

Rapportage: Werken voor de gemeente Rotterdam in coronatijd



Inhoud

Introductie.....	3
Samenvatting.....	4
Onderzoek.....	4
Resultaten.....	4
Aanbevelingen.....	5
Theoretisch kader van dit onderzoek.....	7
Methode van onderzoek.....	8
Meetinstrumenten.....	9
Kwantitatieve analyses.....	9
Resultaten.....	10
Gemiddelde scores op meetinstrumenten.....	10
Verschillen op basis van opleidingsniveau.....	11
Verschillen op basis van wel/geen zorgtaken.....	12
Verschillen op basis van leeftijd.....	13
Toetsing van het job demands-resources model.....	14
Het energetische proces: werkstressoren en burn-out klachten.....	14
Het motivationele proces: (persoonlijke) hulpbronnen en bevlogenheid.....	14
Additionele analyses: Crossverbanden en onderlinge samenhang van werkstressoren, (persoonlijke) hulp bronnen.....	15
Bijlagen.....	18
Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen.....	18
Multipele regressieanalyse: Burn-out klachten.....	19
Multipele regressieanalyse: Bevlogenheid.....	20

Introductie

Naar aanleiding van de coronacrisis heeft de gemeente Rotterdam van 22 april tot 1 mei een vragenlijst uitgezet onder haar medewerkers. In deze KWP-rapportage kijken we naar de werksituaties waarin medewerkers verkeren tijdens de coronacrisis in relatie tot het welbevinden van medewerkers binnen de gemeente Rotterdam. Als uitgangspunt namen we het zogenaamde werkstressoren-energiebronnen model, internationaal beter bekend als het job demands-resources model.

We onderzochten of “veeleisende werkomstandigheden” (cq. werkstressoren) zoals werkdruk, de (verminderde) werk-privé balans, extra zorgtaken (bijvoorbeeld voor kinderen en/of familieleden) en het geheel of gedeeltelijk moeten thuiswerken tijdens de coronacrisis een relatie vertonen met burn-out klachten.

Ook onderzochten we of zogenaamde motiverende werkomstandigheden (energiebronnen) een gunstige uitwerking hebben gehad op de motivatie van medewerkers tijdens de coronacrisis. Denk hierbij aan de maatregelen die de gemeente heeft genomen tijdens de coronacrisis, de ervaren steun van leidinggevende(n) en het effectief (online) samenwerken met collega's. Daarnaast analyseerden we of persoonlijke hulpbronnen van medewerkers, zoals het beschikken over voldoende digitale vaardigheden en werkgerelateerde competenties samenhangen met het welzijn van medewerkers tijdens de coronacrisis.

We starten deze rapportage met een samenvatting waarbij we de belangrijkste resultaten en aanbevelingen uiteenzetten. Daarna bespreken we het theoretisch kader, de onderzoeksmethodiek en de resultaten van dit onderzoek. Ten slotte vindt u de statistische analyses die zijn uitgevoerd voor dit onderzoek in de bijlagen.

Samenvatting

Onderzoek

Eind april 2020 is er een vragenlijst uitgezet onder alle medewerkers van de gemeente Rotterdam. Deze vragenlijst ging voornamelijk over de ervaren werkomstandigheden en het welzijn van medewerkers tijdens de coronacrisis. Het aantal medewerkers dat de complete vragenlijst heeft beantwoord bedroeg 5373. In deze rapportage hebben we diverse kwantitatieve regressie- en variantieanalyses uitgevoerd. Hierbij hebben we vooral gekeken naar significante verbanden ($p < .05$), wat zoveel betekent dat de kans dat de resultaten op toeval berusten minder is dan 5%. De resultaten zijn gebaseerd op een eenmalige survey, dus we kunnen geen uitspraken doen over de causaliteit van de bevindingen, hiervoor is longitudinaal onderzoek nodig.

Belangrijkste resultaten

Medewerkers ervaren meer burn-out klachten wanneer ze te maken hebben met een hogere werkdruk, een verminderde werk-privé balans en naar aanleiding van het “moeten thuiswerken” - zo blijkt uit dit onderzoek. Verder zijn medewerkers juist meer bevlogen aan het werk in coronatijd wanneer ze tevreden zijn met de maatregelen van de gemeente op het gebied van corona, ze effectiever kunnen samenwerken met collega's en wanneer ze voldoende ondersteund worden door hun leidinggevende(n). Daarnaast beschikken medewerkers die meer bevlogenheid rapporteren over meer digitale vaardigheden en werkgerelateerde competenties.

We zien hierbij een aantal belangrijke verschillen tussen subgroepen medewerkers. Zo heeft 40% van de medewerkers te maken met zorgtaken tijdens de coronacrisis (opvang kinderen, zorg voor familieleden). Deze groep medewerkers rapporteert een hogere werkdruk en een minder goede werk-privé balans en meer burn-out klachten dan medewerkers zonder zorgtaken. Daarnaast zien we dat praktisch opgeleiden (MAVO, VMBO, MBO of vergelijkbaar) gemiddeld genomen minder werkdruk en een betere werk-privé balans ervaren dan hoogopgeleiden (HBO/WO). Oudere medewerkers (>55) ervaren minder werkdruk en een betere werk-privé balans dan medewerkers van jonge (<35) en middelbare leeftijd (36-55). Jongere medewerkers rapporteren juist meer burn-out klachten en minder bevlogenheid dan oudere medewerkers.

Aanbevelingen

Onderneem acties om medewerkers een goede werk-privé balans te bieden.

Eén van de grootste uitdagingen tijdens de coronacrisis is voor veel medewerkers het behouden van een goede werk-privé balans. Hoewel de gemeente geen invloed heeft op de zorgtaken van medewerkers kan ze er toch voor zorgen dat medewerkers een betere werk-privé balans ervaren. We zien onder andere dat acties die het mogelijk maken om effectief te kunnen samenwerken met collega's, het krijgen van (extra) ondersteuning van de leidinggevende(n) en het nemen van corona-gerelateerde maatregelen positief samenhangen met het ervaren van een verbeterde werk-privé balans. Daarnaast kan het nuttig zijn om leidinggevenden te trainen in de wijze waarop ze medewerkers met een verminderde werk-privé balans kunnen ondersteunen. Hierbij zou je kunnen denken aan het op een juiste wijze verlenen van informatieve steun, of het afstemmen van duidelijke, haalbare doelen met medewerkers in deze nieuwe situatie.

Train digitale vaardigheden en relevante competenties

Het is een uitdaging om tijdens de coronacrisis effectief met elkaar samen te werken. Toch is het van belang dat dit zo veel mogelijk wordt gefaciliteerd omdat het positief samenhangt met bevlogenheid en negatief met het ervaren van burn-out klachten bij medewerkers. Het effectief samenwerken, vergaderen en afstemmen gebeurt in coronatijd uiteraard meestal digitaal - bijvoorbeeld via sharing software zoals MS-teams binnen de gemeente Rotterdam. De gemeente kan medewerkers actief trainen waardoor ze beschikken over voldoende digitale vaardigheden en werkgerelateerde competenties om effectief op afstand samen te kunnen (blijven) werken. Dit kan uiteraard op verschillende manieren worden aangeboden. Medewerkers kunnen elkaar helpen en ondersteunen, de gemeente kan online trainingen faciliteren en een helpdesk oprichten en uiteraard kan de gemeente ervoor zorgen dat medewerkers voldoende beschikken over digitale middelen (laptop, desktop, mobiel, goede wifiverbinding) om effectief vanuit huis te kunnen werken.

In dit opzicht is het vooral relevant om te kijken naar de oudere medewerkers (>55). Vooral zij geven aan over minder digitale vaardigheden te beschikken. Jongeren en hoger opgeleiden beschikken gemiddeld genomen juist over meer digitale vaardigheden. Interessant genoeg blijkt uit dit onderzoek ook dat diegenen die beschikken over de benodigde digitale vaardigheden juist *meer* werkdruk en een verminderde *verminderde* werk-privé balans. Het lijkt er dus op diegenen die beschikken over meer digitale vaardigheden ook meer taken hebben (moeten?) uitvoeren tijdens de coronacrisis, wat resulteert in een hogere mate van werkdruk en een verminderde werk-privé balans. Een voornaam advies is dus om *alle* medewerkers in voldoende mate te trainen in digitale vaardigheden zodat het werk zo effectief mogelijk verdeeld kan worden.

Werkdruk is niet persé een issue, het vergroten van motivatie verdient prioriteit.

Men zou wellicht verwachten dat de werkdruk tijdens de coronacrisis erg hoog zou kunnen liggen voor medewerkers bij de gemeente Rotterdam. Dit hebben we in dit onderzoek echter niet kunnen vaststellen - medewerkers ervaren gemiddeld genomen 'slechts' soms tot regelmatig werkdruk. Het lijkt dus eerder zo te zijn dat het voor een deel van de werknemers een uitdaging is om "thuis aan het werk" te blijven. Het kan uiteraard zo zijn dat taken stil zijn komen te liggen gedurende de coronatijd. Een belangrijke vraag is dan hoe je medewerkers, die verplicht thuiszitten, kunt motiveren om toch betekenisvol bezig te zijn. Dit zou enerzijds kunnen door te bekijken of er andersoortig werk voorhanden is tijdens de coronacrisis waarop deze mensen flexibel kunnen worden ingezet. Anderzijds is het wellicht mogelijk om - wanneer voorgaande lastig is - medewerkers te trainen of cursussen aan te bieden waardoor ze zichzelf kunnen blijven ontwikkelen op hun vakgebied.

Wat verder opvalt is de grote spreiding in antwoorden op de vragen over werkdruk. Bijna de helft (43%) van de medewerkers ervaart slechts "soms" werkdruk, terwijl 25% van de sample "regelmatig" en 7% zelfs "vaak" werkdruk ervaart. Additionele analyses geven aan dat met name jongere medewerkers, hoger opgeleiden, medewerkers in een leidinggevende positie en medewerkers die in coronatijd extra zorgtaken moeten verrichten een hogere werkdruk rapporteren. Het is dus van belang om maatwerk te leveren, waarbij sommige (groepen) medewerkers zo goed mogelijk moet worden ontlast terwijl voor de groep die weinig werkdruk ervaart kan worden gekeken naar alternatieve inzet en/of mogelijkheden om interessante cursussen en trainingen te volgen om zo deze groep medewerkers gemotiveerd te houden.

Jongere medewerkers verdienen extra aandacht

Dit onderzoek wijst uit dat jongere medewerkers minder bevlogen zijn en meer burn-out klachten ervaren dan oudere medewerkers. Hierbij is het van belang te vermelden dat deze verbanden standhouden, ook als we corrigeren voor andere aspecten zoals het hebben van extra zorgtaken, opleidingsniveau, werkdruk, werk-privé balans, ondersteuning en samenwerking, digitale vaardigheden en relevante competenties. Als organisatie is het uiteraard belangrijk om jong talent aan te spreken en te behouden voor de organisatie. We zien bijvoorbeeld in dit onderzoek dat jongeren beschikken over de benodigde digitale vaardigheden die in de toekomst alleen maar in belang toenemen. Bovendien komen jongeren van buiten de organisatie, nemen vaak recente kennis mee en hebben ze vaak een vernieuwende kijk op bestaande organisatieprocessen. Op basis van een enkele survey valt niet vast te stellen wat nu de onderliggende mechanisme(n) zijn die ervoor zorgen dat jongeren zich mentaal minder goed voelen bij de gemeente dan oudere medewerkers. Hiervoor is meer onderzoek nodig. We willen de gemeente aansporen dit onderzoek te verrichten om erachter te kunnen komen hoe ze het welzijn van deze nieuwe generatie werknemers voldoende kunnen waarborgen.

Theoretisch kader van dit onderzoek

Naar aanleiding van de coronacrisis heeft de gemeente begin april een grootschalige survey uitgezet onder haar medewerkers. In deze KWP-rapportage doen we verslag van specifieke werkomstandigheden tijdens de coronacrisis en de relatie met het welbevinden van medewerkers binnen de gemeente Rotterdam. Als theoretisch kader voor dit onderzoek hebben we het meest onderzochte arbeid- en gezondheidsmodel als uitgangspunt genomen: het werkstressoren energiebronnen model, in het Engels beter bekend als het job demands-resources model (Bakker & Demerouti, 2001, 2007). Dit model gaat ervan uit dat specifieke werkstressoren, hulp- en persoonlijke bronnen binnen een organisatie het welzijn van medewerkers beïnvloeden. Hierbij spelen twee processen een belangrijke rol. Enerzijds is er een energetisch proces, waarbij medewerkers significante inspanningen moeten verrichten om het werk goed uit te voeren, wat leidt tot inspanning en energieverlies. Dit is op zichzelf niet problematisch - werk kost nu eenmaal energie - zolang medewerkers maar voldoende kunnen herstellen van hun werkinspanningen. Echter, het kan zo zijn dat werkstressoren voor langere tijd aanhouden, waardoor medewerkers structureel niet voldoende meer kunnen herstellen. Dit proces kan op langere termijn leiden tot burn-out klachten, waarbij medewerkers aangeven (chronisch) uitgeput te zijn en hun motivatie te verliezen in het werk. Als mensen uitvallen vanwege burn-out klachten, dan zien we dat het gemiddeld zo'n 242 dagen duurt voordat mensen weer volledig aan het werk zijn (cijfers van het CBS, Arbomed en andere werkgezondheidsdiensten geven dit aan).

Anderzijds is er een tweede, motivationeel, proces wat kan optreden waardoor medewerkers met voldoende motivatie en plezier aan het werk kunnen blijven. Hierbij is het van belang om te onderzoeken welke elementen op het werk en binnen personen zelf ervoor zorgen dat medewerkers gemotiveerd en met plezier aan het werk kunnen blijven. Internationaal en nationaal onderzoek laat namelijk zien dat gemotiveerde medewerkers minder snel uitvallen, beter presteren en ook mensen om hen heen weten te motiveren. Klassieke voorbeelden van hulpbronnen binnen een organisatie met een positieve uitwerking op de motivatie van medewerkers zijn bijvoorbeeld de mate van ondersteuning van leidinggevenden en collega's en het ervaren van voldoende vrijheid (autonomie) om het werk naar eigen inzicht uit te voeren. Daarnaast spelen ook persoonlijke bronnen, zoals vaardigheden, competenties en de mate van weerbaarheid en veerkracht een belangrijke rol.

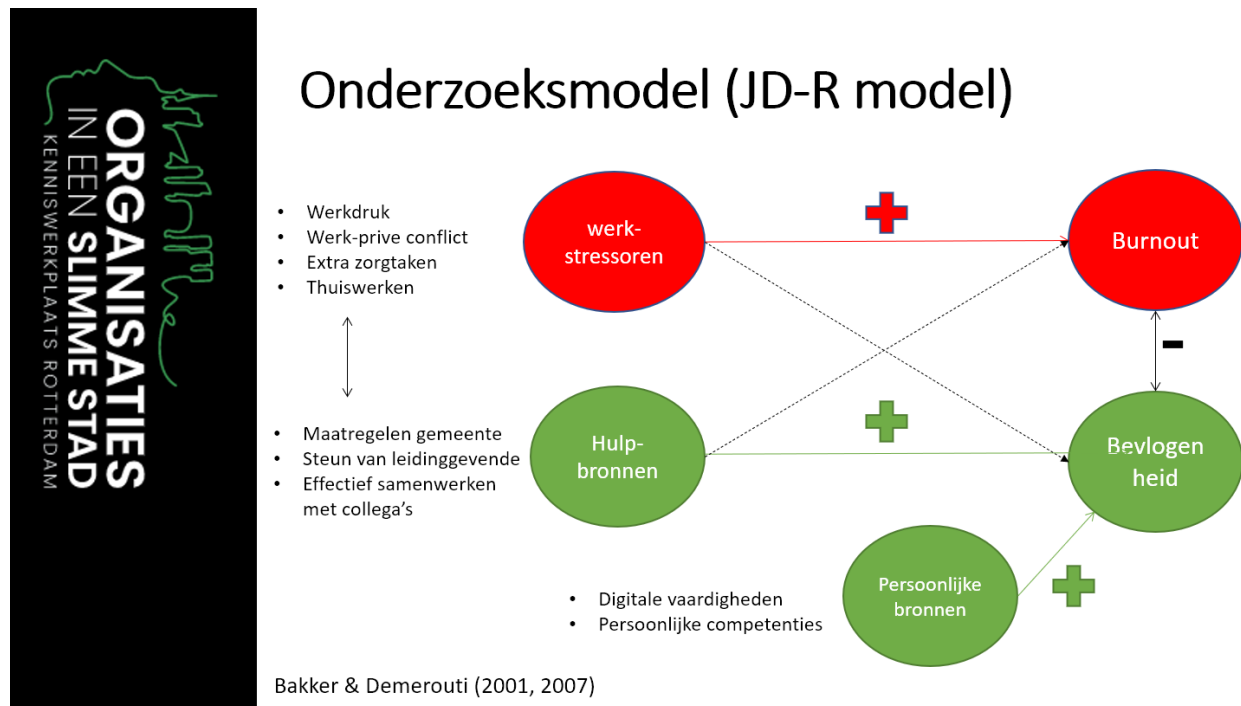
Huidige onderzoek en onderzoeksmodel

Voor het huidige onderzoek binnen de gemeente Rotterdam hebben we onderzocht in welke mate werkstressoren en hulpbronnen op organisatie- en persoonsniveau verband houden met het welzijn van medewerkers. Welzijn is in dit onderzoek gedefinieerd door de mate van burn-out klachten en de mate van bevlogenheid (werkmotivatie). Hierbij hebben we gebruik gemaakt van de internationaal gevalideerde Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS) en de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES).

In lijn met het job demands-resources model is onderzocht welke (unieke) werkstressoren binnen de gemeente ten tijde van de Coronacrisis zouden kunnen zorgen voor burn-out klachten. In overleg met de gemeente hebben we met name de mate van werkdruk, werk-

privé conflict, het hebben van extra zorgtaken tijdens de coronacrisis (kinderen, ouders etc.) en het verplicht moeten thuiswerken als werkstressoren onderzocht.

Ook hebben we onderzoek gedaan naar specifieke hulp- en persoonlijke bronnen die in deze coronatijd juist kunnen samenhangen met de mate waarin medewerkers met bevologenheid het werk kunnen blijven uitvoeren. In dit onderzoek hebben we met name de tevredenheid met de maatregelen van de gemeente Rotterdam ten tijde van de coronacrisis, de mate waarin leidinggevenden en collega's elkaar effectief hebben ondersteund als hulpbronnen onderzocht. Daarnaast is het zo dat veel mensen verplicht online hebben moeten thuiswerken. Juist daarom hebben we als persoonlijke bronnen, digitale vaardigheden en relevante competenties onderzocht. Een en ander is samengevat in onderstaand onderzoekmodel:



Figuur 1: Onderzoekmodel o.b.v. het job demands-resources Model

Methode van onderzoek

De dataverzameling heeft plaatsgevonden in april 2020, ten tijde van de “intelligente lockdown”, waarbij medewerkers veelal zijn verzocht om thuis te werken (met uitzondering van de vitale beroepen) en de scholen gesloten waren. In totaal hebben N=6419 medewerkers de vragenlijst ingevuld. We hebben in deze rapportage gekeken naar medewerkers die alle vragen over de eerdergenoemde thema's hebben beantwoord, waardoor het uiteindelijke aantal medewerkers in deze sample uitkwam op N = 5373. De vragenlijst is tot stand gekomen door een samenwerking tussen de gemeente Rotterdam (met name HR) en de [Kenniss Werkplaats Organisaties in een Slimme stad](#), waarbij diverse onderzoekers vanuit verschillende disciplines betrokken waren (bestuurskundigen sociologie respectievelijk Organisational Dynamics van de Erasmus Universiteit Rotterdam). Meetinstrumenten die in de vragenlijst zijn meegenomen staan hieronder kort vermeld. Hierbij is deels gebruik gemaakt van wetenschappelijk gevalideerde meetinstrumenten en deels vragen die vanuit de gemeente

Rotterdam zijn ingebracht omdat ze relevant waren om de specifieke maatregelen en acties van de gemeente tijdens de Coronacrisis te evalueren. De hele vragenlijst is beschikbaar op aanvraag.

Meetinstrumenten

In dit onderzoek zijn de volgende meetinstrumenten meegenomen:

Potentiële werkstressoren

- Werkdruk
 - Verstoorde Werk-privé balans
 - Geheel moeten thuiswerken
 - Extra (vs. geen extra) zorgtaken moeten verrichten
-

Potentiele hulpbronnen

- Tevredenheid met maatregelen gemeente tijdens de crisis
 - Effectief samenwerken met collega's tijdens de crisis
 - Ondersteuning van de leidinggevende tijdens de crisis
-

Persoonlijke competenties en vaardigheden

- Digitale vaardigheden
 - Werkgerelateerde competenties
-

Welzijn van medewerkers:

- Burn-out klachten
 - Bevlogenheid
-

Een kopie van deze vragenlijst is op aanvraag beschikbaar bij de KWP-Organisaties in een Slimme Stad (<https://organisatiesineenslimmestad.nl/>). Alle multi-item meetinstrumenten in het onderzoek bleken statistisch voldoende betrouwbaar (cronbach's alpha >.7).

Kwantitatieve analyses

Voor deze rapportage hebben we eerst gemiddelden en percentages van de hierboven genoemde meetinstrumenten berekend en geduid voor verschillende subgroepen (o.b.v. verschillen in opleiding, leeftijd en zorgtaken). Daarna hebben we regressieanalyses uitgevoerd om de hiervoor genoemde verbanden van het job demands-resources model te toetsen. Hierbij interpreteren we alleen verbanden als significant als de kans $p < .05$ ligt. Verder hebben we ook de sterkte van de relaties berekend (met de gestandaardiseerde coëfficiënt, of BETA). De specifieke statistische analyses die zijn uitgevoerd, kunt u vinden in de bijlagen.

Resultaten

Gemiddelde scores op meetinstrumenten

Tabel 1: Gemiddelden en standaard deviaties van de meetinstrumenten

	Aantal items	Gemiddeld	SD	Antwoordschaal
Werkdruk	3	2,50	0,98	1-5
Werk-privé balans	3	3,56	0,91	1-5
Tevredenheid met maatregelen gemeente Rotterdam	1	4,05	0,93	1-5
Effectief samenwerken met collega's tijdens crisis	1	3,70	0,88	1-5
Ondersteuning leidinggevende	1	3,94	0,90	1-5
Digitale vaardigheden	3	3,09	0,78	1-5
Competenties	10	4,15	0,42	1-6
Burnout klachten	3	2,75	1,10	1-7
Bevlogenheid	3	4,17	1,17	1-7

Ten eerste hebben we onderzocht hoe er gemiddeld genomen is gescoord door medewerkers van de gemeente Rotterdam op de eerder onderscheiden variabelen. In bovenstaande tabel vindt u gemiddelden, standaarddeviaties (SD) en de antwoordschaal die zijn gebruikt voor ieder van de meetinstrumenten. Hierbij vallen een aantal zaken op. We bespreken eerst de ervaren werkstressoren van medewerkers. De gemiddelde medewerker scoort een 2,5. Dit betekent dat medewerkers gemiddeld genomen 'soms' tot 'regelmatig' werkdruk ervaren. Echter, we zien hier ook een relatief grote spreiding in het antwoordpatroon van medewerkers (SD = 0,98). Bijna de helft (43%) van de medewerkers ervaart slechts 'soms' werkdruk, terwijl 25% van de medewerkers 'regelmatig' en 7% zelfs 'vaak' werkdruk ervaart.

Medewerkers scoorden hier gemiddeld een 3,56 op werk-privé balans, wat betekent dat medewerkers gemiddeld genomen tussen 'neutraal' en 'tevreden' in zaten op dit punt. Op de vraag of mensen volledig of gedeeltelijk moesten thuiswerken tijdens corona gaf 84% van alle medewerkers aan dat ze volledig moesten thuiswerken - 14% gaf aan gedeeltelijk te moeten thuiswerken. Daarnaast geeft zo'n 40% van de medewerkers aan dat ze te maken hebben gehad met extra zorgtaken die ze moesten uitvoeren ten tijde van de Coronacrisis (o.a. kinderopvang, verzorging van gezinsleden, familie).

Vervolgens onderzochten we ook diverse hulpbronnen. Gemiddeld genomen scoorden medewerkers een 4,05 op de vraag of medewerkers tevreden waren met de maatregelen van de gemeente tijdens de crisis, wat aangeeft dat medewerkers over het algemeen tevreden waren. Vervolgens zien we dat medewerkers gemiddeld een 3,7 scoren op effectief samenwerken, wat tussen 'neutraal' en 'tevreden' in zit. Ook is gevraagd naar de mate waarin medewerkers ondersteuning van hun leidinggevende hebben ontvangen. Gemiddeld scoorden medewerkers hier een 3,94, wat aangeeft dat medewerkers het gemiddeld genomen eens zijn met de stelling of ze voldoende ondersteuning hebben ontvangen van hun leidinggevende tijdens de Coronacrisis.

Op digitale competenties scoorden medewerkers een 3,09, wat aangeeft dat medewerkers vinden dat ze in redelijke mate beschikken over digitale vaardigheden. Medewerkers zijn ook gevraagd naar de mate waarin ze beschikten over 11 werkgerelateerde competenties. Deze competenties bestonden voor een deel uit future work skills, waarbij is gevraagd naar de mate van creativiteit, kritisch denken, oplossingsgericht werken en leergierigheid. Andere competenties die zijn uitgevraagd omvatten regels in acht nemen, samenwerking met anderen zoeken, resultaatgericht werken, politiek-bestuurlijk sensitief handelen, klantgericht werken en extern georiënteerd zijn. Medewerkers scoorden een 4,15 wat aangeeft dat medewerkers zichzelf gemiddeld genomen als 'goed' beoordelen op deze 11 competenties.

Tenslotte is gevraagd naar het welzijn van medewerkers. Burn-out is uitgevraagd door vragen te stellen over de mate waarin medewerkers zich uitgeput of leeg voelden n.a.v. hun werkzaamheden. Gemiddeld scoorden medewerkers een 2,75, wat aangeeft dat zich gemiddeld genomen af en toe zo voelden. Op eenzelfde schaal is gevraagd naar de mate waarin mensen zich bevlogen (vol energie, fit) voelden tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Mensen scoorden hier gemiddeld genomen een 4,14, wat aangeeft dat ze zich regelmatig (maar niet dikwijls) bevlogen voelden.

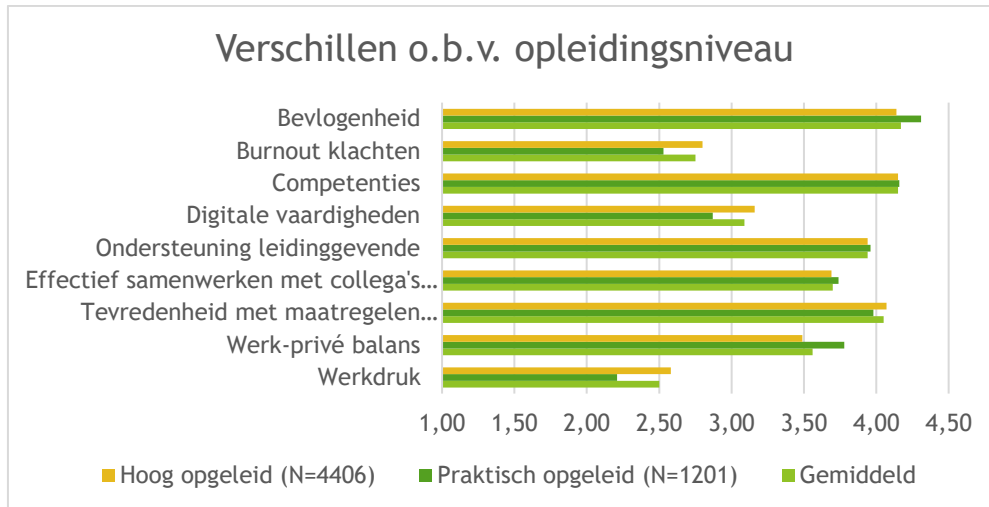
Vervolgens hebben we ook gekeken naar verschillen tussen diverse subgroepen medewerkers. We hebben diverse variantieanalyses uitgevoerd waarbij we keken naar verschillen in opleidingsniveau, het wel of niet hebben van extra zorgtaken tijdens Corona en verschillen in leeftijden tussen medewerkers.

Verschillen op basis van opleidingsniveau

Met betrekking tot opleidingsniveau hebben we een onderscheid gemaakt tussen "praktisch" (Basisonderwijs, MAVO, VMBO, MBO en vergelijkbaar) en "hoog" opgeleid (HAVO/VWO, HBO, WO). Hierbij hebben we middels een variantieanalyse onderzocht of er significante verschillen zijn tussen deze groepen.

Wanneer we kijken naar de verschillen tussen deze groepen dan valt op dat praktisch opgeleiden gemiddeld genomen significant minder werkdruk en meer werk-privé balans hebben ervaren dan hoogopgeleiden. Ook zien we dat minder praktisch opgeleiden vaker volledig hebben thuisgewerkt dan hoogopgeleiden.

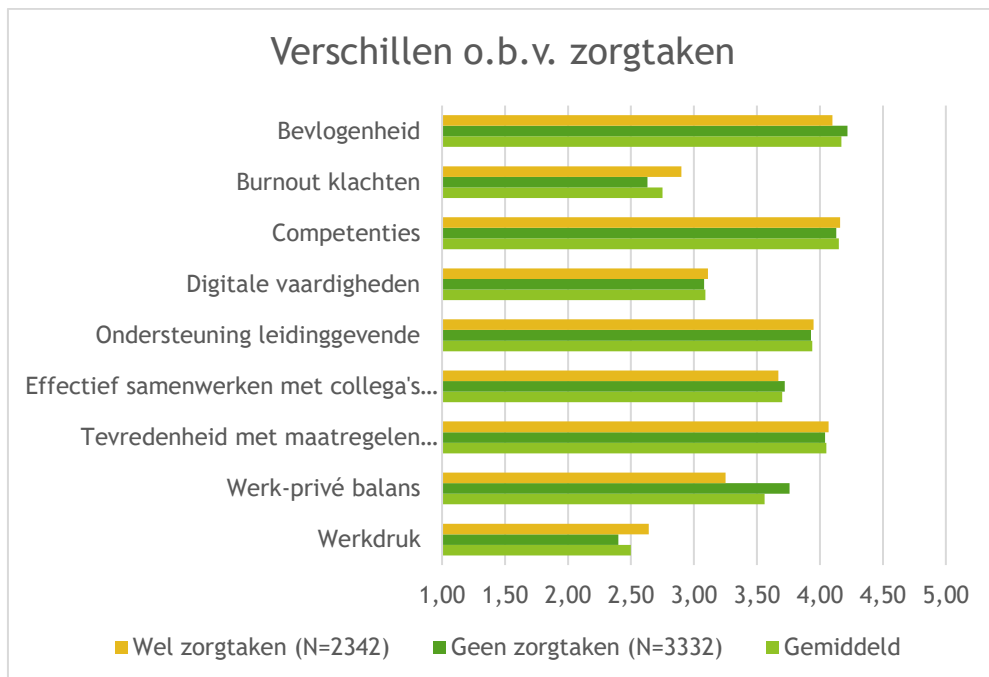
Verder valt op dat hoogopgeleiden over wat meer (zelf gerapporteerde) digitale vaardigheden beschikken dan praktisch opgeleiden. Tenslotte is het opvallend dat praktisch opgeleiden lager scoren op burn-out klachten en hoger op bevlogenheid dan hoogopgeleiden.



Figuur 3: Verschillen in gemiddelden tussen medewerkers o.b.v. opleidingsniveau

Verschillen op basis van wel/geen zorgtaken

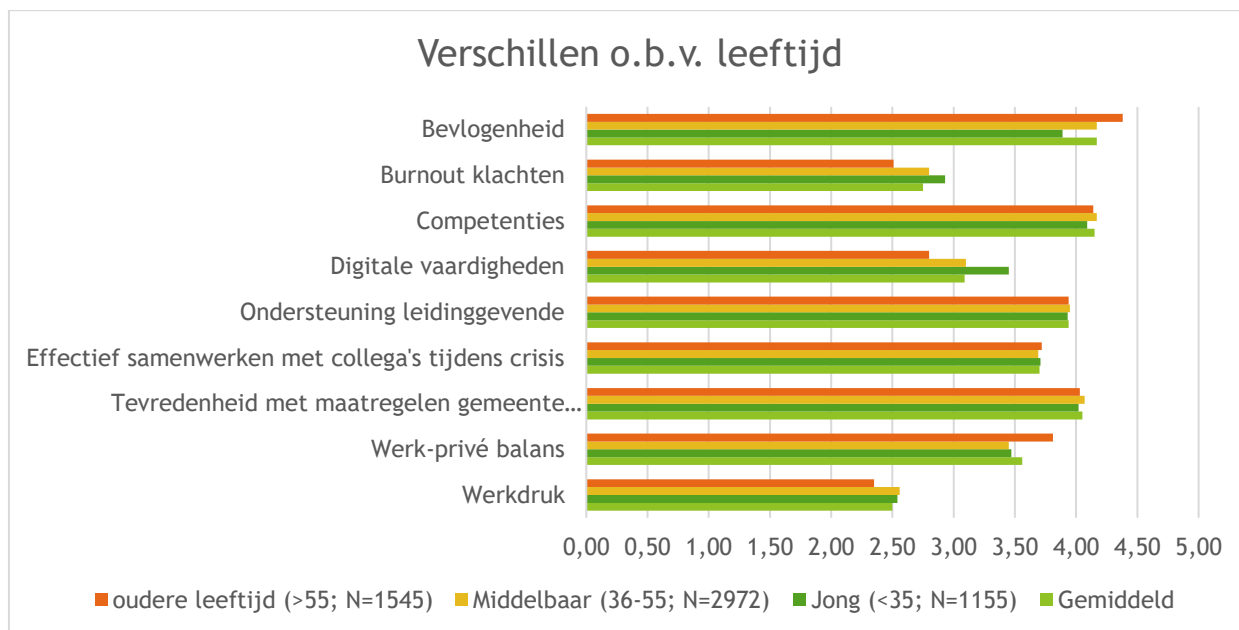
Als we kijken naar significante verschillen tussen medewerkers die wel of geen zorgtaken hadden dan valt op dat medewerkers met zorgtaken meer werkdruk en een minder goede werk-privé balans hebben ervaren dan medewerkers zonder zorgtaken. Verder valt vooral op dat de mate van burn-out klachten onder medewerkers met zorgtaken hoger lag dan bij medewerkers zonder extra zorgtaken.



Figuur 4: Verschillen tussen medewerkers o.b.v. zorgtaken

Verschillen op basis van leeftijd

Tenslotte hebben we verschillen in leeftijd onderzocht, waarbij medewerkers van jonge (leeftijd <35), middelbare (36-55) en oudere (>55) leeftijden hebben vergeleken. Opvallend is dat oudere medewerkers significant minder werkdruk en een betere werk-privé balans ervaren dan medewerkers van jonge en middelbare leeftijd. Verder valt op dat jongere medewerkers over meer digitale vaardigheden beschikken dan oudere collega's. Verder komen burn-out klachten vaker voorkomen bij jongere medewerkers dan oudere medewerkers. Ook valt op dat oudere medewerkers vaak meer bevlogenheid rapporteren dan jongere medewerkers.



Figuur 5: Verschillen tussen medewerkers o.b.v. leeftijd

Toetsing van het job demands-resources model

Vervolgens zijn er diverse regressieanalyses uitgevoerd om de aannamen uit het job demands-resources model zoals benoemd in het theoretisch kader te toetsen. We gaan eerst in op het energetische proces, waarbij we de relatie tussen werkstressoren en burn-out klachten toetsen. Daarna gaan we in op het motivationele proces, waarbij we de resultaten voor wat betreft de verbanden tussen hulpbronnen, persoonlijke bronnen en bevlogenheid benoemen. Tenslotte bespreken we de onderlinge verbanden tussen de diverse werkstressoren, hulp- en persoonlijke bronnen.

Het energetische proces: werkstressoren en burn-out klachten

Als eerste onderzochten we de samenhang tussen werkstressoren en burn-out klachten. Uit resultaten van de regressieanalyse blijkt dat een minder goede werk-privé balans (i.e. werk-privé conflict) en een hogere werkdruk zoals verwacht positief samenhangen met burn-out klachten onder medewerkers. Met andere woorden, medewerkers die kampen met een hogere werkdruk en een slechtere werk-privé balans hebben meer last van burn-out klachten. Ook blijkt uit de resultaten dat medewerkers die volledig moeten thuiswerken meer burn-out klachten ervaren dan medewerkers die dat slechts gedeeltelijk moesten doen. Bovendien was dit verband sterker voor medewerkers zonder kinderen.

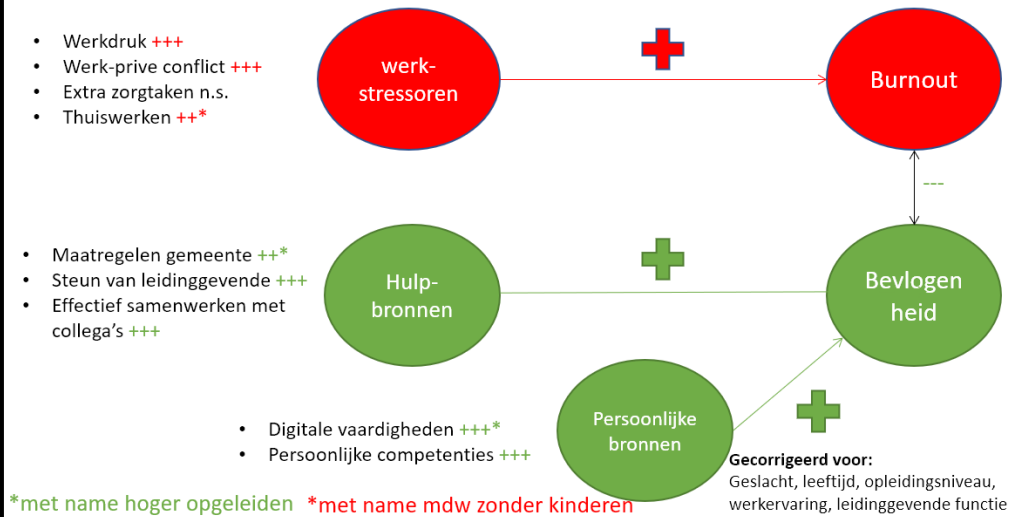
Het motivationele proces: (persoonlijke) hulpbronnen en bevlogenheid

Vervolgens onderzochten we de samenhang tussen (persoonlijke) hulpbronnen en bevlogenheid. Uit de regressieanalyses blijkt dat tevredenheid met de maatregelen van de gemeente Rotterdam positief samenhangen met bevlogenheid. Dus hoe groter de mate van tevredenheid met de maatregelen, hoe meer bevlogen medewerkers zijn. Vervolgens zien we dat ook de ondersteuning van de leidinggevende tijdens de crisis en het effectief kunnen samenwerken met collega's positief is gerelateerd aan bevlogenheid. Met andere woorden, medewerkers die meer ondersteuning ervaren van hun leidinggevend en effectiever kunnen samenwerken met collega's ervaren meer bevlogenheid.

Medewerkers die over meer digitale vaardigheden en competenties beschikken, rapporteren meer bevlogenheid. Hierbij was het verband tussen digitale competenties en bevlogenheid voor hoogopgeleiden sterker aanwezig dan voor praktisch opgeleiden. Ook is er een duidelijk negatief verband tussen bevlogenheid en burn-out klachten; medewerkers die meer bevlogen zijn ervaren minder burn-out klachten.



Resultaten onderzoeksmodel

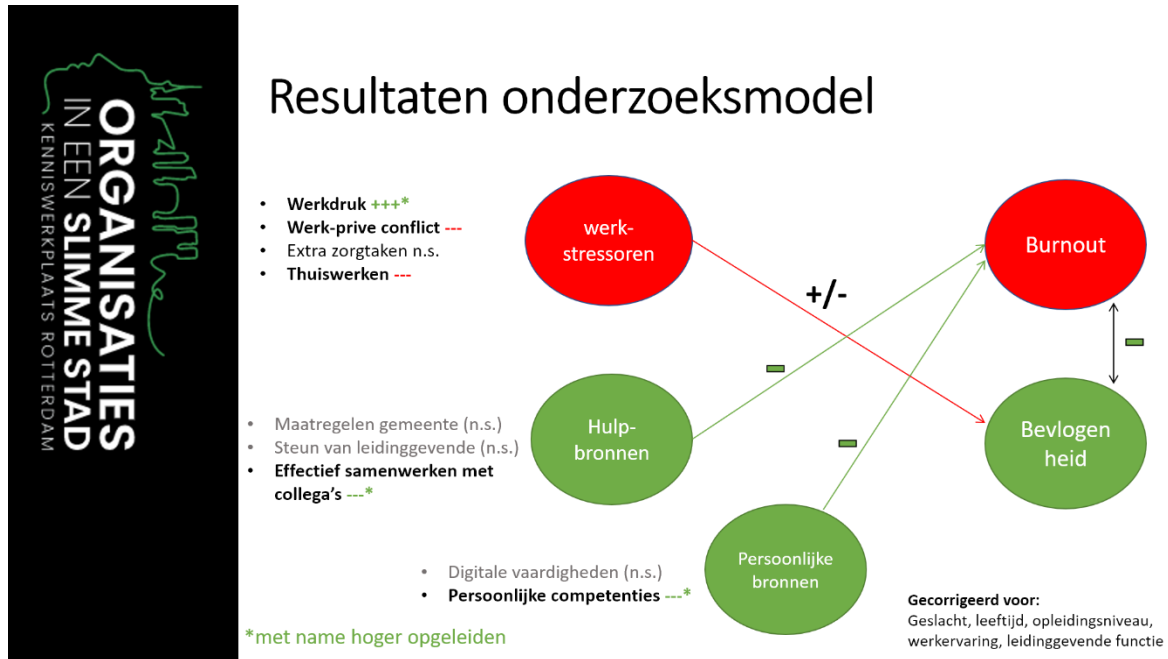


Figuur 6: Resultaten van het onderzoeksmodel (a.h.v. multiële regressieanalyse)

Additionele analyses: Crossverbanden en onderlinge samenhang van werkstressoren, (persoonlijke) hulpbronnen

Naast het energetische en motivationele proces onderzochten we ook zogenaamde crossverbanden. Hangen werkstressoren ook samen met bevlogenheid of, omgekeerd, zijn hulpbronnen en persoonlijke bronnen ook gerelateerd aan burn-out klachten. Dit bleek deels het geval. Zo blijkt een verminderde werk-privé balans (werk-privé conflict) en het moeten thuiswerken negatief samen te hangen met bevlogenheid. Dus, medewerkers met een slechtere werk-privé balans die verplicht moesten thuiswerken zijn minder bevlogen. Ook zagen we dat het effectief kunnen samenwerken met collega's en persoonlijke competenties direct negatief gerelateerd zijn aan burn-out klachten. Dus, medewerkers die effectiever kunnen samenwerken en over meer competenties beschikken minder burn-out klachten ervaren. Deze relaties waren sterker aanwezig voor hoger opgeleiden.

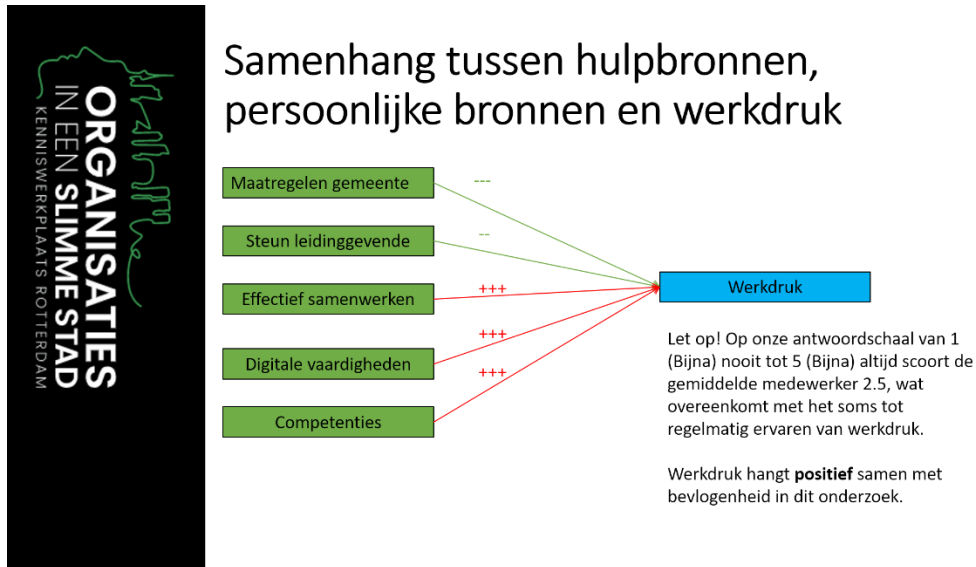
Er is ook een opvallende, positieve relatie tussen werkdruk en bevlogenheid. Hoe meer werkdruk medewerkers ervaren, hoe groter hun bevlogenheid is. Merk hierbij op dat medewerkers bij de gemeente Rotterdam gemiddeld genomen slechts soms tot regelmatig werkdruk ervaren. Er lijkt dus gemiddeld genomen geen sprake te zijn van zogenaamde "overdruk" of overmatige "kwantitatieve" druk, waarbij medewerkers te veel moeten doen in te weinig tijd. Het is dus wellicht eerder een uitdaging om tijdens coronatijd iedereen voldoende aan het werk te kunnen houden dan dat het nodig zou zijn om overmatige werkdruk te voorkomen.



Figuur 7: Resultaten van crossverbanden (a.h.v. multiële regressieanalyse)

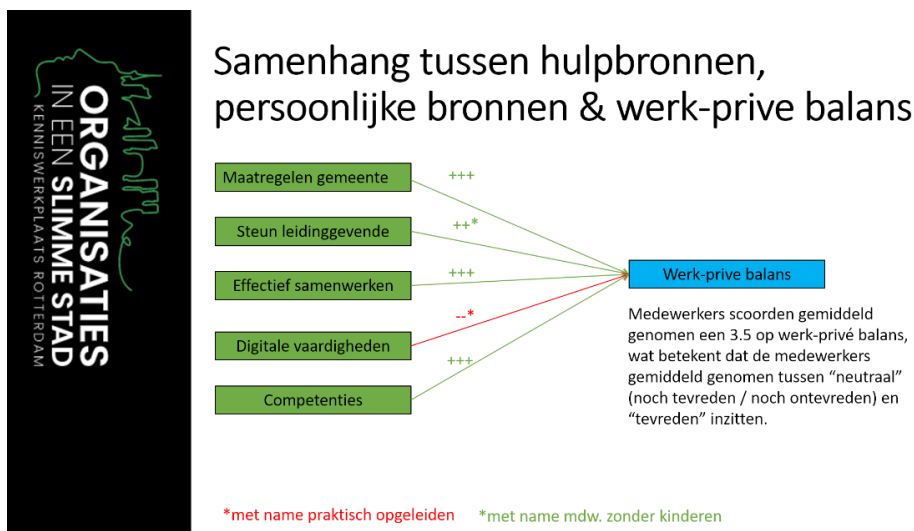
Tenslotte hebben we in een additionele regressieanalyse ook de onderlinge samenhang tussen werkstressoren en (persoonlijke) hulpbronnen onderzocht. We hebben hierbij met name onderzocht welke werkstressoren en hulpbronnen een verband vertonen met werkdruk en werk-privé balans, omdat deze twee factoren het sterkst samenhangen met het welzijn van medewerkers.

Maatregelen van de gemeente en de ondersteuning van leidinggevenden hangen negatief samen met het ervaren van werkdruk. Dus, maatregelen vanuit de organisatie en de ondersteuning van leidinggevenden lijken een belangrijke rol te spelen om de ervaren werkdruk bij medewerkers te verminderen. Omgekeerd blijkt dat het effectief kunnen samenwerken met collega's en het beschikken over digitale vaardigheden en competenties juist positief samenhangt met werkdruk. Met andere woorden, medewerkers die effectiever kunnen samenwerken en over meer digitale vaardigheden en competenties beschikken ervaren meer werkdruk. Wellicht is het zo dat deze medewerkers in deze unieke tijd extra belast zijn met werktaken die online moesten worden uitgevoerd, waardoor ze meer belast zijn.



Figuur 8: Resultaten van additionele regressieanalyse op werkdruk

Als we kijken naar de ervaren werk-privé balans dan blijkt dat dat de meeste hulpbronnen (maatregelen gemeente, steun leidinggevende, effectief samenwerken) en het beschikken over werkgerelateerde competenties positief samenhangen met werk-privé balans. Er is echter én uitzondering. We zien dat het hebben van digitale vaardigheden voor praktisch opgeleiden (MAVO, VMBO, MBO of vergelijkbaar) een negatieve samenhang vertoont met werk-privé balans. Dus, praktisch opgeleiden met meer digitale vaardigheden rapporteren een slechtere werk-privé balans. Dit kan wellicht worden verklaard door het feit dat medewerkers die over meer digitale competenties beschikken in coronatijd meer belast zijn met werkzaamheden, wat de werk-privé balans heeft aangetast. Wanneer medewerkers in deze groep wel over deze competenties beschikten, zijn ze wellicht meer belast met digitale werktaken tijdens de coronacrisis.



Figuur 9: Resultaten van additionele regressieanalyse op werk-privé balans

Bijlagen

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen (N = 5373)

	gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Werkdruk	2,50	0,98	1	-.273**	-0,009	.119**	-.064**	-0,018	-.044**	.127**	.115**	.411**	0,021
2 Werk-privé balans	3,56	0,91	-.273**	1	-0,01	-.279**	.124**	.289**	.164**	-0,012	.074**	-.414**	.374**
3 Geheel (vs. niet/gedeeltelijk) thuiswerken	84%		-0,009	-0,010	1	.057**	.061**	.047**	.054**	.084**	-0,002	.049**	-.095**
4 Extra (vs. geen extra) zorgtaken	40%		.119**	-.279**	.057**	1	0,015	-.026*	0,009	0,019	.035**	.118**	-.049**
5 Tevredenheid met maatregelen gemeente Rotterdam	4,05	0,93	-.064**	.124**	.061**	0,015	1	.210**	.270**	.059**	.036**	-.092**	.117**
6 Effectief samenwerken met collega's tijdens crisis	3,70	0,88	-0,018	.289**	.047**	-.026*	.210**	1	.423**	.072**	.073**	-.173**	.243**
7 Ondersteuning leidinggevende	3,94	0,90	-.044**	.164**	.054**	0,009	.270**	.423**	1	.072**	.062**	-.117**	.158**
8 Digitale vaardigheden	3,09	0,78	.127**	-0,01	.084**	0,019	.059**	.072**	.072**	1	.170**	.060**	.060**
9 Competenties	4,15	0,42	.115**	.074**	-0,002	.035**	.036**	.073**	.062**	.170**	1	-.037**	.212**
10 Burnout klachten	2,75	1,10	.411**	-.414**	.049**	.118**	-.092**	-.173**	-.117**	.060**	-.037**	1	-.429**
11 Bevlogenheid	4,17	1,17	0,021	.374**	-.095**	-.049**	.117**	.243**	.158**	.060**	.212**	-.429**	1

** . Correlatie is significant op het $p < 0.01$ niveau level (tweezijdige toets).

* . Correlatie is significant op het $p < 0.05$ level (tweezijdige toets).

Multipiele regressieanalyse: Burn-out klachten

	Burnout (N = 5373)					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	BETA	SIGN	BETA	SIGN	BETA	SIGN
Demografische karakteristieken						
Vrouw (vs. Man)	0,120		0,200		0,290	
Leeftijd	-0,150	***	-0,077	***	-0,070	***
Opleidingsniveau	0,092	***	0,008		0,006	
Aantal jaar werkzaam in huidige functie	0,045	**	0,028	*	0,023	
Leidinggevende functie	-0,018		-0,042	***	-0,036	**
Ambtenaar (vs. Externe inhuur of n/a)	0,014		0,005		0,006	
Werkstressoren tijdens Corona						
Werkdruk			0,322	***	0,332	***
Werk-privé balans			-0,326	***	-0,291	***
Geheel moeten thuiswerken (vs. gedeeltelijk/niet)			0,036	**	0,042	***
Extra zorgtaken (vs. geen extra taken)			-0,026	**	-0,017	
Hulpbronnen tijdens Corona						
Tevredenheid met Corona maatregelen gemeente					-0,016	
Effectief samenwerken met collega's tijdens crisis					-0,076	***
Steun leidinggevende tijdens crisis					-0,018	
Persoonlijke hulpbronnen						
Digitale vaardigheden					0,016	
Competenties					-0,045	***
R2 adjusted	3%		27,80%		28,70%	
delta R2			24,80%		0,90%	

Multipele regressieanalyse: Bevlogenheid

	Bevlogenheid (N = 5373)					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	BETA	SIGN	BETA	SIGN	BETA	SIGN
(Constant = 4.13)						
Demografische karakteristieken						
vrouw (vs. Man)	-0,049	***	-0,035	**	-0,036	0,005 **
Leeftijd	0,172	***	0,120	***	0,127	0,000 ***
Opleidingsniveau	-0,052	***	-0,018		-0,021	0,092
Aantal jaar werkzaam in huidige functie	-0,067	***	-0,057	***	-0,041	0,004 **
Leidinggevende functie	0,136	***	0,117	***	0,105	0,000 ***
Ambtenaar (vs. Extern, n/a)	-0,017		-0,021		-0,025	0,039 *
Werkstressoren						
Werkdruk			0,116	***	0,084	0,000 ***
Werk-privé balans			0,401	***	0,330	0,000 ***
Geheel moeten thuiswerken (vs. gedeeltelijk/niet)			-0,063	***	-0,077	0,000 ***
Extra zorgtaken (vs. Geen extra taken)			0,063	***	0,045	0,000 ***
Motiverende werkomstandigheden tijdens crisis						
Tevredenheid met Corona maatregelen gemeente					0,039	0,002 **
Effectief samenwerken met collega's tijdens crisis					0,112	0,000 ***
Steun leidinggevende tijdens crisis					0,040	0,003 ***
Persoonlijke hulpbronnen						
Digitale vaardigheden					0,045	0,001 ***
Competenties					0,149	0,000 ***
R2 adjusted	5%		19,30%		24,10%	
delta R2			13,90%		4,80%	