

# Thuiswerken

Faciliteren,  
Stimuleren  
&  
Ondersteunen

Het Gelderswerken 2.0

## Regiegroep

Ibrahim Cabael  
Sam Scheeren  
Marc Suurendonk

# Inhoud

1	Inleiding.....	3
2	Managementsamenvatting .....	4
3	Faciliteren.....	6
3.1	Organisatie .....	6
3.2	Technisch .....	7
3.3	Mens/gedrag.....	8
4	Stimuleren .....	9
4.1	Organisatie .....	9
4.2	Technisch .....	10
4.3	Mens/gedrag.....	10
5	Ondersteunen.....	14
5.1	Organisatie .....	14
5.2	Technisch .....	15
5.3	Mens/gedrag.....	16

# 1 Inleiding

Voor u ligt het adviesrapport 'het faciliteren, stimuleren en ondersteunen van thuiswerken'. Dit rapport is geschreven door de regiegroep 'thuiswerken' van de werkgroep HGW. De opdrachtgever is Cocco Salvatore. Thuiswerken wordt een vast onderdeel in de toekomst. Het krijgt een meer centrale rol in hoe we ons werk gaan doen. Deze opdracht is bedoeld om te kijken hoe we de organisatie (medewerkers, leidinggevenden en mogelijk de directie) zo goed mogelijk thuis kunnen laten werken. Voor dit advies zijn meerdere deskundigen binnen onze organisatie gevraagd om advies. Als regiegroep hebben we alle adviezen geïnventariseerd en samengesteld. De adviezen worden opgedeeld over drie pijlers. Faciliteren, stimuleren en ondersteunen. Met dit rapport willen we de opdrachtgever en directie voorzien van de juiste richting voor het thuiswerken. Hierin wordt gekeken naar het individu, de teams, de rol van de leidinggevende, de visie van de organisatie, maar ook de faciliteiten in alle opzichten.

Het is ook van belang stil te staan bij het gebruik van de kantoor- en thuislocatie. Wat is hierin de juiste balans? Welke werkzaamheden verricht je waar? Het werk kun je indelen op individueel werk, samenwerken, projectmatig werken, vergaderen en ontmoeten (informeel en formeel). Het project 'Thuis Voelen Op Je Werk' kan bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de juiste skills voor medewerkers, zodat zij hun werk beter kunnen doen en inplannen. De juiste balans vinden in het gebruik van het gebouw en je thuisomgeving vergt andere skills en mindset. Hierbij gaat het om houding en gedrag van zowel medewerkers als leidinggevenden. Dit vraagt ook wat van het hogere management. Denk hierbij aan de concernmanagers en de directie. Zij hebben een voorbeeldrol en nemen beslissingen om de juiste richting te bepalen. Ook voor hen geldt, mogelijk, een aanpassing op houding en gedrag.

Wat is er nodig om de psychosociale arbeidsbelasting bij medewerkers te verlagen? Wat kunnen medewerkers zelf doen om zichzelf te beschermen door op afstand te werken in een werkklimaat waarbij weinig tot geen sociaal fysiek contact mogelijk is?

Zoals eerder benoemd worden de adviezen opgedeeld onder in hoofdpijlers; Faciliteren, stimuleren en ondersteunen. Deze pijlers worden weer verder opgedeeld in: organisatie, techniek en mens/gedrag.

## 2 Managementsamenvatting

Dit rapport bestaat uit 29 adviezen en is samengesteld met deskundigen en projectgroepen binnen onze organisatie. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de input van de COVID-onderzoeken en actuele artikelen/onderzoeken over het thuiswerken.

De deskundigen zijn gevraagd te denken in mogelijkheden zonder beperkingen. Zo zijn er bijzonder creatieve adviezen uit voortgekomen. Deze samenvatting beschrijft een aantal belangrijke adviezen.

### **Teamzones**

Veranker de teamzones in het beleid. De teamzones voorzien duidelijk in de behoefte om meer sociaal contact te hebben met collega's. Teamzones zorgen ervoor dat medewerkers en managers bewuste keuzes maken voor welk werk ze naar het provinciehuis komen en wanneer niet. Zo wordt activiteit gerelateerd werken gestimuleerd. Verder zorgen de teamzones ervoor dat collega's sociaal contact krijgen met hun directe/indirecte collega's. Dit maakt het makkelijker om individuele werkzaamheden thuis te doen omdat ze op sommige dagen wel fysiek sociaal contact hebben.

### **Voorkom werkstress**

Concentratieproblemen zijn de laatste jaren een veelvoorkomend arbeidsrisico. Ons brein scant de omgeving continu naar afleiding. Dit heeft gevolgen voor medewerkers op kantoor, maar ook thuis. Wanneer medewerkers afgeleid zijn door hun omgeving, is het lastig om hun doelen te bereiken. Bovendien levert het meer energie en motivatie op wanneer een medewerker gefocust kan werken. De productiviteit stijgt en medewerkers ervaren een betere balans in werk en privé, doordat taken in de geplande werktijd uitgevoerd kunnen worden. De kans is groter dat bij goede focus en een ontspannen werksfeer een medewerker zich minder snel ziekmeldt en meer werkplezier ervaart. Er zijn verschillende manieren om werkstress thuis te voorkomen. Voorbeelden hiervan zijn: trainingen zoals Grip op je werk, Time management en duidelijk afspraken tussen leidinggevende en medewerkers.

### **Vergaderen op kantoor**

Het vergaderen op afstand hebben we afgelopen jaar behoorlijk ontwikkeld. Het is echter niet verstandig om in de werklandschappen (open ruimtes) te vergaderen bijvoorbeeld via MS Teams. Zorg ervoor dat alle vergaderruimtes het mogelijk maken om te kunnen videobellen. Leg afspraken vast zodat medewerkers op kantoor alleen in vergaderruimtes en/of afgesloten ruimtes gebruik maken van videobellen.

### **Integraliteit ICT-middelen**

Overzicht bieden welke programma's gebruikt kunnen worden om op afstand te werken. Daarnaast is het noodzakelijk duidelijke instructies te bieden hoe deze programma's optimaal benut kunnen worden zodat medewerkers makkelijk hybride kunnen werken.

### **Handvatten managers**

Volgens het Nederlands instituut voor Psychologen zijn er een aantal dingen die managers zeker moeten doen om hun team zo goed mogelijk aan te kunnen sturen op afstand. Houd contact, waardeer medewerkers, ga over tot mensgericht leidinggeven, zorg voor balans en investeer in ontwikkeling. Organiseer workshops en trainingen waarin aandacht wordt gegeven aan de handvatten die worden toegelicht in het rapport.

### **Recht op onbereikbaarheid**

In het digitale tijdperk is het 'normaal' dat medewerkers buiten werktijd whatsappen of e-mailen via de smartphone, laptop of tablet. Dit kan gevoelsmatig versterkt worden wanneer een manager buiten reguliere werktijden een mail of bericht stuurt. Medewerkers moeten beschermd worden tegen het ontstaan van stressklachten en burn-out. Hiervoor is het van belang dat medewerkers buiten werktijd mails of berichten van managers of collega's niet hoeven te lezen en te beantwoorden. Dit recht moet de mogelijkheid, voor medewerker die daar behoefte aan hebben, bieden om altijd buiten werktijden, inclusief de weekenden, onbereikbaar te kunnen zijn.

### **Arbeidstijd verkorten**

Wanneer een medewerker op kantoor werkt, wordt werk uitgevoerd op verschillende plekken in het gebouw. Hierdoor beweegt de medewerker meer en is er meer variatie in de omgeving. De dynamische omgeving draagt bij aan de mentale gesteldheid. Wanneer de medewerker thuis werkt, heeft deze één werkplek waar gedurende de dag alle activiteiten uitgevoerd worden. Het verkorten van de arbeidstijd wanneer iemand thuiswerkt, zal op lange termijn bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Op deze manier verkort je de blootstelling aan beeldschermwerk. Het advies is om de arbeidsdag thuis te verkorten tot maximaal 6 uur per dag.

### **Leiderschapsleerlijn**

Leidinggevendens geven aan dat het echte contact digitaal moeilijker gaat. Het gevoelsaspect ontbreekt en zijn persoonlijke/ gevoelige gesprekken op afstand moeilijker te voeren. In de leiderschapsleerlijn is de workshop 'Digitaal je team aansturen' waarin leidinggevendens leren van elkaar hoe ze deze gesprekken aangaan. De essentie van deze workshop is dat er niet alleen informatie wordt gezonden, maar dat leidinggevendens op een interactieve manier van en met elkaar leren. Zorg ervoor dat de leiderschapsleerlijn door alle leidinggevendens wordt gevolgd.

### **Stimuleren sociaal contact**

De afgelopen periode hebben we gemerkt hoe belangrijk het sociale contact is. Het hebben van sociale relaties is voor medewerkers een belangrijke voorwaarde om mentaal gezond te blijven. Ook wanneer we deels weer naar kantoor gaan is het belangrijk om aandacht te blijven besteden aan initiatieven die sociaal contact stimuleren. Denk hierbij aan het organiseren van borrels, activiteiten zoals mountainbiken of het organiseren van een werkbezoek voor collega's. Ook wordt aangeraden om 'Gld live' te behouden omdat dit de verbinding tussen werknemers en afdelingen versterkt. Daarnaast weten medewerkers beter wat er speelt binnen de organisatie. Er wordt dus aangeraden om te blijven investeren in het organiseren van sociale activiteiten op individueel-, team- en op organisatieniveau om medewerkers te verbinden.

## 3 Faciliteren

Faciliteren betekent vergemakkelijken, maar ook faciliteiten verlenen ofwel voorzieningen beschikbaar stellen. Voor dit project houden we ook vast aan deze definities van faciliteren. Het beschikbaar stellen van een budget om een thuiswerkplek in te richten valt onder faciliteren.

### 3.1 Organisatie

#### **Thuiswerkplek**

De werkgever biedt iedereen de mogelijkheid een thuiswerkplek aan te schaffen. Vanuit de zorgplicht houden we ons aan deze verantwoordelijkheid. Toch zijn er medewerkers die vallen onder de uitzonderingen. Die kunnen niet overweg met een standaard ergonomische stoel en/of bureau vanwege fysieke klachten. Kunnen deze medewerkers ook geholpen worden een ergonomische werkplek te creëren? De kosten voor op maat gemaakte voorzieningen zijn meestal duur. Onderzoek op welke manier de werkgever deze collega's kan helpen om arbeidsongeschiktheid te voorkomen. Neem dit op in het Arbobeleid.

#### **Toezicht op thuiswerken**

De werkgever is verantwoordelijk voor het toezicht houden op het veilig en gezond werken. Medewerkers hebben een budget gekregen om hun thuiswerkplek in te richten. We zien echter niet of dat medewerkers deze voorzieningen werkelijk thuis hebben staan en weten ook niet of dat ze juist worden gebruikt. Het is ook niet gewenst de werkplek thuis 'fysiek' te controleren. Deze vorm van toezicht past niet bij onze organisatie.

Zorg ervoor dat medewerkers een foto insturen van hun ingerichte thuiswerkplek en sla dit op in het personeelsdossier. Daarnaast dienen medewerkers te ondertekenen dat ze begrijpen wat er verstaan wordt onder het thuiswerken en dat ze gehouden zijn aan de afspraken en voorlichting die worden gegeven door de werkgever. Op deze manier kun je als werkgever je grotendeels committeren aan de wet voorschrijft wat betreft toezicht houden.

Een mogelijkheid om medewerkers meer te begeleiden in het inrichten van hun werkplek is om een thuiswerkplek-architect in te huren of iemand hiervoor verantwoordelijk te maken. Dit is iemand die je kan helpen met het inrichten van de werkplek en die maatwerk kan leveren zodat iedereen een prettige thuiswerkplek heeft. Hierbij blijven de wettelijke eisen essentieel.

#### **Teamzones**

Veranker de teamzones in het beleid. De teamzones voorzien duidelijk in de behoefte om meer sociaal contact te hebben met collega's. Dit zorgt ervoor dat collega's de gewenste verbinding met anderen krijgen en dit motiveert ook weer om die 2/3 dagen thuis te kunnen werken. Hiermee blijft het voor medewerkers aantrekkelijk om op andere momenten, bijvoorbeeld bij individuele werkzaamheden, vanuit huis te werken en hiermee stimuleer je activiteit gerelateerd werken.

Grotendeels hebben we aangetoond dat plaats- en tijdbewust werken mogelijk is. Zijn de ankerpunten in de toekomst dan nog nodig? Creëer een systeem waarin je als team, projectgroep, multidisciplinaire groep collega's of wie dan ook in een samenwerkingsvorm een ruimte (geen vergaderruimte) willen reserveren om samen te komen.

## 3.2 Technisch

### **Voorkom werkstress**

Concentratieproblemen zijn de laatste jaren een veelvoorkomend arbeidsrisico. Ons brein scant de omgeving continu naar afleiding. Onze aandacht spanne is door de jaren heen flink gekrompen. We kunnen ons steeds minder goed concentreren. Dit heeft ook gevolgen voor medewerkers wanneer ze thuiswerken. Wanneer medewerkers afgeleid zijn door hun omgeving, is het lastig om hun doelen te bereiken. Bovendien levert het meer energie en motivatie op wanneer een medewerker gefocust kan werken en andersom. De productiviteit stijgt en medewerkers ervaren een beter balans in werk en privé, doordat taken in de geplande werktijd uitgevoerd kunnen worden. De kans is groter dat bij goede focus en een ontspannen werksfeer een medewerker zich minder snel ziekmeldt en meer werkplezier ervaart.

In de werklandschap, maar ook de thuislocatie, speelt afleiding door de omgeving een grote rol. Collega's die even snel een vraag willen stellen of een informeel gesprek willen aangaan wat net niet goed uitkomt. Ook thuis kunnen kinderen en de partner een vorm van afleiding zijn. Uit onderzoek is gebleken dat de meerderheid van de mensen niet snel aangeeft dat ze niet aanspreekbaar zijn. Even snel een vraag beantwoorden uit beleefdheid kost echter weer energie om in je concentratie te komen. Dit risico kunnen we Arbo-technisch reduceren.

Met de thuiswerkregeling kunnen medewerkers een ergonomische stoel, (instelbaar) bureau, verlichting, beeldscherm en/of een koptelefoon aanschaffen. Daarnaast kunnen medewerkers een laptopstandaard en een draadloos toetsenbord aanvragen.

Op basis hiervan is het sterk aan te raden het Arbobudget te verruimen zodat medewerkers een stress verlagende voorziening kunnen aanschaffen. Deze voorziening betreft een lamp die te besturen is door de gebruiker, maar ook is te koppelen aan communicatie software zoals Outlook/MS Teams, Skype en Zoom. De lamp zal automatisch de status overnemen en de kleur hierop aanpassen. Zo betekent rood dat de medewerker niet gestoord wil worden en gefocust wilt zijn. Groen betekent dat de medewerker benaderbaar is. Oranje geeft aan dat een medewerker beschikbaar is voor korte vragen. Met dit lampje kun je de mensen in je omgeving fysiek aangeven dat je niet aanspreekbaar bent.

Vanuit Arbo zijn we nu in gesprek met een leverancier die ons kan voorzien van deze lampen. Een lamp voor thuis die je bijvoorbeeld in de woonkamer kunt zetten en besturen wanneer je als gebruiker (medewerker) op zolder werkt zodat je niet uit je concentratie wordt gehaald door je partner en/of kind(eren). Er is ook een compact lampje voor de kantoortuinen. Het is een set wat ongeveer €50,- per medewerker kost.

Stel een budget van ongeveer €50,- per medewerker beschikbaar om risico's te reduceren zodat we een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Met dit budget kunnen medewerkers deze lamp aanschaffen.

Daarnaast zijn er al verschillende trainingen die werkstress kunnen verlagen. Er zijn verschillende manieren om werkstress thuis te voorkomen. Voorbeelden hiervan zijn: trainingen zoals Grip op je werk en Time management, duidelijke afspraken maken tussen leidinggevende en medewerker en gezond leven. Zorg ervoor dat medewerkers de training Grip op je werk volgen. Leidinggevendenden moeten hier meer op sturen.

### **Wifiversterker**

Het thuiswerken wordt verankerd in de manier waarop we in de toekomst gaan werken. Tijdens het thuiswerken is een stabiele internetverbinding van groot belang om optimaal digitaal te kunnen werken. Zo bestaat de kans dat medewerkers hun werkplek moeten inrichten buiten een sterke wifi-verbinding. Dit komt bijvoorbeeld voor wanneer medewerkers de zolderkamer als werkplek hebben ingericht. Een slechte wifi-verbinding kan leiden tot frustratie en stress. Het faciliteren van deze voorziening draagt bij aan de optimalisatie van de werkplek en vermindert mogelijke frustraties/stress om de slechte wifi-verbinding.

Maak extra budget vrij om wifi-versterkers en ethernet-bedrading aan te schaffen of koop deze voorziening grootschalig in en stel ze beschikbaar in bruikleen.

### **Vergaderen op kantoor**

Er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden over het videobellen (MS Teams) op kantoor. Het vergaderen op afstand hebben we afgelopen jaar behoorlijk ontwikkeld. Hierdoor is het makkelijker om op afstand te vergaderen en is dit niet perse de kantoorlocatie voor nodig. Het is echter niet verstandig om in de werklandschappen (open ruimtes) te vergaderen bijvoorbeeld via MS Teams.

Zorg ervoor dat het in alle vergaderruimtes mogelijk is om te kunnen videobellen. Leg afspraken vast dat medewerkers op kantoor alleen in vergaderruimtes en/of afgesloten ruimtes gebruik maken van videobellen.

## **3.3 Mens/gedrag**

### **Kantooryoga**

Faciliteer fysieke ruimte(s) waarin medewerkers deel kunnen nemen aan activiteiten om aan hun gezondheid te werken. Zo kunnen er via Gelderland Fit kantooryoga 's en andere bewegingstrainingen georganiseerd worden. Op deze manier werken medewerkers aan hun gezondheid en ontmoeten ze elkaar weer op een andere manier.

### **Training leidinggevenden**

Thuiswerken wordt verankerd op de manier waarop we gaan werken. Het kan voor leidinggevenden best lastig zijn om digitaal op afstand aan te sturen. Verruim het budget voor POB die leidinggevende hebben om zichzelf te ontwikkelen op het gebied van leidinggeven en hun eigen ontwikkeling. Door het budget te vergroten en meer tijd te geven om trainingen te volgen, kunnen zij zichzelf hierin ontwikkelen, hun team beter op afstand kunnen aansturen en meer inzichten krijgen over hun werk-privébalans.

Deze training kan ook verplicht worden gesteld. Voordeel hiervan is dat alle leidinggevenden hieraan deelnemen en dat het budget van POB niet minder wordt. Deze training is uiteindelijk wel voor organisatiebelang.

Laat een programma samenstellen waarin leidinggevenden gefaciliteerd worden om workshops en/of trainingen te volgen die bijdraagt aan het ontwikkelen van skills die nodig zijn om op deze manier te werken. De leiderschapsleerlijn kan ik deze behoefte voorzien. Zorg ervoor dat deze leerlijn een vast onderdeel wordt van het programma.



## 4 Stimuleren

Stimuleren heeft een brede betekenis. Met stimuleren wordt ook aanmoedigen, aansporen, aanzetten tot, motiveren, inspireren en o.a. opwekken verstaan. Voor dit project houden we ook vast aan deze synoniemen, maar de focus ligt voornamelijk op het bevorderen van het thuiswerken.

### 4.1 Organisatie

#### **Het recht op thuiswerken**

Voordat we verplicht moesten thuiswerken door Covid-19, werd er door sommige leidinggevendenden anders tegen het thuiswerken aangekeken. Sommigen vroegen van hun team om (bijna) altijd naar kantoor te komen zodat de manager zicht had op wat er werd gedaan, anderen gaven medewerkers de vrijheid om thuis of op kantoor te werken.

Tijdens COVID hebben we geleerd dat over het algemeen de meeste teams thuis kunnen werken. De mogelijkheid om thuis te werken geeft medewerkers de kans zich beter te concentreren (individueel werk) en de balans werk en privé te reguleren. Het leven bestaat niet alleen uit het werk. Door structureel thuis te werken krijgt de medewerker nog meer regelmogelijkheden om deze een betere werk-privébalans te vinden. Hierbij is het wel van belang dat managers niet sturen op 'aanwezigheid', maar op resultaat.

Dit 'recht' zou voor iedere medewerker mogelijk moeten zijn. Wanneer de inhoud van het werk het mogelijk maakt om thuis te werken, dan zou de medewerker hier gebruik van kunnen maken. Dit zou niet afhankelijk moeten zijn van de managementstijl van de manager. Dit recht zou opgenomen moeten worden in het Arbobeleid.

#### **Sturen op kwaliteit en resultaat**

Om een betere balans in werk en privé te hebben is het van belang dat medewerkers vrijheid in regelmogelijkheden hebben. Hierbij is het van belang dat managers sturen op resultaat en niet op aanwezigheid. De 9-tot-5-mentaliteit moet hierbij worden losgelaten. Zeker wanneer we steeds meer op afstand werken.

Managers die sturen op inhoud, hebben over het algemeen meer moeite om op output te sturen. De inhoud moet hierbij meer losgelaten worden. Vertrouwen in de expertise van de medewerker is een belangrijke vereiste. Wanneer managers de focus meer legt op de relatie met de medewerker, dan kan de manager een verbindende kracht zijn tussen organisatie en de medewerker.

De manager dient een meer coachende rol aan te nemen, zoals een sportcoach. Coaches geven speloverzicht en zorgen ervoor dat mensen goed staan opgesteld. Daar zit de klemtoon van leiderschap. Nu gebeurt dat nog weinig. Managers moeten blijven aangeven: we staan hier, daar willen we naartoe en daarom past jouw opdracht er zo in. Het verbinden en belangrijk maken van medewerkers is een belangrijke taak. Organiseer trainingen en workshops om managers te inspireren de juiste skills te ontwikkelen en bewust te gebruiken.

#### **Werktijden**

Door op afstand (thuis) te werken bestaat de kans dat medewerkers op verschillende momenten gaan werken. Vanwege de afhankelijkheden en samenwerkingsvormen is het belangrijk een

gangbaar tijdblok vast te stellen, bijvoorbeeld 07.00-20.00 uur, voor een werkdag waarin medewerkers flexibel in kunnen zijn. Leg dit vast in het Arbobeleid. Daarnaast kunnen medewerkers en managers afspraken maken wanneer ze bereikbaar willen zijn. Hier kun je als team ook afspraken over maken. Op deze manier hoeven medewerkers niet perse op dezelfde tijd online te zijn.

Het doel van deze maatregel is om medewerkers te beschermen tegen disbalans in werk en privé. In dit tijdsblok moeten medewerkers verder flexibel kunnen zijn over hoe ze de werkdag indelen.

## 4.2 Technisch

### **Pausesoftware**

Onderzoek van Binnenlands Bestuur en CBS wijst uit dat mensen thuis meer uren (over)werken en minder pauzes nemen. Daarmee is er een risico op mentale overbelasting en fysieke klachten. Een van de faciliteiten die we al aanbieden is de pauzesoftware: Een softwarepakket die de medewerker attendeert op het pauze nemen. De medewerker kan deze software naar wens instellen. De pauzesoftware zou breder ingezet moeten worden onder de medewerkers. Het is wenselijk deze software standaard toe te voegen op alle laptops.

Het bevorderen van meer rust/pauze is ook te regelen door de looptijd van vergaderingen te standaardiseren naar 50 min.

### **Integraliteit ICT-middelen**

Overzicht bieden welke programma's gebruikt kunnen worden om op afstand te werken. Daarnaast is het noodzakelijk duidelijke instructies te bieden hoe deze programma's optimaal benut kunnen worden zodat medewerkers makkelijk integraal kunnen werken. Ook het regelmatig updaten van de software is belangrijk. Denk hierbij aan de antivirus software. Mogelijkheden onderzoeken de digitale vaardigheden van medewerkers te vergroten en deze in te zetten. Denk aan het beschikbaar stellen van trainingen gericht op bijvoorbeeld MS-teams. Dit kan gebeuren in overleg met de projectleider Digitale Samenwerking van I&A.

## 4.3 Mens/gedrag

### **Het plannen van werk**

De medewerker moet tot op zekere hoogte in staat zijn zijn agenda te bepalen. Wanneer er hybride gewerkt wordt, is het van belang dat de medewerker zijn agenda grotendeels zelf kan reguleren. Het komt regelmatig voor dat medewerkers hun agenda laten bepalen door collega's of managers. Hierdoor bestaat het risico dat medewerkers gedurende de gehele dag bijvoorbeeld in overleg zitten. Uit onderzoek is gebleken dat de mens niet de hele dag kan overleggen of gefocust werk kan doen. Dit gaat ten koste van de productiviteit en gezondheid van de medewerker.

De medewerkers moeten bewust zijn om hun werk dagelijks, op basis van de activiteit, in te delen. Zo kun je medewerkers trainen hun agenda in te delen op basis van verschillende activiteiten. Denk aan lezen, mail beantwoorden, schrijven, vergaderen en overleggen. Hierbij is het noodzakelijk dat verschillende activiteiten gedurende een dag in balans zijn, ongeacht de locatie waar de medewerker die dag werkt. Medewerkers moeten dus bewust bezig zijn met het indelen van hun werk en afwisseling te houden tussen overleggen en meer eenvoudige taken om zo een gezonde balans in werk aan te brengen.

Een mogelijke handvat is om een workshop en/of training aan te bieden waarin medewerkers leren bewust de agenda's te reguleren. Deze mogelijkheden kunnen worden onderzocht met het projectteam 'Thuis voelen op je werk'.

### **Zelf tijd indelen**

De thuissituatie is bij iedereen anders. Daarnaast is de een sneller afgeleid dan de ander. Soms is het ook niet verkeerd midden op de dag een aantal uren iets anders te doen, zodat je daarna weer gefocust je werk kunt doen. Geef medewerkers, maar ook leidinggevende de autonomie hun tijd in te delen, te kunnen werken op afwijkende tijden om zo overdag ruimte te hebben voor kinderen, mantelzorg of bijvoorbeeld sporten. Geef dit mee aan leidinggevend en zorg ervoor dat zij de medewerkers hierin stimuleren. Benadruk bij de verschillende managementlagen het belang van autonomie in je werk. Dit zorgt ervoor dat managers minder controlerend zijn richting hun medewerkers.

### **Het goede gesprek**

Het is belangrijk om regelmatig stil te staan hoe iedereen erbij zit en hoe hulp geboden kan worden (indien nodig). In alle lagen binnen de organisatie moeten regelmatig gesprekken plaatsvinden over hoe het gaat, zowel op inhoud als op de persoon. Een leidinggevende kan veel druk wegnemen door begrip te tonen en uit te spreken wat zijn/haar verwachtingen zijn van een medewerker. Bespreek tijdens het goede gesprek hoe en wanneer iemand thuis werkt, vragen wat iemand nodig heeft om goed thuis te werken. Verwachtingsmanagement en afspraken hierover maken vermindert het risico op stress. Daarnaast dient voorkomen te worden dat medewerkers uit beeld kunnen raken. Blijf het goede gesprek stimuleren onder leidinggevend.

Dit geldt ook voor het hoger management. Ook op directie- en concernniveau moeten deze gesprekken regelmatig plaatsvinden. Dit gedrag wordt dan ook snel overgenomen door de managers binnen de organisatie. Het A&O fonds heeft een online tool die managers helpt bij het voorbereiden en structureren van het goede gesprek. Hier wordt ook aandacht aan besteed in de leiderschapsleerlijn. Idealiter volgen managers eens in de zoveel tijd weer een training om te blijven ervaren hoe het beste het goede gesprek kan worden aangegaan.

### **Feedback managers**

Inventariseer bijvoorbeeld door middel van vragenlijsten naar de moeilijkheden van het thuiswerken onder de managers. Ook kan er zo duidelijk in kaart worden gebracht welke ideeën zij hebben om de thuiswerksituatie te optimaliseren, zodat zij de medewerkers beter kunnen helpen. Door managers te betrekken hierin creëer je hoge motivatie en kunnen zij het werk ook beter uitvoeren.

### **Handvatten leidinggevend**

Volgens het Nederlands instituut voor Psychologen zijn er een aantal dingen die managers zeker moeten doen om hun team zo goed mogelijk aan te kunnen sturen op afstand. De onderstaande onderwerpen geven leidinggevende handvatten om beter te kunnen sturen op afstand. De ene leidinggevende doet dit al meer dan de ander. Het is daarom belangrijk dat leidinggevend hierin van elkaar leren. Leidinggevend moeten steun van de organisatie/directie krijgen om onderstaande te kunnen toepassen. Organiseer workshops en trainingen waarin zeker aandacht wordt gegeven aan de onderstaande handvatten.

1. Houd contact. Communiceer liever te veel dan te weinig. Bedenk wie je wanneer wilt spreken en waarover. Kies voor persoonlijk contact bij gevoelige onderwerpen. Zoek een balans tussen interesse in de medewerker en het respecteren van diens privacy.

Vergaderingen zijn vaak zakelijker en sneller, waardoor het informele en persoonlijke contact sneller verloren gaat. Daarom is het belangrijk dat informele gesprekken ook gepland worden. Bedenk als leidinggevende wie je wanneer wilt spreken. Voor gevoelige onderwerpen ga je bijvoorbeeld ook met iemand wandelen, omdat je dan elkaars lichaamstaal kan lezen is het persoonlijker. Elke medewerker is anders in de hoeveelheid contact die hij/zij wilt. Vraag hier expliciet naar en hou daar rekening mee.

2. Waardeer medewerkers. Waarderen van medewerkers is een balans tussen belonen met salaris en het geven van complimenten. Kies naast het salaris ook andere motivators om te belonen, zoals erkenning, ruimte voor groei en meer verantwoordelijkheid.

Het is in deze tijd belangrijk voor medewerkers dat ze gezien worden. Intrinsieke motivatiebronnen als erkenning, ruimte voor groei en meer verantwoordelijkheid zorgen voor meer motivatie die vanuit hunzelf komt. Naast het geven van constructieve complimenten is constructieve feedback erg belangrijk.

3. Mensgericht leidinggeven. Laat medewerkers merken dat ze worden vertrouwd in hoe ze hun werk aanpakken. Vertrouwen geven is belangrijk voor medewerkers. Daarnaast is het goed van tijd tot tijd te praten over hoe het gaat op inhoudelijk vlak. Dat geeft medewerkers vertrouwen dat ze het zelf kunnen.

Leidinggevende dienen daarnaast regelmatig door te geven wat het hogere management en de directie doet en verwacht. Geef medewerkers autonomie en maak hiervoor heldere afspraken op die verwachtingen. Autonomie geldt niet alleen voor het opleveren van resultaten, maar ook voor hun dagindeling. Stem met medewerkers af hoe zij het liefste werken en laat ze experimenteren.

4. Zorgen voor balans. Laat medewerkers bevoegen werken, zonder hun ontspanning uit het oog te verliezen. Geef zelf het goede voorbeeld, werk niet te veel en let op je eigen gezondheid. Help medewerkers met doelen stellen, deadlines halen en hulp invoeren.

Op afstand werken bemoeilijkt het behouden van een gezonde werk-privébalans. Ook kunnen medewerkers fysieke of mentale klachten krijgen door het vele thuiswerken of door de angst om ziek te worden. Hou daarom als leidinggevende rekening met de verschillende persoonlijkheden in je team. Extraverte mensen werken minder makkelijk thuis omdat ze prikkels missen. Ook wensen over thuiswerken en iemands mentale gezondheid kunnen veranderen. Check daarom regelmatig hoe iemand erbij zit en of de gemaakte afspraken nog werken. Daarnaast is het belangrijk om medewerkers proactief te benaderen en te vragen hoe het met ze gaat. Helemaal bij medewerkers die bijvoorbeeld weinig contacten hebben, alleenstaand zijn of een mogelijke risicogroep vormen. De medewerkers waar je weinig van hoort zijn ook de mensen om in de gaten te houden.

5. Investeer in ontwikkeling. Op afstand werken kan ervoor zorgen dat de ontwikkeling van medewerkers (onbewust) een lagere prioriteit krijgt. Help medewerkers zichzelf te ontwikkelen en te werken aan hun toekomst. Waar willen ze naartoe groeien? Wat zijn hun doelen en hoe sluit dit aan bij de organisatie. Dit leidt tot een verhoging van werkprestaties en een afname van ziekteverzuim.

Deze handvatten gelden niet alleen voor de COVID-periode. Dit is de manier waarop managers hun werk het beste kunnen doen. Ook op langer termijn zijn deze handvatten noodzakelijk.

### **Deelname Gelderland Fit**

De organisatie biedt haar medewerkers de mogelijkheid om tijdens de werkdag deel te nemen aan de vitaliteitsactiviteiten van Gelderland Fit. Daar zou meer en breder op ingezet moeten worden. Wie voldoende slaapt, gezond eet, genoeg beweegt en tijdens een werkdag voldoende rustmomenten neemt, presteert beter in het werk. Er zijn medewerkers die tijdens een werkdag niet 'durven' deel te nemen aan deze activiteiten. Een (lange)lunchwandeling, regelmatige pauzes, 's avonds geen mails beantwoorden als hij/zij niet aan het werk is, volgen van trainingen/workshops en voldoende verlof opnemen zijn voorbeelden van investeringen in de gezondheid. Leidinggevende moeten hierin het goede voorbeeld geven en medewerkers stimuleren hier proactief in te zijn. Dat kan door verwachtingen uit te spreken (het goede gesprek), zelf het goede voorbeeld te geven en medewerkers te attenderen om faciliteiten van de organisatie te gebruiken (o.a. Gld Fit en Gld Leert). Gelderland Fit moet een groter onderdeel worden van de organisatie. Hiervoor zijn meer mensen en middelen voor nodig.

### **Gebruik thuiswerkbudget**

Managers kunnen 1 op 1 gesprekken plannen en het gesprek voeren over het inrichten van een thuiswerkplek. Hebben medewerkers nog geen gebruik gemaakt van het budget? Stimuleer ze dan dit budget te gebruiken voor een veilig en gezonde werkplek. Hebben medewerkers geen ruimte voor het inrichten van een thuiswerkplek? Dan zouden deze medewerkers vanuit de zorgplicht op kantoor moeten werken. Ook ligt het idee om een thuiswerkplek-architect in te schakelen die samen met de medewerker kijkt naar hoe zijn/haar werkplek het beste kan worden ingericht.

### **Activiteit gerelateerd thuiswerken**

Langdurig zitten kan op lange termijn gezondheidsrisico's met zich meebrengen. Voldoende in beweging blijven is belangrijk om fysiek en mentaal gezond te blijven. Ook thuis kun je activiteit gerelateerd werken toepassen. Een vergadering kan met een verstelbaar bureau staand worden gevolgd en een telefonisch gesprek kan ook plaatsvinden tijdens een wandeling. Zorg voor een overzicht over hoe je thuis activiteit gerelateerd kunt werken en breng dit onder de aandacht van medewerkers. Maak medewerkers bewust dat langdurig zitten slecht is voor de gezondheid.

### **Stimuleren sociaal contact**

De afgelopen periode hebben we gemerkt hoe belangrijk het sociale contact is. Het hebben van sociale relaties is voor medewerkers een belangrijke voorwaarde om mentaal gezond te blijven. Ook wanneer we deels weer naar kantoor gaan is het belangrijk om aandacht te blijven besteden aan initiatieven die sociaal contact stimuleren. Denk hierbij aan het organiseren van borrels, activiteiten zoals mountainbiken of het organiseren van een werkbezoek voor collega's. Ook wordt aangeraden om gld-live te behouden omdat dit de verbinding tussen de organisatie, de afdelingen en de werknemers versterkt. Daarnaast weten medewerkers beter wat er speelt binnen de organisatie. Er wordt dus aangeraden om te blijven investeren in het organiseren van sociale activiteiten op individueel-, team- en op organisatieniveau om werknemers te verbinden.

## 5 Ondersteunen

Met ondersteunen bedoelen we dat iemand wordt geholpen of wordt bijgestaan. Medewerkers bijstaan om het werk zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren. We kunnen als organisatie de medewerkers bijvoorbeeld bijstaan om het werk beter in te plannen. Voorzieningen beschikbaar stellen, maar ook de skills aanleren om bijvoorbeeld het werk beter uit te kunnen voeren.

### 5.1 Organisatie

#### **Recht op onbereikbaarheid**

In het digitale tijdperk is het normaal dat medewerkers buiten werktijd whatsappen of e-mailen via de smartphone, laptop of tablet. Sterker nog, dit wordt soms van medewerkers verwacht. Daarnaast kan dit gevoelsmatig versterkt worden wanneer een manager buiten reguliere werktijden een mail of bericht stuurt. Het door elkaar lopen van werk en privé kan veel stress opleveren voor medewerkers, omdat het rustproces wordt verstoord. Medewerkers moeten het recht hebben om buiten werktijd onbereikbaar te zijn.

#### *Wat houdt dit recht in?*

Na werktijd moet de medewerker het recht hebben om “quality time” door te brengen met familie en vrienden. Medewerkers moeten beschermd worden tegen het ontstaan van stressklachten en burn-out. Hiervoor is het van belang dat medewerkers buiten werktijd mails of berichten van managers of collega's niet hoeven te lezen en te beantwoorden. Normaliter start een werkdag tussen 08.00 uur en 09.00 uur en eindigt een werkdag tussen 17.00 en 18.00 uur. Dit recht moet de mogelijkheid bieden om alles daarbuiten, inclusief de weekenden, onbereikbaar te kunnen zijn.

Dit recht zou opgenomen moeten worden in het Arbobeleidsplan zodat medewerkers gebruik kunnen maken van dit recht wanneer ze door mails en telefoontjes beter in staat zijn zichzelf te beschermen. Dit recht kan uiteraard toegepast worden voor de functies die dat toelaten.

#### **Arbeidstijd verkorten**

Thuis is beeldschermwerk de enige manier om te werken. Vergaderen, samenwerken en individuele werkzaamheden worden via het beeldscherm uitgevoerd. Het intensief gebruiken van het beeldscherm brengt gezondheidsrisico's met zich mee, zoals: RSI, oogklachten en andere fysieke klachten. Er worden diverse facilitaire en ondersteunende maatregelen genomen om de medewerkers, tijdens het beeldschermwerk, zo optimaal mogelijk te laten werken. Echter verminderen deze maatregelen de blootstelling aan beeldschermwerk niet. Door het thuiswerken zitten medewerkers langer achter hun laptop, doordat ook vergaderingen en overleggen digitaal via het beeldscherm gevoerd worden.

Er is een verschil tussen thuiswerken en het werken op kantoor. Wanneer een medewerker op kantoor werkt, wordt werk uitgevoerd op verschillende plekken in het gebouw. Dit geldt voornamelijk voor de meeste medewerkers. Hierdoor bewegen medewerkers meer en is er meer variatie in hun omgeving. Deze dynamische omgeving draagt bij aan de mentale gesteldheid en prikkelt het brein. Wanneer de medewerker thuis werkt, heeft deze één werkplek waar gedurende de dag alle activiteiten uitgevoerd worden.

Het verkorten van de arbeidstijd wanneer iemand thuiswerkt, zal op lange termijn bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Op deze manier verkort je de blootstelling aan beeldschermwerk.

Bij een 40-urige werkweek wordt gemiddeld 8 uur per dag gewerkt. Het advies is om de arbeidsdag thuis te verkorten tot maximaal 6 uur per dag. Het verkorten van de arbeidstijd gaat in overleg met de medewerker en leidinggevende. Door maatwerk te creëren voor iedereen, kunnen we als provincie ook medewerkers optimaal laten werken. De ene persoon kan nou eenmaal makkelijker een aantal uur per dag achter een beeldscherm zitten dan iemand anders. De mogelijkheid tot arbeidstijdverkorting zorgt ervoor dat iedereen kan werken hoe hij/zij prettig vindt.

Voor deze maatregel moet goed bekeken worden welke keuzes er worden gemaakt. Denk aan de gevolgen voor het arbeidscontract of de financiële gevolgen per medewerker. Je kunt als werkgever er ook voor kiezen dat een thuiswerkdag van 6 uur gelijk staat aan 8 uur.

## 5.2 Technisch

### **Voorkom overkill aan applicaties**

Maak een keuze over de te gebruiken applicaties, maar schiet niet door. Er komen teveel nieuwe initiatieven om digitaal samen te komen. Maak een duidelijke keuze in een paar applicaties zodat medewerkers zich maar in een beperkt aantal programma's hoeven te ontwikkelen. Zorg voor een duidelijk overzicht van applicaties die bruikbaar en beheersbaar blijven.

### **Click, Call & Face**

De Click Call Face methode dient breed uitgedragen te worden. Medewerkers die op afstand werken en vragen hebben over voorzieningen, programma's of wat dan ook moeten die informatie eenvoudig kunnen vinden. Deze methode verlangt van medewerkers dat ze de informatie eerst zelf opzoeken. Lukt dit niet, dan kan de medewerker bellen. Bellen met de Servicedesk zou de laatste mogelijkheid moeten zijn om informatie op te halen.

De informatiebronnen moeten wel zo actueel en volledig mogelijk zijn, zodat medewerkers de informatie eenvoudig kunnen vinden.

#### *Click Serviceplein*

De informatie moet zo goed mogelijk up to date zijn met informatie die medewerkers nodig hebben in hun werk. De medewerkers moeten weten waar ze de informatie kunnen zoeken en vinden. Zorg voor bekendheid van het Serviceplein, ook onder de nieuwe medewerkers.

#### *Call (mail)*

De Servicedesk is op meerdere manieren te bereiken: telefonisch, mail, contactformulier. Er is ook een behoefte om de Servicedesk op een andere manier te bereiken. Medewerkers hebben laten blijken dat ze willen kunnen chatten met de medewerkers van de Servicedesk. Dit is gebleken uit het klanttevredenheidsonderzoek- ICT.

#### *Face*

Wanneer mensen thuis werken is een fysieke afspraak omslachtig. De Servicedesk zou naast telefonie ook bereikbaar moeten zijn via MS Teams. Naar kantoor komen is in de meeste gevallen een stuk lastiger en kost meer tijd dan digitaal te bellen via bijvoorbeeld MS Teams.

## 5.3 Mens/gedrag

### **Voorkom technostress**

Technostress is ieder negatief effect op attitude, gedachte, gedrag of lichamelijke fysiologie dat direct of indirect veroorzaakt wordt door technologie. Door het toenemend gebruik van digitale communicatiemiddelen in zowel een privé- als werkcontext kan leiden tot meer stressklachten. Wanneer zulke stressklachten aanhouden liggen burn-out klachten op de loer. Het gebruik van laptop, smartphone of tablet voor het werk maakt het lastiger om los te komen van het werk en kan de werk-privébalans vestoren. Dit geldt al helemaal wanneer medewerkers druk ervaren om snel op werk gerelateerde berichten te reageren. Doordat medewerkers tegenwoordig steeds vaker continu 'aan' staan, vervaagt de grens tussen privé en werk. Dit kan zorgen voor onvoldoende rustmomenten, die juist zorgen voor stressverlaging. Daarnaast zorgt de constante stroom van binnenkomende berichten, mails en meldingen ook tijdens het werk voor afleiding. Dat naast draagt het bij aan overprikkeling, concentratieverlies en vermoeidheid. Het voorkomen of verminderen van technostress verdient dus de nodige aandacht.

Het is belangrijk dat de werkgever een duidelijke norm stelt over thuiswerken met digitale middelen en hierin het voorbeeld geeft en ondersteuning biedt. De manager moet het gesprek aangaan over dit onderwerp met de medewerkers en/of het team, evenals de medewerkers informeren over het belang van loskomen van het werk en het behoud van een goede werk-privébalans.

### **Leiderschapsleerlijn**

Leidinggevenden geven aan dat het moeilijker is om contact te maken met hun medewerkers. Het is moeilijker om af te lezen aan iemand hoe het met die gene gaat en door de digitale barrière zijn persoonlijke/gevoelige gesprekken moeilijker te voeren. In de leiderschapsleerlijn staat de workshop 'Digitaal je team aansturen' waarin leidinggevenden van elkaar leren hoe ze deze gesprekken aangaan. In deze workshop wordt er niet alleen gezonden, maar leren leidinggevenden ook op een interactieve manier van elkaar.

Zorg ervoor dat de leiderschapsleerlijn door alle leidinggevenden wordt gevolgd.

### **Ondersteun teambinding**

Goede communicatie zorgt voor een fijne werksfeer, betere focus en daarmee werkplezier. Investeer in goede communicatieve vaardigheden binnen teams. Sociaal contact is belangrijk voor teamgevoel en vergroot de betrokkenheid van medewerkers. Ondersteun projectgroepen die fysieke bijeenkomsten organiseren waar de focus ligt op teamversterkende activiteiten. Hier worden de vruchten van geplukt tijdens het werken op afstand. Projectgroep Thuis voelen op je werk (TVOJW) en de training Breinvriendelijk werken kunnen hier een grote bijdrage aan leveren. Laat de projectgroep (TVOJW) onderzoeken welke activiteiten er per team of afdeling nodig zijn om het teamgevoel te vergroten. Er kan dan ook onderzocht worden hoe medewerkers beter op de hoogte kunnen worden gehouden van elkaars werkzaamheden. Daarnaast kan een verkenning worden gedaan op welke manieren de communicatieve vaardigheden van medewerkers vergroot kunnen worden.

### **Duidelijke afspraken over thuiswerken**

Uit het COVID-onderzoek is gebleken dat leidinggevenden het moeilijk vinden om de medewerkers betrokken te houden en gaven veel medewerkers aan dat zij de verbinding missen met hun collega's en andere afdelingen. De medewerkers hebben aangegeven in de toekomst 2-3 dagen naar kantoor te willen. Het wordt voor leidinggevenden dus lastiger medewerkers op vaste



dagen op kantoor te zien. Maak duidelijke afspraken over het werken op kantoor en thuis zodat leidinggevenden, maar ook medewerkers hierop kunnen inspelen. Het moet niet per leidinggevende afhankelijk zijn of dat je thuis mag werken. Geef leidinggevenden juist handvatten hoe ze hiermee kunnen omgaan.