



Thuiswerken tijdens de coronacrisis

Resultaten van de quickscan

28 AUGUSTUS 2020

Benchmarkrapportage gemeenten
mede mogelijk gemaakt door A&O fonds
Gemeenten.

Colofon

Thuiswerken tijdens de coronacrisis

Resultaten van de quickscan

Het A&O fonds heeft samen met de Hogeschool van Amsterdam een quickscan ontwikkeld om de thuiswerkbeleving van medewerkers tijdens de coronacrisis in kaart te brengen. De uitkomsten van de quickscan kunnen gemeenten helpen bij het verder optimaliseren van het thuiswerkbeleid, het vitaliteitsbeleid en de teameffectiviteit. Het rapport is opgesteld door drs. T. Verwest en dr. W. Smit, beide senior onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam.

Voor vragen omtrent de totstandkoming van dit rapport kunt u contact opnemen met Tjebbe Verwest via t.verwest@hva.nl.

28 augustus 2020



Inhoudsopgave

Aanleiding, werkwijze en verantwoording.....	3
Conclusies op hoofdlijnen.....	4
Belangrijkste bevindingen	6
Aanbevelingen: de dialoog over thuiswerken	41

Aanleiding, werkwijze en verantwoording

Aanleiding

De quickscan maakt een ‘foto’ van de medewerkersbeleving ten aanzien van het thuiswerken tijdens de coronacrisis. Het is een momentopname en geeft een beeld van de ervaringen van medewerkers. In dit benchmarkrapport worden de bevindingen van het thuiswerken binnen gemeentelijke organisaties beschreven. De bevindingen kunnen gebruikt worden om het thuiswerk-, vitaliteitsbeleid en de effectiviteit van teams binnen gemeentelijke organisatie te verbeteren.

Werkwijze en verantwoording

Het onderzoek is via het netwerk van het A&O fonds onder de aandacht gebracht. De survey is bij acht geselecteerde gemeenten uitgezet in de periode van 15 juni tot 3 juli. Per gemeente zijn respondenten geanonimiseerd. Een week na het aanbieden van de survey is een responsanalyse uitgevoerd en zijn responsverhogende maatregelen genomen. In totaal hebben 672 respondenten de vragenlijst ingevuld.¹

¹ Door een technische omissie in de online vragenlijst is een klein deel van de totale vragenlijst niet aan alle respondenten voorgelegd. Na vijf dagen is deze omissie hersteld. De vragen over teamsamenwerking, gemoedstoestand teamleden en digitaal vergaderen zijn niet aan alle respondenten voorgelegd. 227 respondenten hebben deze vragen beantwoord.

Conclusies op hoofdlijnen

De belangrijkste conclusies ten aanzien van thuiswerken tijdens de coronacrisis zijn de volgende:

- 64 procent van de medewerkers wil na de coronacrisis twee of meer dagen thuiswerken. Dat past bij de landelijke tendens (gemiddeld 2,2 dagen bij 1 FE).
- Thuiswerken leidt volgens de medewerkers tot meer focus en efficiëntievoordeel. Het is (waarschijnlijk) de oorzaak voor de sterke toename van de individuele productiviteit en flexibiliteit die zij rapporteren.
- De basis voor thuiswerken tijdens en na de coronacrisis is bij de gemeenten aanwezig: Het werk is er in de coronacrisis niet heel anders op geworden en een groot gedeelte van de werkzaamheden kunnen tijd- en plaatsafhankelijk worden uitgevoerd. De medewerkers beschouwen zichzelf naar eigen zeggen als digitaal competent en zijn bereid zich hier verder in te bekwamen als de organisatie dat in tijd en (online) bijscholing ondersteunt. Tenslotte rapporteren medewerkers in staat te zijn structuur aan te brengen in het werk, prioriteiten te stellen en proactief werkproblemen op te lossen.
- Belangrijk aandachtspunt bij thuiswerken zijn de onderlinge afstemming, feedback en leren. Een lagere score op deze aspecten veroorzaakt mogelijk op langere termijn lagere score op werkprestaties t.a.v. kwaliteit van werk en innovatief vermogen.
- Medewerkers hebben de wens de productiviteit/ effectiviteit van online vergaderen te verbeteren. Dit kan worden versterkt door het aanbieden van online training. Naast het aanbieden van trainingen dienen medewerkers te beschikken over voldoende en *up-to-date* digitale middelen.
- Thuiswerken gaat ten koste van het face-to-face contact, sociale binding (even een praatje maken) en *feeling* houden met het wel en wee van de organisatie, drie behoeftes die door medewerkers worden gerapporteerd.
- Thuiswerken tijdens coronacrisis leidt bij een deel van de medewerkers tot een intensivering van het werk. Daardoor kunnen zij eerder vermoeid raken en moeite hebben privétijd te bewaken. Oplettendheid is geboden voor de mentale gezondheid van medewerkers.

- Extra aandacht is nodig voor de ergonomische omstandigheden van de thuiswerkplek. Bij thuiswerken werkt minder dan de helft binnen goede ergonomische condities. Thuiswerken zorgt daarnaast voor minder fysieke beweging en er is een toename zichtbaar in het aantal fysieke klachten. Aandacht voor ergonomie maar ook voor de fysieke en mentale vitaliteit heeft prioriteit.
- Veel teams rapporteren een toename van autonomie (beslis- en handelingsruimte binnen het werk), een belangrijke voorwaarde voor (samen) thuiswerken. De aansturing d.m.v. een duidelijker richting en heldere resultaten zijn belangrijke voorwaarden, evenals het meenemen van medewerkers in de besluitvorming. Tenslotte moet het management aandacht houden voor de sociale binding, zowel op team- als organisatieniveau.

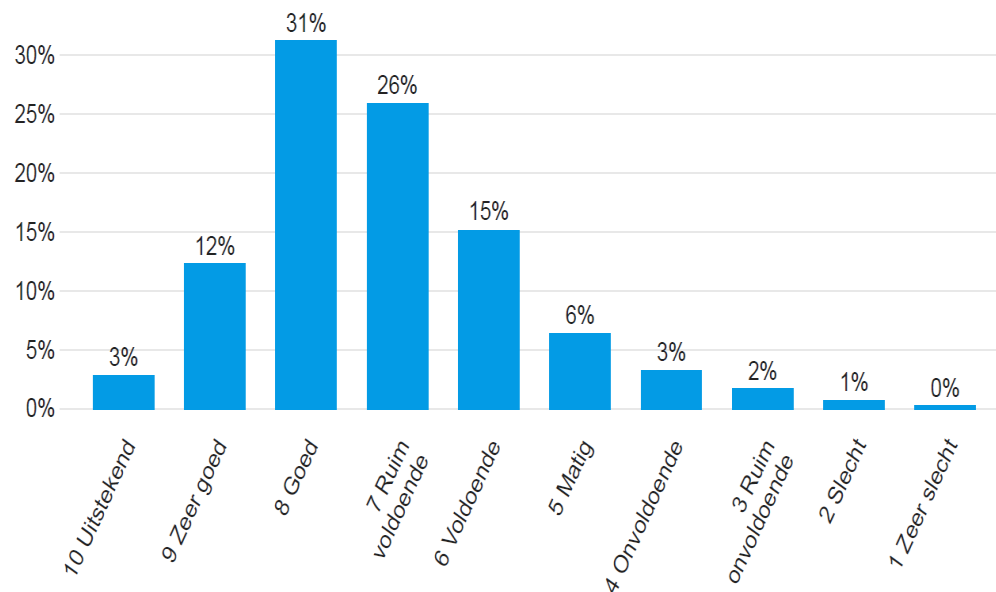
Deze conclusies hangen samen met een aantal aanbevelingen. Deze zijn samengebracht in het hoofdstuk 'de dialoog over samenwerken'. Geadviseerd wordt deze dialoog te voeren aan de hand van acht vooropgestelde perspectieven, zie blz. 41.

Belangrijkste bevindingen

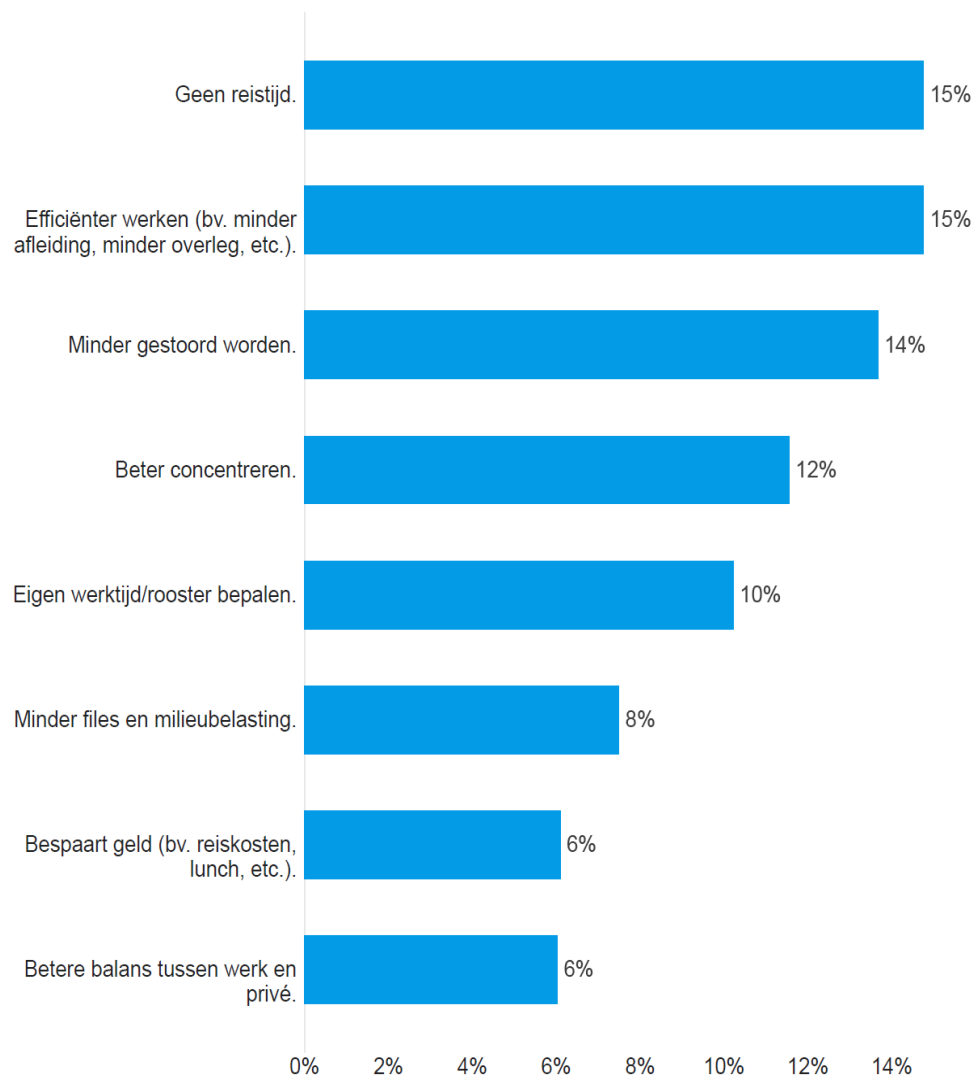
De belangrijkste bevindingen zijn hieronder puntsgewijs weergegeven. Indien u nadere specificering wenst bij een bepaald onderwerp dan kunt u de tabellen en grafieken raadplegen in de bijlage.

➤ Algemeen oordeel thuiswerken en de voor- en nadelen

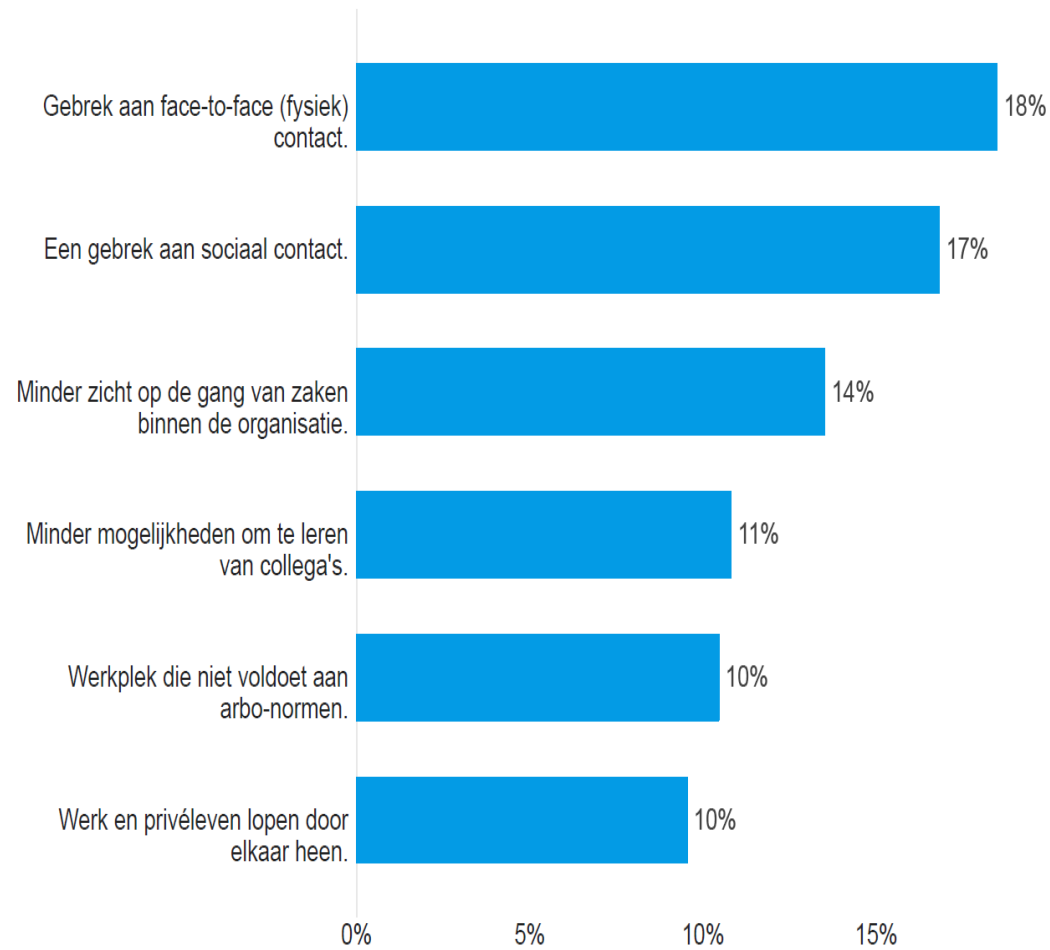
Ervaring met thuiswerken: De meeste medewerkers geven een rapportcijfer van ruim voldoende of hoger. Een 8 wordt het vaakst gegeven. Kortom, thuiswerken wordt breed gewaardeerd.



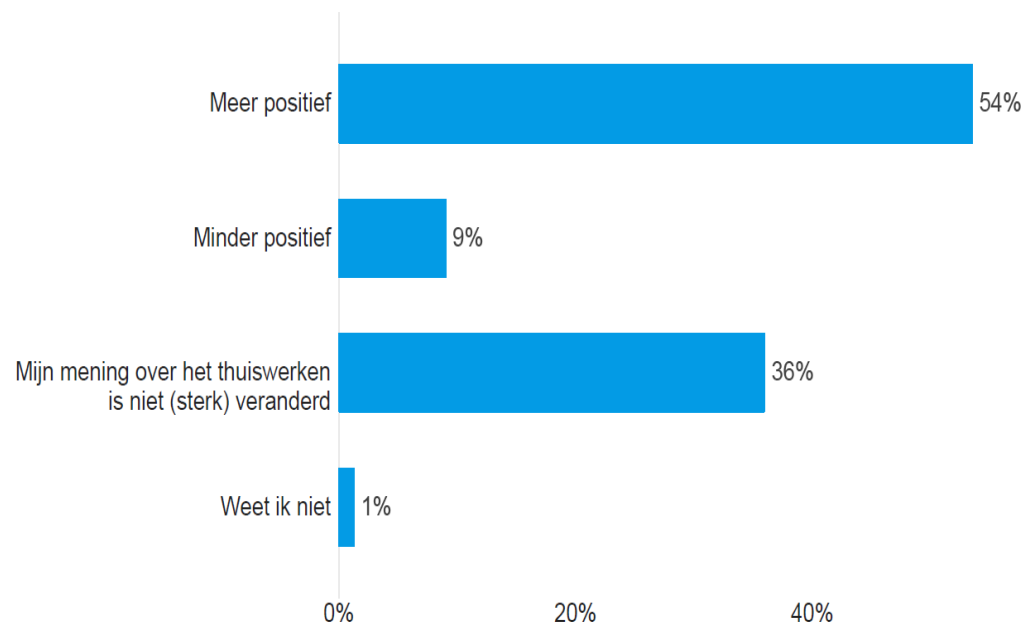
Als voornaamste voordelen van het thuiswerken worden de volgende zaken benoemd:



Naast voordelen ervaren medewerkers ook nadelen van het thuiswerken:



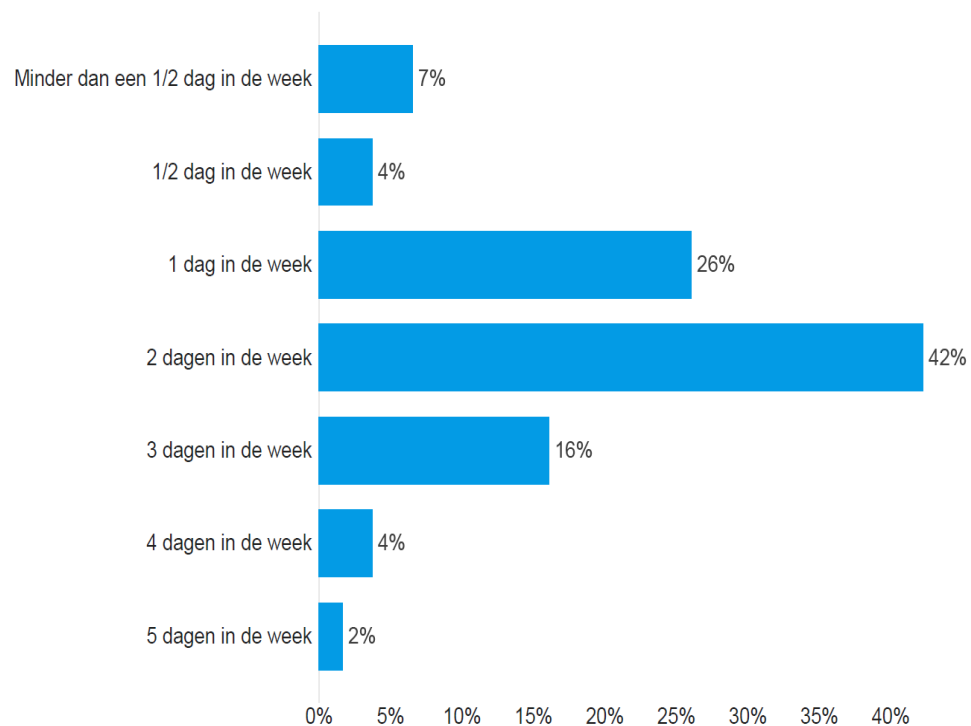
Een kleine meerderheid is meer positief over het thuiswerken dan dat zij waren vóór de coronacrisis.



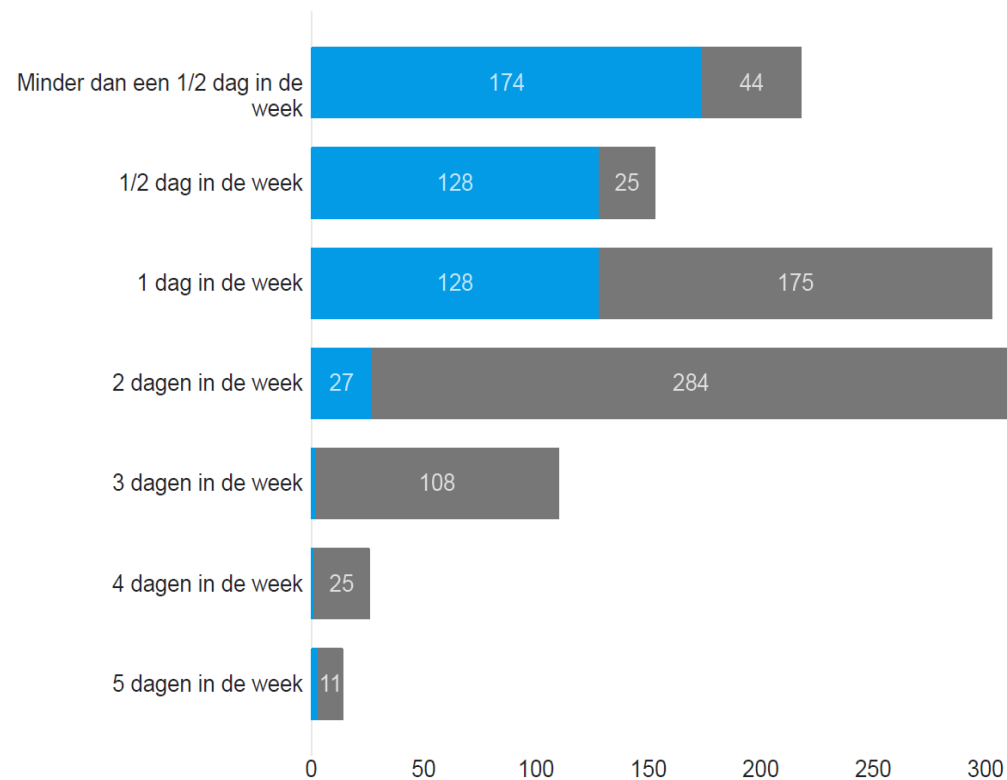
➤ **Toekomstige wensen en verwachtingen thuiswerken**

Vóór de coronamaatregelen werkte 69 procent van de medewerkers weleens thuis. Gemiddeld werkte 66 procent minder dan een dag per week thuis. Als voornaamste reden voor het niet thuiswerken vóór de coronamaatregelen wordt aangegeven dat het niet de norm was binnen de organisatie. Na de coronacrisis wil 64 procent twee of meerdere dagen per week thuiswerken.

Hoeveel dagen per week thuiswerken na de coronacrisis

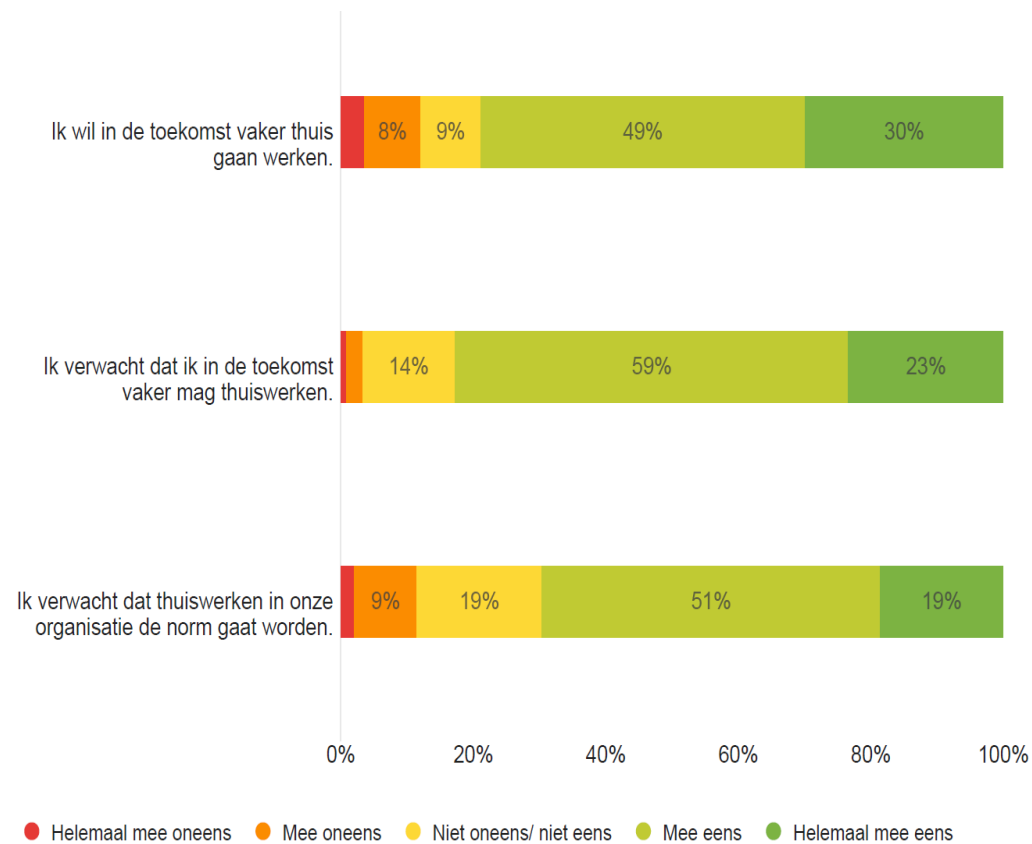


Hieronder is een vergelijking weergegeven van het aantal dagen thuiswerken vóór en na de coronacrisis. De vergelijking is in absolute aantallen. Te zien is dat in alle categorieën de medewerkers graag willen blijven thuiswerken. Het 1 à 2 dagen thuiswerken is het meest in trek.



- Gemiddelde aantal dagen thuiswerken per week vóór de coronamaatregelen.
- Gemiddelde aantal dagen thuiswerken per week na de coronacrisis.

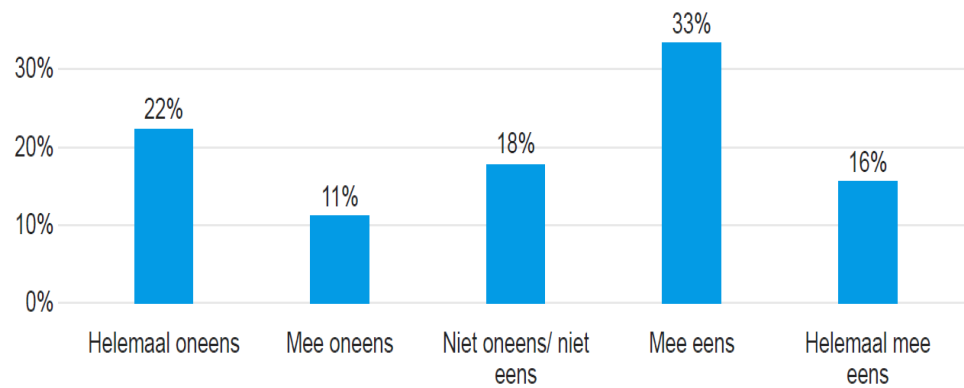
In de toekomst wil 79 procent vaker thuis gaan werken. 82 procent heeft de verwachting dat ze in de toekomst ook vaker mogen thuiswerken. 70 procent geeft aan dat zij verwachten dat thuiswerken in de organisatie de norm gaat worden indien taken plaatsonafhankelijk kunnen worden uitgevoerd.



➤ Thuisonderwijs en zorgtaken

De vragenlijst is afgenomen begin juni, veel kinderen in de basisschoolleeftijd gingen op dat moment alweer volledig naar school. Op het moment van meten gaven ouders met kinderen op het middelbaar onderwijs nog thuisonderwijs. Het percentage medewerkers dat thuisonderwijs verricht is daarom laag. 12 procent verzorgt thuisonderwijs. Van diegene die thuisonderwijs verricht geeft 60 procent aan dat zij gemiddeld minder dan een uur per dag aan thuisonderwijs besteden. Het thuisonderwijs wordt door 49 procent als belastend ervaren.

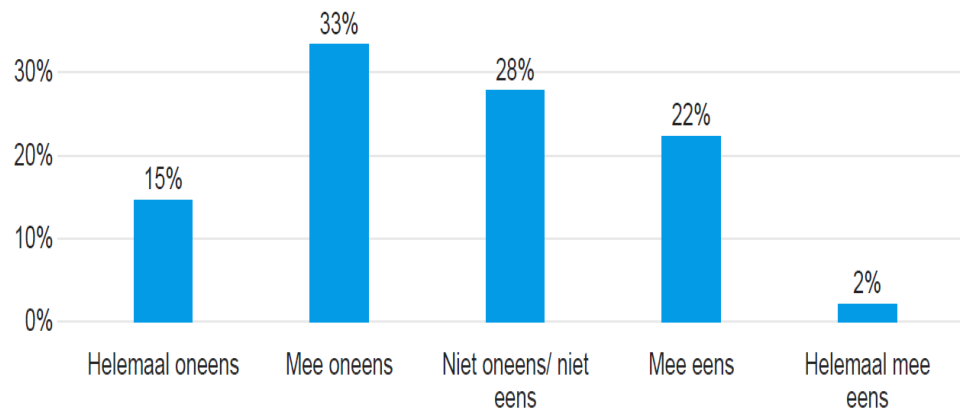
Het verzorgen van thuisonderwijs is belastend voor mij.



De urenbesteding en belastbaarheid van thuisonderwijs valt relatief mee.

Van de medewerkers verzorgt 21 procent mantelzorg voor mensen buiten de eigen huishouding. Van diegene die mantelzorg verlenen geeft 55 procent aan dat zij gemiddeld tot een half uur per dag aan deze activiteit besteden. Het verlenen van mantelzorg wordt voor 24 procent als belastend ervaren.

De zorgtaak (mantelzorg) buiten mijn eigen huishouden ervaar ik als belastend.



➤ **Het thuiswerken tijdens de coronacrisis en de beleving van de werksituatie**

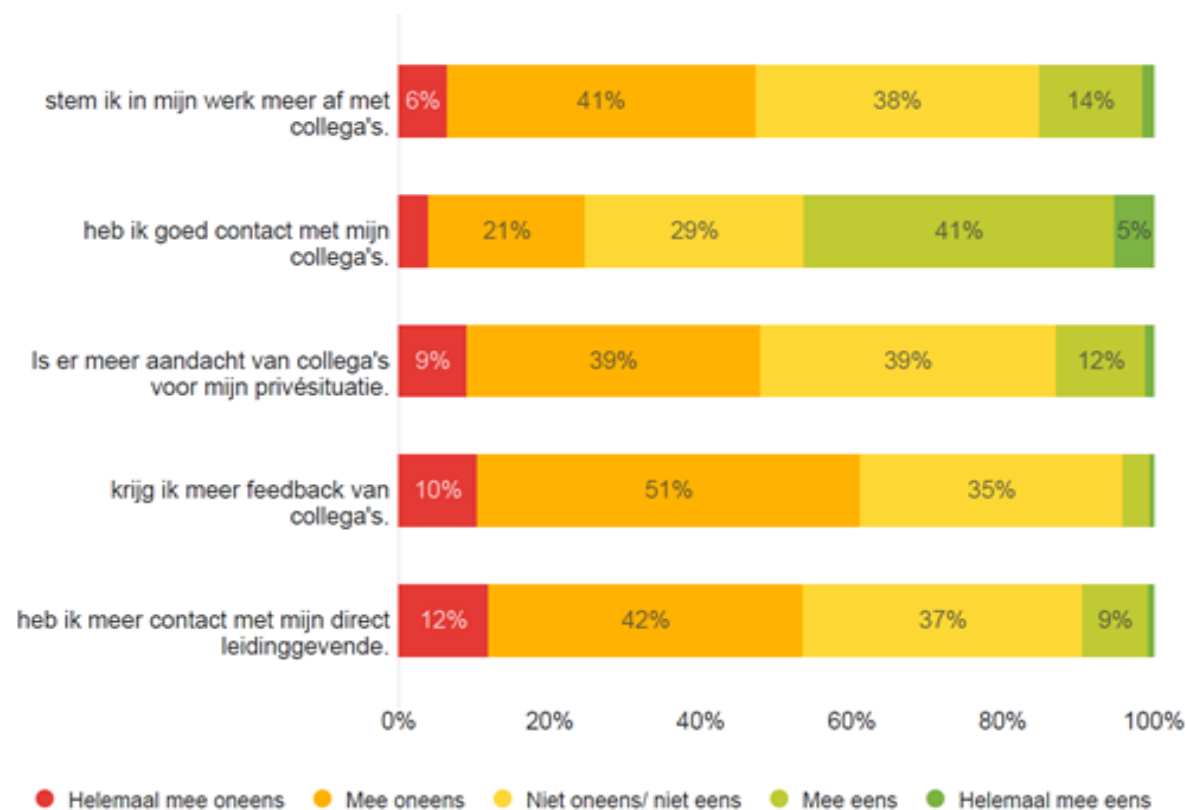
Volgens 36 procent van de medewerkers is de intensiviteit van het werk tijdens het thuiswerken in de coronacrisis toegenomen. 38 procent geeft aan dat zij meer uren per week werken, 45 procent geeft aan dat het werktempo is gestegen en 33 procent geeft aan dat de hoeveelheid werk is toegenomen. Volgens 30 procent is door het thuiswerken hun autonomie (beslisruimte binnen het werk) toegenomen. Over het algemeen zorgt een toename van werkdruk (intensivering van werk) in mindere mate voor werkstress indien de regelmogelijkheden (autonomie) van werknemers toeneemt. Anders gezegd: meer regelruimte in het eigen werk compenseert voor de stress van extra werk.

Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis...



Bij het thuiswerken is het belangrijk dat er afstemming plaatsvindt met collega's. 15 procent geeft aan dat ze hun werk meer afstemmen. Er is vrijwel geen toename zichtbaar in de feedback van collega's (4 procent). Thuiswerken leidt niet tot meer contact met de direct leidinggevende (91%). Ondanks het thuiswerken geeft 46 procent aan goed contact te hebben met collega's. Volgens 13 procent is er meer aandacht van collega's voor de eigen privésituatie.

Tijdens de coronacrisis...



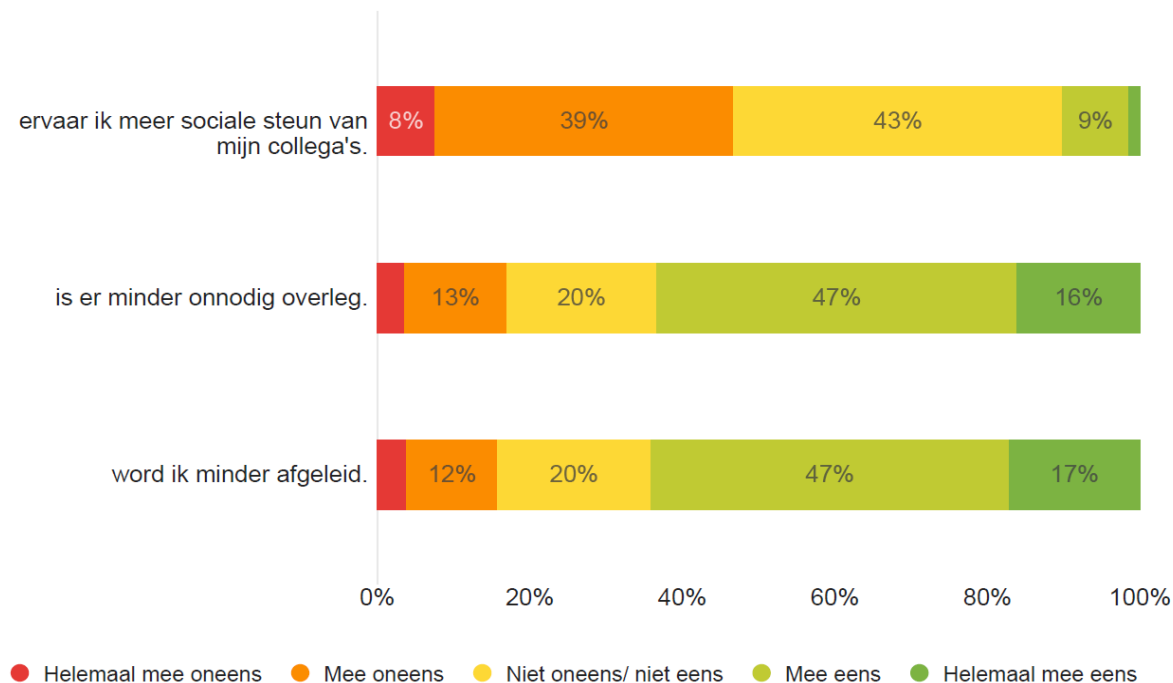
Al er gekeken wordt naar de aard van het werk dan zien we dat het thuiswerken weinig als extra veeleisend of inhoudelijk zwaarder wordt ervaren (20 en 15 procent). De inhoud van het werk is volgens 18 procent veranderd en 20 procent ervaart het werk als veranderlijker. De taakvariëteit is volgens 17 procent toegenomen en 21 procent ervaart het werk als complexer. De taakonduidelijkheid is volgens 10 procent toegenomen. Het lijkt erop dat de omvang en intensivering van het werk (blz. 15) eerder toeneemt dan dat de aard van het werk verandert.



Sociale steun is naast autonomie een belangrijke factor om werkstress te reduceren. Van de medewerkers ervaart 10 procent een toename in sociale steun van collega's.

Door het thuiswerken geeft 63 procent aan dat er minder onnodig overleg is en 64 procent geeft aan minder afgeleid te zijn. Deze factoren dragen tijdens het thuiswerken bij aan een toename van de effectieve werktijd.

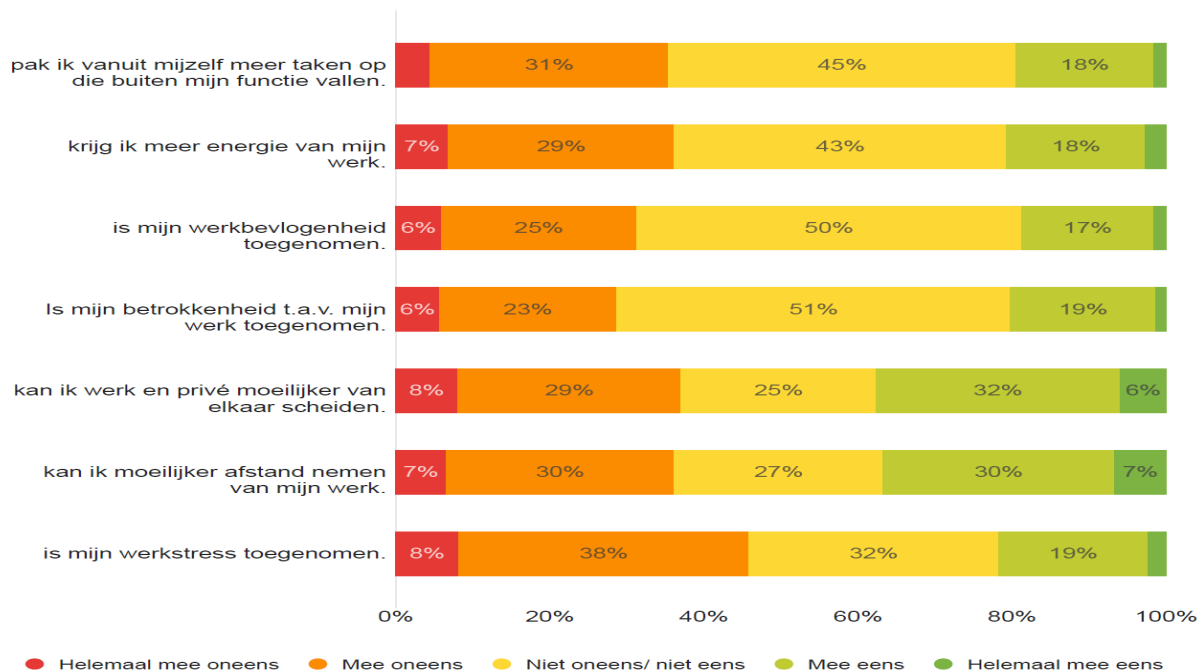
Tijdens de coronacrisis...



➤ Het thuiswerken tijdens de coronacrisis en de werkhouding en welbevinden

Door het thuiswerken ervaart 38 procent van de medewerkers dat ze moeilijk werk en privé kunnen scheiden. Tevens is het voor 37 procent moeilijker om afstand te nemen van het werk. Volgens 22 procent is de werkstress tijdens het thuiswerken in de coronacrisis toegenomen. Naast het feit dat werken mentale en fysieke energie kost levert werk ook energie en welbevinden op. Het thuiswerken verhoogt bij 20 procent de betrokkenheid bij het werk. Bij 19 procent is de werkbevologenheid toegenomen. 21 procent ervaart tijdens het thuiswerken meer energie van het werk. 20 procent geeft aan meer taken op te pakken die buiten de eigen functie vallen. Dit percentage is relatief hoog gezien het feit dat vanuit huis het moeilijker zichtbaar is welke taken buiten de eigen functie blijven liggen of welke taken nog niet opgepakt zijn door anderen. Over het algemeen verdient het welzijn van medewerkers extra aandacht bij het thuiswerken. Naast energetische factoren die stimulerend werken is ook zichtbaar dat de geestelijke belasting bij sommige medewerkers toeneemt. Een op de vijf medewerkers ervaart een toename in werkstress. Het moeilijker afstand nemen van het werk en het vervagen van de scheiding tussen werk en privé zorgen voor een toename van de risico's voor bepaalde beroepsziekten zoals burn-out.

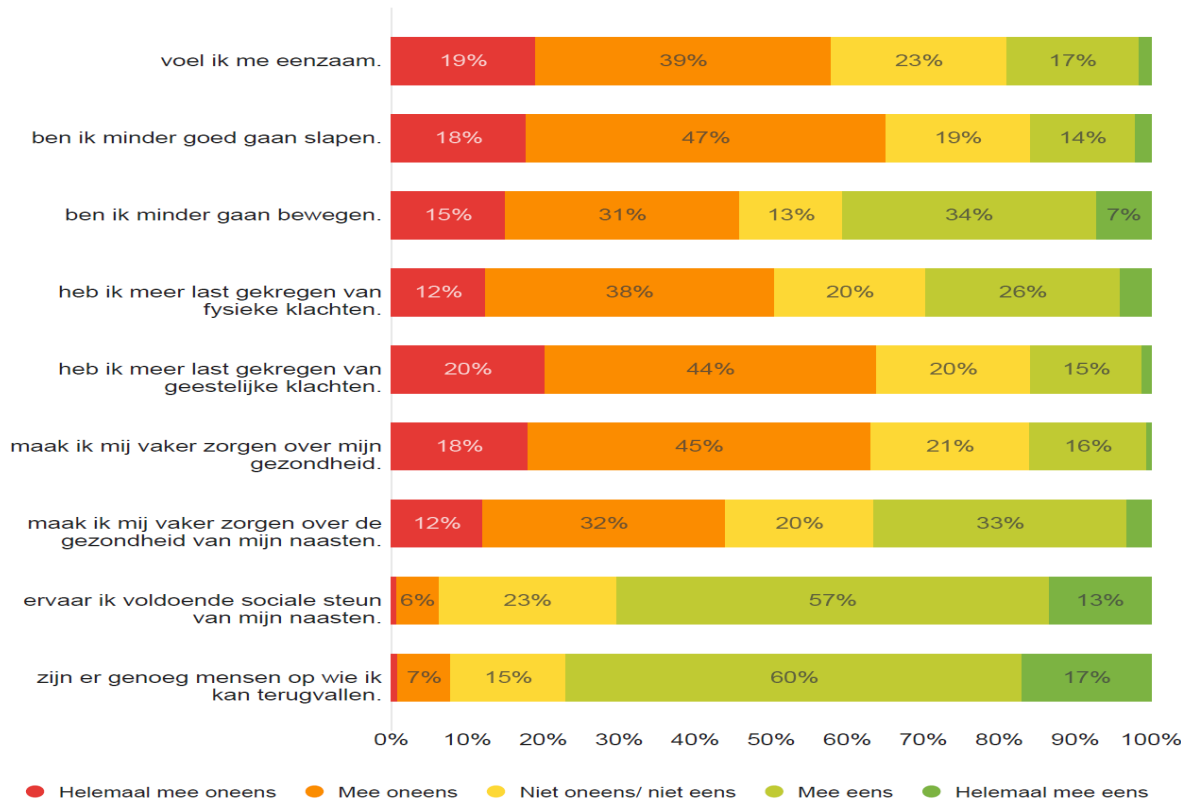
Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis...



➤ De gemoedstoestand tijdens de coronacrisis

Van de medewerkers geeft 41 procent aan dat ze tijdens de coronacrisis minder zijn gaan bewegen. Tevens geeft 30 procent aan meer last te hebben van fysieke klachten. Naast fysieke klachten geeft 16 procent aan meer last te hebben gekregen van geestelijke klachten (bv somberheid, lusteloosheid) en 16 procent is minder goed gaan slapen. Een op de vijf medewerkers voelt zich eenzaam (19 procent). De zorgen over de eigen gezondheid is lager (17 procent) dan de zorgen om de gezondheid van naasten (36 procent). 70 procent geeft aan voldoende steun van zijn of haar naasten te ontvangen tijdens de coronacrisis. 77 procent heeft genoeg mensen waarop ze kunnen terugvallen. Het lijkt erop dat bij thuiswerken in de coronacrisis de sociale steun van collega's mogelijk gecompenseerd kan worden door de sociale steun van naasten. Belangrijke aandachtspunten zijn de fysieke klachten en het minder bewegen maar ook de geestelijke klachten, het minder slapen en de eenzaamheid verdienen aandacht.

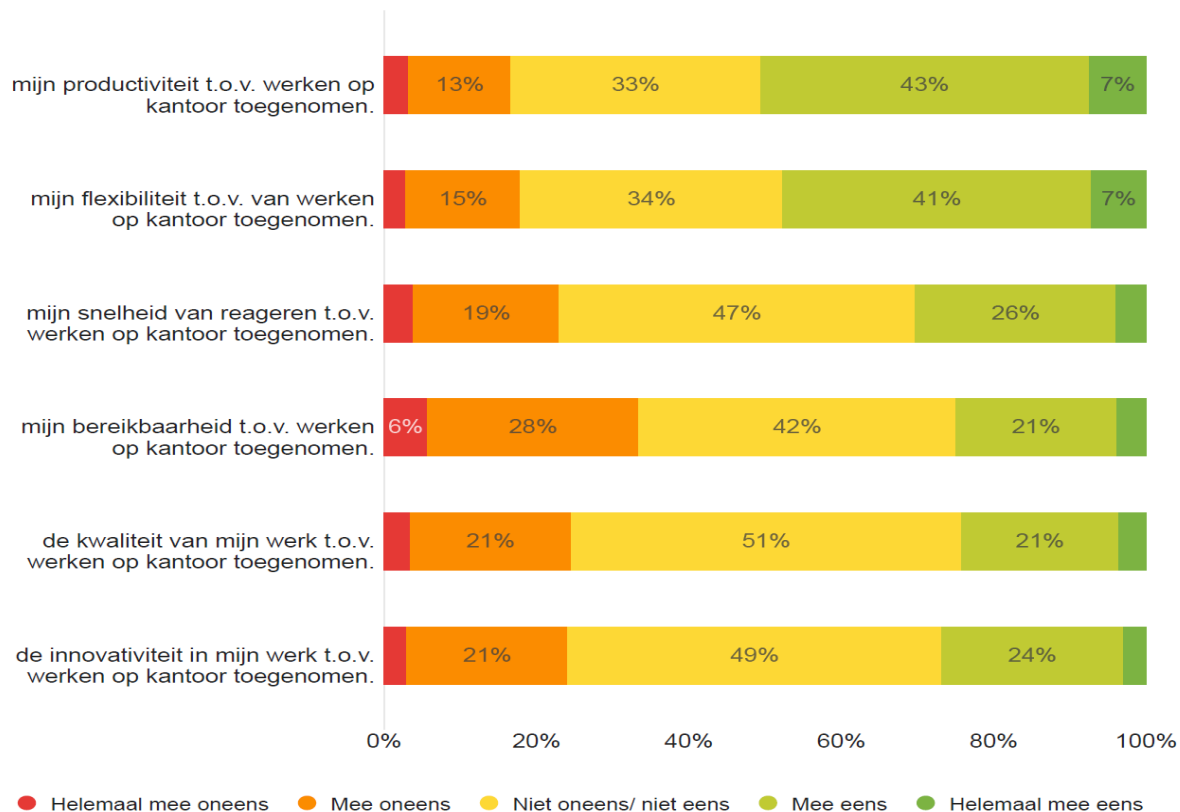
Tijdens de coronacrisis...



➤ **Het thuiswerken tijdens de coronacrisis en de prestaties**

Tijdens het thuiswerken ervaart 50 procent van de medewerkers dat hun productiviteit is toegenomen in vergelijking met werken op kantoor. Op het gebied van flexibiliteit is eveneens een stijging zichtbaar. 48 procent ervaart een toename in flexibiliteit. Ten aanzien van de snelheid van reageren (responsiviteit) geeft 30 procent aan dat de snelheid van reageren is toegenomen in vergelijking met werken op kantoor. Op het gebied van bereikbaarheid (25 procent), kwaliteit (24 procent) en innovatie (27 procent) ervaart een deel van de medewerkers een toename.

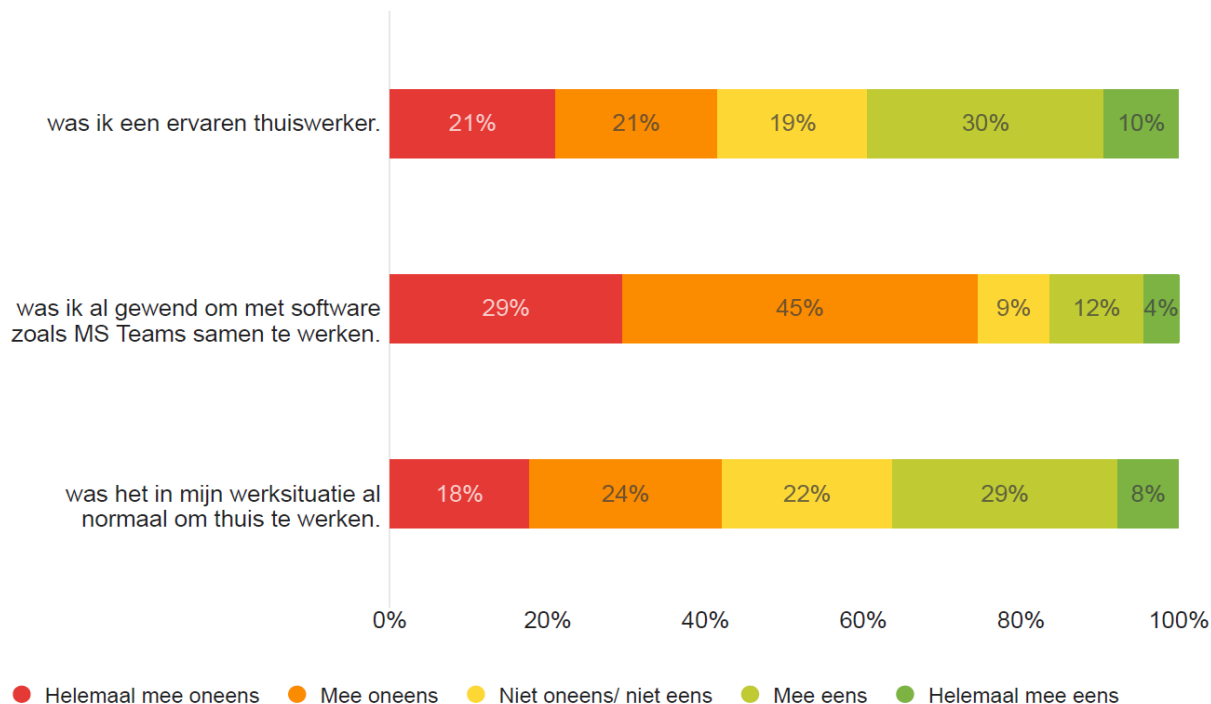
Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis is...



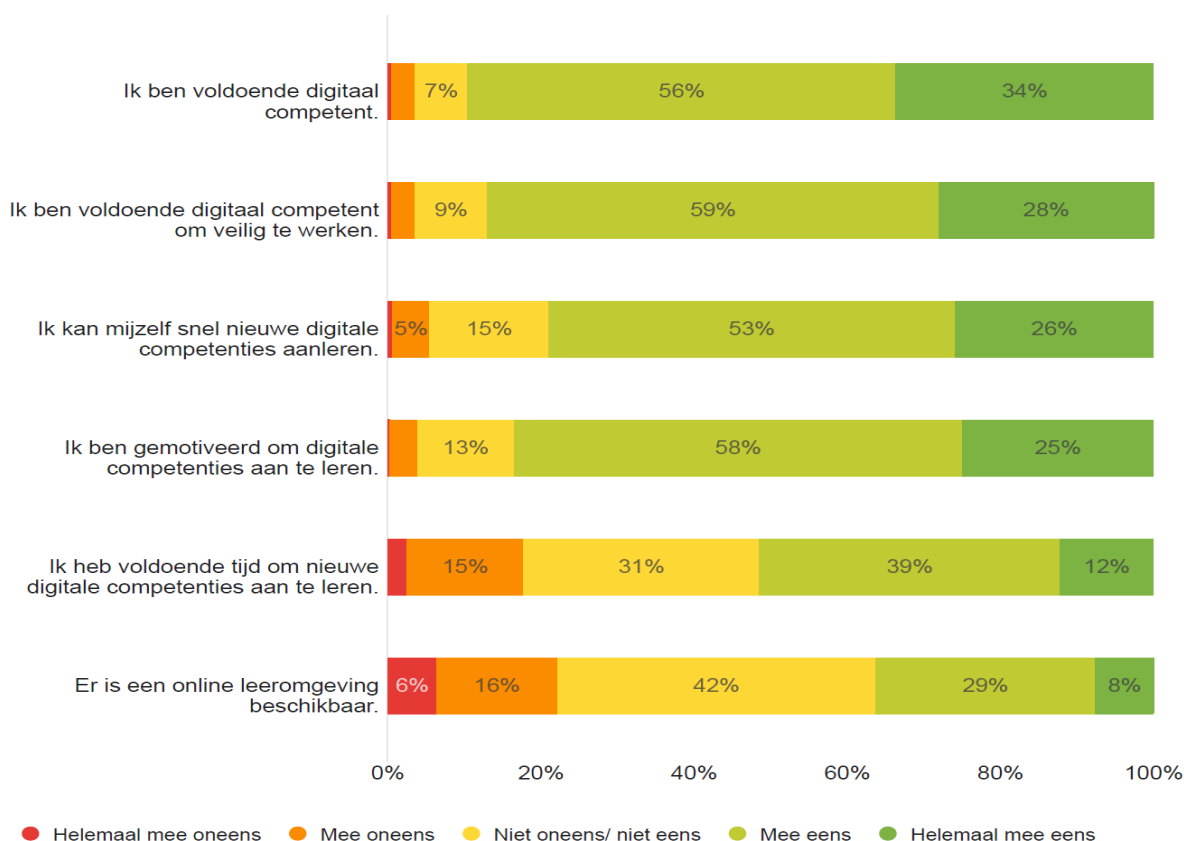
➤ **De ervaring, motivatie en competenties om digitaal thuis te werken**

Van de medewerkers geeft 37 procent aan dat het voor de coronacrisis normaal was om in hun werksituatie thuis te werken. Voor aanvang van de coronacrisis typeerde 40 procent zich als een ervaren thuiswerker. Echter was maar 16 procent gewend om met softwareprogramma's zoals Skype, Teams en Zoom samen te werken.

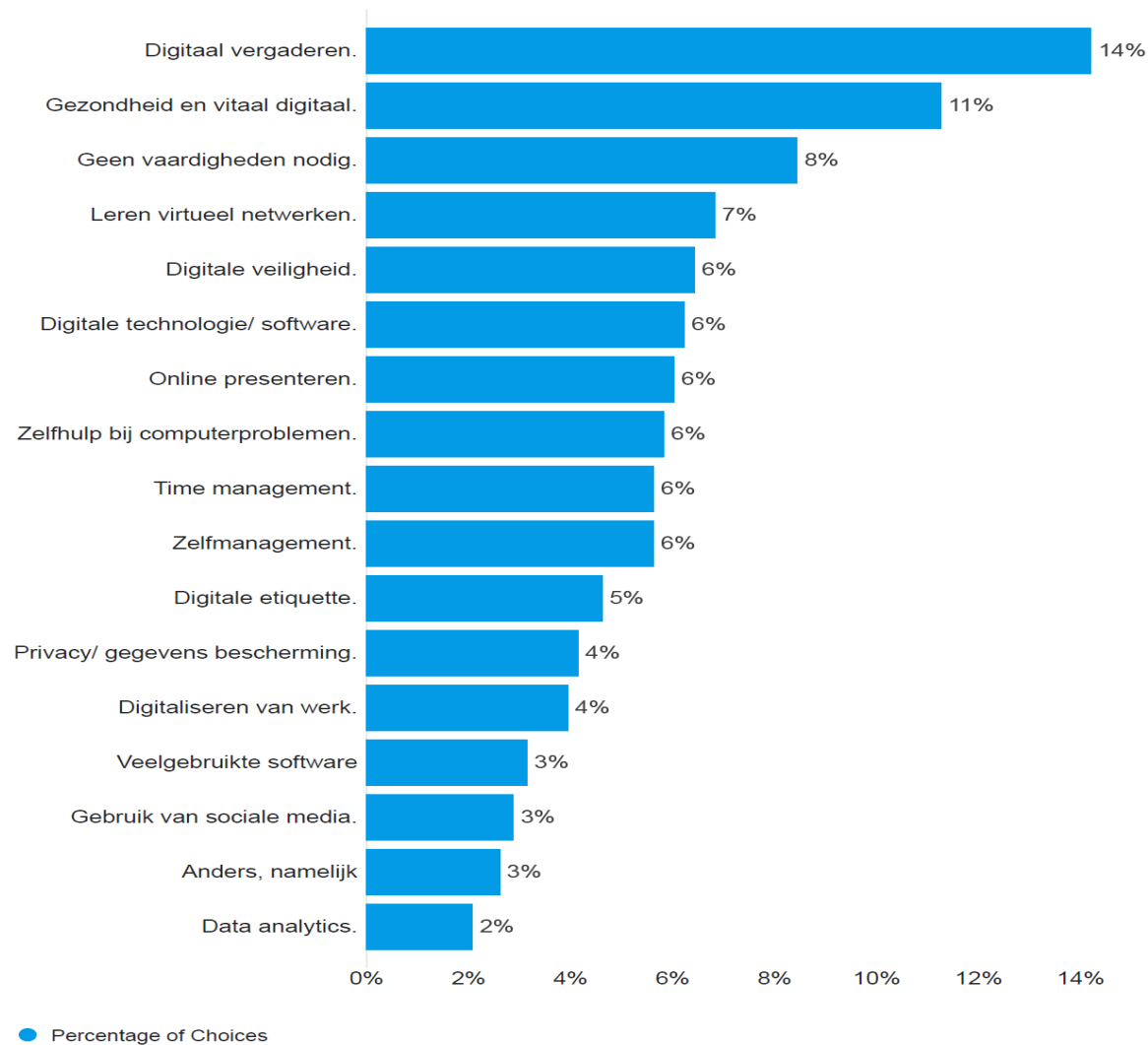
Vóór aanvang van de coronacrisis...



Het overgrote deel van de medewerkers (90 procent) beschouwt zichzelf als voldoende digitaal competent om effectief thuis te werken. Tevens geeft 87 procent aan voldoende digitaal competent te zijn om veilig het werk uit te kunnen voeren. 79 procent geeft aan dat ze snel zichzelf nieuwe digitale competenties kunnen aanleren. Daarnaast is 83 procent gemotiveerd om digitale competenties aan te leren. Naast dat medewerkers zich over het algemeen bekwaam en gemotiveerd achten is er volgens 51 procent voldoende tijd aanwezig om digitale competenties aan te leren. Volgens 37 procent is er een leeromgeving beschikbaar waarin digitale competenties kunnen worden aangeleerd. Over het algemeen zijn medewerkers voldoende digitaal competent en gemotiveerd om thuis te werken. Aandachtspunten zijn de beschikbaarheid van voldoende tijd om digitale competenties aan te leren en de beschikbaarheid van een digitale leeromgeving.

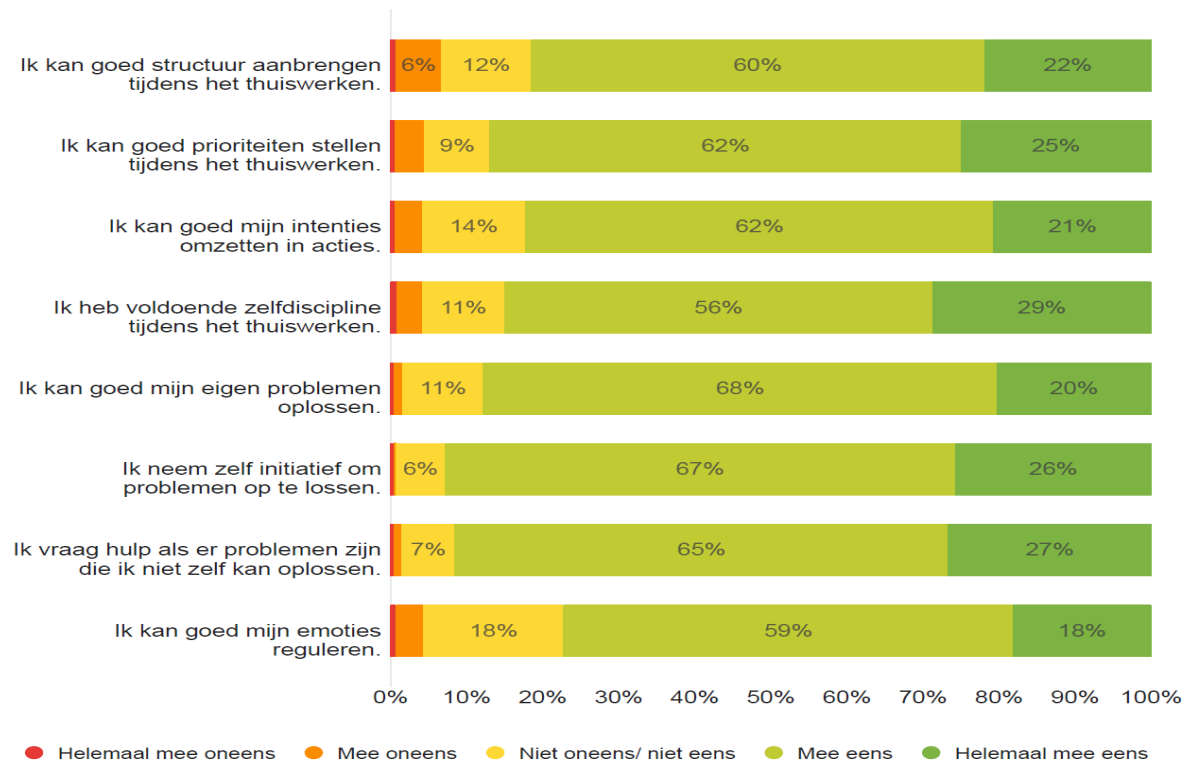


Een deel van de respondenten (8 procent) geeft aan geen behoefte te hebben aan vaardigheden/opleidingen en cursussen om de effectiviteit van het thuiswerken te verbeteren. De meeste voorkeuren gaan uit naar vaardigheden/opleiding en cursussen op het gebied van digitaal vergaderen en gezond/vitaal digitaal werken



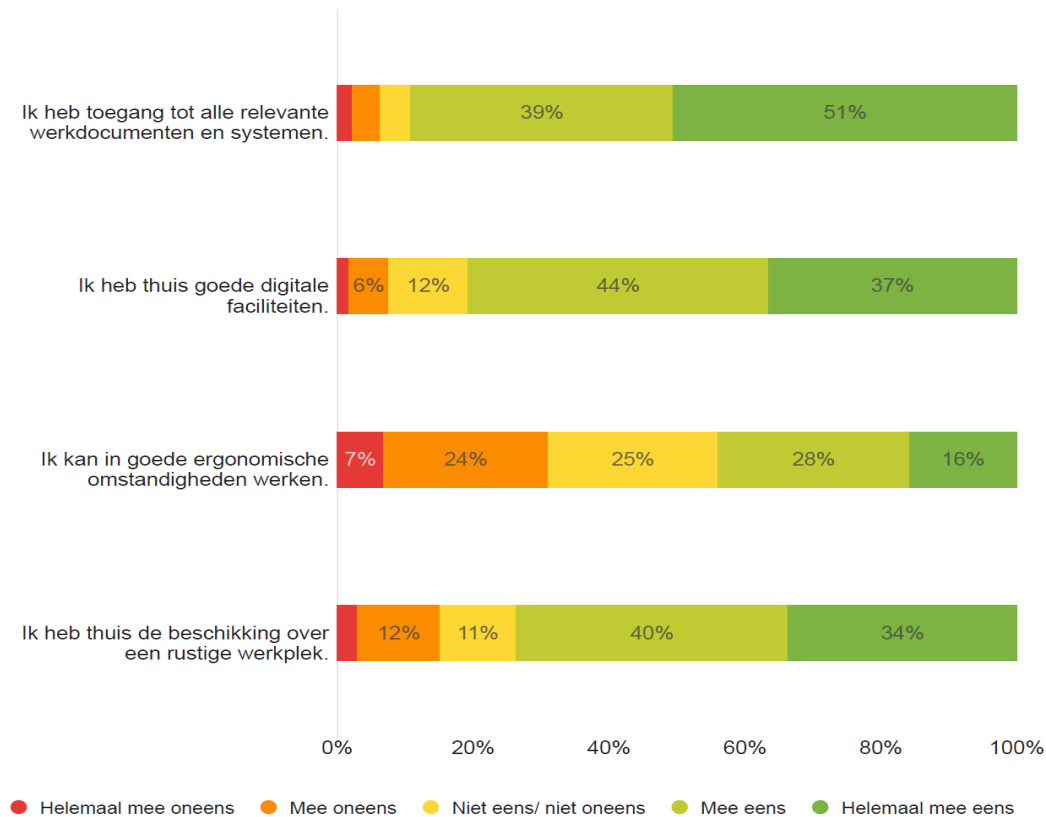
➤ Zelfmanagement

Naast digitale competenties is het belangrijk dat medewerkers bij het thuiswerken over voldoende mate van zelfmanagement beschikken om invulling te kunnen geven aan de toegenomen autonomie. 82 procent geeft aan dat ze goed structuur kunnen aanbrengen bij het thuiswerken en 83 procent is van mening dat zij tijdens het thuiswerken goed intenties kunnen omzetten in acties. Prioriteiten stellen gaat over het algemeen bij het thuiswerken goed (87 procent). Het lijkt erop dat bij thuiswerken het stellen van prioriteiten, het structuur aanbrengen in de dag en het omzetten van intenties naar acties makkelijker verloopt dan op kantoor doordat medewerkers mogelijk minder gestoord worden tijdens het werk. Van de medewerkers geeft 85 procent aan over voldoende zelfdiscipline te beschikken. Eveneens geeft 93 procent aan zelf initiatief te nemen om problemen op te lossen. Zij durven daarnaast hulp te vragen indien nodig (92 procent). De eigen emoties reguleren tijdens het thuiswerken lukt volgens 77 procent goed. Over het algemeen beschikken medewerkers over voldoende zelfmanagementvaardigheden om thuiswerken mogelijk te stimuleren.



➤ De thuiswerkplek

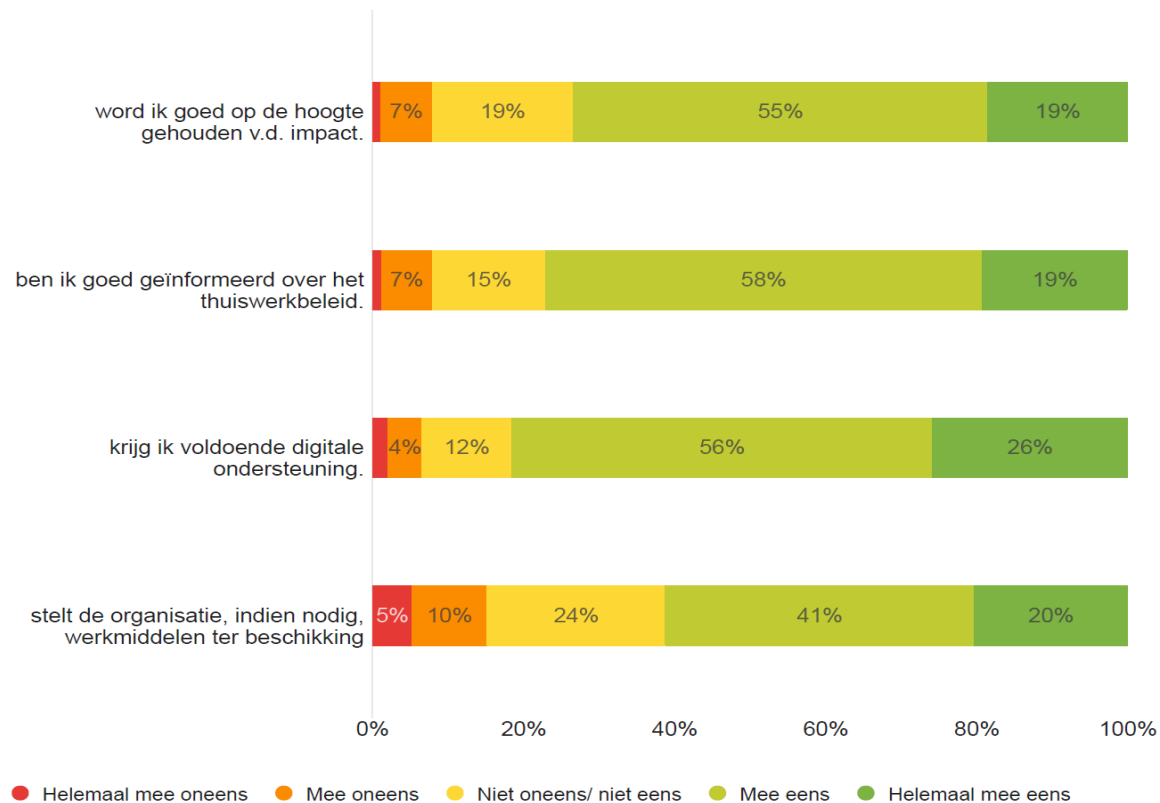
Van de medewerkers geeft 90 procent aan vanuit huis toegang te hebben tot alle relevante werkdocumenten en systemen om hun werk goed uit te voeren. Tevens beschikt 81 procent thuis over goede digitale faciliteiten. Het verdient aandacht om voor elke medewerker goede digitale faciliteiten ter beschikking te stellen bij het thuiswerken. Op het gebied van ergonomie geeft 44 procent aan thuis te werken onder goede ergonomische omstandigheden. Dit percentage verdient eveneens aandacht zeker gezien het feit dat meer medewerkers fysieke klachten ervaren en in de toekomst de intentie hebben om meer uren per week thuis te gaan werken. 74 procent geeft aan over een rustige thuiswerkplek te beschikken. Over het algemeen gesteld zijn de condities aanwezig om thuiswerken voor de medewerkers te stimuleren. De ergonomische omstandigheden van het thuiswerken verdienen aandacht evenals het voldoende ter beschikking stellen van digitale thuiswerkfaciliteiten.



➤ **Informatievoorziening, ondersteuning en facilitering vanuit de organisatie**

Volgens 74 procent worden zij goed op de hoogte gehouden van de impact van de coronacrisis op de organisatie. Tevens ervaart 77 procent dat zij goed geïnformeerd zijn over het thuiswerkbeleid. 82 procent zegt voldoende digitale ondersteuning te krijgen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. De organisatie stelt volgens 61 procent, indien nodig, voldoende middelen ter beschikking (zoals laptops en beeldschermen) om het werk goed uit te kunnen voeren. Dit percentage verdient aandacht.

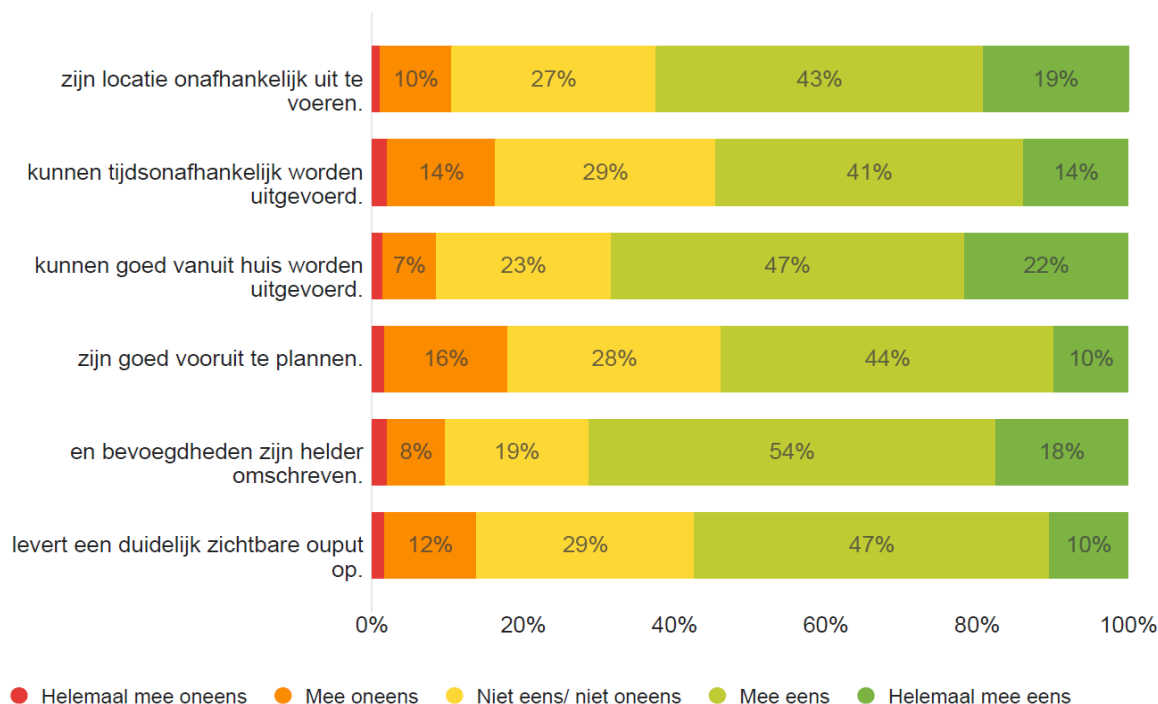
Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis...



➤ **Werkenmerken die het thuiswerken mogelijk maken**

Uit onderzoek blijkt dat bepaalde kenmerken van het werk aanwezig dienen te zijn om werkzaamheden plaats- en tijdonafhankelijk uit te voeren. Van de medewerkers geeft 62 procent aan dat hun taken locatieonafhankelijk uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast geeft 55 procent aan dat werkzaamheden op elk gewenst moment van de dag uitgevoerd kunnen worden. 69 procent is van mening dat de taken in hun functie goed vanuit huis kunnen worden uitgevoerd. De taken en bevoegdheden zijn volgens 72 procent helder omschreven en de werkzaamheden zijn volgens 54 procent goed vooruit te plannen. De output van het werk is volgens 57 procent duidelijk zichtbaar voor anderen waardoor duidelijke resultaatafspraken gemaakt kunnen worden. Doordat niet in alle functies de output duidelijk zichtbaar is kan dit mogelijk een belemmering zijn om thuiswerken te stimuleren. Uit onderzoek weten we dat vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker hierin een belangrijke rol speelt. Over het algemeen gesteld zijn de kenmerken in het werk aanwezig om thuiswerken voor de medewerkers te stimuleren.

De taken in mijn functie...



➤ **Teamomvang**

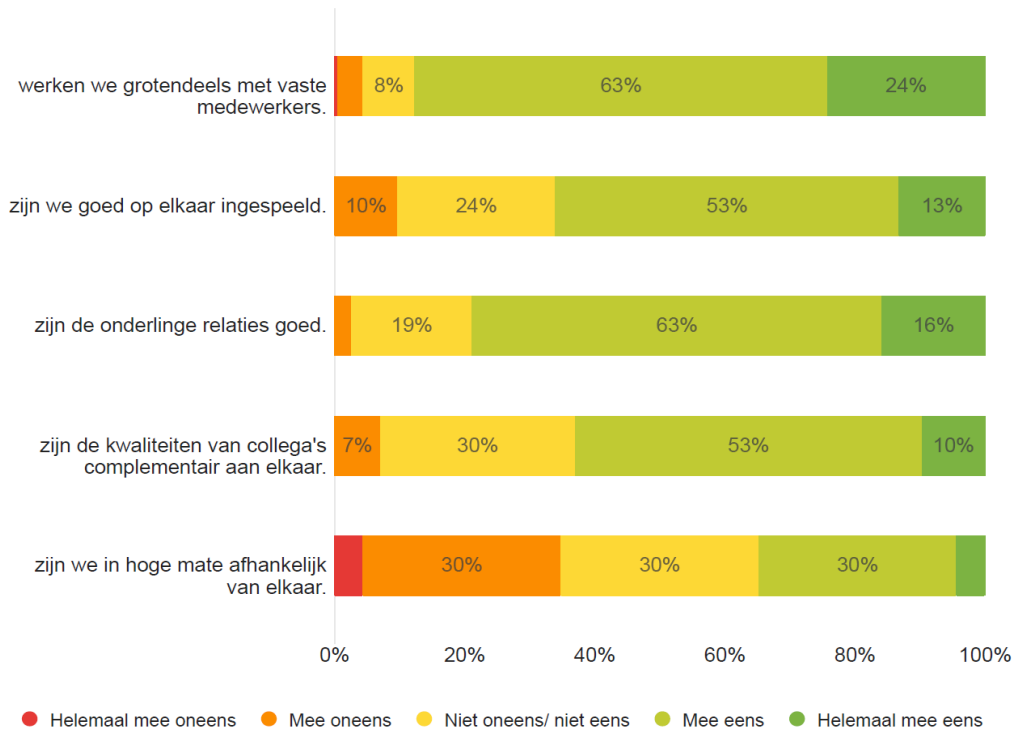
De teamomvang kan invloed hebben op de sociale cohesie binnen een team maar ook op de afstemming van het werk. De teamomvang varieert aanzienlijk binnen gemeenten. De teams bestaan gemiddeld uit 15 leden met een relatieve grote standaardafwijking van 9 teamleden. De meest voorkomende teamomvang bedraagt 15 teamleden. 84% van de medewerkers werkt in een team van 2 tot en met 20 teamleden. Bij groter teams dient extra aandacht te zijn voor de cohesie. Uit onderzoek weten we dat cohesie afneemt naarmate het team groter wordt en de teamleden elkaar minder vaak zien.

Teamomvang	Medewerkers werkzaam
2-10	39%
11-15	26%
16-20	19%
21-25	4%
26-30	5%
31-35	3%
36-40	4%

➤ De kenmerken van het team

De kenmerken van een team zijn een belangrijke voorwaarden om thuiswerken te kunnen stimuleren. De teams bestaan volgens 87 procent grotendeels uit vaste medewerkers. Daarnaast is 66 procent van mening dat het team goed op elkaar ingespeeld is. 79 procent geeft aan dat binnen het team de onderlinge relaties goed zijn en 63 procent geeft aan dat de kwaliteiten van de collega's in het team complementair aan elkaar zijn. De leden in het team zijn in mindere mate hoog afhankelijk van elkaar (35 procent). De bovenstaande kenmerken leiden ertoe dat thuiswerken kan worden gestimuleerd.

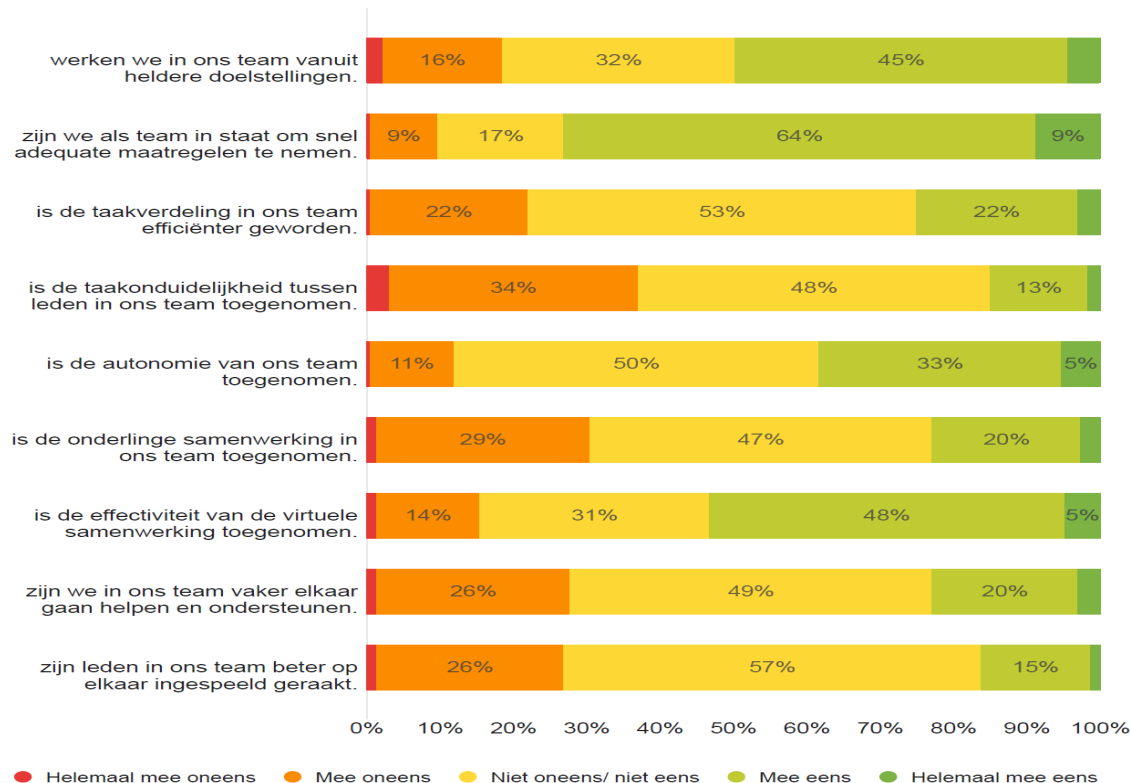
Binnen het team...



➤ De manier van samenwerken binnen het team

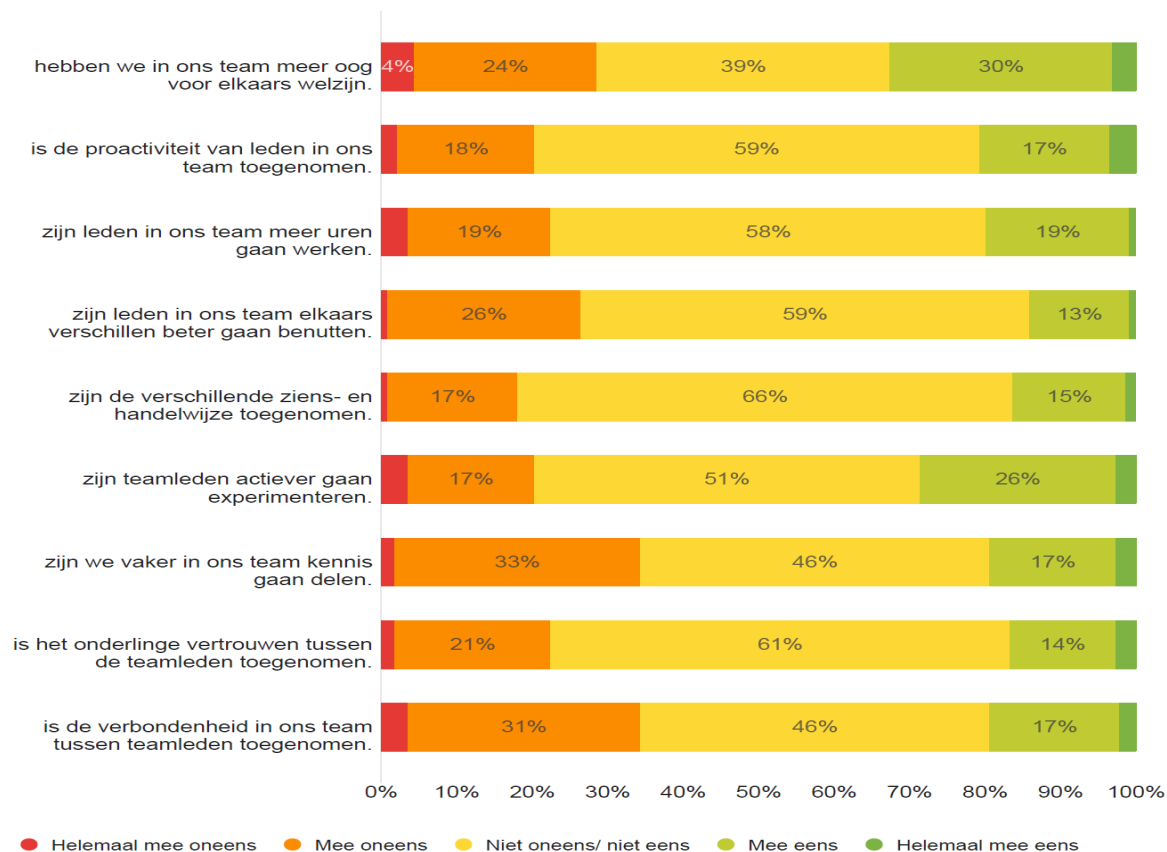
Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis werkt volgens 50 procent het team vanuit heldere doelstellingen. 73 procent is van mening dat het team snel in staat is om adequate maatregelen te nemen. De taakverdeling is volgens 25 procent efficiënter geworden. De taakonduidelijkheid tussen leden in het team is volgens 15 procent toegenomen. 23 procent ervaart een toename in de onderlinge samenwerking en een op de vijf is van mening (23 procent) dat teamleden elkaar vaker helpen en ondersteunen. 53 procent ervaart dat de virtuele samenwerking in het team is toegenomen. 16 procent is van mening dat het team beter op elkaar ingespeeld is geraakt en 38 procent ervaart een toename van teamautonomie. Het verkrijgen van voldoende autonomie is een belangrijke basis voor thuiswerken als team.

Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis...



De proactiviteit van teamleden is volgens 21 procent toegenomen en 20 procent is van mening dat teamleden meer uren zijn gaan werken. Volgens 14 procent worden de verschillen in het team beter benut. De verschillen in ziens- en handelwijze tussen teamleden is met 16 procent toegenomen. 29 procent geeft aan dat teamleden actiever zijn gaan experimenteren met nieuwe aanpakken. 19 procent is van mening dat de kennisdeling in het team is toegenomen. Het onderlinge vertrouwen tussen teamleden is volgens 17 procent toegenomen en de verbondenheid met 19 procent. Een op de drie (33 procent) geeft aan dat tijdens het thuiswerken in de coronacrisis meer oog is in het team voor elkaars welzijn.

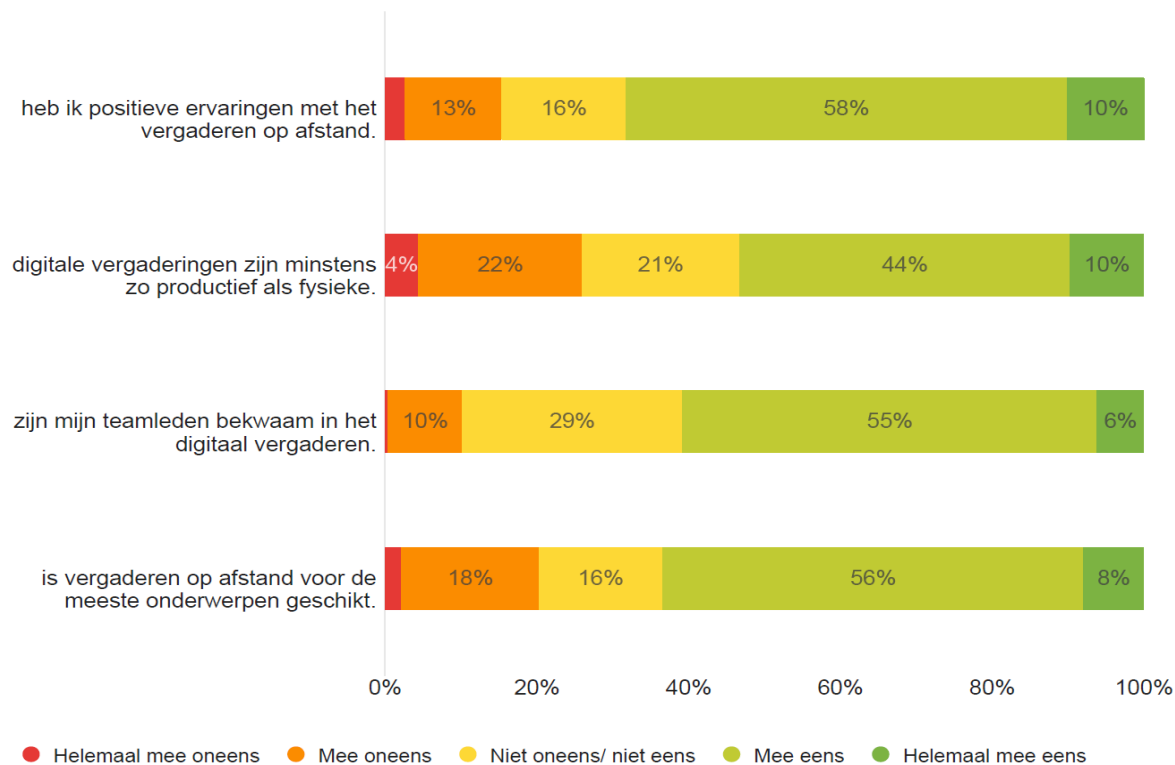
Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis...



➤ Digitaal vergaderen

Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis heeft 68 procent positieve ervaringen met het vergaderen op afstand. 54 procent geeft aan dat digitale vergadering minstens zo productief zijn als fysieke vergaderingen. 61 procent is van mening dat teamleden bekwaam zijn in het digitaal vergaderen en 64 procent is van mening dat vergaderen op afstand geschikt is voor de meeste onderwerpen. Op het gebied van digitaal vergaderen is vooruitgang te realiseren. Het verbeteren van de vaardigheden/bekwaamheden kan de productiviteit van de digitale vergaderingen vergroten.

Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis...



➤ De houding en het welzijn van teamleden

Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis worden volgens 21 procent teamtaken opgepakt die buiten het team vallen. 14 procent geeft aan dat de teambevlogenheid is toegenomen en 22 procent is van mening dat de betrokkenheid in het team is toegenomen. 27 procent is van mening dat leden in hun team moeilijk werk en privé kunnen scheiden en 26 procent beschrijft dat leden in hun team moeilijker afstand kunnen nemen van hun werk. De aandacht voor privétijd bij thuiswerken is daarmee een aandachtspunt.

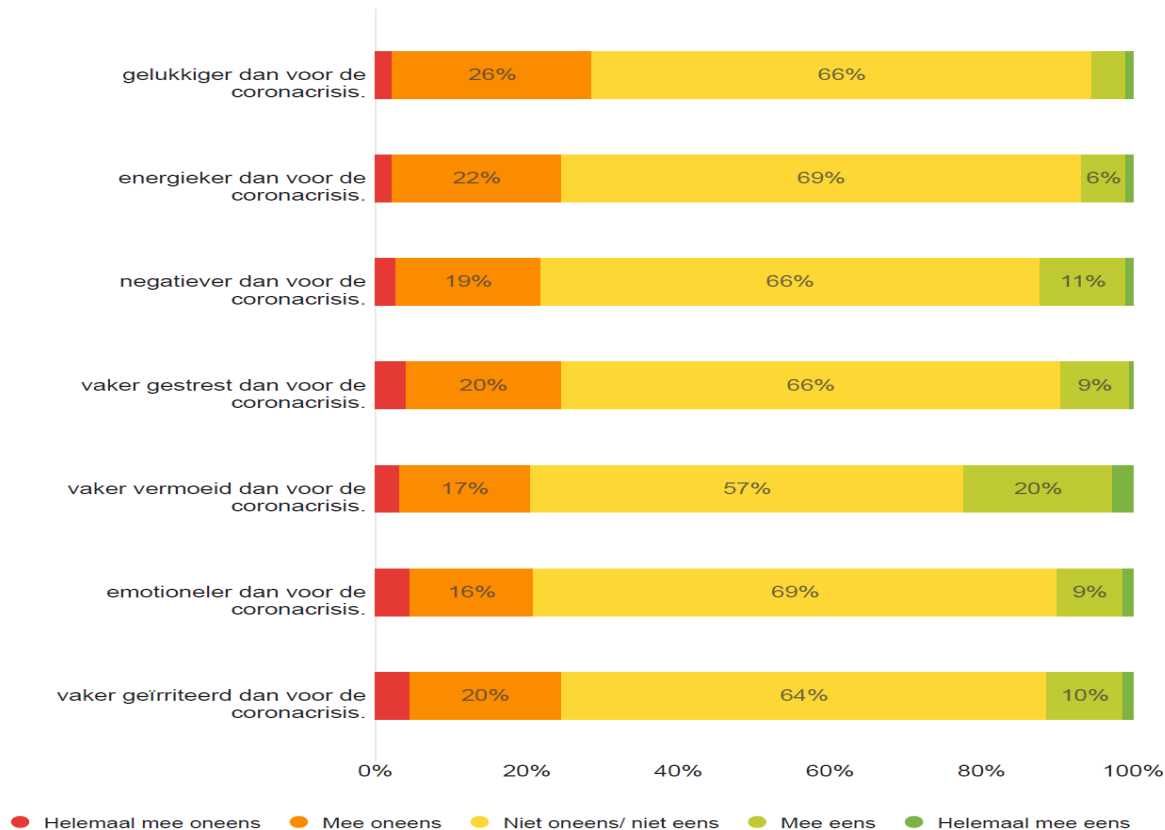
Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis...



➤ Gemoedstoestand teamleden

Tijdens de coronacrisis zijn teamleden niet gelukkiger geworden dan voor de coronacrisis. 7 procent ervaart dat teamleden energiever zijn en 12 procent is van mening dat teamleden negatiever zijn. 10 procent is van mening dat teamleden vaker gestrest zijn en 22 procent ziet dan teamleden vaker vermoeid zijn dan voor de coronacrisis. 10 procent ervaart hun teamleden als emotioneler en 11 procent ziet vaker irritaties bij collega's dan voor de coronacrisis. Uit onderzoek weten we dat vermoeidheid negatief invloed heeft op de gemoedstoestand van teamleden. De vermoeidheid kan ontstaan zijn doordat teamleden meer uren zijn gaan werken (20 procent), meer zijn gaan experimenteren met nieuwe aanpakken (29 procent), vaker taken buiten de eigen functies zijn gaan oppakken (21 procent) en op een andere manier (digitaal) zijn gaan samenwerken.

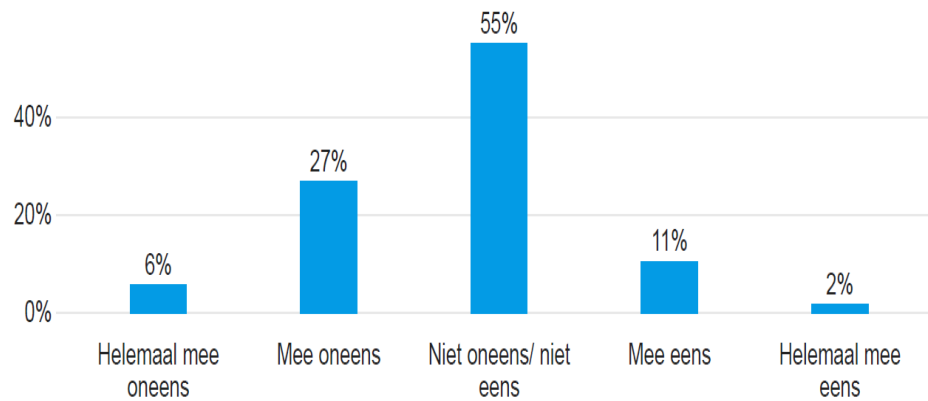
Tijdens de coronacrisis zijn teamleden ...



➤ **Samenwerking tussen teams**

Bij thuiswerken is het een uitdaging om de mate van samenwerking (en het contact) binnen het team op peil te houden. De samenwerking tussen teams kan daardoor enigszins uit het zicht raken. De samenwerking tussen teams is tijdens de coronacrisis volgens een minderheid (13 procent) toegenomen.

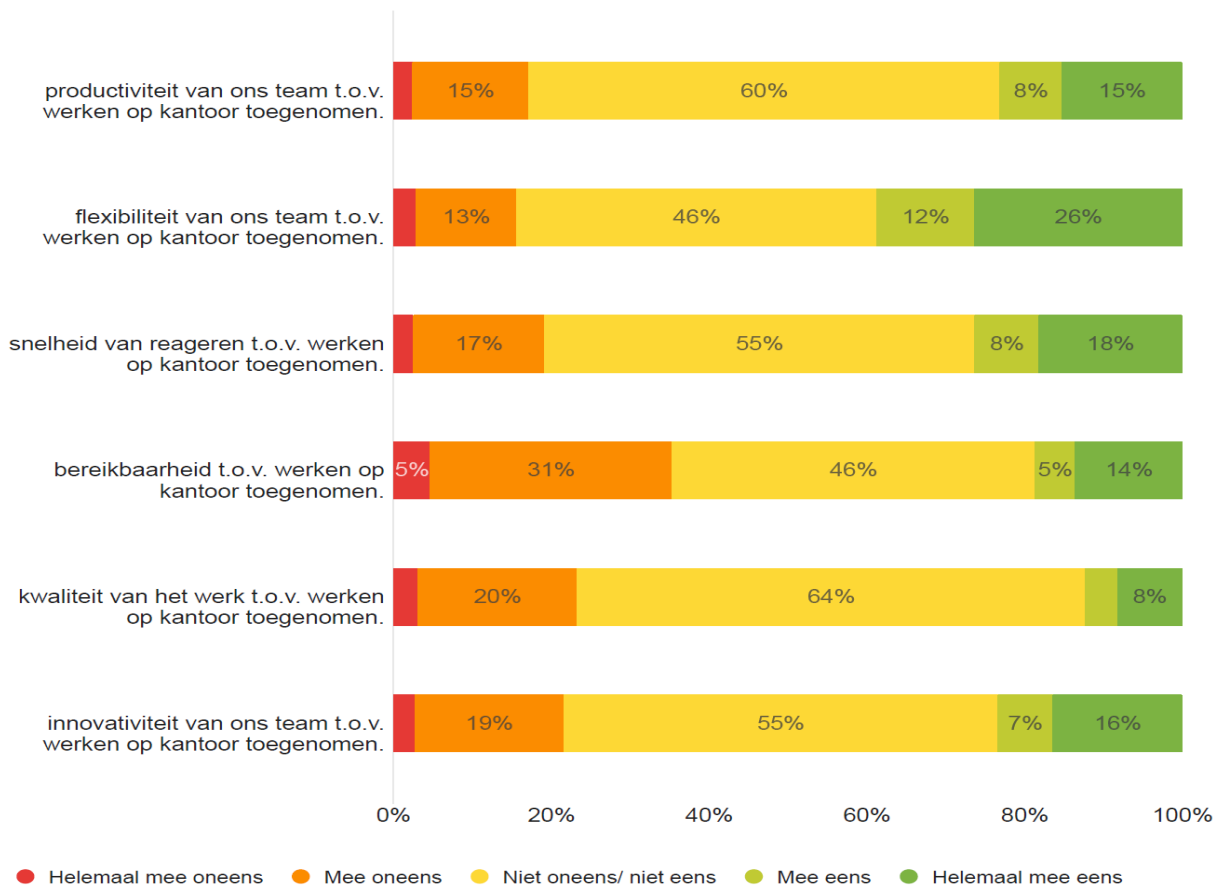
De samenwerking tussen teams is toegenomen tijdens de coronacrisis.



➤ **Teamprestaties tijdens thuiswerken**

Van de medewerkers geeft 23 procent aan dat de productiviteit van het team in vergelijking met werken op kantoor is toegenomen. 38 procent geeft aan dat de flexibiliteit is toegenomen. De snelheid van reageren is in het team volgens 26 procent toegenomen. De bereikbaarheid is volgens 19 procent toegenomen en de kwaliteit volgens 12 procent. De innovatie is volgens 23 procent in het team toegenomen.

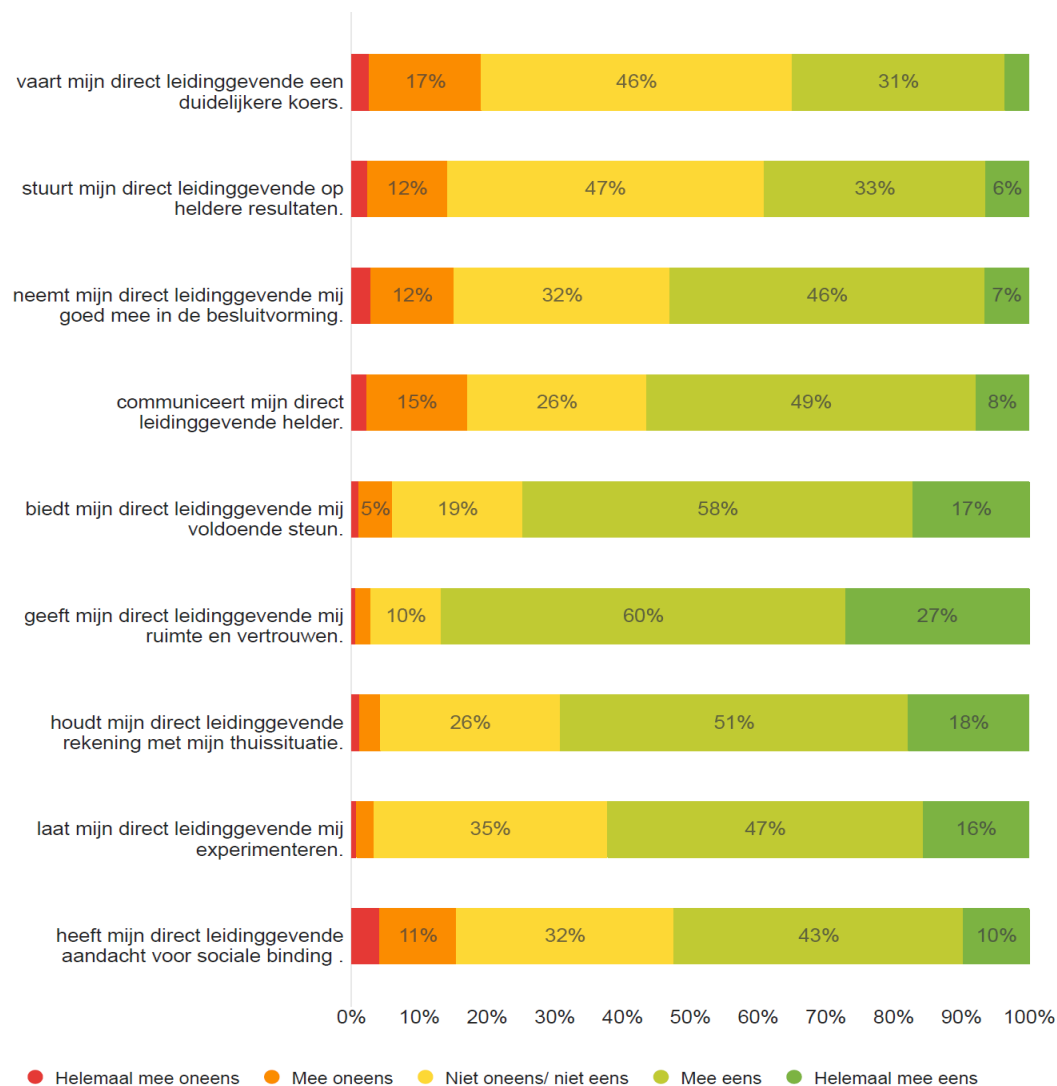
Tijdens het thuiswerken in de coronacrisis is de...



➤ **Medewerkersbeleving van de direct leidinggevende tijdens het thuiswerken**

Van de medewerkers ervaart 35 procent een duidelijke koers van hun direct leidinggevende en 57 procent vindt dat hun leidinggevende helder communiceert over de impact van de coronacrisis op het werk en dat van hun collega's. 53 procent vindt dat de direct leidinggevende hen goed meeneemt in de besluitvorming. Volgens 87 procent geeft de direct leidinggevende ruimte en vertrouwen om het werk naar eigen inzicht vorm te geven. 63 procent geeft aan dat hun leidinggevende ruimte biedt om te experimenteren met nieuwe oplossingen. 75 procent zegt dat zij voldoende steun van hun leidinggevende ervaren om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. 39 procent vindt dat de leidinggevende stuurt op heldere resultaten. Volgens 53 procent heeft de direct leidinggevende aandacht voor sociale binding tussen de teamleden. Bij leidinggeven verdienen een duidelijke koers, het meenemen in de besluitvorming, heldere resultaten en sociale binding aandacht.

Tijdens de coronacrisis...



➤ **Terugkoppeling resultaten onderzoek**

83 procent van de medewerkers geeft aan dat ze geïnformeerd willen worden over de uitkomsten van dit onderzoek. Het delen van de bevindingen kan de dialoog tussen werkgever en werknemer versterken omtrent het thuiswerken de effecten op welzijn en performance. Eveneens kan het als input dienen voor het verder optimaliseren van het thuiswerkbeleid.

“Kennis van en inzicht in de huidige beleving van medewerkers t.a.v. het thuiswerken is vertrekpunt voor een dialoog over de toekomst van het thuiswerken binnen gemeentelijke organisaties”

Aanbevelingen: de dialoog over thuiswerken

Op basis van de bevindingen en conclusies worden tenslotte de volgende aanbevelingen gegeven die richting geven aan het gesprek rondom thuiswerken.

➤ **Managen van de toekomstige verwachtingen van medewerkers t.a.v. thuiswerken.**

De coronacrisis heeft ertoe geleid dat de meeste medewerkers het grootste deel van hun werkzaamheden vanuit huis verrichten. Als organisatie kun je deze situatie opvatten als een tijdelijk periode waarna alle medewerkers weer terugkeren naar kantoor. Echter, de meesten hebben positieve ervaringen met thuiswerken: er blijkt een duidelijke wens bij medewerkers aanwezig om deels thuis te blijven werken en de verwachting bestaat dat thuiswerken binnen de organisatie gaat toenemen. Het is belangrijk om samen met de medewerkers een lange-termijn perspectief op te stellen over de noodzaak en de wenselijkheid van thuiswerken. Het afstemmen van behoeften en verwachtingen in een dialoog leidt ertoe dat verwachtingen op tijd duidelijk worden/kunnen worden bijgesteld. De keuzes die worden gemaakt hebben invloed op de motivatie van de medewerkers. Kortom, op tijd een dialoog voeren over de toekomst van thuiswerken is belangrijk.

➤ **Perspectieven en hulpvragen die de dialoog ondersteunen.**

De dialoog over thuiswerken kan gestructureerd worden aan de hand van acht perspectieven die de wenselijkheid van thuiswerken bepalen. Het is heel goed denkbaar dat de dialoog niet op één uitkomst gaat uitkomen (*one size fits all*) maar dat per type werk, type werknemer of periode gezocht kan worden naar een passende oplossing. Onderstaand worden de acht perspectieven en bijbehorende vragen beschreven:

1. Zeggenschap: Wie heeft het mandaat om de (werk)locatie en het aantal uren te bepalen? Bepaalt de medewerker dit zelf? Bepaalt het team waar en hoeveel tijd thuisgewerkt mag worden of ligt dit mandaat bij de leidinggevende?
2. Werkkenmerken, condities en normen: Maken de werklocatie, de aard van het werk en de manier waarop het werk wordt uitgevoerd thuiswerken mogelijk? Kan het werk plaats- en tijdonafhankelijk worden uitgevoerd? Een huismeester op afstand zal bijvoorbeeld een stuk minder effectief zijn. Ook de volgorde van taken (eerst doet A dit, daarna B dat) maakt het soms niet mogelijk tijdonafhankelijk te werken. Voldoen de condities waaronder het thuiswerken plaatsvindt aan de ergonomische normen die de organisatie en de arbodienst stellen? Is daarnaast de benodigde hardware en software, de wifi, AVG en beveiliging thuis in orde?
3. Behoeftes en wensen van de medewerker: Wat is precies de behoefte die de medewerker heeft en de mate van thuiswerken die hij/zij prefereert? Dit is natuurlijk verschillend per persoon. Ook bestaat de vraag wat deze voorkeur betekent voor de samenwerkingsrelatie met de andere teamleden. De mogelijkheid bestaat dat thuiswerken de relatie met teamleden die op kantoor werken negatief beïnvloedt. Dit kan gevolgen hebben voor de mate van sociale steun, de binding tussen teamleden en de vorm en intensiteit van de communicatie tussen teamleden, met mogelijk negatieve effecten voor teamprestaties en teamwelzijn. Daarnaast kan het thuiswerken ook negatieve gevolgen hebben voor de prestaties van de medewerkers en zijn of haar carrièrekansen.

4. De competenties van de thuiswerker: Is de medewerker voldoende digitaal competent en beschikt hij/zij over voldoende zelfmanagementkwaliteiten? Tevens is het belangrijk om rekening te houden met de werkervaring van de persoon in de functie. Een medewerker die ingewerkt dient te worden kan mogelijk beter met een ervaren medewerker op kantoor samenwerken dan vanuit huis zijn/haar werkzaamheden verrichten.
5. Kennisdeling/innovatie: Hoe belangrijk is het innovatieve vermogen van teams? Zowel bij werknemers als op teamniveau zien we dat thuiswerken het innovatief vermogen niet significant vergroot. Voor innovatie is het belangrijk dat medewerkers met elkaar optrekken, kennis en ervaringen delen, ideeën uitwisselen, gezamenlijk werken en elkaar intellectueel stimuleren. Dit zijn veelal vormen van informele kennisdeling die ongepland ontstaan door informele ontmoetingen en *on the go* kennisdeling tijdens het werk, zowel binnen het team als daarbuiten. Het thuiswerken verkleint het aantal toevallige interactiemomenten met collega's binnen alsmede buiten het team. De kans op innovatie neemt daardoor waarschijnlijk af.
6. Facilitering en ondersteuning: kan het thuiswerken voldoende gefaciliteerd en ondersteund worden vanuit de organisatie? Thuiswerken vraagt om voldoende werkmiddelen (laptops, beeldschermen, ergonomische bureaustoelen, smartphones etc.) en om digitale ondersteuning, bijvoorbeeld een digitale helpdesk en een digitaal veilige werkomgeving.
7. Duurzaamheid (milieu) en gezondheid: het thuiswerken verkleint het aantal vervoersbewegingen waardoor de *carbon footprint* van de gemeente zal dalen. Er kan bijvoorbeeld worden uitgerekend hoeveel woon-werk kilometers en mobiliteitsbewegingen er bespaard kunnen worden. Let er wel op dat thuiswerken ook tot uitstoot leidt (verwarming, elektriciteit etc.). Daarnaast zijn de gezondheidsrisico's voor coronabesmetting bij het thuiswerken lager maar staan daar andere gezondheidsrisico's tegenover (stress, eenzaamheid etc.).
8. Kosten: Duidelijk dient te worden wat de eventuele directe en indirecte kostenbesparingen zijn van meer thuiswerken. In de berekening is het tevens belangrijk om te kijken naar de mogelijke extra directe en indirecte opbrengsten. Het schrappen van werkplekken betekent bijvoorbeeld dat in de exploitatie meer ruimte ontstaat voor andere uitgaven. Echter, het realiseren van goede digitale voorzieningen voor het thuiswerken vereist ook investeringen.



➤ **Langdurige monitoring en evidence based besluitvorming.**

In deze quickscan zijn korte-termijn effecten zichtbaar van het thuiswerken op welzijn van medewerkers en teameffectiviteit. Echter, dit zegt niets over mogelijk lange-termijn effecten voor zowel medewerkers als de organisatie. Er is zowel in de wetenschap als in de praktijk nog weinig longitudinaal onderzoek uitgevoerd naar de lange-termijn effecten van thuiswerken. Daarom adviseren wij **de effecten van het thuiswerken gedurende een langere periode (meerjarig) te monitoren**. Daarmee wordt duidelijk of de gekozen maatregelen rondom thuiswerken en *hybride* werken (combinatie van thuis en op kantoor) het gewenste effect bereiken, gezien vanuit de acht perspectieven. Deze informatie leidt tot verdere *evidence based* besluitvorming.

➤ **Competenties analyseren van thuiswerken**

Door de toegenomen ervaring met het thuiswerken is de bekwaamheid met softwareprogramma's zoals Teams en Skype toegenomen. Digitaal samenwerken is snel ingeburgerd geraakt. De meeste medewerkers zijn van mening dat ze over voldoende digitale vaardigheden beschikken om op afstand met elkaar samen te kunnen werken. Naast de digitale bekwaamheid zijn er volgens medewerkers voldoende zelfmanagementvaardigheden

aanwezig om effectief thuis te kunnen werken. De positieve reacties op deze vragen kunnen enigszins vertekend zijn door een *social of prestige respondent bias*. Respondenten hebben de neiging om aan (sociaal) wenselijke kenmerken te voldoen. Dit kan ervoor zorgen dat resultaten te positief/ wenselijk worden gepresenteerd. Dit effect kan ook in de quickscan hebben plaatsgevonden. **Een concrete analyse van de benodigde competenties voor thuiswerken** als aanvulling op dit onderzoek is daarom wenselijk.

Daarnaast is bekend dat softwareprogramma's over veel meer functionaliteiten beschikken dan waar medewerkers gebruik van maken, veelal door een gebrek aan kennis en kunde. **In de analyse kan bekeken worden waar (aanvullende) bijscholing wenselijk is** om de effectiviteit van het digitaal samenwerken en handelen te vergroten.

➤ **De intensivering van werk en welbevinden**

Werknemers ervaren tijdens het thuiswerken in de coronacrisis een intensivering van het werk en een toegenomen werkdruk. De toegenomen intensiteit en werkdruk leidt niet automatisch tot een vergelijkbare stijging van de werkstress. Dit komt mogelijk doordat tijdens het thuiswerken de autonomie (de beslis- en handelingsruimte binnen het eigen werk) is toegenomen. Vanuit onderzoek weten we dat autonomie de regelmogelijkheden van werknemers verhoogt waardoor toegenomen werkdruk niet automatisch zorgt voor een toename van werkstress. Sociale steun van collega's speelt bij het reduceren van werkstress eveneens een belangrijke rol. Echter, door het thuiswerken is de sociale steun moeilijker vanzelf/spontaan te organiseren.

Tevens zien we dat medewerkers tijdens het thuiswerken moeilijker afstand kunnen nemen van hun werk en dat het lastiger is om werk en privé te scheiden. Een deel van de medewerkers is minder goed gaan slapen tijdens de coronacrisis waardoor de hersteltijd is afgenomen en een deel van de medewerkers heeft meer last gekregen van mentale klachten. **Daarom adviseren wij om de geestelijke belasting en welbevinden van werknemers te monitoren en aandacht te geven bij het thuiswerken.** Voor groepen medewerkers waarbij een combinatie van belastende factoren speelt (de zogenaamde 'risicogroepen') dient preventief gehandeld te worden. Naast het leren omgaan met de toegenomen belasting (*copingstrategieën*) is het belangrijk dat de leidinggevende de signalen van mentale klachten en overbelasting leert herkennen. Naast het managen van de gevolgen is het belangrijk om te kijken waar de toename van de werkbelasting door veroorzaakt wordt. Is de ervaren werkbelasting tijdelijk gestegen of is de stijging structureel van aard? Tevens is het belangrijk dat het thuiswerken voldoende energie genereert voor de medewerker. Bevlogenheid maar ook de energie die ontstaat tussen mensen zijn belangrijke hulpbronnen om werkstress te reduceren.

➤ **Ergonomie thuiswerkplek en fysieke klachten**

Naast geestelijke belasting zien we dat een deel van de werknemers minder beweegt en meer fysieke klachten ervaart tijdens het thuiswerken. De toename van fysieke klachten kan samenhangen met de slechtere ergonomische thuiswerkcondities. Medewerkers gaan langduriger thuiswerken en in de toekomst bestaat de wens om meer thuis te mogen/kunnen (blijven) werken. Het is belangrijk dat de ergonomische condities van het thuiswerken worden verbeterd. **Nader onderzoek is nodig om te kijken hoe de ergonomische condities verbeterd kunnen worden.**

➤ **Goede digitale voorzieningen thuiswerkplek**

Niet alle medewerkers beschikken over de digitale voorzieningen om hun werk goed uit te kunnen voeren. Daarom adviseren wij te **inventariseren welke behoefte er aanwezig is bij de individuele medewerker m.b.t. digitale voorzieningen.**

➤ **Digitaal vergaderen en samenwerking**

De productiviteit van digitaal vergaderen kan worden verhoogd door medewerkers online trainingen aan te bieden. Daarnaast is het belangrijk om **de effectiviteit van digitale samenwerking binnen het team te evalueren.**

➤ **Actief betrokkenheid, verbinding en kennisdeling stimuleren**

Voor zowel innovatie, betrokkenheid, welbevinden alsmede teamvorming speelt het sociale element een belangrijke rol. Goede ontmoetingen kunnen medewerkers energie, steun, nieuwe ideeën geven en creëert een gevoel van samenhang en betrokkenheid. Bij het thuiswerken dienen leidinggevende actief een rol te spelen bij het arrangeren van deze ontmoetingen tussen medewerkers binnen het team alsmede tussen teams. **Laagdrempelige informele bijeenkomsten arrangeren**, naast formele vergaderingen, stimuleert de informele organisatie en de sociale behoeften van medewerkers.

➤ **Aansturing medewerkers**

Bij thuiswerken neemt het belang van een duidelijke koers en aansturing d.m.v. heldere doelstellingen toe. **Door de toegenomen autonomie en afname van contactmomenten met collega's en leidinggevende is het belangrijk dat het voor de medewerkers helder is wat hij of zij dient te bereiken en wat de koers is van de leidinggevende.** Het meenemen van medewerkers in de besluitvorming, heldere communicatie en aandacht voor sociale binding zijn belangrijke aspecten van leiderschap bij het thuiswerken.