

WERKDRUK IN HET HOGER
BEROEPSONDERWIJS
Werkdrukmeting en werkdrukbeleid

- eindrapport -

drs. O. Verheij
dr. M. Gemmeke

Amsterdam, december 2005
RegioPlan publicatienr. 1336

RegioPlan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: 020 - 5315315
Fax : 020 - 6265199

Onderzoek uitgevoerd door RegioPlan Beleids-
onderzoek in opdracht van het Arboservicepunt
Hoger Onderwijs en Onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	I
1. Inleiding.....	1
1.1. Achtergrond	1
1.2. Monitor arboconvenanten	2
1.3. Onderzoeksopzet.....	2
1.4. Respons.....	4
2. Werkdrukmeting 2005.....	7
2.1. Vergelijking nulmeting en eindmeting.....	8
2.2. Werkdrukbeleid.....	22
2.3. Conclusies	5
3. Good practices	29
3.1 Inleiding.....	29
3.2 Fontys Hogescholen	29
3.3 Saxion Hogescholen.....	31
3.4 Hogeschool Rotterdam.....	34
3.5 HAS Den Bosch.....	36
3.6 Hanzehogeschool Groningen.....	38
Bijlagen	41
Bijlage 1 Schalen en bijbehorende items	43

SAMENVATTING

Aanleiding en achtergrond van het onderzoek

In 2000 hebben sociale partners, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap het deelconvenant 'Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (HOO)' afgesloten. In dit convenant spraken alle betrokkenen onder andere af dat de werkdruk in het HBO gedurende de looptijd van het convenant met tien procent gereduceerd moest worden. Een onderzoek van Falke & Verbaan¹ naar werkdruk in het HBO is hierbij aangemerkt als nulmeting.

Werkdrukmeting 2005

In voorliggend onderzoek presenteren we de resultaten van een herhalingsmeting (de zogeheten eindmeting) zoals die in oktober 2005 onder een steekproef van het HBO-personeel is gehouden. Deze resultaten vergelijken we met de uitkomsten van de nulmeting. Hiermee kan worden beoordeeld of de doelstellingen van het arboconvenant zijn gehaald.

Resultaten

Het afnemen van de werkdruk zoals bedoeld in het convenant is geoperationaliseerd als het afnemen van de omvang van de risicogroepen ten gevolge van "werkhoeveelheid en werktempo" en "emotionele belasting". Deze risicogroepen lopen een verhoogd risico op problemen ten gevolge van deze aspecten van werkdruk. We zien dat de doelstelling van het convenant is gehaald voor wat betreft de risicogroep als gevolg van emotionele belasting. Deze is met 25 procent in omvang afgenomen. De doelstelling met betrekking tot de risicogroep als gevolg van werkhoeveelheid en werktempo is niet gehaald. In plaats van te zijn afgenomen is de omvang van deze groep juist sterk toegenomen, namelijk met 150 procent.

Good practices

Naast de werkdrukmeting hebben we vijf *good practices* geïdentificeerd en beschreven. Het gaat hierbij om projecten die er op gericht zijn om een nieuwe invulling te geven aan het werkdrukbeleid op verschillende hogescholen. Deze beschrijvingen zijn bedoeld als voorbeeld voor andere hogescholen om inspiratie op te doen over mogelijke invullingen voor het eigen werkdrukbeleid.

¹ Verbaan, D. en S. van Helvoort: "een onderzoek naar beleefde werkdruk bij de hogescholen" (2000).

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond

In november 2000 sloten sociale partners, het ministerie van SZW en het ministerie van OCW het deelconvenant 'Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (HOO)' af. Met dit arboconvenant gaven de partijen invulling aan het terugdringen van ziekteverzuim door een betere aanpak van de oorzaken daarvan. Een van de doelstellingen van het convenant was het terugdringen van het arbeidsrisico werkdruk met tien procent. *"Partijen stellen zich ten doel de risicopopulatie met betrekking tot het arbeidsrisico psychische belasting (werkdruk) op uiterlijk 1 december 2004 met een percentage van ten minste tien procent terug te brengen. Dit reductiepercentage dient te worden bereikt door psychische belasting (werkdruk) voor werknemers in alle functiegroepen en voor elke contractomvang evenredig terug te dringen waarbij prioriteit wordt gegeven aan die groepen werknemers waarbij in de nulmeting een aanzienlijk hogere dan gemiddelde werkdruk is geregistreerd"*.

Bij het einde van de convenantperiode dient een eindmeting gehouden te worden, zodat geëvalueerd kan worden of de doelstelling van het convenant is gehaald. Dit zal niet voor alle convenantpartijen kunnen worden vastgesteld. De BBC-HOO heeft namelijk besloten dat er bij de universiteiten en de onderzoeksinstituten geen eindmeting werkdruk zal plaatsvinden. Voor de onderzoeksinstituten heeft dit besluit te maken met het feit dat de nulmeting pas relatief laat, in 2002, is uitgevoerd. De termijn is dan te kort om nu een eindmeting te laten plaatsvinden. Voor de universiteiten geldt dat het lastig is gebleken om een betrouwbare nulmeting uit te voeren. Voor het HBO is bij de start van het convenant een onderzoek van Falke & Verbaan¹ naar de beleefde werkdruk als nulmeting aangemerkt. Bij het aflopen van de convenantperiode dient een eindmeting gehouden te worden, zodat geëvalueerd kan worden of de doelstelling van het convenant is gehaald.

Voorliggend onderzoek bestaat in feite uit twee onderdelen. In het eerste deel (hoofdstuk 2) bespreken we de werkdrukmeting in het HBO en de vergelijking hiervan met de meting uit 2000. Daarnaast beschrijven we in hoofdstuk 3 verschillende *good practices*. Hierin komen verschillende vormen van werkdrukbeleid binnen de hogescholen aan de orde.

¹ Verbaan, D. en S. van Helvoort: 'Een onderzoek naar beleefde werkdruk bij de hogescholen' (2000).

1.2 Monitor arboconvenanten

Ten behoeve van de evaluatie van deze en andere arboconvenanten is de monitor arboconvenanten² ontwikkeld. Deze monitor moet worden gezien als een meetinstrument en hij geeft verschillende handvatten voor het uitvoeren van (evaluatie)onderzoek in het kader van arboconvenanten, waaronder het convenant HOO.

In deze monitor is onder andere bepaald welke vragen in ieder geval gesteld moeten worden en welk deel van het totaal aantal werknemers benaderd mag worden. Standaard schrijft de monitor arboconvenanten het gebruik van bepaalde modules van de 'Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid' (VBBA-³) voor. Verschillende andere modules van de VBBA kunnen (als optie) ook worden afgenomen.

De monitor arboconvenanten kent een aantal zogenoemde 'kengetallen'. Deze kengetallen vormen een grenswaarde: personen die hoger dan deze grenswaarde scoren, lopen een verhoogd risico op (negatieve) effecten van werkdruk. De grenswaarden zijn (voor de hele werkende bevolking, dus ook andere sectoren dan HBO) vastgesteld op basis van empirische gegevens.

1.3 Onderzoeksopzet

In de opdrachtformulering voor de eindmeting werkdruk HBO wordt werkdruk opgevat als 'werkdrukbeleving'.⁴ Het gaat dus om de beleving van de psychische belasting. Om na te gaan of de doelstelling voor de reductie van werkdruk is gehaald, heeft de Branche Begeleidings Commissie (BBC) van het convenant een eindmeting laten uitvoeren.

Doel van het onderzoek was na te gaan of er inderdaad sprake is van een daling van tien procent in de ervaren werkdruk tussen de meting van 2000 en de situatie van 2005. Verder onderzochten we of de werkdruk voor verschillende categorieën werknemers evenredig teruggedrongen is. Wanneer de totale afname bijvoorbeeld tien procent is, mocht deze niet veroorzaakt zijn door een *afname* van dertig procent onder docenten en een *toename* van tien procent onder ondersteunend personeel.

² Zie ook: Dijkstra, L, H. Kroft en K.J. Oomkes: 'Handleiding Monitor Arboconvenanten' (2004).

³ De VBBA is een vragenlijst over arbo-omstandigheden waarin modules beschikbaar zijn voor verschillende aspecten. De VBBA is ontwikkeld door SKB vragenlijstservices.

⁴ We gebruiken hier de term 'werkdrukbeleving' of 'ervaren werkdruk' omdat dat in de literatuur een meer gangbare uitdrukking is dan 'beleefde werkdruk' zoals in de startnotitie wordt gehanteerd.

Naast het gebruik van de vragenlijst is een aantal inspirerende *good practices* beschreven. Deze beschrijvingen dienen ter inspiratie voor andere hogescholen en bieden enig inzicht in de wijze waarop hogescholen invulling geven aan het werkdrukbeleid.

In het onderzoek worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. *Hoe heeft de ervaren werkdruk in het HBO tussen 2000 en 2005 zich ontwikkeld?*
2. *Is daarmee de doelstelling van het convenant om de ervaren werkdruk met tien procent terug te dringen gerealiseerd?*

1.3.1 Onderzoeksmethoden

Deze onderzoeksvragen worden beantwoord met behulp van een schriftelijke enquête onder een steekproef uit het totale personeelsbestand van de hogescholen. Over de resultaten van deze enquête wordt gerapporteerd in hoofdstuk 2 van dit rapport.

In verband met de vergelijkbaarheid van de nul- en de eindmeting (resp. 2000 en 2005) is de vragenlijst uit de nulmeting als leidend aangenomen. Daarnaast zijn de voorwaarden zoals die in de monitor arboconvenanten zijn beschreven in aanmerking genomen.

Met het oog op de motivatie van de respondenten van het onderzoek is er voor gekozen om de vragenlijst zo kort mogelijk te maken. Er is dus een selectie gemaakt uit de vragenlijst die voor de nulmeting is gebruikt. Voor deze selectie zijn de volgende criteria gebruikt:

- verplichting monitor arbeidsconvenanten (module werkdruk en werkstress van de VBBA-vragenlijst);
- de mate waarin de schaalscores in de nulmeting afwijken van het landelijk gemiddelde (= de schaalscore voor de gehele beroepsbevolking).

Daarnaast is de vragenlijst ingekort door gebruik te maken van achtergrondgegevens van het pensioenfonds ABP. Dit heeft als voordeel dat deze gegevens niet meer van de respondent gevraagd hoeven te worden. Het nadeel is echter dat de vragenlijsten niet anoniem afgenomen kunnen worden: er moet immers een koppeling gemaakt kunnen worden tussen de achtergrondgegevens en de antwoorden van deze respondent. In hoofdstuk 2 geven we een overzicht van de schalen (onderwerpen) die in de vragenlijst zijn opgenomen.

Voor deelname aan de enquête zijn 3300 personen benaderd. Gezien de vergelijkbaarheid tussen de nulmeting (2000) en de huidige eindmeting zou een grotere steekproef wenselijk zijn, maar de voorwaarden van de monitor arboconvenanten verhinderen een steekproef groter dan tien procent van de populatie.

Voor de vergelijking met de nulmeting (2000) is een analyse uitgevoerd op de data van de nul- en de eindmeting gezamenlijk. Hierover wordt in hoofdstuk 2 gerapporteerd.

Verder zijn op verzoek van de opdrachtgever vijf zogenaamde 'good practices' beschreven. Dit zijn projecten van hogescholen die zijn opgezet om de werkdruk te reduceren. Deze beschrijvingen zijn opgenomen met het oogmerk dit rapport ook voor de deelnemende hogescholen een concrete meerwaarde te geven. Naast het feit dat dit een doel in zichzelf vormt, verhoogt het opnemen van dit deel in het onderzoek de bereidheid van de hogescholen om deel te nemen.

Deze projecten zijn in twee stappen geïdentificeerd. In de eerste stap is, mede op basis van informatie van het Arboservicepunt, een inventarisatie gehouden. Hiervoor zijn contactpersonen per hogeschool benaderd. Met hen is een kort interview gehouden om een goed beeld van de projecten te krijgen.

In de tweede stap zijn de meest veelbelovende projecten geselecteerd. De contactpersonen van deze hogescholen zijn nogmaals benaderd en diepgaander geïnterviewd. Op basis van deze informatie zijn bondige beschrijvingen geschreven.

De casebeschrijvingen moeten niet worden gezien als onderdeel van de beantwoording van de onderzoeksvragen, maar meer als praktisch hulpmiddel voor de sector zelf. De onderzochte cases bieden inspiratie voor hogescholen om hun eigen werkdrukbeleid vorm te geven. De vijf cases staan beschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport.

1.4 Respons

De werving van respondenten voor dit onderzoek is in twee fasen verlopen. In de eerste fase zijn alle hogescholen benaderd met het verzoek om hun personeelsleden te mogen benaderen en om gegevens over hun personeel uit de registratie van het pensioenfonds ABP te mogen gebruiken. Hier voor zijn 44 hogescholen benaderd. Vanwege fusies tussen hogescholen bleken uiteindelijk nog 40 zelfstandige hogescholen te bestaan⁵. Hiervan verleenden 29 hogescholen oftewel 73 procent toestemming om hun personeel te benaderen. Redenen om niet mee te werken waren voornamelijk als volgt:

- de betreffende hogeschool had recent zelf een werkdrukonderzoek uitgevoerd of ging dat in de nabije toekomst doen;
- privacybescherming van de medewerkers.

⁵ Het Van Hall instituut en Hogeschool Larenstein zijn samengegaan. Hogeschool De Horst is opgegaan in de Hogeschool van Utrecht, de HES Amsterdam is deel van Hogeschool van Amsterdam. Hogeschool Diederik is deel van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

In de tweede fase is uit het personeelsbestand van deze 29 hogescholen een steekproef van 3300 personen getrokken. Hierbij is stratificatie naar omvang van de instelling toegepast, zodat ook het personeel van kleine hogescholen voldoende in de steekproef zou worden opgenomen volgens de voorwaarde zoals die in tabel 1 is beschreven.

Tabel 1.1 Aantal mensen in de steekproef bij gegeven omvang

Aantal personeelsleden	Minimum aantal personen in steekproef (per hogeschool)
<100	25
100-500	50
500-1000	75
>1000	100

Alle respondenten hebben thuis een vragenlijst en een brief gekregen om hen uit te nodigen deel te nemen aan het onderzoek. In deze brief was ook een set unieke inloggegevens opgenomen waarmee de respondent eenmalig de vragenlijst via het internet kon invullen.

Tijdens de dataverzameling bleek dat twee deelnemende werkgevers meer dan alleen een hogeschool omvatten. Daardoor zijn ook (enkele) mensen die niet in het HBO werkzaam zijn in de steekproef opgenomen. Van deze werkgevers zijn in totaal 225 werknemers in de steekproef opgenomen.

Om de 'onterechte' deelnemers uit de respons te houden zijn twee maatregelen genomen. In de eerste plaats is tijdens de handmatige controle op ingestuurde vragenlijsten geprobeerd deze mensen te selecteren, bijvoorbeeld aan de hand van opmerkingen die op de vragenlijsten zijn geschreven. Verder is, voor alle zekerheid, in de analyse alleen gewerkt met de respondenten die hebben aangegeven dat zij bij het onderwijsgevend personeel horen.

De consequentie van dit probleem is dat de respons niet meer nauwkeurig te bepalen is. Dit is immers het percentage ingevulde vragenlijsten ten opzichte van het aantal in de steekproef uitgezette vragenlijsten. Nu weten we wel het aantal uitgezette vragenlijsten, maar we weten ook dat een (klein) deel hier van terecht is gekomen bij mensen die niet in de steekproef thuishoren. Het aantal "juist" uitgezette vragenlijsten is dus iets lager dan het aantal werkelijk verstuurd vragenlijsten.

1.4.1 'Schone' respons

De dataverzameling heeft een (ongewogen) respons opgeleverd van 1212 respondenten; 250 via internet en 962 schriftelijk. Na opschonen van het bestand blijven nog 1187 bruikbare cases over. Dit betekent een responspercentage van 36,3 procent.

Tabel 1.2 Responsverdeling

Variabele		Aantal	Percentage
Geslacht	Man	557	46,9%
	Vrouw	630	53,1%
Aanstelling	Vast contract	1073	90,6%
	Tijdelijk contract	98	8,3%
Omvang aanstelling	<0,2 fte	24	2,0%
	0,2-0,4 fte	76	6,4%
	0,4-0,6%	177	15,0%
	0,6-0,8 fte	214	18,1%
	> 0,8 fte	689	58,4%
Categorie personeel	Ondersteunend en beheerspersoneel	417	35,2%
	Management	111	9,4%
	Onderwijsgevend personeel	657	55,5%

Om tot een goede analyse te komen, zijn weegfactoren gebruikt voor de achtergrondkenmerken leeftijd, geslacht en werkgever. Wegen naar de variabele 'categorie personeel' was niet mogelijk omdat niet bekend is hoe deze verdeling in het totale veld is. Managementpersoneel wordt doorgaans tot het ondersteunend en beheerspersoneel gerekend.

2 WERKDRUKMETING 2005

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van de werkdrukmeting 2005 gepresenteerd. Werkdruk bestaat uit diverse deelaspecten. Elk van deze deelaspecten is afzonderlijk gemeten.

Om deelaspecten te meten, is gewerkt met zogenoemde 'schalen'. Dit zijn clusters van vragen (items) die een onderlinge samenhang vertonen en gezamenlijk een onderliggend verschijnsel meten. In de vragenlijst van de eindmeting wordt gebruik gemaakt van de volgende schalen. (zie tabel 2.1)

Tabel 2.1 Naam en aantal items per schaal

Schaal	Aantal items
Werktempo en werkhoeveelheid	11
Emotionele belasting	7
Afwisseling in het werk	6
Zelfstandigheid in het werk	11
Relatie met directe leiding	9
Plezier in het werk	9
Herstelbehoefte	11
Gevolgen van werkdruk/werkstress	6
Informatie	7
Communicatie	4
Loopbaanmogelijkheden	4
Piekeren	4
Overige vragen over de organisatie en relaties op het werk*	14
Overige vragen over arbeidsvoorwaarden*	12
Vragen over werkdrukbeleid*	6

* Deze deelaspecten zijn geen schalen. Over deze onderwerpen wordt per item gerapporteerd.

Een overzicht van de vragen die per schaal zijn gesteld is te vinden in bijlage 1 van dit rapport.

Van alle respondenten wordt een score op de schaal berekend, die voor dat deelaspect van werkdruk uitdrukt hoe sterk de respondent werkdruk ervaart. Om de hoogte van de ervaren werkdruk voor de hele groep uit te drukken berekenen we de gemiddelde werkdruk. Per deelaspect maken we in dit hoofdstuk een vergelijking tussen gemiddelde werkdruk in de nulmeting en de eindmeting.¹ De schaalscores zijn genormeerd, dat wil zeggen dat alle schalen van 0 tot 100 lopen, ongeacht het aantal items dat er in is

¹ Het kan voorkomen dat in dit rapport andere cijfers worden gehanteerd dan in Verbaan&Van Helvoort (2000). In dat onderzoek zijn sommige items per abuis niet omgecodeerd.

opgenomen. Om een schaalscore te kunnen berekenen is de voorwaarde dat de respondent minstens tweederde van de items in een schaal beantwoord moet hebben.

Voor twee schalen zijn referentiewaarden vastgesteld. Het gaat hierbij om een waarde waarvan is vastgesteld dat een persoon die boven de waarde scoort een verhoogd risico op (negatieve) effecten van werkdruk loopt. De schalen waarvoor dit is vastgesteld zijn 'werktempo en werkhoeveelheid' en 'emotionele belasting'. Voor deze twee schalen presenteren we het verschil tussen de nulmeting en eindmeting in het percentage werknemers dat boven de referentiewaarde scoort. Op basis hiervan stellen we vast of de reductie van tien procent in ervaren werkdruk ten opzichte van de nulmeting is gerealiseerd. We zijn daarvoor nagegaan of de groep die boven de referentiewaarde scoorde bij de nulmeting, in de eindmeting met tien procent is afgenomen.

Eerst presenteren we de gemiddelde schaalscores over de hele onderzoeksgroep, vervolgens over de categorieën onderwijsgevend personeel, onderwijsondersteunend personeel en management.

2.1 Vergelijking nulmeting en eindmeting

2.1.1 Vergelijkbaarheid van de twee metingen

De cijfers uit de nulmeting hebben betrekking op een respons van 43 procent (2166 personen), de cijfers uit de eindmeting hebben betrekking op een respons van 36,3 procent (1187 personen). Hoewel de absolute omvang van de respons vrij sterk verschilt, zijn beide groepen desondanks goed met elkaar vergelijkbaar omdat het responspercentage in beide onderzoeken elkaar redelijk benadert.

De verdeling over de verschillende functiecategorieën ziet er voor de nulmeting en de eindmeting als volgt uit. Met het oog op de vergelijkbaarheid tussen beide metingen worden alleen de percentages gepresenteerd.

Tabel 2.2 Verdeling over de functiecategorieën per meting (2000: n=2081 2005: n=1187)

	2000	2005
Onderwijzend personeel	63%	56%
Onderwijsondersteunend personeel	30%	34%
Management	7%	10%

Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven kon niet worden gewogen voor deze achtergrondvariabele. Hoewel weging de vergelijking wellicht nauwkeuriger

zou maken zijn de verschillen klein genoeg om van vergelijkbare verdelingen te kunnen spreken.

2.1.2 Werktempo en werkhoeveelheid

Om het oordeel van werknemers over werktempo en werkhoeveelheid in beeld te brengen, is bijvoorbeeld gevraagd of de respondenten vinden dat ze snel moeten werken, of ze voldoende tijd hebben om hun werk te doen en of ze het kalmer aan zouden willen doen. In onderstaande tabel is de gemiddelde score op deze schaal te zien voor de onderzoeksgroep als geheel en uitgesplitst naar categorie personeel. Naarmate de gemiddelde schaal-score hoger ligt, is het ervaren werktempo en de werkhoeveelheid hoger.

Tabel 2.3 Schaalscores voor werktempo en werkhoeveelheid (2000: n=2156 2005: n=1179)

	2000	2005
Totale groep	40,55	50,20
Onderwijzend personeel	41,62	51,95
Onderwijsondersteunend personeel	37,28	46,21
Management	42,74	54,15

In vergelijking met de nulmeting is zowel voor de totaalgroep als voor de personeelscategorieën de schaalscore een stuk hoger. De gevonden verschillen zijn statistisch significant.

De score voor ervaren werktempo en werkhoeveelheid ligt in 2005 het hoogst voor managers en voor het onderwijzend personeel. Onderwijsondersteunend personeel scoort lager.

De referentiewaarde² voor de schaal 'werktempo en werkhoeveelheid' is vastgesteld op 57,57. In onderstaande tabel wordt weergegeven hoeveel procent van de werknemers boven deze referentiewaarde scoorde in de nulmeting en in de eindmeting.

Tabel 2.4 Percentage in de risicogroep ten gevolge van werktempo en werkhoeveelheid (2000: n=2156 2005: n=1179)

	2000	2005
Totale groep	14%	35%
Onderwijzend personeel	16%	39%
Onderwijsondersteunend personeel	9%	26%
Management	15%	43%

² Het gaat hierbij om een waarde waarvan is vastgesteld dat een persoon die boven de waarde scoort een verhoogd risico op (negatieve) effecten van werkdruk loopt. De totale groep van mensen die boven de referentiewaarde scoren, wordt aangeduid als de risicogroep.

Ten opzichte van de meting in 2000 is het deel van de werknemers dat in de risicogroep valt aanzienlijk gestegen, namelijk met 21 procentpunt. Dat is een relatieve stijging van 150 procent. Het verschil tussen de twee metingen is statistisch significant.

Ongeveer één op de drie werknemers in het HBO loopt een verhoogd risico op klachten ten gevolge van werktempo en werkhoeveelheid. In alle personeelscategorieën loopt een groot deel van het personeel een verhoogd risico, waarbij management en onderwijzend personeel een nog grotere risicogroep kennen dan het onderwijsondersteunend personeel.

2.1.3 Emotionele belasting

Het oordeel over emotionele belasting is gebaseerd op vragen over het persoonlijk beroep dat op mensen wordt gedaan om hun werk uit te voeren. Ook moeilijke contacten met derden (bijvoorbeeld studenten) komen in deze schaal aan de orde. Naarmate de gemiddelde schaalscore hoger is, is de emotionele belasting hoger.

Tabel 2.5 Schaalscores voor emotionele belasting (2000: n=2156 2005: n=1179)

	2000	2005
Totale groep	33,70	32,13
Onderwijzend personeel	34,91	33,42
Onderwijsondersteunend personeel	28,81	28,23
Management	40,28	38,47

De scores 'emotionele belasting' zijn in 2005 vrijwel gelijk gebleven aan die in 2000. Alleen voor de groep onderwijzend personeel is een statistisch significante daling opgetreden. Net als in 2000 zien we dat in 2005 de emotionele belasting voor managers het zwaarst is.

Net als bij werktempo en werkhoeveelheid is ook voor deze schaal een referentiewaarde vastgesteld. Deze ligt voor emotionele belasting echter een stuk lager, de waarde is 38,20, iemand komt dus 'makkelijker' in de risicogroep. In onderstaande tabel is weergegeven welk percentage per categorie in de risicogroep valt.

Tabel 2.6 Risicogroepen emotionele belasting (2000: n=2156 2005: n=1179)

	2000	2005
Totale groep	28%	21%
Onderwijzend personeel	29%	22%
Onderwijsondersteunend personeel	18%	17%
Management	45%	35%

Vooral managers lopen in 2005 een verhoogd risico op klachten ten gevolge van emotionele belasting. Het onderwijzend personeel scoort ongeveer even hoog als de totale groep, terwijl ondersteunend personeel minder vaak in de risicogroep valt. In vergelijking met 2000 is de omvang van de risicogroep duidelijk afgenomen. Deze afname wordt veroorzaakt door een daling van de omvang van de risicogroepen bij management en onderwijzend personeel, de omvang van de risicogroep bij onderwijsondersteunend personeel is vrijwel constant gebleven.

2.1.4 Afwisseling op het werk

De vragen die onder de noemer 'afwisseling in het werk' zijn gesteld, zijn bijvoorbeeld of de respondent op al zijn vaardigheden een beroep moet doen om zijn werk uit te voeren en of iemand voldoende eigen inbreng in zijn werk heeft. Naarmate de schaalscore hoger is, ondervindt de persoon minder afwisseling in zijn werk.

Tabel 2.7 Schaalscores voor afwisseling op het werk (2000: n=2160 2005: n=1180)

	2000	2005
Totale groep	63,19	37,25
Onderwijzend personeel	64,31	34,24
Onderwijsondersteunend personeel	58,63	42,60
Management	69,70	35,77

In vergelijking met de nulmeting is een forse daling opgetreden voor alle groepen afzonderlijk en voor de totale populatie. Dit duidt erop dat er meer afwisseling in het werk wordt ervaren. De gevonden verschillen zijn statistisch significant.

In tegenstelling tot de eerdere schalen zien we hier dat juist het onderwijsondersteunend personeel dit sterker voelt dan de andere groepen, die juist dicht bij elkaar liggen.

2.1.5 Zelfstandigheid in het werk

De vragen die onder de noemer 'zelfstandigheid in het werk' aan de respondenten zijn voorgelegd, gaan voornamelijk over het zelfstandig kunnen indelen van de werkzaamheden. Ook de vrijheid in de wijze van uitvoering geven aan de werkzaamheden komt hierin terug. Naarmate de schaalscores hoger zijn, wordt er minder zelfstandigheid in het werk ervaren.

Tabel 2.8 Schaalscores voor zelfstandigheid in het werk (2000: n=2158 2005: n=1177)

	2000	2005
Totale groep	57,07	46,20
Onderwijzend personeel	52,95	47,83
Onderwijsondersteunend personeel	61,48	44,28
Management	71,87	43,56

In vergelijking met de nulmeting zijn de schaalscores sterk gedaald. Dit duidt op een toegenomen gevoel van zelfstandigheid in het werk. De verschillen tussen beide metingen zijn statistisch significant.

In 2005 zien we dat op deze schaal de personeelscategorieën weinig van elkaar verschillen. Kennelijk voelt iedereen even veel (of even weinig) zelfstandigheid in het werk.

2.1.6 Relatie met de directe leiding

In deze schaal komen de verschillende aspecten van de relatie met de leidinggevende aan de orde. Hierbij kan worden gedacht aan de hulp die iemand van zijn leidinggevende verwacht, agressie, zich gewaardeerd voelen en de algemene sfeer tussen de respondent en zijn leidinggevende. Naarmate de schaalscore hoger is, is er sprake van een minder gunstige relatie met de leidinggevende.

Tabel 2.9 Schaalscores voor relatie met de directe leiding (2000: n=2151 2005: n=1175)

	2000	2005
Totale groep	47,23	30,86
Onderwijzend personeel	45,88	31,19
Onderwijsondersteunend personeel	49,05	29,37
Management	50,52	35,25

In vergelijking met 2000 is de schaalscore over de gehele linie gedaald. Dit duidt op een verbetering van de relatie met de directe leidinggevende. De daling is voor alle groepen personeelsleden statistisch significant.

Net als bij de zelfstandigheid in het werk zijn ook op deze schaal in 2005 de verschillen tussen de categorieën personeelsleden niet erg groot. Het management scoort iets hoger dan de andere groepen, hetgeen duidt op een minder gunstige verhouding met de directe leidinggevende.

2.1.7 Plezier in het werk

Voor deze schaal is bijvoorbeeld gevraagd of de respondenten tegen hun werk opzien, het juist prettig vinden om aan de werkdag te beginnen en of ze hun werk boeiend vinden. Naarmate de schaalscore hoger is, is er sprake van minder plezier in het werk.

Tabel 2.10 Schaalscores voor plezier in het werk (2000: n=2152 2005: n=1175)

	2000	2005
Totale groep	39,04	43,15
Onderwijzend personeel	38,92	42,43
Onderwijsondersteunend personeel	39,55	43,87
Management	39,48	44,68

We zien dat zowel in 2000 als in 2005 maar kleine verschillen tussen de categorieën personeel bestaan. Het verschil tussen 2000 en 2005 is wel aanwezig en statistisch significant. De stijging duidt op een afname in het plezier in het werk.

2.1.8 Herstelbehoefte

De schaal herstelbehoefte gaat over de vraag in hoeverre het personeel na het werk tijd nodig heeft om zich te herstellen, of dat iemand zich juist nog fit voelt. Naarmate de schaalscore hoger is, is er meer herstelbehoefte.

Tabel 2.11 Schaalscores voor herstelbehoefte (2000: n=2149 2005: n=1170)

	2000	2005
Totale groep	44,18	45,88
Onderwijzend personeel	47,72	50,05
Onderwijsondersteunend personeel	37,58	40,22
Management	41,15	41,81

Ten opzichte van 2000 lijkt de schaalscore iets te zijn gestegen. De gevonden verschillen zijn echter niet statistisch significant, wat betekent dat de verschillen door toeval veroorzaakt kunnen zijn.

We zien in 2005 dat het onderwijzend personeel een duidelijk hogere herstelbehoefte heeft dan de andere twee personeelscategorieën.

2.1.9 Informatie

Deze schaal gaat over de vraag of mensen zich voldoende geïnformeerd voelen om hun werk te kunnen doen. Het gaat hierbij zowel om informatie over de inhoud van het werk als terugkoppeling van leidinggevend en collega's over de manier waarop het werk vormgegeven wordt. Naarmate de schaalscore hoger is, is er meer (onbevredigde) behoefte aan informatie.

Tabel 2.12 Schaalscores voor informatiebehoefte (2000: n=2150 2005: n=1171)

	2000	2005
Totale groep	53,23	33,98
Onderwijzend personeel	54,97	37,22
Onderwijsondersteunend personeel	52,39	31,98
Management	44,15	22,65

Ten opzichte van de nulmeting is de score voor de informatiebehoefte gedaald. Dit duidt er op dat het personeel zich beter geïnformeerd voelt. Het management scoort hier bijzonder gunstig.

2.1.10 Communicatie

Deze schaal gaat over de mate waarin de respondenten tevreden zijn met de communicatie op de hogeschool. Naarmate de schaalscore hoger is, zijn mensen minder tevreden met de communicatie.

Tabel 2.13 Schaalscores voor communicatie (2000: n=2151 2005: n=1171)

	2000	2005
Totale groep	51,05	40,17
Onderwijzend personeel	53,40	41,35
Onderwijsondersteunend personeel	50,73	41,75
Management	34,35	27,85

De score voor de totale groep is gedaald van 51 naar 40 punten. Dit duidt op een grotere tevredenheid over de communicatie binnen de hogeschool. De gevonden verschillen tussen de twee metingen zijn statistisch significant.

Op deze schaal tekent zich een onderscheid af tussen het management en de overige personeelsleden; het management is duidelijk meer tevreden over de communicatie.

2.1.11 Loopbaanmogelijkheden

Voor deze schaal is aan de respondenten gevraagd hoe zij de invloed van hun huidige werk op hun eigen carrièrekansen zien. Hierbij is ingegaan op de financiële doorgroeimogelijkheden, de kansen op de arbeidsmarkt, bijscholingsmogelijkheden en het uitzicht op promotie. Naarmate de schaalscore hoger is, is de inschatting van de eigen loopbaanmogelijkheden negatiever.

Tabel 2.14 Schaalscores voor loopbaanmogelijkheden (2000: n=2149 2005: n=1170)

	2000	2005
Totale groep	44,17	44,93
Onderwijzend personeel	47,72	49,07
Onderwijsondersteunend personeel	37,57	39,70
Management	41,15	39,57

Ten opzichte van 2000 is het oordeel van zowel de totale groep als van de verschillende personeelscategorieën vrijwel gelijk gebleven. Docenten blijken in beide metingen minder positief over hun eigen loopbaanmogelijkheden dan de twee andere groepen personeelsleden.

2.1.12 Piekeren

Deze schaal gaat over de vraag in hoeverre het personeel na werktijd blijft nadenken over het werk. Een hogere schaalscore wijst er op dat iemand dit meer doet. Naarmate de schaalscore hoger is, piekeren mensen meer over hun werk.

Tabel 2.15 Schaalscores voor piekeren (2000: n=2142 2005: n=1171)

	2000	2005
Totale groep	38,36	41,31
Onderwijzend personeel	41,00	44,26
Onderwijsondersteunend personeel	30,85	37,50
Management	45,27	37,61

In vergelijking met 2000 is de score voor de hele groep licht gestegen. Het verschil tussen beide metingen is statistisch significant. We zien dat de scores voor onderwijzend personeel en voor onderwijsondersteunend personeel zijn gestegen, terwijl deze voor management juist is gedaald.

Onderwijzend personeel blijkt in 2005 meer over het werk te piekeren dan de overige categorieën. Voor management en onderwijsondersteunend personeel zijn de schaalscores vrijwel gelijk.

2.1.13 Overige vragen organisatie en relaties

Naast de schalen zijn enkele losse vragen over de organisatie van het werk en de relaties op het werk gesteld. Deze worden per vraag kort behandeld. We rapporteren alleen over percentages van de gehele groepen.

Tabel 2.16 Wordt u tijdens uw werk geconfronteerd met grapjes of opmerkingen met een seksuele ondertoon, die u als ongewenst beschouwt? (2000: n=2136 2005: n=1182)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	0,3	0,6	12,0	87,1
Meting 2005	0,3	1,3	11,3	86,9

In beide metingen zien we dat een kleine groep mensen last heeft van ongewenste opmerkingen op het werk.

Tabel 2.17 Wordt u tijdens uw werk aangeraakt of vastgepakt op een manier, die u als ongewenst beschouwt? (2000: n=2166 2005: n=1183)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	0,1	0,0	3,3	96,5
Meting 2005	0,0	0,3	2,5	96,9

In beide metingen zien we dat een kleine groep mensen last heeft van ongewenste aanrakingen.

Tabel 2.18 Moet u wachten op anderen voor u met uw werk verder kunt? (2000: n=2149 2005: n=1183)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	1,3	12,4	58,0	28,2
Meting 2005	0,7	12,2	59,4	27,8

Het grootste deel van de mensen moet soms of vaak wachten op anderen voor hij of zij met het eigen werk verder kan. De verdeling is in beide metingen gelijk.

Tabel 2.19 Wordt u gehinderd door gebreken in het werk van anderen? (2000: n=2166 2005: n=1183)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	1,7	20,7	60,2	17,4
Meting 2005	1,0	19,6	60,9	18,0

De meerderheid van het personeel in het HBO ondervindt soms hinder door gebreken in het werk van anderen. De verdeling is in beide metingen gelijk.

Tabel 2.20 Wordt uw werk bemoeilijkt door de afwezigheid van anderen? (2000: n=2166 2005: n=1183)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	1,3	14,2	62,2	22,3
Meting 2005	0,6	12,4	63,2	23,4

De meerderheid van het personeel in het HBO ondervindt soms hinder door de afwezigheid van anderen. De verdeling is in beide metingen vrijwel gelijk.

Tabel 2.21 Bemoeien anderen zich tegen uw zin met uw werk? (2000: n=2144 2005: n=1187)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	0,5	4,7	43,5	51,4
Meting 2005	0,3	5,8	53,1	40,5

De meerderheid van het personeel in het HBO heeft er soms last van dat anderen zich met hun werk bemoeien. In 2000 had de meerderheid hier nooit last van.

Tabel 2.22 Heeft u het gevoel dat u door uw collega's op de vingers wordt gekeken? (2000: n=2166 2005: n=1187)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	0,5	2,6	20,9	76,0
Meting 2005	0,0	2,4	25,5	71,8

De meerderheid van het personeel in het HBO voelt zich nooit door collega's op de vingers gekeken. Het aandeel dat dit soms heeft, is licht toegenomen.

Tabel 2.23 Heeft u het gevoel dat u door uw directe leiding op de vingers wordt gekeken? (2000: n=2166 2005: n=1187)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	1,1	3,6	24,5	70,7
Meting 2005	0,6	3,6	24,1	71,4

De meerderheid van het personeel in het HBO voelt zich nooit door de directe leidinggevende op de vingers gekeken. De verdeling is in beide metingen gelijk.

Tabel 2.24 Kunt u met uw collega's praten over problemen op het werk? (2000: n=2166 2005: n=1173)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	3,2	32,5	41,4	22,9
Meting 2005	5,5	34,3	42,6	17,6

De meeste mensen in het HBO hebben het gevoel soms of vaak met collega's over problemen op het werk te kunnen praten. De verdeling is in beide metingen vrijwel gelijk gebleven.

Tabel 2.25 Kunt u met uw collega's voldoende overleggen over uw werk? (2000: n=2144 2005: n=1171)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	4,2	31,9	43,9	20,0
Meting 2005	6,7	30,7	46,2	16,4

Een groot deel van het HBO-personeel kan soms voldoende met collega's overleggen. Een kleiner deel kan dit vaak. De verdeling is in beide metingen gelijk.

Tabel 2.26 Is uw werk doorgaans goed georganiseerd? (2000: n=2139 2005: n=1167)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	13,0	40,5	40,9	5,6
Meting 2005	8,3	40,1	43,8	7,7

Het grootste deel van het personeel in de HBO-sector vindt het werk soms of vaak goed georganiseerd. Het deel dat dit altijd vindt, is opvallend afgenomen ten opzichte van de meting in 2000.

Tabel 2.27 Loopt de samenwerking met andere afdelingen of groepen binnen de hogeschool goed? (2000: n=2112 2005: n=1167)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	14,22	55,8	27,7	2,3
Meting 2005	7,7	48,2	41,0	3,1

De tevredenheid over de samenwerking binnen de eigen hogeschool is in 2005 licht gedaald ten opzichte van de meting in 2000.

Tabel 2.28 Verloopt de besluitvorming in uw hogeschool doorgaans over veel schakels? (2000: n=2115 2005: n=1156)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	20,99	36,4	37,4	5,3
Meting 2005	20,7	43,3	32,4	2,9

Er is geen wezenlijk verschil tussen de oordelen over de besluitvorming binnen de hogeschool in 2000 en in 2005. De meerderheid van het HBO-personeel vindt dat dit vaak of altijd over veel schakels verloopt.

Tabel 2.29 Worden in uw hogeschool de werknemers betrokken bij aanpassingen van de organisatie? (2000: n=2123 2005: n=1156)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	19,7	53,3	22,5	4,5
Meting 2005	14,1	44,8	33,2	7,9

Ten opzichte van de meting in 2000 vinden de werknemers in 2005 dat zij minder vaak worden betrokken bij aanpassingen van de organisatie.

2.1.14 Overige vragen arbeidsvoorwaarden

Over de arbeidsvoorwaarden zijn enkele losse vragen gesteld. Deze worden per vraag kort behandeld. We rapporteren alleen over percentages van de gehele groepen.

Tabel 2.30 Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt? (2000: n=2140 2005: n=1175)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	9,0	24,7	40,3	26,1
Meting 2005	8,6	30,5	41,7	18,8

Ten opzichte van de meting in 2000 vinden de HBO-werknemers dat zij in 2005 iets vaker verlof kunnen opnemen.

Tabel 2.31 Vindt u dat er te veel met tijdelijke contracten gewerkt wordt? (2000: n=2132 2005: n=1166)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	14,1	28,8	33,1	24,1
Meting 2005	14,8	28,9	36,5	19,7

De meeste mensen vinden soms of vaak dat er te veel met tijdelijke contracten wordt gewerkt. De verdeling is in beide metingen vrijwel gelijk.

Tabel 2.32 Vindt u dat er te veel met uitzendkrachten gewerkt wordt? (2000: n=2148 2005: n=1176)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	41,9	47,1	9,8	1,3
Meting 2005	27,8	45,8	17,4	8,9

In vergelijking met de meting van 2000 vinden in 2005 minder mensen dat er te veel met uitzendkrachten wordt gewerkt.

Tabel 2.33 Vindt u dat er voldoende vaste krachten aanwezig zijn? (2000: n=2105 2005: n=1154)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	6,3	26,1	43,9	23,7
Meting 2005	7,9	35,5	42,7	13,3

In samenhang met de vraag over het werken met uitzendkrachten is het oordeel over de aanwezigheid van voldoende vaste krachten; dit vinden de HBO-medewerkers in 2005 iets vaker dan in 2000.

Tabel 2.34 Moet u regelmatig nieuwe krachten inwerken? (2000: n=2119 2005: n=1153)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	2,8	14,3	40,8	42,0
Meting 2005	4,3	17,9	43,2	34,1

Ten opzichte van de meting in 2000 is het HBO-personeel in 2005 van mening dat zij iets vaker nieuwe krachten moeten inwerken.

Tabel 2.35 Vindt u dat vacatures snel genoeg worden vervuld? (2000: n=2139 2005: n=1176)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	20,7	16,0	42,0	21,3
Meting 2005	27,4	19,1	41,0	12,2

De tevredenheid over de snelheid waarmee vacatures worden vervuld is in 2005 iets hoger dan in 2000.

Tabel 2.36 Vindt u dat de vervanging bij ziekte goed is geregeld? (2000: n=2129 2005: n=1170)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	18,2	38,2	32,4	11,2
Meting 2005	17,6	42,7	31,4	7,8

De vervanging bij ziekte wordt in 2005 iets beter geregeld dan in 2000, naar het oordeel van het HBO-personeel.

Tabel 2.37 Vinden er functioneringsgesprekken met u plaats? (2000: n=2136 2005: n=1171)

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Meting 2000	45,5	41,8	9,6	3,2
Meting 2005	39,0	34,2	13,6	13,2

Maar liefst 13,2 procent geeft aan dat er nooit functioneringsgesprekken met hem of haar plaatsvinden. Dit is een opvallende verschuiving ten opzichte van de meting in 2000.

2.1.15 Gevolgen van werkdruk en werkstress

In de meting van 2005 zijn enkele thema's aan de orde gesteld waarover in de nulmeting (2000) geen vragen zijn gesteld. Deze vragen zijn opgenomen omdat zij deel uitmaken van de (verplichte) module werkdruk en werkstress. Deze paragraaf gaat over de gevolgen van de werkdruk zoals de werknemers die zelf ervaren en de manier waarop zij zelf het werkdrukbeleid van hun werkgever ervaren.

Om enig inzicht te krijgen in de aard van de gevolgen waar de personeelsleden last van hebben, presenteren we het percentage respondenten dat last heeft van het symptoom in kwestie. De uitsplitsing geldt voor de totale groep personeelsleden.

Tabel 2.38 Percentage dat last heeft van diverse symptomen ten gevolge van werkdruk en werkstress (n=1173)

	Last
Verzuimd van het werk	17%
Langer dan 4 weken verzuimd van het werk	4%
Minder goed gefunctioneerd	49%
Langer dan 4 weken minder goed gefunctioneerd	9%
Plezier in het werk verloren	35%
Serius overwogen van baan te veranderen	31%

De meest voorkomende effecten zijn minder goed functioneren, het verliezen van het plezier in het werk en het serieus overwegen om van baan te veranderen. Ruim vier procent van de deelnemers aan het onderzoek zegt de afgelopen maanden langer dan vier weken te hebben verzuimd als gevolg van werkdruk en werkstress.

2.2 Werkdrukbeleid

De vragen onder het kopje 'vragen over werkdrukbeleid' zijn niet in de nulmeting aan de orde geweest. Het gaat om vragen naar het door de respondent *gepercipieerde* werkdrukbeleid. Deze vragen zijn toegevoegd om te kunnen beoordelen of het werkdrukbeleid dat in de looptijd van het arboconvenant is geïnitieerd zijn weerslag heeft in de perceptie van de werknemers. Over deze vragen is geen schaalscore berekend. We rapporteren daarom per item afzonderlijk.

Tabel 2.39 Denkt u dat werkdruk een belangrijk thema is in het personeelsbeleid van de hogeschool? (n=1164)

	Ja
Totale groep	44%
Onderwijzend personeel	38%
Onderwijsondersteunend personeel	50%
Management	56%

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het grootste deel van het personeel denkt dat werkdruk geen belangrijk thema is in het werkdrukbeleid van de eigen werkgever. Alleen managers denken hier in meerderheid positief over.

Tabel 2.40 Denkt u dat uw werkgever voldoende aandacht heeft voor de werkdruk voor het personeel? (n=1158)

	Ja
Totale groep	30%
Onderwijzend personeel	25%
Onderwijsondersteunend personeel	36%
Management	41%

Een duidelijke meerderheid van het personeel is van mening dat de werkgever onvoldoende aandacht heeft voor de werkdruk van het personeel. Het onderwijzend personeel is hier het meest negatief over; driekwart vindt de aandacht onvoldoende.

Tabel 2.41 Is werkdruk een onderwerp van gesprek tussen u en uw collega's? (n=1171)

	Ja
Totale groep	83%
Onderwijzend personeel	87%
Onderwijsondersteunend personeel	77%
Management	83%

Het grootste deel van de werknemers in het HBO bespreekt werkdruk met zijn of haar collega's. Het percentage werknemers dat dit doet ligt op ruim tachtig procent. Bij deze vraag zijn weinig verschillen te zien tussen de diverse groepen.

Tabel 2.42 Denkt u dat problemen die voortkomen uit werkdruk bespreekbaar zijn met uw werkgever? (n=1160)

	Ja
Totale groep	67%
Onderwijzend personeel	63%
Onderwijsondersteunend personeel	71%
Management	79%

Over het algemeen heeft het personeel er redelijk veel vertrouwen in dat problemen die voortvloeien uit werkdruk besproken kunnen worden met de werkgever. Ongeveer tweederde is hier positief over. Managers hebben er duidelijk meer vertrouwen in dat ze hun problemen kunnen bespreken (79%) dan het onderwijzend personeel (63%). Het onderwijsondersteunend personeel zit hier tussenin met 71 procent.

Tabel 2.43 Merkt u dat de hogeschool een actief beleid voert op werkdruk? (n=1159)

	Ja
Totale groep	15%
Onderwijzend personeel	12%
Onderwijsondersteunend personeel	18%
Management	20%

Tussen de 80 en 88 procent van het HBO-personeel zegt niets te merken van een actief werkdrukbeleid van de eigen hogeschool. Vooral bij het onderwijzend personeel zegt een klein deel iets van het beleid te merken (12%), in de andere geledingen is dit (iets) hoger.

Tabel 2.44 Denkt u dat het werkdrukbeleid van de hogeschool effect heeft? (n=1094)

	Ja
Totale groep	20%
Onderwijzend personeel	16%
Onderwijsondersteunend personeel	26%
Management	19%

Ongeveer één op de vijf personeelsleden in het HBO denkt dat het werkdrukbeleid van de hogeschool effect heeft. Het valt op dat dit een groter deel is dan de groep die zegt te merken dat de hogeschool een actief werkdrukbeleid voert. Het onderwijsondersteunend personeel heeft het meeste vertrouwen in het werkdrukbeleid van de hogeschool; ongeveer een

kwart denkt dat het effect heeft. Bij het management en het onderwijzend personeel is dit vertrouwen lager; respectievelijk 19 procent en 16 procent denkt dat het beleid van de hogeschool effect heeft. Overigens heeft een relatief groot deel van de respondenten deze vraag niet ingevuld. Het blijkt dat deze non-respons vooral bestaat uit mensen die zeggen niets te merken van een actief werkdrukbeleid. Van de mensen die zeggen te merken dat de hogeschool een actief werkdrukbeleid voert denkt 54 procent³ dat dit beleid ook effect heeft.

2.3 Conclusies

2.3.1 Doelstellingen van het arboconvenant

De belangrijkste indicator voor de werkdruk in de HBO-sector is de omvang van de groepen medewerkers die een verhoogd risico lopen op problemen ten gevolge van werktempo en werkhoeveelheid en van emotionele belasting. Vastgesteld is dat de doelstelling van het arboconvenant als behaald mag worden beschouwd⁴ als deze risicogroepen met 10 procent in omvang zijn afgenomen.

Voor de risicogroep ten gevolge van werkdruk en werkhoeveelheid zien we dat de doelstelling – voor wat betreft het HBO – niet is gehaald. In plaats van te zijn afgenomen is de risicogroep juist ernstig toegenomen, van 14 naar 35 procent. Dat is een relatieve stijging van 150 procent, in plaats van de beoogde daling van tien procent. Deze toename geldt voor alle personeelscategorieën.

Voor de risicogroep ten gevolge van emotionele belasting zien we dat de doelstelling – voor wat betreft het HBO – wel is behaald. In 2000 was deze risicogroep 28 procent van de totale personeelsgroep. In 2005 zien we dat dit is afgenomen tot 21 procent. Dit betekent een relatieve afname van 25 procent. De daling heeft voornamelijk plaatsgevonden bij het onderwijzend personeel en bij het management. De omvang van de risicogroep binnen het onderwijsondersteunend personeel is licht gedaald.

Omdat de eindmeting alleen in het HBO heeft plaatsgevonden, gelden deze conclusies niet voor het hele convenant, dat voor de hele sector HOO van toepassing was.

³ Deze 54 procent is een percentage van de mensen die in tabel 2.43 “ja” hebben gezegd op de vraag of zij merken dat de hogeschool een actief werkdrukbeleid voert.

⁴ Overigens gold het arboconvenant voor de hele sector HOO. Door omstandigheden kon alleen voor de subsector HBO een eindmeting worden uitgevoerd.

2.3.2 **Beleid en gevolgen**

Uit de vragen over het werkdrukbeleid ontstaat een negatief beeld over het beleid van de hogescholen. Zeer grote groepen medewerkers blijken weinig tot geen vertrouwen in het beleid van hun eigen werkgever te hebben.

Werkdruk blijkt nog steeds een probleem te vormen. In tabel 2.38 is te zien dat ongeveer de helft van de respondenten aangeeft wel eens minder goed te functioneren ten gevolge van werkdruk. Voor negen procent duurde dit zelfs vier weken of langer. Ruim een derde van het personeel verliest het plezier in het werk door werkdruk en werkstress, meer dan dertig procent ziet hier een aanleiding in om ander werk te overwegen.

2.3.3 **Verschillen tussen 2000 en 2005**

In de vergelijking tussen de nul- en de eindmeting zien we opvallende resultaten. Op sommige schalen is sprake van een duidelijk ongunstiger situatie, op andere schalen zien we een verbetering in de situatie en op nog andere schalen zien we weinig verschillen tussen 2000 en 2005.

Een positieve ontwikkeling zien we bij de volgende schalen:

- Afwisseling in het werk.
- Zelfstandigheid.
- Relatie met de directe leiding.
- Informatiebehoefte.
- Communicatiebehoefte.

Een negatieve ontwikkeling zien we bij de volgende schalen:

- Werktempo en werkhoeveelheid
- Plezier in het werk.
- Piekeren.⁵

Weinig verandering zien we bij de volgende schalen:

- Emotionele belasting.⁶
- Herstelbehoefte.
- Loopbaanmogelijkheden.

Hoewel de verschillen op sommige schalen spectaculair en verbazend te noemen zijn, zien wij geen aanleiding om dit aan een meet- of analysefout toe te schrijven. De resultaten zijn dan ook betrouwbaar en valide te achten.

⁵ Met uitzondering van management: voor deze groep zien we een positieve ontwikkeling.

⁶ Hoewel de omvang van de risicogroep bij deze schaal is afgenomen, is de gemiddelde score weinig veranderd.

2.3.4 Inhoudelijke duiding van de resultaten

Wij doen hierbij een poging om de geconstateerde ontwikkelingen inhoudelijk te duiden. Deze poging is niet op alle punten hard te maken en moet dan ook meer worden gezien als een suggestie dan als een feitelijke constatering.

De organisatorische aspecten van het werk in de HBO-sector zijn tussen 2000 en 2005 verbeterd. Op de schalen die hiermee samenhangen, is een positieve ontwikkeling geconstateerd. Het lijkt er echter tegelijkertijd op dat een toegenomen werkhoeveelheid en werktempo hebben geleid tot een afname in het werkplezier van de medewerkers. Het afgenomen plezier kan echter ook een gevolg zijn van andere factoren.

Uit opmerkingen die sommige respondenten, voornamelijk docenten, op de vragenlijst hebben geschreven, ontstaat het beeld dat veranderingen in het onderwijs (dalend aantal contacturen, dalend niveau) leiden tot frustraties bij deze docenten. Deze docenten voelen zich gedwongen om meer tijd dan officieel beschikbaar is in het onderwijs te investeren. Het is moeilijk aan te geven in hoeverre dit een algemeen geldend beeld is. Het gaat hier immers om informatie die ongevraagd is gegeven en die dus niet systematisch is verzameld.

3 GOOD PRACTICES

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden vijf cases beschreven, de zogeheten good practices. Deze cases zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- Originaliteit;
- Toepasbaarheid;
- De mogelijkheden om de aanpak op andere hogescholen toe te passen;
- Het geven van een inspirerend voorbeeld voor andere hogescholen.

Verder is ernaar gestreefd om het scala van alle cases zo gevarieerd mogelijk te laten zijn. Aangezien deze case-beschrijvingen bedoeld zijn om de hogescholen zelf te inspireren en niet om onderzoeksvragen te beantwoorden worden geen nadere analyses uitgevoerd.

Achtereenvolgens beschrijven wij de volgende projecten:

- Reductie ziekteverzuim ondersteunende diensten, Fontys Hogescholen.
- Nota werkdrukpreventie, Saxion Hogescholen.
- Themaweek werkdruk, Hogeschool Rotterdam.
- Plezier in je werk, Hogere Agrarische School Den Bosch.
- Maatwerk in werkdrukbeleid, Hanzehogeschool Groningen.

3.2 Fontys Hogescholen

3.2.1 Aanleiding en achtergrond

Bij de facilitaire dienst van Fontys Hogescholen werden twee afdelingen geconfronteerd met een aanhoudend hoog ziekteverzuim. Op een zeker moment was voor alle betrokkenen duidelijk dat het zo niet langer kon. Om tot een succesvolle aanpak te komen moest in de eerste plaats duidelijk zijn welke oorzaken achter dit verzuim lagen. Hiertoe is samen met de arbodienst een onderzoek gehouden. Hiermee moest boven tafel komen waar het verzuim door veroorzaakt werd en vooral hoe het probleem opgelost kon worden.

3.2.2 Onderzoek

Met alle teams zijn groepsgesprekken gehouden. In deze gesprekken mochten alle personeelsleden alle problemen die zij in hun werk ondervonden naar voren brengen. De verantwoordelijkheid voor de verslaglegging is heel bewust bij de teams zelf neergelegd, zodat het voor iedereen duidelijk was dat echt álles gezegd kon worden. De teams konden zelf bepalen welke informa-

tie zij naar buiten wilden laten gaan. Uit deze gesprekken kwam een heel breed scala van problemen en enkele duidelijke verbeterpunten naar voren.

In de eerste plaats wilde het personeel duidelijk meer 'aandacht' van de teamleiders krijgen. Het begrip aandacht moet hierbij ruim worden opgevat; de mensen willen het gevoel hebben dat hun teamleider weet wat er speelt in hun specifieke situatie en dat ze op ieder moment bij hem of haar terecht kunnen met problemen. Dit bleek vaak niet mogelijk omdat de teamleiders te veel (andere) taken hadden.

Een ander probleem was dat de organisatie als te bureaucratisch werd ervaren. Men had het gevoel dat besluiten over zó veel schijven liepen dat het feitelijk onmogelijk was om enige invloed op de eigen werksituatie uit te oefenen. Dit gevoel werkte heel frustrerend voor veel mensen.

3.2.3 Aanpak

Als oplossing voor de problemen is gekozen voor een meerledig traject. Om te beginnen zijn de teamleiders zo veel mogelijk ontlast, zodat zij meer tijd hadden voor hun medewerkers. Door meer aanwezig te zijn kunnen zij meer contact onderhouden met de medewerkers en kunnen medewerkers ook makkelijker aankloppen als er problemen zijn. Doordat de medewerkers zich gehoord voelen stijgt het welbevinden en daalt de werkstress.

Een bijkomend effect is dat meer taken zijn verschoven van de teamleiders naar de medewerkers, waardoor laatstgenoemden een breder en interessanter takenpakket hebben gekregen. Hierdoor worden de mensen meer uitgedaagd door hun werk en stijgt het welbevinden.

De tweede belangrijke maatregel die is genomen, is dat de teamleiders meer bevoegdheden hebben gekregen. Hierbij moet worden gedacht aan zelfstandigheid in de dagelijkse gang van zaken, bijvoorbeeld het bestellen van een nieuw bureau voor een medewerker. Hierdoor kunnen problemen en frustraties makkelijker binnen een team of door een teamleider worden opgelost. Ook dit draagt bij aan het welbevinden van de medewerkers en een reductie van de werkstress.

Als derde maatregel is afgesproken dat werkdruk een terugkerend thema op de agenda's van team- en MT-vergaderingen is. De bedoeling hiervan is om blijvend aandacht te geven aan het onderwerp en te verzekeren dat iedereen voldoende mogelijkheden heeft om problemen, frustraties en stressfactoren (tijdig) aan de orde te stellen.

3.2.4 Werking en effect

De kracht van deze aanpak zit in het toepassen van de combinatie van factoren:

- Onderzoek met duidelijke inbreng van het personeel.
- Implementatie van oplossingen die door het personeel én het management worden gedragen.
- Borging van de resultaten door blijvende aandacht voor het thema.

Sinds dit project is uitgevoerd is het ziekteverzuim flink afgenomen, in sommige teams zelfs gehalveerd. Desondanks, en ondanks alle inspanningen om de resultaten in de organisatie te verankeren blijft het nodig om af en toe de aandacht opnieuw te trekken. Het onderzoek biedt hier nog steeds voldoende handvatten voor.

3.2.5 Voorwaarden

Het realiseren van zo'n traject kost uiteraard een zekere investering van tijd en geld. Bij Fontys beliep de projectbegroting ongeveer € 30.000,-, inclusief de tijdsbesteding van de leden van de projectgroep, maar exclusief de tijd van de deelnemers aan de groepsgesprekken in de onderzoeksfase.

De belangrijkste succesvoorwaarde voor dit project is dat het management werkelijk het nut van het ingezette proces inzag. "Wat je vaak ziet, is dat ergens alleen bijvoorbeeld een onderzoek wordt gedaan, zonder dat dit tot veranderingen leidt. Dit geeft alleen maar frustraties. Bij ons was het management bereid om het hele proces te doorlopen, waardoor iedereen nu met meer plezier naar zijn werk gaat", aldus de betrokken personeelsconsulente.

Als u meer wilt weten over dit project kunt u contact opnemen met Nicole Steegmans, personeelsconsulente van Fontys Hogescholen. Zij is te bereiken via telefoon 0877-878248.

3.3 Saxion Hogescholen

3.3.1 Aanleiding en achtergrond

Bij Saxion Hogescholen bleek enkele jaren geleden uit een risico-inventarisatie en -evaluatie dat werkdruk een prominent knelpunt voor een groot deel van het personeel was. Er werden heel uiteenlopende problemen gevonden voor de verschillende onderdelen. Er kon geen duidelijk verschil worden gemaakt tussen academies (de onderwijseenheden) en diensten (ondersteunende eenheden), in beide gevallen was bij de ene eenheid wel te

hoge werkdruk, maar bij een andere eenheid niet. De enige groep die in negatieve zin een klein beetje op viel waren de 50-plussers.

3.3.2 Aanpak

Omdat het probleem in alle onderdelen van de hogeschool speelde heeft de Raad van Bestuur besloten dat het aanpakken van werkdruk de hoogste prioriteit kreeg. Dit besluit werd ingevuld door een projectgroep in te stellen die tot taak kreeg een pakket van maatregelen voor te stellen. De projectgroep bestond uit specialisten van de P&O-afdeling en drie directeuren; twee van een academie en één van een ondersteunenden dienst. Door de directeuren bij de projectgroep te betrekken moest worden gegarandeerd dat de maatregelen praktisch toepasbaar zouden zijn.

Naast de concrete toepasbaarheid stelde de projectgroep zich ten doel dat zijn maatregel flexibel toepasbaar moest zijn. Uit de RI&E was immers gebleken dat er niet een duidelijk aanwijsbare variabele was waar de werkdruk van af hing: soms ging het om sommige academies, maar niet allemaal, sommige ondersteunende diensten, maar niet allemaal, mannen, vrouwen, beginnende en langer zittende personeelsleden enzovoort. Het ligt voor de hand dat zo veel verschillende omstandigheden om even verschillende maatregelen vragen.

Uiteindelijk kwam de projectgroep met een nota waarin een breed palet aan mogelijke maatregelen werd voorgesteld. Deze nota moet worden gezien als een handvat waarmee leidinggevendenden aan de slag *kunnen*. Het wordt binnen Saxion nadrukkelijk als de eigen verantwoordelijkheid van de directeuren gezien om de gang van zaken binnen de eigen eenheid te regelen. Ook wat betreft werkdruk is het dus aan de directeur om te kiezen of het nodig was om specifiek beleid te voeren. Wel staan arbeidsomstandigheden minstens eens per jaar op de agenda van zijn overleg met de MR en moet uiteraard verantwoording worden afgelegd aan de Raad van Bestuur.

Het is de bedoeling van de nota dat leidinggevendenden worden geïnspireerd om maatregelen te nemen. Juist omdat het zo'n breed aanbod van maatregelen is, is het niet nodig (of mogelijk) dat alle maatregelen worden geïmplementeerd. De nota is een handvat, geen pasklare oplossing, omdat de projectgroep nadrukkelijk heeft willen erkennen dat de verschillende situaties om verschillende maatregelen vragen.

3.3.3 Werking en effecten

Het is moeilijk om vast te stellen of er een feitelijk effect is, dus of de werkdruk ook is afgenomen in de beleving van de medewerkers. De voornaamste opbrengsten zitten dan ook in andere zaken.

In de eerste plaats is werkdruk onder de aandacht gebracht als een belangrijk thema binnen de hogeschool. Zowel directe leidinggevenden als directeuren van de eenheden zijn er van doordrongen dat werkdruk een groot probleem op de werkvloer kan vormen en tussen werknemers en leidinggevenden is het gesprek geopend. Ook tussen de organisatieonderdelen is sprake van een 'gesprek'; er wordt nadrukkelijk geprobeerd om van elkaar te leren in een intervisie-achtige opzet.

Daarnaast is de opbrengst uiteraard dat er een omvangrijk pakket van maatregelen beschikbaar is gemaakt waaruit iedereen kan putten. Dit betekent dat ook in afdelingen waar werkdruk voorheen niet speelde in de toekomst eenvoudig aan de slag kan als dit probleem toch de kop op steekt.

De belangrijkste elementen van de gekozen aanpak zijn de praktische toepasbaarheid en de flexibiliteit van de maatregelen.

3.3.4 Het vervolg

Het verankeren van de effecten in de organisatie is zonder meer het moeilijkste deel van het proces. Dit wordt deels veroorzaakt door de vrijheid die de afdelingseenheden krijgen in de invulling van hun eigen beleid.

Daarnaast is het nodig om een cultuuromslag teweeg te brengen. Zo kan het bijvoorbeeld nuttig zijn om goed na te denken over de rol die een docent voor zichzelf ziet. Door de betrokkenheid van de docent bij zijn studenten zie je het soms gebeuren dat hij het zo moeilijk vindt om afstand tot de studenten te nemen dat hij te veel tijd aan hen besteed. Dit is natuurlijk niet 'fout' te noemen, maar het kan wel een grote bijdrage aan de werkdruk leveren. In de CAO voor 2005 zijn afspraken opgenomen om beter te kijken naar de verdeling (over het schooljaar) van de taken, om zo de piekbelasting te verkleinen.

Saxion Hogescholen ziet het dan ook als noodzakelijk om in de toekomst te blijven werken aan het thema werkdruk. Hierbij moet worden gekeken naar de organisatievorm, de manier waarop werkprocessen zijn ingevuld en de cultuur.

3.3.5 Voorwaarden

Het ontwikkelen van de nota heeft relatief weinig inspanning gekost. De projectgroep bestond uit zes personen die in totaal ongeveer 130 uren eraan hebben besteed.

Als belangrijkste voorwaarde ziet de betrokken P&O-functionaris dat de cultuur van de organisatie (-onderdelen) zó is dat de ruimte wordt gegeven om in gesprek te blijven over werkdruk en werkstress. De mensen moeten zich

voor alles veilig voelen om hun problemen te melden. Zolang werkdruk niet bereikbaar is, kan het nooit worden opgelost.

Als u meer wilt weten over dit project kunt u contact opnemen met Toon Ottink, P&O-functionaris van Saxion hogescholen. Hij is te bereiken via telefoon 053-487 1634.

3.4 Hogeschool Rotterdam

3.4.1 Inleiding

De hogeschool Rotterdam kampte over het algemeen met een laag verzuimpercentage. Van het langdurig verzuim dat er was, werd ongeveer zestig procent veroorzaakt door psychische klachten. Ook uit de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) bleek dat psychische druk een groot probleem was voor veel personeelsleden. Zowel het College van Bestuur als de afdeling P&O vonden dit onaanvaardbaar en besloten actie te ondernemen.

3.4.2 Aanpak

De afdeling P&O nam het initiatief om een themaweek over werkdruk en werkstress te organiseren. Hierbij is samengewerkt met een groep studenten uit het vierde jaar van de opleiding personeel en arbeid en met een lector uit de eigen hogeschool die onder andere is gespecialiseerd in werkdruk en werkstress.

De belangrijkste doelen van de themaweek waren:

- Het informeren van medewerkers en leidinggevenden over de gevaren van werkdruk en werkstress.
- Het doorbreken van de beladenheid rond werkdruk.
- Het aandragen van mogelijke oplossingen.
- Leidinggevenden instrumenten aanreiken om uitval als gevolg van stress te voorkomen.

De themaweek bestond uit vier dagen, waarbij iedere dag een andere locatie van de hogeschool werd bezocht. Op deze manier werden alle locaties in de loop van de week aangedaan en zo was het dus voor alle medewerkers laagdrempelig om een bijeenkomst bij te wonen.

Iedere dag van de themadag werd een lezing gehouden waarbij al het personeel aanwezig kon zijn. Deze lezingen werden verzorgd door mensen van binnen en van buiten de hogeschool. Daarnaast werden workshops speciaal voor middle managers, dus de directe leidinggevenden van het uitvoerend personeel, gehouden. Hierin werd aandacht besteed aan het

herkennen van werkdrukproblemen, het bespreekbaar maken en uiteraard het voorkomen en oplossen van (overmatige) werkdruk.

In de themaweek is ook een speciale website op het intranet van de hogeschool gelanceerd. Hierop kan iedereen een stressmeter invullen om te zien of hij of zij een verhoogd risico op werkdrukgerelateerde problemen loopt. Ook zijn op deze website tips te vinden om beter om te gaan met werkdruk.

Om iedereen enthousiast te maken kreeg iedere medewerker aan het begin van de themaweek een mok met het motto van de week (“de baas over je gezondheid”) op zijn of haar bureau. Desondanks, en ondanks de grote belangstelling was de opkomst bij de bijeenkomsten lager dan verwacht. De belangrijkste reden hier voor was, ironisch genoeg, dat mensen het te druk hadden om tijd vrij te maken.

3.4.3 Vervolg

Volgens P&O-medewerkster Martine Uijtdehaag moet de themaweek vooral worden gezien als een aanzet naar groter bewustzijn. Inmiddels is besloten om in de toekomst vaker vergelijkbare themaweken te organiseren. Daarnaast wordt werkdruk en werkstress geïntegreerd in het algemene verzuimbeleid. Ook in trainingen voor leidinggevenden wordt er aandacht aan besteed. Ten slotte is afgesproken dat iedere eenheid van de hogeschool een eigen plan van aanpak maakt waarin onder andere beschreven staat hoe in de eigen specifieke situatie de werkdruk aangepakt moet worden.

Ook in het licht van ontwikkelingen buiten de hogeschool, zoals nieuwe afspraken in de CAO en het opschuiven van de leeftijd waarop mensen met pensioen mogen is het goed om het werkdrukbeleid te blijven ontwikkelen.

3.4.4 Voorwaarden

Volgens Martine Uijtdehaag is het belangrijk voor het slagen van een dergelijke themaweek dat het College van Bestuur zo'n initiatief ondersteunt. Uiteraard moeten mensen en middelen worden vrijgemaakt, maar ook het signaal dat het CvB er belang aan hecht dat de werkdruk gereduceerd wordt, is belangrijk.

Het is altijd de moeite waard om een themaweek te houden, aldus Martine Uijtdehaag. Werkdruk is een onderwerp waarbij het altijd loont om er meer of nieuwe aandacht aan te geven.

De totale voorbereiding kostte ongeveer twintig werkdagen. Daarnaast was de grootste investering de tijd die de deelnemers aan de lezingen en workshops er in hebben gestoken. Ook was een financiële investering nodig. Hierbij moet worden gedacht aan de kosten voor het ontwikkelen van de website en het inhuren van externen om workshops te begeleiden.

Meer informatie over dit project is verkrijgbaar bij Martine Uijtdehaag, P&O-medewerkster van de Hogeschool Rotterdam. Zij is bereikbaar via 010-2414133.

3.5 HAS Den Bosch

3.5.1 Aanleiding en achtergrond

Hoewel de HAS Den Bosch relatief weinig last heeft van verzuim ontstond enige jaren geleden het gevoel om toch aandacht te besteden aan de werkbeleving van het personeel. In plaats van de 'traditionele' aandacht voor werkdruk is besloten om juist te focussen op de positieve kant, het plezier in het werk.

3.5.2 Aanpak

Een belangrijk uitgangspunt was dat het beleid beperkt gehouden moest worden, het is een algemeen streven van de HAS om er naar te streven beleid en regels te minimaliseren. Ook de aanpak van dit project was kleinschalig: het hoofd P&O ging er zelf mee aan de slag, zonder projectteam of iets dergelijks.

Een ander uitgangspunt is het idee 'iedereen is ongelijk'. Zowel op het gebied van HRM als meer algemeen gelooft de HAS dat maatwerk noodzakelijk is omdat dat wat voor de één werkt, niet per se ook voor een ander werkt.

De eerste stap was een onderzoek onder het personeel naar de belangrijkste aspecten van de werkbeleving, waar put het personeel plezier en inspiratie uit? De resultaten zijn geïnventariseerd en vertaald naar een nota met tips om meer plezier in het werk te krijgen. Deze tips moeten primair worden gezien als een soort richtsnoer voor leidinggevenden.

10 tips

- geef aandacht!
- geef waardering!
- geef feedback!
- geef rugdekking!
- deel successen!
- kom afspraken na!
- wees helder over verwachtingen en verantwoordelijkheden!
- wees helder over het beleid, de koers!
- betrek medewerkers in besluitvormingstrajecten!
- zet plezier in het werk expliciet op de agenda!

Er is voor gekozen om een grote verantwoordelijkheid bij de individuele personeelsleden neer te leggen. Het is aan de medewerker zelf om er voor te zorgen dat hij of zij plezier in het werk heeft. “Je merkt dat het echt moet groeien, mensen moeten er aan wennen. De ene werknemer kan hier veel makkelijker mee omgaan dan de ander.”, aldus Marjolein van Veenendaal, hoofd P&O.

Uiteraard speelt de leidinggevende daar ook een belangrijke rol bij. Uit onderzoek bleek overigens dat deze leidinggevendenden zich dat vaak niet helemaal realiseerden. Het belangrijkste hierbij was om er voor te zorgen dat mensen met hun leidinggevende kunnen praten over wat hen bezighoudt. Hierbij ging het zowel om het wegnemen van schroom als om het leren omgaan met de problemen. Marjolein van Veenendaal licht toe: “Sommige mensen hebben hier echt de mentaliteit dat je je eigen problemen maar moet oplossen. Dat is natuurlijk onterecht, de leidinggevende moet altijd helpen als iemand niet met plezier naar zijn werk gaat.” Wat hier bij helpt, is dat de managers van oudsher vrij veel autonomie hebben binnen de HAS, zodat je ook werkelijk bij je leidinggevende kan aankloppen om iets gedaan te krijgen.

3.5.3 Werking en effecten

De belangrijkste gedachte achter dit project is dat als het goed gaat met de medewerker, het ook goed gaat met de HAS. Het blijkt dat als de mensen met plezier naar hun werk gaan, ze zich ook veel meer verbonden voelen bij de hogeschool. Hierdoor doen ze hun werk met meer enthousiasme, wat weer meer kwaliteit oplevert. Hierbij moet overigens wel worden opgepast dat het enthousiasme niet zo ver doorslaat dat de mensen hun werk niet meer los kunnen laten.

De effecten van dit project zijn niet ‘hard’ meetbaar. Volgens Marjolein van Veenendaal kan je echter wel merken dat er iets gebeurd. De sfeer in de hogeschool is positief. Ook de eigen verantwoordelijkheid lijkt goed te werken, mensen kunnen werkelijk iets veranderen aan hun eigen situatie.

3.5.4 Voorwaarden

De belangrijkste voorwaarde om aan een dergelijk project te beginnen, is volgens Marjolein van Veenendaal dat vooraf duidelijk is waar je naar toe wilt. “Je ziet vaak onderzoeken naar medewerkerstevredenheid zonder dat geformuleerd is wat er met de uitkomsten gedaan wordt. Als je zo’n traject start, moet voor iedereen duidelijk zijn wat de opbrengsten zullen zijn.”

Een andere voorwaarde is dat er al een zekere positieve sfeer in de organisatie is. “De HAS vind ik een dynamisch bedrijf dat open staat voor experimenten”, aldus Marjolein van Veenendaal. “Dit draagt er zeker aan bij dat de mensen hun eigen verantwoordelijkheid krijgen en kunnen nemen en aan het feit dat we een project zijn begonnen dat niet om ‘harde’ cijfers draait.”

De investering in het project bedroeg ongeveer anderhalve dag per week gedurende een half jaar. Materiële investeringen waren niet nodig.

Meer informatie over dit project is verkrijgbaar bij Marjolein van Veenendaal, hoofd P&O van de HAS Den Bosch. Zij is bereikbaar via telefoon 073-6923600.

3.6 Hanzehogeschool Groningen

3.6.1 Aanleiding en achtergrond

De Hanzehogeschool is georganiseerd in relatief autonome *schools*. Dit zijn organisatie-eenheden die, binnen gestelde kaders, zelfstandig kunnen beslissen hoe zij hun werkprocessen invullen. De beoordeling van de schools gebeurt primair op output, zoals onderwijskwaliteit en aantallen studenten.

Op centraal niveau wordt uiteraard ook beleid gemaakt. Enige tijd geleden constateerde de directeur P&O dat het beleid op arbo- en personeelsgebied te zeer versnipperd was en te ad hoc werd gevoerd. Dit moest meer gestructureerd worden met behulp van de OZAS-methode.

3.6.2 Aanpak

In de nieuwe beleidsstructuur zijn vier projecten (onder andere verzuim en werkdruk) vormgegeven. De keuze om deze vier prioriteit te geven komt voort uit de actuele behoefte en het risico dat met de specifieke problemen geassocieerd wordt. Voor het werkdrukproject is de partituur 'zicht op verzuim' als uitgangspunt genomen.

Voor dit project is gekozen voor een soort modulaire aanpak. De eerste module is een algemeen deel. Hierin is voornamelijk vastgelegd dat de hogeschool het belangrijk vindt dat er sprake is van ruim voldoende mogelijkheden om een gesprek te voeren over de werkdruk. Het bleek dat leidinggevenden dit vaak lastig vinden en de oorzaak van werkdruk-gerelateerde problemen in de medische hoek zochten. Dit terwijl vaak ook organisatieaspecten een belangrijke rol spelen. Om dit te doorbreken worden trainingen aangeboden.

Per school wordt een maatwerktraject doorlopen. Hierin wordt, in samenspraak tussen het MT van de school en de arbo-coördinator (van centraal niveau) een specifieke doelstelling vastgesteld.

In de uitvoering zijn twee uitgangspunten geformuleerd:

- Eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers voor de eigen positie.
- Medeverantwoordelijkheid van de teamleiders voor het personeel.

Voor zowel leidinggevendenden als personeelsleden wordt getracht het bewustzijn en de weerbaarheid te vergroten. Met bewustzijn wordt bedoeld dat iedereen zich realiseert dat de werkomgeving verandert (bijvoorbeeld een nieuw onderwijsconcept) en dat dat nieuwe eisen aan de invulling van het werkproces kan opleveren. Met weerbaarheid wordt vooral bedoeld dat werknemers en managers zich niet moeten opstellen als 'slachtoffer van de situatie', maar dat iedereen invloed kan (en mag) hebben op zijn eigen werkomstandigheden.

Het voorstel voor een plan van aanpak voor een school doorloopt drie niveaus: eerst het MT van de school, dan de MR en dan wordt het in de teams besproken. Op alle drie niveaus kan het voorstel worden aangepakt. Op deze manier wordt verzekerd dat iedereen zich kan herkennen en dat iedereen zijn vertrouwen in het plan uitspreekt.

Om te zorgen dat de resultaten in de organisatie worden verankerd zijn drie maatregelen genomen:

- Best practices worden vastgelegd ter inspiratie van anderen.
- Continu worden trainingen en adviestrajecten aangeboden.
- Jaarlijks wordt het beleid per school geëvalueerd.

3.6.3 Werking en effecten

Het project loopt nog te kort om van meetbare effecten te kunnen spreken. Joris Bavink, arbo-coördinator van de Hanzehogeschool, denkt echter wel dat het totale pakket voorlopig afdoende is. "Het mooie van onze aanpak is dat alle instrumenten uit het arbo- en personeelsbeleid worden gekoppeld".

De belangrijkste kenmerken van dit project zijn de integrale aanpak en de flexibiliteit. Door maatwerk per school te bieden, kan goed worden ingegaan op de specifieke behoeften zoals die in het betreffende onderdeel heersen.

3.6.4 Voorwaarden

De belangrijkste voorwaarde voor het slagen van een dergelijk project is het draagvlak bij de beslissers. Joris Bavink: "Het is essentieel dat de beslissers het echt zien als een probleem dat aangepakt moet worden. Arbobeleid is niet erg 'swingend'. Het bestuur moet een signaal geven dat het echt belangrijk vindt om tot geïntegreerd personeels- en arbobeleid te komen."

Meer informatie over dit project is verkrijgbaar bij Joris Bavink, arbo-coördinator van de Hanzehogeschool Groningen. Hij is bereikbaar via telefoon 050-5957507.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1**Schalen en bijbehorende items****Tabel B1-1****Werktempo en werkhoeveelheid**

Moet u erg snel werken?
Hebt u te veel werk te doen?
Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?
Werkt u onder tijdsdruk?
Moet u zich haasten?
Kunt u uw werk op uw gemak doen?
Hebt u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?
Hebt u te weinig werk?
Hebt u problemen met het werktempo?
Hebt u problemen met de werkdruk?
Zou u het kalmer aan willen doen in uw werk?

Tabel B1-2**Emotionele belasting**

Is uw werk emotioneel zwaar?
Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?
Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?
Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk?
Hebt u in uw werk contacten met lastige klanten of studenten?
Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?
Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?

B1-3**Afwisseling in het werk**

Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?
Is voor uw werk creativiteit vereist?
Is uw werk gevarieerd?
Vraagt uw werk een eigen inbreng?
Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten?
Hebt u in uw werk voldoende afwisseling?

B1-4**Zelfstandigheid in het werk**

Hebt u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?
Hebt u invloed op de planning van uw werkzaamheden?
Hebt u invloed op het werktempo?
Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?
Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?
Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?
Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moet zijn?
Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedt?
Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?
Kunt u uw werk zelf indelen?
Kunt u zelf de inhoud van uw werkzaamheden bepalen?

B1-5**Relatie met directe leiding**

Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
Kunt u als dat nodig is uw directe leiding om hulp vragen?
Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?
Hebt u conflicten met uw directe leiding?
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?
Hebt u te maken met agressie van uw directe leiding?
Is uw directe leiding vriendelijk tegen u?
Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?
Doen zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor?

B1-6**Plezier in het werk**

Ik kan wel zeggen dat ik tegen mijn werk opzie.
Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd.
Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen.
Na zo'n vijf jaar heb je het in dit werk wel gezien.
Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer.
Het idee dat ik dit werk nog tot mijn pensioen moet doen, benauwt me.
Ik heb plezier in mijn werk.
Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.
Ik moet mezelf er vaak toe zetten om een werkopdracht uit te voeren.

B1-7**Herstelbehoefte**

Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag.
Aan het einde van een werkdag ben ik echt op.
Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.
Na het avondeten voel ik me meestal nog vrij fit.
Ik kom meestal pas op een tweede vrije dag tot rust.
Het kost mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk.
Ik kan weinig belangstelling opbrengen voor andere mensen, wanneer ik zelf net thuis ben gekomen.
Het kost mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben na mijn werk.
Als ik thuis kom moeten ze mij even met rust laten.
Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere bezigheden.
Het komt voor dat ik tijdens het laatste deel van de werkdag door vermoeidheid mijn werk niet meer zo goed kan doen.

B1-8**Gevolgen van werkdruk/ werkstress**

Hebt u de afgelopen 12 maanden ten gevolge van werkdruk/werkstress:

- wel eens verzuimd van uw werk?
- langer dan 4 weken verzuimd van uw werk?
- wel eens minder goed gefunctioneerd in uw werk?
- langer dan 4 weken minder goed gefunctioneerd in uw werk?
- uw plezier in het werk verloren?
- serieus overwogen van baan te veranderen?

B1-9**Informatie**

Krijgt u voldoende informatie over het doel van uw werk?
Krijgt u voldoende informatie over het resultaat van uw werk?
Biedt uw werk mogelijkheden om erachter te komen hoe goed u uw werk doet?
Biedt uw werk rechtstreeks informatie over hoe goed u uw werk doet?
Geeft uw directe leiding u informatie over hoe goed u uw werk doet?
Geven uw collega's u informatie over hoe goed u uw werk doet?
Kunt u in uw werk beschikken over voldoende gegevens en informatie?

B1-10**Communicatie**

Hoort u voldoende over de gang van zaken in de hogeschool?
Wordt u van de belangrijke dingen in de hogeschool goed op de hoogte gehouden?
Is de manier waarop de besluitvorming loopt in uw hogeschool duidelijk?
Is duidelijk bij wie u binnen de hogeschool moet zijn voor welke problemen?

B1-11**Loopbaanmogelijkheden**

Biedt uw baan u financiële groeimogelijkheden?
Vergroot uw huidige baan uw kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt?
Biedt uw organisatie u mogelijkheden tot het volgen van bijscholing/cursussen?
Biedt uw baan u mogelijkheden tot promotie?

B1-12**Piekeren**

Als ik mijn werk verlaat, blijf ik me zorgen maken over werkproblemen.
Ik kan mijn werk heel gemakkelijk van me afzetten.
Ik maak me als ik vrij ben vaak zorgen over mijn werk.
Ik lig 's nachts vaak wakker, omdat mijn werk me door het hoofd blijft spoken.

B1-13**Overige vragen over de organisatie en relaties op het werk**

Wordt u tijdens uw werk geconfronteerd met grapjes of opmerkingen met een seksuele ondertoon, die u als ongewenst beschouwt?
Wordt u tijdens uw werk aangeraakt of vastgepakt op een manier die u als ongewenst beschouwt?
Moet u wachten op anderen voor u met uw werk verder kunt?
Wordt u gehinderd door gebreken in het werk van anderen?
Wordt u werk bemoeilijkt door de afwezigheid van anderen?
Bemoeien anderen zich tegen uw zin met uw werk?
Hebt u het gevoel dat u door uw collega's voortdurend op de vingers wordt gekeken?
Hebt u het gevoel dat u door uw directe leiding voortdurend op de vingers wordt gekeken?
Kunt u met uw collega's praten over problemen op het werk?
Kunt u met uw collega's voldoende overleggen over uw werk?
Is het werk in uw organisatieonderdeel doorgaans goed georganiseerd?
Loopt de samenwerking met andere organisatieonderdelen binnen de hogeschool goed?
Verloopt de besluitvorming binnen uw hogeschool over veel schakels?
Worden binnen uw hogeschool de werknemers betrokken bij aanpassingen van de organisatie?

B1-14**Overige vragen over arbeidsvoorwaarden**

Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?

Wordt u teruggestuurd van een verlof/roostervrij-dag?

Zijn uw werk- en rusttijden goed geregeld?

Moet u regelmatig nieuwe krachten inwerken?

Vindt u dat vacatures snel genoeg worden vervuld?

Vindt u dat de vervanging bij ziekte goed is geregeld?

Vinden er functioneringsgesprekken met u plaats?

Bestaan er mogelijkheden voor u tot het werken op uren die passen bij uw privé-situatie?

Wordt uw privé-leven ongunstig beïnvloed door onregelmatige werktijden?

Zijn de roosters tijdig beschikbaar?

Kunt u invloed uitoefenen op het rooster?

Vindt u dat de mogelijkheid om parttime te werken voldoende is?

B1-15**Vragen over werkdrukbeleid***

Denkt u dat werkdruk een belangrijk thema is in het personeelsbeleid van de hogeschool?

Denkt u dat uw werkgever voldoende aandacht heeft voor de werkdruk voor het personeel?

Is werkdruk onderwerp van gesprek tussen u en uw collega's?

Denkt u dat problemen die voortkomen uit werkdruk bespreekbaar zijn met uw werkgever?

Merkt u dat de hogeschool een actief beleid voert op werkdruk?

Denkt u dat het werkdrukbeleid van de hogeschool effect heeft?

* Deze thema's zijn niet te beschouwen als schalen. Over deze onderwerpen is per vraag apart gerapporteerd.