

Onderzoeksrapport

Doelmatigheidsonderzoek ex artikel 213 a Gemeentewet

Massaal thuiswerken, een uit nood geboren experiment

31 oktober 2020
Versie 1.0

Auteur: RH Zwart

Inhoudsopgave

DEEL 1: HET ONDERZOEKSPLAN

1	Waarom een onderzoek?	6
1.1	Aanleiding	6
1.2	Artikel 213 a Gemeentewet	6
1.3	Kans benutten	7
2	Doel en reikwijdte onderzoek	8
2.1	Object van het onderzoek	8
2.1.1	Doel	8
2.1.2	Onderzoeksvragen	8
2.1.3	Resultaat	8
2.1.4	Bijvangst	9
2.2	Reikwijdte	9
3	Methode en doorlooptijd	10
3.1	Onderzoeksopzet en -methodiek	10
3.2	Wijze van uitvoering	10
3.2.1	Monitoring door middel van mini-enquêtes	10
3.2.2	Brede enquête	10
3.2.3	Interviews	10
3.2.4	Data-analyse	10
3.3	Onderzoeksplanning en doorlooptijd	11
3.4	Budget	11

DEEL 2: DE RESULTATEN

4	Overzicht instrumenten	13
4.1	Mini-enquêtes	13
4.2	Brede enquête	13
4.3	Interviews	13
4.4	Data-analyse	13
5	Resultaten uit de mini-enquêtes	15
5.1	Productiviteit	15
5.1.1	In fase 1, volledig thuiswerken	15
5.1.2	In fase 2, hybride werken	16
5.2	Samenwerken	16

5.2.1	In fase 1, volledig thuiswerken	16
5.2.2	In fase 2, hybride werken	16
5.3	Leer en verbeterpunten	17
5.3.1	Reacties op de vraag: 'Wat zijn je belangrijkste leerpunten deze maand?'	17
6	Resultaten brede enquête	19
6.1	De respons	19
6.2	Productiviteit	19
6.2.1	Plussen en minnen van thuiswerken	20
6.2.2	Verschillen per afdeling, functie of leeftijd	20
6.3	Samenwerking	21
6.3.1	Plussen en minnen van thuiswerken	21
6.3.2	Verschillen per afdeling, functie of leeftijd	22
6.4	Werk Privé balans	22
6.4.1	Verschillen per afdeling, functie of leeftijd	22
6.4.2	De toekomst van het werken	23
6.5	De werkplek en werkplekondersteuning	23
6.5.1	Inrichting thuiswerkplek	24
6.5.2	(ICT) ondersteuning	24
6.5.3	Het kantoor van de toekomst	25
7	Interviews en feedback	26
7.1	Productiviteit	26
7.2	Samenwerking	26
7.3	Overige bevindingen	27
7.3.1	De middelen voor thuiswerken zijn voldoende, maar niet optimaal	27
7.3.2	De toekomst is blijvend thuiswerken, in een effectieve mix	27
7.3.3	De coronacrisis speelt ook zelf een rol, het is niet alleen thuiswerken	28
8	Overzicht productiviteitscijfers	29
8.1	Productie	29
8.1.1	MOR meldingen	29
8.1.2	Reisdocumenten	29
8.1.3	Facturen	30
8.1.4	Terugbelverzoeken en vragen	30
8.1.5	Overige cijfers, besluiten, vergunningen, inkoop	30
8.2	Overleg	31
9	Onderzoeken van andere partijen	32
9.1	Nederland	32
9.1.1	Binnenlands bestuur bevestigt de beelden	32
9.1.2	De Rabobank concludeert dat 89% van de economie kan doordraaien	33
9.1.3	ANWB constateert dat mensen liefst twee dagen per week thuiswerken	33
9.1.4	Voer voor onderzoekers	33
9.2	Internationaal	33

DEEL 3: SAMENVATTING EN CONCLUSIES

10	Samenvatting resultaten	36
10.1	Productiviteit	36
10.2	Samenwerking	36
10.3	Andere effecten	37
10.3.1	Werk - privé balans	37
10.3.2	Versnelde digitalisering	37
10.3.3	Andere vaardigheden nodig	37
11	Conclusies en aanbevelingen	39
11.1	Productiviteit	39
11.2	Samenwerking	39
11.3	Vaardigheden	40
11.4	ICT	40
11.5	Huisvesting	41
11.6	Pak het projectmatig aan	41

BIJLAGE: ENQUETE VRAGEN EN ANTWOORDEN

<u>1</u>	De werkplek thuis	42
<u>2</u>	ICT	43
<u>3</u>	Het kantoor tijdens Corona	44
<u>4</u>	Thuis of op kantoor werken	44
<u>5</u>	Productiviteit huiswerken	45
<u>6</u>	Samenwerken bij thuiswerken	47

Deel 1: het onderzoeksplan

1 Waarom een onderzoek?

1.1 Aanleiding

De coronacrisis heeft ons overvallen. Maar de organisatie van de gemeente Gooise Meren heeft een ongekende flexibiliteit getoond en is zonder haperen overgegaan op een situatie waarin iedereen vanuit huis zijn werk is gaan doen.

Dit heeft natuurlijk impact gehad op het werk. Dit onderzoek is bedoeld geweest om dat in kaart te brengen. Daarbij hebben we vooral gekeken naar het effect op de productiviteit. Tevens is gekeken naar het effect op samenwerking. Een belangrijk nevendoeel was om in beeld te brengen welke lessen we hieruit kunnen leren, welke voordelen we ervaren hebben en hoe we die in de toekomst kunnen vasthouden. Waar we tegen belemmeringen zijn aangelopen, stellen we de vraag hoe die weggenomen kunnen worden.

We hebben dit onderzoek vormgegeven als een onderzoek in het kader van artikel 213a Gemeentewet, waarmee we hebben voldaan aan de plicht die aan het college is opgedragen in de 'Verordening voor periodiek onderzoek door het college naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur, van de gemeente Gooise Meren 2016'.

1.2 Artikel 213 a Gemeentewet

Het onderzoek dat we hebben uitgevoerd plaatsen we in de context van de wettelijke plicht tot het doen van een periodiek doelmatigheidsonderzoek. Gemeenten zijn verplicht om periodiek onderzoek te doen naar de doelmatigheid van de uitvoering. De gemeentewet stelt hierover in Artikel 213a:

1. *Het college verricht periodiek onderzoek naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door hem gevoerde bestuur. De raad stelt bij verordening regels hierover.*
2. *Het college brengt schriftelijk verslag uit aan de raad van de resultaten van de onderzoeken.*
3. *Het college stelt de rekenkamer of, indien geen rekenkamer is ingesteld, personen die de rekenkamerfunctie uitoefenen, tijdig op de hoogte van de onderzoeken die hij doet instellen en zendt haar, onderscheidenlijk hen, een afschrift van een verslag als bedoeld in het tweede lid.*

Dit is uitgewerkt in de 'Verordening voor periodiek onderzoek door het college naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur, van de gemeente Gooise Meren 2016'. De terzake zijnde artikelen stellen het volgende:

Artikel 2 Onderzoeksfrequentie

1. *Het college onderzoekt met ingang van het begrotingsjaar 2017 jaarlijks de doelmatigheid van (onderdelen van) de organisatie-eenheden van de gemeente en de uitvoering van taken door de gemeente. Bij de opstelling van de onderzoeksonderwerpen draagt het college er zorg voor dat alle organisatieonderdelen periodiek onderzocht worden.*
2. *Het college toetst jaarlijks de doeltreffendheid van één of meerdere (delen van) programma's en paragrafen.*

Artikel 3 Onderzoeksplan

1. *Het college zendt ieder jaar uiterlijk voor het begin van het kalenderjaar een onderzoeksplan naar de raad / of een vertegenwoordiging van de raad voor de in het erop volgende jaar te verrichten interne onderzoeken naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid.*
2. *In het onderzoeksplan wordt per intern onderzoek globaal aangegeven:*
 - a. *het object van onderzoek*
 - b. *de reikwijdte van het onderzoek*
 - c. *doorlooptijd van het onderzoek*

- d. de onderzoeksmethode;
 - e. de wijze van uitvoering.
3. In het plan van aanpak wordt aangegeven welke middelen beschikbaar zijn voor de uitvoering van het onderzoek.

Artikel 5. Rapportage en gevolgtrekking

1. De uitkomsten van een onderzoek worden vastgelegd in een rapportage. Elke rapportage bevat tenminste een analyse van de onderzoeksresultaten en indien nodig aanbevelingen voor verbeteringen.
2. Op basis van de resultaten van ieder onderzoek stelt het college indien nodig een plan van verbetering op. Het college neemt op basis van het plan van verbetering organisatorische maatregelen.
3. Rapportages worden, zodra vastgesteld, de raad ter kennisname aangeboden.

1.3 Kans benutten

De situatie die met de 'intelligente lockdown' is ontstaan, het voldoen aan de oproep om met zijn allen vanuit huis te werken, heeft het venster geopend op een volledig andere manier van werken en organiseren. Dit vroeg om monitoring en analyse. Dit massale experiment zou onzes inziens gegarandeerd leerpunten opleveren en inzicht verschaffen in belemmeringen en kansen aangeven voor verbetering.

De kans om te leren hebben we aangegrepen. Het besluit om hier een onderzoek ex artikel 213a Gemeentewet van te maken was een praktische. De wettelijke plicht ligt er en een ander onderzoeksthema was nog niet gekozen. Gezien het bijzondere karakter van de te onderzoeken situatie hebben we meer informatie ophalen dan louter cijfers over doelmatigheid. Dat is 'bijvangst' die ons meer inzicht heeft verschaft in de behoefte aan ondersteuning van medewerkers bij thuiswerken, in fysieke middelen en in contact en samenwerking.

2 Doel en reikwijdte onderzoek

Conform de eisen uit de verordening gaan we globaal in op het object van onderzoek, de reikwijdte, doorlooptijd, de onderzoeksmethode en wijze van uitvoering van het uitgevoerde onderzoek.

2.1 Object van het onderzoek

Het object van het onderzoek was in dit geval niet (een onderdeel van) een organisatie-eenheid. Dit onderzoek raakte de gehele organisatie. We onderzochten een cruciaal facet van de bedrijfsvoering.

2.1.1 Doel

Het doel van het onderzoek was een vergelijking te maken tussen drie perioden en de verschillen in doelmatigheid te onderzoeken en te duiden. Deze perioden zijn de volgende fasen in de 'intelligente lockdown':

- o. Voor de crisis, werken op kantoor
1. Tijdens de eerste fase van de lockdown, 100% thuiswerken
2. Tijdens de tweede fase van de lockdown, hybride werken, deels op kantoor, deels thuis

2.1.2 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen richtten zich op de ervaren productiviteit in de onderscheiden fasen. Daarbij keken we ook naar onderliggende factoren als samenwerking, aansturing, communicatie. We keken naar het ziekteverzuim en we toetsten de subjectieve beleving aan harde data. In het definitieve onderzoek werkten we de onderzoeksvragen nader uit.

We hebben de volgende hypothesen getoetst, om te bezien of de 'common sense' verwachtingen uitkomen:

1. Door massaal thuis te werken treedt er productiviteitsverlies op, ten opzichte van de situatie dat volledig op kantoor gewerkt wordt.
2. Door gedeeltelijk thuis te werken en gedeeltelijk op kantoor, treedt er productiviteitswinst op, ten opzichte van de situatie dat volledig op kantoor gewerkt wordt.
3. Door massaal thuis te werken, verloopt de samenwerking moeizamer, ten opzichte van de situatie dat volledig op kantoor gewerkt wordt.
4. Door gedeeltelijk thuis te werken en gedeeltelijk op kantoor, is de samenwerking verbeterd, ten opzichte van de situatie dat volledig op kantoor gewerkt wordt.

We wilden niet alleen weten of de stellingen juist zijn, maar ook of dit voor verschillende groepen medewerkers afweek en wat daarvan de verklaring is.

2.1.3 Resultaat

De uitkomsten van een onderzoek komen terug in deel 2 van deze rapportage. In deel 3 volgt de analyse van de onderzoeksresultaten in de vorm van een vergelijking van de productiviteit (en samenwerking e.a.) in de onderscheiden fasen.

We besluiten deel 3 met leer- en verbeterpunten en aanbevelingen voor verbeteringen. We zullen ingaan op de volgende vragen: Hoe kunnen we winst vasthouden van het thuiswerken en welke belemmeringen kunnen we wegnemen? Welke organisatorische aanpassingen zijn daartoe nodig?

2.1.4 Bijvangst

Een belangrijk nevendoeel was om leerpunten te verzamelen voor de organisatieontwikkeling en om inzicht te krijgen in de mate van thuiswerken die als 'optimaal' wordt ervaren. Dit kan helpen om de druk op het kantoor te verlichten in de toekomst en om een 'sweet spot' te vinden tussen kantoor en -telewerk, waarbij de productiviteit en werkplezier het hoogst is.

2.2 Reikwijdte

Onderwerp: We onderzoeken de gehele organisatie. Deze brede scope wordt inhoudelijk begrensd doordat we ons alleen richten op de effecten van massaal thuiswerken, afgezet tegen vrijwel volledig op kantoor werken en tegen een hybride situatie.

Tijd: We hebben ons in de tijd beperkt tot drie fasen, die we begrensd hebben als volgt:

- Fase 1 is de periode van volledig thuiswerken van 15 maart tot 29 juni 2020.
- Fase 2 is de periode van 29 juni tot eind september 2020, waarin we weer gedeeltelijk naar kantoor gingen.
- Dit zetten we af tegen een baseline, fase 0, dezelfde periode in 2019 (en eerdere jaren).

Kwantitatief: We hebben het onderzoek voor wat betreft de harde data beperkt tot voorhanden informatie over de output van de organisatie. Dat gaat om aantallen vergunningen, belverzoeken, besluiten, etc. Hiermee missen we meer 'onzichtbaar' werk. Waar het gaat om de kwaliteit van het werk is zeer beperkt getoetst, aan de hand van aantallen bezwaarschriften, klachten en aangehouden voorstellen.

Vergelijkende analyse: Ook in de vergelijking met andere organisaties en gemeenten beperken we ons tot voorhanden gegevens, zoals onderzoeken door Binnenlands Bestuur de VNG, Rabobank en de ANWB. Internationaal nemen we het onderzoek van Microsoft mee.

3 Methode en doorlooptijd

We hebben het onderzoek behapbaar willen houden. Dit uitte zich in de gekozen methodiek, vanuit de verwachting met de gekozen opzet zoveel mogelijk informatie te verkrijgen met een minimale belasting van de organisatie.

3.1 Onderzoeksopzet en -methodiek

De onderzoeksopzet steunde op de inventarisatie en analyse van de **subjectief beleefde** productiviteit. Dit objectiveren we door een analyse van voorhanden harde data. Deze analyse zal beperkt zijn en dienen als toets op de subjectieve beleving. Tenslotte zullen we op punten verdiepen door een aantal sleutelpersonen te interviewen. Het onderzoek is derhalve zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Hieronder geven we aan welke middelen we hebben gebruikt.

3.2 Wijze van uitvoering

Het onderzoek rustte op een mix van instrumenten.

3.2.1 Monitoring door middel van mini-enquêtes

Gedurende de intelligente lockdown en de daaropvolgende fase van 'van het slot gaan', de eerdergenoemde fasen 1 en 2 van het onderzoek, hebben we gemiddeld eens per twee weken een 'mini-enquête' uitgezet onder een deel van de organisatie. In de eerste weken hadden 50 mensen zich hiervoor aangemeld. Uiteindelijk is dat tot 75 gestegen. Dit gaat om een vragenlijst van maximaal 10 vragen, waarvan de beantwoording gemiddeld 6 minuten vroeg (gegevens SurveyMonkey). De vragenlijst bevatte enkele vaste vragen over productiviteit en samenwerking, open vragen over leer- en verbeterpunten en elke keer een uitdieping van een specifiek onderwerp.

3.2.2 Brede enquête

De mini-enquêtes geven een mooi globaal beeld van de (ontwikkeling van) de productiviteit. In onze opzet hebben we deze opgevolgd aan het eind van fase 2 door een breed opgezette enquête uit te zetten naar alle medewerkers. In deze vragenlijst zijn naast de eerder gestelde vragen ook een nadere verdieping en verbreding opgenomen en is daarnaast onderscheid gemaakt naar leeftijd, functie, taakvelden en organisatieonderdelen. Dit maakte het mogelijk om de resultaten uit te splitsen om zo een dieper inzicht te verkrijgen.

3.2.3 Interviews

Met een aantal sleutelpersonen: een bestuurder, een manager, een lid van het crisisteam en enkele medewerkers vanuit verschillende functies is een verdiepend interview gehouden om nog dieper achter de cijfers te kijken.

3.2.4 Data-analyse

Op basis van beschikbare outputgegevens is een vergelijk met dezelfde periode in eerdere jaren gemaakt. Dat gaat bijvoorbeeld om aantallen vergunningen, belverzoeken, raad- en collegebesluiten, etc. Hierbij zijn we ons ervan bewust dat externe factoren een rol spelen en dat in dit geval juist de harde data daardoor minder zeggingskracht heeft dan in een stabiele context. Als er minder aanvragen binnenkomen, zullen er immers ook minder vergunningen afgegeven worden. Daarnaast ontbrak het aan de middelen om

een dataverzameling op te bouwen waarop een uitgebreide regressie-analyse kon worden gedaan, waarin externe en interne factoren netjes uitgesplitst worden. We hebben ons daarom beperkt tot een indicatieve duiding op basis van de beschikbare data, zonder daarbij statistische tools te gebruiken.

Slechts zeer beperkt, alleen om overeenkomsten en verschillen te benoemen en zonder deze te analyseren, is gebruik worden gemaakt van onderzoek door andere organisatie en gemeenten.

3.3 Onderzoeksplanning en doorlooptijd

De onderzoeksplanning was als volgt:

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. Voorbereiding onderzoek | maart 2020 |
| 2. Uitzetten mini enquêtes fase 1 | april 2020 – juni 2020 |
| 3. Uitzetten mini enquêtes fase 2 | juli 2020 – september 2020 |
| 4. Interviews | augustus 2020 |
| 5. Data-analyse | augustus - september 2020 |
| 6. Brede enquête | september 2020 |
| 7. Verslag met aanbevelingen naar college | oktober 2020 |
| 8. Aanbieden verslag aan raad (auditcie) en rekenkamer | november 2020 |

Het onderzoek is volgens planning uitgevoerd. De totale doorlooptijd was derhalve 8 maanden.

3.4 Budget

Dit onderzoek is in eigen beheer uitgevoerd, met bestaande instrumenten. Derhalve zijn er geen extra middelen benodigd geweest. De kosten zaten in de uren die de ambtelijke organisatie hiervoor moest vrijmaken. In totaliteit is een inzet van ruim 300 ambtelijke uren nodig geweest, waarvan een belangrijk deel vanuit control zijn ingevuld en een ander groot deel bestond uit de optelsom van 'enkele minuten' die benodigd waren voor de beantwoording van enquêtes door veel medewerkers.

Deel 2: De resultaten

4 Overzicht instrumenten

Zoals bij de methodiek aangegeven, omvat het onderzoek een mix van instrumenten. Hieronder geven we aan wat de opbrengsten zijn geweest, voordat we per instrument de resultaten presenteren.

4.1 Mini-enquêtes

Gedurende de intelligente lockdown, waarin volledig thuisgewerkt is, hebben we 5 mini-enquêtes uitgezet. Er hebben zich 54 medewerkers aangemeld om hieraan mee te doen. De respons van deze groep is tussen de 90 en 100% geweest. Naar aanleiding van presentaties bij de GM talk en nieuwsberichten op intranet zijn er bij twee mini-enquêtes ook input gegeven door andere medewerkers. De maximale respons is 78 medewerkers bij enquête 3.

In de fase van hybride werken zijn er 3 mini-enquêtes uitgezet. In de vakantieperiode is de respons gedaald naar 40 (70%).

Gemiddeld zijn er 8 vragen gesteld. Dit ging om vragen over productiviteit en factoren die dit beïnvloeden, samenwerking en open vragen over leer- en verbeterpunten.

4.2 Brede enquête

Medio september hebben we in het kader van dit onderzoek fase 2 beëindigd. In werkelijkheid loopt die fase nog door totdat we terugkeren naar situatie als voor de coronacrisis. Er is een grote kans dat het nooit meer als voorheen wordt. In ieder geval zal het duren totdat er een breed beschikbaar vaccin is. Voor dit onderzoek is het genoeg om een voldoende lange periode van hybride werken achter de rug te hebben. Idealiter zouden we -om meer inzicht te verwerven- nog een tweetal maanden langer deze fase gemonitord hebben, maar vanuit praktische overwegingen zetten we de streep op deze datum. Een van de aanbevelingen is om in enige vorm de vinger aan de pols te houden en over een half jaar een volgende organisatie brede evaluatie te doen.

Op 17 september is een breed opgezette enquête uitgezet naar alle 420 medewerkers. De respons was 68 % (287 reacties).

In deze vragenlijst is onderscheid gemaakt naar leeftijd, functie, taakvelden en organisatieonderdelen. Dit maakt het mogelijk om de resultaten uit te splitsen om zo een dieper inzicht te verkrijgen. In de bijlage is de vragenlijst te vinden.

4.3 Interviews

Met een vijftal medewerkers vanuit verschillende functies, die elk een ander perspectief bieden, is een interview gehouden. We hebben gesproken met een wethouder, een manager, een beleidsmedewerker, een adviseur bedrijfsvoering en een medewerker in de directe dienstverlening, om zo de verschillende perspectieven op te halen. Dit zijn korte gesprekken geweest aan de hand van een tiental vaste vragen.

4.4 Data-analyse

Op basis van beschikbare outputgegevens is een vergelijk met dezelfde periode in eerdere jaren gemaakt. We hebben data verzameld over de jaren 2017-2019 en die vergeleken met dezelfde periode in 2020, van 15 maart tot 15 september. Externe factoren spelen -zeker in deze periode- een rol spelen en de data hebben daardoor minder zeggingskracht heeft dan in een stabiele context.

We hebben zoals aangegeven niet de ambitie gehad om de productiviteit over de hele linie te meten. Daartoe zouden we nieuwe instrumenten moeten inrichten en een omvangrijke administratie invoeren. We hebben ons beperkt tot direct beschikbare en toegankelijke data over de uitvoering. Dit geeft een grote beperking, omdat we daardoor niet goed kunnen matchen op de verschillen in beleving bij verschillende bedrijfsonderdelen, zoals uit de brede enquête blijkt.

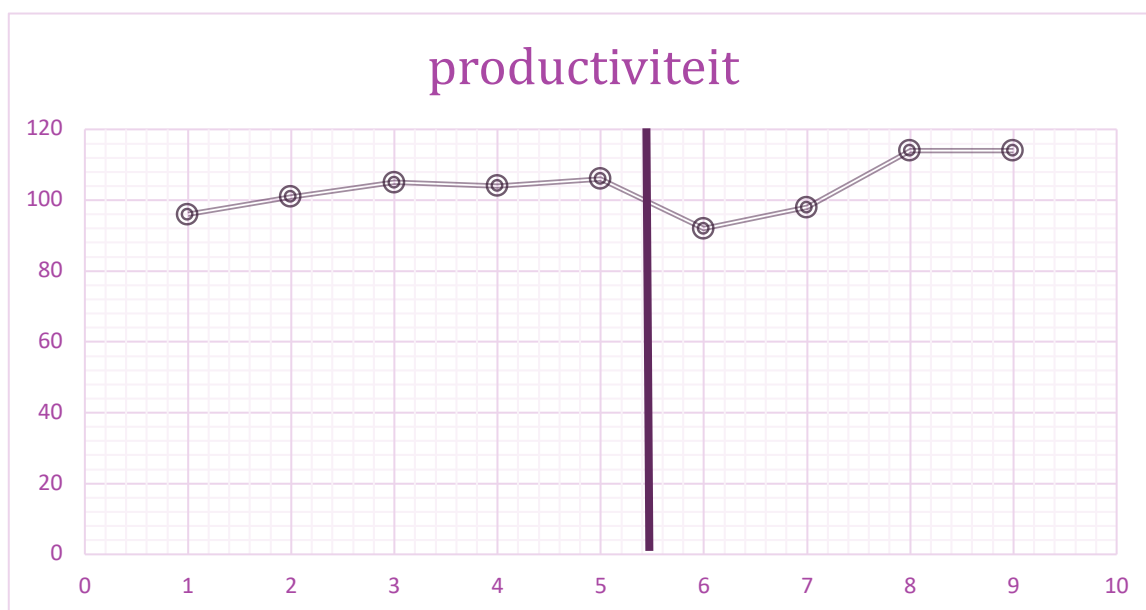
Wat de data wel geven is een toets op de beleving van productiviteit. Ze komen -zoals we laten zien- hiermee goed overeen en daardoor durven we met meer overtuiging de belevingscijfers tot uitgangspunt voor de conclusies te nemen.

5 Resultaten uit de mini-enquêtes

De mini-enquêtes geven een mooi beeld van de ontwikkeling in de tijd. Hieronder presenteren we de bevindingen ten aanzien van de beleving van productiviteit en samenwerking. Tevens geven we vanuit de open vragen over leer- en verbeterpunten een aantal bevindingen weer.

5.1 Productiviteit

Vooraf moeten we aangeven dat het om een beperkte en niet aselechte steekproef gaat. De medewerkers die aan de mini-enquêtes deelnamen hebben zichzelf aangemeld. Maar, in combinatie met de harde cijfers en het beeld uit de brede enquête, ontstaat een coherent beeld, zodat we het aandurven om hieruit toch voorzichtig conclusies te trekken.



Op de x-as is de productiviteit weergegeven. De baseline is 100%. Op de y as is de periode weergegeven, in blokjes van 3 weken. De periode waarop het onderzoek betrekking heeft is derhalve $9 \times 3 = 27$ weken. We maken een onderscheid tussen de periode van volledig thuiswerken (16 weken) en de hybride situatie (11 weken)

5.1.1 In fase 1, volledig thuiswerken

We zien dat in de eerste twee weken na lockdown de productiviteit iets daalt. Daarna vinden medewerkers hun draai en volgt een inhaalslag. De situatie van volledig thuiswerken kenmerkt zich door een hogere (beleefde) productiviteit dan de baseline (het werken op kantoor voor de lockdown). Dit is verheugend en anders dan verwacht (hypothese 1). De verklaring die wordt gegeven is het wegvallen van reistijd, van verstoringen en omgevingsgeluiden. De medewerkers die moeite hebben met werken in de kantoortuin, bloeien nu op.

Grote verschillen

Wat verder erg opvalt zijn de grote verschillen. Een deel van de medewerkers zegt bijna twee keer zoveel werk te verzetten. Maar mensen met kinderen thuis, in de leeftijd dat ze zorg nodig hebben of in de schoolgaande leeftijd, die nu ook van school thuis moeten blijven en thuisonderricht krijgen, komen niet verder dan 30 tot

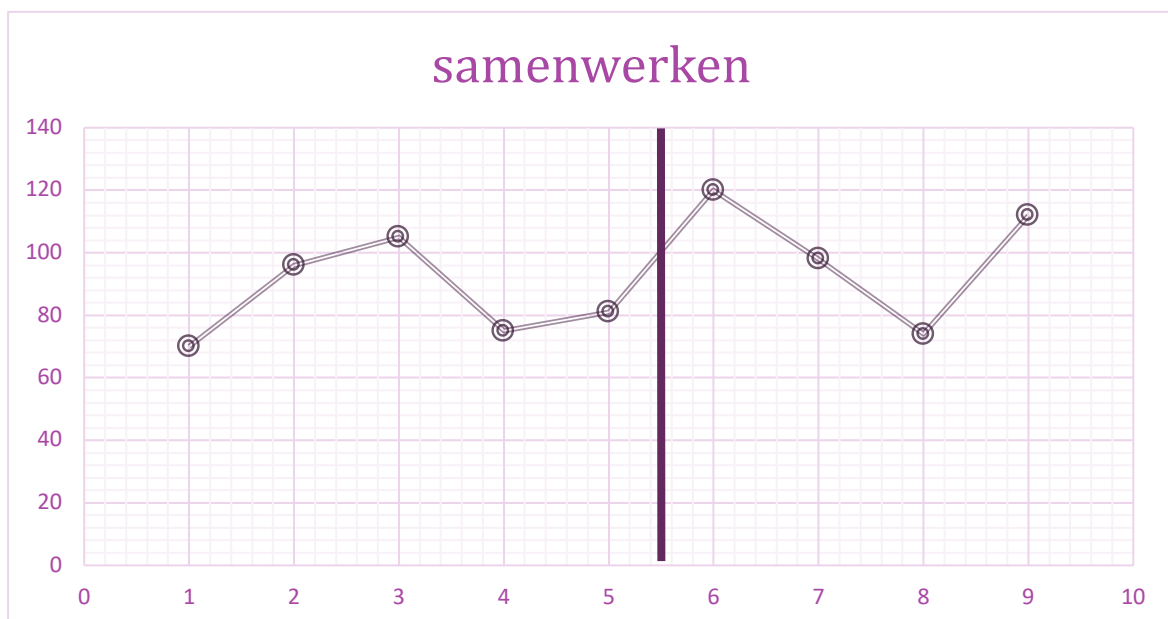
50% van hun productie. In de latere weken, als de kinderen weer naar school mogen, schuiven de cijfers van beide groepen weer meer naar elkaar toe.

5.1.2 In fase 2, hybride werken

Zodra we weer naar kantoor kunnen, zien we in eerste instantie een scherpe daling. Dit is onverwacht. Omdat dit moment samenvalt met het begin van de zomerperiode, zou dat het beeld kunnen verstoren. In de maanden hierna constateren we een herstel. Uiteindelijk is in de beleving van de medewerkers hun productiviteit in de hybride situatie lager dan bij volledig thuiswerken en ongeveer op het niveau van het volledig op kantoor werken. Ook dit is contrair aan de verwachting (hypothese 2).

5.2 Samenwerken

Ten aanzien van het samenwerken ontstaat een tegengesteld beeld, zij het dat er grote fluctuaties zijn, die lastig te verklaren zijn.



Op de x-as is de ervaren kwaliteit van de samenwerking weergegeven. De baseline is 100%. Op de y as is de periode weergegeven, in blokjes van 3 weken. De periode waarop het onderzoek betrekking heeft is derhalve $9 \times 3 = 27$ weken. We maken een onderscheid tussen de periode van volledig thuiswerken (16 weken) en de hybride situatie (11 weken)

5.2.1 In fase 1, volledig thuiswerken

We zien dat, behoudens een positieve uitschieter na twee maanden lockdown, in de situatie van volledig thuiswerken de beleving van de onderlinge samenwerking beduidend lager is dan bij het werken op kantoor. De verklaring die hiervoor wordt gegeven is het ontbreken van direct contact, van informeel overleg en onverwachte ontmoetingen en het feit dat online overleg vermoeiender is dan overleg in persoon. Dit is overeenkomstig de verwachting (hypothese 3)

5.2.2 In fase 2, hybride werken

Direct na het bieden van de mogelijkheid voor overleg op kantoor, schiet de waardering voor de kwaliteit van de samenwerking omhoog. Omdat er feitelijk in die periode nog heel weinig op kantoor gewerkt is, zien we dit vooral als een 'opluchtingseffect'. In de weken daarna daalt de waardering naar een gemiddelde gelijk aan dat bij volledig kantoorwerken. Dat is minder positief dan verwacht (hypothese 4). We geven als verklaring aan

dat we nog zaken missen, zoals een goede infrastructuur om vanuit kantoor medewerkers of externen van afstand te laten deelnemen aan een vergadering. Verder is er in het vrijwel lege kantoor met social distancing maatregelen nog weinig ruimte voor informeel contact en onverwachte ontmoeting.

Wat bijzonder opvalt is dat het gemiddelde cijfer opgebouwd is uit extremen. De waardering varieert van 2% tot 180%. Dit betekent dat het samenwerken bij thuiswerken heel verschillend beleefd wordt, vanuit verschillende functies en verschillende persoonlijke ervaringen. Hier is nader onderzoek wenselijk.

5.3 Leer en verbeterpunten

De belangrijkste observatie van de medewerkers is dat ze verrassend snel zijn omgeschakeld en dat alles 'gewoon doorgaat'. Op het vlak van digitale vaardigheden is in kort bestek een inhaalslag gemaakt. Het gedeelde leed maakt ook dat er een gevoel van samen de schouders eronder is ontstaan. In de loop van de tijd worden de leerpunten concreter: het zorgen voor een dagritme en het afsluiten van de werkdag is een aandachtspunt. Veel observaties gaan over de werk-privé balans. Na drie maanden zien we een kentering en lijkt ook daarin een evenwicht gevonden.

Een belangrijk zorgpunt blijft dat sommige medewerkers niet goed hun draai vinden thuis, uit het zicht raken of zich eenzaam voelen. Hiertoe moet (en is) door het management extra aandacht besteed.

Leidinggeven aan thuiswerkers vraagt meer tijd en aandacht. Management by walking around is geen optie meer. Dit zien we terug in 'Teams- en Zoom' vermoeidheid bij leidinggevenden, die langere dagen maken met meer (maar kortere) overleggen.

5.3.1 Reacties op de vraag: 'Wat zijn je belangrijkste leerpunten deze maand?'

Hieronder een screenshot van een aantal antwoorden op de vraag naar leerpunten, na ruim een maand lockdown.

<i>Communicatie met collega's via intranet is heel erg belangrijk. Ook om de awareness voor duurzaamheid te blijven aanwakkeren.</i>
<i>Alles went. Ik had geen ervaring met huiswerken, maar je krijgt er toch 'handigheid' in.</i>
<i>Vasthouden aan werkstructuur, ook als het heel druk is. En continu telefoon opladen.</i>
<i>Dat ik voor verschillende afdelingen kan werken. Afwisseling is leuk</i>
<i>Ontspannen blijven.</i>
<i>op tijd pauze te nemen</i>
<i>Dat ik dingen aan het doen ben die ik eigenlijk niet meer wilde doen. Het besef dat ik door de houding van 'schouders eronder, alle zeilen bij', mijn kwaliteiten niet volledig inzet en dat ik daar op den duur niet gelukkig van wordt.</i>
<i>Je doet wat je kan.</i>
<i>Ik merk dat ik het erg fijn vind om thuis te werken</i>
<i>wat meer korte pauzes inlassen</i>
<i>Om meer tijd te nemen in collegiale belletjes ook over andere zaken dan alleen werk.</i>
<i>Dat thuiswerken wennen is, maar wel lukt</i>
<i>Weet niet. Ik kijk uit naar het open gaan van de kinderdagverblijven, dus vooral druk met aftellen. Ik ben enorm moe en mis tijd om alleen te zijn en niks te hoeven.</i>
<i>Dat thuiswerken moeilijker wordt nu het langer duurt om inspiratie en 'buiten' belangrijker wordt voor een onderdeel van mijn werkzaamheden.</i>
<i>dat het nog heel lang gaat duren</i>
<i>thuiswerk-klus ging makkelijker omdat het nu bekend was</i>
<i>Echte problemen met/tussen medewerkers zijn moeilijk per ms team / telefoon af te doen</i>

<i>Tijd voor mezelf inplannen.</i>
<i>Dat uren maken niet "heilig" is maar dat het belangrijker is dat je het werk af hebt dat nodig is. Een ochtend in de zon hoeft je niet te belemmeren in de productiviteit in de middag. Ik krijg zelfs het gevoel dat ik na zo'n ontspannen ochtend 's middags in een paar uur bijna net zo productief ben als een hele dag op kantoor.</i>
<i>Ik werk zo uur en had de neiging om elke dag een beetje te werken. Heb nu gisteren helemaal "vrij" genomen, zoals ik dat normaal ook heb. Dat is beter....</i>
<i>collegialiteit</i>
<i>Volhouden</i>
<i>Ik leer elke dag</i>
<i>Dat ik meer kan vanuit huis (als het niet kan zoals het moet, dan moet het zoals het kan). Om gevoelens uit te spreken. Om vaker achter de computer uit te komen en naar buiten te gaan (te bewegen)</i>
<i>beter afstemmen en communiceren met elkaar</i>
<i>werk beter afwisselen met prive</i>
<i>Dat dit zonnige weer gevaarlijk is voor mijn motivatie om te werken</i>
<i>te weinig beweging tussen het werk door...</i>
<i>Ik moest een zoommeeting voorzitten, en dat ging buitengewoon goed. Wellicht wel beter dan een reguliere meeting ;-)</i>
<i>Het thuiswerken gaat steeds beter, maar het vervangt het werk met collega's niet.</i>
<i>Dat je samen met je collega's in efficiënte calls veel kan bereiken voor ondernemers</i>
<i>Dat 'dagelijks' contact essentieel is om verbinding met team collega's te houden, samen te werken, elkaar kunnen helpen indien nodig. Zelfsturende of zelforganiserende teams nu in coronatijd hebben een andere dynamiek dan op het gemeentehuis waarin de dagelijkse 'flow' je meeneemt. Je reageren en handelen hierin is anders dan nu op afstand waarbij kans op lethargie bij teamleden.</i>
<i>Mee naar buiten in het schema van de kinderen helpt om de dag een beetje goed door te komen</i>
<i>Dat het goed is om je belemmeringen en struggles uit te spreken. Door het ontbreken van lichaamstaal is het goed om het woordelijk te maken</i>
<i>dat je juist op afstand dingen goed moet checken of het goed gaat</i>
<i>evenls voorgaande weken: overal is een oplossing voor te bedenken en mijn collega's en ik zijn veel creatiever dan we/ik dacht(en)</i>
<i>Het went allemaal snel</i>
<i>Dat het thuiswerken onverminderd doorgaat, dat dat in principe goed gaat, werk en privé zijn redelijk gescheiden te houden.</i>
<i>dat we mogen werken bij een leuke gemeente :)</i>
<i>Nu ik thuis werk, zit ik minder vaak bij overleggen (die te lang duren) die niet altijd even efficiënt zijn ingericht. Er wordt nu beter over nagedacht hoe en waarom mensen betrokken worden. Het standaard iedereen uitnodigen voor een startbijeenkomst betekent niet dat je integraal aan het werk bent.</i>
<i>Mijn werk voelt niet meer als werk in positieve zin. Ik kan mijn kwaliteiten daardoor volop inzetten met veel voldoening.</i>

6 Resultaten brede enquête

Tussen 24 september en 9 oktober 2020 is onder het personeel van Gooise Meren een vragenlijst uitgezet die naast de onderwerpen productiviteit en samenwerking ook ingaat op de werk-privé balans, de thuiswerkplek, de ict ondersteuning en de inrichting van ons kantoor.

De brede enquête bevestigt de beelden uit de mini-enquêtes. Het grote verschil is dat waar er bij de mini-enquêtes een selectie-effect was, omdat de deelnemers dat op basis van aanmelding deden, dit bij de brede enquête niet het geval is.

In de bijlage zijn de vragen en antwoorden terug te vinden, gesorteerd per thema.

6.1 De respons

De respons is 287 van de 420 aangeschreven medewerkers (inclusief buitendienst, inhuur, college). Dat is een respons van net geen 70%. Dat was het streven. Van de binnendienstmedewerkers heeft circa driekwart gereageerd. De laagste respons komt vanuit VTH en de afdeling BORG (inclusief buitendienst). Dit is te verwachten bij een enquête over thuiswerken. Hoge respons, boven de 90% komt vanuit FIA, Financiën en M&O.

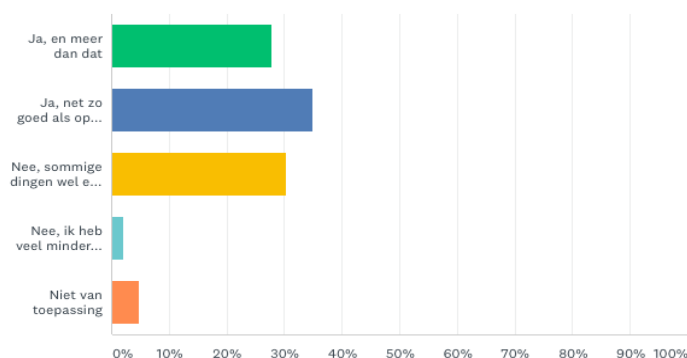
6.2 Productiviteit

Over de hele linie schatten we onze productiviteit hoger in tijdens de periode van thuiswerken dan bij volledig op kantoor werken.

V17

Ik heb vanuit huis al mijn resultaten kunnen behalen:

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



Gemiddeld zijn we 14% productiever. We krijgen vrijwel al ons werk gedaan vanuit huis.

Een deel van het personeel is vanuit de functie in de directe dienstverlening (receptie, KCC, burgerzaken), als BOA of in de buitendienst zijn werk 'gewoon' blijven doen op kantoor of buiten op straat.

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
Ja, en meer dan dat	27,87%	80
Ja, net zo goed als op kantoor	34,84%	100
Nee, sommige dingen wel en andere niet	30,31%	87
Nee, ik heb veel minder kunnen doen	2,09%	6
Niet van toepassing	4,88%	14
TOTAAL		287

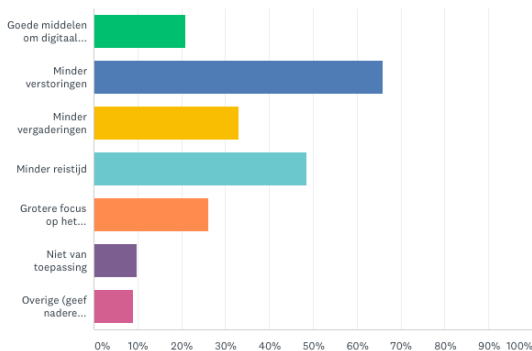
6.2.1 Plusen en minnen van thuiswerken

V19



Wat heeft het meeste bijgedragen aan de productiviteit bij het thuiswerken?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



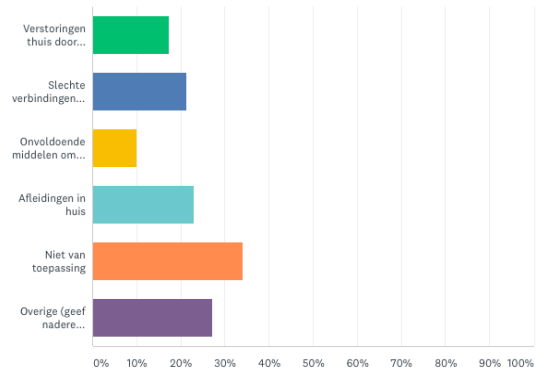
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Goede middelen om digitaal thuis te kunnen werken	20,91% 60
Minder verstoringen	65,85% 189
Minder vergaderingen	33,10% 95
Minder reistijd	48,43% 139
Grotere focus op het resultaat	26,13% 75
Niet van toepassing	9,76% 28
Overige (geef nadere toelichting)	Reacties 9,06% 26
Totaal aantal respondenten: 287	

V20



Wat heeft het meeste afgedaan aan de productiviteit bij het thuiswerken?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Verstoringen thuis door kinderen, partner of huisdieren	17,42% 50
Slechte verbindingen (internet/telefoon)	21,25% 61
Onvoldoende middelen om digitaal goed te kunnen samenwerken	10,10% 29
Afleidingen in huis	23,00% 66
Niet van toepassing	34,15% 98
Overige (geef nadere toelichting)	Reacties 27,18% 78
Totaal aantal respondenten: 287	

De belangrijkste bijdrage aan de productiviteit wordt geleverd door het wegvallen van de verstoringen die we op kantoor – in de kantoortuin- ervaren. Tezamen met de grotere focus op het resultaat wordt dit als een voordeel ervaren.

Een tweede groot voordeel zit in het wegvallen van reistijd. Deze bedraagt voor een kwart van de medewerkers minder dan twintig minuten, voor de helft tussen de twintig minuten en een uur en voor een kwart meer dan een uur. Vooral de laatste groep ervaart een belangrijke winst.

Hier staat tegenover dat een (kleinere) groep medewerkers juist (of ook) in de thuissituatie verstoringen ervaart. Dit gaat veelal om de medewerkers met kleine kinderen thuis.

6.2.2 Verschillen per afdeling, functie of leeftijd

Er zijn vrijwel geen verschillen naar leeftijd, behalve dat de jongsten (30 min) en oudsten (60+) minder positief zijn over hun productiviteit en vaker aangeven dat deze gelijk is gebleven, terwijl de andere leeftijdsgroepen ook vaak aangeven meer hebben kunnen doen dan op kantoor.

Naar afdeling zien we twee uitschieters. BMO ziet haar productiviteit bovengemiddeld stijgen. Daarentegen geeft een groot deel van BORG aan dat sommige taken wel en andere niet goed vanuit huis te doen zijn.

Bij een vervolgonderzoek binnen de USD kwam naar voren dat de meesten vonden dat het grootste deel van hun werk thuis even goed als of zelfs beter gaan dan op kantoor. Dat gold echter niet voor Klantcontact en Onderzoeken. Die worden allebei door vrijwel iedereen als slechter dan op kantoor omschreven.

Naar functie zien we meer verschillen. Het staatje hieronder laat zien dat vooral bestuurders en managers meer hebben kunnen doen, gevolgd door beleidsadviseurs en bureaumedewerkers. De groep die echt minder heeft kunnen doen is klein.

meer evenveel deels niet en deels wel minder overig

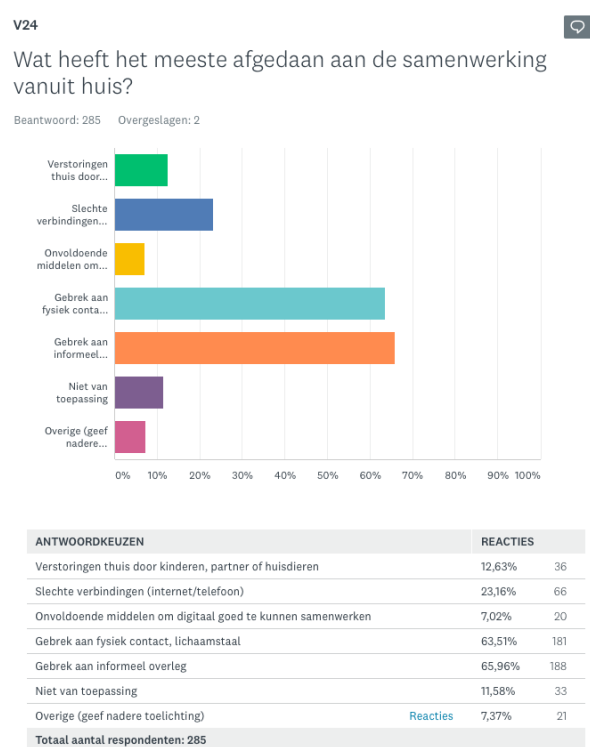
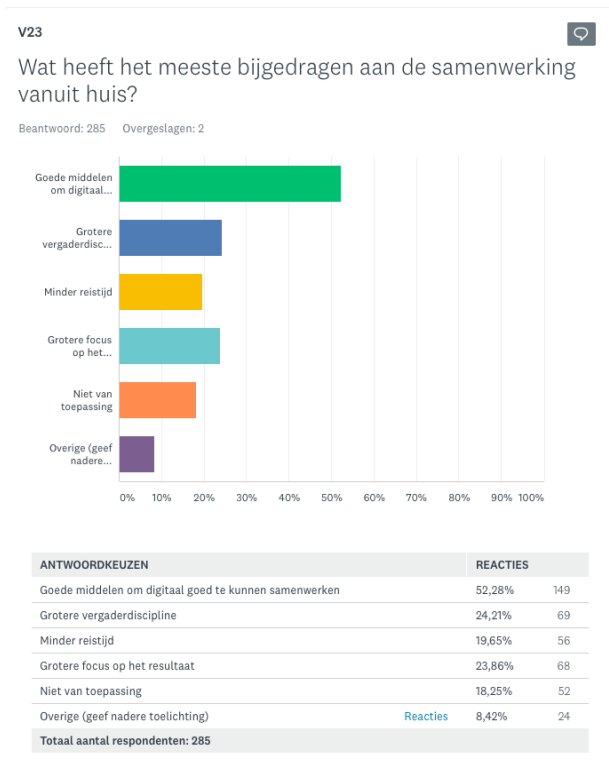
Balie- of receptiemedewerker	17%	0%	33%	0%	50%
Buitendienstmedewerker	13%	13%	40%	0%	33%
Bureaumedewerker	28%	35%	30%	4%	4%
Beleids- of bedrijfsadviseur	31%	39%	30%	0%	0%
Projectmanagement	14%	52%	33%	0%	0%
Beveiliging, catering, facilitair	20%	30%	30%	10%	10%
Management / Directie	50%	33%	17%	0%	0%
Bestuur	75%	25%	0%	0%	0%

6.3 Samenwerking

De samenwerking lijdt onder het thuiswerken. Deze wordt over het algemeen als minder goed ervaren. We waarderen dit op 74% van de situatie op kantoor. Ook in onze betrokkenheid zien we een lichte daling.

In de hybride situatie herstelt zich dit (naar ca. 84%). Zoals uit de eerdere enquêtes ook naar voren komt, vinden we louter digitaal vergaderen vermoeiend, missen we de feedback die lichaamstaal biedt en missen we het informeel contact. Daarentegen waarderen we dat er meer vergaderdiscipline is.

6.3.1 Plusen en minnen van thuiswerken



6.3.2 Verschillen per afdeling, functie of leeftijd

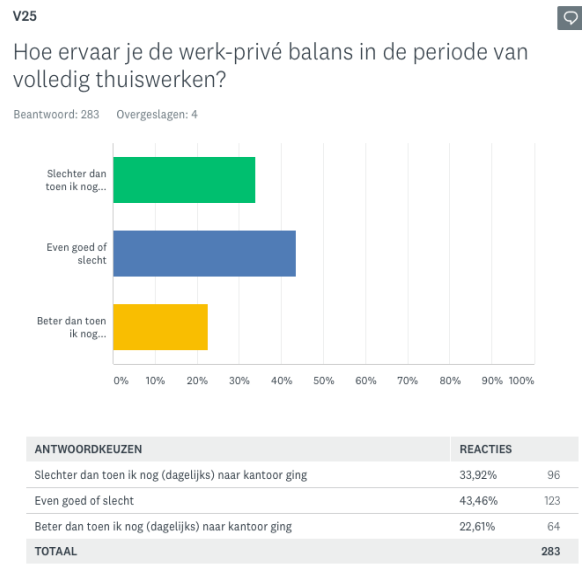
Er zijn vrijwel geen verschillen naar leeftijd, behalve dat de vijftigers er uitspringen in hun positieve waardering voor de samenwerking in de periode van thuiswerken.

Naar afdeling en functie zien we een vergelijkbaar beeld als bij de productiviteit.

6.4 Werk Privé balans

De werk prive balans is een punt van zorg bij thuiswerken. Uit het onderzoek blijkt dat dit in de praktijk meevalt voor tweederde van het personeel. Blijft dat een derde van onze medewerkers een verslechtering ervaart.

Als we dit combineren met de observatie dat 30% langere werkdagen maakt en dat de helft van de mensen op andere tijden en dagen werkt dan voorheen, dan zien we dat het bewaken van grenzen voor sommige medewerkers een uitdaging is.



6.4.1 Verschillen per afdeling, functie of leeftijd

We zien verschillen tussen de functiegroepen. Ook hier zien we dat vooral management en bestuur een verbetering in de werk-prive balans zien. Vooral bij de baliemedewerkers zien we een verslechtering, terwijl ook bij een belangrijk deel van de bureaumedewerkers en beleidsadviseurs de balans naar het negatieve doorslaat.

	<i>Slechter dan toen ik nog (dagelijks) naar kantoor ging</i>	<i>Even goed of slecht</i>	<i>Beter dan toen ik nog (dagelijks) naar kantoor ging</i>
<i>Balie- of receptiemedewerker</i>	66,67%	33,33%	0,00%
<i>Buitendienstmedewerker</i>	26,67%	53,33%	20,00%
<i>Bureaumedewerker</i>	29,32%	46,62%	24,06%
<i>Beleids- of bedrijfsadviseur</i>	42,17%	36,14%	21,69%
<i>Projectmanagement</i>	23,81%	61,90%	14,29%
<i>Beveiliging, catering, facilitair</i>	50,00%	40,00%	10,00%
<i>Management / Directie</i>	25,00%	33,33%	41,67%
<i>Bestuur</i>	0,00%	50,00%	50,00%

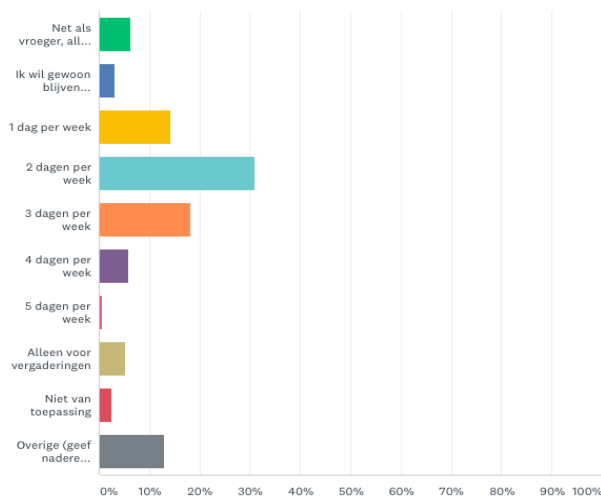
Dit vertaalt zich rechtstreeks naar de afdelingen waarin deze functies vooral vertegenwoordigd zijn.

Naar leeftijd zien we weinig verschillen. Alleen de leeftijdsgroep tussen de 30 en 40 ervaart een duidelijk grotere verslechtering dan andere groepen. Dit correspondeert met het feit dat deze leeftijdsgroep meer dan anderen (schoolgaande) kinderen thuis heeft en gedurende een deel van de periode naast werk ook thuisonderwijs moest worden gegeven.

6.4.2 De toekomst van het werken

Als de crisis achter de rug is, hoeveel dagen zou je naar kantoor willen?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
Net als vroeger, alle dagen	6,27%	18
Ik wil gewoon blijven thuiswerken	3,14%	9
1 dag per week	14,29%	41
2 dagen per week	31,01%	89
3 dagen per week	18,12%	52
4 dagen per week	5,92%	17
5 dagen per week	0,70%	2
Alleen voor vergaderingen	5,23%	15
Niet van toepassing	2,44%	7
Overige (geef nadere toelichting)	12,89%	37
TOTAAL		287

Toch lijkt dit niet te lijden tot de wens om weer terug te keren alle dagen naar kantoor. Slechts 7% wil weer full time op kantoor werken.

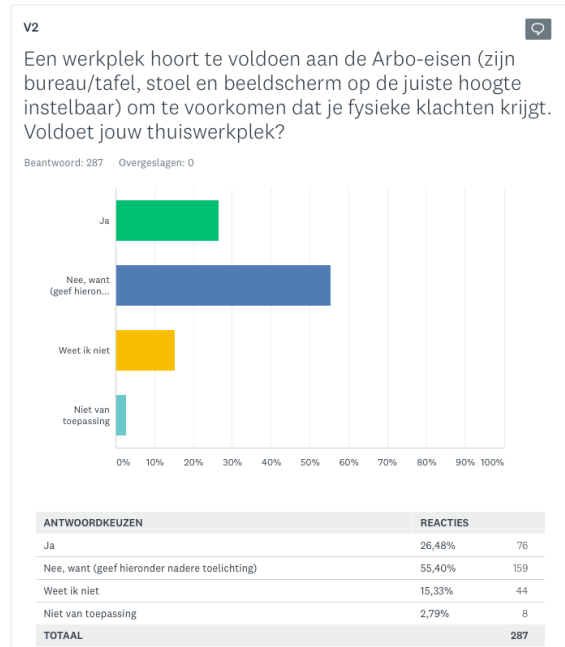
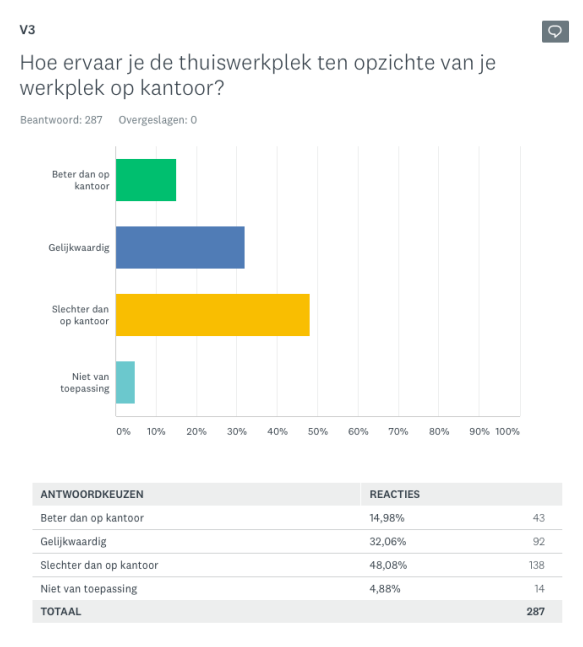
De grote meerderheid van de medewerkers ziet een hybride situatie als ideaal, waarin ze één, twee of drie dagen op kantoor werken. De grootste groep (meer dan een derde) mikt op een 50/50 verdeling, rekening houdend met parttime werkende collega's.

Een kleine minderheid wil volledig thuiswerken of alleen voor vergaderingen naar kantoor komen. De behoefte aan informeel contact en samenwerking anders dan alleen in vergadering of virtuele setting is daarbij de belangrijkste overweging voor de overgrote meerderheid om ook eens 'normaal' naar kantoor te komen.

6.5 De werkplek en werkplekondersteuning

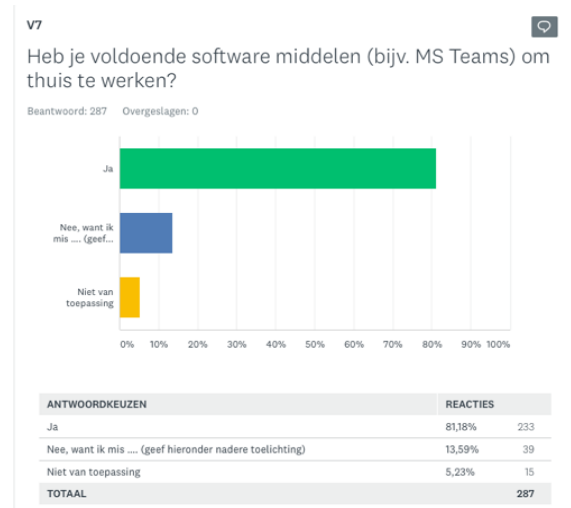
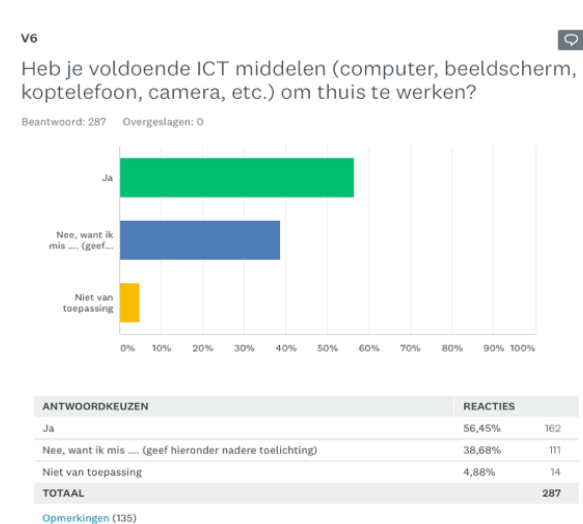
Hieronder delen we de beelden uitgesplitst naar inrichting thuiswerkplek de (ICT) ondersteuning en de toekomst van ons kantoor. Naast de enquête is ook door het management per afdeling uitgevraagd welke wensen er binnen de afdeling leven ten aanzien van werkplekken en vergaderruimtes en is de vraag gesteld: 'Hoe wil je als team in de toekomst werken en wat heb je daarvoor nodig? Dit geeft op punten een nadere invulling van de gestelde vragen.

6.5.1 Inrichting thuiswerkplek



De thuiswerkplek is voor de meeste medewerkers minder goed toegerust dan de kantoorwerkplek. Meer dan de helft heeft een aparte werkplek ingericht, al of niet in een afgescheiden werkruimte. Een kwart werkt aan de keukentafel. Dat zien we terug in het oordeel over de arbo-eisen. Ruim een derde vindt zijn plek niet voldoen aan de eisen. Als we dat combineren met het gegeven dat de meeste mensen structureel willen blijven thuiswerken, ook na de crisis, dan vraagt dit iets van de werkgever, om medewerkers hier meer in te faciliteren. Want de arbo-wetgeving is er niet voor niets.

6.5.2 (ICT) ondersteuning



Aan de ICT-ondersteuning ligt het niet. Met name ten aanzien van de software voor samenwerking is men tevreden. Dat gaat zowel om MS teams, Zoom, als het toegenomen gebruik van intranet. Wensen liggen er ten aanzien van het tweede beeldscherm en ten aanzien van het gebruik van MS teams binnen de kantooromgeving (RD web), gekoppeld aan Outlook.

6.5.3 Het kantoor van de toekomst

Door het management is per afdeling uitgevraagd welke wensen er binnen de afdeling leven ten aanzien van werkplekken en vergaderruimtes en is de vraag gesteld: 'Hoe wil je als team in de toekomst werken en wat heb je daarvoor nodig? De opbrengsten hiervan worden meegenomen in het project 'kantoor van de toekomst'.

Hieronder een selectie uit de eerste opbrengsten.

Hoe we willen werken:

- *voor individueel bureauwerk > thuiswerken*
- *online overleg met kleine groepen > thuiswerken*
- *workshops > in een passende vergaderruimte*
- *'Gevoelige' overleggen > in een passende vergaderruimte*

Wensen voor de inrichting:

- *Mogelijkheid om met je directe collega's hele dag in kleinere ruimte (maximaal 4 bureaus) te kunnen werken. Op die manier kan je ongestoord (en zonder anderen te storen) de hele dag door kort overleggen, sparren etc. De dingen die je mist als je alleen thuis zit.*
- *Meer vergaderruimtes.*
- *Het anders inrichten van de huidige bureauplekken op kantoor zodat hier kleine (vertrouwelijke) overlegplekken voor max 2 a 3 personen ontstaan.*
- *Studio(faciliteiten) met technische ondersteuning voor webinars, bijeenkomsten, presentaties, podcasts etc.*
- *Meer overlegplekken voor zowel individueel als overleg met groepen;*
- *Plekken om op kantoor ook in een afgesloten ruimte online overleggen te kunnen hebben*
- *Voor de één op één gesprekken over b.v. functioneren meer kleine vergaderruimtes.*
- *Gesprekken met grotere groepen (via mobiel, via MS Teams) bevallen niet goed. Je ziet niet iedereen, lichaamstaal is niet goed te zien of te interpreteren. Het voelt gemankeerd. Voor het werken met groepen blijven voldoende ruime vergaderruimtes noodzakelijk.*
- *We missen de praatjes bij de koffieautomaat, zowel voor de gezellig, maar ook zeker voor het netwerken. Dat moet een plek houden.*

7 Interviews en feedback

We hebben interviews gehouden met een bestuurder, een manager, een beleidsadviseur, een bedrijfsvoeringsadviseur en een medewerker in de publieke dienstverlening. Dit gaf een aantal duidelijk verschillende perspectieven op thuiswerken. Opvallend is toch dat de rode draad voor iedereen hetzelfde is.

We vullen de input uit deze gesprekken aan met de feedback uit de open vragen in de min enquêtes.

7.1 Productiviteit

De gedeelde ervaring is dat de going concern doorgang vindt. Alle geïnterviewden zijn in staat gebleken om hun geplande resultaten te halen. Maar hierbij worden een aantal belangrijke kanttekeningen geplaatst:

Voor de medewerker Wmo zijn de huisbezoeken weggevallen. Hierdoor is er minder zicht op de werkelijke situatie ter plaatse. Het aandragen van alternatieven ten opzichte van hetgeen aangevraagd wordt, is daardoor lastiger. Dit vergroot het risico op toekenningen die minder effectief of doelmatig zijn. Het volume is toegenomen, maar de kwaliteit is lager.

De bestuurder kan minder als boegbeeld optreden en minder zichtbaar zijn rol in de samenleving oppakken. Het netwerken is minder en er is minder informeel overleg. Ook het zichtbaar zijn in de organisatie is verminderd. Het onderhouden van contacten, ook als er geen directe zakelijke aanleiding is, is verminderd. Op de langere termijn ondergraaft dat het gemak waarmee (bij)gestuurd kan worden. Ook in het kader van collegiaal bestuur is het noodzakelijk om elkaar soms in levenden lijve te ontmoeten.

Meer in het algemeen is de constatering dat zodra het spannend wordt, er belangen spelen, tegenstellingen overbrugd moeten worden of er persoonlijke zaken spelen, dat dan een overleg 'in real life' geboden is.

De manager ziet dat het werk gewoon doorgang vindt. Wel is er aandacht voor de verschillen in belastbaarheid. Mensen die tijdens lockdown de zorg voor kinderen hadden, waren minder inzetbaar. Maar dit is op afdelingsniveau opgevangen. In haar eigen werk ziet ze een verschuiving doordat ze minder 'in de wandelgangen aangeklampt wordt', waardoor er ruimte ontstaat voor reflectie en om bewuster en gericht te managen. Tegelijkertijd neemt de noodzaak voor regelmatig contact toe. Per team zijn er verschillen in de mate van zelfsturing.

Voor de beleids- en bedrijfsadviseurs geldt dat ze eigenlijk al het werk gewoon kunnen blijven doen en dat hun effectiviteit minstens zo hoog is als op kantoor. Door het wegvallen van onnodige overleggen ontstaat er juist ruimte om meer te doen. Thuis zijn er ook minder verstoringen. De noodzaak om gestructureerd te werken en de samenwerking en het overleg meer dan ooit te organiseren wordt door beiden onderschreven.

Met kinderen in de schoolgaande leeftijd die thuisonderwijs krijgen in de eerste maanden van de lockdown, heeft een medewerker erg moeten schipperen met de tijd en werd de dag als versnipperd ervaren.

7.2 Samenwerking

Voor een medewerker is de samenwerking duidelijk slechter geworden. Er zijn minder afstemmingsmomenten. De meer algemene ontwikkelingen op de afdeling gaat langs haar heen. Er is weinig aandacht voor teamontwikkeling, omdat 'we natuurlijk dachten dat het een tijdelijke situatie is'. Er zijn wel contacten met specifieke collega's waar de medewerker haar verhaal kwijt kan, maar de echte inbedding in de organisatie en het teamgevoel lijdt onder het langdurig thuiswerken.

Een ander vindt het opvallend dat iedereen de technische middelen voor teleconferencing snel oppakte. Veel mensen aanwezig bij vergaderingen, iedereen netjes op tijd. Er is geen 'Bussums kwartiertje' meer. De vergaderdiscipline is groter bij online sessies. Ook met externen is effectief online vergaderd in grote sessies.

Een nadeel is dat teleconferencing vermoeiender is dan gewoon vergaderen.

Ook de bestuurder ziet dat het concreet vergaderen over zaken, en de werkoverlegjes absoluut effectiever zijn gedaan toen dat digitaal ging. Werkoverleggen zijn korter geworden, maar niet leuker. *'Wat ik mis, normaliter zou je gewoon even langslopen. Ik mis de smalltalk. Want één van de leukste aspecten van mijn functie is praten met mensen.'*

Voor collegevergaderingen en overleggen met een politieke lading of belangentegenstellingen is digitaal vergaderen niet optimaal. Het gemis aan lichaamstaal, aan elkaar in de ogen kunnen kijken, is een beperking.

Voor sommige medewerkers geldt dat de aanwezigheid van kinderen een verstoring is soms, net als die van partners die gelijktijdig vergaderen in dezelfde ruimte. Of er moet worden uitgeweken naar de keukentafel, waar niet alle middelen aanwezig zijn.

In de hybride situatie wordt het niet vanzelf beter. Een medewerker zegt: *'Het schakelen is lastiger dan óf allemaal op kantoor óf allemaal thuis.'*

Collega's die door privé omstandigheden thuis móeten blijven, omdat zij of hun gezin in de risicogroep zitten, vinden het werken vanuit de hybride situatie lastiger geworden. Hun collega's gaan deels weer naar kantoor en hebben weer informeel contact met elkaar. De thuisblijvers voelen zich daardoor meer geïsoleerd.

7.3 Overige bevindingen

7.3.1 De middelen voor thuiswerken zijn voldoende, maar niet optimaal

Bij alle geïnterviewden was de thuiswerkplek prima geregeld. Sommigen hadden een tweede scherm vanuit Gooise Meren erbij geplaatst. Zoals ook uit de mini-enquêtes blijkt is de beperking om MS teams buiten RD web te benaderen een belemmering. Het vergaderen via een telefoonscherm is niet optimaal.

'Ik heb mezelf verbaasd hoe snel ik me kon aanpassen aan de nieuwe technieken (teams/zoom etc.). We hadden goede equipment thuis, dat helpt! Camera, headset, goede stoel.'

7.3.2 De toekomst is blijvend thuiswerken, in een effectieve mix

Allen zien ons ook niet terugkeren naar een volledige werkweek op kantoor. De communis opinio is dat een 50/50 verdeling van thuis- en kantoorwerken waarschijnlijk het optimum is. Dit hangt natuurlijk wel van de aard van het werk af. Ook wordt genoemd dat het voor mensen die nabij kantoor wonen wellicht minder voordelen biedt om thuis te werken dan voor medewerkers met lange woon-werk reistijd.

Persoonlijke omstandigheden spelen net zo zeer een rol als zakelijke overwegingen, nu is gebleken dat ook van afstand gewerkt en samengewerkt kan worden. Zo zegt een medewerker: *'Wat ik fijn vind is dat zelfstandig iedereen de keuze kan maken om thuis te werken of niet. De vrijheid heeft voor mij gewerkt.'*

Maar ook: *'Ik zelf zou toch weer fulltime op kantoor willen werken, voor de werk/privé balans. Ik ben grotendeels alleen thuis, ook niet gezellig. Ik woon ook dichtbij. Uit oogpunt van milieu zou ik toch graag zien dat meer mensen thuis willen werken en minder reizen van en naar het werk.'*

Iets wat al langer speelt, maar in deze situatie zichtbaarder is geworden, is dat werk en privé steeds meer door elkaar heen lopen, dat is een maatschappelijke trend, die nu versterkt wordt. Dit is een moment om dat met zijn allen te benoemen en om daarin grenzen te stellen, stelt de bestuurder, die dit wel primair een eigen verantwoordelijkheid van de medewerker vindt.

7.3-3 De coronacrisis speelt ook zelf een rol, het is niet alleen thuiswerken

Een kanttekening bij dit onderzoek is dat het niet louter een experiment in thuiswerken is. Het is veroorzaakt door de Coronacrisis. Die speelt op zich een rol en heeft effect op aard, kwaliteit en beleving van het werk. Dat gaat om extra werk vanwege de crisis, of om meer gedoe thuis, met (niet naar) school gaande kinderen. Maar het heeft ook emotionele en mentale impact.

'De extra voorzichtigheid is vermoeiend. Ik mis gezelligheid, ik ging niet eens naar familie. Sinds 9 augustus pas voor het eerst iets gezelligs gedaan. Het is niet ontspannen als we afspreken, want je weet dat een deel van de populatie zich niet aan de afspraken houdt.'

8 Overzicht productiviteitscijfers

8.1 Productie

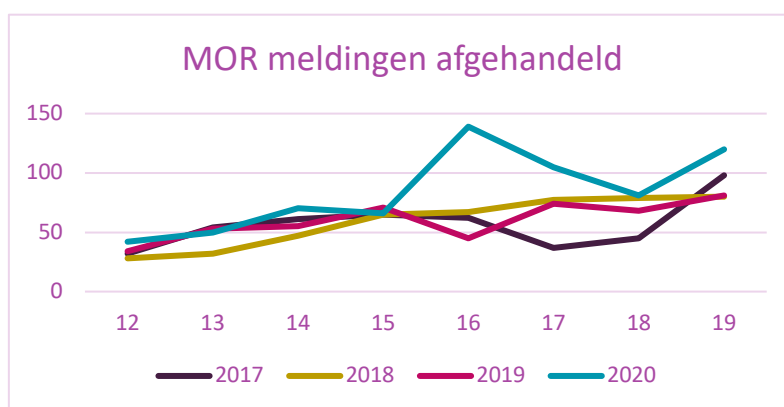
We hebben een aantal eenvoudig te achterhalen cijfers opgehaald, om de beleefde productiviteit te toetsen. Dit zijn:

- Mor meldingen;
- aantal reisdocumenten;
- afhandelingstermijnen facturen;
- aantal (terug)belverzoeken;
- aantal vragen via de diverse kanalen;
- aantal aangevraagde en afgegeven omgevingsvergunningen;
- aantal collegebesluiten;
- aantal geregistreerde zaken in Mozard.

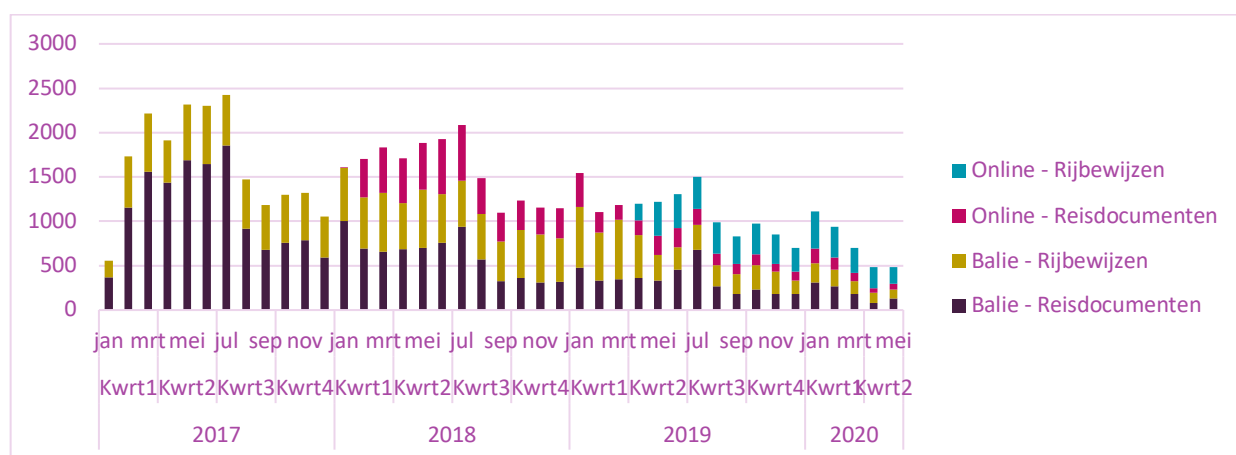
8.1.1 MOR meldingen

De meldingen buitenruimte geven het volgende beeld over de weken 12 tot en met 19 (periode van volledig thuiswerken).

Er zijn beduidend meer meldingen gedaan en deze zijn binnen dezelfde termijnen afgedaan als in andere jaren.

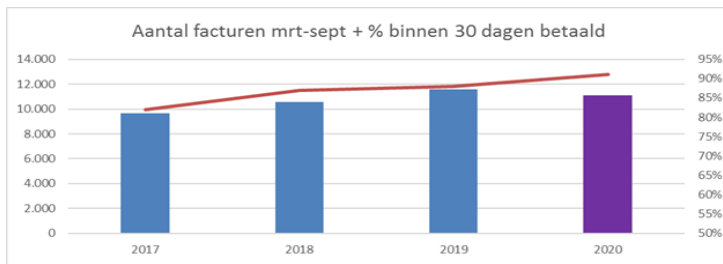


8.1.2 Reisdocumenten



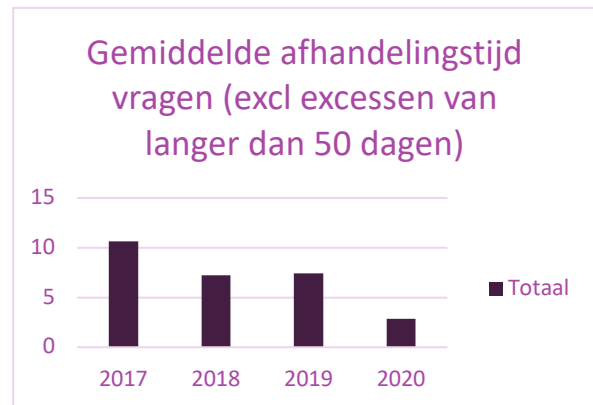
Het aantal aangevraagde reisdocumenten laat een daling zien. De reisbeperkingen hebben blijkbaar ook tot een vermindering van aanvragen geleid. Meer in het algemeen zien we een daling van het aantal bezoeken aan het KCC. De weg naar de onlinedienstverlening is gestegen.

8.1.3 Facturen

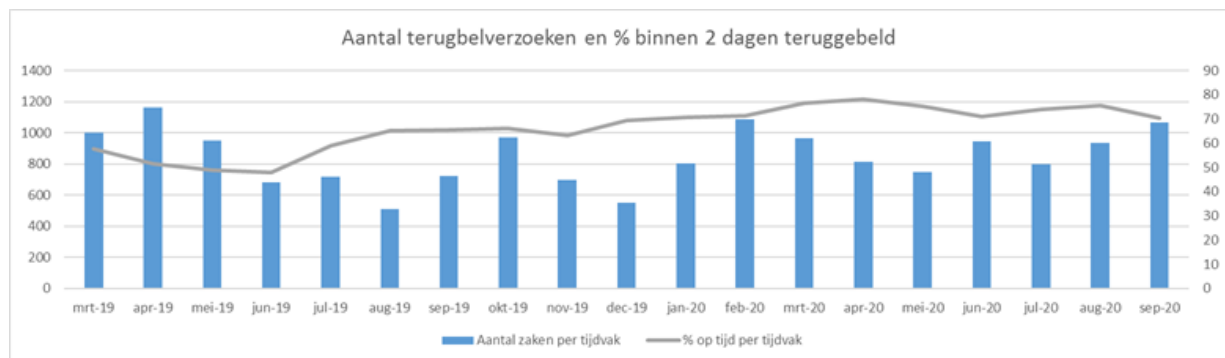


Het aantal facturen is gelijk aan 2019. Het aantal binnen de termijn betaalde facturen is gestegen van 80% in 2017 naar % in 2020 (was 86% in 2019)

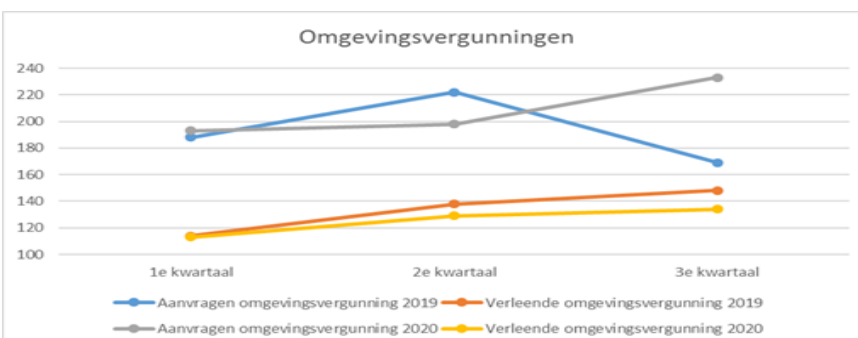
8.1.4 Terugbelverzoeken en vragen



We zien een duidelijke verbetering van de snelheid waarmee terugbelverzoeken worden voldaan. Hetzelfde geldt voor de beantwoording van vragen. Het aantal is gelijk gebleven ten opzichte van 2019, en duidelijk hoger dan in 2017 en 2018. In meer detail, waarbij de toename van het aantal belverzoeken zichtbaar is alsmede het gestegen percentage binnen 2 dagen teruggebeld:



8.1.5 Vergunningen en besluiten

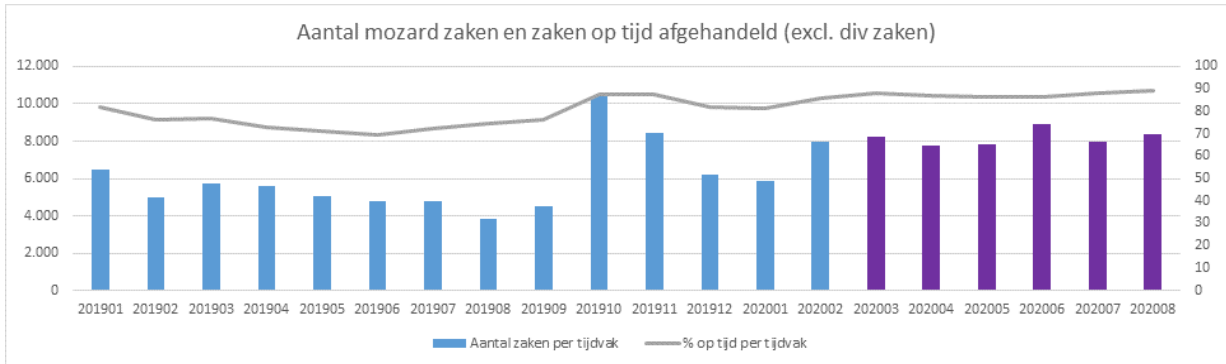


Het aantal Omgevingsvergunningen in de eerste fase van de crisis was gelijk aan voorgaande jaren. Daarna zagen we een verschuiving in de aard van de vergunningen, minder grote projecten en meer kleinere verbouwingen.

Ook in algemene zin zien we een stijgende lijn in het aantal genomen besluiten. De crisis heeft hier geen herkenbaar effect op gehad.

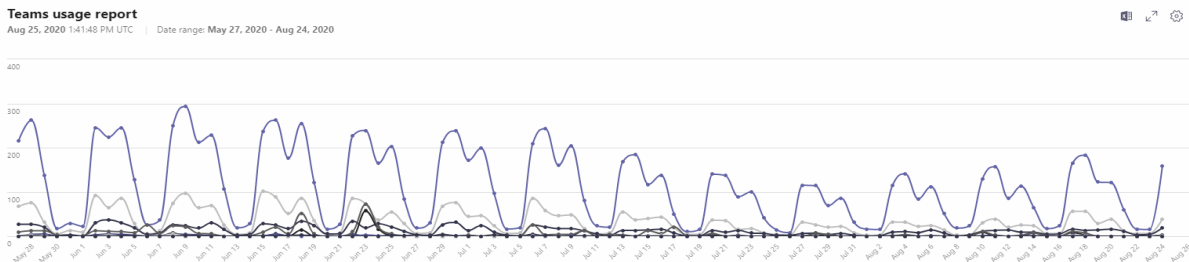


In het aantal geregistreerde zaken in ons Documentair Informatie Systeem Mozard zijn we hetzelfde beeld. Er is een gestage stijging over de jaren en de afhandelingstijd is stabiel. Meer dan 90% wordt binnen de termijn afgehandeld.



8.2 Overleg

Het aantal overleggen is -voor zover we dat via agenda vergelijking kunnen achterhalen- min of meer gelijk gebleven ten opzichte van op kantoor werken. In de hybride fase zien we een daling, maar die komt ook overeen met eenzelfde periode (zomermaanden) op kantoor. Onderstaand overzicht laat het verloop over de maanden mei tot en met augustus zien. Op piekdagen zijn er 300 overleggen via MS teams. Met een gemiddeld aantal deelnemers van 5, betekent dit dat medewerkers op die dagen aan gemiddeld 4 à 5 overleggen deelnemen.



9 Onderzoeken van andere partijen

We zijn niet de enige organisatie die onderzoek heeft gedaan naar het thuiswerken tijdens de Coronacrisis. Zowel in Nederland als internationaal zijn er diverse onderzoeken gedaan. De insteek daarvan is wel sterk verschillend, zodat de uitkomsten niet één op één vergelijkbaar zijn met het onderzoek dat wij binnen Gooise Meren hebben uitgevoerd. Desondanks helpt het wel om onze resultaten in perspectief te plaatsen.

Hieronder geven we een selectie van de resultaten van deze onderzoeken, waarbij we kort aangeven welke insteek dat onderzoek had.

9.1 Nederland

9.1.1 Binnenlands bestuur bevestigt de beelden

In Nederland is al vrij snel een enquête uitgezet door Binnenlands Bestuur die vergelijkbare thema's raakt als ons onderzoek. Er is respons geweest vanuit de helft van de gemeenten. Een beperking van dat onderzoek is dat het ging om een online enquête waaraan 197 ambtenaren hebben meegedaan die in het vakgebied HRM werken. Dat betekent dat er niet op de werkvloer is bevraagd, maar alleen de beelden vanuit P&O zijn opgehaald. Toch zijn de resultaten herkenbaar. Vanuit het persbericht:

Productiever

Thuiswerkende ambtenaren zijn productiever en werken efficiënter, zo geven heel veel ambtenaren aan. De concentratie is ook stukken beter en er kan ongestoord worden gewerkt. Dat komt de organisatie allemaal ten goede. Het ontbreken van reistijd wordt als (persoonlijk) pluspunt ervaren. Er is ook een veel betere balans tussen werk en privé, geven veel respondenten aan. Daar is echter lang niet iedereen het mee eens. Als negatieve gevolgen van het (vele) thuiswerken noemt een aantal juist de onbalans tussen werk en privé. De laptop ligt altijd in de buurt.

Meer autonomie

Vrijheid om de werktijd zelf in te delen is een veel gehoord pluspunt van het thuiswerken. Als meerwaarde wordt eveneens genoemd dat medewerkers meer autonomie hebben.

Korter vergaderen

Korter vergaderen is ook een prettig bijverschijnsel. 'Digitaal vergaderen is efficiënter; het levert tijdswinst op.' 'Vergaderingen zijn zakelijker en meer gestructureerd', geeft ook een ander aan. Anderen vinden juist van niet en stellen daarnaast dat digitaal vergaderen dodelijk vermoeiend is.

Persoonlijk contact

Met stip op een van de meest genoemde negatieve gevolgen van het vele thuiswerken, staat het gemis aan persoonlijk contact. Er is geen praatje bij de koffieautomaat meer en spontane ontmoetingen in de wandelgangen waaruit goede ideeën kunnen ontstaan, worden node gemist. 'Snelle oplossingen door toevallige ontmoetingen vallen weg', stelt een ambtenaar. 'Er is minder informeel contact en daardoor is er minder gevoel "hoe de hazen lopen"', geeft een ander aan. Sommige collega's gaan ook 'zwemmen', stelt weer een ander. 'Je ziet niet hoe het echt met iemand gaat', geeft een van de respondenten aan. Ook is interne afstemming lastiger en komt de integraliteit in het geding. 'Samenwerken is face-to-face toch fijner en productiever', vindt een ambtenaar.

Vervreemding

'Niet iedere medewerker en leidinggevende is er klaar voor', stelt een ander. 'Het vraagt investering in cultuuraanpassing en in leidinggevendens.' Vervreemding en het wegebben van de sociale cohesie worden door diverse ambtenaren als nadeel genoemd. En verhoogde productiviteit kan prettig zijn, maar er moet ook voor overbelasting worden gemaakt, waarschuwt een respondent.

9.1.2 De Rabobank concludeert dat 89% van de economie kan doordraaien

Vanuit de Rabobank is een heel ander onderzoek gedaan, waarbij gekeken is welk deel van onze economie doordraait, als iedereen thuiswerkt. Daaruit kwam naar voren dat inmiddels 89% van de economie op anderhalve meter kan worden gedaan en bijna de helft vanuit huis. Naast grote delen van de overheid, kan ook in de ICT, de specialistische zakelijke dienstverlening en bij financiële instellingen het werk grotendeels vanuit huis gedaan. De RABO concludeert dat in de landbouw, bouw en industrie vrijwel niet kan worden thuisgewerkt, maar kunnen de werkzaamheden wel op meer dan anderhalve meter van anderen doorgang vinden. Ongeveer tien procent van de Nederlandse economie kan niet op meer dan anderhalve meter afstand van anderen plaatsvinden, dat in de horeca, de zorg en overige persoonlijke dienstverlening zoals de kappersbranche. Een interessante conclusie is ook dat, gegeven de sectorstructuur van Nederlandse regio's, vooral de noordvleugel van de Randstad grotendeels kan worden omgevormd tot thuiswerkeconomie.

9.1.3 ANWB constateert dat mensen liefst twee dagen per week thuiswerken

De ANWB heeft een representatief onderzoek gedaan onder 2.000 Nederlanders. Veel werkenden die de afgelopen periode min of meer verplicht hebben thuisgewerkt, zijn daar positief over, zo blijkt. Circa 60% wil na de crisis twee of meer thuiswerkdagen behouden. Slechts 21% van de deelnemers aan het onderzoek wil weer elke dag naar kantoor. Van de mensen die al thuiswerkervaringen hadden zegt 67% dat nog vaker te willen doen. Of dat ook mogelijk is hangt in hoge mate af van de houding en het beleid van de werkgever, aldus 71% van de thuiswerkers.

De ANWB heeft ook de eigen medewerkers bevroegd. Onderzoek onder 1.200 medewerkers wijst uit dat zij nog positiever staan tegenover thuiswerken. Na de crisis zou twee of drie dagen thuiswerken de norm kunnen worden, aldus de ANWB.

9.1.4 Voer voor onderzoekers

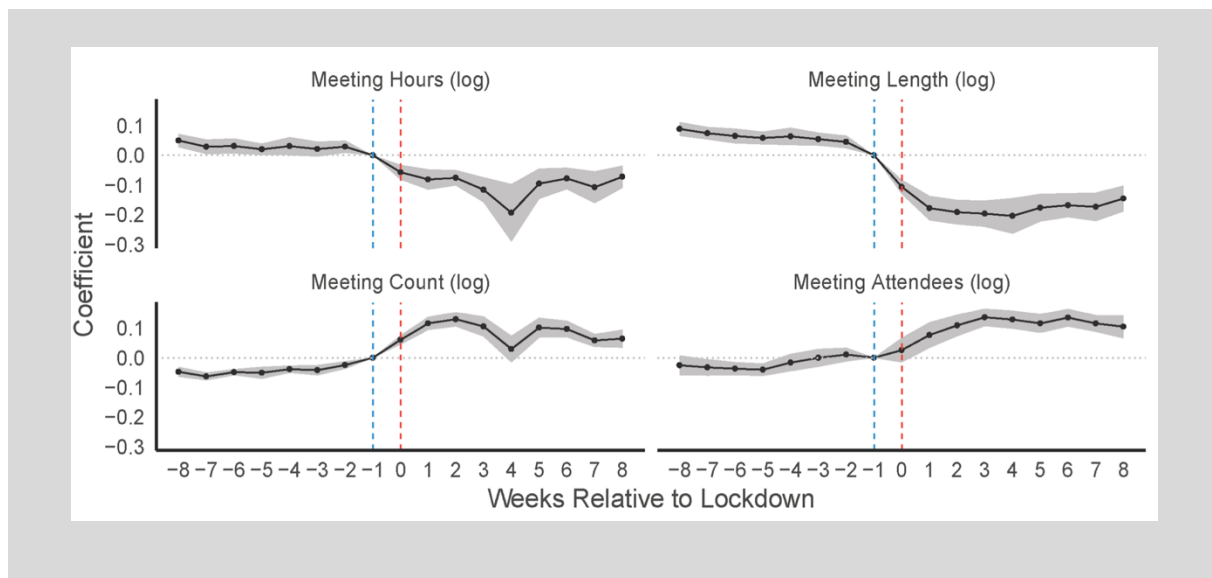
Ook vanuit academische kring zijn diverse onderzoeken gestart, maar nog niet gepubliceerd. En op dit moment heeft de FNV ook een onderzoek uitstaan, maar ook daarvan zijn de uitkomsten nog niet bekend.

9.2 Internationaal

Internationaal zijn er ook diverse onderzoeken, waarvan we er twee uitlichten. De eerste is van het Amerikaanse 'National Bureau of Economic Research (NBER)' en de tweede van Microsoft. Beide richten zich meer in detail op de werkweek van de thuiswerker.

Het NBER heeft onderzoek gedaan onder ruim 3 miljoen mensen in Amerika, Europa en het Midden-Oosten. Zij constateert dat thuiswerker vaker vergadert, maar korter en effectiever. Dat de werknemer langere dagen maakt en de grens tussen werkweek en weekend ziet vervagen. Er wordt gemiddeld 48,5 minuten per dag langer gewerkt door de thuiswerker. Dit betekent dat de tijdwinst door minder woon-werk verkeer vrijwel geheel wordt ingezet voor het werk.

We explore the impact of COVID 19 on employee's digital communication patterns through an event study of lockdowns in 16 large metropolitan areas in North America, Europe and the Middle East. Using de identified, aggregated meeting and email meta data from 3,143,270 users, we find, compared to pre pandemic levels, increases in the number of meetings per person (+12.9 percent) and the number of attendees per meeting (+13.5 percent), but decreases in the average length of meetings (20.1 percent). Collectively, the net effect is that people spent less time in meetings per day (11.5 percent) in the post lockdown period. We also find significant and durable increases in length of the average workday (+8.2 percent, or +48.5 minutes), along with short term increases in email activity. These findings provide insight from a novel dataset into how the nature of work has changed for a large sample of knowledge workers.



Onderzoek door Microsoft onder de eigen medewerkers bevestigt dit beeld. Zij zien vooral de opkomst van de korte (30 minuten) meeting en de toename aan interne mail en berichten, ook in de avond en de weekenden. Microsoft heeft het gebruik van de eigen middelen (email, teams, messaging etc.) tot in detail gemonitord en komt tot het volgende:

The results are a mixture of surprises and confirmations. For instance, the data revealed that workers' days are getting longer, by around four hours extra per week on average. "Employees said they were carving out pockets of personal time to care for children, grab some fresh air or exercise, and walk the dog. To accommodate these breaks, people were likely signing into work earlier and signing off later", the authors observed. "A new 'night shift' has taken root, which employees are using to catch up on work — and not only focused individual work. The share of IMs sent between 6 PM and midnight has increased by 52%." Similarly, employees who had previously "well protected weekends suddenly have blurrier work-life boundaries. The 10% of employees who previously had the least weekend collaboration — less than 10 minutes — saw that amount triple within a month."

Elsewhere, there have been significant positives. "One data point stunned us: the rise of the 30-minute meeting", they add. "While weekly meeting time increased by 10% overall — we could no longer catch up in hallways or by the coffee machine, so we were scheduling more connections — individual meetings actually shrank in duration. We had 22% more meetings of 30 minutes or less and 11% fewer meetings of more than one hour."

Microsoft heeft het onderzoek later herhaald, met ook inzichten in de effecten bij het versoepelen van de lockdown, gedeeltelijk terug naar kantoor. Mensen geven aan vergaderen op afstand steeds vermoeiender te gaan vinden. Maar nu de maatregelen versoepelen en werkplekken langzaam weer opengaan, geeft men ook aan weer op kantoor te werken uitdagender te vinden dan vóór de pandemie.

En hard bewijs voor wat we ook in het Gooise Meren onderzoek als beleving aantreffen: Metingen van hersengolven laten zien dat aanhoudende concentratie bij videovergaderingen tot vermoeidheid leidt. Zo zien we dat vermoeidheid zich manifesteert na 30 tot 40 minuten in een vergadering. Het moeilijker oppikken van non-verbale signalen, weinig interactie tijdens het scherm delen, maar ook meer schermtijd en het meer moeten focussen zijn hier de belangrijkste factoren in.

Deel 3: Analyse en conclusie

10 Samenvatting resultaten

10.1 Productiviteit

We hebben de volgende twee hypothesen getoetst, om te bezien of de 'common sense' verwachtingen uitkomen:

1. Door massaal thuis te werken treedt er productiviteitsverlies op, ten opzichte van de situatie dat volledig op kantoor gewerkt wordt.
2. Door gedeeltelijk thuis te werken en gedeeltelijk op kantoor, treedt er productiviteitswinst op, ten opzichte van de situatie dat volledig op kantoor gewerkt wordt.

Beide hypothesen moeten we verwerpen. Het blijkt dat er bij thuiswerken productiviteitswinst ontstaat. Dit varieert wel, waarbij de privé-omstandigheden een belangrijke rol spelen. De Corona-crisis heeft met name voor ouders van schoolgaande kinderen een grote impact gehad, die maakte dat deze categorie veel minder productief heeft kunnen zijn. Als we deze specifiek groep buiten beschouwing laten en dus kijken naar het effect van thuiswerken, zonder 'corona-effect', dan is er sprake van 10 tot 20% productiviteitswinst.

De winst wordt veroorzaakt door minder verstoringen, door meer focus en door het wegvallen van als overbodig ervaren overleggen. De winst zit ook in het wegvallen van reistijd. (Inter)nationaal onderzoek geeft aan dat de thuiswerker langere dagen maakt. Dit effect is bij Gooise Meren ook aanwezig, zij het minder dan in de eerder genoemde onderzoeken bij Amerikaanse bedrijven is gezien.

Het gedeeltelijk op kantoor werken, levert geen productiviteitswinst op. Het gaat juist gepaard met de ervaring van een (gering) verlies. Dit zit niet zozeer in de gebruikelijke verstoringen, die men als nadeel ondervond bij het volledig op kantoor werken, maar meer in het feit dat men nu met name naar kantoor komt voor overleggen. In de beleving gaat dat ten koste van het ongestoord doorwerken.

Kanttekening

Bij de productiviteitswinst moeten een aantal kanttekeningen geplaatst. Vrijwel iedereen geeft aan dat de noodzakelijke resultaten gewoon worden bereikt. De going concern vindt doorgang. Maar nieuwe initiatieven en sommige projecten lopen vertraging op. Ook worden op sommige taakvelden kwalitatief concessies gedaan, omdat bijvoorbeeld toetsing en toezicht ter plaatse niet kan worden gedaan. Dit is een effect vanuit de 'anderhalve' meter maatregelen. Zouden we weer naar normale omgangsvormen terugkeren, dan kan dit weer opgepakt worden. Het geeft ook aan dat niet alles op afstand kan worden gedaan.

Onderliggend aan de kwalitatieve beperkingen die ervaren worden, ligt het verschil in de wijze van samenwerken. In de thuiswerksituatie bestaat dat uit bellen, mailen en teleconferencing. De fysieke overlegvormen en het informele overleg in de wandelgangen worden hierdoor vervangen, maar dat levert niet hetzelfde resultaat op.

10.2 Samenwerking

Ook op het vlak van samenwerking hebben we een tweetal verwachtingen vooraf geformuleerd. Dat zijn:

1. Door massaal thuis te werken, verloopt de samenwerking moeizamer, ten opzichte van de situatie dat volledig op kantoor gewerkt wordt.
2. Door gedeeltelijk thuis te werken en gedeeltelijk op kantoor, is de samenwerking verbeterd, ten opzichte van de situatie dat volledig op kantoor gewerkt wordt.

Deze beide hypothesen zijn bevestigend beantwoord. In de thuiswerksituatie wordt de samenwerking als minder goed ervaren dan op kantoor. Dit effect is echter niet erg groot in kwantitatieve zin. Als we achter dat globale oordeel kijken, dan zien we juist twee tegengestelde effecten:

1. Het op going concern gerichte, zakelijke overleg gaat effectiever. De vergaderingen zijn meer gefocussed, korter en zakelijker. Vergaderingen starten op tijd, niemand komt te laat, en eindigen op tijd. Er zijn meer korte overleggen, er wordt meer gemaild en meer gebeld.

- II. 'Beladen' overleggen gaan minder goed. Bij besprekingen die persoonlijk zijn, slecht nieuws gesprekken, functioneringsgesprekken e.d. is fysieke aanwezigheid eigenlijk onmisbaar. Dit geldt ook voor overleggen waarin belangentegenstellingen spelen, zoals onderhandelingen en sommige bestuurlijke overleggen. Ook waar teambuilding aan de orde is, worden digitale werkvormen als te beperkt ervaren.

In de hybride situatie is een deel van dit gebrek ondervangen. Mede daarom wordt in die situatie de samenwerking als beter ervaren. Dit is echter nog niet op het peil van de periode dat we nog volledig op kantoor werkten.

Hieraan debet is dat de twee meest gemiste vormen van contact op kantoor niet met de nu zeer beperkte aanwezigheid op kantoor te ondervangen zijn. Dat zijn de onverwachte ontmoetingen, die leiden tot inspiratie en nieuwe ideeën. En dat is het gesprek in de wandelgangen, waardoor contacten breder in de organisatie onderhouden worden en de collegialiteit gevoeld. Wat we ook hebben gezien is een toename van het gebruik van intranet, door het vormen van groepen waarin kennis en documenten gedeeld worden, alsook door het meer informeel delen van ervaringen.

We missen onze collega's.

10.3 Andere effecten

Meer in het algemeen zagen we met name in de beginmaanden van de lockdown een vermindering van economische activiteit, vlieg- en autoverkeer en het opbloeien van de natuur. Het werd stiller en de lucht was schoner. Voor de medewerker verdween het woon-werkverkeer. In de blogs op intranet werd vaak stilgestaan bij deze effecten. Ineens moesten we met zijn allen stilstaan, terwijl het om ons heen stiller was. Voor de een was dit een verademing en voor de ander vervreemdend.

10.3.1 Werk - privé balans

Het werken thuis vraagt om meer zelfdiscipline. Er zijn verschuivingen gevoeld in de werk-privé balans. Hier is geen eenduidig oordeel over te geven. Een belangrijk deel, ongeveer een derde van het personeel, ervaart een verslechtering, terwijl een vrijwel even grote groep (een kwart) een verbetering ervaart. Deze tegenstrijdigheid zit in de persoonlijke beleving van de situatie waarin werk en privé meer door elkaar heen loopt. Voor de een is dat belastend en voelt het alsof het werk nooit weg is. Voor de ander is het juist een bevestiging van autonomie en zelfstandigheid en wordt er vrijheid ervaren in het zelf kunnen afwisselen van werk- en privé. De werkdag wordt langer, maar er is ook meer ruimte om privé-zaken af te handelen. De een ervaart het wegvallen van structuur als belastend, de ander juist als bevrijdend.

Dit betekent ook dat er geen pasklare benadering van dit onderwerp is, die voor alle medewerkers de juiste oplossing biedt. Bij de aanbevelingen komen we hierop terug.

10.3.2 Versnelde digitalisering

Een tweede belangrijk neveneffect is te vinden in de versnelde digitalisering. Binnen enkele dagen zijn we met zijn allen omgeschakeld naar volledig digitaal werken. Dat ging gemakkelijker dan gedacht. Veel medewerkers hebben zichzelf en hun collega's verbaasd. Blijkbaar waren we al digitaal vaardiger dan we dachten. De resterende weerstand die er mogelijk nog was, is verdwenen. Onder druk wordt alles vloeibaar. We hebben met zijn allen snel en veel geleerd. Dat is een enorm winstpunt.

10.3.3 Andere vaardigheden nodig

Met zijn allen thuiswerken, of deels thuiswerken en deels op kantoor, vraagt om andere vaardigheden. We zien aanpassingen in de manier waarop medewerkers hun eigen werk organiseren. We zien aanpassingen in de manier van samenwerken en we zien aanpassingen in de wijze van leidinggeven. Vanuit de onderzoeken en interviews komt dit vooral anecdotisch naar voren, maar er is een rode draad te vinden:

- Thuiswerken vraagt om een gestructureerde aanpak vanuit een grote eigen verantwoordelijkheid. Vrijwel iedereen heeft daarbij stil gestaan en is zijn werkdag en werkweek gericht gaan indelen.
- Samenwerking gaat niet vanzelf. Alleen het 'verplaatsen' van de normale vergadercyclus naar digitaal overleg is niet genoeg. Er is extra aandacht nodig voor de aard en de frequentie van overleg, waarbij ook de informele aspecten ruimte krijgen. Veel teams hebben aanvullende systemen in het leven geroepen, zoals whatsapp groepen of groepen op intranet. Er wordt meer gebeld en meer gemaïld.
- Leidinggevendenden proberen elk op eigen wijze de nabijheid te organiseren, om te zorgen dat medewerkers aangehaakt blijven. In het samenspel tussen leidinggevende en medewerker zien we de vraag naar meer concrete resultaatafspraken naar voren komen.

11 Conclusies en aanbevelingen

NB: Bij de aanbevelingen gaan we ervan uit dat er een tijdperk komt, waarin de Corona maatregelen niet leidend zijn voor de keuzen die we maken, maar dat er een nieuw normaal komt, waarin we weer vrij zijn om hierin zelf onze weg te bepalen.

11.1 Productiviteit

De belangrijkste conclusie is dat thuiswerken bijdraagt aan de productiviteit. Door substantieel thuiswerken te bevorderen kan er winst geboekt worden. De dagen die op kantoor gewerkt worden in de hybride situatie leiden tot minder productiviteitswinst. We durven de stelling aan dat, hoe meer dagen thuis gewerkt wordt, hoe hoger de productiviteitswinst.

Aanbeveling 1: We doen daarom de aanbeveling om thuiswerken zo veel als mogelijk te bevorderen en te faciliteren.

Een kanttekening hierbij is dat voor sommige werkzaamheden er een kwaliteitsverlies optreedt, wanneer deze van afstand moeten worden gedaan.

Aanbeveling 2: Identificeer welke taken kwalitatief beter op locatie kunnen worden gedaan én identificeer welke locatie dat is (op kantoor, op de bouwplaats, bij de burger thuis, etc) en maak dat mogelijk.

Een tweede kanttekening is dat niet iedereen over een geschikte thuiswerkplek beschikt. Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

Aanbeveling 3: Zie de thuiswerkplek als een 'dependance' van het kantoor en faciliteer deze alsof het een kantoorwerkplek is. Biedt de medewerker een kantoorstoel, beeldschermen, laptop, headset etc

Aanbeveling 3a: Biedt ergonomisch advies aan.

Aanbeveling 4: Medewerkers die niet over een geschikte thuiswerkplek beschikken en dat ook niet kunnen realiseren met hulp van de werkgever, moeten in de gelegenheid zijn om op kantoor te werken, dan wel op een geschikte werkplek elders.

Aanbeveling 4a: Biedt medewerkers gelegenheid om 'deelwerkplekken' te huren in de eigen woonplaats voor medewerkers die een substantiële reistijd woon-werkverkeer hebben.

11.2 Samenwerking

In de thuiswerksituatie wordt de samenwerking als minder goed ervaren dan op kantoor. Dit effect is echter niet erg groot in kwantitatieve zin. Het op going concern gerichte, zakelijke overleg gaat effectiever. 'Beladen' overleggen gaan minder goed.

Omdat we uitgaan van blijvend meer thuis- en op afstand werken doen we een aantal aanbevelingen om dit verder te faciliteren. Om te beginnen in de randvoorwaardelijke sfeer voor de zakelijke overleggen.

Aanbeveling 5: Ondersteun de digitale samenwerking met adequate tools. Dit is niet alleen vergadersoftware, maar ook software voor teamwerk en werken in projecten. Integreer de tools voor thuiswerken in de werkomgeving (het niet functioneren van MS teams binnen Rdweb wordt als een groot knelpunt gevoeld)

Aanbeveling 6: Zorg dat overleggen ook hybride kunnen, met deelnemers die fysiek aanwezig zijn én deelnemers die van afstand deelnemen, door het inrichten van teleconferencing mogelijkheden in vergaderruimtes.

Maar het is belangrijk om te onderkennen dat niet alles digitaal kan.

Aanbeveling 7: Agendeer bewust. Beperk teleconferencing tot zakelijk overleg, waarbij geen grote belangentegenstellingen of gevoeligheden spelen.

Aanbeveling 7a: Zorg voor de mogelijkheid van fysiek overleg bij onderwerpen die 'beladen' zijn, bij onderhandelingen, bestuurlijk overleg, personeelszaken.

Aanbeveling 8: Onderken de behoefte aan fysiek informeel contact tussen medewerkers ten behoeve van het onderhouden van collegiale relaties, voor de teambuilding, organisatieontwikkeling en de blijvende betrokkenheid bij Gooise Meren. Organiseer daar voldoende momenten voor. Heb oog voor de paradox dat de 'onverwachte ontmoeting' soms georganiseerd moet worden.

11.3 Vaardigheden

Het werken thuis vraagt om meer zelfdiscipline. Er zijn verschuivingen gevoeld in de werk-privé balans. Hier is geen eenduidig oordeel over te geven. Een deel ervaart een verslechtering, terwijl een vrijwel even grote groep een verbetering ervaart.

Aanbeveling 9: Heb aandacht voor medewerkers die bij thuiswerken meer moeite hebben de werk-privé balans goed te hebben. Biedt training of coaching aan. Zorg dat organisatiebreed ruimte is voor het stellen van grenzen.

Structureel thuiswerken vraagt om andere vaardigheden, in de manier waarop men het werk organiseert, hoe je samenwerkt en hoe je resultaten zichtbaar maakt en verantwoord.

Aanbeveling 10: Investeer in het aanleren van nieuwe vaardigheden. Biedt een trainingsprogramma aan, dat niet alleen ziet op technische vaardigheden, maar ook op de soft skills die nodig zijn om succesvol vanuit huis te werken.

Aanbeveling 11: Pas ook de manier van leidinggeven aan. Stel normen (richtlijnen, protocol) vast ten aanzien van leidinggeven aan de thuiswerker. Biedt de manager een trainingsprogramma aan waarmee hij/zij hierin ondersteund wordt.

Aanbeveling 11a: Leg per afdeling vast hoe de overlegstructuur er uit ziet, zo dat gewaarborgd is dat er ruimte is voor formeel en informeel contact binnen de afdeling. Leg vast hoe vaak er individueel contact is met de medewerkers.

Aanbeveling 11b: Versterk het sturen op resultaten. Nu het sturen op aanwezigheid en op input minder mogelijk is, is de noodzaak om op resultaat te sturen groter. De medewerkers hebben behoefte aan heldere verwachtingen, zodat ze weten wanneer het goed genoeg is.

11.4 ICT

We hebben een versnelde digitalisering doorgemaakt. Medewerkers hebben een steile leercurve doorgemaakt. Maar ook de systemen zijn razendsnel in de lucht gebracht. Daarbij heeft snelheid en daadkracht prioriteit gehad. Als thuiswerken structureel wordt, is het zaak om naar de benodigde functionaliteit te kijken.

Aanbeveling 11: Stel een functioneel program van eisen op voor de informatiearchitectuur en het applicatielandschap voor een organisatie die voor een belangrijk deel van afstand werkt. Besteed dit aan en richt dit in.

11.5 Huisvesting

Het kantoorconcept ging altijd al uit van een zekere mate van thuiswerken. Er is geen ruimte voor alle medewerkers tegelijkertijd. Maar dat is iets anders dan een kantoor voor een organisatie waar de medewerkers grotendeels van afstand werken.

Aanbeveling 12: Herijk het kantoorconcept. Richt het kantoor in zó dat het ruimte biedt aan die activiteiten die niet goed vanuit huis gedaan kunnen worden: de overleggen waarbij fysiek contact geboden is, de moeilijke gesprekken, het overleg met burgers. Biedt ruimte voor informeel overleg.

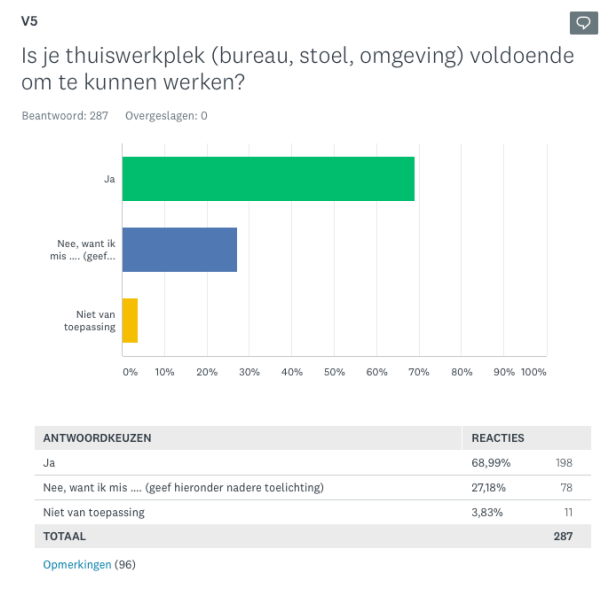
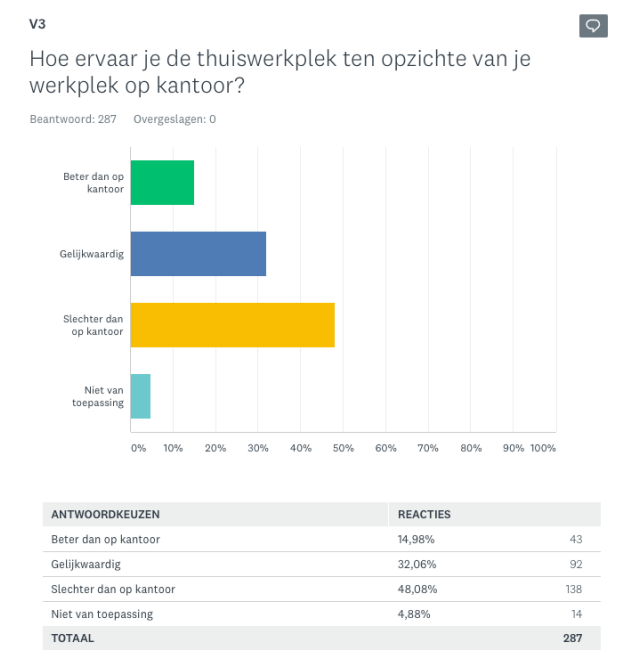
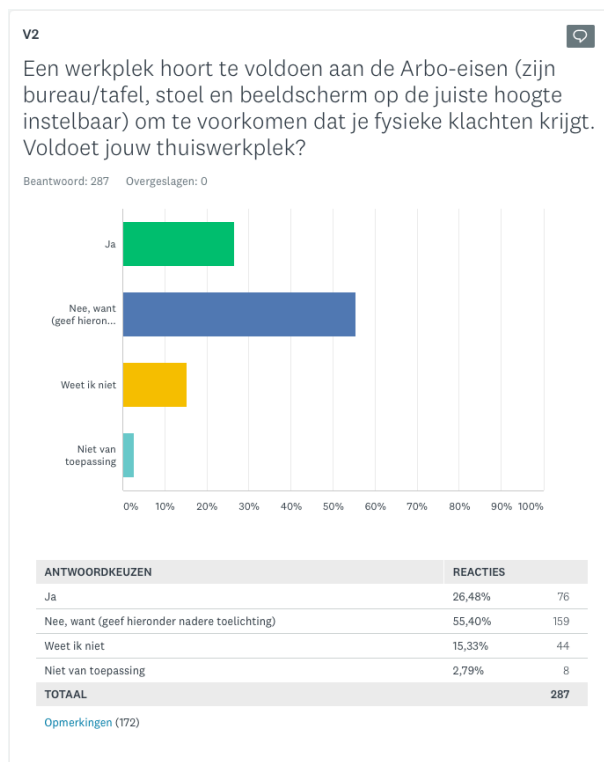
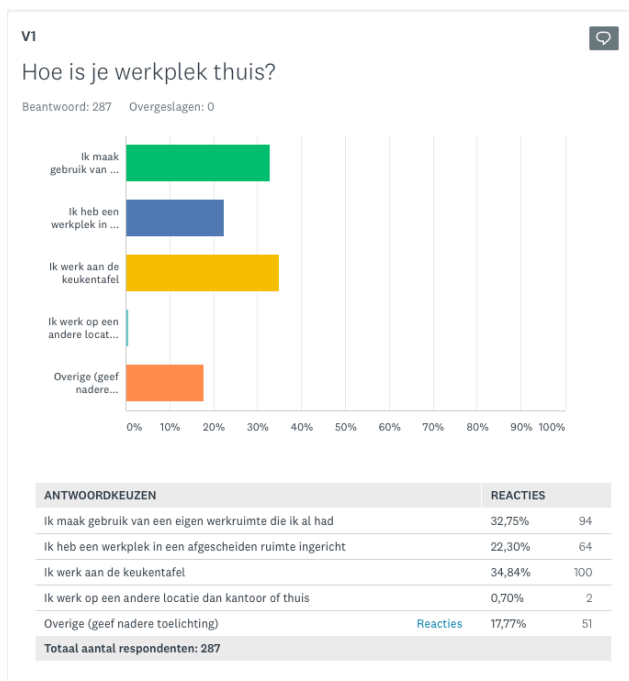
11.6 Pak de aanbevelingen in samenhang op

Om de leerpunten maximaal uit te nutten, is het zaak de aanbevelingen in samenhang uit te werken. Het is belangrijk dat directie en management hier het eigenaarschap van op zich nemen.

Aanbeveling 13: Start een project om de aanbevelingen in samenhang uit te werken. Maak onderscheid tussen de korte en lange termijn. Op de lange termijn is het zaak een nieuw kantoorconcept op te stellen. Neem de tijd om op het gebied van ICT een dienstverleningsconcept en informatiearchitectuur neer te leggen dat dit ondersteunt. Stel een trainings- en coachingsprogramma op dat medewerkers en managers toerust.

Bijlage 1 : vragen en antwoorden brede enquête

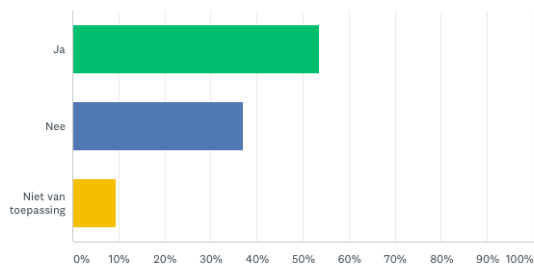
De werkplek thuis



V9

Om je werkplek thuis goed in te stellen en zo te voorkomen dat je fysieke klachten krijgt, kan je advies krijgen. Weet je bij wie je daarvoor terecht kunt?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0

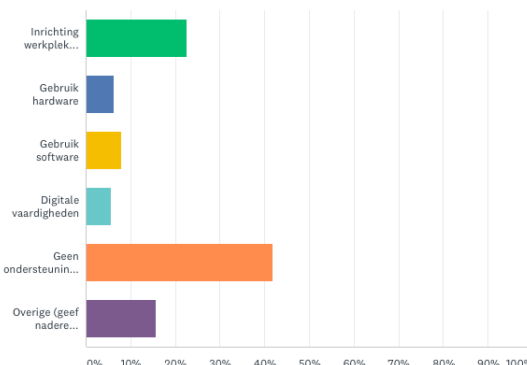


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	53,66% 154
Nee	36,93% 106
Niet van toepassing	9,41% 27
TOTAAL	287

V8

Waarin zou je meer ondersteuning willen met betrekking tot je werkplek thuis?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



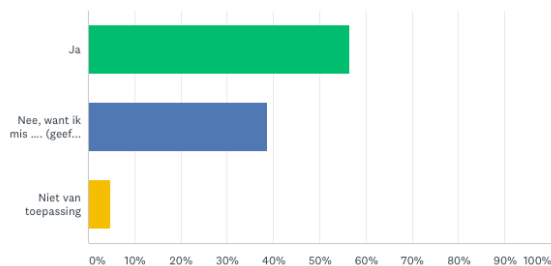
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Inrichting werkplek (volgens ARBO eisen)	22,65% 65
Gebruik hardware	6,27% 18
Gebruik software	8,01% 23
Digitale vaardigheden	5,57% 16
Geen ondersteuning nodig	41,81% 120
Overige (geef nadere toelichting)	15,68% 45
TOTAAL	287

ICT

V6

Heb je voldoende ICT middelen (computer, beeldscherm, koptelefoon, camera, etc.) om thuis te werken?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



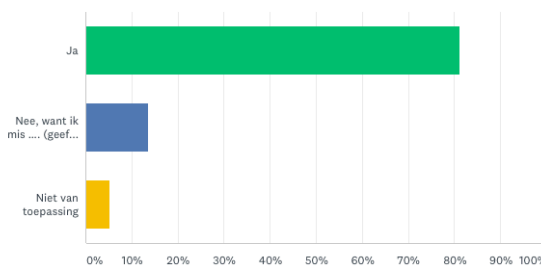
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	56,45% 162
Nee, want ik mis ... (geef hieronder nadere toelichting)	38,68% 111
Niet van toepassing	4,88% 14
TOTAAL	287

Opmerkingen (135)

V7

Heb je voldoende software middelen (bijv. MS Teams) om thuis te werken?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	81,18% 233
Nee, want ik mis ... (geef hieronder nadere toelichting)	13,59% 39
Niet van toepassing	5,23% 15
TOTAAL	287

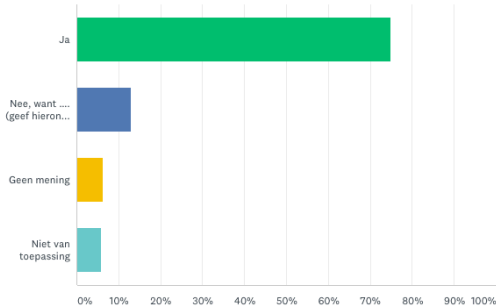
Opmerkingen (63)

Het kantoor tijdens Corona

V12

Ben je tevreden over de maatregelen (bijvoorbeeld de pijlen, bordjes, schoonmaakmiddelen, etc.) die zijn genomen op het gemeentehuis om zo veilig mogelijk te kunnen werken?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



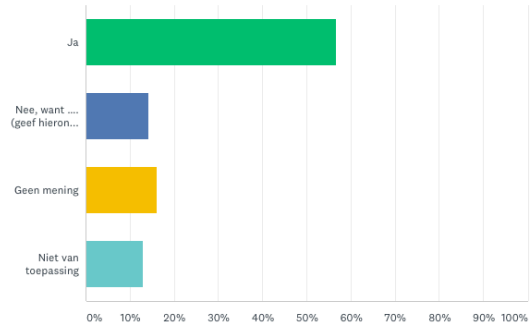
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	74,91% 215
Nee, want (geef hieronder nadere toelichting)	12,89% 37
Geen mening	6,27% 18
Niet van toepassing	5,92% 17
TOTAAL	287

Opmerkingen (60)

V13

Ben je tevreden over de mogelijkheden om met een groep tegelijk fysiek en digitaal te vergaderen in de vergaderruimtes?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	56,79% 163
Nee, want (geef hieronder nadere toelichting)	14,29% 41
Geen mening	16,03% 46
Niet van toepassing	12,89% 37
TOTAAL	287

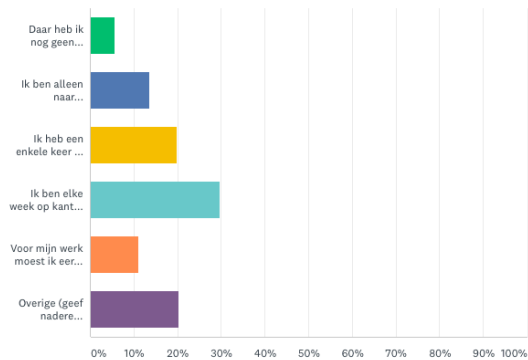
Opmerkingen (69)

Thuis of op kantoor werken

V11

De afgelopen maanden mocht je weer naar kantoor:

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0

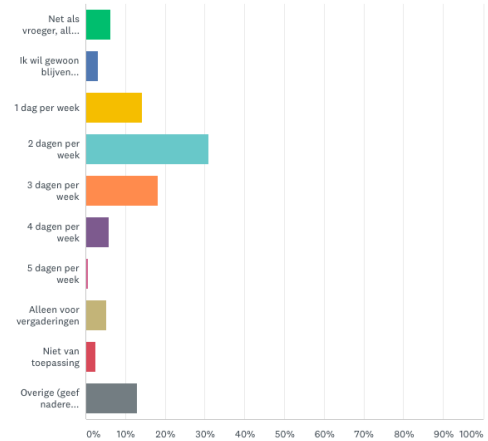


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Daar heb ik nog geen gebruik van gemaakt	5,57% 16
Ik ben alleen naar vergaderingen geweest	13,59% 39
Ik heb een enkele keer op kantoor gewerkt	19,86% 57
Ik ben elke week op kantoor geweest	29,62% 85
Voor mijn werk moest ik eerder ook al vaak naar kantoor	11,15% 32
Overige (geef nadere toelichting)	20,21% 58
TOTAAL	287

V10

Als de crisis achter de rug is, hoeveel dagen zou je naar kantoor willen?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



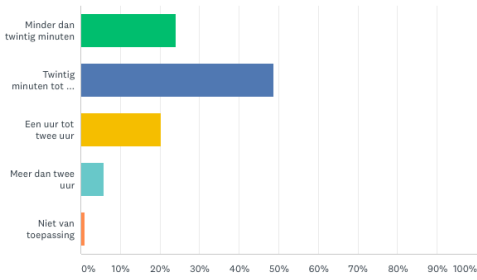
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Net als vroeger, alle dagen	6,27% 18
Ik wil gewoon blijven thuiswerken	3,14% 9
1 dag per week	14,29% 41
2 dagen per week	31,01% 89
3 dagen per week	18,12% 52
4 dagen per week	5,92% 17
5 dagen per week	0,70% 2
Alleen voor vergaderingen	5,23% 15
Niet van toepassing	2,44% 7
Overige (geef nadere toelichting)	12,89% 37
TOTAAL	287

V14



Wat is je gebruikelijke reistijd van je huis naar kantoor per dag (heen en terug)?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



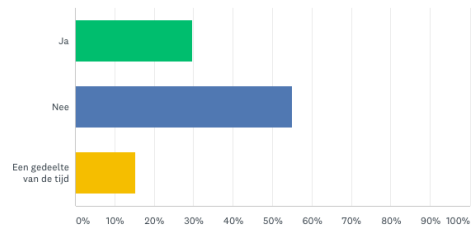
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Minder dan twintig minuten	24,04% 69
Twintig minuten tot een uur	48,78% 140
Een uur tot twee uur	20,21% 58
Meer dan twee uur	5,92% 17
Niet van toepassing	1,05% 3
TOTAAL	287

V4



Heb je kinderen thuis?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	29,62% 85
Nee	55,05% 158
Een gedeelte van de tijd	15,33% 44
TOTAAL	287

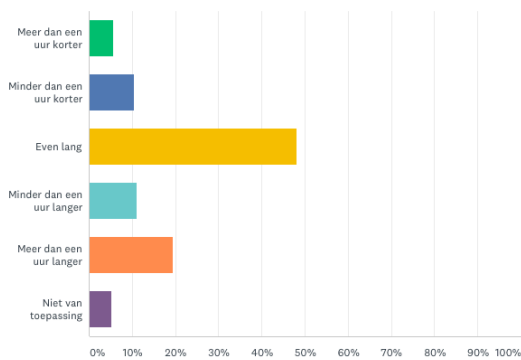
Productiviteit huiswerken

V15



Is je werkdag gemiddeld langer of korter als je thuis werkt?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



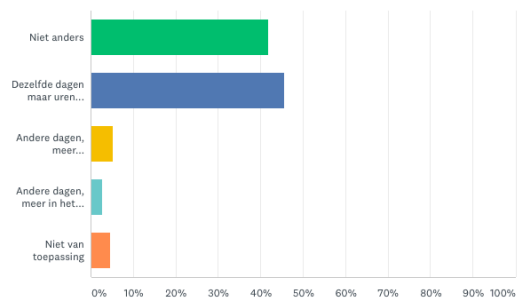
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Meer dan een uur korter	5,57% 16
Minder dan een uur korter	10,45% 30
Even lang	48,08% 138
Minder dan een uur langer	11,15% 32
Meer dan een uur langer	19,51% 56
Niet van toepassing	5,23% 15
TOTAAL	287

V16



Zijn de momenten waarop je werkt gemiddeld anders als je thuis werkt?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0

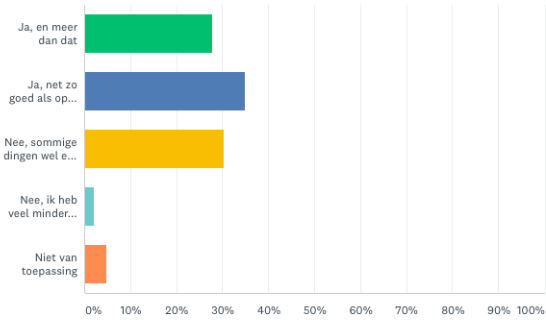


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Niet anders	41,81% 120
Dezelfde dagen maar uren anders ingedeeld	45,64% 131
Andere dagen, meer doordeweeks	5,23% 15
Andere dagen, meer in het weekend	2,79% 8
Niet van toepassing	4,53% 13
TOTAAL	287

V17

Ik heb vanuit huis al mijn resultaten kunnen behalen:

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0

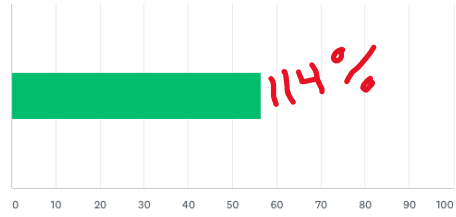


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja, en meer dan dat	27,87% 80
Ja, net zo goed als op kantoor	34,84% 100
Nee, sommige dingen wel en andere niet	30,31% 87
Nee, ik heb veel minder kunnen doen	2,09% 6
Niet van toepassing	4,88% 14
TOTAAL	287

V18

Ten opzichte van volledig werken op kantoor schat ik mijn productiviteit bij het (deels) thuiswerken: (verschuif het bolletje)

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0

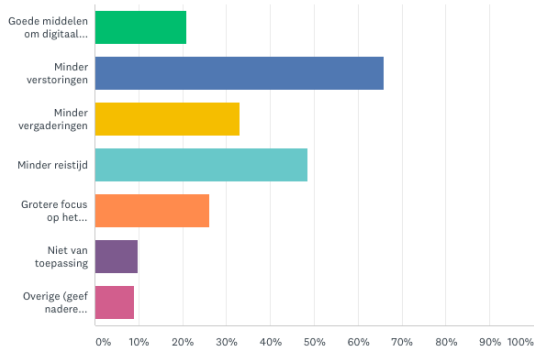


ANTWOORDKEUZEN	GEMIDDELD AANTAL	TOTAALAANTAL	REACTIES
Reacties	57	16.239	287
Totaal aantal respondenten: 287			

V19

Wat heeft het meeste bijgedragen aan de productiviteit bij het thuiswerken?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0

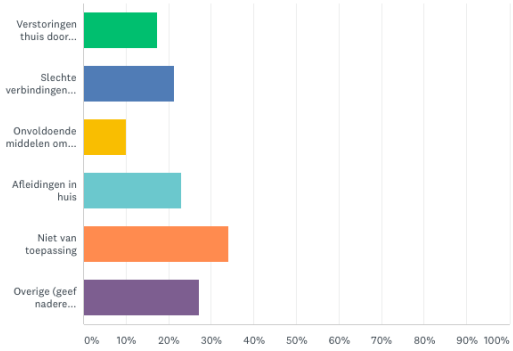


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Goede middelen om digitaal thuis te kunnen werken	20,91% 60
Minder verstoringen	65,85% 189
Minder vergaderingen	33,10% 95
Minder reistijd	48,43% 139
Grotere focus op het resultaat	26,13% 75
Niet van toepassing	9,76% 28
Overige (geef nadere toelichting)	9,06% 26
Totaal aantal respondenten: 287	

V20

Wat heeft het meeste afgedaan aan de productiviteit bij het thuiswerken?

Beantwoord: 287 Overgeslagen: 0



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Verstoringen thuis door kinderen, partner of huisdieren	17,42% 50
Slechte verbindingen (internet/telefoon)	21,25% 61
Onvoldoende middelen om digitaal goed te kunnen samenwerken	10,10% 29
Afdelingen in huis	23,00% 66
Niet van toepassing	34,15% 98
Overige (geef nadere toelichting)	27,18% 78
Totaal aantal respondenten: 287	

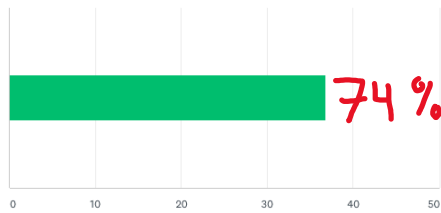
V20

Samenwerken bij thuiswerken

V21

Ten opzichte van werken op kantoor vind ik de samenwerking met collega's en externen:

Beantwoord: 285 Overgeslagen: 2

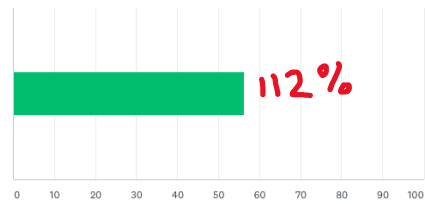


ANTWOORDKEUZEN	GEMIDDELD AANTAL	TOTAALAANTAL	REACTIES
Reacties	37	10.483	285
Totaal aantal respondenten: 285			

V22

We mogen nu weer deels op kantoor overleggen. Ten opzichte van volledig thuiswerken, is de samenwerking daardoor:

Beantwoord: 285 Overgeslagen: 2

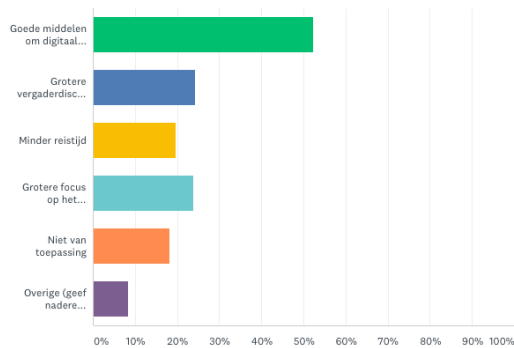


ANTWOORDKEUZEN	GEMIDDELD AANTAL	TOTAALAANTAL	REACTIES
Reacties	56	16.065	285
Totaal aantal respondenten: 285			

V23

Wat heeft het meeste bijgedragen aan de samenwerking vanuit huis?

Beantwoord: 285 Overgeslagen: 2

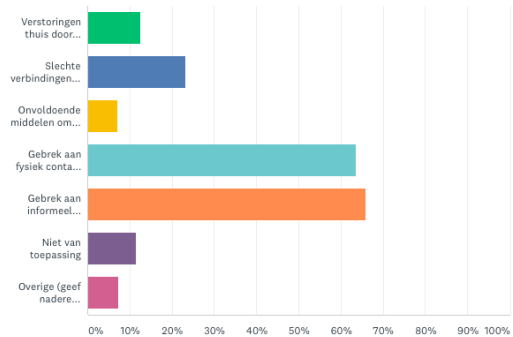


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Goede middelen om digitaal goed te kunnen samenwerken	52,28% 149
Grotere vergaderdiscipline	24,21% 69
Minder reistijd	19,65% 56
Grotere focus op het resultaat	23,86% 68
Niet van toepassing	18,25% 52
Overige (geef nadere toelichting)	8,42% 24
Totaal aantal respondenten: 285	

V24

Wat heeft het meeste afgedaan aan de samenwerking vanuit huis?

Beantwoord: 285 Overgeslagen: 2



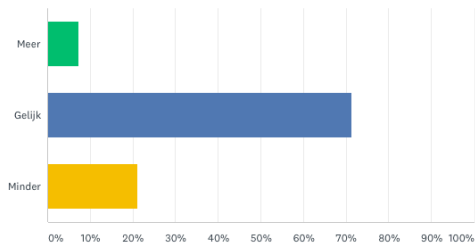
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Verstoringen thuis door kinderen, partner of huisdieren	12,63% 36
Slechte verbindingen (internet/telefoon)	23,16% 66
Onvoldoende middelen om digitaal goed te kunnen samenwerken	7,02% 20
Gebrek aan fysiek contact, lichaamstaal	63,51% 181
Gebrek aan informeel overleg	65,96% 188
Niet van toepassing	11,58% 33
Overige (geef nadere toelichting)	7,37% 21
Totaal aantal respondenten: 285	

V28



Hoe ervaar jij jouw betrokkenheid bij de organisatie in de huidige situatie?

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4



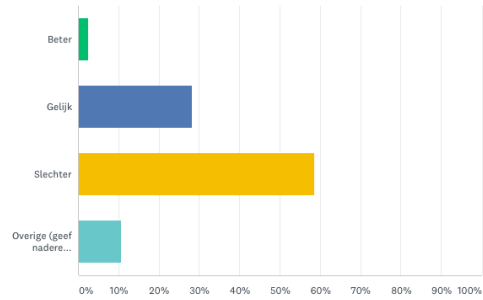
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Meer	7,42%	21
Gelijk	71,38%	202
Minder	21,20%	60
TOTAAL		283

V29



Hoe ervaar je het verbonden zijn met je collega's in de huidige situatie?

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4



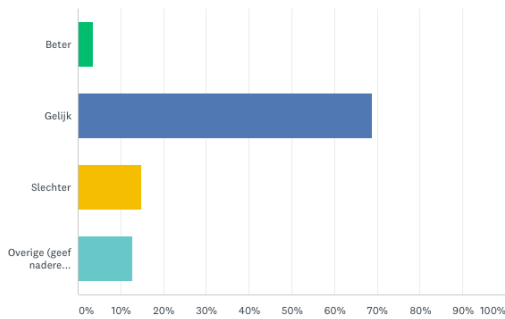
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Beter	2,47%	7
Gelijk	28,27%	80
Slechter	58,66%	166
Overige (geef nadere toelichting)	10,60%	30
TOTAAL		283

V30



Hoe ervaar je de aansturing door je leidinggevende in de huidige situatie?

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4



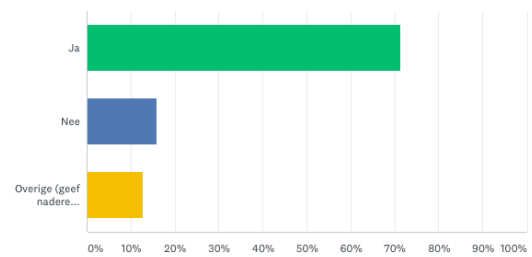
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Beter	3,53%	10
Gelijk	68,90%	195
Slechter	14,84%	42
Overige (geef nadere toelichting)	12,72%	36
TOTAAL		283

V32



Ervaar je dat je op tijd geïnformeerd wordt over belangrijke zaken die met je werk te maken hebben?

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4



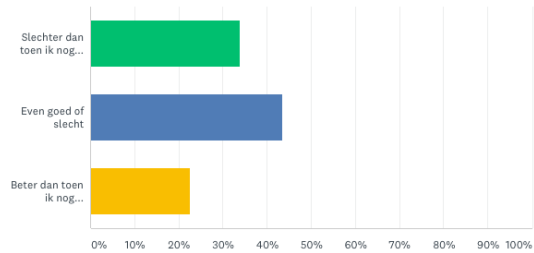
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Ja	71,38%	202
Nee	15,90%	45
Overige (geef nadere toelichting)	12,72%	36
TOTAAL		283

Werk privé balans

V25

Hoe ervaar je de werk-privé balans in de periode van volledig thuiswerken?

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4

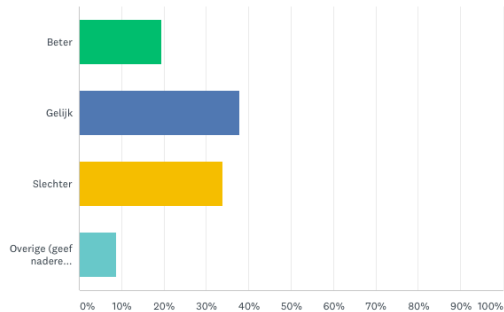


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Slechter dan toen ik nog (dagelijks) naar kantoor ging	33,92%	96
Even goed of slecht	43,46%	123
Beter dan toen ik nog (dagelijks) naar kantoor ging	22,61%	64
TOTAAL		283

V31

Hoe ervaar jij je vitaliteit in de huidige situatie? (denk aan fitheid, slapen, bewegen, conditie, eetpatroon)?

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4

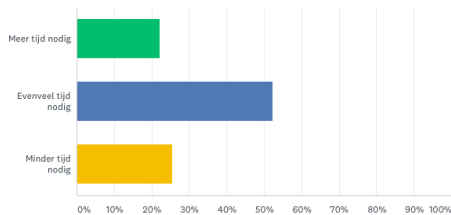


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Beter	19,43%	55
Gelijk	37,81%	107
Slechter	33,92%	96
Overige (geef nadere toelichting)	8,83%	25
TOTAAL		283

V33

Ten opzichte van volledig op kantoor werken, heb ik nu, om na het werk weer op te laden:

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4

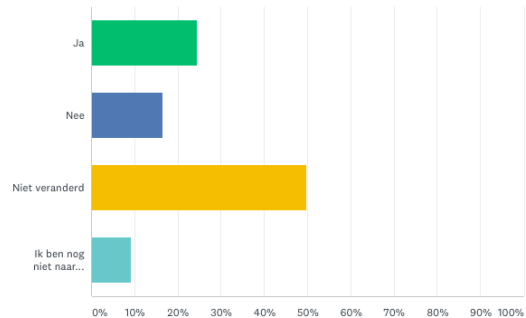


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Meer tijd nodig	22,26%	63
Evenveel tijd nodig	52,30%	148
Minder tijd nodig	25,44%	72
TOTAAL		283

V26

Is de werk-privé balans verbeterd nu je weer soms naar kantoor mag?

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4

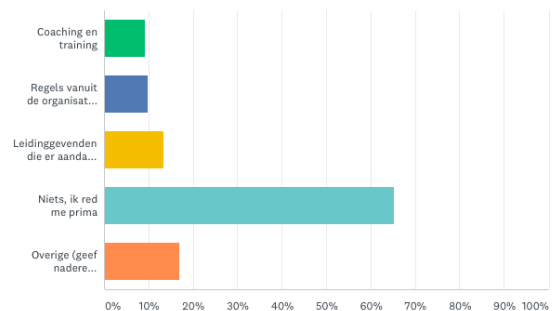


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Ja	24,38%	69
Nee	16,61%	47
Niet veranderd	49,82%	141
Ik ben nog niet naar kantoor geweest	9,19%	26
TOTAAL		283

V27

Wat kan helpen om de werk-privé balans te bewaken?

Beantwoord: 283 Overgeslagen: 4



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES (%)	REACTIES (Aantal)
Coaching en training	9,19%	26
Regels vanuit de organisatie wanneer mensen bereikbaar moeten zijn en wanneer niet	9,89%	28
Leidinggevenden die er aandacht voor hebben	13,43%	38
Niets, ik red me prima	65,37%	185
Overige (geef nadere toelichting)	16,96%	48
Totaal aantal respondenten: 283		