



Definitief  
rapport

---

# Thuiswerken en minder reizen: een blijvende wens van werkend NL

# Colofon

**Uitgave**

I&O Research  
Piet Heinkade 55  
1019 GM Amsterdam

**Rapportnummer**

2021/222

**Datum**

oktober 2021

**Opdrachtgever**

Coalitie Anders Reizen

**Auteurs**

Peter Kanne  
Liselot Marée  
Milan Driessen  
Mireille Koomen

*Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.*



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	5
1.3	Onderzoeksverantwoording	6
1.3.1	Verkennde, kwalitatieve fase: panelgesprekken	6
1.3.2	Onderzoeksverantwoording kwantitatieve fase: representatief en aanvullend onderzoek	7
1.4	Leeswijzer	8
<b>2</b>	<b>Management summary</b>	<b>9</b>
2.1	Doel en werkwijze	9
2.2	Belangrijkste uitkomsten	9
<b>3</b>	<b>Panelgesprekken: de werkdilemma's volgens grote Nederlandse bedrijven</b>	<b>15</b>
3.1	De vragen	15
3.2	Werken na COVID: doorgaan of terugveren?	15
3.3	Nieuw samenspel	16
3.4	Leiderschapsdilemma's	17
3.5	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	18
3.6	Voorzichtigheid	19
3.7	Cruciale rol voor het middle management	19
<b>4</b>	<b>De toekomst van thuiswerken is blijvend veranderd</b>	<b>21</b>
4.1	Werkend Nederland wil helpt werktijd thuis werken	21
4.2	Redenen thuiswerk: minder reizen en flexibele werktijden	23
4.3	Sociaal aspect voornaamste reden om <i>niet</i> (alleen) thuis te werken	25
4.4	Roep om heldere kaders met voldoende eigen invloed	27
4.5	Aandachtspunten liggen op sociaal en fysiek vlak	30
4.6	Hiërarchische organisaties: minder thuiswerken en minder werkgeluk	32
4.7	Gewenste richtlijnen: afstemming per team, spreiding aanwezigheid	36
4.8	Keuzevrijheid gewenst om wel of niet naar kantoor te gaan	38
4.9	Drijfveren thuiswerken: autonomie, leiderschap, thuiswerkbeleid, assertiviteit	40
4.10	Barrières om thuis te werken: controle, verbinding, vitaliteit en empathie	41
4.11	Leidinggevend schatten eigen vaardigheden positief in, behalve voor hybride werken	41
<b>5</b>	<b>Mobiliteit: werkend Nederland wil anders reizen</b>	<b>45</b>
5.1	Afstand tot werkplek groter van frequentere thuiswerkers	45
5.2	Een derde werkenden is door corona minder gaan reizen	46
5.3	Mobiliteit post-corona: minder reizen, meer duurzame middelen	48
5.4	Veel werkenden zien meer flexibiliteit in keuze van woonplaats	49
<b>6</b>	<b>Hoe werkt Nederland anno 2021?</b>	<b>50</b>



6.1	Vier op de tien Nederlanders kan thuis werken, even groot aandeel kan dat niet _____	50
6.2	Meerderheid met mogelijkheid tot thuiswerken deed dat ook _____	51
6.3	Weinig verschillen tussen huidige en ideale werkplek _____	53
6.4	Nog weinig richtlijnen voor thuiswerken vanuit werkgever _____	55
6.5	Met name richtlijnen over spreiding op kantoor en afstemming per team__	58
<b>7</b>	<b>Werkgeluk stijgt bij meer zelfsturing; thuiswerkmogelijkheden ook _____</b>	<b>59</b>
7.1	Werkgeluk iets gestegen _____	59
7.2	Zzp'ers en directeuren meest gelukkig _____	59
7.3	Indirect verband tussen werkgeluk en wel/niet thuiswerken _____	60
7.4	Gelukkigst met zelfstandigheid en collega's; minst gelukkig met organisatiebeleid en werkdruk _____	61
7.5	Zinvol werk en collega's positief, invloed en flexibel werken matig beoordeeld _____	63
<b>A</b>	<b>Bijlage: opzet onderzoek _____</b>	<b>66</b>
A.1	Uitnodigingen _____ <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>	
A.2	Vragenlijst _____	66
<b>B</b>	<b>Bijlage: Tabellen _____</b>	<b>81</b>
B.1	Achtergrondkenmerken _____	81
<b>C</b>	<b>Bijlage: Correlatiematrices _____</b>	<b>84</b>
		<b>90</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Coalitie Anders Reizen is een coalitie van ruim 70 grote organisaties met een vertegenwoordiging van 500.000 medewerkers, ontstaan als een samenwerking tussen 15 CEO's in de trein naar de VN klimaatop in Parijs in 2015. Het is de ambitie van de Coalitie Anders Reizen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijk reizen te halveren in 2030 (t.o.v. 2016). Dit is vastgelegd in de 'pledge sustainable mobility'.

In de Coalitie Anders Reizen hebben CEO's, MVO/CSR-managers en ondernemingsraden van zo'n 80 Nederlandse organisaties hun denk- en doe-kracht gebundeld. Afgelopen jaren is er binnen deze coalitie een nieuw soort gesprek ontstaan. Dat gesprek gaat over verduurzaming van zakelijke mobiliteit in samenhang met hoe we het (samen)werken met elkaar opnieuw organiseren. Het welzijn van mensen staat hierin centraal.

Dit onderzoek, uitgevoerd door I&O Research, is gericht op de behoeften en beweegredenen van mensen binnen organisaties met betrekking tot hybride samenwerking. En op de vraag 'hoe werkend Nederland na COVID-19, als het niet meer verplicht is om thuis te werken, haar werkzaamheden zal uitvoeren'.

## 1.2 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

In onze startbijeenkomst van 24 juni hebben we de hoofdvraag als volgt geformuleerd:

**Wat wil werkend Nederland als het – na corona – niet meer verplicht is om thuis te werken?**

Van

1. Welke behoeften, drijfveren, voorkeuren en narratieven rondom het 'hybride werken' leven er onder verschillende groepen werknemers en leiders in Nederland? En op welke manier beïnvloeden deze overtuigingen de toekomst van het 'hybride werken' postcorona?



2. Met welke persoonlijke dilemma's, paradoxen of zelfs stigma's hebben CEO's en hoger management bij grote Nederlandse organisaties te maken om anders te werken en daardoor anders te reizen? En hoe zit dat met de overige werknemers? Is er sprake van perceptieverschil nu anders werken en anders reizen mogelijk een structureler karakter krijgt vanwege COVID?



**Deelvragen die beantwoord worden:**

- Hoe is het gesteld met het welzijn van werkenden?
- In hoeverre werkt men thuis? Wie wel, wie niet? Wat zijn hier voor- en nadelen van?
- Op welke manier is thuiswerken veranderd door de coronacrisis? Hoe blijvend is dit na de coronacrisis?
- Hoe belangrijk zijn digitale vaardigheden? Hoe anders is dat nu tijdens en na de coronacrisis?
- Wat hebben werknemers nodig om dat (thuiswerken, op de werkplek werken of een variatie hierop) op een goede manier in praktijk te brengen?
- Wat is er nodig om werknemers te faciliteren in het vinden van de ideale balans tussen thuiswerken, op de werkplek werken en een variatie hierop.
- Welke rol dient het hogere en middelmanagement hierbij te nemen?



## 1.3 Onderzoeksverantwoording

### 1.3.1 Verkennende, kwalitatieve fase: panelgesprekken

In het voorjaar en de zomerperiode van 2021 vonden er vijf digitale panelsessies plaats met in totaal 38 eindverantwoordelijke personen uit het grootbedrijf (meer dan 500 werknemers).

Doel van de panelgesprekken: bij bestuurders en hoger management van Nederlandse bedrijven achterhalen wat hun persoonlijke overtuigingen, belemmeringen en/of onderstromen zijn die het hybride werken kunnen beïnvloeden dan wel belemmeren.

De volgende functiegroepen namen deel aan de panelsessies:

- CEO's (chief executive officers), 2 groepen ;
- HR-directeuren (human resource), 1 groep;
- (C)OR-voorzitters (voorzitters – centrale – ondernemingsraden), 1 groep;
- CIO's (chief information officers), 1 groep .

In totaal deden 19 CEO's, 10 HR-directeuren, 7 (C)OR-voorzitters en 2 CIO's mee. Dit betroffen deelnemers van 32 verschillende bedrijven. Enkele bedrijven hadden vertegenwoordiging in meerdere sessies.

De deelnemers aan de panelsessie zijn geworven uit het netwerk van de Coalitie Anders Reizen en het CIO-netwerk van CIODAY. Alle deelnemers zijn werkzaam bij een organisatie groter dan 500 werknemers met een of meerdere vestigingen in Nederland. Het gebruikte platform is Microsoft Teams. Aanwezig bij de sessies waren een gespreksleider en een onderzoeker. De gesprekken werden gevoerd aan de hand van een gesprekspuntenlijst. Elke sessie duurde ongeveer 1,5 uur.

- De CEO-sessies werden geleid door Laurentien van Oranje en geobserveerd door Simone Roos (Manager HR Data & Analytics bij a.s.r.) en Cornelis Vlot (communicatieadviseur bij de Coalitie Anders Reizen).
- De HR-sessie werd geleid door Simone Roos (Manager HR Data & Analytics bij a.s.r.) en geobserveerd door Hugo Houppermans (directeur Coalitie Anders Reizen).
- De OR-sessie werd geleid door Simone Roos en geobserveerd door Hugo Houppermans.
- De CIO-sessie werd geleid door Tamara Boonstra (manager cliënt relations bij de Coalitie Anders Reizen) en Wietske Kamsma (Alliantie Digitaal Samenleven).

Van de panelsessies zijn video-opnames, integrale gespreksverslagen en samenvattingen gemaakt. Deze inzichten zijn gebruikt om te komen tot een zo relevant en volledig mogelijke vragenlijst voor de kwantitatieve fase maar zijn ook in zichzelf relevant.

In hoofdstuk 3 worden daarom de belangrijkste inzichten en conclusies beschreven.

In de daaropvolgende hoofdstukken wordt door de onderzoekers van I&O Research – in aparte kaders – aangegeven in hoeverre de inzichten uit de kwalitatieve fase worden bevestigd dan wel verworpen door het kwantitatieve onderzoek.





### 1.3.2 Onderzoeksverantwoording kwantitatieve fase: representatief en aanvullend onderzoek

Op basis van de kwalitatieve fase is een vragenlijst<sup>1</sup> opgesteld bestaande uit gesloten en open vragen. Het onderzoek vond plaats in de zomer van 2021.

#### **Representatief onderzoek in het I&O Research Panel**

De basis van het onderzoek wordt gevormd door 2.098 werkende Nederlanders (18+) afkomstig uit het I&O Research Panel. Deze uitkomsten zijn representatief voor werkend Nederland en zijn leidend in dit rapport.

Het I&O Research Panel is geworven op basis van aselechte personen - en huishoudensteekproeven op traditionele manier (geen zelfaanmelding).

#### ***Weging en marges***

De onderzoeksresultaten zijn gewogen op geslacht, leeftijd, regio, opleidingsniveau en werkzaamheid (sector). De weging is uitgevoerd conform de richtlijnen van de Gouden Standaard (CBS). Hiermee is de steekproef representatief voor de kiesgerechtigde Nederlandse inwoners (18+), voor wat betreft deze achtergrondkenmerken. Bij onderzoek is er sprake van een betrouwbaarheidsinterval en onnauwkeurigheidsmarges. In dit onderzoek gaan we uit van een betrouwbaarheid van 95 procent. Bij een steekproef van n=2.000 en een uitkomst van 50 procent is er sprake van een foutmarge van plus of min 2,2 procent.

#### **Onderzoek onder werknemers van bedrijven aangesloten bij Coalitie Anders Reizen**

Naast het I&O Research panel, is het onderzoek uitgevoerd onder 4.334 werkenden uit bedrijven aangesloten bij Coalitie Anders Reizen (CAR). De deelnemende bedrijven betreffen veelal zakelijke en financiële dienstverlening met 3.000 of meer medewerkers. In dit onderzoek worden de resultaten van deze CAR bedrijven op enkele plekken naar voren gebracht. De aangesloten bedrijven verschillen wat betreft aantal deelnemende respondenten.

---

<sup>1</sup> De vragenlijst is bijgevoegd in bijlage A



## 1.4 Leeswijzer

Voor u ligt het rapport over de wensen van werkend Nederland na de coronacrisis.

Het tweede hoofdstuk vormt de management samenvatting van de resultaten die in de daaropvolgende hoofdstukken uitgebreid worden beschreven.

Hoofdstuk 3 gaat in op de dilemma's van de grote Nederlandse bedrijven aangesloten bij Coalitie Anders Reizen. Dit hoofdstuk is geheel gericht op de kwalitatieve fase van het onderzoek waarin panelgesprekken met CEO's, HR-directeuren, (C)OR-voorzitters en CIO's centraal staan. Dit deel van het onderzoek is geheel uitgevoerd en gerapporteerd door de Coalitie Anders Reizen

In hoofdstuk 4 gaan we gedetailleerd in op thuiswerken in de toekomst: hoe willen Nederlanders werken, welke richtlijnen geven werkgevers daarvoor, welke aspecten en randvoorwaarden dragen bij aan thuiswerken (drijfveren) en wat wordt ervaren als barrière? Welke rol speelt leiderschap daarbij?

Hoofdstuk 5 gaat in op de toekomst van mobiliteit: Hoe zien werknemers hun mobiliteit van de toekomst en waarom? Welke verschuiving gaat plaatsvinden en hoe verhouden zich verder weg wonen en betrokken blijven?

Hoofdstuk 6 gaat in op hoe men nu werkt, of en hoe er thuis wordt gewerkt, wat daarvoor redenen zijn en wat redenen zijn om juist niet thuis te werken.

In hoofdstuk 7 gaan we in op werkgeluk: welk type werknemers is het meest gelukkig en welke verklarende factoren zijn daarvoor te geven?





## 2 Management summary

### 2.1 Doel en werkwijze

Dit onderzoek heeft als doel te achterhalen wat werkend Nederland wil als het – na corona – niet meer verplicht is om thuis te werken. We keken naar behoeften, drijfveren, voorkeuren en narratieven rondom het ‘hybride werken’ bij verschillende groepen werknemers en leiders in Nederland. Naar dilemma’s, paradoxen of zelfs stigma’s van CEO’s en hoger management bij grote Nederlandse organisaties om anders te werken en daardoor anders te reizen. En naar perceptieverschillen met overige werknemers op deze dilemma’s, nu anders werken en reizen mogelijk een structureler karakter krijgt vanwege COVID. Hierbij kijken we ook naar het welzijn van werkenden: wat bepaalt hun werkgeluk en welke rol kan thuis- of hybride werken hierbij spelen?

Het onderzoek bestond uit twee fasen:

- Kwalitatief onderzoek door middel van panelgesprekken met 19 CEO’s, 10 HR-directeuren, 7 (C)OR-voorzitters en 2 CIO’s
- Kwantitatief onderzoek onder werkenden
  - Representatief onderzoek in het I&O Research Panel
  - Onderzoek onder werknemers Coalitie Anders Reizen

### 2.2 Belangrijkste uitkomsten

#### **Werkend Nederland veert voorzichtig terug naar de werkplek, maar thuiswerken blijft**

Uit de panelgesprekken blijkt dat CEO’s en andere leiders uit het bedrijfsleven het onwenselijk zouden vinden als organisaties *en masse* terugverenen naar oude patronen en werkenden weer massaal naar kantoor zouden gaan. Het kwantitatieve onderzoek laat zien dat werkend Nederland (voor wie thuiswerken mogelijk is) weliswaar voor ruim de helft (52%) van de contracturen thuis wil blijven werken, maar dat dat minder is dan men in juni 2021 deed (63%). Een meerderheid van de werkenden (56%) geeft de voorkeur aan een paar dagen thuis en een paar dagen op de werkplek werken.

#### **Vier op tien kunnen goed thuiswerken, even groot aandeel niet**

Voor vier op de tien werkende Nederlanders (39%) is het goed mogelijk om thuis te werken. Voor 42 procent van de werkenden is dat niet mogelijk. Van deze laatste groep weten we dat zij veelal op locatie werken, bijvoorbeeld in een zorg- of onderwijsinstelling, een fabriek of werkplaats, een winkel of horecagelegenheid.

Dan is er nog een groep van 19 procent waarvoor thuiswerken beperkt mogelijk is.

Er zijn grote verschillen naar arbeidssector. Bij ICT-bedrijven, financiële en zakelijke dienstverlening en overheid is het (zeer) goed mogelijk thuis te werken. Sectoren waarin dat minder goed (of niet) kan zijn onder andere de horeca, gezondheidszorg en detailhandel.

#### **Werkenden willen graag globale richtlijnen met voldoende vrijheid, vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid**

Uit de panelgesprekken blijkt dat bestuurders zoeken naar de juiste set aan regels en richtlijnen. Er is sprake van een paradox: de belangrijkste belemmering voor een bottom-up benadering is



dat medewerkers zélf aangeven behoefte te hebben aan regels en richtlijnen. De belangrijkste belemmering voor een top-down benadering is dat de individuele behoeften sterk verschillen, ook tussen de verschillende functies en rollen, en er daarnaast sprake is van pluriformiteit binnen directies.

Uit het kwantitatieve onderzoek wordt duidelijk dat werkenden wel degelijk behoefte hebben aan duidelijke richtlijnen. Binnen deze – bij voorkeur globale richtlijnen, of kaders – willen werknemers de vrijheid om zelf te bepalen waar, hoe en wanneer ze hun werk doen.

Dit inzicht wordt bekrachtigd door de uitkomst dat medewerkers bij hiërarchisch aangestuurde organisaties minder gelukkig zijn in hun werk. We zien dat werkenden het liefst zelf willen bepalen *hoe*, *waar* en *wanneer* ze werken en het niet prettig vinden als leidinggevendend precies vertellen hoe ze hun werk moeten doen. Ook als het gaat om het thuis dan wel op kantoor werken, valt de sterke behoefte aan keuzevrijheid op. Thuiswerken moet een keuze zijn, vinden zeven op de tien werkenden. Maar driekwart vindt dat het ook altijd mogelijk moet zijn om naar kantoor te gaan. We zien dat thuiswerken in hiërarchisch aangestuurde organisaties minder goed mogelijk is dan in zelfsturende organisaties. Hiermee bepaalt de mate van thuiswerken indirect het werkgeluk van werkend Nederland; daar waar meer thuiswerk mogelijkheden zijn, ervaart men vaak meer eigen regelruimte en is men in het algemeen gelukkiger dan in organisaties waar deze ruimte minder wordt ervaren.

#### **Drijfveren om thuis te (willen) werken: minder reizen en flexibele werktijden**

Als we mensen rechtstreeks vragen waarom ze thuis willen werken springen twee redenen eruit: minder hoeven reizen (54%) en flexibeler met werktijden om kunnen gaan (52%). Daarna worden genoemd: om werk en privé te kunnen combineren (40%) en om *beter* te kunnen werken (36%). Opvallend: slechts 15 procent zegt dat ‘het beleid van de werkgever’ daarvoor een reden is.

Uit een factor- en correlatieanalyse, die ook meer onbewuste drijfveren blootlegt, blijkt dat *zelf willen en kunnen* beslissen over waar, wanneer en hoe je werkt de belangrijkste motivators zijn om (meer) thuis te willen werken. Ook goed thuiswerkbeleid, goede coaching bij het thuiswerken en goed voorbeeldgedrag van de leidinggevende dragen bij aan sterkere neiging thuis te willen werken.

Hetzelfde geldt voor zich kritisch durven uit te spreken, dus als mensen assertief durven en kunnen zijn tegen leidinggevende en collega’s, zullen ze meer thuis willen (of durven) werken.

#### **Ander reisgedrag kan leiden tot minder CO2 uitstoot en meer flexibiliteit woonplaatskeuze**

Uit het onderzoek blijkt dat een vijfde van de werkenden in de toekomst minder vaak wil reizen. Daarbij willen zij minder vaak de auto en vaker OV, elektrische auto, (elektrische) fiets of ‘benenwagen’ nemen. Wanneer mensen werkelijk meer gaan of blijven thuiswerken – en dus minder hoeven te reizen – of wanneer meer gebruik wordt gemaakt van milieubewuste vervoersmiddelen, zal dit een positieve impact hebben op de reductie van CO2-uitstoot door zakelijk reizen. Voor werkgevers ontstaat een uitgelezen kans om hier actief aan bij te dragen door de werknemer ruimte te (blijven) geven om thuis te werken.

Voor 45 procent van de werkende Nederlanders die thuis kunnen werken maakt het nauwelijks nog uit voor de werkzaamheden waar hun woonplaats is om hun werk te kunnen doen. Ruim een kwart (28%) geeft aan verder van hun werkplek te kunnen wonen. Voor deze groepen kan dit betekenen dat werkgevers breder kunnen gaan werven en daarbij minder gebonden zijn aan de



woon-werkafstanden. De ‘vijver’ van talent zou daarmee groter worden, hetgeen gunstig kan zijn voor het aantrekken en behouden van dat talent.

### **Redenen om *niet* (alleen) thuis te werken: sociaal, maar ook invloed kunnen uitoefenen**

Als we er (eveneens rechtstreeks) naar vragen, blijkt dat de sociale kant van het werk met afstand de belangrijkste reden is om toch (ook) naar de werkplek te komen (63%). Verder geeft 38 procent aan het fijn te vinden om tijdelijk het huis te kunnen verlaten en wil een kwart werk en privé juist van elkaar scheiden. Een op vijf (22%) wil (ook) op de werkplek zijn omdat men daar meer invloed uit denkt te kunnen uitoefenen. En wat hierbij past: nog eens 10 procent zegt dat aanwezigheid op de werkplek meer kans biedt tot doorgroei. Een op zes (17%) geeft aan dat de thuiswerkplek niet zo geschikt is om thuis te werken en een zelfde percentage zegt juist op het werk *beter* te kunnen werken.

Ook hier geeft de factor- en correlatieanalyse meer inzicht. De belangrijkste (onbewuste) factoren om niet (of minder) thuis te willen werken zijn de neiging controle te willen houden door op kantoor te verschijnen en – net als bij de rechtstreekse vraag – de sociale aspecten van werken op de werkplek (of omgekeerd: de sociale nadelen van thuiswerken). Verder blijken de negatieve kanten van het videobellen een negatief effect te hebben op de neiging thuis te werken; men is eerder moe van de beeldbelmeetings en via face-to-face ontmoetingen kan men empathischer communiceren.

### **Aandachtspunten bij thuiswerken**

Uit bovenstaande uitkomsten kunnen enkele aandachtspunten (of bezwaren) ten aanzien van het thuiswerken worden gedestilleerd waar de werkgever rekening mee moet houden of moet proberen weg te nemen. Dit zijn de belangrijkste:

- Sociaal aspect: gebrek aan gezelligheid en binding met de collega’s.
- Carrièreperspectief: wordt men wel gezien als men er niet is?
- Fysieke nadelen: de impact op de vitaliteit van (veel) beeldbellen en andere Arbo-gerelateerde bezwaren bij gebrekkige thuiswerkplekken.
- Andere manieren van communiceren: wanneer communiceer je wat? Kan het op afstand net zo persoonlijk of empathisch?

### **Leiderschap: ‘middle management is key’, maar...**

“De middle manager is key”, wordt gezegd door de CEO’s en andere leiders uit het bedrijfsleven in de panelgesprekken. “Hij/zij vormt de schakel tussen de top van de organisatie en de werknemer. (...) Het vraagt nieuwe vaardigheden van alle betrokkenen, maar in het bijzonder van de ‘middle manager’ en de top van de organisatie. (...) Want het komt aan op organiseren van een continue kwalitatieve feedbackstroom. Ophalen en terugleggen. Steeds opnieuw. Het organiseren van die cyclus vraagt erom dat ‘nieuw ongemak’ ruimte krijgt. Organisaties die erin slagen om de waardenpatronen als belangrijk stuurinstrument in te zetten in het vormgeven van nieuwe verhoudingen, blijken het ‘nieuwe werken’ verder (versneld) te ontwikkelen dan bedrijven die de kat uit de boom kijken.”

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt ook dat persoonlijke begeleiding, teambegeleiding en coaching belangrijk zijn voor succesvol hybride werken. Echter, deze leidinggevendenden (‘middle managers’) denken – meer dan andere werkenden – dat ze dat vooral op de werkplek moeten doen. Leidinggevendenden vinden het nog moeilijker dan gemiddeld om empathisch persoonlijk



contact met hun teamleden te hebben via het beeldscherm. Weliswaar denkt 91 procent van de leidinggevendenden dat ze “medewerkers het gevoel geven dat ze hen volledig vertrouwen in hun werk”, van de werknemers herkent ‘slechts’ 79 procent dit. Een op vijf herkent dit dus niet of niet helemaal.

Om hun werknemers te kunnen beïnvloeden denken leidinggevendenden – ook meer dan andere werkenden – op de werkvloer te moeten zijn. Het lijkt erop dat het leidinggeven op afstand om specifieke vaardigheden vraagt van de ‘middle managers’, iets waar zij nog in moeten groeien. Het is op dit moment nog experimenteren hoe men het leidinggeven op afstand succesvol vorm kan geven en welke begeleiding de middle manager hierbij nodig heeft.

### **Meer werkgeluk bij meer vertrouwen, verantwoordelijkheid, waardering, invloed, groeimogelijkheden**

Een werknemer wordt vooral gelukkig als hij zijn werk zinvol vindt, als hij verantwoordelijkheid en vertrouwen krijgt van zijn leidinggevende, als hij zich gehoord en gezien voelt en gelooft in de toekomstplannen van de organisatie. Over het algemeen wordt de werknemer ongelukkig in zijn werk als hij of zij helemaal geen invloed heeft op beslissingen op het werk, geen doorgroeimogelijkheden heeft en niet wordt aangemoedigd als men nieuwe ideeën aandraagt.

### **Randvoorwaarden voor hybride werken op langere termijn**

Als we werkenden open vragen wat er moet gebeuren om hybride werken ook op de lange termijn te laten voortbestaan, geven ze adviezen die in lijn liggen met voorgaande.

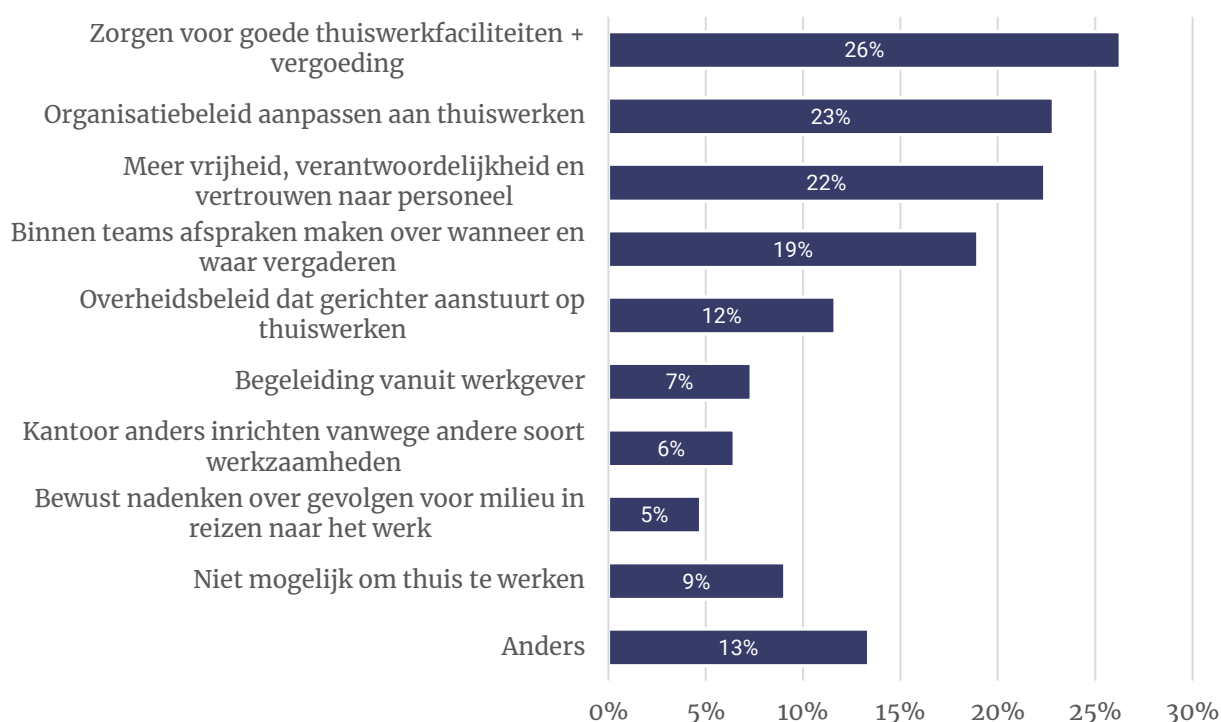
Dit komt vooral neer op meer en beter thuiswerkbeleid en een andere organisatiecultuur: een cultuur die uitgaat van vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid en niet van controle en dwang. Een shift dus van hiërarchische aansturing naar meer zelf organiserend. Ook de CEO's en andere leiders in de panelgesprekken zien dat deze cultuurshift nodig is voor het doen slagen van hybride werken.

Het is een tendens die we ook voor de Coronacrisis al zagen, waarbij leiders worstelen met dit gegeven. Bij overheden bijvoorbeeld zien we vanuit de top juist een toename van controlemechanismen, vanwege een kritische Tweede Kamer en de angst voor negatieve beeldvorming in de media. In grotere bedrijven blijkt de neiging tot meer hiërarchie te bestaan. De vraag is: hoe zorgen organisaties nu dat de omslag naar meer vertrouwen succesvol wordt gerealiseerd?



**Figuur 2.1 - Wat denkt u: wat moet er gebeuren om hybride werken ook op de lange termijn te laten voortbestaan?**

Basis: open vraag, gecodeerde antwoorden n=232



“De werkgever moet hybride werken goed kunnen ondersteunen en hier ook achter staan. Er moet vertrouwen zijn en blijven dat er ook thuis goed gewerkt wordt. Tegelijkertijd is het wat mij betreft noodzakelijk dat ook op kantoor een geschikte werkplek blijft bestaan. Binnen een team dat goed op elkaar ingespeeld is heb je weinig problemen, maar met nieuwe collega's mis je binding en vertrouwen als je elkaar niet af en toe in het echt ziet.”

### Thuiswerkbeleid: type richtlijnen van de werkgever stroken al aardig met wenselijkheid

Op dit moment<sup>2</sup> heeft 42 procent van de werkenden iets gehoord van de werkgever over hoe na de coronacrisis wordt omgegaan met thuis of op kantoor werken. Bijna zes op tien hebben dus nog niet van de werkgever gehoord hoe hier mee om wordt gegaan (45% zegt dat werkgever niets heeft aangegeven en nog eens 14% weet het niet, wat in feite op hetzelfde neerkomt).

Van de werkenden die goed kunnen thuiswerken en voor werkenden die nu grotendeels tot volledig thuiswerken heeft 57 procent al iets gehoord van de werkgever.

Als er richtlijnen of spelregels zijn gegeven, zijn dat overwegend *globale* richtlijnen (24%), minder vaak *strikte richtlijnen* (10%). Het gaat in de meeste gevallen over het spreiden van de werkplekbezetting over dagen (42%) of teams onderling te laten afstemmen (40%).

We zagen al dat werkenden ook behoefte hebben aan richtlijnen of spelregels: niet te strikt, maar globaal. Het liefst willen werkenden een thuiswerkvergoeding – hoewel het geen richtlijn maar een voorziening is (77%). Een kwart krijgt nu al een thuiswerkvergoeding.

Gewenste richtlijnen zijn het onderling afstemmen (68%) en werkplekbezetting over dagen (61%). Werkenden zijn er verder zeer duidelijk in dat werken op kantoor altijd mogelijk moet zijn

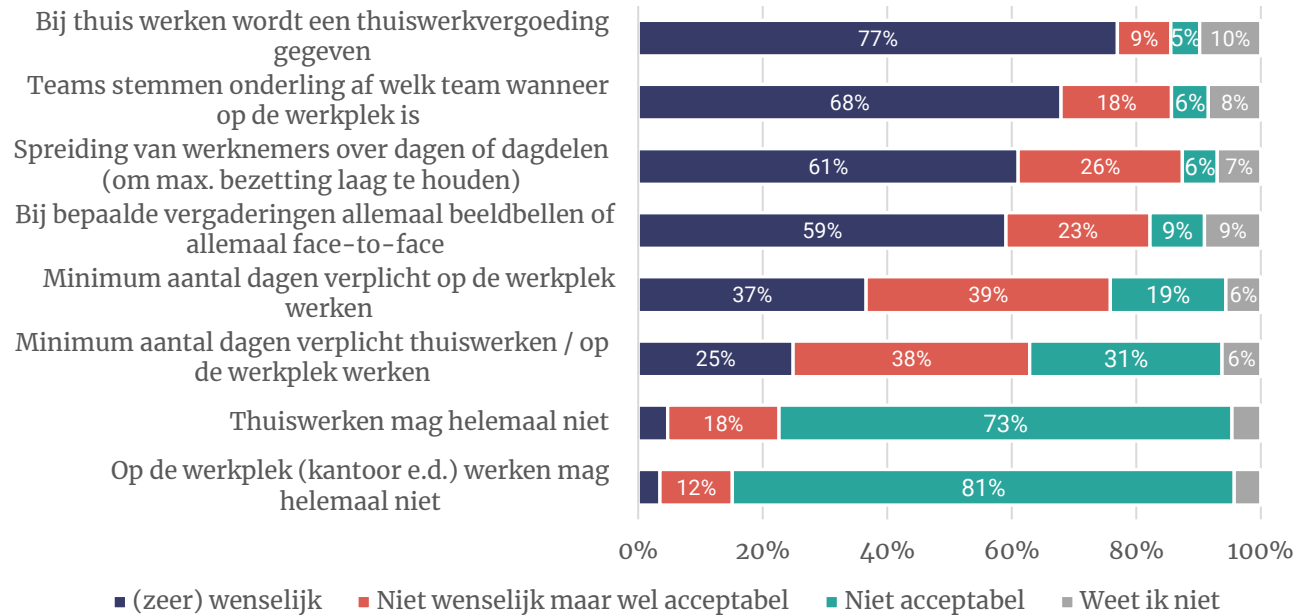
<sup>2</sup> Juli/augustus 2021



(81% vindt een verbod daarop onacceptabel) en dat thuiswerken niet mag worden verboden (73% onacceptabel).

**Figuur 2.2 - Hoe wenselijk of acceptabel zijn – voor uzelf – elk van onderstaande spelregels?**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken (n=1162)



## 3 Panelgesprekken: de werkdilemma's volgens grote Nederlandse bedrijven

In het voorjaar en de zomerperiode van 2021 vonden er vijf digitale panelsessies plaats met in totaal 38 leidinggevende personen uit het grootbedrijf (meer dan 500 werknemers). Doel van de panelgesprekken: Bij bestuurders en hoger management van Nederlandse bedrijven achterhalen wat hun persoonlijke overtuigingen, belemmeringen en/of onderstromen zijn die het hybride werken kunnen beïnvloeden/belemmeren. Deze focusgroepen en rapportage zijn verzorgd door de Coalitie Anders Werken<sup>3</sup>. In volgende hoofdstukken wordt door de onderzoekers van I&O Research – in aparte kaders – aangegeven in hoeverre de inzichten uit deze kwalitatieve fase worden bevestigd dan wel verworpen door het kwantitatieve onderzoek.

### 3.1 De vragen

Tijdens het kwalitatieve onderzoek onder bestuurders, hoger management en OR is onder andere onderzocht hoe bestuurders en het management zich laten informeren en door wie, voordat ze beslissingen maken. En, hoe verhouden hun persoonlijke ervaring, waarden en veronderstellingen zich tot deze 'informed decisions' die ze in het belang van hun organisatie moeten maken? Welke dilemma's spelen er en welke dilemma's zijn nog voelbaar aanwezig? Wat is de impact van het massale thuiswerken en de nieuwe manier van werken op de bedrijfscultuur, reizen, werkgeluk, vitaliteit en balans tussen werk en privé?

Hoe denken de bestuurders en managers over het nieuwe samenspel dat is ontstaan nu 'verworven rechten' zoals werken op kantoor en de leaseauto in een nieuw daglicht staan? Dreigt er een nieuwe polarisatie te ontstaan tussen 'believers' en 'disbelievers' van dit hybride werken zoals we dat ook zien gebeuren bij de vaccinatieplicht voor medewerkers? Kortom, hoe kijkt de top van grootzakelijk Nederland aan tegen nieuwe manieren van werken nu corona de organisatie van werk op z'n kop heeft gezet?

### 3.2 Werken na COVID: doorgaan of terugveren?

De panelsessies wijzen uit dat bestuurders en hoger management sinds de pandemie worstelen met een aantal nieuwe dilemma's. De bestuurders en managers ervaren collectief dat de coronapandemie tot een versnelling heeft geleid in het denken over leiderschap, organisatiecultuur en duurzaamheid. Enerzijds wordt deze versnelling toegejuicht, anderzijds wordt er ook getwijfeld. Vergaande besluiten en beleidsaanpassingen worden als een risico beschouwd. Dit maakt dat men voorzichtig is met het nemen van grote besluiten alsook het opstellen van nieuwe richtlijnen en regels voor werknemers in een post-covid-realmiteit. Tegelijkertijd vertellen de CEO's dat zij verrast zijn door het feit dat veel werknemers laten weten behoefte te hebben aan een duidelijk perspectief ten aanzien van de manier van werken in de nabije toekomst. En, zo bleek in de afgelopen periode, om regels vragen ten aanzien van thuis- versus kantoorwerken. Deze behoeften van werknemers laat een spanning zien ten opzichte van de opvattingen van CEO's. De heersende overtuiging en visie is dat werknemers en organisatie het best gedijen bij het zo laag mogelijk beleggen van de verantwoordelijkheid en het stimuleren

---

<sup>3</sup> Laurentien van Oranje, Simone Roos (a.s.r.), Hugo Houppermans, Cornelis Vlot en Tamara Boonstra (allen Coalitie Anders Reizen). Deze rapportage is door I&O Research in de totaalrapportage opgenomen.





van eigen regie. Het tegendeel blijkt in veel gevallen waar: zowel medewerkers als managers wachten in dit opzicht op het antwoord van de CEO/het bestuur.

De balans zoeken tussen bottom-up en top-down wordt door de verschillende doelgroepen als lastig ervaren. De belangrijkste belemmering voor een bottom-up benadering is vooral dat medewerkers zélf aangeven behoefte te hebben aan regels en richtlijnen. Plat gezegd: iedereen lijkt soms een beetje naar elkaar te kijken. De belangrijkste belemmering voor een top-down benadering is dat de individuele behoeften dusdanig sterk verschillen, ook nog tussen de verschillende functies en rollen, dat dit als een haast onmogelijke opdracht wordt ervaren. Ook binnen de directies is vaak sprake van een breed scala aan opvattingen en persoonlijke voorkeuren.

- *CEO van een onderzoeksorganisatie: “Ik denk dat het grootste dilemma is, de balans zoeken tussen top-down en bottom-up. En het lastige is: wat geef je nou centraal als richtlijnen? Daarnet zei iemand: je moet minimaal twee dagen per week naar kantoor toe. Dat is dan wat je als regel oplegt. Maar wat laat je vrij? Want heel veel zal nog moeten komen uit experimenteren en uitvinden hoe dit werkt.”*
- *CEO van advies en ingenieursbureau: “Wat ik heel erg merk is dat de vraag opkomt ‘wat verwachten we als bedrijf nou van de medewerkers en van elkaar?’ En anderzijds merk ik een enorme behoefte om het ook zelf in te kunnen vullen. En wat is dat dan zelf invullen? Ja, als Iedereen het zelf in gaat vullen dan wordt het één grote geitenbende, bij wijze van spreken. Dus daar de balans in vinden.”*

In dat opzicht gaven de externe overheidsrichtlijnen voor het massaal thuiswerken bedrijven ‘houvast’ en ‘mandaat’. Bestuurders en managers bevinden zich weer in een fase van onzekerheid zodra de thuiswerkplicht van overheidswege vervalt. Dit is het moment dat bedrijven zelf een standpunt moeten innemen en een visie op de toekomst moeten vormgeven.

CEO's vragen zich af of de nieuwe gedragspatronen – ontwikkeld tijdens het massale thuiswerken van afgelopen anderhalf jaar – voldoende zijn ‘ingesleten’. De overheidsregels waren een duidelijke externe prikkel, een gegeven. En masse terugveren naar oude patronen – zodra de overheidsrichtlijnen vervallen, dat vinden deelnemers – van OR, HR, IT tot CEO, unaniem onwenselijk. Een CEO formuleerde het als volgt: “We moeten nu zelf voor het eerst kleur gaan bekennen”.

### 3.3 Nieuw samenspel

De panelsessies laten zien dat er een nieuw samenspel aan het ontstaan is binnen de bedrijven. Waar in het begin van de coronacrisis het gesprek ging over het wennen aan het vele thuiswerken, evolueerde dat naar aandacht voor het welzijn van medewerkers. Nu bevinden de meeste bedrijven zich in een fase van pilots, beleidsontwikkeling en implementatie van nieuw beleid en afspraken. Veel bedrijven voeren pilots uit, maar een andere groep bestuurders is op haar ‘qui vive’. Die laatste groep bestuurders kijkt de kat uit de boom en wacht tot wet en regelgeving verder is uitgekristalliseerd en ‘de storm is gaan liggen’. Argumenten die CEO's geven om nog even te wachten met nieuw beleid is dat er nog te veel onduidelijkheid is en medewerkers zelf ook nog niet weten wat ze willen. Ook wordt genoemd dat wensen en voorkeuren sterk uiteenlopen en daarom niet te vatten zijn in (centraal) beleid. De CEO's die de kat uit de boom willen kijken waken ervoor om op aannames keuzes te maken. CEO's die ervoor



kiezen om wel nieuw beleid te introduceren zeggen dat het in het bedrijfsbelang is, maar ook maatschappelijke doelen dient. Vaak is er een heldere waardenset en zijn kaders gesteld. Zij zien dat de resultaten van het werk in de huidige omstandigheden minstens zo goed zijn als toen er nog overwegend op kantoor werd gewerkt. Ook stellen deze CEO's dat video-vergaderingen juist veel persoonlijkere en intiemere gesprekken opleveren, hetgeen op gespannen voet staat met de kwantitatieve uitkomsten in paragraaf 4.4 waarbij werkenden aangeven moeite te hebben met het overbrengen van empathie. Bovendien, stellen deze CEO's, blijft de sociale cohesie binnen de organisatie 'gewoon' in stand. Werkenden laten in paragraaf 4.5 zien zich zorgen te maken om de sociale cohesie. Kortom; binnen de groep bestuurders bestaat een brede set aan opvattingen en overtuigingen, hetgeen de pluriformiteit van deze groep tekent.

Enkele citaten:

- **CEO van een bank:** *“Het scherm heeft ook voordelen, je hebt intieme gesprekken met mensen. Je zit dicht bij elkaar eigenlijk. Fysiek misschien niet, maar wel op dat scherm. En mensen zijn ook direct beschikbaar. En dat vind ik ook heel erg fijn. Mensen zitten echt te wachten op een praatje. Zo nu en dan met Teams bellen werkt heel erg goed. De bereikbaarheid van mensen is sterk verbeterd in sommige opzichten.”*
- **CEO van een softwarebedrijf:** *“Het valt mij op dat ik de afgelopen 15 maanden meer klantmeetings heb gehad dan ooit. Je kan makkelijk wel drie of vier klantgesprekken op een dag doen. En je had al aan het begin een enorme ijsbreker, waardoor het veel meer een persoonlijk gesprek was. ...Wat mij opvalt: je ziet katten door het beeld lopen, honden, baby's aan het huilen, er komen kinderen de kamer binnen die afscheid nemen omdat ze naar school gaan. We vinden het allemaal alleen maar leuk en waar je vroeger misschien dacht: dat is onprofessioneel, dat is raar gedrag. Vind ik het juist wel leuk dat het op een bepaalde manier veel persoonlijker is geworden.”*
- **CEO van een consultancybedrijf:** *“Als je kijkt naar de organisatie in de volle breedte, dan is de positie van onze medewerkers, hun vitaliteit en hoe zij zich bewegen in de organisatie veel meer voorop komen te staan. We hebben de afgelopen jaren gezien – wat voor mij vooral een hele intensieve periode is geweest met alle op en neergaande bewegingen – dat de verschuiving veel meer is: hoe zitten onze medewerkers in hun vel, hoe gaat het met hen, wat hebben zij nodig om hun werk goed te doen?”*

### 3.4 Leiderschapsdilemma's

En dan is er het verschil in accenten die gelegd wordt door de CEO's, HR-directeuren, OR-voorzitters en CIO's. Vanuit hun professionele rol en persoonlijke opvattingen worden besluiten genomen. Besluiten die gebaseerd zijn op een mix van onderzoeksdata en harde cijfers, maar ook verhalen en anekdotes. Er ontstaan nieuwe leiderschapsdilemma's. Overtuigingen die altijd geldig leken, zijn nu compleet anders. CEO's in internationale contexten moeten soms opvattingen overbruggen met de eind-CEO elders. Dat vormt een risico voor de eenheid van het bestuur. En dan is er nog de discussie in de boardroom. Die discussie is net zo divers en pluriform als de discussies binnen de organisatie zelf. Fans van dieselslurpende bolides voeren het gesprek met de klimaatneutraal-voorzitter. CEO's lijken deze pluriformiteit als een 'realiteit' te accepteren en dit leidt tot 'polderen'. Wat ook als dilemma wordt ervaren is de beperkingen van beïnvloeding via digitale kanalen.

Het wordt lastig gevonden om beïnvloeding digitaal handen en voeten te geven terwijl men ook aangeeft dat men meer contact/verbinding maakt met medewerkers dan pre COVID. Er worden bijvoorbeeld digitale 'townhalls' georganiseerd. In sommige gevallen ervaren CEO's nu grotere



zichtbaarheid en benaderbaarheid binnen hun organisatie. De reflex ligt op de loer om beïnvloeding en fysieke ontmoeting als ondeelbaar gegeven te zien.

De HR-directeuren zien overwegend de kansen voor medewerkers en werkgever, maar ook het maatschappelijk belang in termen van welzijn, verbinding, duurzaamheid (minder CO2 uitstoot door minder reisbewegingen) en kosten. Het onvoldoende benutten van het momentum kan volgens deze groep leiden tot een sterk 'terugveer effect' naar oude patronen. De CIO's geven aan dat het management heeft ingezien dat er digitaal veel meer mogelijk is dan men voor mogelijk hield maar dat ingesleten patronen en/of bedrijfscultuur hier wel weer een stokje voor kunnen steken.

Enkele citaten:

- **CEO van een netbeheerder:** *“Als het gaat om de invulling van jouw rol als leider, dan zit daar een heel sterk component van beïnvloeding in. ...Dat doe je op allerlei verschillende manieren. Die beïnvloeding: het stimuleren van mensen, sturen van mensen, samenbrengen van mensen vind ik een stuk lastiger op afstand.”*
- **CEO van een producent van lichtbronnen:** *“Het grootste probleem is dat ik niet voel wat er achter het scherm gebeurt. Dat blijft een black box. Wat wij ook aan waarden of aan voorbeeldgedrag doen, dat aspect blijft moeilijk.”*
- **HR-directeur van een telecombedrijf:** *“Ik vind het spannend. Als je die change wilt houden, dan moet je eigenlijk nog net iets langer forceren. Je hebt altijd een bepaalde periode dat je iets moet doen voordat het eigen wordt. Daar zit mijn zorg. Hoe dwingend ga ik blijven en hoe en wat ga ik neerzetten om het echt te bestendigen? Want ik zie ook dat men zegt: hè hè lekker, we zijn weer terug bij af. Ze willen altijd toch allemaal het oude graag houden zoals het was. Als die niet changen, dan zie ik een groot risico.”*
- **CEO van een verzekeringsmaatschappij:** *“We hebben er nu voor gekozen om het neer te zetten als een organisch proces, waarbij we zeggen: wij weten ook niet waar we eindigen. Dit zijn nu de eerste stappen die we gaan zetten. Wij hebben ervoor gekozen om een aantal basiskaders neer te leggen. Dus geen regels, maar kaders. Wij faciliteren alle teams door eerst alle leidinggevenden te trainen. En daarna stellen we vanuit HR een coach per team ter beschikking. De afspraak is: maak per team de afspraken die passen binnen de kaders. Ieder individueel teamlid krijgt zo invloed en kan zijn of haar zorgen uiten. En daarbij hebben we heel duidelijk gezegd: we weten ook nog niet of dit gaat werken, maar laten we het met elkaar gaan proberen. Daarmee laten we merken de wijsheid niet in pacht te hebben. Als blijkt dat de uitkomsten van zo'n organisch proces niet werken, dan gaan we weer bijsturen. Dus laat ook als werkgever zien, dat je het ook eigenlijk allemaal niet weet.”*

### 3.5 Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Met name in de HR-directeuren sessie werd veel gesproken over maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit in relatie tot hybride werken. De kansen die nieuwe manieren van werken met zich meebrengen, worden door de HR-directeuren unaniem onderschreven. Kansen zijn: sturen op vertrouwen in plaats van controle, welzijn van mensen een centrale plek geven, meer autonomie binnen kaders, moderniseren van mobiliteitsbeleid en moderniseren van huisvesting. Ook wordt het kostenvoordeel van het opnieuw organiseren van werk als belangrijk voordeel gezien. Hier schuilt ook het risico dat kostenbesparing door werknemers als oneigenlijk en onrechtvaardig argument wordt gebruikt om 'verworven rechten' zoals werken op kantoor en de leaseauto te kaltstellen.

Een groot risico vinden de HR-directeuren 'the war for talent'. Verouderde arbeidsvoorwaarden met daarbij de leaseauto voorop klinken nog steeds als een luide lokroep. Terwijl het



werkgeverschap van de toekomst veel meer zou moeten gaan over het faciliteren van vrijheid, flexibiliteit en duurzaamheid. Aldus de HR-directeuren.

### 3.6 Voorzichtigheid

Het grootste inzicht van de panelsessies is misschien wel dit: dat vrijwel niemand stellige uitspraken durft te doen over waar het naartoe gaat met werkend Nederland. De deelnemers aan de panelsessies uiten zich voorzichtig, genuanceerd en behoedzaam. Dat getuigt van ontvankelijkheid. En toch klinkt er door al die nuances, stokpaardjes en behoedzaamheid iets van een nieuwe boodschap. Een nieuw narratief. Een narratief dat gaat over een nieuw en breed gedragen bewustzijn. Een bewustzijn dat gaat over kwetsbaarheid van mensen. Persoonlijk welzijn en het belang van de thuissituatie. Nooit eerder zagen we elkaar zoveel thuis. Werk is definitief het privé domein binnengedrongen en visa versa. De werkgever en werknemer hebben elkaar op een nieuwe manier leren kennen. En precies dat is waar het nieuwe samenspel tussen werkgever en werknemer begint. Een dans rondom heikele thema's als thuiswerkvergoedingen, de leaseauto, elkaar zien op kantoor, verbinding maken, bedrijfscultuur, het wegwijs maken van nieuwe werknemers, sturen op controle of sturen op vertrouwen, digitale vaardigheden, wederzijdse acceptatie en inclusie, gezien worden versus carrièrekansen, et cetera.

### 3.7 Cruciale rol voor het middle management

Het zijn met name de 'middle managers' die volgens de deelnemers in het oog van de storm staan als het aankomt op dat 'nieuwe samenspel'. Daar waar de bestuurders, directeuren en managers op hoofdlijnen de kaders bepalen, zijn het de 'middle managers' die met hun teams de werkelijke afspraken maken en het juiste/goede voorbeeld wel/niet geven. Maar ook de ervaringen opdoen in de praktijk. De 'middle manager' is meer dan ooit toegewezen op zichzelf en wordt geconfronteerd met zijn of haar eigen (digitale) vaardigheden in het sturen op vertrouwen in plaats van controle. Want dat laatste wordt door alle deelnemers aan de panelsessies als essentieel aangemerkt in deze tijd. Het zijn de 'middle managers' die aan den lijve ervaren 'geen grip' te hebben op hun massaal thuiswerkende teamgenoten. Ze ervaren ook twijfel bij het eigen 'hybride' functioneren. Ze vragen zich af of er kaders nodig zijn of juist meer vrijheid. Het is de 'middle manager' die de verhalen hoort over de onhoudbare thuissituaties en de discussies moet voeren over hoe de 'kaders' en 'uitgangspunten' van de top van de organisatie hun beslag krijgen in het team. De 'middle manager' vormt het transformationele brandpunt in het gesprek over de toekomst van werk. Het gesprek over de toekomst van werk loopt niet langs de lijnen van data, kostenbesparing en huisvesting, maar langs de lijnen van voelen, in verbinding zijn en het vermogen tot het uitdragen van de eigen waardenpatronen en die in verbinding brengen met de waardenset van de organisatie. Dit is een uitermate precair proces, waarbij onze intermenselijke vaardigheden en het vermogen tot het voeren van een open dialoog op de proef wordt gesteld.

De 'middle manager' vervult een sleutelrol in het succesvol maken van hybride werken. Hij/zij vormt de schakel tussen de top van de organisatie en de werknemer. Bij de middle manager liggen de strategische, tactische en praktische zaken op één bureau. Het is aan de middle manager om de inzichten uit de team-dialogen te vertalen naar houtsnijdende rapportage waar het hoger management, directie en bestuur (als het daar al belandt) iets mee kan. Juist in grote organisaties kan dat proces van 'communicerende vaten' of 'fluïde uitwisseling van inzichten' snel stuklopen. Het vraagt nieuwe vaardigheden van alle betrokkenen, maar in het bijzonder van



de 'middle manager' en de top van de organisatie. Het is een groot change managementproces, waarbij de 'middle manager' en zijn/haar teamgenoten ieder in een totale andere fase kunnen zitten. Want het komt aan op organiseren van een continue kwalitatieve feedbackstroom. Ophalen en terugleggen. Steeds opnieuw. En zo het onderling vertrouwen voeden. Het organiseren van die cyclus vraagt erom dat 'nieuw ongemak' ruimte krijgt. 'Nieuw ongemak' is het gesprek over hiërarchische verhoudingen, top-down versus bottom-up cultuur en waardenpatronen. Het gesprek over 'nieuw ongemak' is het gesprek over status, positie en oordeel. Organisaties die erin slagen om de waardenpatronen als belangrijk stuurinstrument in te zetten in het vormgeven van nieuwe verhoudingen, blijken het 'nieuwe werken' verder (versneld) te ontwikkelen dan bedrijven die de kat uit de boom kijken. De bedrijven met een heldere waardenset blijken bijvoorbeeld succesvol op het vlak van aantrekkelijk werkgeverschap.

Citaat:

- **CEO van een voedingsmiddelenbedrijf:** *“Ik denk dat het helpt als je met je team heel duidelijk hebt wat de waarden zijn die onderliggend zijn aan wat je wilt gaan bereiken. Bij ons is bijvoorbeeld één heel belangrijke waarde: veiligheid staat voorop. Dus het is ten eerste belangrijk dat mensen gezond blijven. Zeker nu nog niet iedereen gevaccineerd is het virus nog niet helemaal weg is: veiligheid staat op 1. Daarnaast vinden wij empowerment heel belangrijk: dat mensen zelf kunnen beslissen. Dat zij de vrijheid krijgen om te bepalen. Dat ze zelf mogen kiezen waar ze willen werken en inclusiviteit wordt bewaakt. Een meeting voor de helft thuis en op kantoor, iedereen thuis of op kantoor, mag meedoen. Maar bepaalde zaken doen we gewoon altijd virtueel. Als je de waarden vooropstelt, dan zijn de beslissingen daarna niet meer moeilijk. Mensen begrijpen dan ook de beslissing omdat ze het waarom begrijpen.”*



## 4 De toekomst van thuiswerken is blijvend veranderd

Hoe werkend Nederland in de toekomst wil werken, als het – na corona – niet meer verplicht is om thuis te werken, is één van de centrale vragen in dit onderzoek. In dit hoofdstuk beschrijven we hiervan de belangrijkste uitkomsten. Om te achterhalen hoe mensen willen werken, waar ze gelukkig van worden en welke rol leiderschap en thuiswerken hierbij spelen, zijn 42 stellingen voorgelegd. Deze stellingen worden in onderstaande paragrafen besproken.

### 4.1 Werkend Nederland wil helft werktijd thuis werken

Aan werkenden voor wie thuiswerken beperkt of goed mogelijk is, is gevraagd hoeveel uur zij in de maand juni 2021 hebben thuisgewerkt en hoeveel uur zij dat in de nabije toekomst graag zouden willen doen. Deze werkenden werkten gemiddeld 20,1 uur thuis in juni 2021. Idealiter zou dat – in de nabije toekomst – 16,5 uur zijn, iets minder dus dan in juni het geval was.

**Tabel 4.1 – Hoeveel uur per week bent u gemiddeld genomen betaald aan het werk?; Hoeveel uur per week werkte u in de maand juni 2021 gemiddeld per week thuis?; En wat zou u willen? Als u het zelf voor het zeggen had (en het mag van de overheid en uw werkgever), hoeveel uur per week zou u in de nabije toekomst het liefst thuis willen werken?**

Basis: werkenden n=2098 \* Mits thuiswerken mogelijk is

	NL	Bedrijfsgrootte				Rol		
		1 (zzp)	2-99	100-499	500+	mede- werker	leiding- gevend	CEO/ directeur
<b>Gemiddelde werkweek (allen)</b>	31,9	30,3	32,2	32	31,9	30,4	37,2	37,7
n =	2.098	144	676	434	844	1.558	245	167
<b>Gemiddeld thuiswerk juni *</b>	20,1	23	15,2	19,4	22,9	19,8	19,1	23,7
Aandeel van totale werkweek	63%	76%	47%	61%	72%	65%	51%	63%
<b>Gewenst thuiswerk *</b>	16,5	22,4	13,8	16	17,3	15,9	16,1	21,5
Aandeel van totale werkweek	52%	74%	43%	50%	54%	52%	43%	57%
n =	1.273	111	350	271	541	876	165	127

Er is een aanzienlijk verschil te zien tussen mensen voor wie thuiswerken goed en voor wie dit beperkt mogelijk is. Mensen voor wie thuiswerken goed mogelijk is, werkten in juni gemiddeld 24,5 thuis (73% van de totale werkweek) en degenen voor wie dit beperkt mogelijk is 11,4 uur (38%). Idealiter voeren degenen voor wie thuiswerken goed mogelijk is meer dan de helft (61%) van hun werkweek thuis uit. Mensen voor wie thuiswerken maar beperkt mogelijk is, voeren hun werk idealiter voor een derde van hun werkweek (33%) thuis uit.





---

**Panelgesprekken:**

*Alle deelnemers, van CEO, HR, OR tot CIO, gaven aan het onwenselijk te vinden dat organisaties en masse terugveren naar oude patronen. Sommigen neigen daartoe de externe prikkel om thuis te blijven werken te verlengen, zodat het nieuwe gedrag beter beklijft. Bovenstaande uitkomsten laten zien dat van werkend Nederland (voor wie thuiswerken mogelijk is) meer dan de helft van de contracturen na Corona graag thuis blijft werken.*

---

**Organisaties Coalitie Anders Reizen**

Personeel van organisaties aangesloten bij Coalitie Anders Reizen (CAR) hebben gemiddeld 30,3 uur thuisgewerkt in juni 2021. Gemiddeld is dit 83 procent van hun werkweek. Ook voor deze groep werkenden gaat de voorkeur uit naar meer uren op kantoor in vergelijking met wat in juni 2021 mogelijk was; de voorkeur is om gemiddeld 22,8 uur thuis te werken, hetgeen gemiddeld 63 procent van de werkweek omvat.

Hoe groter de organisatie, hoe meer uren er gewenst wordt om thuis te werken. Daarnaast werken CEO's/Directeuren bij voorkeur 54 procent van hun werkweek thuis, voor medewerkers is dit meer (64%). CAR-organisaties waren in juni 2021 al meer gewend aan het thuiswerken in vergelijking met representatief Nederland.



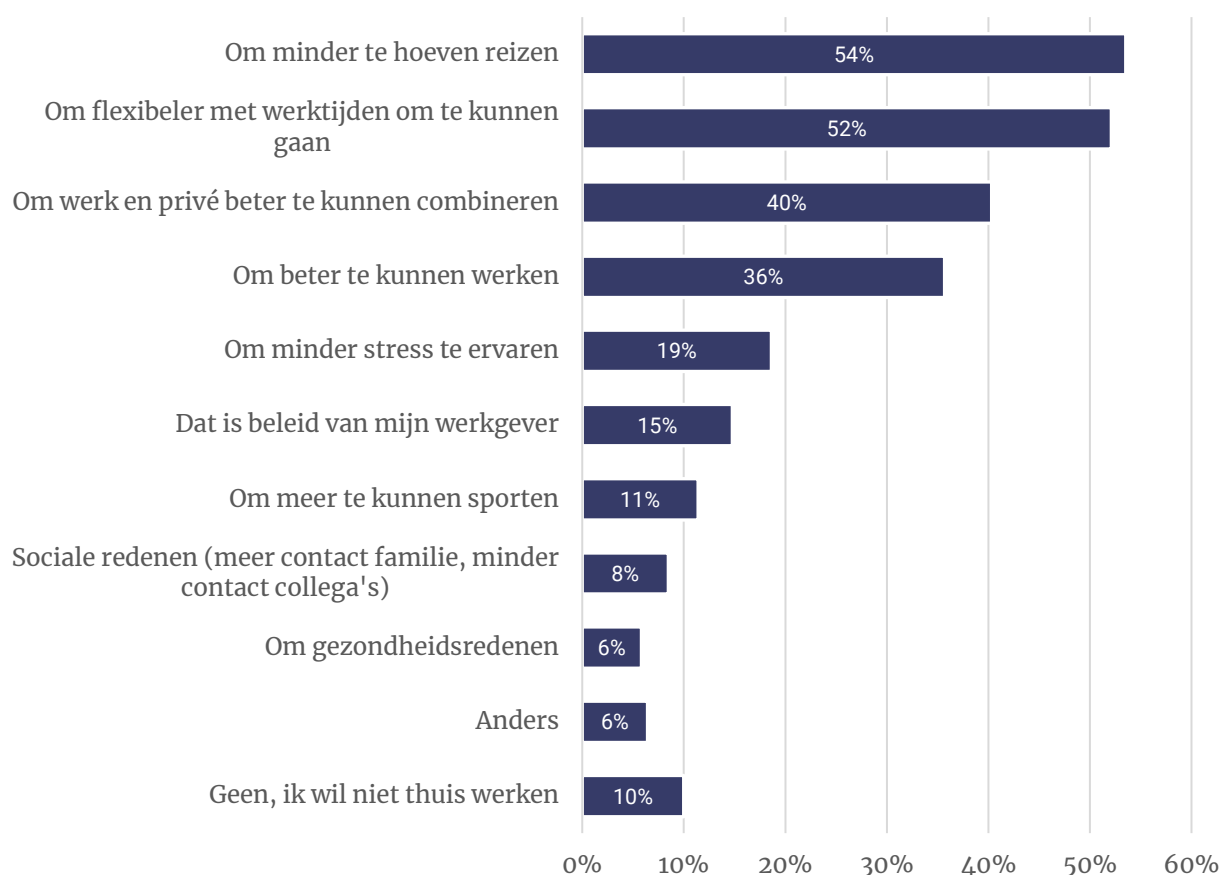


## 4.2 Redenen thuiswerk: minder reizen en flexibele werktijden

Waarom wil men thuiswerken? Twee redenen springen eruit: minder te hoeven reizen (54%) en om flexibeler met de werktijden om te kunnen gaan (52%). Daarna worden genoemd: om werk en privé te kunnen combineren (40%) en om *beter* te kunnen werken (36%).

Opvallend: slechts 15 procent zegt dat 'het beleid van de werkgever' daarvoor een reden is.

**Figuur 4.1 - Wat zijn voor u redenen om in de toekomst (ook) thuis te (willen) werken? Meerdere antwoorden mogelijk**  
Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken (n=1273)



### Al vanaf 5 tot 10 kilometer wil men minder reizen

Ruim de helft (54%) wil dus (ook) thuiswerken om minder te hoeven reizen. Het omslagpunt hiervoor ligt al bij 5 à 10 kilometer reisafstand: van degenen die minder dan 5 kilometer hoeven reizen noemt 15 tot 30 procent deze reden, 10-20 kilometer 52 procent en daarna loopt dit op naar ruim 80 procent.

Het argument om door thuis te werken minder te hoeven reizen geldt vooral voor jonge werkenden (<30 jaar: 65% geeft deze reden). Verder wordt dit antwoord vaak gegeven door medewerkers uit grote organisaties (63%), gericht op de ICT (74%), overheid (69%) of politie (78%). Deze groep is meestal minder dan 5 jaar in dienst (62%), woont in stedelijk gebied (61%) en reist normaliter met de trein (86%), bus/tram/metro (68%) of auto (60%). Meer uitkomsten over woon-werkverkeer zijn te vinden in het hoofdstuk mobiliteit.



---

### **Panelgesprekken:**

*In de panelgesprekken werd het maatschappelijk belang aangehaald van vaker thuis werken, onder andere door het moderniseren van het mobiliteitsbeleid. Dit belang lijkt met deze uitkomst door een meerderheid van werkend Nederland te worden onderschreven. Wellicht hebben medewerkers hun eigen redenen om minder te willen reizen, maar de wens hiertoe leidt wel tot dit positieve maatschappelijke effect.*

---

### **Vooraf hoger opgeleide dertigers willen flexibele werktijden**

Iets meer dan de helft (52%) wil thuiswerken om flexibeler met de werktijden om te kunnen gaan. Zij zijn vaak tussen de 30 en 40 jaar oud (63% geeft deze reden), doorgaans minder dan 2 jaar in dienst bij de werkgever (56%), hoog opgeleid. Relatief vaak werkend in de ICT, bij de overheid of politie. Deze groep is relatief vaak meer gaan thuiswerken de afgelopen periode (57%). Verder woont deze groep vaker in stedelijk gebied.

### **Vooraf gezinnen met kinderen willen werk en privé combineren**

Degenen die werk en privé beter willen combineren (40%), geven aan dat dit vooral gaat om meer tijd te hebben voor zichzelf en hobby's. Een derde van deze groep kiest voor thuiswerken vanwege de zorg voor hun kinderen. Het is ook niet verwonderlijk dat mensen met kinderen de reden 'werk en privé kunnen combineren' vaker geven dan degenen zonder kinderen (34%). Opvallend is wel dat dit vaker genoemd wordt door *samenwonenden* met kinderen (54%) dan *alleenstaanden* met kinderen (41%).

Enkele citaten uit de toelichting op deze vraag:

- “Boodschappen, dingen regelen bij instanties, pakketjes zelf kunnen aannemen, buiten kunnen werken bij mooi weer, heel veel minder haasten de hele dag, werktijden zelf kunnen bepalen.”
- “Geen reistijd. Hierdoor kan ik toch op tijd aan het werk. ook al moet ik mijn kinderen naar school brengen.”
- “Meer hersteltijd: ik ben een hoogsensitieve persoon (de wetenschappelijke term is SPS: Sensory-Processing Sensitivity).”

### **Met name bij grotere hiërarchische bedrijven kan men zich thuis beter concentreren**

Ruim een derde (36%) werkt graag thuis omdat hij of zij dan beter kan werken. Hiervan geeft 92 procent aan thuis *geconcentreerder* te kunnen werken en 84 procent is er *productiever*. Dit gevoel is sterker voor personeel van hiërarchisch aangestuurde organisaties en zeer grote organisaties. Bij bedrijven met meer dan 5.000 werknemers zegt maar liefst de helft thuis te (willen) werken om *beter* te kunnen werken. Veel grotere bedrijven werken in kantoortuinen, wat een verklaring zou kunnen zijn voor dit verschil. Toch wordt de kantoortuin bij de open toelichtingen niet letterlijk genoemd.



Enkele citaten uit de toelichting op deze vraag:

- “Veel minder afgeleid door (geluiden van) andere mensen, aangename temperatuur, muziek waar ik blij van word, makkelijker werken wanneer verkouden of griepig (en daar juist minder last van door het thuiswerken).”
- “Minder vraagbaakfunctie voor collega's zijn... ik ben qua kennis een wandelende databank die continue wordt geraadpleegd ipv dat collega's zelf iets opzoeken.”
- “Rust in mijn hoofd. Geen ziekteverzuim meer sinds de Corona! Ondanks dat ik Corona heb gehad gewoon thuis doorgewerkt.”
- “Minder reistijd en minder kletsen met collega's; is ook efficiënter dus productiever. Maar kletsen heeft ook een functie en dat is soms wel jammer. Als ik nu naar kantoor ga, is er vrijwel niemand en dat heeft dus weinig zin.”

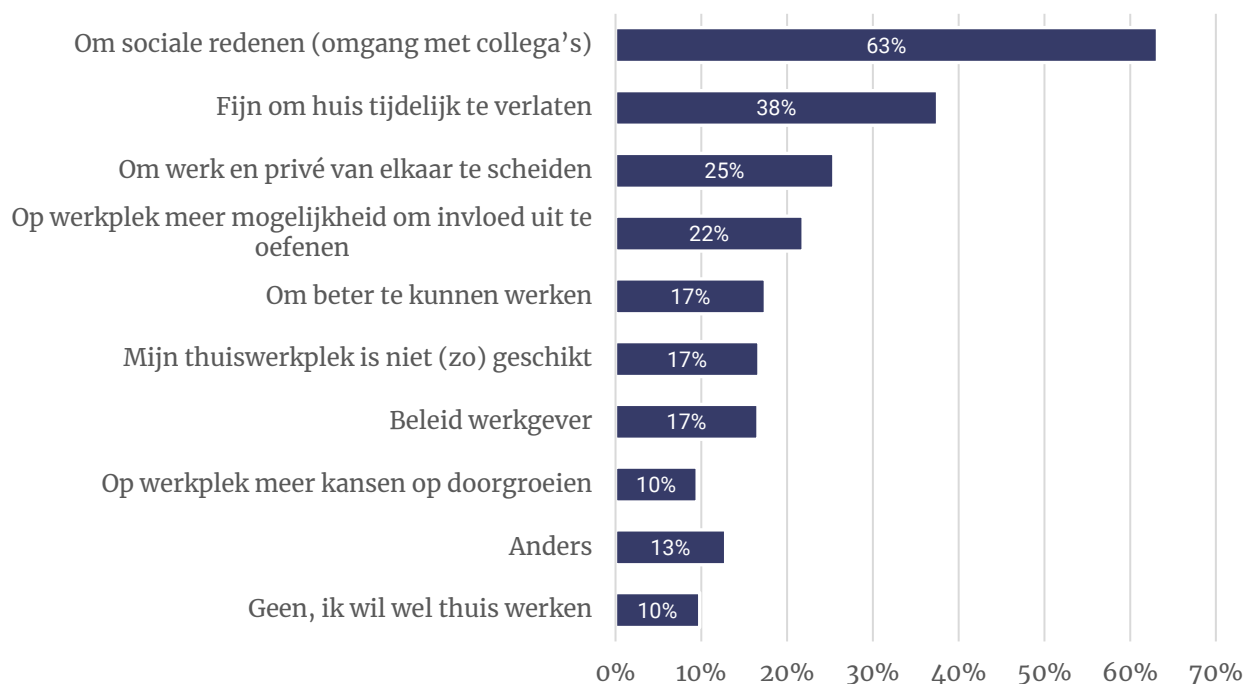
### 4.3 Sociaal aspect voornaamste reden om *niet* (alleen) thuis te werken

Met afstand de belangrijkste reden om toch (ook) naar de werkplek te komen is de sociale kant van het werk (63%). Verder geeft 38 procent aan het fijn te vinden om tijdelijk het huis te kunnen verlaten en wil een kwart werk en privé juist van elkaar scheiden. Een op vijf (22%) wil (ook) op de werkplek zijn omdat men daar meer invloed uit denkt te kunnen uitoefenen. En wat hier bij past: nog eens 10 procent zegt dat aanwezigheid op de werkplek meer kans biedt tot doorgroei. Een op zes (17%) geeft aan dat de thuiswerkplek niet zo geschikt is om thuis te werken en een zelfde percentage zegt juist op het werk *beter* te kunnen werken.

Net als bij de redenen om *wel* thuis te willen werken is het beleid van de werkgever slechts voor een bescheiden 17 procent een reden om *niet* (alleen) thuis te werken.

**Figuur 4.2 - Wat zijn voor u redenen om *niet* (alleen) thuis te (willen) werken? Meerdere antwoorden mogelijk**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken (n=1273)



### **Verbondenheid met collega's voor iedereen, gezelligheid vooral voor twintigers**

Van de 63 procent die zegt om sociale redenen op de werkplek te willen zijn, geeft 90 procent aan dat het gaat om de *verbondenheid* met collega's en twee derde noemt de *gezelligheid* (67%). Dit laatste geldt sterker voor werkenden tot 30 jaar (82%) en minder voor oudere werkenden (60+ <50%). Een kwart (24%) noemt *borrels, lunches, en dergelijke*. Ook de borrels worden beduidend vaker genoemd door jongere werknemers en werknemers die nog maar kort (minder dan 5 jaar) bij deze werkgever werken. Bij de 'anders-categorie' wordt vaak gezegd dat de omgang met collega's niet alleen gezellig is, maar ook leidt tot meer creativiteit.

Enkele citaten uit de toelichting op deze vraag:

- *“Inspiratie opdoen, mede door collega's echt te zien en te spreken.”*
- *“Op werkplek biedt andere/betere mogelijkheden om samen te werken. Ofwel: omgang met collega's, maar dan om inhoudelijke redenen en niet zozeer sociale.”*

### **Vooraf jonge alleenstaanden vinden het fijn om het huis te verlaten**

Verder geeft 38 procent aan het fijn te vinden om tijdelijk het huis te kunnen verlaten. Dit zijn vaak alleenstaanden (42%) en mensen in de leeftijd 25-34 jaar (52%).

Hoger opgeleiden (48% noemt deze reden) beduidend vaker dan middelbaar (26%) en lager opgeleiden (24%).

### **Huis en thuiswerkplek met name voor jongeren vaak te klein**

Zeventien procent geeft aan dat de werkplek niet zo geschikt is. In een toelichting hierop zegt men dat de thuiswerkplek te klein is (50% van deze 17%) of er te weinig kamers aanwezig zijn om prettig thuis te kunnen werken (41%). Vooral jonge werknemers zijn vaak te klein behuist (16-24 jaar: 72%). Oudere werknemers geven naast beperkte ruimte (59%) aan dat er thuis geen goede ICT faciliteiten (gemiddeld 34%, 60-69 jaar: 47%) aanwezig zijn. Het komt ook voor dat mensen niet zeggen dat het thuis niet kan, maar dat het op de werkplek gewoon (veel) beter geregeld is.

Enkele citaten uit de toelichting op deze vraag:

- *“Mijn werk acht mij thuis te werken maar faciliteert geen tot weinig spullen. Ik vind dit echt heel vervelend. Ik heb ook schouderklachten hierdoor.”*
- *“En omdat je soms toch beter op kantoor kunt werken vanwege apparatuur: printers, meer schermen, ik wil niet met klanten praten in mijn thuis omgeving.”*
- *“Mijn werkplek heeft fantastische grote beeldschermen en goede kleurenprinters.”*
- *“Informatiebronnen en werkplek inrichting is beter op kantoor.”*
- *“Om fysieke middelen als een whiteboard te kunnen gebruiken tijdens brainstormen.”*

### **Jonge, nieuwe, tijdelijke medewerkers werken vaak beter op de werkplek**

Voor 17 procent geldt dat zij naar de werkplek gaan om beter te kunnen werken. Dit zijn vaker jonge mensen (23%), die minder dan een jaar werkend zijn bij de huidige werkgever (23%). Deze groep werkt vaker op oproepbasis/nulurencontract (38%) of via een tijdelijk contract (28%), bij een kleine organisaties (2-99 pers.: 23%). Verder werken ze nu ook al meer op kantoor (28%), wat mede kan worden verklaard doordat thuiswerken vaker beperkt mogelijk is (26%).

- *“Niet alles wordt digitaal gecommuniceerd. Het kan heel nuttig zijn als iemand spontaan langsloopt of je iets hoort waar op de gang over gepraat wordt.”*



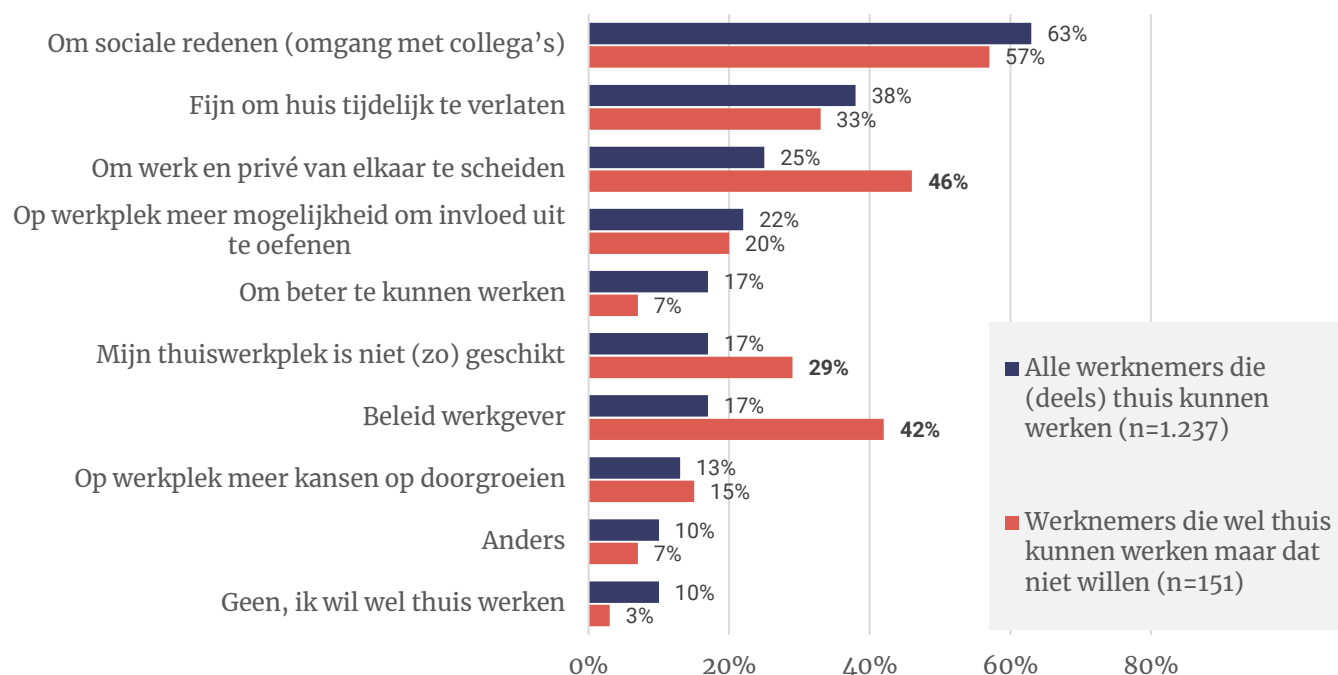
- “Leiding geven op afstand aan een grote groep mensen is lastig doordat je ze niet ziet en de interactie tussen mensen mist.”
- “Sneller schakelen door soms op locatie te zijn (bij uitrol van projecten).”

### Beleid en scheiding werk-privé redenen om helemaal niet thuis te werken

Hieronder zien we de redenen om niet (alleen) thuis te werken nog eens, maar dan met de uitsplitsing “werknemers die wel thuis kunnen werken, maar dat niet willen”. Hieruit blijkt dat zij dat (meer dan gemiddeld) niet willen vanwege het beleid van hun werkgever (42%), om werk en privé van elkaar te kunnen scheiden (46%) en omdat hun thuiswerkplek niet geschikt is (29%).

**Figuur 4.3 - Redenen om niet thuis te werken voor ‘thuiswerkweigeraars’**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken (n=1.273)



**Noot:** bij de oranje balk gaat het om werknemers voor wie het mogelijk thuis te kunnen werken maar geen enkel uur thuis willen gaan werken in de nabije toekomst.

**Leeswijzer:** 63 procent van alle werknemers die (deels) thuis kunnen werken willen niet alleen maar thuis werken vanwege ‘sociale redenen’. Bij de volledige kantoorwerkers – werknemers die in de nabije toekomst geen enkel uur thuis willen werken – is dat 57 procent.

## 4.4 Roep om heldere kaders met voldoende eigen invloed

Als we medewerkers een aantal stellingen over thuiswerken en hun wensen daaromtrent voorleggen, doemt een beeld op van werkenden die graag zelf willen bepalen hoe en waar ze werken en het niet prettig vinden als leidinggevenden precies vertellen hoe ze hun werk moeten doen. Maar een substantieel deel (48%) heeft wel behoefte aan duidelijke richtlijnen over hoe er binnen de organisatie gewerkt wordt. Er is dus behoefte aan afbakening en het bieden van randvoorwaarden.



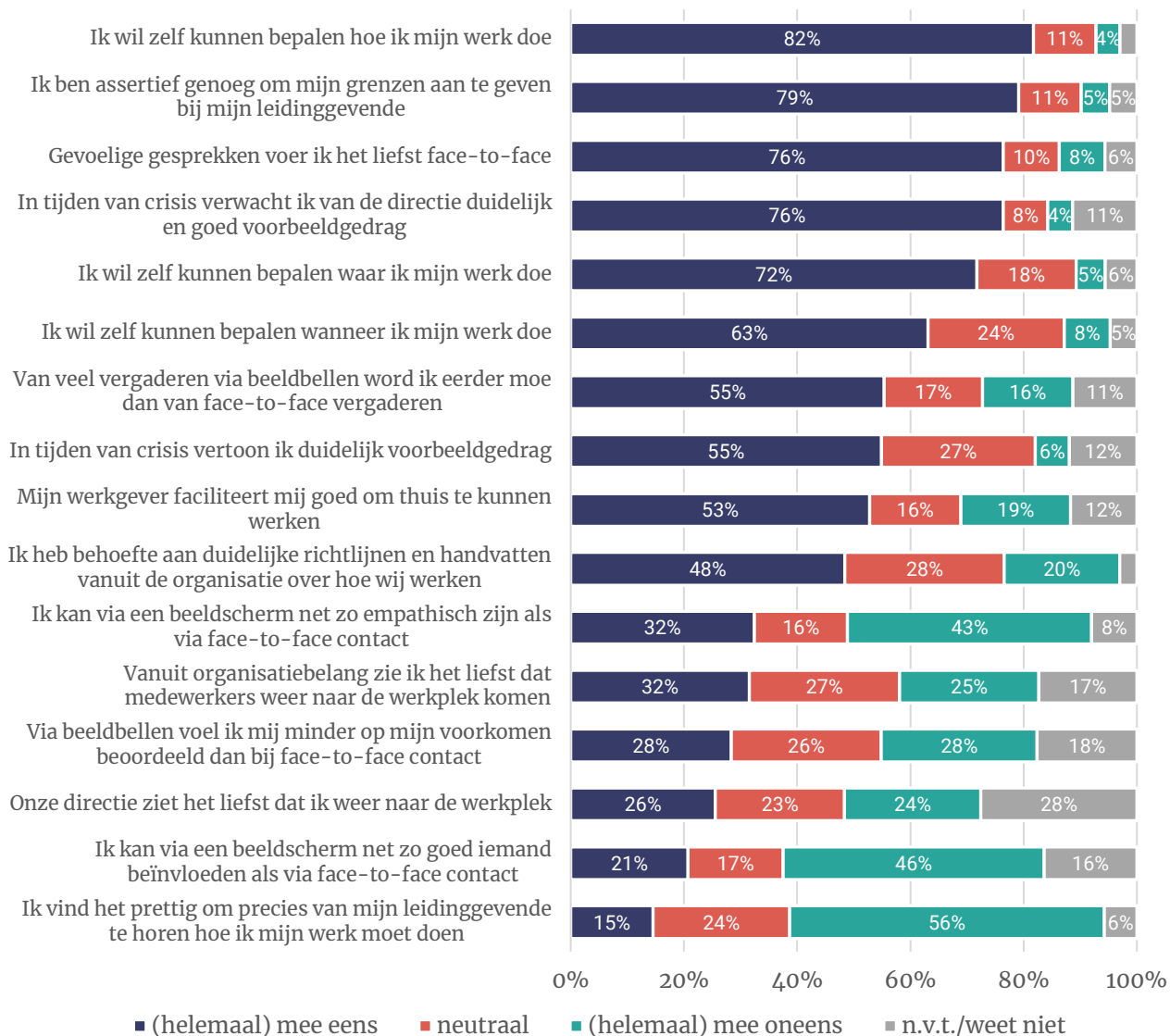
In hoofdstuk 7 bespreken we factoren die het werkgeluk in het algemeen bepalen, waar we hier al kort op inhaken. Een werknemer wordt in het algemeen vooral gelukkig als zijn werk zinvol voor hem voelt, als hij verantwoordelijkheid en vertrouwen krijgt van zijn leidinggevende, als hij zich gehoord en gezien voelt en gelooft in de toekomstplannen van de organisatie. Over het algemeen wordt de werknemer ongelukkig in zijn werk als hij of zij helemaal geen invloed heeft op beslissingen op het werk, geen doorgroeimogelijkheden heeft niet wordt aangemoedigd als hij of zij nieuwe ideeën heeft.

Als we dit doorvertalen naar thuis en/of op kantoor werken, valt ook hier de sterke behoefte aan keuzevrijheid op. Thuiswerken moet een keuze zijn (71% vindt dat), maar het moet ook altijd mogelijk zijn naar kantoor te gaan (74%). Voor de meeste mensen werkt het best als ze een paar dagen thuis en een paar dagen op kantoor kunnen werken (56%). Tegelijkertijd geeft een kwart (26%) aan dat de directie graag wil dat men weer naar de werkplek komt. Dit geldt sterker voor werkenden binnen organisaties die strikte spelregels hebben bepaald (52%). Overigens zijn het niet de directeuren of CEO's die het hier mee eens zijn (14%).



**Figuur 4.4 – Stellingen over thuiswerken**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken (n=1273)





## 4.5 Aandachtspunten liggen op sociaal en fysiek vlak

Maar thuiswerken kent wel een aantal aandachtspunten (of bezwaren) waar de werkgever rekening mee moet houden of die hij moet proberen weg te nemen:

- Sociaal aspect: gebrek aan gezelligheid en binding met de collega's.
- Carrièreperspectief: wordt men wel gezien als men er niet is?
- Fysieke nadelen: de impact op de vitaliteit van (veel) beeldbellen en andere Arbo gerelateerde bezwaren bij gebrekkige thuiswerkplekken.
- Andere manieren van communiceren: wanneer communiceer je wat? Kan het op afstand net zo persoonlijk of empathisch?
- Leiderschap: het 'middle management is key', maar deze leidinggevendenden denken dat ze hun werk beter kunnen doen als zij fysiek op de werkplek aanwezig zijn.

### ***Sociaal: het missen van contacten, gezelligheid, gevaar voor eenzaamheid***

Driekwart (73%) van de werkenden mist de sociale contacten als ze veel thuiswerken, slechts 11 procent heeft dat niet. Het zijn vooral de jongeren die het contact missen, met name de 25-34-jarigen: 80 procent. Maar ook oudere leeftijdsgroepen antwoorden hier in minstens 70 procent van de gevallen bevestigend op.

Drie op tien (30%) werkenden voelen zich eenzaam als ze veel thuiswerken (44% niet). Vooral jongeren voelen zich eenzamer: 18-24 jaar: 52 procent, 25-34 jaar: 40 procent. Onder ouderen speelt dit minder (50+: 20%). Alleenstaanden – met of zonder kinderen – scoren hier hoog: 40 procent.

### ***Carrièreperspectief: minder invloed volgens werkenden, minder controle volgens management, minder betrokkenheid volgens beide***

Een beperkt deel van de werknemers (22%) heeft het idee dat als hij veel thuiswerkt, hij te weinig invloed op belangrijke besluiten op het werk heeft. Geen hoog percentage, maar wel een belangrijke drijfveer om toch weer (meer) naar kantoor te gaan, blijkt uit correlatieanalyses (zie paragraaf 6.8). De verschillen naar leeftijd en opleiding zijn zeer klein, wel zien we dat parttimers dit sterk zo voelen. Opvallend: vooral leidinggevendenden (middle management: 33%) en CEO's/directeuren in loondienst (43%) ervaren dit sterk: ze willen dus relatief vaak op kantoor zijn om controle te kunnen houden.

Het gaat niet alleen om wat men zelf vindt of voelt, ook hoe anderen naar je kijken is van belang. Ruim een kwart (28%) heeft twijfels over de betrokkenheid van een collega als die collega niet of nauwelijks op kantoor komt en alleen thuiswerkt. Dit speelt meer bij kleine organisaties (tot 50 werknemers) en neemt iets af naarmate de organisatie groter is. Jongere werknemers hebben daar iets meer last van (iets meer dan 30%) dan oudere werknemers (50 plus: 24%). Van de leidinggevende (managers over afdeling of team) heeft maar liefst 40 procent deze twijfels.

### ***Fysieke nadelen: sneller moe, minder fit door beeldbellen***

De meeste werkenden zijn niet erg te spreken over het vele beeldbellen: 55 procent geeft aan eerder moe te zijn door deze manier van vergaderen

Bij de overheid klaagt men vaker over moeheid door beeldbellen (67%) dan diegenen die in het bedrijfsleven werken (49%). Mensen die nu al volledig thuis werken geven minder vaak aan moe



te zijn door het beeldbellen dan gemiddeld (47%). Of omgekeerd: als men niet moe wordt van het beeldbellen blijft men veel of volledig thuiswerken.

Ouders met thuiswonende kinderen zijn vaker moe door beeldbellen (59%). Verder zijn werkenden bij grote organisaties (61%) hier vaker moe van dan degenen die in een kleine organisatie werken (49%).

Tot slot: de directeur houdt het goed vol achter het beeldscherm (50%), de leidinggevende – het middle management – vindt dit vaker vermoeiender (64%).

Er zijn nauwelijks verschillen naar leeftijd.

Ruim een kwart (28%) is het eens met de stelling “Door veel thuis te werken ben ik minder fit”. Ook dit geldt meer voor jongeren (18-24 jaar: 56%, 25-34 jaar: 33%).

### ***Anders communiceren: gevoelige gesprekken liefst face-to-face, online minder statusgevoeligheid***

Driekwart (76%) voert gevoelige gesprekken het liefst face-to-face (8% heeft dat niet).

Leidinggevenden (83%) nog meer dan medewerkers (76%) en directeurs (72%). Hoger opgeleiden (80%) vaker dan lager opgeleiden (67%). Naar leeftijd zijn deze verschillen verwaarloosbaar. Mensen die nu veel op de werkplek werken zeggen vaker gevoelige gesprekken liever face-to-face te voeren (80%) dan degenen die volledig thuiswerken, maar ook onder deze groep is dat nog altijd 66 procent.

Ruim een kwart (28%) voelt zich bij het beeldbellen minder op het voorkomen beoordeelt dan via face-to-face contact. Nog eens 26 procent antwoordt neutraal en de rest is het er niet mee eens (28%) of weet het niet (18%). Jongeren (18-24 jaar: 43%) voelen dit duidelijk sterker dan ouderen (50+: 19%). Er is nauwelijks verschil naar opleiding.

Op een open vervolgvraag onder de 28 procent die zich minder op zijn of haar uiterlijk beoordeeld voelt komen zowel positieve als negatieve associaties naar boven. Zo zegt men: het maakt niet uit wat voor kleding je draagt. Aan de andere kant wordt het gebrek aan non-verbale communicatie genoemd als een gemis. Tot slot wordt aangegeven dat gesprekken sneller ingaan op de inhoud en minder om status en voorkomen. Iemand zegt: “*Er zijn minder statussymbolen gerelateerd aan functieniveau, inclusief kleding en presentatie. Het is informeler.*”

### ***Middle management: minder empathie en minder beïnvloeding per beeldscherm***

Een derde (32%) geeft aan via het beeldscherm net zo empathisch te zijn als bij face-to-face contact, maar een groter deel (43 procent) zegt van niet. Vooral leidinggevenden hebben hier moeite mee: 54 procent is via het beeldscherm net zo empathisch als face-to-face.

Slechts 21 procent van de leidinggevenden<sup>4</sup> zegt via het beeldscherm net zo goed iemand te kunnen beïnvloeden als face-to-face, 46 procent ervaart het tegenovergestelde. Het maakt weinig uit hoe oud men is. Wel hoe groot het bedrijf is: bij bedrijven van 100 tot 1.000 werknemers speelt dit het meest: 56 procent vindt het lastig iemand via het beeldscherm te beïnvloeden.

---

<sup>4</sup> Alleen gesteld aan leidinggevenden en directeurs.

---

**Panelgesprekken:**

*Een aantal elementen uit bovenstaande uitkomsten komt terug in de panelgesprekken.*

*Ten eerste wordt bevestigd dat, hoewel medewerkers grote behoefte hebben aan keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid, ongeveer de helft van de medewerkers ook gebaat is bij randvoorwaarden (globale richtlijnen) omtrent thuiswerken waarbinnen zij die vrijheid kunnen invullen. Het ‘de kat uit de boom kijken’ zal inmiddels moeten omslaan in het keuzes durven maken en het vaststellen van een basis spelregels.*

*Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt duidelijk dat goed thuiswerkbeleid en goede coaching bijdragen aan meer werkgeluk en beter hybride kunnen werken.*

*Ten tweede geven CEO's in de panelgesprekken aan dat beeldbellen kan leiden tot persoonlijker en intiemere gesprekken dan een gesprek face-to-face op kantoor. Ook denken zij dat de sociale cohesie gewoon in stand blijft.*

*Medewerkers en leidinggevendenden kijken hier toch wat anders naar; een meerderheid is om verschillende redenen minder blij met (veel) beeldbellen, waarbij een deel van de medewerkers juist vindt dat gesprekken minder empathisch zijn. Ook maakt het merendeel van de werkenden zich zorgen over de sociale binding; men mist de gezelligheid van collega's, men mist persoonlijk, empathisch contact en is bang dat carrièrekansen verkleinen als men te vaak thuiswerkt.*

---

## **4.6 Hiërarchische organisaties: minder thuiswerken èn minder werkgeluk**

In relatie tot bovenstaande uitkomsten zien we een duidelijk verband met de mate van hiërarchie binnen organisaties. Daarom laten we hier de belangrijkste uitkomsten van dit verband zien.

Op de vraag “Kunt u de organisatie waar u werkt op een schaal van 1 tot 7 plaatsen als het gaat om hiërarchisch en zelfsturend?” zien we een verdeling die duidelijk maakt dat iets meer mensen werken bij een grotendeels zelfsturende organisatie (22%) dan bij een hiërarchische organisatie (19%). De meeste werkenden (56%) werken echter bij een organisatie die een tussenvorm tussen hiërarchisch en zelfsturend. Ten opzichte van 2017 is dit niet sterk veranderd.

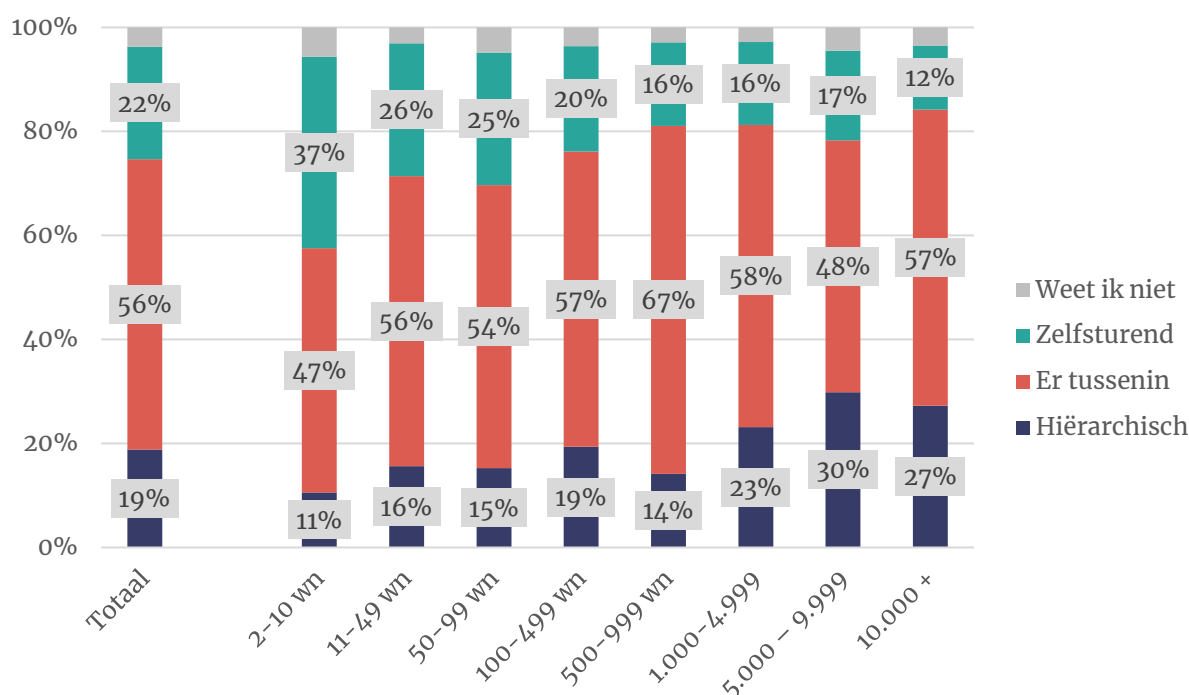
Naarmate de organisatie meer werknemers heeft, neemt het aandeel ‘hiërarchisch’ toe en het aandeel ‘zelfsturend’ af.



**Figuur 4.5 – Hoe hiërarchisch is de organisatie?**

Kunt u de organisatie waar u werkt op een schaal van 1 tot 7 plaatsen, waarbij 1 staat voor ‘volledig hiërarchisch’ en 7 staat voor ‘volledig zelfsturend’? 5 (Naar bedrijfsgrootte)

Basis: werkenden binnen organisaties >1 medewerkers (n=1816)



**Informatie voor respondenten:**

**Hiërarchische organisaties.** Bij deze organisaties is er sprake van een strakke top-down-sturing: de directie of leidinggevende bepaalt niet alleen *wat* er moet gebeuren, maar ook *hoe* dat moet. Werknemers voeren taken uit. Leidinggevendens sturen op output en aantallen.

**Zelfsturende organisaties.** Daar tegenover staan zelfsturende organisaties. De directie geeft organisatiedoelen en randvoorwaarden aan. Werknemers bepalen zelf – vaak in teamverband – hoe ze die doelen bereiken. Teamleden spreken elkaar aan op hun verantwoordelijkheden en resultaten. Er zijn – behalve de directie – geen leidinggevendens, wel begeleiders of coaches.

**Tabel 4.2 - Is het in het werk dat u doet mogelijk om thuis te werken?**

Basis: werkenden n=2098

	NL	Bedrijfsgrootte				Hiërarchisch?		
		1 (zzp)	2-99	100-499	500+	Hiërarchisch	Er tussenin	Zelfsturend
<b>Ja, dat is goed mogelijk</b>	39%	56%	28%	41%	44%	29%	41%	44%
<b>Dat is beperkt mogelijk</b>	19%	19%	20%	19%	18%	12%	21%	20%
<b>Nee, dat is niet mogelijk</b>	42%	25%	52%	40%	37%	59%	39%	36%
<b>n =</b>	2.098	144	676	434	844	332	1021	395

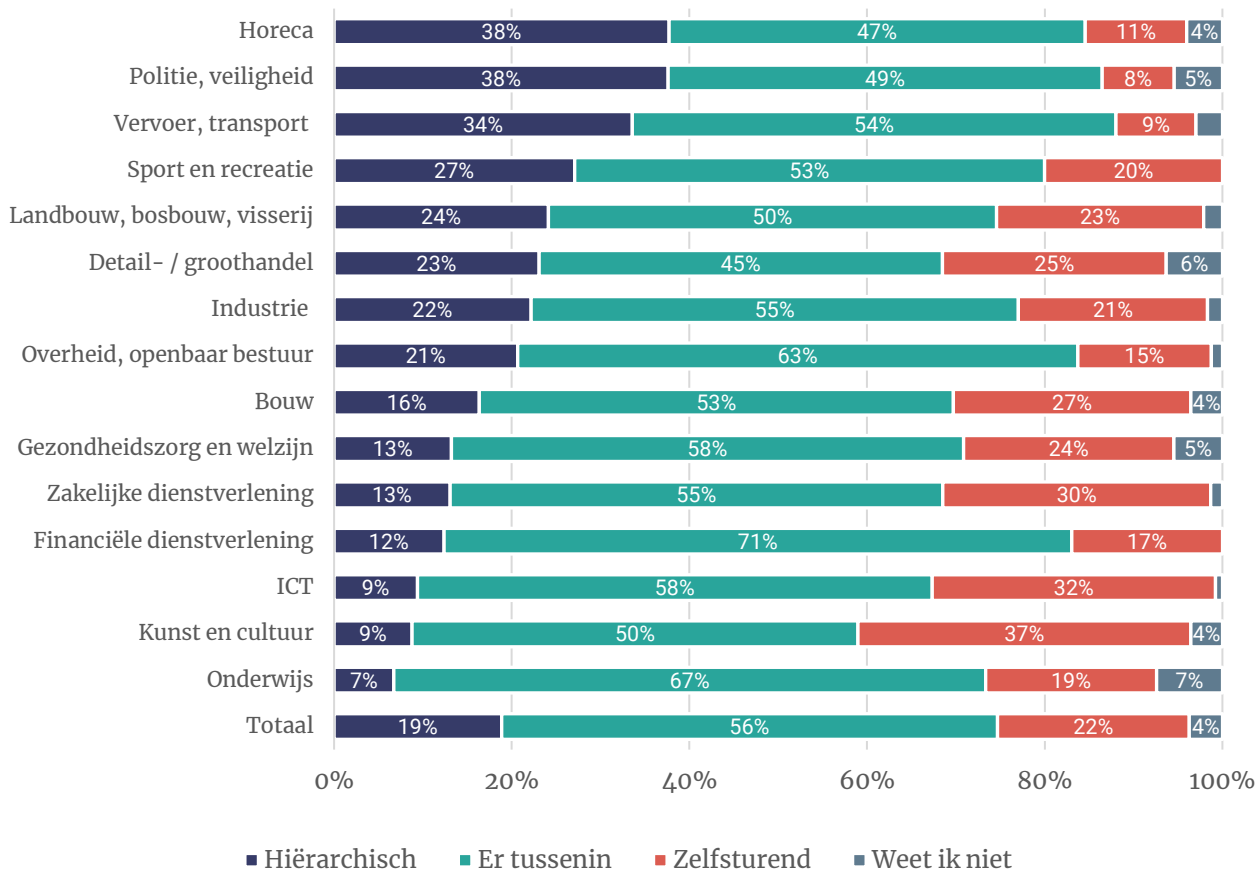
<sup>5</sup> Hiërarchisch (1-2), Er tussenin (3, 4, 5), Zelfsturend (6, 7)



Tabel 4.2 laat zien dat medewerkers in hiërarchische organisaties minder vaak de mogelijkheid hebben om thuis te werken. Dit wordt deels verklaard doordat sectoren die hiërarchisch zijn georganiseerd minder mogelijkheid bieden tot thuiswerken, zoals de horeca, politie en vervoer & transport. Figuur 4.6 brengt dit in beeld. Deze groep blijkt vaker bij grotere bedrijven te werken.

**Figuur 4.6 – Hoe hiërarchisch is de organisatie?**

Basis: werkenden binnen organisaties >1 medewerkers (n=1816)



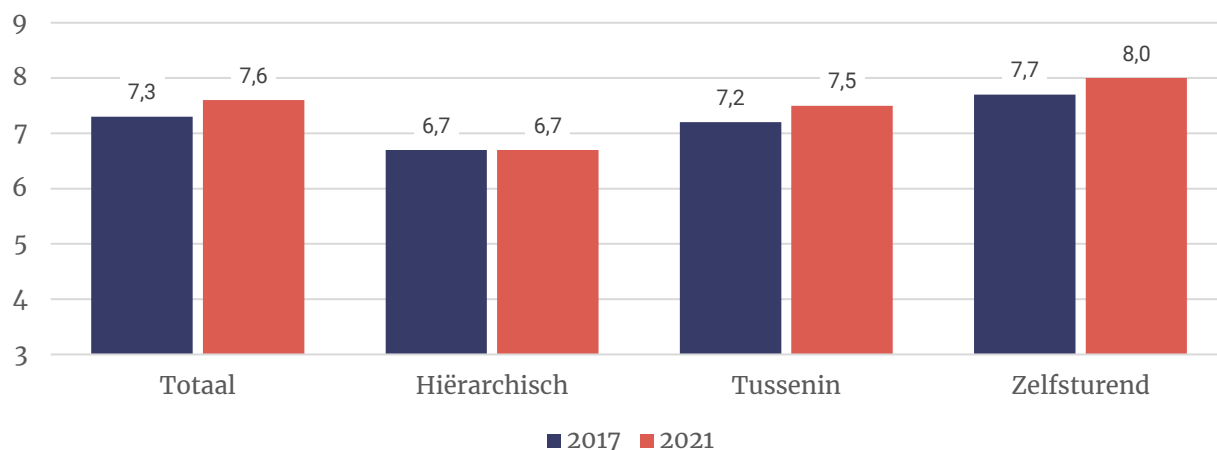
### Werkenden in zelfsturende organisaties gelukkiger

Vooruitlopend op hoofdstuk 7 zien we een indirect verband tussen werkgeluk en de mogelijkheid tot wel of niet thuiswerken. In figuur 4.7 zien we dat werkenden binnen zelfsturende organisaties duidelijk gelukkiger zijn in hun werk, in vergelijking met hiërarchische organisaties. Dit patroon was in 2017 ook al te zien. Zojuist zagen we dat thuiswerken minder goed mogelijk is in hiërarchisch gestuurde organisaties. We constateren daarmee dat medewerkers in meer zelfsturende organisaties makkelijker thuis kunnen werken en tevens gelukkiger zijn. Vermoedelijk speelt hierbij de roep tot meer vertrouwen en minder controle een belangrijke rol.



**Figuur 4.7 - Geluk in relatie tot de mate waarin de organisatie hiërarchisch of zelfsturend werkt**

Basis: 2017 n=3108; 2021 n=2098



---

**Panelgesprekken:**

*In de panelgesprekken wordt gesproken over het sturen op vertrouwen in plaats van controle als belangrijke omslag in leiderschap. Werknemers in het kwantitatieve onderzoek bevestigen dat dit nodig is om gelukkiger te kunnen zijn in het werk. Bovenstaande uitkomsten laten zien dat meer zelfsturing (of liever: zelforganisatie) thuiswerken meer mogelijk maakt. Thuiswerken faciliteren en stimuleren kan daar aan bijdragen en omgekeerd – thuiswerken is een bewijs van loslaten. In grotere bedrijven blijkt de neiging tot meer hiërarchie te bestaan. De vraag is: hoe zorgen organisaties nu dat de omslag naar meer vertrouwen succesvol wordt gerealiseerd, zonder dat er een inefficiënte bureaucratische vinkjescultuur ontstaat?*

---

## 4.7 Gewenste richtlijnen: afstemming per team, spreiding aanwezigheid

Als we vragen hoe wenselijk de voorgelegde spelregels worden gevonden, blijkt dat werkenden in de eerste plaats graag een thuiswerkvergoeding ontvangen (77%). Zeven op de tien werkenden zijn voorstander van het onderling afstemmen welk team wanneer aanwezig mag zijn.

Werkenden zijn er duidelijk in dat werken op kantoor altijd mogelijk moet zijn (81% onacceptabel) en dat thuiswerken niet mag worden verboden (73% onacceptabel).

**Figuur 4.8 - Hoe wenselijk of acceptabel zijn – voor uzelf – elk van onderstaande spelregels?**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken (n=1162)





---

### **Panelgesprekken:**

*In de panelgesprekken zien we bestuurders worstelen met het zoeken naar de juiste set aan regels en richtlijnen die top-down als algemeen beleid op te leggen zijn. Er is sprake van een paradox: “De belangrijkste belemmering voor een bottom-up benadering is vooral dat medewerkers zélf aangeven behoefte te hebben aan regels en richtlijnen. De belangrijkste belemmering voor een top-down benadering is dat de individuele behoeften dusdanig sterk verschillen, ook nog tussen de verschillende functies en rollen, dat dit als een haast onmogelijke opdracht wordt ervaren.”*

*Uit deze paragraaf wordt duidelijk dat werkenden wel degelijk behoefte hebben aan duidelijke richtlijnen. De scores van de CAR-bedrijven laten zien dat het goed uitpakt als deze richtlijnen gegeven worden (er wordt veel thuisgewerkt en werknemers van de CAR-bedrijven zijn iets gelukkiger in hun werk dan gemiddeld Nederland). Binnen deze – bij voorkeur globale richtlijnen, of kaders – willen werknemers de vrijheid om zelf te bepalen waar, hoe en wanneer ze hun werk doen.*

*Uit bovenstaande figuur blijkt wat werkend Nederland ziet als wenselijke richtlijnen. Dit schept enige duidelijkheid in het te voeren organisatiebeleid. Verderop in dit rapport zullen we daarnaast zien dat medewerkers het belangrijk vinden om ook bottom-up invloed te hebben op belangrijke beslissingen. De balans hiertussen is, zoals bestuurders in het panelgesprek terecht aangeven, essentieel.*

---



## 4.8 Keuzevrijheid gewenst om wel of niet naar kantoor te gaan

Aan alle werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken legden we de stellingen omtrent thuiswerken uit tabel 4.3 voor.

Driekwart geeft aan dat het altijd mogelijk moet zijn om naar kantoor te gaan (74%) en dat thuiswerken een vrije keuze moet zijn (71%). Ruim de helft (56%) geeft aan dat het voor hen het beste werkt als zij een paar dagen thuis en een paar dagen op de werkplek werken.

**Tabel 4.3 - In welke mate bent u het oneens of eens met de volgende stellingen?**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken (n=1273)

	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	n.v.t./ weet niet	Totaal
Naar kantoor gaan moet altijd mogelijk zijn	74%	12%	6%	8%	100%
Als ik veel thuiswerk, mis ik de sociale contacten met collega's	73%	11%	11%	5%	100%
Thuis werken moet een vrije keuze zijn	71%	16%	8%	4%	100%
Onze organisatie heeft goed thuiswerkbeleid	56%	18%	13%	12%	100%
Het werkt voor mij het best als ik een paar dagen thuis werk en een paar dagen op de werkplek	56%	13%	18%	14%	100%
Werken op afstand werkt alleen goed als collega's elkaar al goed kennen	41%	23%	27%	9%	100%
Voor mijn functie is het nodig om veel op de werkplek te zijn	38%	18%	40%	4%	100%
Als ik thuis werk, maak ik over het algemeen meer uren dan ik betaald krijg	32%	22%	31%	14%	100%
Ik voel me eenzaam als ik veel thuis werk	30%	18%	44%	8%	100%
Door veel thuis te werken ben ik minder fit	28%	19%	42%	10%	100%
Als een collega niet of nauwelijks op kantoor komt – en alleen thuiswerkt – heb ik twijfels bij zijn of haar betrokkenheid	28%	22%	42%	8%	100%
Doordat ik regelmatig thuis werk, ben ik teveel met mijn werk bezig	25%	21%	42%	13%	100%
Als ik veel thuiswerk, heb ik te weinig invloed op belangrijke besluiten op het werk	22%	28%	37%	13%	100%
Als ik vaker op kantoor (de externe werkplek) ben, heb ik meer kans om door te groeien	21%	26%	31%	21%	100%
Als ik veel thuiswerk, word ik te weinig gehoord door mijn leidinggevende*	15%	19%	32%	34%	100%

\*Alleen gesteld aan medewerkers zonder leidinggevende functie

### Panelgesprekken:

De onderste stelling is alleen aan medewerkers zonder leidinggevende functie gesteld. Van hen voelt 15 procent zich onvoldoende gehoord door de leidinggevende bij thuiswerken. Nog eens een derde geeft aan het niet goed te weten. Hiermee is bijna 50 procent onzeker over zijn/haar eigen zichtbaarheid. Dit onderstreept het belang van de middle manager en haar 'brandpunt' functie in deze transitie, zoals ook in de panelgesprekken naar voren komt.

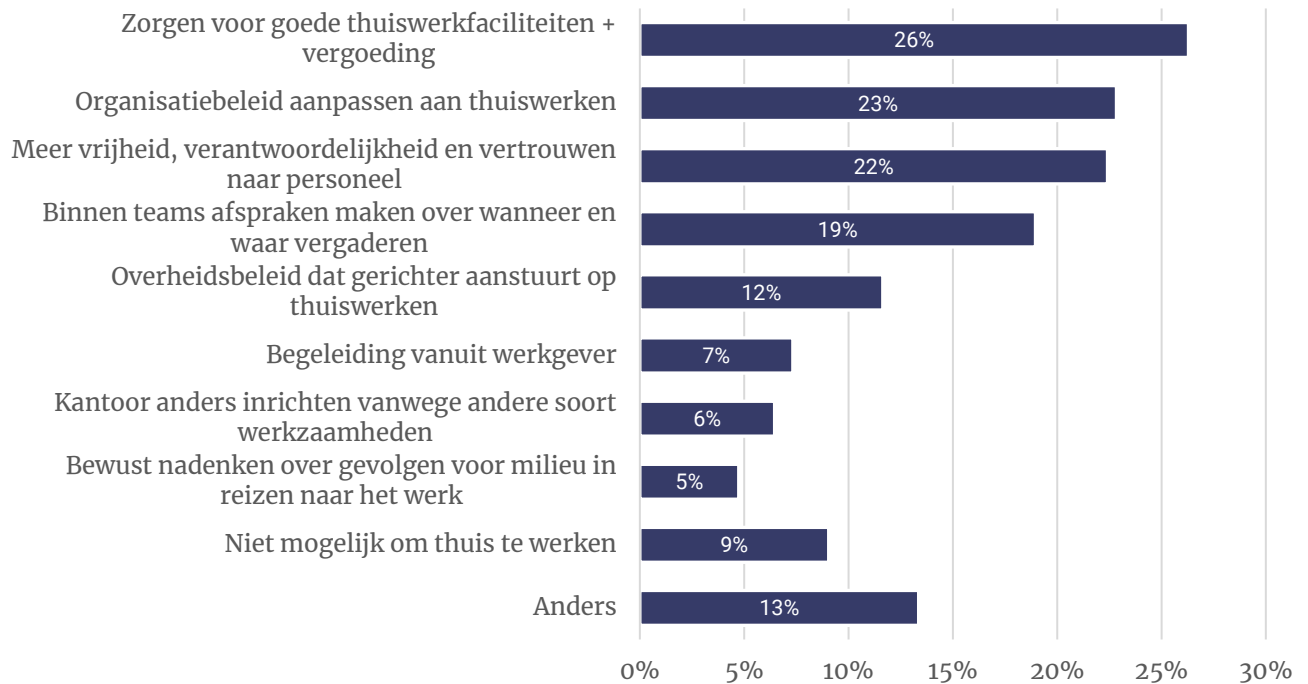


## Randvoorwaarden hybride werken: thuiswerkvergoeding, aanpassing beleid en cultuur van vertrouwen

Op de open vraag ‘Wat moet er gebeuren om hybride werken ook op de lange termijn te laten voortbestaan?’ gaven 232 respondenten antwoord. Figuur 4.9 toont de gecodeerde antwoorden.

**Figuur 4.9 - Wat denkt u: wat moet er gebeuren om hybride werken ook op de lange termijn te laten voortbestaan?**

Basis: open vraag n=232



In de grafiek zien we de volgende top drie aan randvoorwaarden:

1. De werkgever moet voorzien in faciliteiten om thuis te werken.
2. De werkgever zal zijn organisatie- en HR-beleid moeten aanpassen op (de mogelijkheid tot) thuiswerken.
3. De werkcultuur zal er een moeten zijn van meer vrijheid, verantwoordelijkheden en vertrouwen aan de medewerkers.

Enkele citaten:

- “De werkgever moet hybride werken goed kunnen ondersteunen en hier ook achter staan. Er moet vertrouwen zijn en blijven dat er ook thuis goed gewerkt wordt. Tegelijkertijd is het wat mij betreft noodzakelijk dat ook op kantoor een geschikte werkplek blijft bestaan. Binnen een team dat goed op elkaar ingespeeld is heb je weinig problemen, maar met nieuwe collega's mis je binding en vertrouwen als je elkaar niet af en toe in het echt ziet.”
- “Leidinggevende moeten het inzien. Zolang zij wantrouwend zijn naar het personeel, niet flexibel zijn of graag grote controle willen hebben zal dit niet in het individu veranderen.
- “Organisaties moeten hier beleid op maken, en verder denken dan alleen maar ‘terug naar hoe het was’. Trek lering uit COVID periode en zie wat er goed gewerkt heeft”
- “Duidelijke afspraken over vergaderingen en kantoor indeling. Hybride vergaderingen waarin een deel online zit en een deel on-site werkt meestal heel slecht vanwege gebrekkige ICT infrastructuur.”



- “Goede afspraken maken en nakomen. Zo individueel mogelijk. Voorkomen wantrouwen en controledwang vanuit leidinggevendens.”
- “Dat naast gezondheidsredenen ook ingezien wordt dat dit het onzinnige file rijden mede kan oplossen.”

---

#### **Panelgesprekken:**

We zien hierboven een mooi beeld wat medewerkers in de open vraag het vaakst benoemen. Hoewel dit om een wat kleiner aantal medewerkers gaat, is er wel een duidelijk beeld te zien.

*In de panelgesprekken wordt gesproken over het sturen op vertrouwen in plaats van controle als belangrijke omslag in leiderschap. Werknemers in het kwantitatieve onderzoek bevestigen dat dit nodig is om gelukkiger te kunnen zijn in het werk. Thuiswerken faciliteren en stimuleren kan daar aan bijdragen en omgekeerd – thuiswerken is een bewijs van loslaten.*

*Het klinkt als een noodzakelijke stap bij leidinggeven op afstand; daarvoor zul je moeten sturen vanuit vertrouwen. Het is een tendens die we ook voor de Coronacrisis al zagen, waarbij leiders worstelen met dit gegeven. Bij overheden bijvoorbeeld zien we vanuit de top juist een toename van controlemechanismen, vanwege een kritische Tweede Kamer en de angst voor negatieve beeldvorming in de media. In grotere bedrijven blijkt de neiging tot meer hiërarchie te bestaan.*

---

## **4.9 Drijfveren thuiswerken: autonomie, leiderschap, thuiswerkbeleid, assertiviteit**

Alle 42 stellingen zijn onderworpen aan een factoranalyse. Met een factoranalyse laten zien welke aspecten in de beleving van de respondenten (onbewust) bij elkaar horen. We komen tot 14 factoren. Met een correlatieanalyse is vervolgens vastgesteld welke factoren positief en welke negatief bijdragen aan thuis willen werken. Omwille van de leesbaarheid hebben we de correlatiematrix in de bijlagen gevoegd (zie bijlage C). In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste uitkomsten.

*Zelf willen en kunnen beslissen over je eigen werk en werkzaamheden dragen positief bij aan (meer) thuis willen werken. Leidinggevendens die aangeven over goed leiderschap in hybride werken te beschikken zijn eerder geneigd een groter deel van hun werkweek thuis door te brengen.*

*Ook goed thuiswerkbeleid en goed leiderschap heeft een relatief hoge correlatie, dus: goed thuiswerkbeleid, coaching bij het thuiswerken en voorbeeldgedrag van de leidinggevende dragen bij aan een sterkere neiging thuis te willen werken.*

*Hetzelfde geldt voor kritisch durven uit te spreken, dus als mensen assertief durven en kunnen zijn tegen leidinggevende en collega's zullen ze meer thuis willen werken.*



## 4.10 Barrières om thuis te werken: controle, verbinding, vitaliteit en empathie

De factoranalyse brengt ook in beeld welke factoren negatief bijdragen aan thuis willen werken. Ook hier verwijzen we naar de correlatiematrix in bijlage C. De belangrijkste factoren om niet (of minder) thuis willen werken zijn de neiging *controle te willen houden door op kantoor te verschijnen* en de *sociale aspecten van werken op werkplek* (of omgekeerd: de sociale nadelen van thuiswerken).

Ook de factor *liever face-to-face contact (moe van beeldbellen, face-to-face kan ik empathischer communiceren)* heeft een negatief effect op de neiging om thuis te werken.

### Veelvuldige thuiswerkers

Er is een groep veelvuldige thuiswerkers, die het liefst afwisselt tussen thuis en op kantoor. Bij deze groep zien we een grotere wens dan andere groepen om minder thuis te werken dan men nu doet. Ook zien we dat veelvuldige thuiswerkers liever minder uren thuis willen werken naarmate ze hierdoor overuren maken en de balans werk-privé doorslaat

Het beeld voor deze werknemers lijkt verder sterk op die voor alle werknemers: de nadelen van thuiswerk en het gevoel op kantoor te moeten zijn, vormen sterke barrières voor het thuiswerken. Zelf willen en kunnen bepalen over je werk zijn ook voor deze groep belangrijke drijfveren om vaker thuis te werken – evenals het hebben van een goed thuiswerkbeleid.

## 4.11 Leidinggevenden schatten eigen vaardigheden positief in, behalve voor hybride werken

Sommige stellingen met betrekking tot leiderschap zijn (aangepast op de rol van de respondent) voorgelegd aan zowel de leidinggevende als de medewerker. Deze staan hieronder geclusterd weergegeven. Leidinggevenden zijn zelf erg positief over hun leiderschapsaspecten, waarbij het goede voorbeeld het hoogst wordt beoordeeld (88% vindt dat zij dit doen). Medewerkers zijn in veel mindere mate (58%) van mening dat hun leidinggevenden het goede voorbeeld geeft. Dit aspect van leiderschap wordt door medewerkers juist het laagst beoordeeld.



**Figuur 4.10 - Leiderschapsaspecten op werk. In welke mate bent u het oneens of eens met deze stellingen?**

Basis: medewerkers zonder leidinggevende functies (n=1634) en leidinggevendenden (n=320)



De grafiek laat ook een discrepantie zien als het gaat om het geven van de doelen en het vrijlaten in de manier waarop men deze bereikt; van de leidinggevendenden geeft drie kwart aan dit te doen, terwijl maar 60 procent van de medewerkers dit zo ervaart. Hier is duidelijk een verschil in perceptie waar te nemen.

Er is weinig verschil tussen de ervaringen van medewerkers binnen verschillende bedrijfsgroottes.

Leidinggevendenden binnen grote bedrijven en personeel van organisaties aangesloten bij Coalitie Anders Reizen zijn positiever over de verschillende leiderschapsaspecten dan leidinggevendenden binnen middelgrote bedrijven en representatief Nederland.



**Tabel 4.4 - Leiderschapsaspecten op werk. In welke mate bent u het oneens of eens met deze stellingen? (% (helemaal mee eens))**

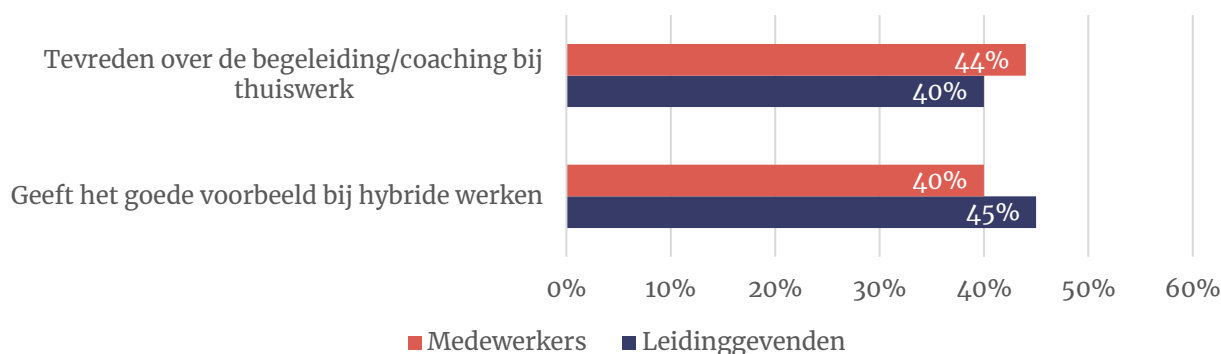
Basis: medewerkers zonder leidinggevende functies (n=1634) en wel met leidinggevende functies (n=320)

	NL	CAR	Bedrijfsgrootte			Rol		
			2-99	100-499	500+	medewerker	leidinggevend	CEO/directeur
Als leidinggevende geef ik het goede voorbeeld	88%	96%	85%	88%	93%	n.v.t.	90%	82%
Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld	58%	78%	59%	55%	60%	58%	n.v.t.	n.v.t.
Als leidinggevende geef ik mijn medewerkers het gevoel dat ik hen volledig vertrouw	87%	96%	84%	85%	95%	n.v.t.	91%	79%
Mijn leidinggevende geeft me het gevoel dat hij/zij me volledig vertrouwt	79%	90%	77%	80%	80%	79%	n.v.t.	n.v.t.
In de gesprekken die ik met mijn medewerkers voer, voelen zij zich gehoord	83%	94%	80%	84%	90%	n.v.t.	86%	78%
In de gesprekken die ik met mijn leidinggevende voer, voel ik mij gehoord	70%	86%	69%	69%	71%	71%	n.v.t.	n.v.t.
Ik geef medewerkers wel de doelen maar laat ze vrij in de manier waarop ze die bereiken	76%	91%	70%	77%	88%	n.v.t.	80%	65%
Mijn leidinggevende geeft me wel de doelen maar laat mij vrij in de manier waarop ik die bereik	60%	84%	60%	59%	60%	59%	n.v.t.	n.v.t.

### Leiding nog niet uitgesproken over eigen vaardigheden op afstand

Een tweetal stellingen over de houding van leidinggevendenden hebben we apart uitgevraagd aan medewerkers, waarbij we leidinggevendenden vroegen hoe zij denken dit te doen. De uitkomsten zien we in onderstaande figuur. We zien hierbij dat leidinggevendenden zelf iets minder tevreden zijn over de coaching en begeleiding die zij geven bij hybride werken dan dat medewerkers dit zijn. Bovendien is 60 procent van de leidinggevende het hierover niet uitgesproken 'eens'; een vijfde is neutraal, nog eens een vijfde weet het niet en een op tien is het oneens. Dat onderstreept de twijfel aan de top, die we ook in de panelsessies zien.

**Figuur 4.11 – Medewerkers versus leidinggevendenden**





---

### **De middle manager is key**

“De middle manager is key, hij/zij vormt de schakel tussen de top van de organisatie en de werknemer”, kwam naar voren uit de panelgesprekken. “Het zijn met name de middle managers die volgens de deelnemers in het oog van de storm staan als het aankomt op dat ‘nieuwe samenspel’. (...) De middle manager is meer dan ooit teruggeworpen op zichzelf en wordt geconfronteerd met zijn of haar eigen vaardigheden in het sturen op vertrouwen in plaats van controle. (...) “Het is de middle manager die de verhalen hoort over de onhoudbare thuissituaties en de discussies moet voeren over hoe de ‘kaders’ en ‘uitgangspunten’ van de top van de organisatie hun beslag krijgen in het team. De middle manager vormt het transformationele brandpunt in het gesprek over de toekomst van werk.”

*Terechte observaties. Uit het kwantitatieve onderzoek komt duidelijk naar voren dat leidinggevenden het nog moeilijk vinden het persoonlijke contact met de werknemers te hebben via het beeldscherm dan anderen. Weliswaar denkt 91 procent van hen dat ze “medewerkers het gevoel geven dat ze hen volledig vertrouwen in hun werk”, van de werknemers herkent 79 procent dit. Een op vijf dus niet of niet helemaal.*

*Om hun werknemers te kunnen beïnvloeden denken ze – meer dan andere werkenden – op de werkvloer te moeten zijn.*

---

## 5 Mobiliteit: werkend Nederland wil anders reizen

Coalitie Anders Reizen is opgericht met de ambitie om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van zakelijk reizen te halveren. Het thuiswerken heeft hier een positieve impact op, maar wat wil werkend Nederland als er geen verplichting is tot thuiswerken?

### 5.1 Afstand tot werkplek groter van frequentere thuiswerkers

In tabel 5.1 is te zien dat de meeste werkenden maximaal 20 kilometer van hun werk wonen (niet van toepassing tot 20 kilometer is samen 63%).

Ook is te zien dat degenen die grotendeels of volledig thuiswerken vaak verder vanaf de werkplek wonen (40 tot 50% zou meer dan 20 kilometer moeten afleggen).

Tabel 5.1 - Wat is de afstand tussen uw huis en uw externe werkplek?

	Allen	Werkt op werkplek elders /thuis				
		Volledig werkplek	Grotendeels op werkplek	Beide evenveel	Grotendeels thuis	Volledig thuis
N.v.t. (werk thuis)	4%	3%	1%	0%	3%	25%
Minder dan 1 km	6%	5%	8%	3%	3%	1%
1 à 5 km	20%	24%	18%	17%	14%	12%
5 à 10 km	15%	17%	12%	15%	14%	10%
10 à 20 km	17%	22%	17%	7%	16%	12%
20 à 30 km	13%	13%	16%	18%	15%	11%
30 à 40 km	5%	4%	6%	6%	7%	4%
40 à 50 km	6%	4%	10%	11%	6%	4%
50 à 75 km	5%	3%	6%	7%	8%	8%
75 à 100 km	3%	2%	3%	6%	4%	6%
100 à 150 km	2%	0%	1%	2%	5%	3%
150 à 200 km	1%	1%	0%	3%	1%	1%
Meer dan 200 km	1%		2%		1%	1%
Weet ik niet	2%	2%	1%	4%	3%	1%
< 20 km	63%	72%	56%	42%	50%	60%
> 20 km	35%	26%	43%	54%	47%	39%



## Wens tot thuiswerken stijgt bij grotere afstand tot werkplek

Tabel 5.2 bevestigt het beeld uit tabel 5.1. Deze tabel laat zien dat werkenden die een groter deel van de week willen thuiswerken verder van hun werkplek wonen, dan degenen die minder vaak willen thuiswerken.

Tabel 5.2 - Wat is de afstand tussen uw huis en uw externe werkplek? i.c.m. wens tot thuiswerken

	Niet tot kwart van de week	Kwart tot helft van de tijd	Helft tot driekwart van de tijd	Driekwart van de tijd tot volledig	Overig (meer uren dan dat zij aangeven betaald werk te doen)
n.v.t. (werkt thuis)	1%	1%	2%	25%	33%
<20 km	64%	51%	45%	34%	29%
>20 km	33%	45%	51%	39%	37%

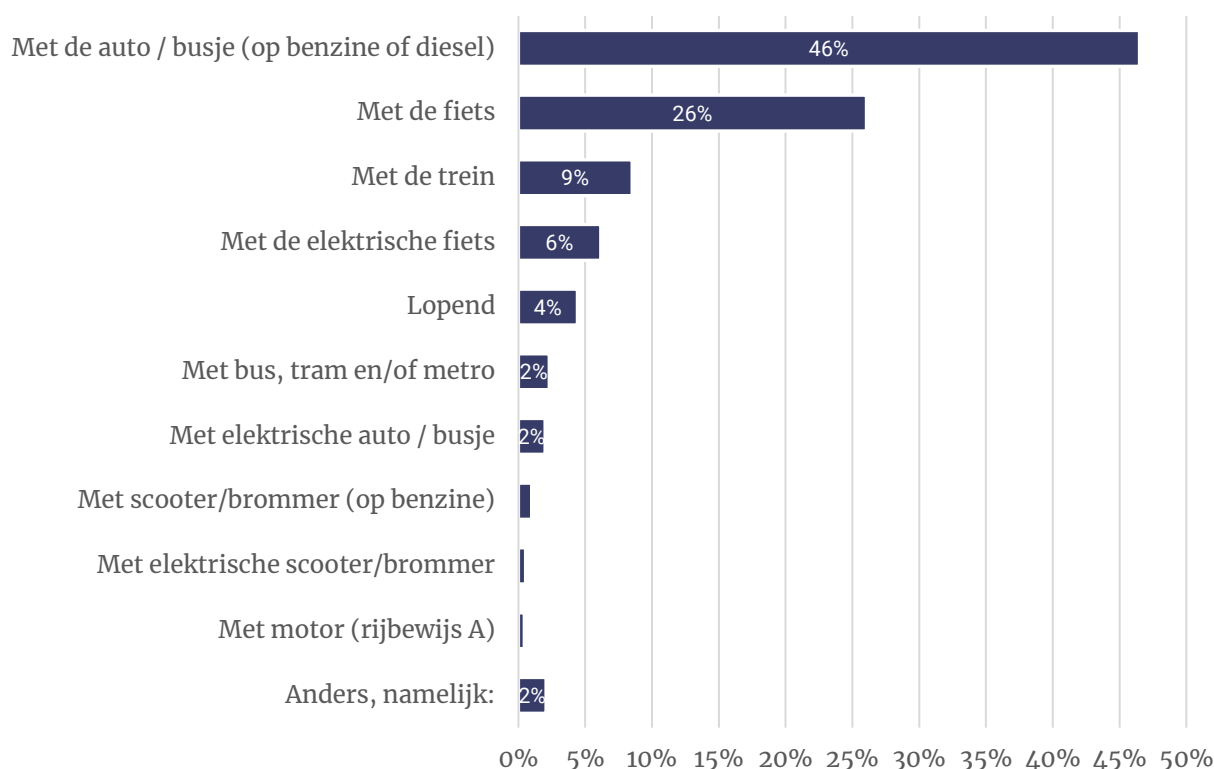
## 5.2 Een derde werkenden is door corona minder gaan reizen

### Reizen pre coronacrisis: veel auto, gevolgd door fiets

Voor de coronacrisis reisde 46 procent van de werkende Nederlanders met de auto naar het werk, een kwart gebruikte de fiets en elf procent ging met het openbaar vervoer. De fiets werd vaker als belangrijkste vervoersmiddel gekozen voor werkenden die op minder dan 10 kilometer van hun werk wonen (tussen 5 en 10 km 45%), daarboven wordt er vaker gekozen voor de auto.

Figuur 5.1 - Hoe legt u de afstand tussen uw huis en uw externe werkplek meestal af? Normaal gesproken, voor de coronacrisis.

Basis: werkenden die (ook) op een externe werkplek werken (n=1989)

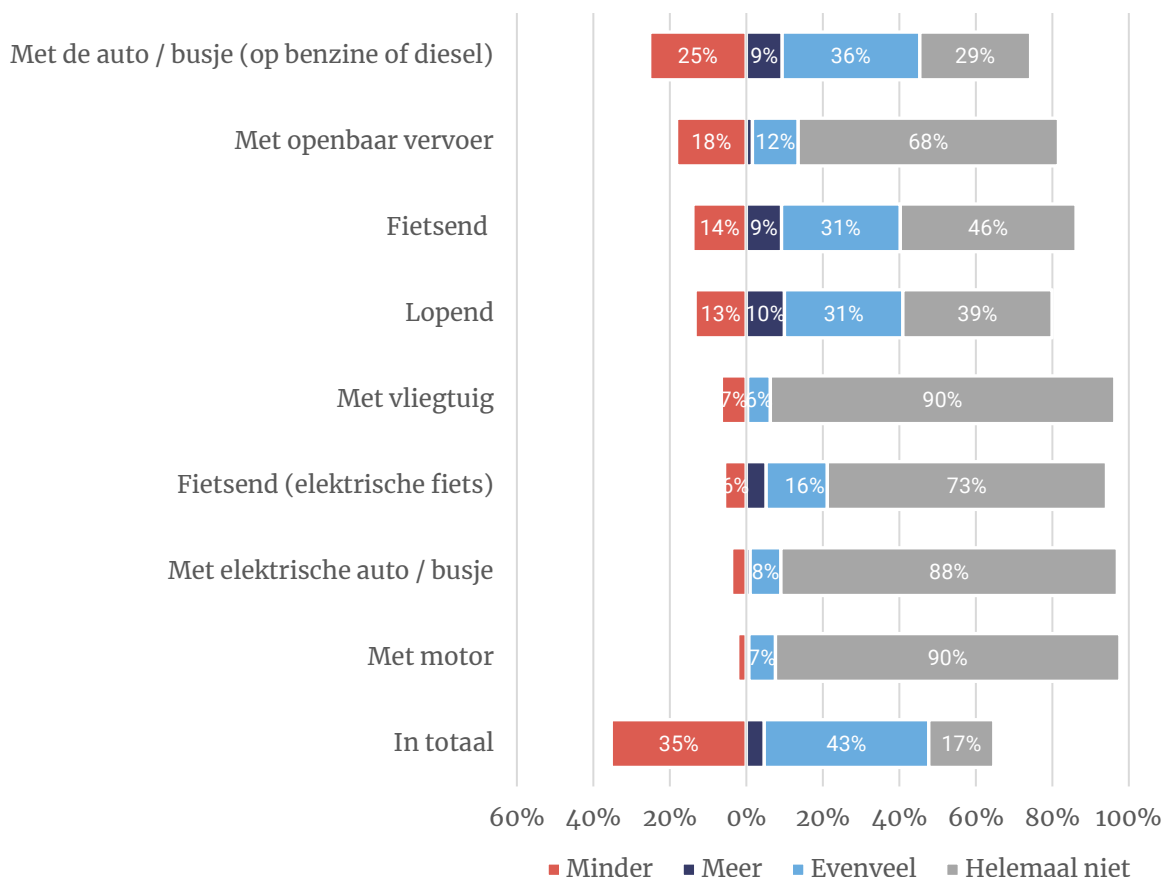


### Woon-werkverkeer nu: vooral afname autogebruik

Sinds de coronacrisis reist 35 procent van de werkende Nederlanders minder naar, van of tijdens het werk, 43 procent reist nog steeds evenveel. Er is vooral minder gebruik gemaakt van de auto, 25 procent maakt hier minder gebruik van. Dit zijn vooral werkenden die nu meer thuiswerken en dus (tijdelijk) minder reizen in het algemeen. Degenen die evenveel thuiswerken als voor de coronacrisis, maken ook vaker evenveel gebruik van de auto als voorheen. Tegelijkertijd maakt nu 9 procent meer gebruik van de auto. Dit betreft vaker jonge werkenden tot 30 jaar (14%) en werkenden met een woon-werkafstand tussen de 20 en 50 km (14%).

**Figuur 5.2 - Reist u - sinds de coronacrisis – meer of minder naar, van of tijdens uw werk?**

Basis: werkenden die normaal gesproken (ook) op hun werkplek werken (n=1989)



### 5.3 Mobiliteit post-corona: minder reizen, meer duurzame middelen

Na de coronacrisis zou 18 procent van de werkenden graag meer gebruik willen maken van de fiets of de benenwagen (14%) en minder van de auto (23% minder). Ook heeft één op de tien werkenden de intentie om vaker met de elektrische auto of bus (11%) en/of op de elektrische fiets (14%) te gaan reizen. In totaal zou in de toekomst een op de vijf werkenden minder willen reizen. De helft (52%) zou evenveel willen reizen. Wanneer werkelijk minder zal worden gereisd en meer gebruik wordt gemaakt van milieubewuste vervoersmiddelen, zal dit een positieve impact hebben op de reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot door zakelijk reizen. Voor werkgevers ontstaat een uitgelezen kans om hier actief aan bij te dragen door de werknemer ruimte te (blijven) geven om thuis te werken.

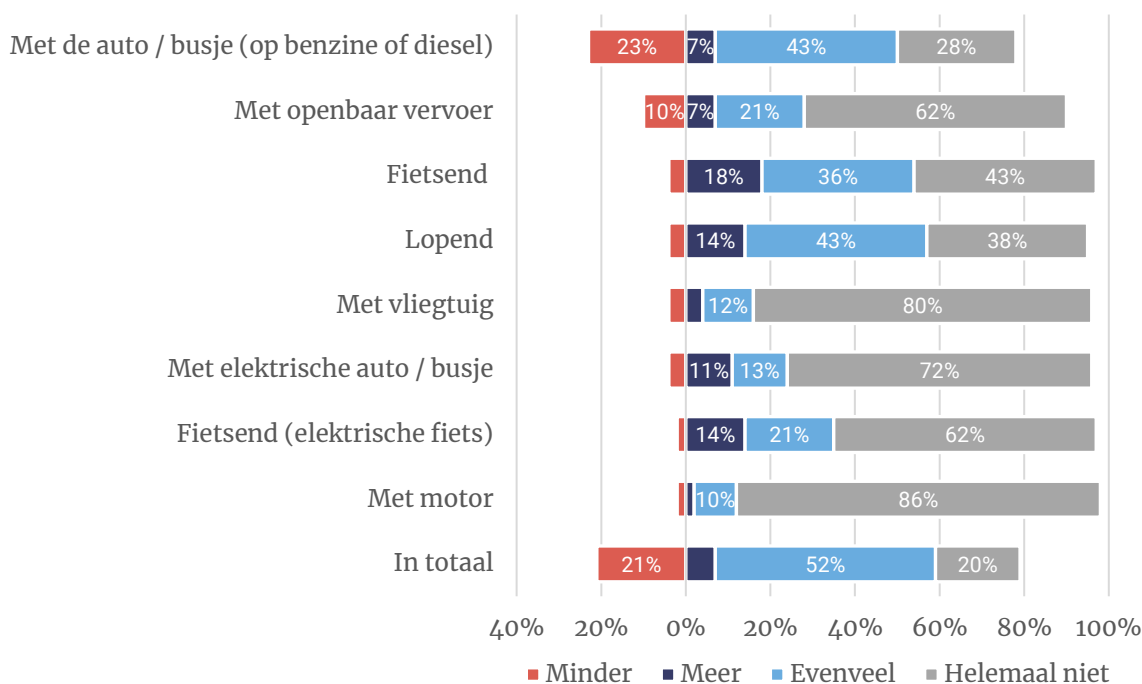
Lopend naar het werk komen leeft sterker onder jongere leeftijdsgroepen: tot dertig jaar geeft 24 procent aan meer te willen lopen. Vanaf veertig jaar daalt dit sterk naar minder dan 10 procent die meer zou willen lopen, vanaf 60+ is helemaal niet de meest geantwoorde optie. Dit zelfde beeld is te zien voor de fiets als vervoersmiddel.

De wens om de auto minder te gebruiken leeft vooral onder hoog opgeleide werkenden (29%), die werkend zijn in de ICT(33%), zakelijke dienstverlening (33%) of het onderwijs (31%). Het zijn vaker werkenden met kinderen (27%), voor wie hun woonwerkafstand groter is dan 20 kilometer (>27%).

Degenen die in de toekomst minder het OV willen gebruiken, ruilen dit niet in voor een ander vervoersmiddel, maar willen juist graag meer uren thuiswerken. Deze groep werkt vaker voor de overheid en binnen grote organisaties en heeft een goede mogelijkheid tot thuiswerken.

**Figuur 5.3 - En zou u in de toekomst naar, van of tijdens uw werk, meer, minder of evenveel willen reizen?**

Basis: werkenden die normaal gesproken (ook) op hun werkplek werken (n=1989)



## 5.4 Veel werkenden zien meer flexibiliteit in keuze van woonplaats

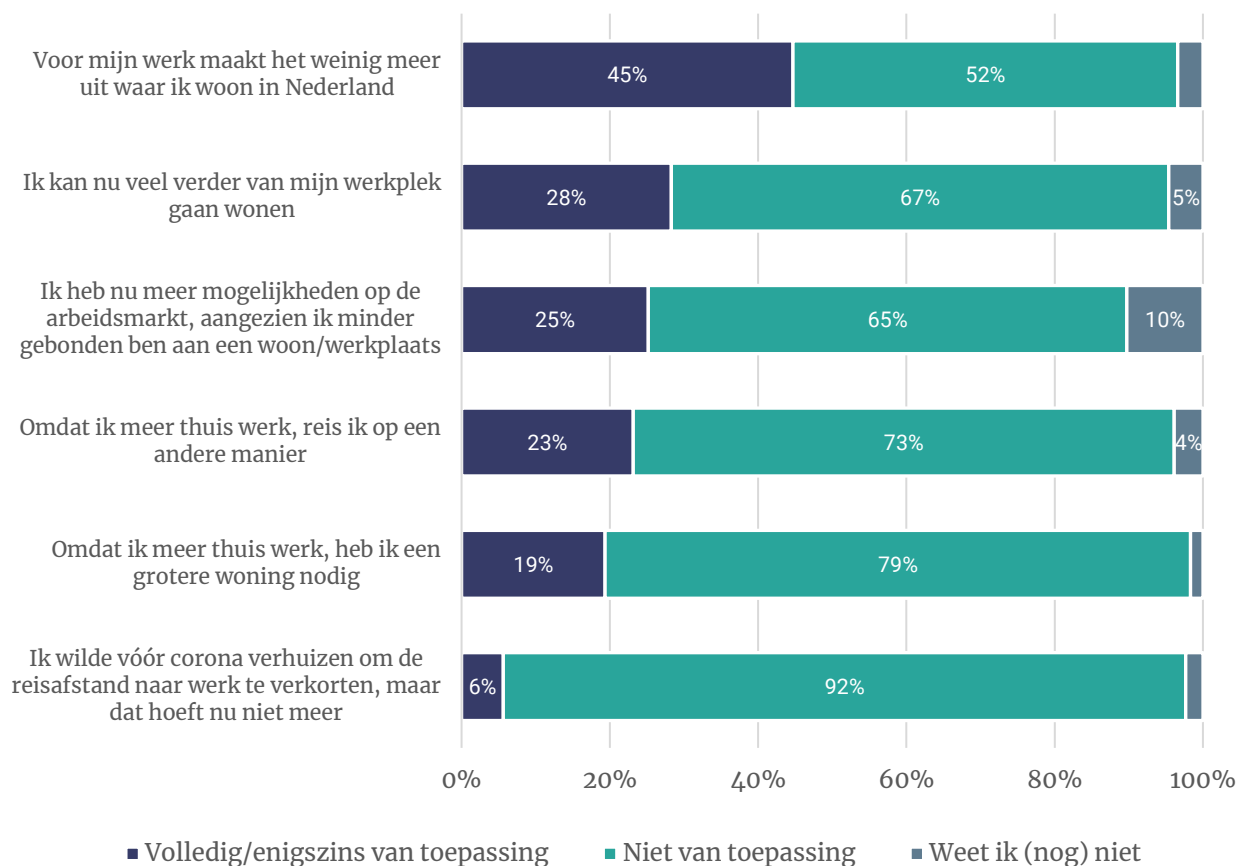
Voor 45 procent van de werkenden Nederlander maakt het nauwelijks nog uit voor de werkzaamheden waar hun woonplaats is. Dit zijn vanzelfsprekend vaak zzp'ers. Daarnaast betreft dit vaker werkenden in de zakelijke of financiële dienstverlening, de ICT en de horeca. Ruim een kwart (28%) geeft aan verder van hun werkplek te kunnen wonen. Dit betreffen vaker werkenden die met het openbaar vervoer of de elektrische auto naar het werk reizen. En zij zijn vaker werkend in grotere organisaties.

Voor bovenstaande groepen kan dit betekenen dat werkgevers breder kunnen gaan werven en daarbij minder gebonden zijn aan de woon-werkafstanden. De 'vijver' van talent zou daarmee vergroten, hetgeen gunstig kan zijn voor het aantrekken en behouden van dat talent.

Een kwart geeft aan meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt te hebben. Dit geldt sterker voor alleenstaande ouders (37%). Tenslotte geeft een op de vijf werkenden aan een grotere woning nodig te hebben vanwege het thuiswerken.

**Figuur 5.4 - Bent u sinds de coronacrisis anders gaan kijken naar hoe of waar u wilt wonen en werken?**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken (n=1273)



## 6 Hoe werkt Nederland anno 2021?

In hoofdstuk 4 bespraken we vooral hoe werkend Nederland kijkt naar de toekomst van werk. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste uitkomsten aan bod die een beeld geven van ervaringen in de zomer van 2021, toen dit onderzoek werd uitgevoerd. Het geeft een tijdbeeld weer, waarin we zien hoe medewerkers, leidinggevend en CEO's van diverse bedrijfsgrootten en branches afgelopen zomer omgingen met thuiswerken. Hoewel het een tijdbeeld schetst, is hier wel relevante informatie voor de toekomst te vinden over de samenstelling van groepen Nederlanders die wel en niet makkelijk thuis kunnen werken.

### 6.1 Vier op de tien Nederlanders kan thuis werken, even groot aandeel kan dat niet

Voor vier op de tien werkende Nederlanders (39%) is het goed mogelijk om thuis te werken. Dit zijn vanzelfsprekend zzp'ers (56%), maar ook voor werknemers binnen grote bedrijven (44%) en voor CEO's/directeuren (50%) is dit goed mogelijk.

Voor een even grote groep (42%) is het niet mogelijk om thuis te werken, dit zijn bijvoorbeeld medewerkers in loondienst zonder leidinggevende functies (46%) en binnen kleine organisaties (52%). Deze groep werkt relatief vaak in oproepverband/nul-urencontract en werkt vaker minder dan 24 uur (60%) of meer dan 40 uur (50%). We zien een flinke oververtegenwoordiging van jongeren; maar liefst 72 procent van de medewerkers die niet thuis kan werken is jonger dan 25 jaar. Daarnaast zien we veelal laag (66%) tot middelbaar (54%) opgeleiden die aangeven niet thuis te kunnen werken. Opvallend is verder dat de groep medewerkers die aangeeft niet thuis te kunnen werken relatief vaak in een hiërarchisch gestuurde organisatie werkt (59%). Tenslotte valt op dat het vaak extraverte personen betreft (45%) die aangeven niet thuis te kunnen werken.

**Tabel 6.1 - Is het in het werk dat u doet mogelijk om thuis te werken?**

Basis: werkenden n=2098

	NL	Bedrijfsgrootte				Rol		
		1 (zzp)	2-99	100-499	500+	mede- werker	leiding- gevend	CEO/ directeur
<b>Ja, dat is goed mogelijk</b>	39%	56%	28%	41%	44%	36%	39%	50%
<b>Dat is beperkt mogelijk</b>	19%	19%	20%	19%	18%	18%	23%	21%
<b>Nee, dat is niet mogelijk</b>	42%	25%	52%	40%	37%	46%	37%	29%
<b>n =</b>	2.098	144	676	434	844	1.558	245	167

Voor bijna al het personeel van organisaties aangesloten bij Coalitie Anders Reizen die deelnamen aan het onderzoek, is het goed mogelijk om thuis te werken (goed: 91%; beperkt: 7%). Dit zijn werkenden die veelal in de financiële en zakelijke dienstverlening of ICT werkend zijn.



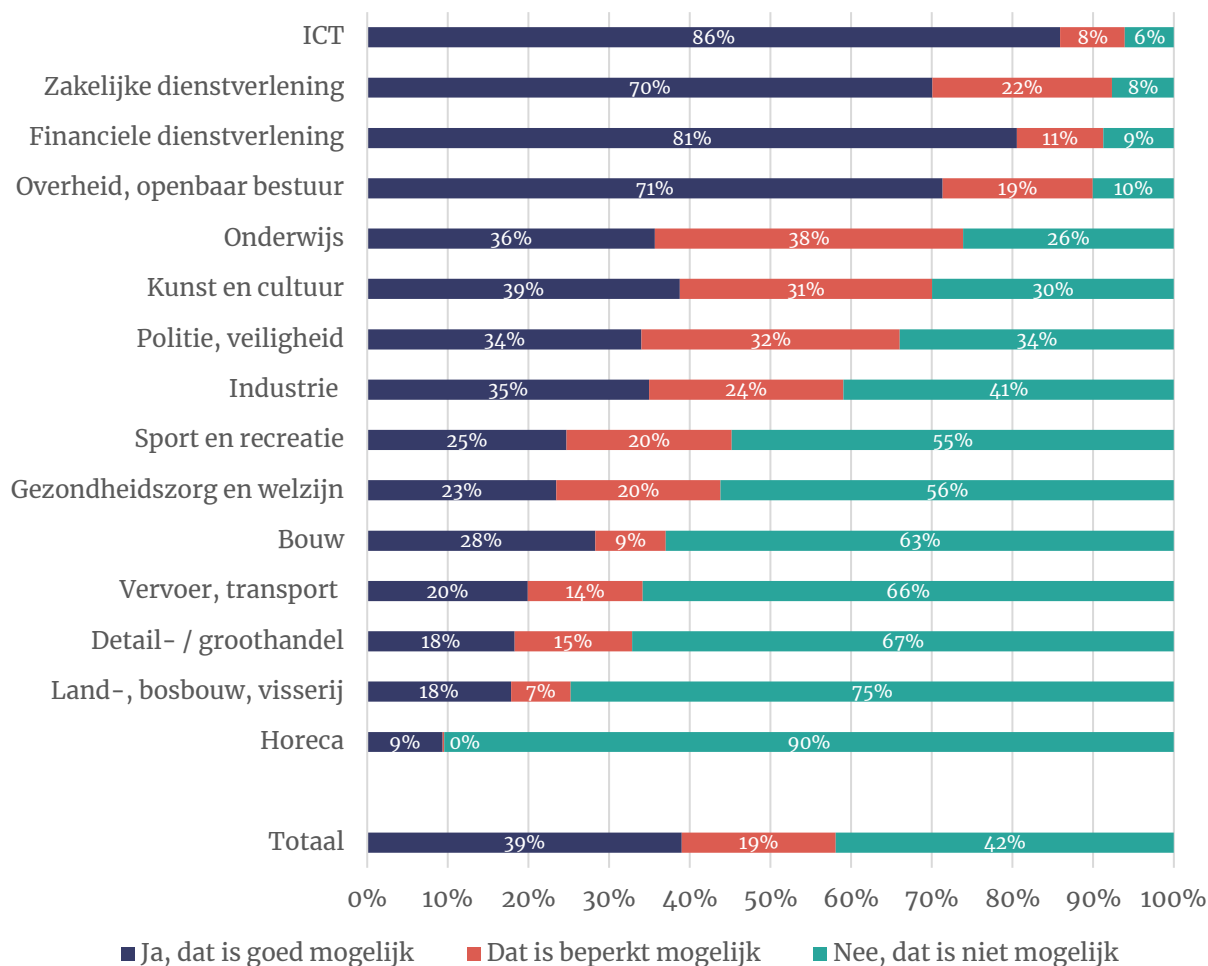


## Mogelijkheid tot thuiswerken per sector

Binnen ICT, financiële en zakelijke dienstverlening en overheid is het goed mogelijk thuis te werken. Sectoren waarin dat minder goed (of niet) kan zijn onder andere de horeca, gezondheidszorg en detailhandel. (Zie figuur 6.1).

**Figuur 6.1 - Is het in het werk dat u doet mogelijk om thuis te werken?**

Basis: werkenden n=2098



## 6.2 Meerderheid met mogelijkheid tot thuiswerken deed dat ook

Ruim een derde (36%) van degenen voor wie thuiswerken mogelijk is werkte in juni 2021 volledig (17%) tot grotendeels (19%) op de werkplek, dit kan het kantoor zijn, maar ook bijvoorbeeld een zorginstelling, fabriek of winkel.

Ruim de helft van de werkende Nederlanders werkte in juni 2021 grotendeels (29%) of volledig (23%) thuis. Hoe groter het bedrijf, hoe meer er wordt thuisgewerkt. CEO's en directeuren zijn relatief vaak thuis te vinden (60%), leidinggevendenden juist minder vaak (44%). We zien hier dat het voor CEO's blijkbaar vrij eenvoudig is om vanuit huis te werken, terwijl leidinggevendenden er vaker de voorkeur aan geven om fysiek aanwezig te zijn. In hoofdstuk 3 en 4 bespraken we de dilemma's die bij deze groep in dit verband spelen. Medewerkers binnen organisaties aangesloten bij CAR werkten in juni 2021 in grote getalen thuis (86%).



**Tabel 6.2 – Voert u uw werk momenteel (juni 2021) uit vanaf een werkplek (kantoor, instelling, fabriek, winkel, etc.) of thuis?**

Basis: werkenden voor wie thuiswerken mogelijk is (n=1.273)

	NL	Bedrijfsgrootte				Rol		
		1 (zzp)	2-99	100-499	500+	mede-werker	leiding-gevend	CEO/directeur
<b>Volledig werkplek</b>	17%	8%	28%	20%	11%	19%	18%	13%
<b>Grotendeels werkplek</b>	19%	20%	21%	20%	17%	19%	23%	16%
<b>Evenveel</b>	12%	8%	15%	13%	10%	10%	25%	10%
<b>Grotendeels thuis</b>	29%	24%	23%	33%	33%	31%	23%	21%
<b>Volledig thuis</b>	23%	41%	14%	13%	29%	21%	11%	39%
<b>n =</b>	1.273	111	350	271	541	876	165	127

**Tabel 6.3 – Hoeveel uur per week bent u gemiddeld genomen betaald aan het werk?; Hoeveel uur per week werkte u in de maand juni 2021 gemiddeld per week thuis?; En wat zou u willen? Als u het zelf voor het zeggen had (en het mag van de overheid en uw werkgever), hoeveel uur per week zou u in de nabije toekomst het liefst thuis willen werken?**

Basis: werkenden, mits thuiswerken mogelijk (n=1.273)

	Thuiswerken mogelijk?		
	allen	goed	Beperkt
<b>Gemiddelde werkweek</b>	33,3	33,5	29,9
<b>Gemiddeld thuiswerk juni</b>	20,1	24,5	11,4
<b>Aandeel van totale werkweek</b>	60%	73%	38%
<b>Gewenst thuiswerk in de nabije toekomst</b>	16,5	20,3	10,0
<b>Aandeel van totale werkweek</b>	49%	61%	33%
<b>n =</b>	1.273	843	430

### **Panelgesprekken:**

Alle deelnemers, van CEO, HR, OR tot CIO, gaven aan het onwenselijk te vinden dat organisaties en masse terugveren naar oude patronen. Sommigen neigen daartoe de externe prikkel om thuis te blijven werken te verlengen, zodat het nieuwe gedrag beter beklijft. Bovenstaande uitkomsten laten zien dat van werkend Nederland (voor wie thuiswerken mogelijk is) meer dan de helft van de contracturen na Corona graag thuis blijft werken.

## Organisaties Coalitie Anders Reizen

Personeel van organisaties aangesloten bij Coalitie Anders Reizen (CAR) hebben gemiddeld 30,3 uur thuisgewerkt in juni 2021. Gemiddeld is dit 83 procent van hun werkweek. Ook voor deze groep werkenden gaat de voorkeur uit naar meer uren op kantoor in vergelijking met wat in juni 2021 mogelijk was; de voorkeur is om gemiddeld 22,8 uur thuis te werken, hetgeen gemiddeld 63 procent van de werkweek omvat.

Hoe groter de organisatie, hoe meer uren er gewenst wordt om thuis te werken. Daarnaast werken CEO's/Directeuren bij voorkeur 54 procent van hun werkweek thuis, voor medewerkers is dit meer (64%). CAR-organisaties waren in juni 2021 al meer gewend aan het thuiswerken in vergelijking met representatief Nederland.

**Tabel 6.4 - Hoeveel uur per week bent u gemiddeld genomen betaald aan het werk?; Hoeveel uur per week werkte u in de maand juni 2021 gemiddeld per week thuis?; En wat zou u willen? Als u het zelf voor het zeggen had (en het mag van de overheid en uw werkgever), hoeveel uur per week zou u in de nabije toekomst het liefst thuis willen werken?**

Basis: werkenden bij CAR-organisaties n=4.334

	CAR	Bedrijfs grootte				Rol		
		1 (zzp)	2-99	100-499	500+	mede- werker	leiding- gevend	CEO/ directeur
<b>Gemiddelde werkweek (allen)</b>	36,4	37,3	37,3	35,1	36,5	36,0	38,8	40,1
<b>Gemiddeld thuiswerk juni *</b>	30,3	34,6	27,4	28,8	30,5	30,6	28,8	26,8
<b>Aandeel van totale werkweek</b>	83%	93%	73%	82%	84%	85%	74%	67%
<b>Gewenst thuiswerk *</b>	22,8	26,7	19,9	19,9	23,1	23,1	20,7	21,8
<b>Aandeel van totale werkweek</b>	63%	72%	53%	57%	63%	64%	53%	54%
<b>n=</b>	4402	29**	112	304	3957	3716	524	49**

\*Mits thuiswerken mogelijk is (n=4334)

\*\*Vanwege het geringe aantal zijn deze resultaten indicatief

## 6.3 Weinig verschillen tussen huidige en ideale werkplek

Als we werkenden vragen 'Hoe zou u uw huidige werkplek omschrijven?' en 'Waar zou u – na de coronacrisis – het liefst werken?' zien we maar kleine verschillen.

Vier op de tien (42%) werken op dit moment<sup>6</sup> thuis en bijna hetzelfde aandeel (41%) zou dit ook na de coronacrisis willen doen. Het enige verschil tussen nu en straks zien we bij het kantoor: ruim een derde (37%) werkt op een kantoor, 42 procent zou er na de coronacrisis willen werken. Kortom: er is een groep van 5 procent die nu niet op kantoor werkt maar dat straks wel (weer) graag zou willen. Dit verschil is ook te zien in paragraaf 4.3, waar bleek dat men nu meer uren

<sup>6</sup> Juni 2021



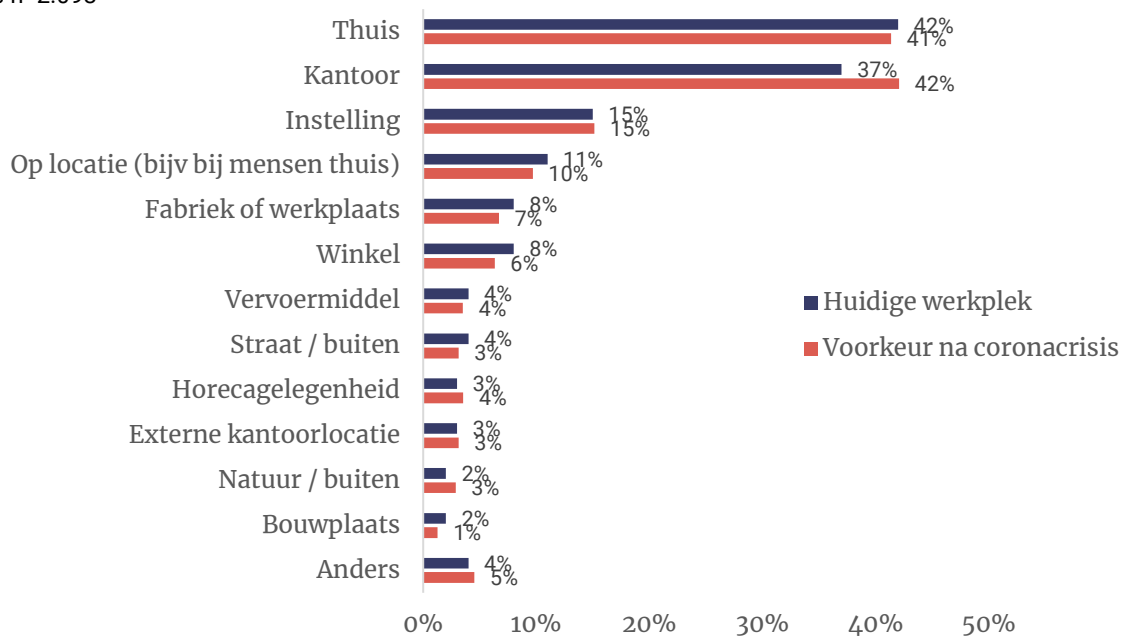
thuiswerkt (gemiddeld 20,1 uur per week) dan waar de voorkeur naar uitgaat (gemiddeld 16,5 uur). Het liefst zou men ongeveer de helft van de werkweek thuis willen werken, mits mogelijk.

Verder blijkt uit figuur 6.2 dat veel werkenden op andere werkplekken werken dan op een kantoor of thuis: in een instelling, op locatie, in een fabriek of werkplaats, in een winkel of horecagelegenheid. Dit zijn ook vaak degenen die aangeven niet of beperkt thuis te kunnen werken.

**Figuur 6.2**

- **Hoe zou u uw huidige werkplek omschrijven?**
- **Waar zou u het liefst werken als de coronacrisis voorbij is? Meerdere antwoorden mogelijk**

Basis n=2.098



Werkenden die nu al grotendeels of volledig thuiswerken, willen dat in de nabije toekomst grotendeels ook blijven doen, maar niet volledig (van 96% en 98% naar respectievelijk 86% en 92%). Zij zullen waarschijnlijk (ook) thuis blijven werken, maar meer dan nu naar kantoor gaan.



**Tabel 6.5**

- **Hoe zou u uw huidige werkplek omschrijven?**
- **Waar zou u het liefst werken als de coronacrisis voorbij is? Meerdere antwoorden mogelijk**

Basis n=2.098

	Allen	Werkplek nu?				
		Volledig op de werkplek	Groten-deels op werkplek	Evenveel als thuis	Groten-deels thuis	Volledig thuis
<b>Hoe zou u uw huidige werkplek omschrijven?</b>						
Thuis	42%	7%	53%	88%	96%	98%
Kantoor (werkplek van de werkgever)	37%	69%	66%	81%	59%	8%
Hub (externe kantoorlocatie, niet de werkplek van uw werkgever)	3%	0%	3%	6%	8%	1%
<b>Waar zou u het liefst werken als de coronacrisis voorbij is?</b>						
Thuis	41%	21%	44%	79%	86%	92%
Kantoor (werkplek van de werkgever)	42%	66%	61%	70%	67%	45%
Hub (externe kantoorlocatie, niet de werkplek van uw werkgever)	3%	2%	2%	5%	6%	5%

In tabel 6.5 zien we dat degenen die nu ongeveer evenveel op de werkplek als thuis werken, beide minder zullen gaan doen. Beide groepen voelen ook wel iets voor de hub: een externe kantoorlocatie, niet de werkplek van de werkgever. Degenen die nu grotendeels op de werkplek werken, willen minder thuis gaan werken, terwijl degenen die nu volledig op de werkplek werken (maar 7% werkt ook thuis) willen juist meer thuis werken.

## 6.4 Nog weinig richtlijnen voor thuiswerken vanuit werkgever

Op dit moment<sup>7</sup> heeft 42 procent van de werkenden iets gehoord van de werkgever over hoe na de coronacrisis wordt omgegaan met thuis of op kantoor werken. Bijna zes op tien hebben dus nog niet van de werkgever gehoord hoe hier mee om wordt gegaan (45% zegt dat werkgever niets heeft aangegeven en nog eens 14% weet het niet, wat in feite op hetzelfde neerkomt).

Van de werkenden die goed kunnen thuiswerken en voor werkenden die nu grotendeels tot volledig thuiswerken heeft 57 procent al iets gehoord van de werkgever.

Als er richtlijnen of spelregels zijn gegeven, zijn dat overwegend *globale* richtlijnen (24%), minder vaak *strikte richtlijnen* (10%).

Grote organisaties geven vaker *globale* richtlijnen dan kleinere organisaties.

<sup>7</sup> Juli/augustus 2021

**Tabel 6.6 - Heeft uw werkgever aangegeven hoe u – als de coronacrisis voorbij is – moet omgaan met thuiswerken of elders (op kantoor of andere werkplek) werken?**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken én werkzaam binnen organisatie >1 (n=1685) medewerkers (n=1316), leidinggevend (n=213), CEO/directeur (n=71)

	NL	Bedrijfsgrootte			Rol		
		2-99	100-499	500+	mede-werker	leiding-gevend	CEO/directeur
Ja, strikte richtlijnen / spelregels	10%	8%	13%	9%	10%	10%	7%
Ja, globale richtlijnen / adviezen	24%	14%	24%	32%	24%	28%	5%
Ja, we mogen het zelf bepalen	8%	11%	6%	6%	7%	8%	16%
Nee, werkgever heeft (nog) niets aangegeven	45%	49%	45%	40%	45%	47%	41%
Weet ik niet	14%	17%	11%	12%	14%	7%	32% <sup>8</sup>
n =	1.273	350	271	541	876	165	127

Verder zien we dat (meer) zelfsturende organisaties niet alleen al vaker richtlijnen hebben gegeven (44%) dan hiërarchische organisaties (31%), ook valt op dat hiërarchische organisaties – als ze richtlijnen geven – vaker *strikte* richtlijnen geven (12%) dan organisaties die meer zelfsturend werken (6%). Bij meer zelfsturende organisaties geeft men vaker *globale richtlijnen* (24% versus 17%) of ze laten hun werknemers vrij (14% versus 2%).

### CAR-organisaties

Bij de organisaties aangesloten bij Coalitie Anders Reizen geeft 81 procent van de werknemers aan dat er spelregels zijn meegegeven, vooral *globale* richtlijnen (62%, vergelijk gemiddeld Nederland: 42% en 24%). Vooral bij de grootste bedrijven (CAR-organisaties zijn overwegend 500+ bedrijven) zijn er richtlijnen afgegeven. Medewerkers en leidinggevendenden ervaren in (iets) mindere mate dat er regels zijn meegegeven dan CEO's en directeuren. Een vraag hierbij is in hoeverre de communicatie hierover altijd helder is en via de juiste kanalen verloopt.

<sup>8</sup> Dit zijn vooral directeuren: 41 procent weet het niet. Van de CEO's weet 7% het niet.



**Tabel 6.7 - Heeft uw werkgever aangegeven hoe u – als de coronacrisis voorbij is – moet omgaan met thuiswerken of elders (op kantoor of andere werkplek) werken?**

Basis: werkenden met de mogelijkheid om thuis te werken én werkzaam binnen organisatie >1 (n=1685) medewerkers (n=1316), leidinggevend (n=213), CEO/directeur (n=71)

	CAR	Bedrijfsgrootte			Rol		
		2-99	100-499	500+	mede-werker	leiding-gevend	CEO/directeur
Ja, strikte richtlijnen / spelregels	13%	7%	10%	13%	12%	16%	18%
Ja, globale richtlijnen / adviezen	62%	56%	52%	63%	62%	63%	67%
Ja, we mogen het zelf bepalen	7%	8%	5%	7%	7%	6%	10%
Nee, werkgever heeft (nog) niets aangegeven	16%	27%	29%	15%	17%	14%	5%
Weet ik niet	3%	2%	4%	3%	3%	1%	
n=	4.336	111	299	3.926	3.678	516	39*

\*Vanwege het geringe aantal zijn deze resultaten indicatief

#### **CEO van een verzekeringsmaatschappij (uit de panelgesprekken):**

“We hebben er nu voor gekozen om het neer te zetten als een organisch proces, waarbij we zeggen: wij weten ook niet waar we eindigen. Dit zijn nu de eerste stappen die we gaan zetten. Wij hebben ervoor gekozen om een aantal basis kaders neer te leggen, dus geen regels maar kaders. Wij faciliteren alle teams door eerst alle leidinggevendenden te trainen, en daarna vanuit HR een coach per team ter beschikking te stellen, waarbij we afspreken: maak per team de afspraken die passen binnen de kaders en dan krijgt dus ieder individueel teamlid ook zijn invloed en kan zijn of haar zorgen uiten. En daarbij hebben we heel duidelijk gezegd: we weten ook nog niet of dit gaat werken maar laten we het met elkaar gaan proberen. Daardoor laten we ook merken van ja, we hebben de wijsheid niet in pacht en als blijkt dat de uitkomsten van zo'n organisch proces niet werken dan gaan we wel weer bijsturen. Dus laat ook als werkgever zien, dat je het ook eigenlijk allemaal niet weet.





## 6.5 Met name richtlijnen over spreiding op kantoor en afstemming per team

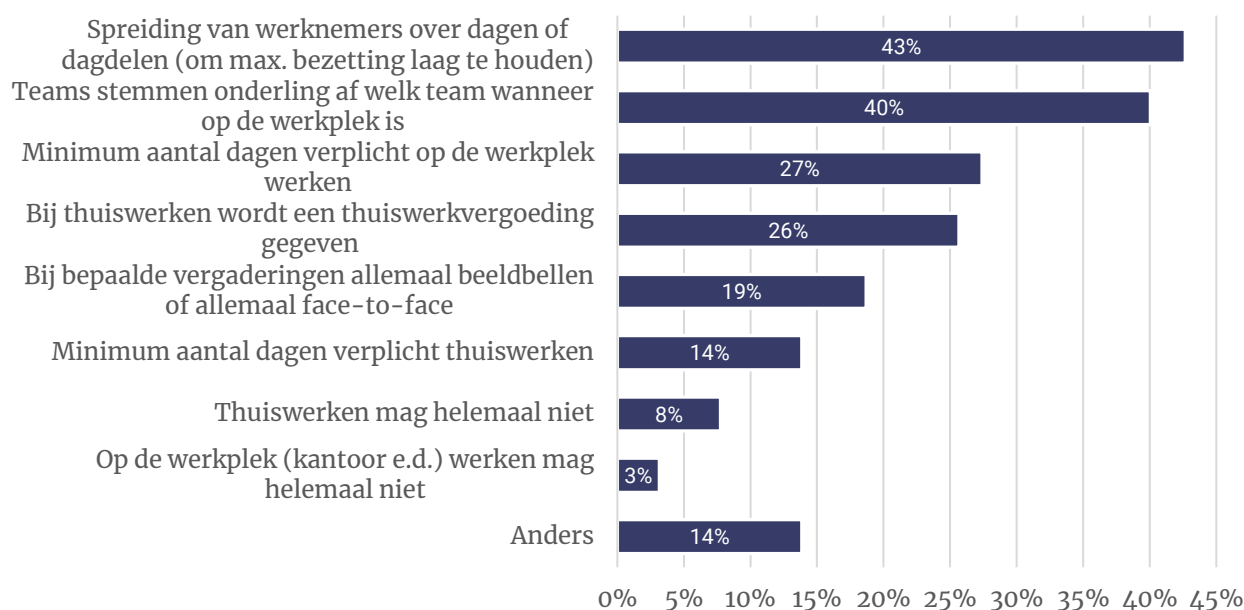
De meeste werkgevers hebben als richtlijn voor werken na de coronacrisis aangegeven om de bezetting te spreiden over dagen (43%) of teams onderling te laten afstemmen (40%). Dit geldt in sterkere mate voor werkenden voor wie het goed mogelijk is om thuis te werken (spreiding: 51%; teams afstemmen: 49%) en voor werkenden die nu grotendeels tot volledig thuiswerken (spreiding: 57%; teams afstemmen: 56%).

In het bedrijfsleven wordt vaker dan door de overheid een verplicht aantal dagen gesteld om te werken op de werkplek, daarnaast wordt ook vaker een thuiswerkvergoeding gegeven in het bedrijfsleven.

Bij de optie anders werd veelal aangegeven dat thuiswerken niet mogelijk is vanwege de aard van het werk. Daarnaast zal het thuiswerken afhankelijk zijn van de situatie: zoals eigen voorkeur zonder vaste dagen of op locatie aanwezig zijn wanneer de werkzaamheden alleen op locatie zijn uit te voeren en bijvoorbeeld administratief werk thuis.

**Figuur 6.3 - Welke richtlijnen of spelregels heeft uw werkgever u gegeven? Meerdere antwoorden mogelijk**

Basis: werkenden waarvoor werkgever strikte of globale richtlijnen heeft gegeven (n=580)



CAR-bedrijven blijken niet alleen vaker richtlijnen af te hebben gegeven dan gemiddelde NL-bedrijven, alle voorgelegde richtlijnen scoren ook hoger. In veel gevallen bestaan de richtlijnen uit het spreiden van werknemers (53%), teams onderling af laten stemmen (51%) en wordt er veel vaker dan in de rest van Nederland een thuiswerkvergoeding gegeven (51% versus 26% gemiddeld Nederland).

## 7 Werkgeluk stijgt bij meer zelfsturing; thuiswerkmogelijkheden ook

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de rol die werkgeluk heeft bij het al dan niet thuiswerken. We laten zien hoe gelukkig werkend Nederland in 2021 is en met welke aspecten het werkgeluk samenhangt. En we laten zien dat werkgeluk indirect, via de mate van zelfsturing van organisaties, samenhangt met de mogelijkheden voor thuiswerken.

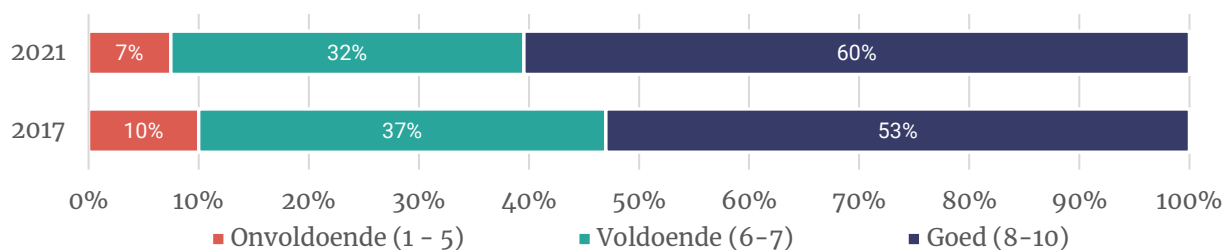
### 7.1 Werkgeluk iets gestegen

Aan werkenden in Nederland is gevraagd hoe gelukkig zij zijn met hun huidige werk, hierop werd een gemiddeld rapportcijfer van 7,6 gegeven. Negen op de tien werkenden beoordeelt het werkgeluk met een voldoende, 7 procent geeft een onvoldoende.

In 2017 voerde I&O Research dit onderzoek naar werkgeluk eveneens uit onder 3.108 werkende Nederlanders, zij gaven toentertijd gemiddeld een 7,3 voor hun werkgeluk. Tien procent van de werkenden gaf een onvoldoende en een nipte meerderheid gaf een cijfer tussen de acht en tien.

**Figuur 7.1 - Kunt u – op een schaal van 1 tot 10 – aangeven hoe gelukkig u met uw werk bent?**

Basis n=2098



### 7.2 Zzp'ers en directeuren meest gelukkig

Zzp'ers (8,4) en CEO's/directeuren (8,5) zijn het meest gelukkig met hun werk. Medewerkers (leidinggevend of niet) zijn het minst gelukkig met hun werk en geven hun werkgeluk gemiddeld een 7,4. Opvallend is dat (op de zzp'ers na) het weinig uitmaakt of men in een groot of klein bedrijf werkt. Verder zien we dat extraverte personen (7,8) gelukkiger binnen hun werk zijn dan introverte personen (7,3).

**Tabel 7.1 - Kunt u – op een schaal van 1 tot 10 – aangeven hoe gelukkig u met uw werk bent?**

Basis: werkenden n=2098

medewerkers (n=1558), leidinggevend (n=245), CEO/directeur (n=167)

	NL	Bedrijfs grootte				Rol		
		1 (zzp)	2-99	100-499	500+	mede- werker	leiding- gevend	CEO/ directeur
Gemiddeld werkgeluk	7,6	8,4	7,5	7,5	7,5	7,4	7,4	8,5
n =	2.098	144	676	434	844	1.558	245	167



Werknemers van de Coalitie Anders Reizen-bedrijven (CAR) zijn wel duidelijk gelukkiger dan de gemiddelde werknemer in Nederland: ze geven een 7,9 voor hun werkgeluk.

### 7.3 Indirect verband tussen werkgeluk en wel/niet thuiswerken

Als we zoeken naar een direct verband tussen werkgeluk en thuiswerken, dan blijkt dat mensen die volledig thuis werken iets gelukkiger zijn (7,8) dan degenen die volledig op de externe werkplek werken (7,4), maar deze verschillen zijn niet groot. Bovendien valt in onderstaande tabel op dat de relatie werkplek-werkgeluk niet lineair is: degenen die grotendeels op de werkplek werken geven hun werkgeluk een iets hoger cijfer dan degenen die op beide plekken evenveel zijn (7,4). Ook zien we dat mensen die helemaal *niet* thuis kunnen werken een even hoog cijfer geven (7,6) als het gemiddelde.

**Tabel 7.2 – Verband werkgeluk en wel of niet thuiswerken**

Basis: werkenden n=2098

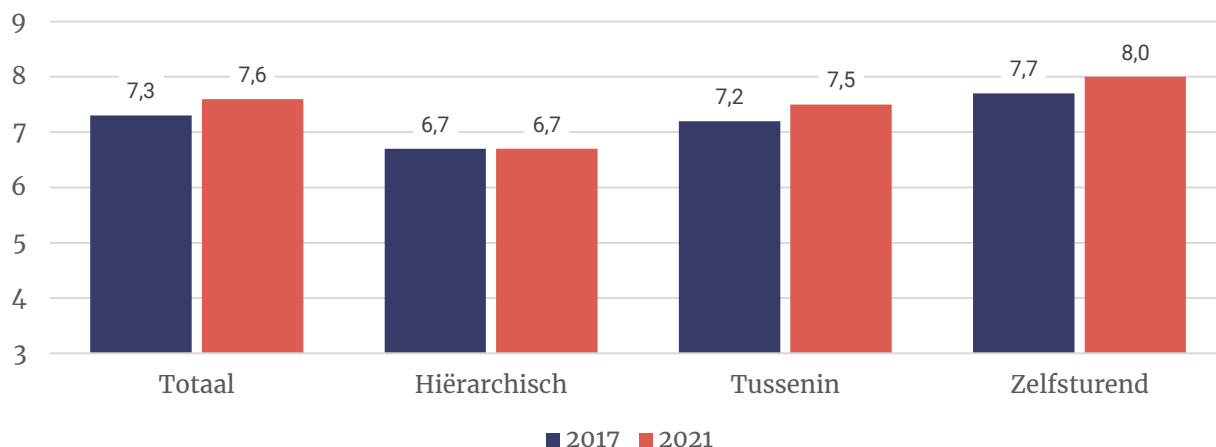
	Allen	Thuis werken mogelijk?			Werkt op werkplek elders /thuis				
		Goed	Beperkt	Niet	Volledig werkplek	Grotendeels op werkplek	Beide evenveel	Grotendeels thuis	Volledig thuis
Gemiddeld werkgeluk	7,6	7,6	7,5	7,6	7,4	7,7	7,4	7,5	7,8
n =	1.273	843	430	825	212	239	162	372	288

#### Werkenden zelfsturende organisaties gelukkiger

We zien wel een indirect verband tussen werkgeluk en de mogelijkheid tot wel of niet thuiswerken. In onderstaande figuur zien we dat werkenden binnen zelfsturende organisaties duidelijk gelukkiger zijn in hun werk, in vergelijking met hiërarchische organisaties. Dit patroon was in 2017 ook al te zien.

**Figuur 7.2 - Geluk in relatie tot de mate waarin de organisatie hiërarchisch of zelfsturend werkt**

Basis: 2017 n=3108; 2021 n=2098



In hoofdstuk 4 zagen we al dat er wel een verband bestaat tussen de mate van zelfsturing en de mogelijkheden om al dan niet thuis te kunnen werken: deze mogelijkheden zijn aanzienlijk minder aanwezig bij hiërarchisch gestuurde organisaties. We stellen daarmee een indirect verband vast tussen werkgeluk en thuiswerken.

#### Panelgesprekken:

Ook in 2017 zagen we een sterke correlatie tussen de mate van zelfsturing in organisaties en het werkgeluk. We zien een duidelijke behoefte vanuit de medewerkers aan eigen verantwoordelijkheid en het loslaten van controle vanuit de top en de leidinggevenden. In de panelgesprekken zien we dat ook bestuurders geloven dat werknemers en organisatie het best gedijen bij het zo laag mogelijk leggen van de verantwoordelijkheid en het stimuleren van eigen regie. Bestuur en medewerkers lijken hiermee op één lijn te liggen. Toch zien bestuurders ook een roep van medewerkers en managers om regels en richtlijnen omtrent Corona en thuiswerken. Op basis van deze uitkomst en latere correlatieanalyse concluderen we dat medewerkers wel graag kaders willen (en hierover willen meedenken), maar daarbinnen voldoende speelruimte willen hebben voor eigen invulling.

## 7.4 Gelukkigst met zelfstandigheid en collega's; minst gelukkig met organisatiebeleid en werkdruk

We legden verschillende aspecten van werkgeluk voor aan werkenden in Nederland met de vraag per aspect aan te geven hoe gelukkig zij hiermee zijn. Hieruit blijkt dat men het gelukkigste is met de zelfstandigheid die wordt gegeven in het werk (8,2), daarna met de collega's (7,8). Het minst positief is men over het organisatiebeleid ((visie, strategie, de manier waarop doelen worden gesteld; 6,6) en de werkdruk (6,7).

Zoals we in vrijwel alle interne (medewerker)onderzoeken zien, zijn CEO's en directeuren over het algemeen positiever over de bevraagde aspecten dan medewerkers en leidinggevenden, dit geldt in sterke mate voor het werk inhoudelijk, de mate van zelfstandigheid, mate van invloed op beslissingen en de mogelijkheden tot ontwikkeling. Werkenden die geen mogelijkheid hebben om thuis te werken beoordelen de mate van invloed op beslissingen binnen het werk met een 6,8, voor diegenen die wel thuis kan werken ligt dit hoger, namelijk een 7,3.

**Tabel 7.3 - Kunt u per aspect aangeven hoe gelukkig u hier op dit moment mee bent?**

Basis: werkenden n=2098

medewerkers (n=1558), leidinggevend (n=245), CEO/directeur (n=167)

	NL		Bedrijfsgrootte				Rol		
	2017	2021	1 (zzp)	2-99	100-499	500+	medewerker	leidinggevend	CEO/directeur
<b>algemeen werkgeluk</b>	7,3	7,6	8,4	7,5	7,5	7,4	7,4	8,0	8,3
<b>mate van zelfstandigheid</b>	8,2	8,2	9,1	8,2	8,0	8,0	8,0	8,3	9,1
<b>collega's</b>	7,6	7,8	n.v.t.	7,7	7,8	7,8	7,7	7,6	8,4
<b>werk inhoudelijk</b>	7,7	7,6	8,3	7,6	7,5	7,5	7,5	7,6	8,4



<b>balans werk / privéleven</b>	7,2	7,3	7,7	7,3	7,2	7,2	7,3	6,8	7,6
<b>Werkgever</b>	7,0	7,2	n.v.t.	7,3	7,0	7,3	7,2	7,1	8,1
<b>mate van invloed op beslissingen</b>	7,0	7,1	8,5	7,3	6,8	6,8	6,8	7,1	8,7
<b>Leidinggevende</b>	7,0	7,1	n.v.t.	7,2	6,9	7,2	7,1	7,0	8,0
<b>Salaris</b>	7,0	6,9	6,7	6,8	6,9	7,1	6,9	7,0	7,0
<b>ontwikkelingsmogelijkheden</b>	6,9	6,9	7,3	6,8	6,7	6,9	6,7	6,9	7,7
<b>werkdruk</b>	6,6	6,7	7,4	6,7	6,5	6,6	6,6	6,5	7,3
<b>organisatiebeleid<sup>9</sup></b>	6,3	6,6	n.v.t.	6,8	6,4	6,5	6,5	6,5	8,1

### **Panelgesprekken:**

*In de panelgesprekken gaven bestuurders aan verrast te zijn door de roep van medewerkers en managers om regels en richtlijnen. Dit terwijl het hun overtuiging en visie is dat werknemers en organisatie het best gedijen bij het zo laag mogelijk leggen van de verantwoordelijkheid en het stimuleren van eigen regie.*

*Ook komt uit de panelgesprekken: “Organisaties die erin slagen om de waardenpatronen als belangrijk stuurinstrument in te zetten in het vormgeven van nieuwe verhoudingen, blijken het ‘nieuwe werken’ verder (versneld) te ontwikkelen dan bedrijven die de kat uit de boom kijken. De bedrijven met een heldere waardenset blijken bijvoorbeeld succesvol op het vlak van aantrekkelijk werkgeverschap.”*

*In het kwantitatieve onderzoek blijkt (uit een correlatieanalyse van werkaspecten met werkgeluk, zie ook in bijlage) dat aspecten die te maken hebben met zingeving, vrijheid, verantwoordelijkheid, vertrouwen, gehoord worden en de toekomstvisie van de organisatie sterk positief bijdragen aan werkgeluk (motivators).*

*Als mensen weinig invloed hebben, als ze weinig doorgroeimogelijkheden hebben en als ze niet worden aangemoedigd bij nieuwe ideeën heeft dat een negatief effect op hun werkgeluk.*

*De overtuiging en visie van bestuurders blijken hiermee te worden bevestigd. Op basis van deze uitkomst kunnen bestuurders beter denken in termen van kaders, met daarbinnen voldoende speelruimte om naar eigen inzicht (of als team) beslissingen te kunnen nemen, dan in een directe manier van besturen of leidinggeven.*

*Ook het formuleren en uitdragen van “een heldere waardenset” zal bijdragen aan meer houvast voor de werknemer en – dus – meer werkgeluk.*

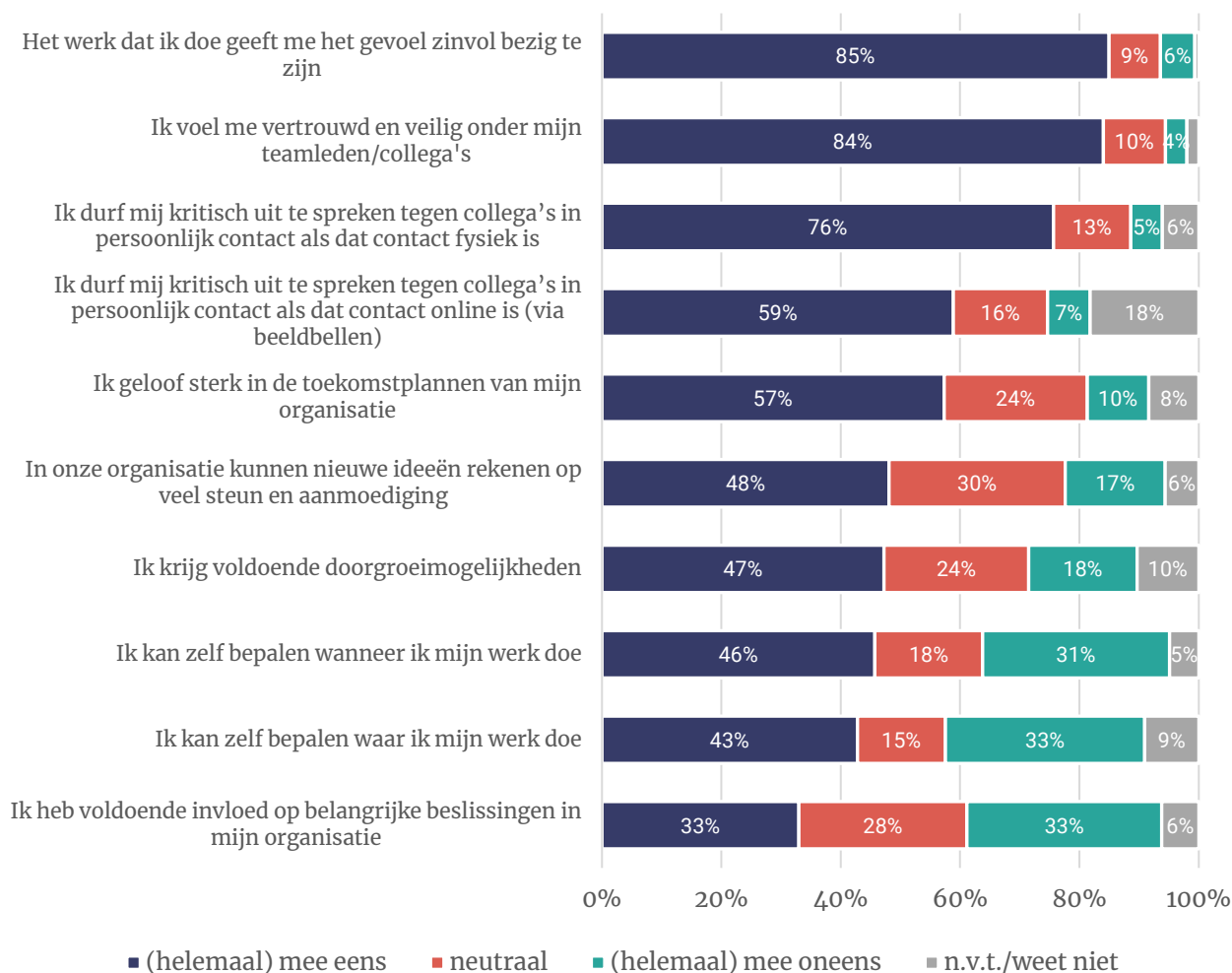
<sup>9</sup> ‘Organisatiebeleid (visie, strategie, de manier waarop doelen worden gesteld)’

## 7.5 Zinvol werk en collega's positief, invloed en flexibel werken matig beoordeeld

We vroegen werknemers om een aantal algemene aspecten van het werk te beoordelen. Ruim acht op de tien werknemers (85%) hebben het gevoel zinvol bezig te zijn, een even grote groep (84%) geeft aan zich veilig te voelen onder collega's. Minder dan de helft kan zelf bepalen waar en wanneer zij hun werk doen, een derde geeft aan voldoende invloed te hebben op belangrijke beslissingen binnen de organisatie.

**Figuur 7.3 - Algemene aspecten. In welke mate bent u het eens of oneens met deze stellingen?**

Basis n=2098



Medewerkers hebben minder invloed op beslissingen en kunnen minder goed bepalen waar en wanneer zij hun werk doen in vergelijking met leidinggevendenden. Ook de doorgroei mogelijkheden zijn lager voor medewerkers in vergelijking met leidinggevendenden.

Medewerkers van kleine organisaties geloven sterker in de toekomstplannen van de organisatie waar zij werken, hebben meer invloed op beslissingen en worden nieuwe ideeën meer gesteund in vergelijking met grote organisaties.

Medewerkers uit grote organisaties hebben daarentegen meer doorgroei mogelijkheid, durven zich kritischer uit te spreken tegenover collega's en hebben meer vrijheid in wanneer en waar zij hun werk doen.



Als het gaat om zich kritisch durven uitspreken, dan zien we een duidelijk verschil tussen fysiek en online contact; fysiek durven alle groepen dit meer (76%) dan online (59%). Bij leidinggevend en dit verschil het grootst. De vraag dringt zich op in hoeverre alles openlijk gedeeld wordt in het online contact en welke invloed dit mogelijk heeft op de kwaliteit van het werk.

Tenslotte valt op dat minder dan de helft van de medewerkers (45%) van mening is dat nieuwe ideeën kunnen rekenen op steun en aanmoediging. CEO's denken daar heel anders over; 79 procent is van mening dat die steun en aanmoediging er is.

**Tabel 7.4 – Algemene aspecten. In welke mate bent u het eens of oneens met deze stellingen? (% mee eens)**

Basis: werkenden n=2098

medewerkers (n=1558), leidinggevend (n=245), CEO/directeur (n=167)

	NL	Bedrijfsgrootte				Rol		
		1 (zzp)	2-99	100-499	500+	mede- werker	leiding- gevend	CEO/ directeur
Het werk dat ik doe geeft me het gevoel zinvol bezig te zijn	85%	91%	85%	81%	85%	84%	82%	92%
Ik voel me vertrouwd en veilig onder mijn teamleden/collega's	84%	n.v.t.	84%	83%	84%	83%	90%	87%
Ik durf mij kritisch uit te spreken tegen collega's in persoonlijk fysiek contact	76%	n.v.t.	74%	75%	77%	73%	88%	75%
Ik durf mij kritisch uit te spreken tegen collega's in persoonlijk online contact	59%	n.v.t.	54%	61%	62%	57%	69%	61%
Ik geloof sterk in de toekomstplannen van mijn organisatie	57%	59%	63%	53%	54%	54%	60%	78%
In onze organisatie kunnen nieuwe ideeën rekenen op veel steun en aanmoediging	48%	n.v.t.	60%	43%	40%	45%	51%	79%
Ik krijg voldoende doorgroeimogelijkheden	47%	n.v.t.	46%	43%	50%	46%	51%	58%
Ik kan zelf bepalen wanneer ik mijn werk doe	46%	76%	41%	40%	46%	39%	51%	75%
Ik kan zelf bepalen waar ik mijn werk doe	43%	75%	35%	39%	44%	35%	44%	78%
Ik heb voldoende invloed op belangrijke beslissingen in mijn organisatie	33%	n.v.t.	46%	29%	23%	26%	50%	84%





# Bijlagen



# A Bijlage: opzet onderzoek

## A.1 Vragenlijst

### Conceptvragenlijst Hoe wil Nederland werken – na corona?

I&O Research – Coalitie Anders Reizen

Versie 5, 9 juli 2021

Intro: hoe wilt u werken?

Met deze vragenlijst willen we achterhalen hoe Nederland werkt en vooral: hoe Nederland – na corona – het liefst zou willen werken.

Speciale aandacht is er voor thuis, op kantoor of op een andere plek werken en de balans hiertussen.

Ook zaken als het woonwerkverkeer, face-to-face versus beeldschermcontact en de manier waarop u als werknemer wordt begeleid komen aan de orde.

< Indien CAR-bedrijf gele tekst ook voorleggen >

Opdrachtgever voor dit onderzoek is de Coalitie Anders Reizen.

De Coalitie heeft I&O Research opdracht gegeven dit onderzoek uit te voeren.

Bij de Coalitie Anders Reizen zijn 70 grote organisaties aangesloten.

Ook het bedrijf waar u werkt, < naam bedrijf >, is aangesloten bij de Coalitie Anders Reizen. Met dit onderzoek wil uw werkgever u een stem geven in het vraagstuk van hybride werken en duurzame mobiliteit bij uw bedrijf.

We gaan zorgvuldig om met uw privacy. Uw antwoorden worden in de analyse losgekoppeld van uw persoonsgegevens.

### Waar werkt u?

#### V1a.

We beginnen met enkele vragen over uw huidige werksituatie.

#### Bent u werkzaam in betaald werk?

#### Welke situatie is op dit moment op u van toepassing?

*Maximaal twee antwoorden mogelijk*

1. Zelfstandig ondernemer met personeel
2. ZZP-er/freelancer
3. Werkzaam in loondienst, in het bedrijfsleven
4. Werkzaam in loondienst, bij de overheid
5. Werkzaam in loondienst, bij semioverheid
6. Arbeidsongeschikt
7. Werkloos / werkzoekend / bijstand
8. Gepensioneerd of VUT
9. Studerend / schoolgaand
10. Huisvrouw / huisman
11. Anders

*Indien V1a = 1 t/m 5 >> anders einde vragenlijst*

“Dit onderzoek gaat over hoe Nederlanders willen werken en is bedoeld voor mensen met betaald werk. We hebben dan geen vragen meer voor u.”



**V1b.****In welke sector werkt u?**

*Maximaal twee antwoorden mogelijk*

1. Financiële instellingen / financiële dienstverlening
2. Onroerend goed
3. Zakelijke dienstverlening, onderzoek, advies
4. Industrie / olie, gas, elektriciteit, water
5. Bouw
6. Landbouw, bosbouw, visserij
7. Informatie en communicatie (ict)
8. Detailhandel / groothandel
9. Horeca
10. Vervoer, transport en opslag
11. Overheid, openbaar bestuur, overheidsdiensten
12. Gezondheidszorg en welzijn
13. Onderwijs
14. Politie, veiligheidsdiensten
15. Kunst en cultuur
16. Sport en recreatie
17. Anders, namelijk...

**V1c. Hoeveel uur per week bent u gemiddeld genomen betaald aan het werk?**

*Als dit sterk wisselt, geef dan a.u.b. een gemiddelde.*

*Activiteiten met alleen een (onkosten)vergoeding, zoals vrijwilligerswerk, vallen hier niet onder.*

\_\_\_\_\_uur per week

*Indien V1a = 2 t/m 5 >> anders naar V1e*

**V1d. Wat voor dienstverband (of dienstverbanden) heeft u?**

(Als u meerdere werkgevers heeft, kies dan a.u.b. de werkgever waar u de meeste uren werkt)

*Eén antwoord mogelijk*

1. Vast dienstverband (voor onbepaalde tijd)
2. Tijdelijk dienstverband
3. Oproep-/invalcontract / nul-urencontract )
4. Uitzend- of payrollovereenkomst (via uitzendbureau/payrollbedrijf)
5. Nog anders, namelijk: \_\_\_\_\_

**V1e.****Welke rol heeft u?**

*Eén antwoord mogelijk*

1. Medewerker, niet-leidinggevend
2. Autonoom professional, niet-vallend onder een divisie, afdeling of team
3. Leidinggevende / manager over een afdeling of team
4. Directeur / eigenaar (zelfstandig ondernemer)
5. CEO, directeur / bestuurder / manager over een bedrijf of organisatie

**V1f.****Hoeveel medewerkers heeft het bedrijf of de organisatie waar u werkt in dienst?**

(Indien meerdere werkgevers, kies a.u.b. de werkgever waar u de meeste uren werkt.)

(Bij internationale bedrijven: geef het aantal werknemers in Nederland; als u het niet precies weet, geef dan a.u.b. een schatting)

- 1 1 (alleen ik)
- 2 2-10
- 3 11-49



- |   |                 |
|---|-----------------|
| 4 | 50-99           |
| 5 | 100-499         |
| 6 | 500-999         |
| 7 | 1.000-4.999     |
| 8 | 5.000 – 9.999   |
| 9 | Meer dan 10.000 |

**V1g. Hoeveel jaar werkt u bij uw huidige werkgever?**

(Als u meerdere werkgevers heeft, kies dan a.u.b. de werkgever waar u de meeste uren werkt)

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1 | Minder dan een jaar |
| 2 | 1 tot 2 jaar        |
| 3 | 3 tot 5 jaar        |
| 4 | 6 tot 10 jaar       |
| 5 | 10 tot 20 jaar      |
| 6 | 20 tot 30 jaar      |
| 7 | 30 jaar of langer   |

**V1h. Hoe zou u uw huidige werkplek omschrijven?**

**U kunt maximaal twee antwoorden geven.**

*Maximaal twee antwoorden mogelijk*

1. Thuis
2. Kantoor (werkplek van de werkgever)
3. Externe kantoorlocatie (niet de werkplek van uw werkgever) / hub
4. Instelling (zorg, onderwijs)
5. Fabriek / werkplaats
6. Winkel
7. Horecagelegenheid
8. Bouwplaats
9. Op locatie (bijvoorbeeld bij mensen thuis)
10. Straat / buiten
11. Natuur / buiten (park, bos, strand, straat)
12. Vervoermiddel (auto, vrachtwagen, bus, trein, boot)
13. Anders, namelijk: \_\_\_\_\_

**V1i. Waar zou u het liefst werken als de coronacrisis voorbij is?**

**U kunt maximaal twee antwoorden geven.**

*Maximaal twee antwoorden mogelijk*

1. Thuis
2. Kantoor (werkplek van de werkgever)
3. Externe kantoorlocatie (niet de werkplek van uw werkgever) / hub
4. Instelling (zorg, onderwijs)
5. Fabriek / werkplaats
6. Winkel
7. Horecagelegenheid
8. Bouwplaats
9. Op locatie (bijvoorbeeld bij mensen thuis)
10. Straat / buiten
11. Natuur / buiten (park, bos, strand, straat)
12. Vervoermiddel (auto, vrachtwagen, bus, trein, boot)
13. Anders, namelijk: \_\_\_\_\_



## Hoe prettig vindt u uw werk?

### V2b. De volgende vragen gaan over uw huidige werk.

(Als u meerdere werkgevers heeft, kies dan a.u.b. de werkgever waar u de meeste uren werkt)

**Kunt u – op een schaal van 1 tot 10 – aangeven hoe gelukkig u met uw werk bent?** Waarbij 1 = heel ongelukkig en 10 is uitermate gelukkig

1 – 10 + weet niet

### V2c. Hieronder ziet u een aantal aspecten van werk.

**Kunt u per aspect aangeven hoe gelukkig u hier op dit moment mee bent?**

Waarbij 1 = heel ongelukkig en 10 is uitermate gelukkig + weet niet + n.v.t.

1. mijn werk inhoudelijk
2. mijn collega's (behalve als V1f = 1)
3. mijn leidinggevende (behalve als V1f = 1 of V1e = 4)
4. mijn werkgever (behalve als V1f = 1 of V1e = 1)
5. het organisatiebeleid (visie, strategie, de manier waarop doelen worden gesteld) (behalve als V1f = 1)
6. mijn salaris
7. mijn ontwikkelingsmogelijkheden
8. de mate van zelfstandigheid in mijn werk
9. de werkdruk die ik ervaar
10. de balans tussen mijn werk en mijn privéleven
11. de mate waarin ik invloed heb op beslissingen die met mijn werk te maken hebben

1 – 10 + weet niet + n.v.t.

### V2d STELLINGEN

**Nu volgt een aantal stellingen die te maken hebben met uw werk.**

**In welke mate bent u het oneens of eens met deze stellingen?**

*In random volgorde voorleggen >>> stelling 1 t/m 14 randomiseren*

*7 stellingen per scherm*

1. Ik geloof sterk in de toekomstplannen van mijn organisatie
2. Het werk dat ik doe geeft me het gevoel zinvol bezig te zijn
3. (indien V1f ≠ 1) Ik voel me vertrouwd en veilig onder mijn teamleden/collega's
4. (indien V1f ≠ 1) Ik durf mij kritisch uit te spreken tegen collega's in persoonlijk contact als dat contact fysiek is
5. (indien V1f ≠ 1) Ik durf mij kritisch uit te spreken tegen collega's in persoonlijk contact als dat contact online is (via beeldbellen)
6. Ik kan zelf bepalen waar ik mijn werk doe
7. Ik kan zelf bepalen wanneer ik mijn werk doe
8. (indien V1f ≠ 1) Ik heb voldoende invloed op belangrijke beslissingen in mijn organisatie
9. (indien V1f ≠ 1) Ik krijg voldoende doorgroeimogelijkheden
10. (indien V1f ≠ 1) In onze organisatie kunnen nieuwe ideeën rekenen op veel steun en aanmoediging

**Leiderschap (indien V1f ≠ 1)**

11. (indien V1e = 1 of 2) Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld als het gaat om het gedrag dat hij/zij van ons wenst te zien
12. (indien V1e = 1 of 2) Mijn leidinggevende geeft me het gevoel dat hij/zij me volledig vertrouwt in mijn werk
13. (indien V1e = 1 of 2) Mijn leidinggevende geeft me wel de doelen maar laat mij vrij in de manier waarop ik die bereik
14. (indien V1e = 1 of 2) In de gesprekken die ik met mijn leidinggevende voer, voel ik mij gehoord
11. (indien V1e = 3, 4, 5) Ik geef het goede voorbeeld als het gaat om het gedrag dat ik van mijn werknemers wens te zien
12. (indien V1e = 3, 4, 5) Ik geef mijn medewerkers het gevoel dat ik hen volledig vertrouw in hun werk
13. (indien V1e = 3, 4, 5) Ik geef medewerkers wel de doelen maar laat ze vrij in de manier waarop ze die bereiken
14. (indien V1e = 3, 4, 5) In de gesprekken die ik met mijn medewerkers voer, voelen zij zich gehoord



**Schaal:**

1. *Zeer mee oneens*
2. *Mee oneens*
3. *Niet mee eens, niet mee oneens*
4. *Mee eens*
5. *Zeer mee eens*
  
6. *Niet van toepassing*
7. *Weet ik niet*

**Waar en hoe werkt u?**

De volgende vragen gaan over waar en hoe u uw werkzaamheden uitvoert.

**V3a. Is het in het werk dat u doet mogelijk om thuis te werken? (Als u kijkt naar het soort werk dat u doet)**

(We bedoelen uw betaalde werk, niet eventueel onbetaald werk of vrijwilligerswerk).

1. Ja, dat is goed mogelijk
2. Dat is beperkt mogelijk
3. Nee, dat is niet mogelijk >> naar vraag 5a

*Indien vraag V3a ≠ 3*

**V3b. Bent u na de uitbraak van het coronavirus (in de periode maart, april, mei 2020) meer of minder thuis gaan werken in vergelijking met de periode vóór de coronacrisis?**

1. Veel meer
2. Meer
3. Evenveel
4. Minder
5. Veel minder
6. Ik werkte toen (nog) niet

**V3c**

**Voert u uw werk momenteel uit vanaf een werkplek (kantoor, instelling, fabriek, winkel, etc.) of thuis?**

1. Volledig op de werkplek (kantoor, instelling, werkplaats, etc.)
2. Grotendeels op de werkplek
3. Evenveel op de werkplek als thuis
4. Grotendeels thuis
5. Volledig thuis

**V3f.**

**Hoeveel uur per week werkte u in de maand juni 2021 gemiddeld per week thuis?**

(Als u toen met vakantie of ziek was neem dan de laatste maand dat u werkte)

\_\_\_\_\_uur per week

**V3h.**

**En wat zou u willen? Als u het zelf voor het zeggen had (en het mag van de overheid en uw werkgever), hoeveel uur per week zou u in de nabije toekomst het liefst thuis willen werken?**

\_\_\_\_\_uur per week



**V3i.**

Hoe zou u zelf graag willen werken als het gaat om de verhouding thuiswerken en elders werken (kantoor, hub of andere plek)?  
Kunt u dit in uw eigen woorden zeggen?

< Open vraag >

**V3j1.**

Wat zijn voor u redenen om in de toekomst (ook) thuis te (willen) werken?

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. dat is beleid van mijn werkgever
2. om werk en privé beter te kunnen combineren
3. om flexibeler met werktijden om te kunnen gaan
4. om beter te kunnen werken
5. om minder te hoeven reizen
6. om gezondheidsredenen
7. om minder stress te ervaren
8. om sociale redenen (omgang met collega's en leidinggevenden)
9. anders, namelijk: \_\_\_\_\_
10. geen, ik wil niet thuis werken

*Indien V3j1 = 2*

**V3j2.**

Met thuiswerken kunt u werk en privé dus beter combineren.

Waar gaat het dan om voor u?

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. voor kinderen kunnen zorgen
2. voor kleinkinderen kunnen zorgen / oppassen
3. mantelzorg kunnen verlenen
4. om de hond uit te kunnen laten / voor huisdieren te zorgen
5. meer tijd voor mijzelf / hobby's
6. anders, namelijk: \_\_\_\_\_

*Indien V3j1 = 4*

**V3j4.**

U kunt dus beter werken als u thuis werkt.

Waar gaat het dan om voor u?

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. geconcentreerder kunnen werken
2. creatiever kunnen werken
3. productiever kunnen werken
4. langer kunnen werken
5. korter kunnen/hoeven werken
6. beter kunnen afstemmen met collega's
7. meer inspiratie
8. anders, namelijk: \_\_\_\_\_

*Indien V3j1 = 6*



**V3j5.**

U wilt dus (ook) thuiswerken om gezondheidsredenen.

**Waar gaat het dan om voor u?**

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. gezondheidsrisico's (besmetting e.d.) uit de weg gaan
2. meer aan mijn gezondheid kunnen werken
3. mijn handicap is geen belemmering bij thuiswerken
4. anders, namelijk: \_\_\_\_\_

*Indien V3j1 = 8*

**V3j6.**

U wilt dus (ook) thuiswerken om sociale redenen.

**Waar gaat het dan om voor u?**

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. leidinggevende uit de weg kunnen gaan
2. om collega's / lastige contacten uit de weg te gaan
3. om sociale uitsluiting te vermijden
4. anders, namelijk: \_\_\_\_\_

**V3k1.****Wat zijn voor u redenen om niet (alleen) thuis te (willen) werken?**

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. dat is het beleid van mijn werkgever
2. om werk en privé goed van elkaar te kunnen scheiden
3. mijn thuiswerkplek is niet (zo) geschikt (te klein, te weinig kamers, ict)
4. om beter te kunnen werken
5. om sociale redenen (omgang met collega's en leidinggevenden)
6. op werkplek werken biedt meer kansen op carrière / doorgroeien
7. op werkplek werken biedt meer mogelijkheid om invloed uit te oefenen
8. fijn om huis tijdelijk te verlaten
9. anders, namelijk: \_\_\_\_\_
10. geen, ik wil wel thuis werken

*Indien V3k1 = 3*

**V3k2.**

Uw thuiswerkplek is dus niet (zo) geschikt.

**Waarom is dat?**

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. thuiswerkplek is te klein / te klein behuist
2. te weinig kamers
3. thuis geen goede ICT of andere faciliteiten
4. partner werkt (ook) thuis
5. huisgenoot werkt (ook) thuis
6. partner leidt me af
7. huisgenoot leidt me af
8. kinderen leiden me af
9. huisdier leidt me af





10. anders, namelijk: \_\_\_\_\_

*Indien V3k1 = 4*

**V3k3.**

U kunt dus beter werken als u niet thuis werkt.

**Waar gaat het dan om voor u?**

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. geconcentreerder kunnen werken
2. creatiever kunnen werken
3. productiever kunnen werken
4. langer kunnen werken
5. korter kunnen/hoeven werken
6. beter kunnen afstemmen met collega's
7. meer inspiratie door aanwezigheid van collega's
8. vergaderen met beeldbellen lukt niet goed
9. anders, namelijk: \_\_\_\_\_

*Indien V3k1 = 5*

**V3k4.**

U wilt dus niet (volledig) thuiswerken om sociale redenen.

**Waar gaat het dan om voor u?**

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. Gezelligheid met collega's
2. Meer verbondenheid met collega's
3. Borrels, lunches, e.d.
4. anders, namelijk: \_\_\_\_\_

**V4.**

**In welke mate bent u het oneens of eens met de volgende stellingen?**

*In random volgorde voorleggen*

*Maximaal 6 stellingen per scherm*

1. Onze organisatie heeft goed thuiswerkbeleid
2. Als ik veel thuiswerk, heb ik te weinig invloed op belangrijke besluiten op het werk
3. *(indien V1f ≠ 1)* Als ik veel thuiswerk, mis ik de sociale contacten met collega's
4. *(indien V1e ≠ 4 en V1f ≠ 1)* Als ik veel thuiswerk, word ik te weinig gehoord door mijn leidinggevende
5. Voor mijn functie is het nodig om veel op de werkplek te zijn
6. Door veel thuis te werken ben ik minder fit
7. Als ik thuis werk, maak ik over het algemeen meer uren dan ik betaald krijg
8. Thuis werken moet een vrije keuze zijn
9. Naar kantoor gaan moet altijd mogelijk zijn
10. Ik voel me eenzaam als ik veel thuis werk
11. *(indien V1e = 1 of 2 en indien V1f ≠ 1)* Ik ben tevreden over de begeleiding / coaching van mijn leidinggevende als ik thuis werk
12. *(indien V1e = 3, 4, 5 en indien V1f ≠ 1)* Ik ben tevreden over de begeleiding / coaching die ik mijn medewerkers geef als zij thuis werken
13. *(indien V1f ≠ 1)* Als een collega niet of nauwelijks op kantoor komt – en alleen thuiswerkt – heb ik twijfels bij zijn of haar betrokkenheid
14. *(indien V1f ≠ 1)* Werken op afstand werkt alleen goed als collega's elkaar al goed kennen
15. Het werkt voor mij het best als ik een paar dagen thuis werk en een paar dagen op de werkplek



16. (indien V1e = 1, 2 en indien V1f ≠ 1) Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld als het gaat om hybride werken (balans tussen thuis werken en op de werkplek werken)
17. (indien V1e = 3, 4, 5 en indien V1f ≠ 1) Ik geef het goede voorbeeld als het gaat om hybride werken (balans tussen thuis werken en op de werkplek werken)
18. Doordat ik regelmatig thuis werk, ben ik teveel met mijn werk bezig
19. (indien V1f ≠ 1) Als ik vaker op kantoor (de externe werkplek) ben, heb ik meer kans om door te groeien Hoe reist u naar uw werk?

**V5a. Wat is de afstand tussen uw huis en uw externe werkplek?**

1. Niet van toepassing (ik werk alleen thuis)
2. Minder dan 1 kilometer
3. 1 à 5 kilometer
4. 5 à 10 kilometer
5. 10 à 20 kilometer
6. 20 à 30 kilometer
7. 40 à 50 kilometer
8. 50 à 75 kilometer
9. 75 à 100 kilometer
10. 100 à 150 kilometer
11. 150 à 200 kilometer
12. Meer dan 200 kilometer
13. Weet ik niet / kan ik niet zeggen

*Indien V5a ≠ 1 of 13*

**V5b. Hoe legt u de afstand tussen uw huis en uw externe werkplek meestal af? Normaal gesproken, voor de coronacrisis.**

(Welk vervoermiddel gebruikt u voor de langste afstand?)

1. Lopend
2. Met de fiets
3. Met de elektrische fiets
4. Met de auto / busje (op benzine of diesel)
5. Met elektrische auto / busje
6. Met motor (rijbewijs A)
7. Met bus, tram en/of metro > v5c overslaan
8. Met de trein > v5c overslaan
9. Met scooter/brommer (op benzine)
10. Met elektrische scooter/brommer
11. Anders, namelijk:

*Indien V5b = 2 t/m 11*

**V5c. Is deze < antwoord V5b > van u zelf of is dat een vervoermiddel dat u deelt met anderen?**

1. Van mijzelf
2. Deel het met een naaste (partner, familielid, vriend)
3. Deel-auto (Greenwheels, Car-to-go, Snappcar, MyWheels, e.d.)
4. Deel-fiets (Hello-bike, Swapfiets, OV-fiets, e.d.)
5. Anders, namelijk: \_\_\_\_\_

**V5d. Afgezien van het woon-werkverkeer, reist u normaal gesproken ook tijdens uw werk (denk aan klantbezoek, congressen, zakenreizen, en dergelijke)**

Zo ja, met welk vervoermiddel?

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. Nee
2. Ja, met de auto / busje (op benzine of diesel)
3. Ja, met de elektrische auto / busje
4. Ja, met de motor (rijbewijs A)
5. Ja, met het openbaar vervoer
6. Ja, met het vliegtuig
7. Anders, namelijk: \_\_\_\_\_



Indien V5a ≠ 1 of 13

V5e. Reist u - sinds de coronacrisis – meer of minder naar, van of tijdens uw werk?

Kunt u dat per vervoersvorm aangeven?

	meer	evenveel	minder	helemaal niet
lopend				
fietsend (gewone fiets)				
fietsend (elektrische fiets)				
met openbaar vervoer				
met de auto / busje (op benzine of diesel)				
met elektrische auto / busje				
met motor				
met openbaar vervoer				
met vliegtuig				
In totaal				

V5f. En zou u in de toekomst naar, van of tijdens uw werk, meer, minder of evenveel willen reizen?

Kunt u dat per vervoersvorm aangeven?

	meer	evenveel	minder	helemaal niet
lopend				
fietsend (gewone fiets)				
fietsend (elektrische fiets)				
met openbaar vervoer				
met de auto / busje (op benzine of diesel)				
met elektrische auto / busje				
met motor				
met openbaar vervoer				
met vliegtuig				
In totaal				



## Wonen

*Indien V3a = 3 (thuiswerken niet mogelijk) V6 overslaan*

**V6. Bent u sinds de coronacrisis anders gaan kijken naar hoe of waar u wilt wonen en werken?**

**Welke van onderstaande uitspraken zijn van toepassing op u?**

*In random volgorde voorleggen*

- Voor mijn werk maakt het weinig meer uit waar ik woon in Nederland
  - Ik kan nu veel verder van mijn werkplek gaan wonen
  - Omdat ik meer thuis werk, heb ik een grotere woning nodig
  - Omdat ik meer thuis werk, reis ik op een andere manier
  - Ik heb nu meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt, aangezien ik minder gebonden ben aan een woon/werkplaats
  - Ik wilde vóór corona verhuizen om de reisafstand naar werk te verkorten, maar dat hoeft nu niet meer
- 
1. Volledig van toepassing op mij
  2. Sterk van toepassing op mij
  3. Enigszins van toepassing op mij
  4. Niet van toepassing op mij
  5. Weet ik (nog) niet

Richtlijnen en voorwaarden bij thuiswerken

*indien V3a ≠ 3 én V1f ≠ 1*

**V7a.**

**Heeft uw werkgever aangegeven hoe u – als de coronacrisis voorbij is – moet omgaan met thuiswerken of elders (op kantoor of andere werkplek) werken?**

Bijvoorbeeld:

- Minimum aantal dagen per week thuiswerken
  - Minimum aantal dagen op elders werken
  - De ene dag het ene team, de andere dag het andere team op kantoor
  - Vergadering verplicht allemaal met beeldbellen of verplicht allemaal face-to-face
- 
1. Ja, strikte richtlijnen / spelregels
  2. Ja, globale richtlijnen / adviezen
  3. Ja, we mogen het zelf bepalen
  4. Nee, de werkgever heeft daar (nog) niets over aangegeven
  5. Weet ik niet

Indien V7a = 3, 4, 5 >> V7b overslaan

**V7b.**

**Welke richtlijnen of spelregels heeft uw werkgever u gegeven?**

(Over hoe u – als de coronacrisis voorbij is – moet of kunt omgaan met thuiswerken of op de werkplek werken)

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. Thuiswerken mag helemaal niet
2. Op de werkplek (kantoor e.d.) werken mag helemaal niet
3. Minimum aantal dagen verplicht thuiswerken / op de werkplek werken
4. Teams stemmen onderling af welk team wanneer op de werkplek is
5. Spreiding van werknemers over dagen of dagdelen (om max. bezetting laag te houden)
6. Bij bepaalde vergaderingen allemaal beeldbellen of allemaal face-to-face
7. Bij thuis werken wordt een thuiswerkvergoeding gegeven
8. Anders, namelijk: \_\_\_\_\_
9. Weet ik niet

*indien V3a ≠ 3*



### V7c. Hoe wenselijk of acceptabel zijn – voor uzelf – elk van onderstaande spelregels?

Kunt u dat per spelregel aangeven?

- Thuiswerken mag helemaal niet
  - Op de werkplek (kantoor e.d.) werken mag helemaal niet
  - Minimum aantal dagen verplicht thuiswerken / op de werkplek werken
  - Teams stemmen onderling af welk team wanneer op de werkplek is
  - Spreiding van werknemers over dagen of dagdelen (om max. bezetting laag te houden)
  - Bij bepaalde vergaderingen allemaal beeldbellen of allemaal face-to-face
  - Bij thuis werken wordt een thuiswerkvergoeding gegeven
1. Zeer wenselijk
  2. Wenselijk
  3. Niet wenselijk maar wel acceptabel
  4. Niet acceptabel
  5. Weet ik niet

### Aspecten bij thuis of elders werken

*Indien men thuis kan werken (V3a ≠ 3)*

#### V8.1

Nu volgt een aantal stellingen over thuiswerken, op de werkplek werken, via een beeldscherm of juist face-to-face werken.

In welke mate bent u het oneens of eens met deze stellingen?

*Random voorleggen*

*Maximaal 6 stellingen per scherm*

1. Van veel vergaderen via beeldbellen word ik eerder moe dan van face-to-face vergaderen
2. *(indien V1e = 3, 4, 5)* Ik kan via een beeldscherm net zo goed iemand beïnvloeden als via face-to-face contact
3. Ik kan via een beeldscherm net zo empathisch zijn als via face-to-face contact
4. Gevoelige gesprekken voer ik het liefst face-to-face
5. *(indien V1f ≠ 1)* Onze organisatie faciliteert mij goed om thuis te kunnen werken (ICT, arbo-technisch)
6. Via beeldbellen voel ik mij minder op mijn voorkomen beoordeeld dan bij face-to-face contact
7. *(indien V1e = 1, 2, 3-4 en indien V1f ≠ 1)* Ik vind het prettig om precies van mijn leidinggevende te horen hoe ik mijn werk moet doen
8. *(indien V1e = 1, 2 en indien V1f ≠ 1)* Ik heb behoefte aan duidelijke richtlijnen en handvatten vanuit de organisatie over hoe wij werken
9. *(indien V1e = 1, 2, 3-4 en indien V1f ≠ 1)* Ik ben assertief genoeg om mijn grenzen aan te geven bij mijn leidinggevende
10. Ik wil zelf kunnen bepalen hoe ik mijn werk doe
11. Ik wil zelf kunnen bepalen waar ik mijn werk doe
12. *(indien V1e = 1, 2, 3-4 en indien V1f ≠ 1)* In tijden van crisis, zoals tijdens corona, verwacht ik van de directie duidelijk en goed voorbeeldgedrag
13. *(indien V1e = 3, 4, 5 en indien V1f ≠ 1)* In tijden van crisis, zoals tijdens corona, vertoon ik duidelijk voorbeeldgedrag
14. *(indien V1e = 1, 2, 3-4 en indien V1f ≠ 1)* Onze directie ziet het liefst dat ik weer naar kantoor (of andere externe werkplek) kom
15. *(indien V1e = 3, 4, 5 en indien V1f ≠ 1)* Vanuit organisatiebelang zie ik het liefst dat medewerkers weer naar kantoor (of andere werkplek van werkgever) komen
16. Ik wil zelf kunnen bepalen wanneer ik mijn werk doe

Schaal:

1. Zeer mee oneens
2. Mee oneens
3. Niet mee eens, niet mee oneens
4. Mee eens
5. Zeer mee eens
  
6. Niet van toepassing



7. Weet ik niet

**V8.2**

*Indien V8.1 stelling 6 = 4, 5*

U voelt zich dus via beeldbellen minder op uw voorkomen beoordeeld dan bij face-to-face contact.

Kunt u dit toelichten?

1. Ja, \_\_\_\_\_
2. Nee, kan/wil ik niet

**Zelfsturing**

*V9 indien V1f ≠ 1, dan naar V10*

We naderen het einde van de vragenlijst.

We willen u nog een vraag voorleggen over zelfsturing binnen organisaties.

**Hiërarchische organisaties**

Er wordt wel gesproken van hiërarchische organisaties.

Bij deze organisaties is er sprake van een strakke top-down-sturing: de directie of leidinggevende bepaalt niet alleen *wat* er moet gebeuren, maar ook *hoe* dat moet.

Werknemers voeren taken uit.

Leidinggevendens sturen op output en aantallen.

**Zelfsturende organisaties**

Daar tegenover staan zelfsturende organisaties.

De directie geeft organisatiedoelen en randvoorwaarden aan.

Werknemers bepalen zelf – vaak in teamverband – hoe ze die doelen bereiken.

Teamleden spreken elkaar aan op hun verantwoordelijkheden en resultaten.

Er zijn – behalve de directie – geen leidinggevendens, wel begeleiders of coaches.

**Kunt u de organisatie waar u werkt op een schaal van 1 tot 7 plaatsen, waarbij 1 staat voor ‘volledig hiërarchisch’ en 7 staat voor ‘volledig zelfsturend’?**

volledig hiërarchisch				volledig zelfsturend			Weet niet
1	2	3	4	5	6	7	8



## Persoonlijke situatie

### V10

Dan nog enkele vragen over uzelf en uw persoonlijke situatie. Mensen noemen zichzelf wel introvert of extravert.

- Een introvert mens is meer naar binnen gericht en zal het initiatief eerder van buitenaf laten komen
- Een extravert mens is meer naar buiten gericht en zal zelf sneller initiëren

Kunt u zichzelf plaatsen op een schaal van 1 tot 7 plaatsen, waarbij 1 staat voor 'zeer introvert' en 7 staat voor 'zeer extravert'?

zeer introvert				zeer extravert			Weet niet
1	2	3	4	5	6	7	8

### V11. Welke situatie is op u van toepassing?

1. Ik woon alleen
2. Ik woon samen, geen thuiswonende kind(eren)
3. Ik woon samen, wel thuiswonende kind(eren)
4. Ik woon alleen (geen andere volwassene), wel thuiswonende kind(eren)
5. Nog anders, namelijk: \_\_\_\_\_

### V12a. Bent u...?

1. Man
2. Vrouw
3. Anders

### V12b. Wat is uw leeftijd?

... jaar

### V12c. Wat zijn de eerste vier cijfers van uw postcode?

(Deze gegevens worden alleen gebruikt om uw woonplaats vast te stellen)

1. ...
2. Wil ik niet zeggen

### V12d. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

1. Basisonderwijs
2. LBO / VBO / VMBO / MAVO
3. HAVO
4. VWO
5. MBO
6. HBO
7. Universiteit (WO)
8. Weet niet / wil niet zeggen



## Einde vragenlijst

*Indien niet in I&O Panel*

### V13. Tot slot,

I&O Research doet veel onderzoek naar maatschappelijke, economische en politieke onderwerpen.

#### Zou u vaker willen meewerken aan dit type onderzoek?

Zo ja, zou u dan mee willen doen als ondernemer, directeur, manager (in ons ondernemerspanel) en/of als privé persoon / burger in het I&O Research Panel.

Als u nu ja zegt krijgt u binnenkort een e-mail waarin we deze vraag nog eens stellen.

U zit dus nergens aan vast als u nu toestemt.

- 1  Ja, ik wil vaker meedoen als ondernemer, directeur, manager
- 2  Ja, ik wil vaker meedoen als privé persoon / burger
- 3  Nee, dat wil ik niet

#### Zo ja, vult u dan a.u.b. hieronder uw naam en e-mailadres in.

- 1  mijn e-mailadres is: \_\_\_\_\_
- 2  mijn voornaam: \_\_\_\_\_
- 3  mijn achternaam: \_\_\_\_\_

### V14. (alleen I&O Panel)

Dit onderzoek voeren we uit in samenwerking met de Volkskrant.

Mag een journalist van de Volkskrant u mailen of bellen om u om nadere toelichting te vragen?

In dat geval krijgt de journalist de antwoorden die u gegeven hebt.

Het is niet zeker dat de journalist u daadwerkelijk benadert.

- 1  Ja, journalist mag me bellen
- 2  Nee, dat wil ik niet

#### Zo ja, vult u dan a.u.b. hieronder uw naam en telefoonnummer in.

- 1  mijn telefoonnummer is: \_\_\_\_\_
- 2  mijn voornaam: \_\_\_\_\_
- 3  mijn achternaam: \_\_\_\_\_

### V15.

De allerlaatste vraag is een open vraag.

Deze vragenlijst ging grotendeels over thuiswerken – een mix van thuis en elders werken.

**Wat denkt u: wat moet er gebeuren om hybride ook op de lange termijn te laten voortbestaan?**

**En wat kan ervoor zorgen dat dat juist niet gebeurt?**

- 1. Open veld
- 2. Kan ik niet beantwoorden

### V16.

**Heeft u nog opmerkingen over dit onderwerp of deze vragenlijst?**

<open>

**Dit waren alle vragen.**

**Hartelijk dank voor uw medewerking!**





## B Bijlage: Tabellen

### B.1 Achtergrondkenmerken

#### Wat is uw rol en functie?

##### Bent u werkzaam in betaald werk? Welke situatie is op dit moment op u van toepassing?

Functie	%
Zelfstandig ondernemer met personeel	3%
ZZP-er/freelancer	11%
Werkzaam in loondienst, in het bedrijfsleven	51%
Werkzaam in loondienst, bij overheid	14%
Werkzaam in loondienst, bij semioverheid	24%
Arbeidsongeschikt	1%
Werkloos/werkzoekend/bijstand	1%
Gepensioneerd	2%
Studerend/schoolgaand	5%
Huisvrouw/huisman	1%
Anders	0%

#### Hoeveel uur per week bent u gemiddeld genomen betaald aan het werk?

Uren per week	%
Minder dan 24 uur	21%
24-31 uur	17%
32-40 uur	55%
Meer dan 40 uur	7%

#### Wat voor dienstverband (of dienstverbanden) heeft u?

Soort dienstverband	%
Vast dienstverband (voor onbepaalde tijd)	80%
Tijdelijk dienstverband	12%
Oproep-/invalcontract / nul-urencontract )	4%
Uitzend- of payrollovereenkomst (via uitzendbureau/payrollbedrijf)	3%
Nog anders, namelijk:	1%
Total	100%



## Welke rol heeft u?

*Eén antwoord mogelijk*

Rol	%
Medewerker, niet-leidinggevend	74%
Autonoom professional, niet-vallend onder een divisie, afdeling of team	6%
Leidinggevende / manager over een afdeling of team	12%
Directeur / eigenaar (zelfstandig ondernemer)	7%
CEO, directeur / bestuurder / manager over een bedrijf of organisatie	1%
Total	100%

Rol (drie categorieën)	%
Medewerker (niet-leidinggevend)	74%
Autonoom professional	6%
Leidinggevend	20%
Total	100%

## Hoeveel jaar werkt u bij uw huidige werkgever?

In dienst bij huidige werkgever	%
Minder dan een jaar	12%
1 tot 2 jaar	11%
3 tot 5 jaar	18%
6 tot 10 jaar	13%
10 tot 20 jaar	21%
20 tot 30 jaar	15%
30 jaar of langer	12%
Total	100%



## Over bedrijf en sector

### In welke sector werkt u?

*Maximaal twee antwoorden mogelijk*

Sector	%
1] Financiële instellingen / financiële dienstverlening	5%
2] Onroerend goed	1%
3] Zakelijke dienstverlening, onderzoek, advies	9%
4] Industrie / olie, gas, elektriciteit, water	8%
5] Bouw	3%
6] Landbouw, bosbouw, visserij	2%
7] Informatie en communicatie (ICT)	6%
8] Detailhandel / groothandel	10%
9] Horeca	3%
10] Vervoer, transport en opslag	5%
11] Overheid, openbaar bestuur, overheidsdiensten	11%
12] Gezondheidszorg en welzijn	21%
13] Onderwijs	9%
14] Politie, veiligheidsdiensten	2%
15] Kunst en cultuur	2%
16] Sport en recreatie	2%
17] Anders, namelijk	10%

### Hoeveel medewerkers heeft het bedrijf of de organisatie waar u werkt in dienst?

Aantal medewerkers	%
1 (alleen ik)	7%
2-10	10%
11-49	14%
50-99	9%
100-499	21%
500-999	9%
1.000-4.999	17%
5.000-9.999	6%
Meer dan 10.000	9%
Total	100%



## C Bijlage: Correlatiematrices

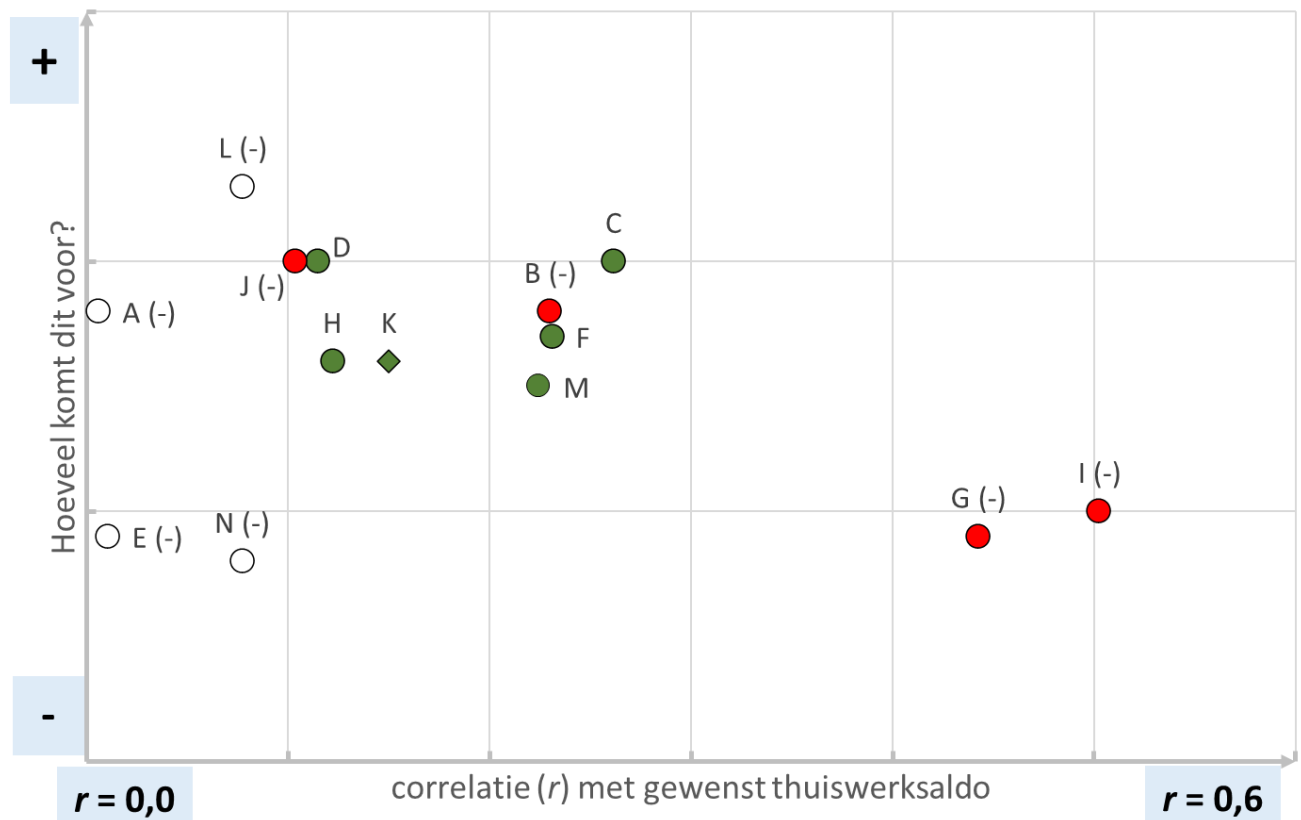


We hebben 42 stellingen onderworpen aan een factoranalyse. Met een factoranalyse laten zien welke aspecten in de beleving van de respondenten (onbewust) bij elkaar horen. We komen tot 14 factoren. Met een correlatieanalyse is vervolgens vastgesteld welke factoren positief en welke negatief bijdragen aan thuis willen werken.

Figuur A laat zien in welke mate de 14 factoren onder werknemers aanwezig zijn: hoe hoger ze staan in de figuur, des te meer dit voorkomt. (L scoort het hoogst: “Ik ben een goede leidinggevende”). Daarnaast geeft de figuur aan hoe sterk (rechts in de figuur) en zwak (links) de factoren samenhangen met de wens om thuis te werken: groen gekleurde factoren dragen significant en positief bij aan willen thuiswerken. Rood gekleurde factoren en een minteken (-) dragen significant en negatief bij aan willen thuiswerken. De witte factoren (L, A, E, N) hebben geen significante invloed op de wens om thuis te werken.

**Figuur A - Correlatieanalyse van factoren op de mate van thuiswerken**

Basis: Alle werknemers die voor wie thuiswerken deels of volledig mogelijk is (n =1.273)



**Leeswijzer:** Dat men zelf wil kunnen bepalen over het uitvoeren van werk en werkzaamheden (factor C) komt relatief vaak voor onder werknemers die thuis kunnen werken (hoog in de figuur). Deze factor heeft een positief invloed (groene marker) op het aantal uren dat men het thuis wil werken. Hierbij is rekening gehouden met het aantal uren dat men betaald werkt.



Factor:	Omschrijving
A	Stimulerende werkfactoren (toekomstvisie bedrijf, zinvol, vertrouwen, invloed)
B	Liever face-to-face contact (moe van beeldbellen, f2f = empathischer)
C	Zelf <i>willen</i> bepalen over je werk (waar, wanneer en hoe)
D	Durven kritisch uit te spreken (assertief tegen leidinggevende en collega's)
E	Overwerk door thuiswerken
F	Zelf <i>kunnen</i> bepalen over je werk (waar, wanneer)
G	Controle houden door op kantoor te verschijnen
H	Goed thuiswerkbeleid, goed leiderschap
I	Sociale aspecten werken op werkplek
J	Thuis of op werkplek werken moet vrije keuze zijn
K	Hybride werken (50/50) werkt het best
L	Ik ben een goede leidinggevende (algemeen: goede voorbeeld, geef vertrouwen)*
M	Ik ben een goede leidinggevende (hybride: goed voorbeeld en goede begeleiding)*
N	Behoefte aan strakke kaders

\* Alleen aan leidinggevendenden

Stellingen	Factor
Ik geloof sterk in de toekomstplannen van mijn organisatie	A
Het werk dat ik doe geeft me het gevoel zinvol bezig te zijn	
Ik voel me vertrouwd en veilig onder mijn teamleden/collega's	
Ik heb voldoende invloed op belangrijke beslissingen in mijn organisatie	
Ik krijg voldoende doorgroeimogelijkheden	
In onze organisatie kunnen nieuwe ideeën rekenen op veel steun en aanmoediging	
Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld als het gaat om het gedrag dat hij/zij van ons wenst te zien	
Mijn leidinggevende geeft me het gevoel dat hij/zij me volledig vertrouwt in mijn werk	
Mijn leidinggevende geeft me wel de doelen maar laat mij vrij in de manier waarop ik die bereik	
In de gesprekken die ik met mijn leidinggevende voer, voel ik mij gehoord	
Van veel vergaderen via beeldbellen word ik eerder moe dan van face-to-face vergaderen	B
Ik kan via een beeldscherm net zo empathisch zijn als via face-to-face contact*	
Gevoelige gesprekken voer ik het liefst face-to-face	
Ik wil zelf kunnen bepalen hoe ik mijn werk doe	C
Ik wil zelf kunnen bepalen waar ik mijn werk doe	
Ik wil zelf kunnen bepalen wanneer ik mijn werk doe	
Ik durf mij kritisch uit te spreken tegen collega's in persoonlijk contact als dat contact fysiek is	D
Ik durf mij kritisch uit te spreken tegen collega's in persoonlijk contact als dat contact online is (via beeldbellen)	
Ik ben assertief genoeg om mijn grenzen aan te geven bij mijn leidinggevende	
Als ik thuis werk, maak ik over het algemeen meer uren dan ik betaald krijg	E
Doordat ik regelmatig thuis werk, ben ik teveel met mijn werk bezig	
Ik kan zelf bepalen waar ik mijn werk doe	F
Ik kan zelf bepalen wanneer ik mijn werk doe	
Als ik veel thuiswerk, heb ik te weinig invloed op belangrijke besluiten op het werk	G
Voor mijn functie is het nodig om veel op de werkplek te zijn	
Als een collega niet of nauwelijks op kantoor komt – en alleen thuiswerkt – heb ik twijfels bij zijn of haar betrokkenheid	
Onze organisatie heeft goed thuiswerkbeleid	H
Ik ben tevreden over de begeleiding / coaching van mijn leidinggevende als ik thuis werk	



Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld als het gaat om hybride werken (balans tussen thuis werken en op de werkplek werken)	
Onze directie ziet het liefst dat ik weer naar kantoor (of andere externe werkplek) kom*	
Als ik veel thuiswerk, mis ik de sociale contacten met collega's	I
Door veel thuis te werken ben ik minder fit	
Ik voel me eenzaam als ik veel thuis werk	
Thuis werken moet een vrije keuze zijn	J
Naar kantoor gaan moet altijd mogelijk zijn	
Het werkt voor mij het best als ik een paar dagen thuis werk en een paar dagen op de werkplek	K
Ik geef het goede voorbeeld als het gaat om het gedrag dat ik van mijn werknemers wens te zien	L
Ik geef mijn medewerkers het gevoel dat ik hen volledig vertrouw in hun werk	
In de gesprekken die ik met mijn medewerkers voer, voelen zij zich gehoord	
Ik ben tevreden over de begeleiding / coaching die ik mijn medewerkers geef als zij thuis werken	M
Ik geef het goede voorbeeld als het gaat om hybride werken (balans tussen thuis werken en op de werkplek werken)	
Ik vind het prettig om precies van mijn leidinggevende te horen hoe ik mijn werk moet doen	N
Ik heb behoefte aan duidelijke richtlijnen en handvatten vanuit de organisatie over hoe wij werken	

\* De stellingen zijn tegengesteld aan de andere stellingen in de factor: ze zijn daarom bij het maken van de factoren omgedraaid. Voor alle stellingen geldt dat een hogere score een hogere factorscore inhoudt.

### Drijfveren en barrières voor drie groepen werkenden

Hierboven laten we zien welke drijfveren en barrières er zijn om thuis te werken voor alle werknemers die thuis kunnen werken. Hieronder laten we dezelfde drijfveren en barrières afzonderlijk zien voor:

- Veelvuldige thuiswerkers<sup>10</sup>: werkenden die grotendeels of volledig thuis werken;
- Gelijkmatische thuiswerkers: mensen die evenveel thuis als op een externe werkplek werken;
- Beperkte thuiswerkers: mensen die grotendeels of volledig op een externe werkplek werken.

Deze indeling is gemaakt aan de hand van de vraag “voert u uw werk momenteel (juni 2021) uit vanaf een werkplek (kantoor, instelling, fabriek, winkel, etc.) of thuis?”.

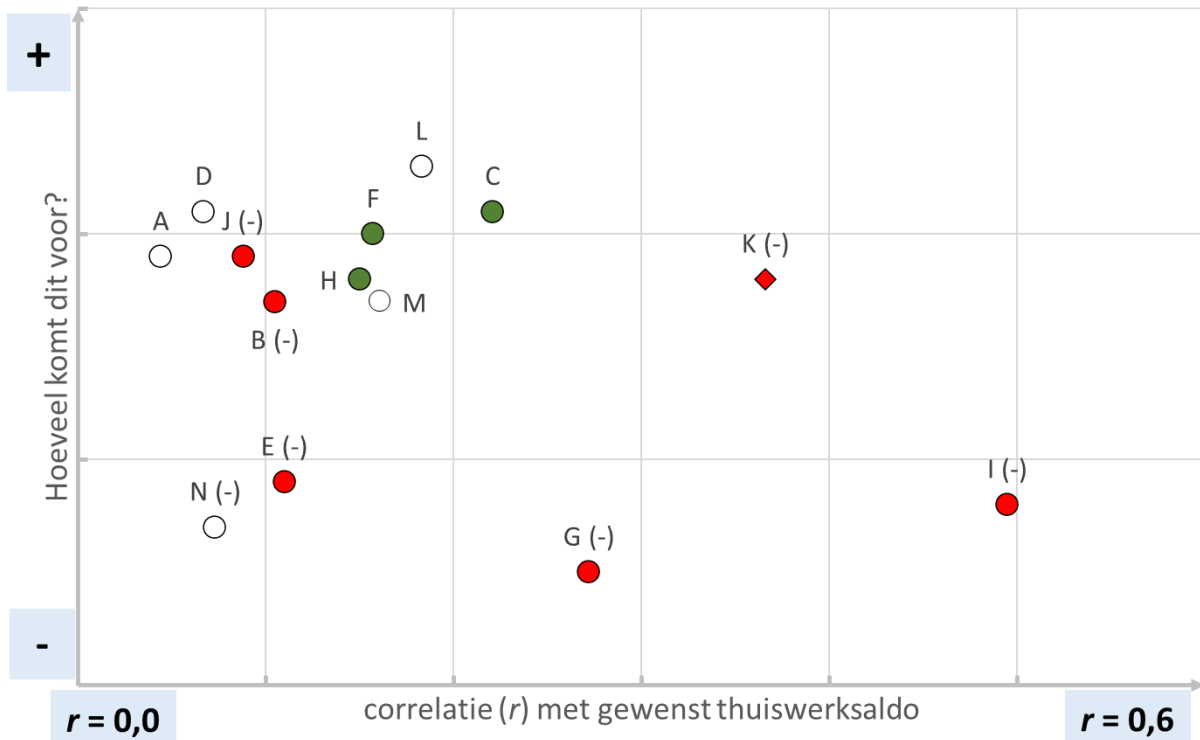
De motivatie om meer of minder thuis te werken verschilt al naar gelang iemand al grotendeels thuis of vanuit kantoor werkt. Voor de correlatiematrixen verwijzen we opnieuw naar bijlage C.

<sup>10</sup> Het gaat hier steeds om werkenden die hebben aangegeven dat het beperkt of goed mogelijk is om thuis te werken – zie ook Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..



**Figuur B - Correlatieanalyse van factoren op de mate van thuiswerken voor veelvuldige thuiswerkers**

Basis: Thuiswerkers die vaker wel dan niet thuiswerken (n = 451)

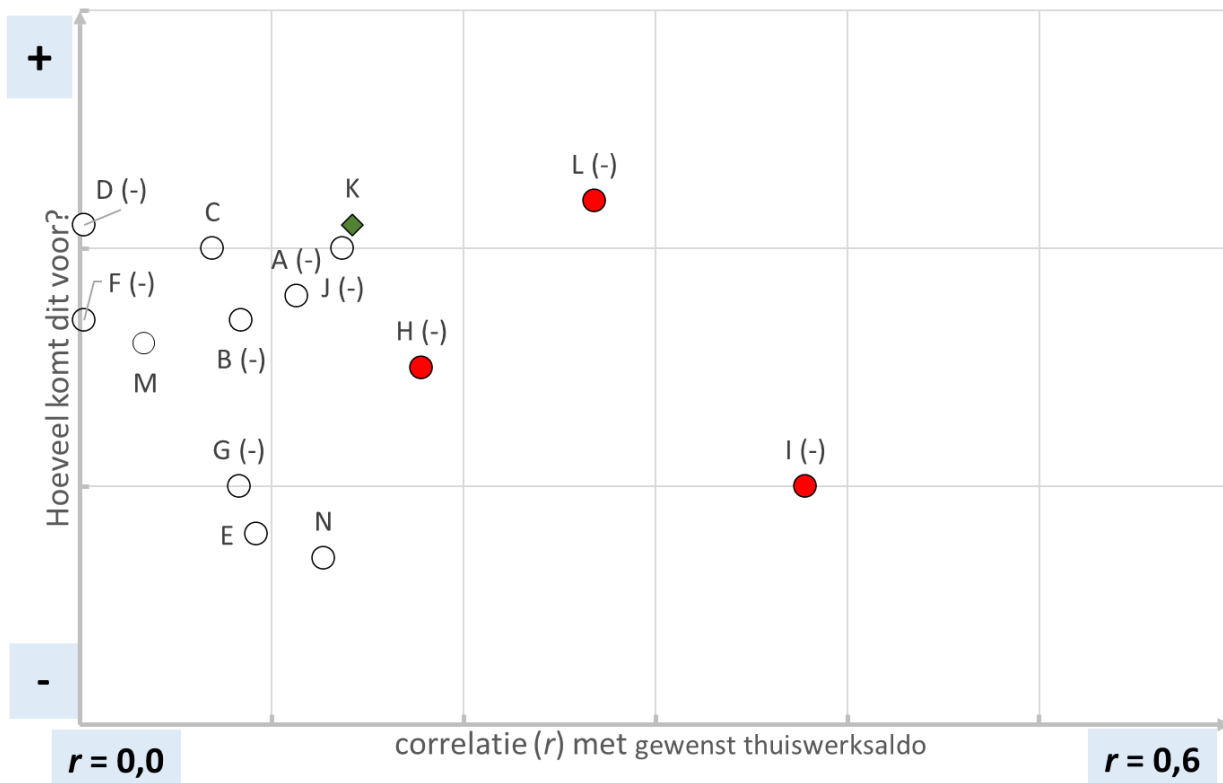


**Noot:** het zijn van een goede leidinggevende in het algemeen (L) en voor hybride werken (M) hebben een gemiddelde correlatie met het gewenste thuiswerksaldo, maar deze is niet significant. Dit heeft ook te maken met het kleine aantal leidinggevenden in de groep 'veelvuldige thuiswerkers'.

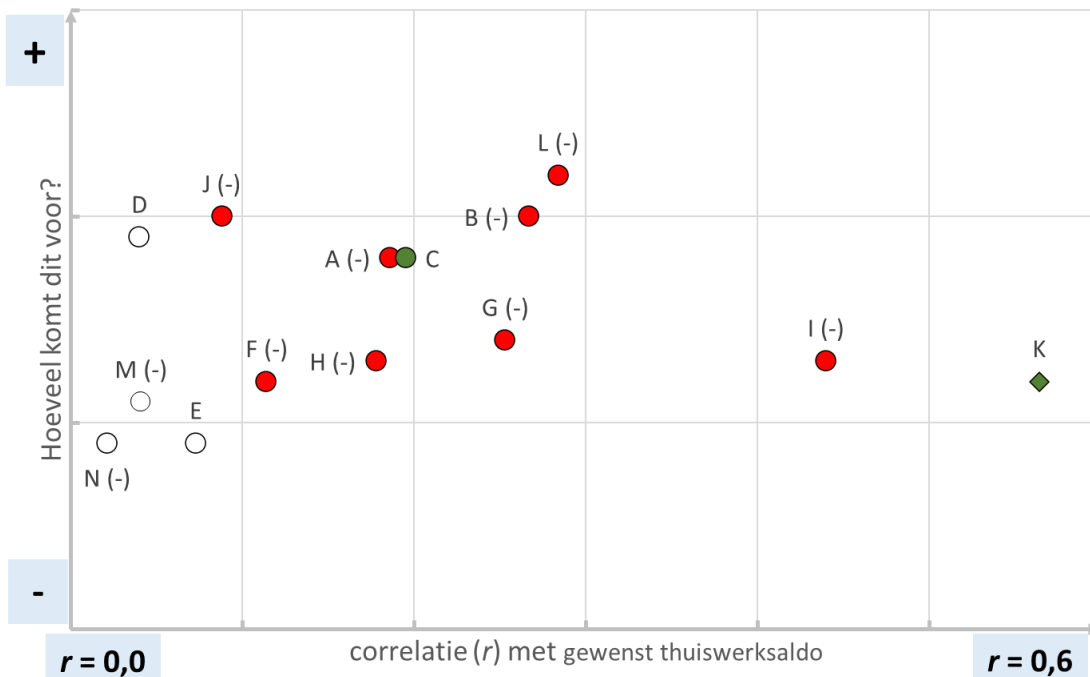




**Figuur C - Correlatieanalyse van factoren op de mate van thuiswerken voor gelijkmatige thuiswerkers**  
 Basis: Thuiswerkers die evenveel thuis als op de werkplek werken (n = 162)



**Figuur D - Correlatieanalyse van factoren op de mate van thuiswerken voor beperkte thuiswerker**  
 Basis: Werknemers voor wie het mogelijk is thuis te werken maar dat vaker niet dan wel doen (n = 660)



### **I&O Research Enschede**

---

Zuiderval 70  
Postbus 563  
7500 AN Enschede  
T (053) 200 52 00  
E [info@ioresearch.nl](mailto:info@ioresearch.nl)  
KVK-nummer 08198802

### **I&O Research Amsterdam**

---

Piet Heinkade 55  
1019 GM Amsterdam  
T (020) 308 48 00  
E [info@ioresearch.nl](mailto:info@ioresearch.nl)