

## Samenvatting onderzoek COVID-19 werkgeversnetwerken

Vanaf 12 maart 2020 geldt in Nederland het landelijke advies om zoveel mogelijk thuis te werken en samen de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. Tot 1 september, blijft tot op heden, thuiswerken het advies van de overheid. Het thuiswerken bevindt zich hierdoor noodgedwongen in een versnelling. Landelijk zijn werkgevers genoodzaakt om thuiswerken te faciliteren. Vele berichten rondom dit onderwerp vanuit de beleving van de werknemer volgden: ervaringen omtrent het gebruik van technologische middelen, het verdwijnen van de werk-privé balans en het missen van collega's. Maar hoe ervaart de werkgever het thuiswerken eigenlijk? Vraagt dit bijvoorbeeld andere faciliteiten en vaardigheden van leidinggevenden?

Aan de hand van kwalitatieve interviews onder totaal 140 werkgevers zochten we\* dit uit. Hierbij een beknopte analyse van de resultaten en een advies voor te nemen vervolgstappen om werkgevers te ondersteunen in het faciliteren van een toekomstbestendige mobiliteits- en thuiswerkaanpak.

### De huidige situatie

Aan huis werken is natuurlijk niet altijd of voor iedereen mogelijk. De aard van de werkzaamheden en de functie hebben hier vaak invloed op. Zo laat meer dan de helft van de gesproken werkgevers weten dat het operationele personeel niet thuis werkt, omdat zij een contactfunctie hebben, aan hun werkplek gebonden zijn, of aan huis geen toegang tot specifieke ICT-systemen hebben. De andere helft van de werkgevers geeft aan dat hun ondersteunend personeel deels thuis kan werken, maar ook gedeeltelijk op kantoor wordt verwacht: *"Alleen werk dat echt niet vanuit huis kan worden gedaan vindt op locatie plaats, zoals het openen van de post"*. Vrijwel alle medewerkers met een reguliere kantoorfunctie kunnen daarentegen hun werkzaamheden vanuit huis voortzetten: *"Indien iemand nog niet over de juiste benodigheden beschikte, dan zijn deze nu gefaciliteerd. Hierdoor is het fysiek op kantoor zijn niet meer noodzakelijk"*.

Ook mensen met managementfuncties geven het goede voorbeeld en werken zo veel mogelijk thuis. Opvallend is echter wel dat er ook een kleinere groep werkgevers is waarvan het management bewust op kantoor verschijnt om zo zichtbaar te blijven, om vast te houden aan de gebruikelijke structuur of in een poging om controle over de werkzaamheden van medewerkers te behouden. Aansturen gaat volgens hen beter op de werkvloer.

### De dataset

Ongeveer één derde van de bevroegde werkgevers heeft meer dan 1.000 werknemers in dienst. Meer dan een kwart beschikt over een personeelsbestand van 250 tot 1.000 medewerkers, en iets minder dan een kwart valt onder de categorie 50 tot 250 werknemers. Slechts enkele werkgevers die wij gesproken hebben heeft minder dan 50 werknemers in dienst.

De deelnemende werkgevers vertegenwoordigen een breed scala aan branches. Ongeveer de helft van de dataset is actief in de sectoren overheid, onderwijs, gezondheidszorg, en zakelijke of financiële dienstverlening. De productie- en industriële sectoren zijn daarentegen in verhouding ietwat ondervertegenwoordigd, doch goed voor ongeveer een vijfde van de gesproken werkgevers. De resultaten voorzien dan ook niet in een volledig representatieve weergave van alle Nederlandse werkgevers, maar hebben een redelijke spreiding over alle sectoren. Van alle bevroegde werkgevers bestaat het werknemersbestand voor de helft uit (vast) kantoorpersoneel. De andere helft is voor een kwart opgebouwd uit personeel met zowel kantoor- als operationele taken, en voor een kwart uit volledig operationeel- en productiepersoneel.

\* Dit onderzoek is een gezamenlijke inspanning van een zestal Nederlandse werkgeversorganisaties die zich allen binnen een ander deel van het land actief inzetten voor de bereikbaarheid van hun regio. De deelnemende organisaties, bestaande uit Bereikbaar Haaglanden en Rijnland, Brabant Mobiliteitsnetwerk, Breikers, Goedopweg, Overijssel, De Verkeersonderneming en Zuid-Limburg Bereikbaar, willen aan de hand van dit onderzoek een beeld schetsen van de situatie die deze uitdagende tijden voor hun aangesloten partners teweeg heeft gebracht en inzicht verkrijgen in de hulpvragen die bij hen spelen, om zodoende te kunnen helpen waar mogelijk.

Gevolg hiervan is wel dat het personeel van deze organisaties ook vaker deels op kantoor werken. Goed voorbeeld doet dus goed volgen. Over het algemeen kunnen we in ieder geval stellen dat de trend is dat thuiswerken voorlopig de norm is voor iedereen wiens functie dit toelaat. *“Het thuiswerkbeleid geldt voor iedereen – van management tot operationeel medewerker”.*

Ongeveer de helft van de geïnterviewde werkgevers geeft aan dat binnen hun organisatie ruim driekwart van de werkzaamheden thuis kunnen worden voortgezet. Wat blijft liggen zijn met name extern georiënteerde taken, zoals bezoeken, het organiseren van congressen en evenementen, acquisitie of contact met (nieuwe) klanten. *“Er zitten maar weinig nieuwe projecten in de pijplijn. We zijn sterk afhankelijk van internationale opdrachtgevers. We kijken niet verder dan twee weken vooruit, omdat de situatie onvoorspelbaar is”.* Ook laten enkele werkgevers weten dat sollicitatiegesprekken zijn verplaatst en het inwerken van nieuwe medewerkers nu niet wenselijk is.

Het merendeel van de werkgevers vertelt met trots dat de omschakeling naar een nieuwe digitale werkwijze vlot is verlopen. De keerzijde is wel dat de tijd die hierin gestoken is en wordt, vaak ten koste gaat van andere capaciteit. Echter zijn er ook positieve geluiden waar te nemen als gevolg van het huidige opgelegde thuiswerkbeleid: *“De crisis brengt ook verrassende ervaringen met zich mee; in een paar dagen tijd hebben wij ons eigen videobelsysteem ontwikkeld en geïmplementeerd. Het gebruik hiervan verloopt heel goed, waardoor we nu eigenlijk heel efficiënt werken. Ik hoor dan ook van het personeel dat er tijd over is”.*

Onder de bevraagde werkgevers valt bovendien een tweedeling op in termen van voorbereiding op een dergelijke crisis: iets minder dan de helft maakt kenbaar voorbereid te zijn geweest op deze situatie. Zo hebben wij gesproken met organisaties die de calamiteitenplannen voor andere situaties direct hebben omgebogen naar de huidige toestand, en crisis- en veiligheidsteams op hebben geschaald tot coronacrisisteams. Bovendien lieten meerdere werkgevers weten reeds te beschikken over een pandemie noodplan: *“Er liggen plannen klaar voor elk scenario”.*

Enkele werkgevers hebben zelfs uit voorzorg – na de berichten uit China – de organisatie voorbereid op een eventuele crisissituatie en geëxperimenteerd met organisatie breed thuiswerken.

Een deel van de gesproken werkgevers had de thuiswerkfaciliteiten al op orde, maar bleef nog achter op het gebied van bedrijfscultuur: *“Voor de omschakeling naar het faciliteren van thuiswerken hadden we een half jaar uitgetrokken, nu is het binnen een week opgezet”.* De werkgevers die voorop liepen in het faciliteren van tijd- en plaatsonafhankelijk werken plukken hier nu de vruchten van: *“85% van de medewerkers deden mee met het nieuwe werken. Zij hebben een officiële, Arbo-gecertificeerde werkplek. De overige 15% heeft nu ook budget gekregen om gedurende deze tijd snel een werkplek in te richten”.*

## Ervaring met thuiswerken voor de maatregelen rond COVID-19

Ruim de helft van de ondervraagden gaf aan vóór de huidige crisis slechts in zeer beperkte mate thuis te werken. Negen organisaties lieten zelfs weten voorheen helemaal niet thuis te werken. In zes van deze gevallen is de oorzaak hiervan te wijten aan de aard van het werk (productie) of de branche (onderwijs) waarin de organisatie zich bevindt, en is thuiswerken dus geen optie. Van de andere kant impliceren de resultaten dat bijna ⅓ van de geïnterviewden wel eens of zelfs al regelmatig thuis werkt. Opvallend is echter wel dat slechts een vijfde van de ondervraagde werkgevers daadwerkelijk afspraken over thuiswerken in de arbeidsvoorwaarden heeft opgenomen en hier ook veel over spreekt op de werkvloer. Het merendeel van de werkgevers gaf daarentegen aan dat de thuiswerk-mogelijkheden per functie verschillen of dat medewerkers worden geacht om zelf naar de opties te informeren. Meer dan een kwart van de organisaties stimuleerde thuiswerken voorheen zelfs helemaal niet.

Wat opvalt is dat de werkgevers die voorheen al enige ervaring met thuiswerken hadden doorgaans het meest positief oordelen over de huidige situatie. Degenen met slechts beperkte thuiswerkervaring zijn daarentegen in gelijke delen positief en neutraal over de toestand waarin wij ons momenteel bevinden, wat er in ieder geval op wijst dat deze ervaring voor hen vooralsnog niet negatief is.



## Ervaring met thuiswerken in de huidige situatie voor medewerkers en teams

Het overgrote deel van de werkgevers en managers geeft in de gesprekken aan dat het voor medewerkers goed bevalt om thuis te werken. In slechts vier van de 140 gesprekken kwam ter sprake dat het thuiswerken voor medewerkers niet goed bevalt. Werkgevers lijken overwegend positief door de flexibiliteit die hun werknemers tonen, en het feit dat de productiviteit van het bedrijf naar verwachting nog steeds hoog is. In eerdere enquêtes van De Verkeersonderneming, SmartwayZ.nl, Goedopweg en Brabant Mobiliteitsnetwerk lieten medewerkers zich ook wel eens negatief hierover uit.

Zelfs maakindustrie en productiebedrijven geven aan dat in een groot deel van de functies de taken thuis goed kunnen worden uitgevoerd: *“Er blijkt veel meer mogelijk vanuit huis dan we voorheen dachten. Er zijn wel een paar medewerkers die nu minder werk hebben door de aard van hun functie”*. Maar, aan werk zit echter ook een sociale en emotionele component. Werkgevers zien breed in dat sociaal contact met collega's nu een groot gemis is. Laagdrempelig afstemmen met collega's op afstand verloopt vaak lastig. Zo'n 90% van de werkgevers die we gesproken hebben beschouwd dit als het grootste nadeel van langdurig thuiswerken. Videobellen en calls worden bovendien als intensief ervaren. Daarnaast geeft twee derde van de werkgevers in gesprekken aan dat het thuis voor medewerkers lastiger is om een goede werk-privé balans te behouden: *“Je krijgt op alle uren van de dag nog mails binnen. Veel medewerkers vergeten pauze te nemen”*.

Onder managers heerst er gelukkig veel begrip voor degenen met thuissituaties die het lastig maken om goed te werken. Denk aan thuiswerkenden met jonge kinderen die beperkt kunnen werken (*“Veel collega's met kinderen werken 's avonds na bedtijd”*) of alleenstaanden die nu eenzaam en minder gemotiveerd zijn. Leidinggevend zien in dat zij niet van iedereen die thuis werkt hetzelfde kunnen verwachten in termen van productiviteit. Thuiswerken vormt dus niet alleen een uitdaging voor goed (samen)werken, maar ook voor goed leidinggeven.

## Een focus op functionele faciliteiten

De voordelen van thuiswerken op bedrijfsniveau zijn helder. Minder reistijd vanaf huis en naar afspraken leidt tot meer efficiëntie, aldus driekwart van de werkgevers die we spraken. Tenzij een deel van de werkzaamheden is weggevallen door corona (horeca, productie, publiekstrekker) wordt aangegeven dat de productiviteit van medewerkers bovendien is verbeterd. Daarnaast vallen er veel kosten, zoals reiskostenvergoedingen, weg en heeft een groot deel van de werkgevers hun OV-abonnementen en kilometervergoedingen snel stopgezet. Maar bovenal zijn werkgevers tevreden met de mate van flexibiliteit die door medewerkers getoond wordt. Een derde van de werkgevers geeft tevens aan minder kantoorruimte nodig te hebben door het vele thuiswerken.

Vanuit de organisatie biedt iets meer dan de helft van werkgevers die we spraken functionele 'middelen' aan die thuiswerken vergemakkelijken: bureaustoelen, leenlaptops, headsets, draadloze muizen en toetsenborden. Daarnaast biedt ongeveer een derde van de werkgevers hun personeel de optie om minder uren te werken, als dit thuis lastig gaat (i.v.m. thuis-situatie). Meer dan de helft van werkgevers staat het toe dat werknemers flexibel zijn in het bepalen van hun eigen werkuren.

Daarentegen lijkt emotionele ondersteuning in de overgang naar thuiswerken voor veel medewerkers te ontbreken. Slechts een kwart van de gesproken werkgevers geeft aan dat – organisatie breed – medewerkers actief benaderd worden door hun managers met vragen over hun welzijn of welbevinden. Veel meer wordt er gesproken over inhoudelijke afstemming inzake de uitvoering van het werk zelf en het behouden van zicht en controle op de activiteiten van de medewerkers. Maar dit is lastig door het verlies van de structuur die de kantooromgeving, de vaste werktijden en het fysiek samenzijn brengen. Een derde van de werkgevers geeft aan dat de werkstructuur in het geding is gekomen. Ongeveer een kwart van de werkgevers laat weten zich ook zorgen te maken over de productiviteit van haar medewerkers.



## Bedrijfscultuur en thuiswerken

Buiten alle uitdagingen die zich momenteel voordoen op het gebied van bedrijfsvoering, vraagt het in standhouden van een bedrijfscultuur in tijden van weinig tot geen fysiek contact natuurlijk ook om de nodige aandacht. Wat doen organisaties er in de huidige situatie aan om dit te waarborgen? In het overgrote merendeel van de antwoorden van de ondervraagden schemert het begrip ‘communicatie’ in een bepaalde hoedanigheid door. Elkaar op de hoogte houden en in contact blijven met elkaar, in welke vorm dan ook, worden in de huidige tijd als essentieel bevonden. Bij de invulling hiervan valt te denken aan berichtgeving via intranet, structurele digitale overlegmomenten, videoboodschappen van de directie, personeelsbladen, nieuwsbrieven, vragenuurtjes met het management, videobellen, blogs van medewerkers en virtuele koffiemomentjes. Ook minder conventionele, doch zeker niet minder belangrijke vormen van communicatie verdienen echter aandacht, zoals het bieden van hulp en mentale ondersteuning aan mensen die eenzaam zijn of het uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken om te peilen of medewerkers zich (nog) verbonden en betrokken voelen.

Bovendien geeft ruim de helft van de ondervraagde organisaties aan dat er ook creatieve activiteiten worden ontplooid ten behoeve van de bedrijfscultuur en het groepsgevoel. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van digitale bingo’s, pub quizen, foto challenges of borrels (al dan niet met DJ); het opsturen van attenties en traktaties als blijk van waardering; het verzorgen van een virtuele yoga- of kookles; het plannen van taart-momentjes voor jarigen, nieuwkomers, afscheidnemers of jubilarissen; het organiseren van goede doelen acties (waarbij de organisatie de opbrengst vervolgens verdubbeld); samen digitaal sporten; recepten met elkaar delen; en het uithalen van 1 april grappen (*“We hebben de directeur wijsgemaakt dat hij online een sportles moest verzorgen”*). Ook algemenere zaken als successen onderling blijven delen, flexibel zijn en ruimte voor humor waarborgen werden genoemd. Opvallend is wel dat het voornaamste deel van deze initiatieven door de medewerkers, en dus niet vanuit de overkoepelende organisatie zijn geïnitieerd, wat er op duidt dat hier wel behoefte aan is. Slechts een tiende van de ondervraagden gaf aan zich uitsluitend tot zakelijk contact te beperken en verder niets te ondernemen om de lol erin te houden in deze tijden van isolatie.

## Thuiswerken op de lange termijn

Zoals bekend blijft vooralsnog tot 1 september thuiswerken het advies van de overheid. Twee derde van de gesproken werkgevers is dan ook van mening dat dit na 1 september vanzelfsprekender zal worden en dat hier vanuit de werknemers actiever naar gevraagd zal worden. Hoewel sommige werkgevers hopen op een structurele verandering in hun organisatie om het thuiswerken vast te kunnen houden, is niet iedereen op de lange termijn overtuigd van dit concept: *“Ik geloof niet dat mensen meer thuis willen gaan werken, zeker niet met kinderen aan huis”*.

Werkgevers vragen zich ondertussen af hoe ze hun thuiswerkende medewerkers op de lange termijn betrokken kunnen houden, hoe de sociale contacten en de binding met het bedrijf kan worden geborgd en wat thuiswerken doet met de fysieke en mentale gesteldheid van hun personeel. Werkgevers tasten in het duister naar antwoorden op vragen zoals: in welke thuiswerkfaciliteiten dient de werkgever te voorzien? Hoe is het gesteld met de ergonomie van de thuiswerkplek en hoe kan dit gecontroleerd worden? Dienen we als werkgevers tegemoet te komen in de koffie- en/of energiekosten? En, hoe ver moeten we hierin gaan?

Naast het belang en de aandacht voor (nieuw) thuiswerkbeleid geeft een deel van de werkgevers aan ook bezig te zijn met het herinrichten van het woon-werk beleid. Enkele werkgevers denken na over zaken als locatiekeuze, huisvesting en aanwezige faciliteiten: *“Het parkeerterrein loopt nu al vol. Zij die voorheen met het OV reisden willen nu met de auto komen of wellicht langer thuis blijven werken”*. Naast deze toenemende parkeerdruk – meerdere werkgevers faciliteren het parkeren tijdelijk gratis – wordt er ook een toename van (elektrische) fietsgebruik verwacht. Anderen hopen op productiviteitswinst door het reduceren van woon-werk en werk-werk kilometers. *“Wij denken dat mensen blij zijn dat ze weer naar kantoor mogen komen. We moeten hier dus zelf extra alert op zijn en hierop sturen. We willen een fietsaanbod vormgeven, maar ook thuiswerkfaciliteiten blijven promoten”*. Bij zeker niet alle werkgevers staat het mobiliteitsbeleid echter al op het netvlies als één van de huidige prioriteiten. Deze werkgevers geven dan ook aan dat inspiratie en vernieuwende ideeën welkom zijn.

Tot slot, vroegen we de werkgevers naar het delen van hun best practices. Vele werkgevers benoemden het belang van vertrouwen in de werknemers, de noodzaak van heldere communicatie en het belang van techniek en digitale middelen: *“Thuiswerken lijkt veel meer dan ooit gedacht een optie voor enorm veel medewerkers”*. Tevens benoemde enkele werkgevers het belang van persoonlijke aandacht en maatwerk: *“We delen tips met onze medewerkers om thuis fit te blijven, verspreiden podcasts over vitaliteit omtrent thuiswerken, en bieden via de Arbo-arts een online thuiswerkcoach gericht op vitaliteit aan”*. Slechts een kleine groep werkgevers geeft aan dat flexibel leiderschap nodig is en dat leidinggevenden getraind dienen te worden op leidinggeven op afstand.

### Advies

Dit onderzoek heeft tot vele inzichten geleid, waarvan misschien wel de belangrijkste is dat de huidige crisis de wereld op bepaalde aspecten voorgoed zal veranderen. Denken in termen van voor- en na is daarom van weinig toegevoegde waarde, aangezien diverse elementen van ons vertrouwde werk en leven op de schop zullen moeten om te komen tot een nieuwe werkelijkheid. Vasthouden aan wat is geweest zal dit proces mogelijk belemmeren, en een beperking vormen voor de kansen die deze transitie kan bieden.

Een ander punt van realisatie is dat thuiswerken een concept met diverse niveaus van verfijning is, en de vorm die wij momenteel kennen staat nog in de kinderschoenen.

Het merendeel van de werkgevers heeft in de huidige situatie geprobeerd om het kantoor één op één te kopiëren naar de woonlocatie. Echter, indien langdurig thuiswerken onze nieuwe realiteit wordt, dient de thuiswerkplek verheven te worden naar een hoger en geavanceerder niveau. Thuiswerken vraagt dus om meer dan alleen een laptop. Hoe borg je bijvoorbeeld de balans tussen werk en privé? Hoe wordt een prettige bedrijfscultuur in stand gehouden en faciliteer je persoonlijke binding? Hoe ga je om met ouders of alleenstaanden, en wat kun je voor hen betekenen? En welke thuiswerkvoorzieningen dienen gefaciliteerd te worden? Ons advies is een integrale, op maat gemaakte aanpak voor mobiliteits- en thuiswerk-beleid om het thuiswerken ook op de lange termijn duurzaam te bestendigen. Meer dan de helft van de gesproken werkgevers geeft aan behoefte te hebben aan hulp en ondersteuning – nu en in de toekomst – van werkgeversnetwerken en de overheid op deze thema's. Wij zetten ons hier graag voor in!

**Maar één ding staat buiten kijf: thuiswerken onder de huidige omstandigheden vraagt om maatwerk. Ondanks het feit dat we, naast veel verschillen, veel overeenkomsten hebben gehoord en geproefd bij de bevraagde werkgevers, betekent dit niet dat overal hetzelfde speelt, of dat zij allen op een uniforme manier geholpen kunnen worden. Met andere woorden, er is geen 'one size fits all'-aanpak voor werken in tijden van corona, want dat zal uiteindelijk resulteren in een 'one size fits none'.**

### Concrete maatregelen en ideeën:

1. Flexibel mobiliteits- en thuiswerk budget: *“Dat iedereen gelijk weer terug naar kantoor wil. Wij denken dat we deze tijd moeten aangrijpen voor gedragsverandering en vermindering van reizen. We willen mensen blijven motiveren om dit te doen.” “Wij overwegen om medewerkers een beperkt budget te geven om meer thuis te werken (budget voor werkplekfaciliteiten aan huis).”* Er is op dit moment een grijs gebied waar de verantwoordelijkheid van werkgevers ophoudt of juist begint omtrent het faciliteren van thuiswerkplekken. Thuiswerkplekken dienen zeker op de lange termijn, ook Arbo-proof te zijn.
2. Andere vorm van leiderschap: *“Handleidingen voor teamleiders over hoe leiding te geven in deze tijden.”* Werkgevers en leidinggevenden lijken op dit moment vooral gericht op de functionele aspecten van het thuiswerken. De komende tijd is het van belang dat er verschuiving plaatsvindt van het letterlijke bieden van thuiswerkfaciliteiten naar het voorzien in behoeften van medewerkers die thuiswerken. Is de bedrijfscultuur zo ingericht dat er om hulp of ondersteuning gevraagd dient te worden of wordt het door een 'Chief of Happiness' aangeboden? En hoe om te gaan met de toekomstige situatie dat een deel van de medewerkers zich wel op kantoor bevindt en een deel niet?