybride werken op vastgoed/portefeuilleniveau: welke vastgoedstrategie is nodig als medewerkers autonoom keuzes maken voor de locatie van werken.
- Hybride werken faciliteren: welke diensten, faciliteiten en middelen zijn nodig om het hybride werken voor de individuele medewerker goed te ondersteunen?

8.5.3 De sociale aspecten van thuiswerken

Het werkproces bestaat niet alleen uit individuele acties. Afstemming, het bespreken van problemen, het delen van kennis, collega's ondersteunen en het maken van afspraken over wijze van samenwerken, de kwaliteit van het werk en resultaten. Het zijn allemaal onderdelen van een werkproces. We spreken dan ook van samenwerken. In het onderzoek blijkt dat velen voor hun werk afhankelijk zijn van het team. Vraag is hoe je samenwerking regelt als thuis- of elders werken een structureel onderdeel wordt van het thuiswerken. Vragen die de organisatie hierin moet beantwoorden zijn:

- Digitaal samenwerken en kennisdelen: hoe geef je individueel en collectief vorm aan het werkproces om te komen tot een resultaat dat past bij de organisatiedoelstellingen en welke werkvormen passen daarbij?
- Leiderschap: wat zijn de uitdagingen van het op afstand werken, wie neemt initiatief, hoe bouw je vertrouwen op, hoe voorkom je professionele isolatie en wat hebben medewerkers en managers van elkaar nodig om tot goede werkprocessen en werkrelaties te komen?
- Identificatie en sociale cohesie: hoe wordt of blijf je onderdeel van de organisatie en van je team? Hoe leren we elkaars manieren, waarden en normen? Met extra aandacht voor nieuwkomers in de organisatie of medewerkers die een nieuwe functie gaan vervullen.

8.5.4 Vooruitgang in de organisatie

Het behalen van de organisatiedoelstellingen is belangrijk in elke organisatie, net zoals het aansluiten bij actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Aantrekkelijk en goed werkgeverschap en aansluiten bij de wensen van de klant zijn basis voor de bedrijfsvoering. Daarom is het belangrijk om na te denken over:

- Innovatie en vooruitgang: hoe stimuleer je samenwerking en creativiteit om werkprocessen en dienstverlening aan de klant verder te ontwikkelen in de tijdsgeest van nu. En hoe doe je dat vanuit een situatie, waarin mensen zelf keuzes maken over de locatie van werken en aanwezigheid?
- Welk mensbeeld en arbeidsethos zijn de basis voor de organisatie: is de mens een sociaal (autonoom) wezen, gericht op interactie met zijn omgeving. Of is de mens een productiemiddel, een radartje in de machine en wat is dan de menselijke maat bij thuiswerken en daaruit voortkomend beleid?

8.5.5 Overleg faciliteren

Overleggen is belangrijk voor het coördineren en afstemmen van werkzaamheden, het bepreken en nadenken over problemen en het zoeken van oplossingen. Dit gebeurt in een teamoverleg, in een één op één gesprek of soms in een vergadering met meerdere teams tegelijk. Vaak zijn deze overleggen gepland, maar geregeld is het overleg ook ongepland omdat er op een bepaald moment behoefte aan is.
Met het nadenken over hybride werken, is niet alleen het tijdstip en het plannen een aandachtspunt maar ook de (fysieke) plek en de ondersteunende middelen voor het overleg. De deelnemers kunnen zich op verschillende locaties bevinden en dat vereist het verbinden van verschillende locaties, bijvoorbeeld kantoor en thuis.

Een overleg is bericht op het behalen van een specifieke doelstelling en elke vergadering of overleg heeft dan ook een ander doel. Dit kan variëren van het uitwisselen van (routinematige) informatie, besluitvorming, probleemoplossing tot het bouwen aan relaties. De verschillende doelen zijn gebaat bij verschillende condities die variëren per type doelstelling, zoals het horen van de stem van deelnemers, schermdelen, het ervaren van de ruimte waar anderen zich bevinden en het zien van lichaamstaal en gezichtsuitdrukkingen. In het onderstaande schema is de doelstelling van de vergadering/overleg gekoppeld aan condities die hierbij belangrijk zijn en het middel van overleg wat passend is.

	Business Meeting Objective	Important Capabilities						Proposed Meeting Mode
		Hear attendees' voices (speech and vocal tone)	Use shared computer screens and/or work spaces	Experience co-location (the sense of being in the same physical location) (1, 3, 4, 11)	See attendees' body language and gestures (1, 3)	Discern attendees' facial expressions (1, 3)	Observe what attendees are looking at (3)	
1	Routine exchange of information							Audio-conferencing (or video-conferencing for longer meetings)
2	Non-routine exchange of information							
3	Clarify a concept, issue, or idea							
4	Exchange/share different opinions or views of a topic or issue							
5	Find a solution to a problem that has arisen							
6	Generate ideas on products, projects, or initiatives							Video-conferencing or telepresence
7	Show personal concern or interest							
8	Make a decision							
9	Give or receive feedback							
10	Generate buy-in or consensus on an idea							
11	Assemble a team and/or motivate teamwork on a project							
12	Exchange confidential, private, or sensitive information							
13	Maintain relationships and stay in touch							
14	Resolve conflicts and disagreements within a group							Telepresence or face-to-face
15	Build trust and relationships with one or more individuals							

Figuur 39: Doelstelling vergadering/overleg, belangrijke condities en het middel van overleg[10]

Afhankelijk van de doelstelling van de vergadering of het overleg en de condities die hierbij van belang zijn komt een passend middel van overleg naar voren. Voor het uitwisselen van (niet-routinematige) informatie of het toelichten van een concept of idee is het belangrijk dat de deelnemers elkaar stem kunnen verstaan en dat het scherm gedeeld kan worden. Een audio- of videoconferencing is hiervoor een passend middel. Wanneer er conflicten opgelost moet worden of

[10] Standaert, W., Muylle, S., Basu, A. (2021), *How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives*, Information & Management 58

vertrouwen opgebouwd moet worden is het beter elkaar face-to-face of via ‘telepresence’ te ontmoeten.

In de praktijk zullen de doelstellingen per vergadering niet altijd zo eenduidig zijn. Wanneer het doel is om tot besluitvorming te komen, zal er ongetwijfeld informatie uitgewisseld worden, concepten worden toegelicht en feedback worden gegeven. Het gepresenteerde schema is dan ook niet volledig, maar biedt handvatten om na te denken over het type overleg, de condities die van belang zijn en de wijze waarop mensen elkaar ontmoeten. Fysiek ontmoeten op kantoor wanneer dit in het belang is van de doelstelling van het overleg en alle condities van belang zijn, digitaal via videoconferencing wanneer je alleen maar elkaars stem hoeft te horen en schermdelen genoeg is.

BIJLAGE 1: SAMENVATTING BELANGRIJKSTE ASPECTEN

Factoren van invloed

De onderstaande matrix geeft weer hoe de verschillende factoren in de eerste kolom samenhangen met de aspecten in de volgende kolommen.

Factor	Productiviteit	Waardering huidige huiswerksituatie	Thuisstuurbare geschikt voor thuiswerken	Professionele isolatie	Gezondheidsklachten	Werkstress	Werk-privé balans	Ondersteuning uitwisseling informatie	Ondersteuning creativiteit en het gezamenlijk ontwikkelen van	Bevordering interactief bureauwerk	Bevordering gepland overleg	Bevordering ongepland overleg	Samenwerken collega's team	Samenwerken collega's ander team	Samenwerken met externen	Vertrouwen van leidinggevende	Vertrouwen collega's	Kennisdelen met collega's	Missen aan kennisdelen met collega's	Weten waar collega's mee bezig zijn	Weten waar collega's in ondersteuning kunnen worden
Bevlogenheid	*****																				
Waardering huidige huiswerksituatie	**																				
Vaardering huidige thuiswerksituatie	**																				
Tevredenheid mogelijkheden om geconcentreerd te kunnen werken	**		*****																		
Werkprivé balans	**					*****															
Ik kwalificeer mij van ons gezamenlijke werk heeft te lijden onder de huidige situatie	**	*																			
Ik kan goed van mijn huiswerkplek uitwerken en prioriteiten	**																				
Gezondheidsklachten moeite met concentreer op taken	**																				
Mijn thuissituatie is geschikt om prettig thuis te kunnen werken	**																				
Mijn thuiswerk situatie bevordert concentratiewerk aanmieden	**	***	**																		
Vaardering functionaliteit en het comfort van de thuiswerkplek in het algemeen	**		****																		
Ik raadpleeg collega's regelmatig via beschikbare online platforms	*												*								
De manier van communiceren met collega's heeft invloed op individuele werkprestaties	*																				
Ik voel mij minder betrokken bij mijn collega's	*																				
Mijn collega's en ik houden elk aar op de hoogte over de voortgang van onze werkzaamheden	*																				
Uren werktijd thuiswerk dag besteedt aan beeldschermwerk	*																				
Professionele isolatie	*																				
Werkstress							***														
Geen gezondheidsklachten ontwikkeld							*****														
Aantal uren slaap per nacht							**														
Veranderd slaappatroon							*														
De organisatie geeft genoeg aandacht aan mijn werk-privé balans							*														
Tevredenheid functionaliteit en het comfort van uw thuiswerkplek				*****																	
Tevredenheid beschikbaar faciliteiten de thuiswerken ondersteunen				****																	
Frequentie afleiding door verstaanbare stemmen van huisgenoten en/of buren				*																	
Tevredenheid prioriteiten afleiding door bewegingen van mensen in uw omgeving				*																	
Invloed thuiswerken op de sociale binding met collega's		*								**	*										
Minder frequent contact met externen														**							
Minder frequent contact met collega's van andere teams																					
Effectiviteit huidige teamoverleg													*								
Niets is veranderd aan de aard van contacten met externen															*	*					
Meer frequent contact met externen															*	*					
Productiviteit				**		***	**								*			*			
Direct problemen bespreken in het teamoverleg													*								
Nu ik vanuit huis werk benader ik collega's gemakkelijk met ad hoc vragen														*				*		*	**
Ik weet waar collega's uit mijn team mee bezig zijn																	*				
Dagelijks voortgang in het werk afstemmen																				***	
Collega's benaderen voor persoonlijke gesprekken																					*
Ik kan altijd terecht bij mijn collega's als dat nodig is									**												
Tevredenheid digitale bereikbaarheid (bijvoorbeeld e-mail, chat, Skype, etc.)																		*			
Heeft thuiswerken volgens u invloed op de kennisdeling binnen uw team?										*	*										
Heeft thuiswerken volgens u invloed op de kennisdeling met andere teams?										*	*	*									
Tevredenheid over de toegankelijkheid van documenten vanaf huis								*													
Ondersteuning digitale werkomgeving op creativiteit en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe ideeen									*			*									
Hoe vaak heeft u gebruikt maakt van de uw thuiswerk											*										
Ik heb voldoende gelegenheid om contact te afstand te kunnen werken																*					
Ik ontvang tijdig feedback van mijn collega's																	***				
Binnen ons team zorgen we ervoor dat niemand zich alleen voelt																	*			*	
Mijn leidinggevende weet waar ik in mijn werk tegenaan loop en wat ik hiervoor nodig heb																***					
Mijn leidinggevende maakt resultaatafspraken met mij																***					
Ik kan altijd terecht bij mijn leidinggevende als dat nodig is																***					
Mijn leidinggevende oefent meer controle op mij uit sinds de coronacrisis																**					
Mijn leidinggevende kijkt elke dag naar de voortgang van het werk en grijpt in bij fouten																*					
Afhankelijkheid teamwerk voor de voortgang en de oplevering van het werk					*																
Momenteel mis ik het fysiek ontmoeten van collega's																			**		
Momenteel mis ik informele contacten met collega's																			*		
[Ons huidige teamoverleg is even effectief als voorheen] In hoeverre bent u het eens met:																			*		
Momenteel voel ik me geïsoleerd van mijn collega's																			*		
De huidige situatie heeft invloed op de sociale cohesie met mijn collega's				****																	
Het missen van het even snel een vraag kunnen stellen bij spontane kennisuitwisseling																			*		
Het kunnen afronden van het werk binnen beschikbare tijd						****															
Meer gaan bewegen																					
Aantal dagen in de week dat het lukt om minimaal 30 minuten per dag te bewegen																					
Gezamenlijk als team mislukt nemen voor ondeling contact							*														*

* tlm ***[Maate van effect (sector op genoemd onderwerp) * = zwak effect, *** = gemiddeld effect, ***** = groot effect]

Figuur 40: Factoren van invloed

Invloed van de individuele kenmerken

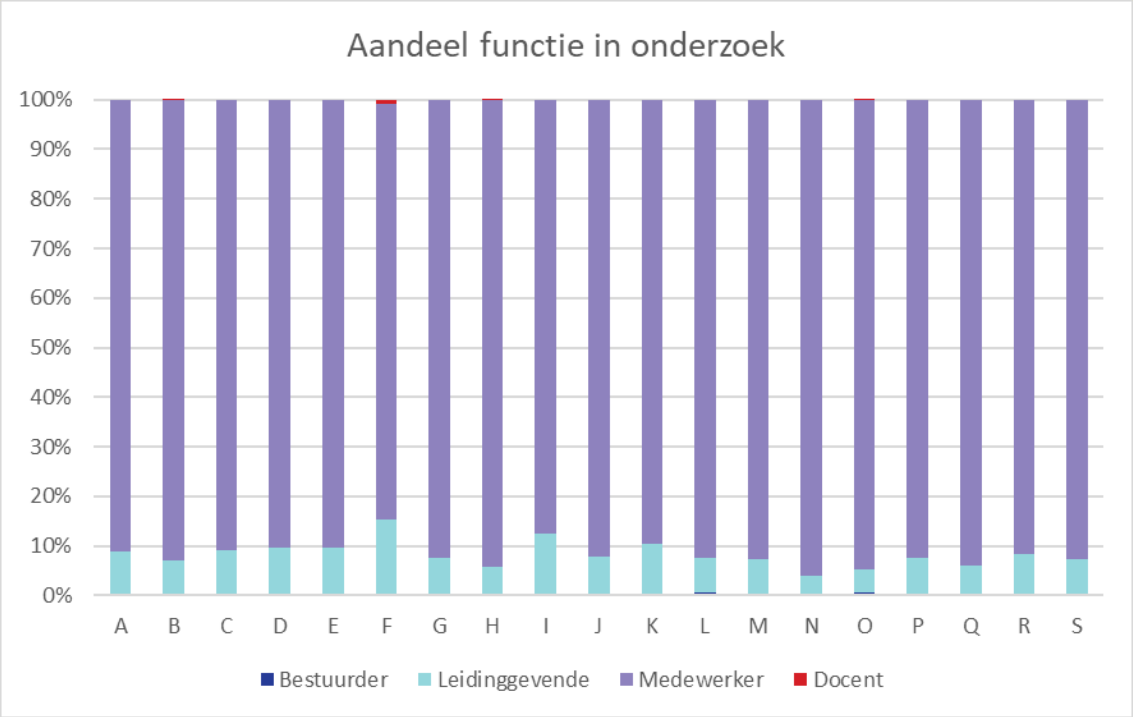
Individuele kenmerken	Productiviteit	Sociale binding met collega's	Kennisdelen binnen team	Kennisdelen tussen teams	Thuiswerksituatie bevordert concentratiewerkzaamheden	Thuiswerksituatie bevordert bureauwerk met interactie	Thuiswerksituatie bevordert gepland overleg	Thuissituatie bevordert ongepland overleg	Invloed kennisdeling met externen en klanten	Thuissituatie geschikt om thuis te werken	Beoordeling thuiswerksituatie	Tevredenheid mogelijkheden concentratiewerk	Tevredenheid beschikbare faciliteiten	Weten waar collega's mee bezig zijn	Werk-privé balans
Functie															
Type huishouden															
Afhankelijkheid teamwerk			*	**	*						*				
Werkvoorraad	***		*			*									
Geslacht	*														
Leeftijd					*					*		*			*
Opleidingsniveau	*	*	*	***		**		***	*						
Locatie werk partner															

* t/m ****) mate van effect individueel kenmerk op genoemd onderwerp (* = zwak effect; **** = gemiddeld effect)

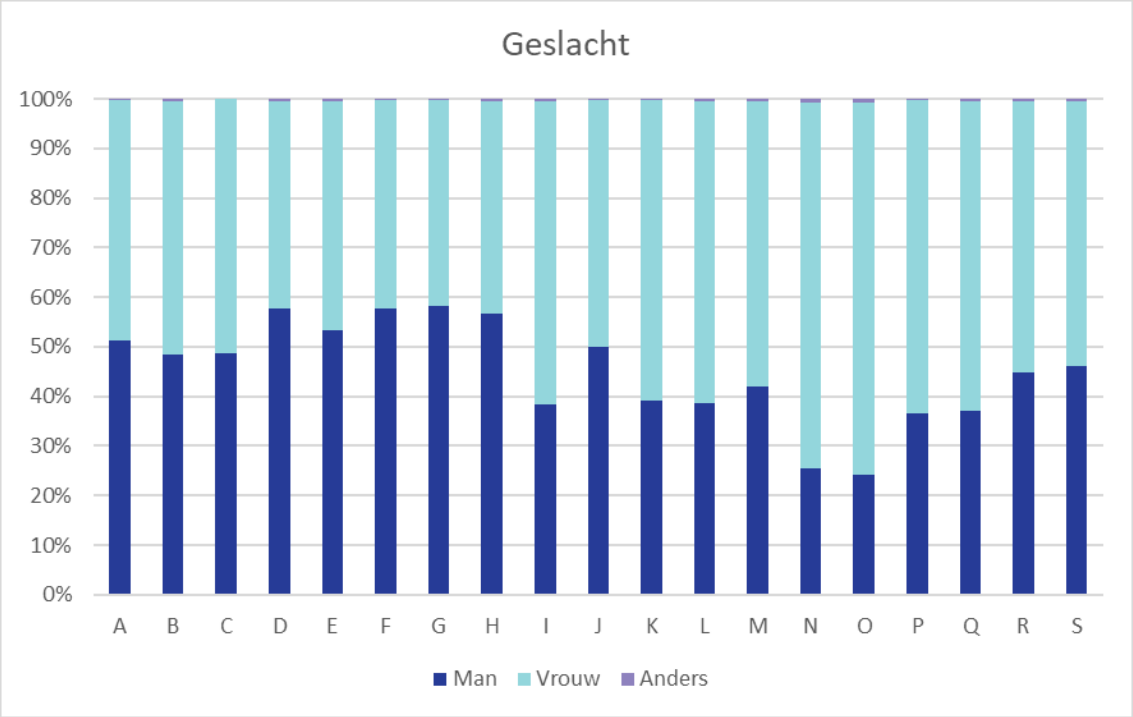
Figuur 41: Invloed vanuit individuele kenmerken

Bijlage 2: Gegevens van de populatie

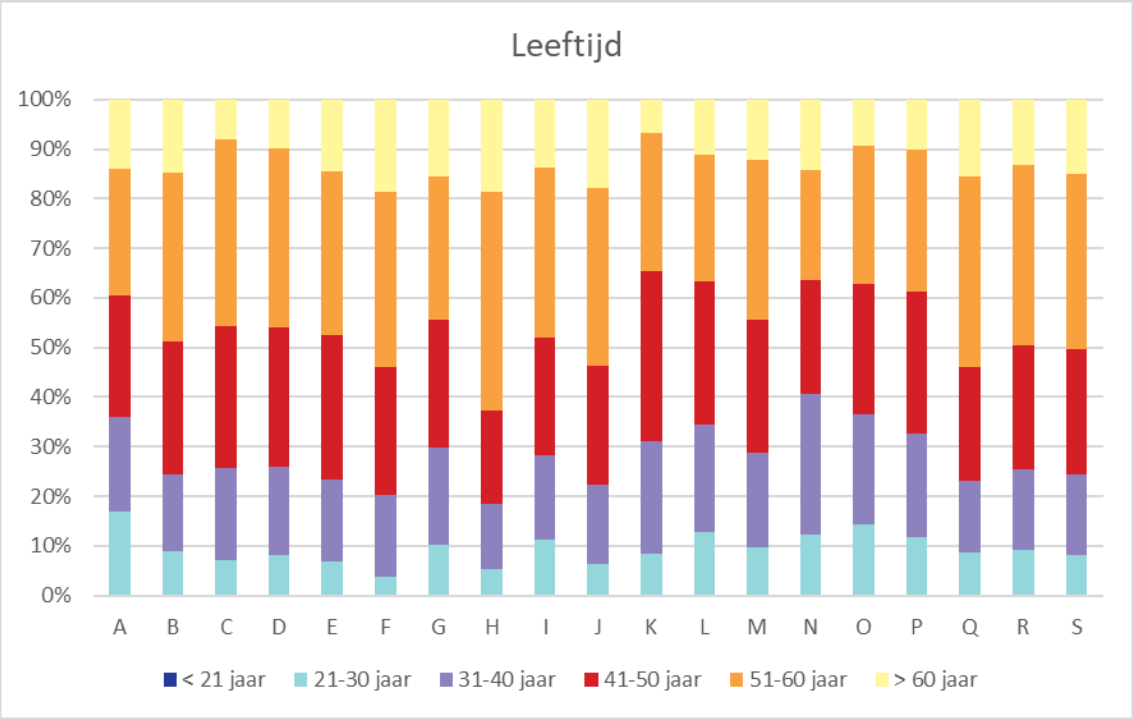
In deze bijlage tonen we de populatiegegevens van de respondenten uit het onderzoek We Werken Thuis. Hiermee kunnen de deelnemende ministeries zien of de response op de verschillende onderdelen overeenkomt met de verhoudingen binnen het eigen ministerie.



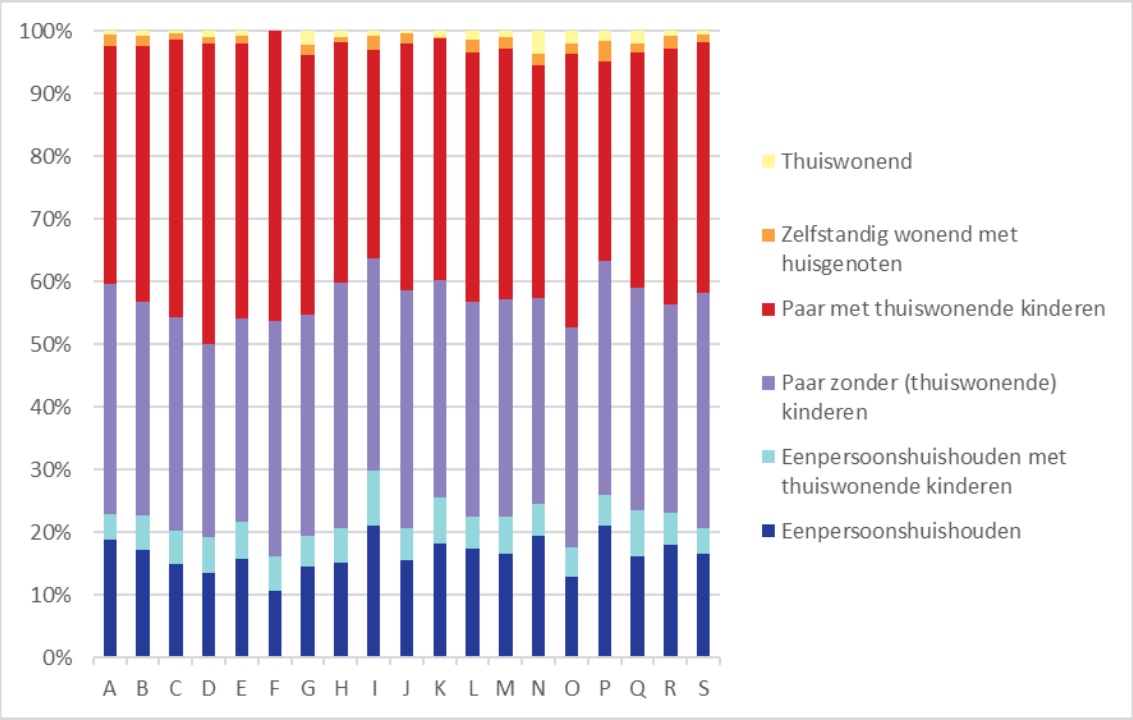
Figuur 42: Verdeling functies van respondenten in het onderzoek



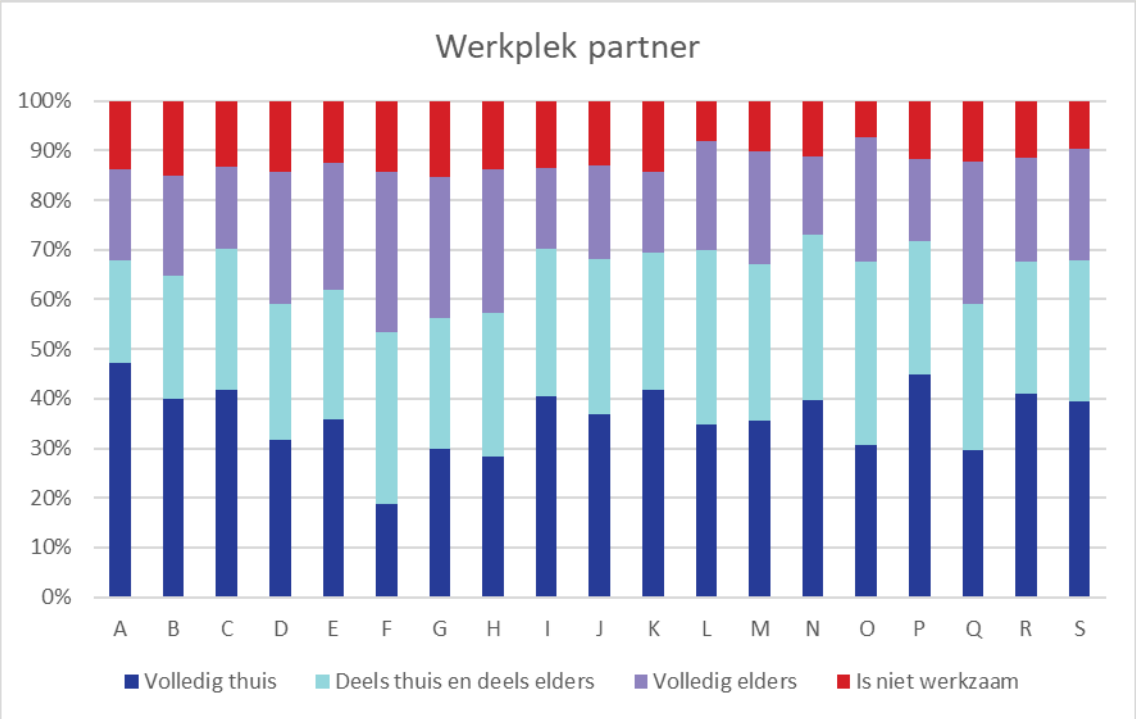
Figuur 43: Verdeling van gender in het onderzoek



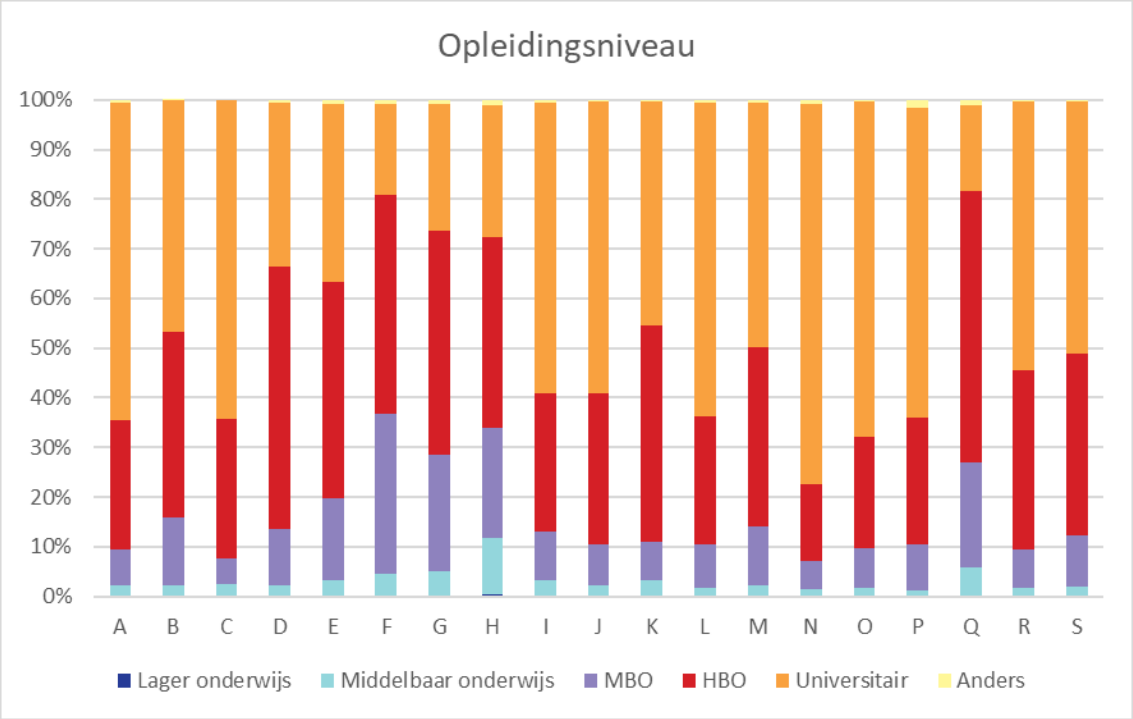
Figuur 44: De leeftijdsgroepen in het onderzoek



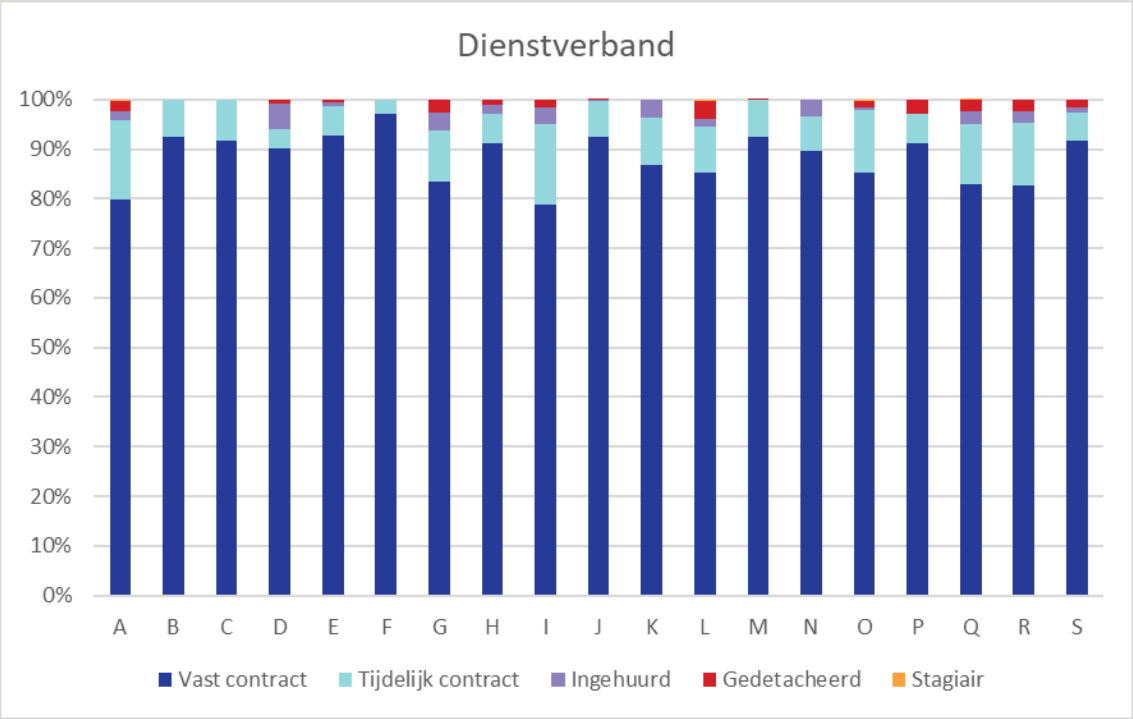
Figuur 45: De percentuele verdeling van verschillende huishoudens in de onderzoeksgroep



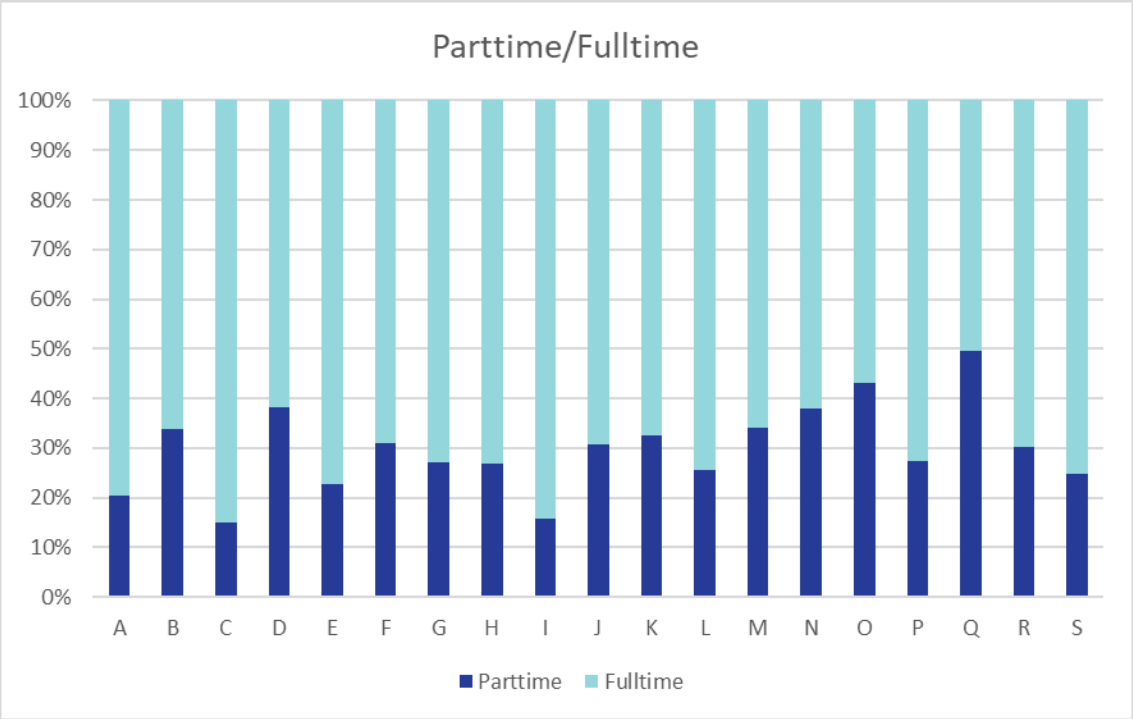
Figuur 46: De werkplek van partners van respondenten in het onderzoek



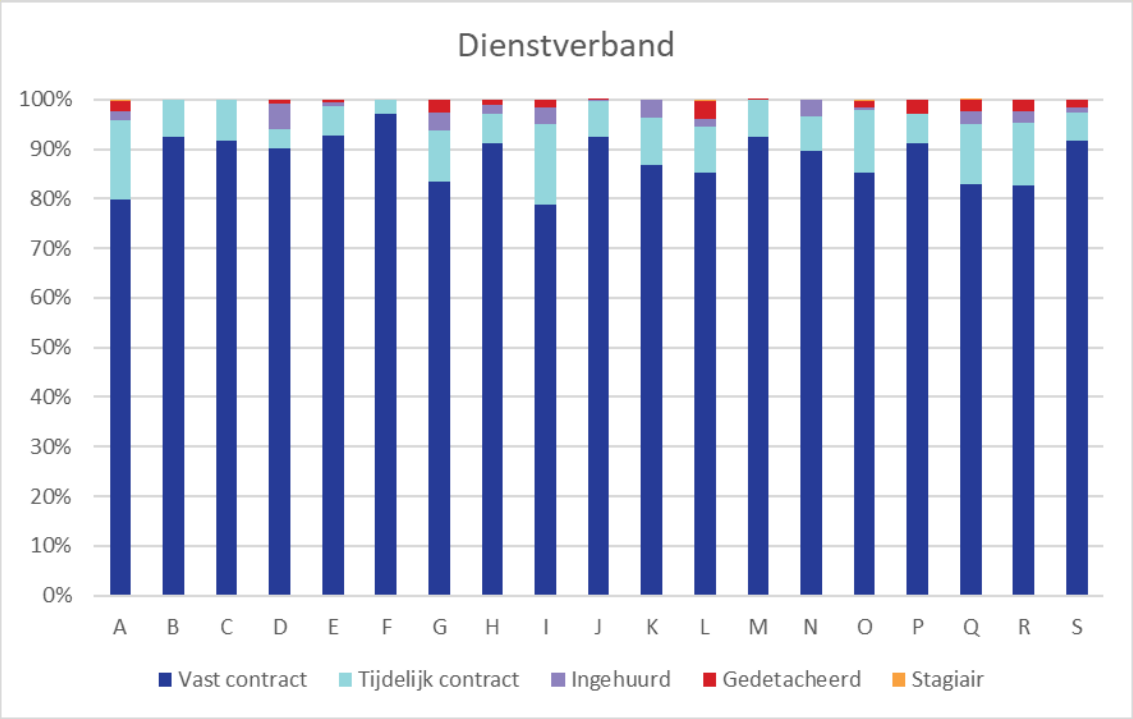
Figuur 47: Het opleidingsniveau van de onderzoeksgroep



Figuur 48: Verdeling van soorten dienstverband bij de onderzoeksgroep



Figuur 49: Verhouding tussen fulltime aanstelling en parttime aanstelling in de onderzoeksgroep



Figuur 50: Gemiddeld aantal uren dienstverband bij de respondenten

'We hebben veel geleerd tijdens en van het thuiswerken. Deze ervaringen nemen we mee naar de toekomst. Hoe? Dat zal die toekomst uitwijzen'