

Universiteiten  
*van* Nederland

# UNL

## Sectorrapportage

### *werkdruk* 2024

*Auteur: Sandra Sneijder, Universiteiten van Nederland*

*3 juni 2024*



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Bevindingen uit de narratieven en het ICTU-rapport .....</b>	<b>5</b>
2.1	Ervaren werkdruk .....	5
2.2	Ervaren werkdruk: de oorzaken.....	7
2.3	Reële taakopdracht.....	10
2.4	Werk-privé balans .....	12
2.5	Werkstress .....	13
2.6	Conclusies van de universiteiten.....	15
<b>3</b>	<b>Rapport Arbeidsinspectie.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Aanbevelingen.....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Bijlagen .....</b>	<b>25</b>
5.1	Bijlage 1: Bestuursakkoord 2022 .....	26
5.2	Bijlage 2: Uitvraag narratieven .....	27
5.3	Bijlage 3: Basisvragenset werkdruk .....	28
5.4	Bijlage 4: ICTU-rapport 2022 .....	30

## 1 Inleiding

In deze inleiding wordt kort de aanleiding en de achtergrond van deze sectorrapportage werkdruk toegelicht. Vervolgens wordt de opbouw van het stuk beschreven en wordt uitgelegd welke keuzes zijn gemaakt om tot deze rapportage te komen.

### Bestuursakkoord 2022

In het bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap<sup>1</sup> staan bestuurlijke afspraken die gemaakt zijn tussen het ministerie en de koepels van de hoger onderwijsinstellingen (VH en UNL). De bestuurlijke afspraken gaan onder andere over het thema werkdruk. Naar aanleiding van een van deze afspraken levert UNL deze sectorrapportage werkdruk aan. De afspraak in het bestuursakkoord hierover luidt:

*“Universiteiten monitoren de ervaren werkdruk en de mate van overwerk op basis van bestaande instrumenten zoals de medewerkerstevredenheidsonderzoeken (mto’s). UNL benut deze monitoring en stelt voor het eerst vóór de zomer 2024 en daarna elke drie jaar een overzichtsrapportage op stelselniveau beschikbaar aan de minister, waaruit de ontwikkeling van werkdruk in de universitaire sector blijkt.”*

In deze sectorrapportage werkdruk 2024 gaat UNL conform bovenstaande afspraak in op de ontwikkeling van werkdruk in de universitaire sector. De universiteiten hebben op dit moment allemaal hun eigen mto, met daarin vragen over werkdruk. Om een zo volledig mogelijk, goed vergelijkbaar, beeld te kunnen geven van de werkdruk in de sector heeft UNL narratieven opgevraagd bij de veertien universiteiten. De universiteiten hebben in deze narratieven antwoord gegeven op een aantal door UNL gestelde vragen<sup>2</sup> en hun antwoord onderbouwd met data uit zowel hun meest recente mto, als het mto daarvoor. Zo geeft het narratief inzicht in de ontwikkeling van werkdruk op een universiteit. Deze narratieven zijn opgesteld in februari 2024.

Een tweede actie van UNL op basis van het bestuursakkoord 2022 is geweest om met alle universiteiten samen een basisvragenset werkdruk<sup>3</sup> te ontwikkelen, die de universiteiten vervolgens in hun eigen mto kunnen gaan opnemen. Op die manier gaat de sectorrapportage werkdruk in 2027 uit van dezelfde vragen over werkdruk aan de medewerkers van de universiteiten en is daarmee een goede, eenduidige meting van de ontwikkeling van werkdruk mogelijk.

### ICTU-rapport werkdruk 2019-2022

In 2022 hebben het ministerie van BZK, in samenwerking met CBS en ICTU een rapport opgeleverd over werkdruk in de publieke sector, het Werkonderzoek 2022. Op verzoek van UNL heeft ICTU het Werkonderzoek uit 2022 geanalyseerd en vergeleken met het eerdere Werkonderzoek uit 2019, dit heeft geleid tot het ICTU-rapport<sup>4</sup>.

ICTU heeft hierbij specifiek gekeken naar de universitaire sector – zo’n 2.200 medewerkers uit de sector deden in 2022 mee aan het Werkonderzoek. Ter vergelijking is het goed om aan te geven dat het narratief per universiteit in deze sectorrapportage werkdruk gebaseerd is op gemiddeld zo’n 2.500 medewerkers per mto en dat er twee mto’s per universiteit meegenomen zijn in het narratief. In de analyse van beide werkonderzoeken door ICTU zijn ook gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden opgenomen, over de jaren 2014-2021. Deze enquête is een onderzoek van CBS en TNO in opdracht van het ministerie van SZW.

---

<sup>1</sup> Zie bijlage 1.

<sup>2</sup> Zie bijlage 2.

<sup>3</sup> Zie bijlage 3.

<sup>4</sup> Zie bijlage 4.

## Rapport Arbeidsinspectie mei 2024

Vlak voor de afronding van deze sectorrapportage is er ook een onderzoeksrapport uitgekomen van de Arbeidsinspectie over werkdruk en sociale veiligheid "Arbo in Bedrijf Special: Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten."<sup>5</sup>

Dit onderzoek gaat in op de vraag in hoeverre de universiteiten sinds 2021 verbeteringen hebben doorgevoerd als het gaat om werkdruk en ongewenst gedrag en met welk effect. Het beschrijft de stand van zaken rond psychosociale arbeidsbelasting bij 14 Nederlandse publieke universiteiten, evenals over de effectiviteit van de genomen maatregelen. De Arbeidsinspectie heeft hiervoor tussen juni en augustus 2023 de 14 publieke universiteiten in Nederland bezocht, documentatie met betrekking tot het arbobeleid onderzocht en semigestructureerde interviews gehouden. Daarnaast heeft de Arbeidsinspectie tussen september en november 2023 een online enquête gehouden onder al het wetenschappelijk en onderwijzend personeel. De enquête is door meer dan 9.200 respondenten ingevuld, met een gemiddelde respons over alle universiteiten van 18%. De Arbeidsinspectie richtte dit onderzoek uitsluitend op het wetenschappelijk en onderwijzend personeel en niet op het ondersteunend en beheerspersoneel.

## Werkwijze opstellen sectorrapportage werkdruk 2024

UNL heeft voor deze sectorrapportage de bevindingen van het ICTU-rapport over de ontwikkeling van werkdruk in de universitaire sector naast de bevindingen uit de mto's in de narratieven gezet, om op basis van deze informatie te komen tot een goed beeld van de ontwikkeling van werkdruk in de universitaire sector.

Het doel van deze rapportage is om de werkdrukcijfers die beschikbaar zijn, in te kleuren met ervaringen, ideeën en conclusies van de universiteiten over de werkdruk in hun organisatie. Om die reden heeft UNL in januari 2024 aan de universiteiten gevraagd om de data uit de twee meest recente mto's te vergelijken en deze uitkomsten toe te lichten. Hierdoor zijn uit de narratieven de grote lijnen, vergelijkbare ontwikkelingen, oorzaken en oplossingen rondom werkdruk af te leiden. Hiervoor is de informatie van 13 van de 14 universiteiten gebruikt. Met deze sectorrapportage werkdruk wordt op deze manier in hoofdstuk 1 een bredere en meer inhoudelijker kijk op de werkdrukcijfers uit zowel het ICTU-rapport, als de mto's geboden.

De narratieven en het ICTU-rapport maken allebei onderscheid tussen wetenschappelijk personeel (wp) en ondersteunend- en beheerspersoneel (obp). Dit zijn dus ook de twee categorieën die UNL heeft gehanteerd in deze sectorrapportage. Verder is het van belang om aan te geven dat de mto's van de universiteiten niet allemaal zijn afgenomen in 2019 en 2022. De mto's van de universiteiten kennen allemaal een andere frequentie en andere afname momenten. Het meest recente mto stamt in de meeste gevallen uit de periode 2022-2023 en het mto daarvoor uit de periode 2017-2021. Dit betekent ook dat bij een aantal universiteiten het oudste mto is afgenomen in de coronaperiode (januari 2020-mei 2022).

Het onderzoek van de Arbeidsinspectie is tot slot, mede vanwege het pas recent beschikbaar komen, gebruikt om de uitkomsten van deze sectorrapportage mee te vergelijken. Het onderzoek van de Arbeidsinspectie beslaat deels dezelfde periode als de input voor de sectorrapportage en deels bevat het onderzoek recentere informatie over werkdruk, door de gehouden enquête onder de medewerkers. Het is daarom interessant om te bekijken of beide rapporten hetzelfde beeld rondom de werkdruk in de sector laten zien. Dit is terug te lezen hoofdstuk 2, waarna in hoofdstuk 3 aanbevelingen voor de universiteiten worden gedaan.

---

<sup>5</sup> Het rapport van de Arbeidsinspectie is te vinden op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/actueel/nieuws/2024/05/14/werkdruk-en-ongewenst-gedrag-op-universiteiten>

## 2 Bevindingen uit de narratieven en het ICTU-rapport

### 2.1 Ervaren werkdruk

Uit het ICTU-rapport blijkt dat in de periode 2019-2022 de ervaren werkdruk niet is afgenomen. Tevens is te zien dat de werkdruk bij wp hoger is dan bij obp.

wp/obp	Werkdruk	2019	2022	toename/afname
wp	Veel ervaren werkdruk	40%	45%	+5%
wp	Zeer veel ervaren werkdruk	32%	28%	-4%
obp	Veel ervaren werkdruk	36%	38%	+2%
obp	Zeer veel ervaren werkdruk	17%	15%	-2%
wp	<i>Totaal veel/zeer veel</i>	72%	73%	+1%
obp	<i>Totaal veel/zeer veel</i>	53%	53%	0 %

Het werk bij universiteiten wordt over het algemeen beoordeeld als weinig emotioneel zwaar. Daartegenover staat dat 50% van de universitair medewerkers aangeeft heel veel werk te moeten doen en dat 35% aangeeft extra hard te moeten werken. Beide uitkomsten zijn weinig veranderd in de afgelopen jaren.

Aan de universiteiten is, om te kunnen toetsen of de uitkomsten van hun mto's hetzelfde beeld geven als te zien is in het ICTU-rapport, onderstaande vraag voorgelegd:

**Hoe hebben de wp/obp respondenten hun werkdruk ervaren? Welke ontwikkeling is te zien tussen beide mto's?**

**Indien mogelijk: lever data aan, zoals de ontwikkeling van het cijfer dat zij gaven voor hun werkdruk (bijv. een 7.5) en het cijfer dat zij gaven voor de mate van werkdruk die zij acceptabel vinden (bijv. een 7). Indien er binnen uw instelling wordt gestuurd op het verschil tussen ervaren en acceptabele/gewenste werkdruk, hoe groot mag het verschil zijn (bijv. 0.5)?**

De grote lijn die uit de narratieven te halen is, sluit naadloos aan bij de bevindingen van het ICTU-rapport. Ook uit de narratieven blijkt dat:

- De ervaren werkdruk niet is afgenomen en eigenlijk onverminderd hoog is bij verreweg de meeste universiteiten. Er zijn slechts kleine verschillen waar te nemen in de uitkomsten van de twee mto's. Een enkele universiteit heeft te maken met een lichte daling, maar de cijfers laten door de jaren heen een vrij stabiel patroon zien op organisatieniveau: soms een lichte stijging, soms een lichte daling, maar eigenlijk te klein om te spreken van een effect of een trend.

{“De werkdruk is tussen de twee mto's (2018-2022) nagenoeg gelijk gebleven.”}<sup>6</sup>

<sup>6</sup> De quotes die in deze sectorrapportage werkdruk zijn opgenomen, zijn afkomstig uit de narratieven over werkdruk, die in februari 2024 zijn opgesteld door de universiteiten.

# Universiteiten van Nederland

- De werkdruk op alle universiteiten bij het wp hoger is dan bij het obp.

*“wp ervaart regelmatig werkdruk en werkstress, terwijl dat bij obp significant minder voorkomt.”*

- Hoewel niet alle universiteiten hierover rapporteren, is wel het beeld af te leiden dat medewerkers in een leidinggevende functie meer werkdruk ervaren dan medewerkers zonder leidinggevende functie.

*“Opmerkelijk is dat de ervaren werkdruk verschilt tussen wp en obp. wp ervaart over het algemeen de hoogste werkdruk, gevolgd door managers en daarna obp. Deze observatie blijft consistent in zowel 2021 en 2022.”*

In de narratieven van de verschillende universiteiten worden vervolgens ook nog een aantal algemene opmerkingen gemaakt:

- De signalering dat het steeds lastiger wordt om medewerkers te bereiken via omvangrijke onderzoeken. Dat maakt dus ook het meten van werkdruk steeds lastiger.
- Verschillen over de jaren heen en tussen groepen worden groter naarmate er sterker ingezoomd wordt op faculteits- of afdelingsniveau. Als je meer inzoomt dan is vaak te zien dat afdelingen sterk kunnen verschillen in de ervaren werkdruk. Ook op functieniveau of contracttype zien we verschillen. Dat maakt het lastig om algemene uitspraken te doen over ‘de ervaren werkdruk bij universiteiten’.
- Het thema werkdruk kun je bijna niet in isolement bestuderen; het is van belang om ook andere thema’s mee te nemen die samenhangen met werkdruk, werkdruk versterken of juist een buffer vormen bij werkdruk. Voorbeelden hiervan zijn leiderschap, sociale steun, eventueel ongewenst gedrag, bevlogenheid, regel- en loopbaanmogelijkheden.

## 2.2 Ervaren werkdruk: de oorzaken

In het ICTU-rapport worden een aantal oorzaken van ervaren werkdruk benoemd. Vooropgesteld wordt dat de persoonlijkheid van de respondenten een factor van betekenis blijkt te zijn, waarbij het vooral gaat om emotionele stabiliteit. Medewerkers die emotioneel stabiel zijn, en zich weinig zorgen maken, ervaren minder werkdruk dan degenen die lager scoren op deze persoonlijkheidsschaal. De gevolgen van werkdruk zijn daarom mede afhankelijk van de mogelijkheden van werknemers om met werkdruk om te gaan. Met betrekking tot de oorzaken ligt dat anders. Veel oorzaken van werkdruk liggen buiten de ervarings- en beïnvloedingssfeer van de werknemers. Als voorbeelden hiervan noemt het ICTU-rapport de regels en procedures (regeldruk) waar medewerkers van universiteiten mee te maken hebben. Ook wordt de autonomie van medewerkers genoemd. Bij autonomie gaat het bijvoorbeeld over elementen als zelf beslissingen kunnen nemen, zelf de volgorde en het werktempo kunnen bepalen en zelf oplossingen kunnen bedenken. De autonomie van medewerkers van universiteiten scoort over het algemeen hoog in vergelijking tot andere sectoren, al is deze score tussen 2018-2021 wel iets gedaald. Verassend genoeg scoren twee elementen van autonomie bij universitaire medewerkers in het algemeen wat minder hoog en dat zijn: verlof opnemen wanneer men wil en zelf de werktijden bepalen. Deze lagere scores zijn echter wel te verklaren want ze zijn direct te koppelen aan de aard van het werk. Binnen het onderwijs is immers sprake van een academisch jaar en de colleges die daarin gegeven moeten worden.

In figuur 12 uit het ICTU-rapport is terug te zien dat autonomie toch nog steeds heel hoog scoort in de universitaire sector: dit is zelfs het baanaspect waar de hoogste tevredenheid over wordt uitgesproken. Men is eveneens zeer te spreken over de inhoud van het werk, de collega's, de hulpmiddelen waarover men beschikt en de kans die men krijgt om iets te doen waar men goed in is. Aan de andere kant van het spectrum is te zien dat men aanmerkelijk minder tevreden is over de hoeveelheid werk (met name wp), de loopbaanmogelijkheden en een aantal organisatieaspecten. En hoewel men dus over een aantal aspecten van het werk echt ontevreden is (werkdruk) en men ook vindt dat de maatregelen die genomen worden om dat probleem te bestrijden onvoldoende zijn, is de tevredenheid met de baan en inhoud van het werk zo groot, dat de vertrekgenoeigdheid en de feitelijke uitstroom uit de sector maar beperkt is.

FIGUUR 12. TEVREDENHEID MET ASPECTEN VAN HET WERK (2022)



Bron: Werkonderzoek 2022 (CBS, Min. BZK)

In de narratieven is, in vervolg hierop, de volgende vraag opgenomen:

**Wat gaven de wp/obp respondenten aan als oorzaken van hun werkdruk? Noem de drie belangrijkste oorzaken en beschrijf de ontwikkeling tussen beide mto's.**

*“In 2021 geeft 39% van de respondenten aan dat ze '(far) too much' tijd besteden aan meetings en administratieve taken.”*

*“Respondenten (vooral wp) in 2021 geven aan dat er te veel tijd wordt besteed aan onderwijs en te weinig tijd overblijft voor onderzoek en valorisatie. Deze resultaten blijven consistent in 2022.”*

De, in het ICTU-rapport genoemde, oorzaken zijn in de narratieven duidelijk terug te vinden. Voor een goed inzicht in de genoemde oorzaken van werkdruk, zijn alle, in de narratieven genoemde, oorzaken hieronder opgenomen.

## Oorzaken werkdruk obp:

Vijf keer of meer genoemd in de narratieven
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk- en organisatiekenmerken (zoals onduidelijke taakomschrijving, snel veranderende technologie, werk sluit niet aan bij opleidingsniveau), suboptimale kantoorautomatisering en werkprocessen, achterblijvende competenties, slechte toegang tot ondersteuning, zowel ICT als voldoende medewerkers in de ondersteuning</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge verwachtingen (bijvoorbeeld managers moeten altijd bereikbaar zijn) en hoge taakeisen</li> </ul>
Drie keer of meer genoemd in de narratieven
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te veel werk/onderbezetting/onduidelijke taken of rollen en het onduidelijk beleggen van verantwoordelijkheden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te veel ad hoc werk, onverwachte bijkomende taken en ongewenste agenda-inbreuk</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piekbelasting, druk door deadlines in workflow</li> </ul>
Eén tot twee keer genoemd in de narratieven
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slechte werk-privé balans</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel bureaucratie/regeldruk, veel tijd kwijt aan meetings en administratieve taken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toename onderwijstaken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonlijke kenmerken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichting van het academisch jaar en het vakkenpakket</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderschap</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrek aan rust</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrek aan regelvermogen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omvang van het takenpakket</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdelijke contracten (geen uitzicht op vast)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leeftijd</li> </ul>



## Oorzaken werkdruk wp:

Vijf keer of meer genoemd in de narratieven
• Te veel ad hoc werk en onverwachte bijkomende taken
• Hoge verwachtingen (bijvoorbeeld managers moeten altijd bereikbaar zijn) en hoge taakeisen
• Hoge publicatiedruk
• Werk- en organisatiekenmerken, zoals inefficiënties in de workflow en beperkte ondersteuning
Drie keer of meer genoemd in de narratieven
• Te veel werk/onderbezetting/onduidelijke taken of rollen en het onduidelijk beleggen van verantwoordelijkheden
• Veel bureaucratie/regeldruk, veel tijd kwijt aan meetings en administratieve taken
• Toename van onderwijstaken
Eén tot twee keer genoemd in de narratieven
• Persoonlijke kenmerken
• Slechte werk-privé balans
• Inrichting van het academische jaar en het vakkenpakket
• Leiderschap
• Gebrek aan rust
• Emotionele belasting
• Omvang van het takenpakket
• Tijdelijke contracten (geen uitzicht op vast).
• Leeftijd
• Toenemende druk door nieuwe onderwijsmodellen

*“Voor het wp dat heeft aangegeven dat eisen die aan hen gesteld worden in (redelijk) hoge tot zeer hoge mate oorzaak zijn van hun werkdruk, zijn onverwachte bijkomende taken het belangrijkste in het verhogen van de werkdruk, gevolgd door de hoeveelheid en de combinatie van taken. Ook bij het obp dat in (redelijk) hoge tot zeer hoge mate eisen aan hun werk ervaren zijn onverwachte bijkomende taken de belangrijkste oorzaak van werkdruk, gevolgd door de hoeveelheid taken en piekbelasting.”*

*“De oorzaken van werkdruk zijn niet in 2018, maar wel in 2022 uitgevraagd. Medewerkers konden meerdere oorzaken aangeven. De meest genoemde oorzaken waren:*

<i>Hoeveelheid werk</i>	<i>57,9 %</i>
<i>Regeldruk / bureaucratie</i>	<i>47,7 %</i>
<i>Verwachtingen / deadlines</i>	<i>36,6%</i>

*In geen van beide onderzoeken werd onderscheid in de werkdruk oorzaken gemaakt tussen OBP en WP.”*

*“Daarnaast is er een duidelijk verband tussen werkdruk en leeftijd gevonden, waarbij de hoogste werkdruk bij medewerkers van rond de 40 voor komt. Verder valt op dat de werkdruk vooral binnen de faculteiten (in vergelijking met andere organisatie-eenheden als Universiteitsbibliotheek/Talencentrum) hoog is. Deze bevindingen geven duidelijke aanknopingspunten om de situatie rondom werkdruk te verbeteren.”*

*“Voorspellers*  
*Positieve voorspellers van werkdruk zijn vooral competitief klimaat en een tekort op de competentie plannen en organiseren. Ook vergroot het aantal uren dat medewerkers per week volgens hun contract bij de Universiteit werken de werkdruk. Tevredenheid met de werk-privé balans en het salaris zijn negatieve voorspellers van werkdruk.”*

## 2.3 Reële taakopdracht

Het ICTU-rapport geeft geen informatie over de reële taakopdracht. In de cao Nederlandse Universiteiten is in paragraaf E.17 een aanpak werkdruk en duurzame inzetbaarheid opgenomen waarin is afgesproken dat werknemers een reële taakopdracht moeten krijgen.

*“Partijen constateren dat de ervaring van werknemers is dat de werk- en prestatiedruk de afgelopen jaren is toegenomen. Zoals vastgelegd in artikel C.10 van de cao is het bij de uitwerking van interventies gericht op werk- en prestatiedruk van belang dat hierbij optimaal rekening wordt gehouden met relevante lokale omstandigheden. Alle universiteiten hebben inmiddels een plan van aanpak werkdruk opgesteld. Deze plannen houden rekening met de lokale omstandigheden op de universiteit en laten ruimte voor een uitwerking die past bij de behoeften en omstandigheden binnen diensten en faculteiten.*

*Gedurende de looptijd van deze cao werken universiteiten aan de uitvoering en implementatie van de opgestelde werkplannen, waarbij tevens aandacht voor duurzame inzetbaarheid is. Daarnaast bevelen partijen aan gebruik te maken van het instrument strategische personeelsplanning zodat er blijvend aandacht is voor de kwalitatieve ontwikkeling van werknemers en de kwantitatieve bezetting. **De werkdruk op universiteiten kan alleen verlaagd worden als werknemers een reële taakopdracht krijgen. Dit houdt in dat de werkzaamheden van een werknemer ook realistisch uit te voeren zijn in de omvang van de aanstelling.** Het gaat daarbij om transparante afspraken over de verhouding tussen onderwijs, onderzoek, valorisatie en overige taken en over normering van taakbelasting daarbinnen. Bijvoorbeeld normering rond onderwijstaken, waarbij zowel rekening wordt gehouden met het geven van onderwijs zelf, als de voorbereiding en vakontwikkeling. Universiteiten kunnen bijvoorbeeld bandbreedtes vastleggen voor de verhouding tussen onderwijs en onderzoek. Daarnaast gaat het ook om een goede verdeling van taken binnen een team. De invulling van de taakopdrachten moet zo decentraal mogelijk gebeuren. Hierover worden binnen de looptijd van deze cao met het lokaal overleg afspraken gemaakt.”*

Om die reden is aan de universiteiten gevraagd om hierover in de narratieven informatie op te nemen en is onderstaande vraag gesteld.

**Welk percentage van de wp/obp respondenten heeft aangegeven meer te moeten werken dan de feitelijke omvang van de aanstelling om goed te kunnen functioneren?  
Vergelijk beide mto's en onderbouw met data.**

- Een algemene lijn, die heel duidelijk in alle antwoorden zit, is dat overwerk veel voorkomt bij alle medewerkers. Er wordt dan dus meer gewerkt dan het aantal werkuren volgens het contract.

*Rond 1/3 van de medewerkers geeft aan onvoldoende tijd te hebben om het werk uit te voeren, wp meer dan obp. De afgelopen jaren is dit iets positiever geworden, en is er een paar procent medewerkers minder die dit aangeeft.*

*“Veel medewerkers geven aan dat het werk niet uitvoerbaar is binnen de contracturen. In 2018 scoorde respondenten op deze vraag 4,5. Dit is iets verbeterd in de afgelopen jaren naar 4,7.”*

- Ook komt uit alle narratieven, waarin input over dit onderwerp is opgenomen, dat wp meer overwerkt dan obp.

*Nagenoeg alle medewerkers hebben in de afgelopen periode meer gewerkt dan de uren zoals vastgelegd in het contract (wp: 7,5 uur; obp: 2,3 uur).  
Vergelijk: In 2020 geeft 45% aan extra hard te moeten werken om het werk af te krijgen. Dit geldt voor het wp in hogere mate dan voor het obp. In 2022 geven nagenoeg alle medewerkers aan meer te hebben gewerkt dan contractueel is vastgelegd. Dit laat een negatieve trend zien over de gehele lijn.*

# Universiteiten van Nederland

- Wel blijkt uit de vergelijking van de twee mto's dat er bij de meeste universiteiten een kleine afname te zien is in het overwerk.

*Wp werkt meer over dan obp (bijna 20% meer, beide jaren), maar voor beide is er een afname te zien in overwerk.*

*Vaak/altijd langer doorwerken: wp 69% in 2021, 59% in 2023= -10%.  
Vaak/altijd langer doorwerken: obp 28% in 2021, 25% in 2023= -3%.*

- Tot slot is nog interessant om te noemen dat één universiteit ook gegevens heeft verzameld over vakantiedagen en ziekte in relatie tot overwerk.

- *In 2021 geeft 41% van het wp aan vakantiedagen te gebruiken om werk af te maken en in 2022 is dit percentage 39.6%. Bij obp ligt dit percentage aanzienlijk lager, namelijk 13.4% in 2021 en 11.2% in 2022.*
- *In 2021 geeft 6.4% van het wp aan zich ziek te melden om werk af te maken en in 2022 is dit percentage 5.8%. Bij obp ligt dit percentage significant lager, namelijk 2.3% in 2021 en 1.9% in 2022.*

## 2.4 Werk-privé balans

In de ICTU- rapportage is over de werk-privé balans geen informatie opgenomen. Aangezien dit wel een standaardvraag is in de meeste mto's, is dit in de narratieven wel uitgevraagd.

**Reflecteer op de uitkomsten van de vragen binnen beide mto's die specifiek ingaan op werk-privé balans, bijvoorbeeld "Ik ervaar een goede werk-privé balans" of "Ik maak me zorgen over mijn werk als ik vrij ben".**

**Onderbouw waar mogelijk met data en maak onderscheid tussen wp/obp.**

Uit de antwoorden van de universiteiten ontstaat het volgende beeld.

- Er is een lichte verbetering opgetreden in de werk-privé balans bij de medewerkers van de meeste universiteiten. Een mogelijke reden hiervan is dat er onder andere door corona meer thuiswerkmogelijkheden zijn gekomen. Als positieve redenen voor een betere werk-privé balans worden genoemd:
  - Werknemers kunnen het werk en de werktijd zelf beïnvloeden
  - Parttime werken
  - Medewerkers ervaren voldoende mogelijkheden om hun werk zelf in te delen
  - Thuiswerken kan als het nodig is
  - Er wordt vanuit het management meer gestuurd op het opnemen van verlof

*"Score is voor wp en obp licht verbeterd, vermoedelijk door het makkelijker thuis kunnen werken sinds corona. Voor obp is de score significant beter dan voor wp."*

*"Uit de resultaten van 2020 blijkt dat 70% werk en privé goed tot redelijk kan scheiden. Het obp (82%) scoort hier een stuk positiever dan het wp (58%). Dit is in lijn met de resultaten uit 2022, waaruit ook blijkt dat men over het algemeen gematigd positief is over de balans tussen werk/privé."*

- Wp en leidinggevenden beoordelen hun werk-privé balans over het algemeen slechter dan obp. Als oorzaken hiervoor worden genoemd:
  - Wp moet lange werkdagen maken om carrière te kunnen maken
  - Er is bij wp meer druk om snel te reageren en bereikbaar te zijn
  - Er is een verschil in de leeftijdsopbouw bij wp en obp: bij wp zien we verhoudingsgewijs meer jongere medewerkers, met mogelijk ook vaker jonge gezinnen. In deze groep komen ook vaker tijdelijke contracten voor, wat gepaard kan gaan met (financiële) onzekerheid en een minder optimale woonsituatie.

*"Leidinggevenden zijn minder tevreden over hun werk-privébalans dan medewerkers zonder leidinggevende functie."*

*"Het is belangrijk om te benoemen dat er verschil zit tussen de resultaten van wp en obp. Ondanks dat we zowel bij wp als obp een positieve ontwikkeling zien, dat steeds meer medewerkers een goede werk-privé balans hebben, zit er significant verschil in de hoogte van de percentages tussen wp en obp. Dit geldt voor zowel 2021 als 2022. Hieruit kan opgemaakt worden dat wp over het algemeen meer moeite heeft met het hanteren van de werk-privé balans ten opzichte van obp."*

*"In 2022 hebben we voor het eerst items opgenomen over het effect van hybride werken (de mogelijkheid om deels vanuit huis te werken) op verbondenheid, samenwerking, werkdruk en werk-privébalans. Bij zowel wp als obp heeft hybride werken een positieve invloed op de werk-privébalans en een licht positief effect op de beleving van werkdruk."*

## 2.5 Werkstress

Op het onderdeel werkstress vermeldt het ICTU-rapport de volgende uitkomsten:

wp/obp	werkstress	2019	2022	toename/afname
wp	"Na een werkdag ben ik volledig uitgeput"	35%	35%	0%
obp	"Na een werkdag ben ik volledig uitgeput"	26%	26%	0%
wp	"Na een werkdag moeten ze me even met rust laten"	39%	41%	+ 2%
obp	"Na een werkdag moeten ze me even met rust laten"	33%	35%	+ 2%
wp	"Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen"	45%	40%	- 5%
obp	"Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen"	33%	33%	-1%

Aan de universiteiten is dit op dezelfde manier uitgevraagd:

**Reflecteer op de uitkomsten van de vragen binnen beide mto's die specifiek ingaan op werkstress, bijvoorbeeld "Aan het einde van een werkdag ben ik echt op" of "Ik heb last (gehad) van lichamelijke of geestelijke klachten die veroorzaakt zijn door mijn werk". Onderbouw waar mogelijk met data en maak onderscheid tussen wp/obp.**

De reacties van de universiteiten sluiten aan op de resultaten in het ICTU-rapport. In de narratieven is terug te lezen dat gemiddeld een derde van de medewerkers werkstress ervaart. En dat de uitkomsten op dit punt bovendien behoorlijk stabiel zijn. Er zit weinig verschil in de uitkomsten van de twee mto's. Ook geven alle narratieven over dit onderwerp aan dat wp meer werkstress ervaart dan obp en ook dat leidinggevenden aangeven veel werkstress te ervaren.

"In 2021 ervaart gemiddeld een derde van de medewerkers werkstress (score van 4.0-5.0 op een schaal van 5). In deelmeting 1 was dit 35.6%, in deelmeting 2: 32% en in deelmeting 3: 27.3%. In 2022 blijft het gemiddelde antwoord stabiel, rond de 3.2/3.3 op een schaal van 5. Ook in 2022 ervaart een derde van de respondenten een hoge werkstress (score van 4.0-5.0 op een schaal van 5)."

"In 2021 ervaart wp over het algemeen meer werkstress dan obp. Ook managers rapporteren relatief hoge werkstress. Deze trend zet zich consistent voort in 2022, bevestigd door de resultaten van de voorgaande jaren (2021 en 2019)."

"Bij wp komt vaker voor dat zij aan het eind van een werkdag door vermoeidheid hun werk minder goed kunnen uitvoeren, en zij vaker hun eigen fouten moeten herstellen (dan obp)."

Een van de universiteiten vermeldt in dit kader welke oplossingen zij zoeken om de herstelmomenten tijdens het werk te verbeteren:

*In de eerste en tweede monitor is duidelijk dat de herstelbehoefte en werkdruk van het personeel erg hoog is en dit zien we nu ook vertaald naar te hoge scores op het risico op een burn-out en langdurig verzuim. Het wetenschappelijk personeel heeft duidelijk een veel hogere herstelbehoefte dan het obp. We kijken als universiteit nu veel meer hoe we in de organisatie van het werk herstelmomenten tijdens het werk kunnen vormgeven met name gebaseerd op de principes van breinvriendelijk werken en focusmanagement. Een eerste pilot laat zien dat medewerkers zich meer bewust zijn van de noodzaak tot het anders organiseren van werk met ingebouwde herstelmomenten, o.a. beweegpauzes, agenda bouwen rondom focuswerkzaamheden.*

## 2.6 Conclusies van de universiteiten

Tot slot is aan de universiteiten gevraagd om aan te geven welke positieve en/of negatieve ontwikkelingen zij zien rondom werkdruk en misschien nog wel belangrijker, welke oplossingen en/of oorzaken aan deze ontwikkelingen hebben bijgedragen. De antwoorden op deze vraag zijn interessant voor het nemen van concrete acties om de werkdruk te verlagen. Kennis hierover delen kan de universiteiten helpen door van elkaar te leren en inspiratie op te doen. Om die reden zijn alle genoemde acties/oplossingen hieronder opgenomen.

**Als u kijkt naar uw antwoorden op bovenstaande vragen, en de ontwikkeling die u heeft beschreven tussen beide mto's, wat valt dan op? Indien de ontwikkeling positief is, wat is volgens u de belangrijkste interventie geweest om de werkdruk te verbeteren? Indien de ontwikkeling negatief is, waar schrijft u dit aan toe?**

- Een algemene conclusie van de universiteiten is dat er weinig verschil te zien is tussen de uitkomsten van de twee mto's. Ondanks de vele inspanningen die gedaan zijn op de universiteiten, is de werkdruk nog steeds niet of nauwelijks gedaald.

*“Een van de opvallende waarnemingen tussen de resultaten van 2021 en 2022 is dat dit duidt op stabiliteit. Er is geen duidelijke sprake van een significante verslechtering, maar evenmin van een aanzienlijke verbetering. Ondanks het ontbreken van significante achteruitgang, impliceert deze stabiliteit niet automatisch een gunstige situatie. De analyse van individuele componenten toont kleine schommelingen, mogelijk beïnvloed door organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen, met de impact van het COVID-19-virus als belangrijke factor. Veranderingen in de organisatie, zoals hybride werken, kunnen invloed hebben gehad, maar de exacte oorzaken blijven lastig te testen. Daarnaast kan de schijnbare stabiliteit deels te wijten zijn aan de korte tijdsafstand tussen metingen.”*

- De werkdruk blijft hoog. Op sommige universiteiten is wel sprake van een lichte daling maar deze daling wordt dan meestal (nog) niet als echte daling gezien maar eerder als een te klein verschil om conclusies aan te verbinden.

*“Werkdruk is hoog, met name onder wp en leidinggevend, de lichte afname is niet noemenswaardig.”*

*“Er is een hele lichte verbetering zichtbaar, maar er is relatief weinig verschil tussen beide metingen. (..) Het relatief kleine verschil hoeft niet te betekenen dat er niets veranderd is. Eventuele verbeteringen voor specifieke groepen vallen weg in een meting op geaggregeerd niveau.”*

- Wel signaleren verschillende universiteiten de zogenaamde “werkdrukparadox”, waarmee wordt aangegeven dat werknemers wel aangeven blij te zijn met hun baan en hun werkomgeving ondanks de hoge werkdruk.

*“Werkdruk-paradox (2023): hoge werkdruk lijkt geen invloed te hebben op werkplezier (80%) en bevlogenheid (70%) en energie krijgen van werk (70%). Weinig verschil wp-obp. Voorzichtige conclusie: hoge werkdruk niet problematisch, geen belemmering.”*

- Een andere algemene conclusie, die op basis van de narratieven te trekken is, is dat werkdruk bij wp is hoger dan bij obp.

*“De werkdruk bij wp blijft hoog, maar er is wel een kleine positieve trend te zien, mogelijk vanwege maatregelen als het aannemen van meer personeel, gedegen loopbaanbeleid, en aandacht voor het onderwerp in team- en jaargesprekken.”*

- Als maatregelen/interventies die mogelijk helpen om de werkdruk te verlagen, worden door de universiteiten genoemd:
  - Aannemen meer personeel
  - Gedegen loopbaanbeleid
  - Aandacht voor werkdruk in team- en jaargesprekken
  - Uitdaging en autonomie in het werk
  - Goede werk-privé balans
  - Sociale steun van collega's
  - Herorganiseren van werk
  - Meer sturen op opnemen verlof
  - Collegevrije periodes
  - Trainingen voor managers
  - Het verbeteren van processen
  - Hernieuwd docentbeleid sinds 2022 (vergroten van werkzekerheid, carrièreperspectief, etc.)
  - Verkorten academisch jaar
  - Het ontwikkelen van een eerlijk normurensysteem
  - Het inlassen van onderwijsvrije periodes
  - Het opnemen van organisatorische consequenties en/of risico's voor duurzame inzetbaarheid in alle beleidsnotities
  - Het in kaart brengen van realistische verwachtingen over prestaties en werktijden en hierover op een eenduidige manier communiceren
  - Vanuit het programma Erkennen & Waarderen werken aan een diversificatie van loopbaanpaden voor wetenschappers
  - Voor leidinggevendenden bestaan trainingen voor het voeren van R&O-gesprekken. Hiermee worden mogelijke problemen rondom individuele planning en regeldruk, taaktoebedeling en arbeidsbelasting bespreekbaar gemaakt.
  - In het trainingsaanbod van GoodHabit zijn modules beschikbaar die individuele medewerkers kunnen ondersteunen om beter met ervaren werkdruk om te gaan.
  - Ook wordt sterk ingezet op een efficiënter en minder intensief onderwijsproces (bijv. groepsbegeleiding i.p.v. individuele begeleiding van studenten bij bijv. scripties en practica of het inrichten van duo's junior- en seniordocenten, het reduceren van al te arbeidsintensieve studieopdrachten).
  - Op instellingsniveau wordt met strategische personeelsplanning zorggedragen voor een adequaat zicht op de kwantitatieve en vooral kwalitatieve bezetting en daarbinnen de problematiek rondom het mogelijk ontbreken van carrièreperspectieven en meer en betere taakverdelingen tussen staf, studentassistenten en promovendi.
  - Ook is meer aandacht voor samenwerking in teams en teamspecialisaties (team science en interdisciplinair werken).

*“Naast de monitoring met medewerkersonderzoeken op instellingsniveau is werkdruk nadrukkelijk als vast thema opgenomen in de jaarlijkse R&O gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Daarbij is met name aandacht voor werkdruk, taakverdeling, werkprivébalans, maar ook het veiligstellen van de autonomie van medewerkers bij de uitvoering van hun takenpakket. Daarbij zijn ook de mogelijkheden voor hybride werken structureel gefaciliteerd.”*



*“We bevinden ons in een voortgaande transitie naar een nieuwe ICT infrastructuur voor de ontlasting van allerhande werkzaamheden op het gebied van onderwijs en onderwijslogistiek. Wel is de transitiefase zelf onderwerp van ervaren werkdruk door verschillende systemen tegelijk te hanteren en de bijbehorende trainingen voor de nieuwe systemen. Tegelijk wordt er daarom veel aandacht besteed aan het optimaal begeleiden en ontlasten van docenten door veel extra capaciteit in te zetten bij het overzetten van het onderwijsaanbod in de nieuwe leeromgevingen. Dit doet recht aan het expliciete onderscheid tussen reguliere capaciteit en verandercapaciteit.”*

*“De actieplannen bij het mto van 2023 richten zich nu meer op het herorganiseren van werk, dan alleen het aannemen van meer personeel. Ook is de ondersteunende organisatie de afgelopen jaren opnieuw (sterker, efficiënter) ingericht, en zijn er sectorplannen doorgevoerd. Een volgend mto zal moeten uitwijzen of de werkdruk ook als minder wordt ervaren na het doorvoeren van de nieuwe maatregelen.”*

- Het corona-effect: doordat een van de mto's in de coronaperiode is afgenomen, kan dit de uitkomsten onevenredig beïnvloeden. Of dit inderdaad het geval is, zal vermoedelijk pas blijken uit de resultaten van de komende mto's.
- De praktijk is weerbarstig en het duurt lang voordat de resultaten goed te meten zijn. Bovendien is het moeilijk om het succes van de aanpassingen om de werkdruk te verlagen goed te meten omdat er veel factoren zijn die samen de werkdruk beïnvloeden.

*Belangrijk is dat de beleidsinspanningen ter verlichting van de werkdruk zich de afgelopen jaren zowel op leiderschapsontwikkeling alsook op de ontwikkeling van een capaciteitsplanningstool hebben gericht. Deze tool dient als basis voor het bespreken van de reële taakopdracht op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het is daarom begrijpelijk dat de resultaten van deze inspanningen nog niet direct terug te zien zijn in verbeterde cijfers. Deze focus op het creëren van een solide fundament voor het beheer van werkdruk onderstreept de lange termijn benadering van de universiteit om duurzame verbeteringen te realiseren, zelfs te midden van de huidige stabiliteit in de resultaten. Het is van belang op te merken dat sinds 2023 het nieuwe well-being actieplan van kracht is, specifiek ontworpen om in te spelen op geconstateerde thema's en het algehele welzijn van medewerkers te bevorderen, wat getuigt van een proactieve benadering voor toekomstige ontwikkelingen.*

*“Dat wil niet zeggen dat interventies niet succesvol zijn: de laatste jaren zetten we sterker in op lokale interventies, passend bij het organisatie-onderdeel of het team. In de rapportages van het WBO zien we dat de scores op werkdrukitems meer uit elkaar lopen naarmate verder wordt ingezoomd op faculteits- of afdelingsniveau. Dat is een indicatie dat zowel de oorzaken als de mogelijke oplossingen (grotendeels) op lokaal niveau moeten worden gezocht. Daarnaast blijft er uiteraard aandacht voor “universiteitsbrede (toevoeging UNL)” interventies, bijvoorbeeld in het wegnemen van werkdruk door vereenvoudiging van procedures, verminderen van bureaucratie, helderheid in verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het verder implementeren van Erkennen & Waarderen. Het al eerder genoemde hybride werken en het ingezette beleid daaromtrent geeft ook meer duurzame regelmogelijkheden voor de medewerker, met positieve effecten op de werk-privébalans en werkdrukbeleving.”*

## 3 Rapport Arbeidsinspectie

Van belang is om goed scherp te hebben wat en waarom de Arbeidsinspectie haar onderzoek heeft gedaan. Het onderzoek ziet op werkdruk en ongewenst gedrag maar voor deze sectorrapportage is alleen naar de uitkomsten op het gebied van werkdruk gekeken. De achtergrond van het onderzoek is dat de Arbeidsinspectie in 2020 de 14 publieke universiteiten verzocht heeft om actieplannen op te stellen om psychosociale arbeidsbelasting terug te dringen. Na beoordeling van deze actieplannen in 2021, en op basis van andere onderzoeken, bleek dat de aanpak van werkdruk en ongewenst gedrag nog onvoldoende is. Naar aanleiding van deze signalen wilde de Arbeidsinspectie meer inzicht krijgen in hoeverre de universiteiten sinds 2021 verbeteringen hebben doorgevoerd op het gebied van psychosociale arbeidsomstandigheden en met welk effect. Hun rapport gaat over de huidige stand van zaken van de psychosociale arbeidsbelasting op de universiteiten, evenals over de oorzaken ervan. Uit het rapport blijkt dat de Arbeidsinspectie als basis neemt hoe de universiteiten invulling geven aan verplichtingen uit de Arbeidsomstandighedenwet ten aanzien van het in kaart brengen van de risico's werkdruk en ongewenst gedrag en de beleidscyclus. Uit de interviews en enquêtes komt informatie over wat de ervaringen zijn van werknemers rondom werkdruk de mogelijke oorzaken hiervan zijn. Ook kijkt de Arbeidsinspectie welke beheersmaatregelen universiteiten in de praktijk genomen hebben om werkdruk te voorkomen en beperken, en welke maatregelen als effectief worden gezien. Het voert te ver om hier het hele rapport van de Arbeidsinspectie te bespreken. Om die reden worden een aantal, voor deze sectorrapportage relevante, uitkomsten weergegeven.

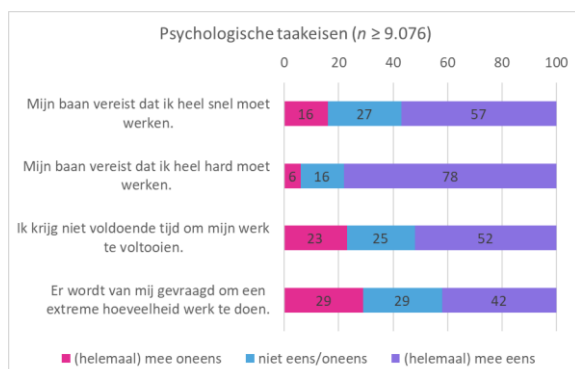
Belangrijk om te vermelden is dat de Arbeidsinspectie de Arbowet als uitgangspunt en als basis voor beleid neemt. Op grond hiervan komt de Arbeidsinspectie tot de volgende hoofdconclusie:

*“Universiteiten geven op diverse manieren invulling aan het arbobeleid op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting, maar inzicht in de oorzaken ervan is er weinig, een geïntegreerde aanpak ontbreekt en de borging in de organisatie blijkt lastig.”*

De Arbeidsinspectie komt vervolgens tot dezelfde uitkomsten over de hoge werkdruk als in hoofdstuk 1 van deze sectorrapportage.

*“Hoge werkdruk blijkt op basis van de ontvangen documentatie, interviews en de enquête bij alle universiteiten een aanhoudend probleem. Dit wordt erkend door alle organisaties. Onderzocht zijn zowel subjectieve maten van werkdruk (zoals psychologische taakeisen, stress door werkdruk, en uitputting), als meer objectieve maten van werkdruk (zoals extra taken en gemaakte arbeidsuren). De meerderheid van de respondenten geeft aan heel snel (57%) en heel hard (78%) te moeten werken, en te weinig tijd te hebben om het werk te voltooien (52%; zie figuur 2). Met name universitair docenten en universitair hoofddocenten ervaren deze relatief hoge psychologische taakeisen.”*

Figuur 2. Psychologische taakeisen



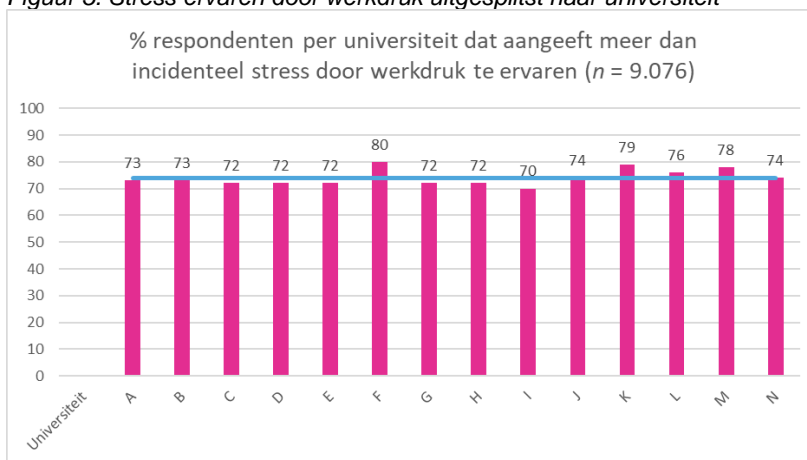
# Universiteiten van Nederland

Ook constateert de Arbeidsinspectie, in lijn met deze sectorrapportage, dat er sprake is van overwerk:

*“Verder rapporteren respondenten gemiddeld 6 uur per week meer te werken dan is overeengekomen in hun contract. Leidinggevenden maken gemiddeld meer overuren (gemiddeld 9 uur per week) en werken gemiddeld 4 uur meer over dan niet-leidinggevenden.”*

Als het gaat om werkstress dan zet de Arbeidsinspectie, de verschillende universiteiten naast elkaar maar blijkt ook uit deze gegevens dat overal regelmatig werkstress wordt ervaren.

*Figuur 5. Stress ervaren door werkdruk uitgesplitst naar universiteit*



Als het gaat om de oorzaken van werkdruk dan onderscheidt de Arbeidsinspectie externe en interne oorzaken van werkdruk, zoals te lezen is in de onderstaande quotes. Alle, door de Arbeidsinspectie, gevonden oorzaken zijn ook terug te vinden in hoofdstuk 1 op de lijst met oorzaken, opgesteld op basis van de narratieven. Er is dus een grote overlap in de genoemde oorzaken.

*“De geïnterviewden van mening zijn dat veel oorzaken van werkdruk buiten de universiteit liggen. Het gaat dan vooral om de effecten die het onderwijsfinancieringssysteem heeft bij stijgende en sterk fluctuerende studentenaantallen. Schommelingen in de benodigde onderwijs capaciteit zijn volgens de geïnterviewden moeilijk op te vangen doordat de financiering van onderwijs vertraagd plaatsvindt (deels pas bij het afstuderen van studenten). Hierdoor kan extra werkdruk ontstaan. Bovendien wordt veel externe regel- en verantwoordingsdruk ervaren. Deze druk gaat veelal over externe stressoren, zoals de verantwoording over ontvangen financiering voor onderzoek of procesmatige en administratieve handelingen die universiteiten moeten verrichten om een opleiding geaccrediteerd te krijgen en houden. Tot slot wordt ook de externe financiering van onderzoek genoemd, die zeer competitief is en een lage slagingskans heeft. De universiteiten hebben in 2023 via koepelorganisatie Universiteiten van Nederland voorstellen gedaan om de financiering van de universiteiten aan te passen om deze meer toekomstbestendig te maken. In deze voorstellen ontbreekt aandacht voor werkdruk.”*

*“Interne oorzaken van werkdruk die naar voren komen uit de interviews zijn de prestatiedruk, cultuur en de ambitie van zowel universiteiten en faculteiten, als individuen. Anderzijds geven respondenten in de enquête aan dat hun ervaren werkdruk met name wordt veroorzaakt door onder andere een teveel aan taken, prestatiedruk en piekbelasting. Uit analyses komt naar voren dat alle door de respondenten aangemerkte oorzaken significant positief samenhangen met de ervaren psychologische taakeisen en uitputting.”*

De Arbeidsinspectie is kritisch over het inzicht van de universiteiten in de oorzaken van werkdruk en constateert dat vaak een probleemanalyse ontbreekt in de aanwezige beleidsstukken en dat de oorzaken van werkdruk niet systematisch worden uitgevraagd in mto's.

Als het gaat om de genomen maatregelen dan worden ook hier herkenbare uitkomsten vermeld.

*De gebruikte maatregelen worden gemiddeld genomen beoordeeld als neutraal tot een beetje effectief. De door de respondenten als meest effectief beoordeelde maatregelen om werkdruk tegen te gaan hebben betrekking op:*

- *het reduceren van de taakbelasting (minder onderwijs, minder commissiewerk, taakvermindering bij nieuwe taken, hergebruik van cursusmateriaal, verruimen van normuren)*
- *het verkrijgen van extra personeel en ondersteuning (werving nieuwe werknemers).*

In de conclusie komt de Arbeidsinspectie tot de volgende aandachtspunten voor de universiteiten om de werkdruk te verbeteren:

- *Draag zorg voor een geïntegreerde en uniforme aanpak van beleidsprocessen (RI&E, MTO, beleidsstukken) in verschillende organisatieonderdelen.*
- *Doorloop voor elke actie omtrent psychosociale arbeidsbelasting de gehele PDCA-cyclus, waarbij het evalueren van maatregelen een belangrijke plaats inneemt.*
- *Zorg ervoor dat de achterliggende oorzaken van werkdruk en ongewenst gedrag systematisch in kaart worden gebracht, vooral ook de oorzaken waar de universiteit zelf invloed op heeft, en vertaal dit naar concrete maatregelen die aansluiten op de oorzaken.*
- *De arbeidstijdenwet is van toepassing op een groot deel van de werknemers aan universiteiten, draag daarom zorg voor gedegen inzicht in werktijden, en zorg voor voldoende rust- en herstelmogelijkheden voor werknemers en zie hier actief op toe.*
- *Blijf maatregelen tegen werkdruk en ongewenste omgangsvormen proactief onder de aandacht brengen bij werknemers.*
- *Evalueer waarom het (in)formele meldingen- en klachtensysteem niet of wel gebruikt worden en/of effectief is in verband met het niet melden van ongewenst gedrag.*
- *Focus op maatregelen die primair gericht zijn op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden i.p.v. life style.*

Het is niet verassend dat deze aandachtspunten van de Arbeidsinspectie goed aansluiten bij de aanbevelingen, die hierna in hoofdstuk 3 worden gedaan. De bevindingen van de Arbeidsinspectie komen sterk overeen met de uitkomsten van de narratieven uit deze sectorrapportage en het ICTU-rapport. Concluderend is het positief dat het beeld van de werkdruk in de sector uit verschillende onderzoeken sterk overeenkomt, aangezien daaruit blijkt dat sprake is van een betrouwbaar en consistente beeld. De keerzijde is echter dat dit consistente beeld een hoge werkdruk laat zien.

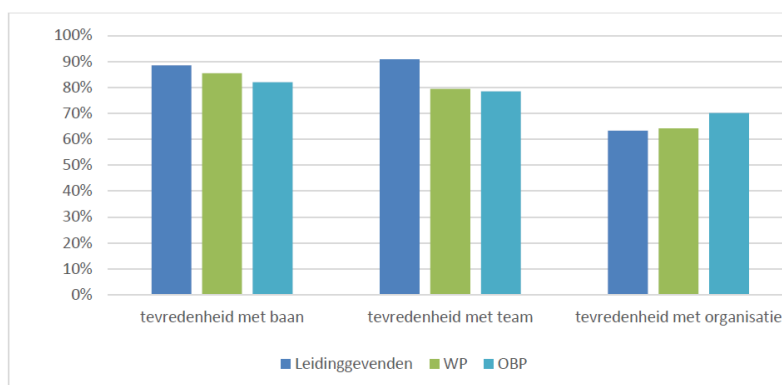
## 4 Aanbevelingen

De belangrijkste conclusies uit het ICTU-rapport zijn:

- Medewerkers van universiteiten ervaren een hoge werkdruk en dat geldt voor wp meer dan voor obp.
- De werkdruk is tussen 2019 en 2022 niet echt veranderd.
- Er is sprake van een werkdrukparadox in het onderwijs:

Hoge werkdruk is een ingewikkeld probleem en dus moeilijk te bestrijden. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat medewerkers aangeven een hoge werkdruk te hebben maar tegelijkertijd ook aangeven dat zij wel zeer bevlogen en zeer betrokken zijn bij hun werk. In 2022 gaf meer dan 80% van de universitair medewerkers aan tevreden te zijn met hun baan en hun team, en rond de 60-70% met hun organisatie, zie figuur 11 uit het ICTU-rapport.

FIGUUR 11. AANDEEL [ZEER] TEVREDEN NAAR FUNCTIEGROEPEN (2022)



Bron: Werkonderzoek 2022 (CBS, Min. BZK)

De uitkomsten van de narratieven ondersteunen de conclusies uit het ICTU-rapport. In de narratieven is dezelfde informatie over de blijvend hoge werkdruk terug te vinden. Daarbij is van belang te benoemen dat zowel de informatie in het ICTU-rapport als in de narratieven zien op de periode tot en met 2022. Een enkel mto is afgenomen in 2023. Dit betekent het nog niet mogelijk is om effect van de additionele middelen, die in het Bestuursakkoord voor werkdruk beschikbaar zijn gesteld, terug te zien in deze uitkomsten.

Aanvullend is van belang om op te merken dat de enquêteresultaten in het rapport van de Arbeidsinspectie wel van recentere datum zijn, namelijk eind 2023. Wat dan opvalt, is dat ook de conclusie van het rapport van de Arbeidsinspectie in lijn is met de uitkomsten van het ICTU-rapport en de narratieven. Ook de Arbeidsinspectie constateert een hoge werkdruk en heeft dezelfde oorzaken en maatregelen gevonden.

Op basis hiervan is de algemene conclusie geoorloofd dat de werkdruk op universiteiten, ondanks de vele genomen maatregelen, maar moeilijk omlaag te krijgen is. De andere, positievere conclusie, die ook getrokken kan worden, is dat de werkdruk, zoals eveneens blijkt uit de vergelijking van de uitslagen van de twee mto's, niet verder gestegen is. Bovendien zorgt onder andere de werkdrukparadox ervoor dat het verlagen van de werkdruk een uitdagend onderwerp is om aan te pakken.

### Metten is weten

Verder blijkt uit de narratieven dat het moeilijk te meten is of en hoe de genomen maatregelen de werkdruk positief (of negatief) beïnvloeden omdat er vaak niet één oorzaak voor werkdruk is aan te wijzen. Werkdruk wordt veroorzaakt door een combinatie van factoren en het is daarom lastig om erachter te komen aan welke knoppen nu precies gedraaid moet worden om resultaat te behalen en welk resultaat dit dan precies is. Werkdrukbeleving kan (deels) ook persoonlijk zijn, en dus niet (alleen) aan de organisatie liggen, en er kan bijvoorbeeld ook sprake zijn van een drukke periode waarin het onderzoek wordt afgenomen. Daarbij komt bovendien dat deze sector te maken heeft met de hierboven genoemde werkdrukparadox. Medewerkers werken over het algemeen graag bij hun universiteit en waarderen dit positief. Tegelijkertijd ervaren ze ook

werkdruk. Zoals in sommige narratieven wordt opgemerkt, zou je dieper op de oorzaken van werkdruk in moeten gaan om hier meer over te achterhalen. De vragen van een mto blijven daarvoor eigenlijk te algemeen. Aanvullend dient opgemerkt te worden dat verschillende mto's tijdens de coronaperiode zijn afgenomen, hetgeen mogelijk invloed heeft gehad op de uitkomsten.

Desalniettemin is de conclusie gerechtvaardigd dat het onderwerp werkdruk bij alle universiteiten duidelijk op de kaart staat en dat elke universiteit maatregelen treft om de werkdruk te laten dalen. Het proces van uitvragen, meten en vervolgens het nemen van acties kost echter tijd. Zeker om te kunnen bepalen of de genomen acties succesvol zijn. Dit zal hopelijk gaan blijken uit de volgende mto's. Waar de narratieven echter geen zicht op geven, is hoe het proces van meten en monitoren van ingezette acties binnen de universiteiten plaatsvindt. Daar zegt het rapport van de Arbeidsinspectie wel iets over. De Arbeidsinspectie is kritisch op de uitvoering van de PDCA-cycles (Plan, Do, Check, Act) en wil dat de universiteiten beter zorg dragen voor een geïntegreerde en uniforme aanpak van beleidsprocessen (RI&E, MTO, beleidsstukken) in verschillende organisatieonderdelen. Ook adviseren ze dat de gehele PDCA-cyclus, waarbij het evalueren van maatregelen een belangrijke plaats inneemt, moet worden doorlopen. Dit is daarom een duidelijk aandachtspunt voor de toekomst.

## **Narratieven en de basisvragenset werkdruk**

UNL is positief over de gekozen werkwijze met de narratieven. Toch is er ook altijd ruimte voor verbetering. Een belangrijke stap die de universiteiten voor de volgende mto's hebben gezet, is het opstellen van een gezamenlijke basisvragenset werkdruk. Op deze manier zullen de universiteiten in de komende mto's dezelfde vragen over werkdruk aan hun medewerkers gaan voorleggen. De uitkomsten hiervan zullen vervolgens goed vergelijkbaar zijn zodat in de volgende werkdrukrapportage in 2027, op basis van deze uitkomsten, een helder en vergelijkbaar beeld van de werkdruk in sector beschikbaar is. Uiteraard blijft een aanvulling via de narratieven ook mogelijk. Het voordeel van de narratieven is dat de universiteiten veel beschreven hebben over welke oorzaken van werkdruk zij zien in hun organisatie en voor welke oplossingen wordt gekozen. Hierdoor ontstaat een meer inhoudelijk beeld van het beleid van de universiteiten. Bovendien zorgen de narratieven voor een inkleuring van de cijfers uit het ICTU-rapport. Om die reden is in dit rapport gewerkt met quotes uit de verschillende narratieven om de conclusies te ondersteunen. Voor een volgende sectorrapportage werkdruk verdient daarom een vergelijkbare combinatie, waarin niet alleen cijfers maar ook de ervaringen en beschrijvingen centraal staan, de voorkeur.

## **Aanbevelingen voor de universiteiten**

Tot slot is het belangrijk voor de sector om focus aan te brengen bij de aanpak van werkdruk. Op basis van deze sectorrapportage werkdruk zijn er vier aanbevelingen te noemen voor de universiteiten in de periode tot de volgende werkdrukrapportage in 2027.

### **1. Beter inzoomen op de oorzaken van werkdruk**

Het zou behulpzaam kunnen zijn om beter in te zoomen op / onderzoek te doen naar de oorzaken van werkdruk zodat nog beter ingezet kan worden op preventie en er meer inzicht wordt verkregen in de werkdrukparadox. Uit de narratieven blijkt ook dat de oorzaken van werkdruk soms erg verschillend zijn als hier meer per afdeling of team naar wordt gekeken. Het is dus de moeite waard om meer in te zoomen op de werkdrukbeleving in een team, een afdeling of zelfs per medewerker. Op die manier zouden daarna op kleinere schaal maatregelen kunnen worden genomen waarvan de effecten vervolgens naar verwachting beter te meten zijn.

### **2. Meer inzicht in het type maatregelen en op welke plek in te zetten**

Aansluitend op het eerste punt geldt dat het belangrijk is om te onderzoeken op welk niveau in de organisatie de maatregelen het beste genomen kunnen worden om effect te hebben en om dit effect zo goed mogelijk te kunnen meten. Soms kan een relatief kleine maatregel op afdelingsniveau veel beter werken dan maatregelen die gelden voor de hele organisatie en soms is ook maatwerk en meer aandacht voor het individu nodig. Daarbij is het ook



# Universiteiten van Nederland

goed om op te merken dat er ook in de tijd soms andere maatregelen nodig zijn of nodig kunnen worden en dat het onderwerp werkdruk daarom blijvende aandacht en monitoring nodig heeft.

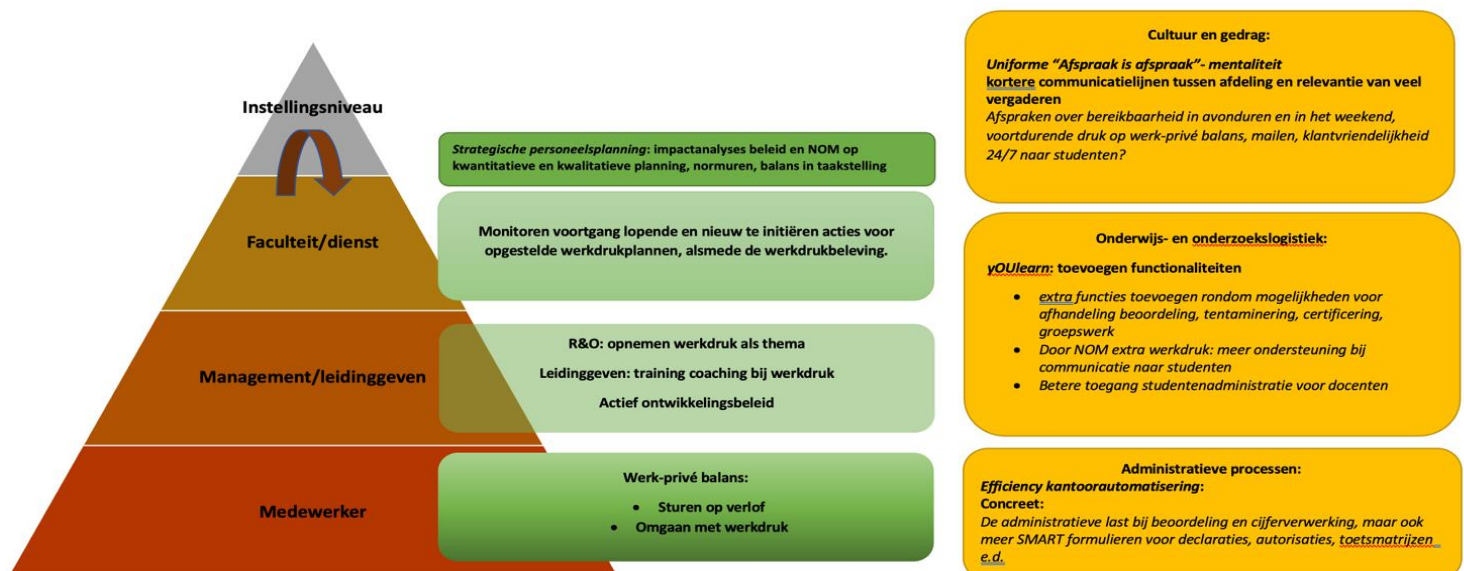
*“Na het mto in 2019 zijn er werkdrukmiddelen ingezet op meerdere plekken in de universiteit. Deze werden vooral ingezet op het vergroten van het personele bestand en het verbeteren van processen. In 2023 zien we dat het ook dient te gaan over het optimaliseren van processen en het anders organiseren van werk.”*

*“De centrale interventies hebben met name impact op de regeldruk door het aanpassen van systemen. Dit zijn lange termijn investeringen waar op dit moment de vruchten nog niet geplukt kunnen worden. Daarnaast heeft elke faculteit en instituut een eigen plan van aanpak, waarin aandacht besteed wordt aan het inzetten van starters- en stimuleringsbeurzen, gekeken wordt naar de balans tussen onderwijs-, onderzoeks- en bestuurstaken, medewerkers ondersteund worden met beursaanvragen. Deze interventies vragen geven bij de ene medewerker verlichting in de werkdruk, maar creëren bij een ander juist meer druk.”*

Een van de universiteiten heeft het bovenstaande inzichtelijk schematisch in beeld gebracht.

*“Toelichting op het schema:*

*Op instellingsniveau gaat het om generieke afspraken en maatregelen over werkdruk en het beschikbaar stellen van middelen om de werkdrukplannen op afdelings- en faculteitsniveau te effectueren. Hiervoor zijn vier dimensies onderscheiden om de geïnventariseerde oorzaken en problemen op instellingsniveau te ordenen: cultuur en gedrag, onderwijs- en onderzoekslogistiek, administratieve processen. De vierde dimensie is strategische personeelsplanning om de objectieve werkdruk vast te stellen en te kwantificeren in termen van benodigde en beschikbare formatie. In het midden zijn de belangrijkste maatregelen genoemd op de verschillende onderscheiden niveaus.”*

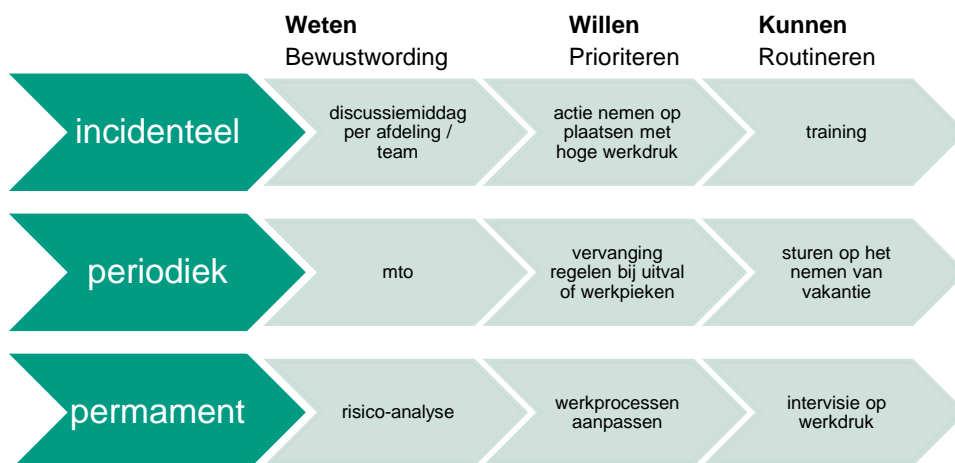


### 3. Eenduidige aanpak

Als universiteiten zouden kunnen afspreken om een eenduidige aanpak te gaan hanteren om van acties/maatregelen naar meetbare resultaten te komen dan zou dat ook behulpzaam kunnen zijn bij de aanpak van werkdruk. Denk bijvoorbeeld aan het gebruiken van de onderstaande basisvragen:

- **Wat levert een actie/maatregel op?**
  - > Verwachte resultaten, uitkomsten, impact, gegeven aannames, risico's
- **Wat is er voor deze actie/maatregel nodig?**
  - > Kennis, vaardigheden, middelen, mandaat, motivatie
- **Hoe werkt het?**
  - > Evidence bases, oorzaak en gevolg, analyse van situatie en context
- **Monitoren en bijsturen**

En daarnaast is het aan te raden om de uit te voeren acties/maatregelen te plaatsen in een matrix, zoals hieronder is opgenomen. Op die manier wordt stapsgewijs een meetbare route uitgezet om de werkdruk te verminderen.



Dit punt sluit goed aan bij het advies van de Arbeidsinspectie. Goed om hierbij te vermelden is dat in de sector hard is gewerkt aan het vernieuwen van het PSA-onderdeel (psychosociale arbeidsbelasting) van de arbocatalogus. Werkgevers en vakorganisaties staan op het punt om dit project samen af te ronden, waarna het naar de Arbeidsinspectie zal worden gestuurd voor goedkeuring. Dat zou een mooi startpunt kunnen zijn om de uitkomsten van deze sectorrapportage werkdruk en het rapport van de Arbeidsinspectie te combineren en met de aanbevelingen aan de slag te gaan.

### 4. Streven naar een gelijk moment voor het afnemen van de mto's

Het zou, tot slot, voor een volgende sectorrapportage werkdruk fijn zijn om de mto's zoveel mogelijk gelijktijdig af te nemen. Op deze manier kunnen de uitkomsten zo goed mogelijk worden vergeleken en ontstaat een zo gelijk mogelijk beeld van de werkdruk bij de universiteiten. De universiteiten nemen de mto's nu af op verschillende momenten in het jaar en in verschillende jaren. Een doel zou bijvoorbeeld kunnen zijn om ernaar te streven dat alle universiteiten hun mto houden in Q1 van 2025.

\*\*\*\*



## 5 Bijlagen

**Bijlage 1**      **Bestuursakkoord 2022**

**Bijlage 2**      **Uitvraag narratieven**

**Bijlage 3**      **Basisvragenset werkdruk**

**Bijlage 4**      **ICTU-rapport 2022**

## 5.1 Bijlage 1: Bestuursakkoord 2022

De tekst van het bestuursakkoord 2022 is [hier](#) te vinden.

## 5.2 Bijlage 2: Uitvraag narratieven

### Narrative werkdruk per instelling

Aan te leveren voor 1 februari 2024

Vergelijk de meest recente mto-uitkomsten met de uitkomsten van het mto daarvoor. Wat kunt u zeggen over de ontwikkeling van ervaren werkdruk?

Onderbouw zoveel mogelijk met data/cijfers, zodat we een beeld hebben van de situatie eerst, de situatie nu, en de ontwikkeling daartussen. Indien mogelijk, maak ook onderscheid tussen wetenschappelijk personeel en ondersteunend en beheer personeel.

#### Algemene informatie

1. Maand en jaar meest recent mto.
2. Aantal respondenten meest recent mto (wp/obp).
3. Maand en jaar mto daarvoor.
4. Aantal respondenten mto daarvoor (wp/obp).

#### Ervaren werkdruk

5. Hoe hebben de wp/obp respondenten hun werkdruk ervaren? Welke ontwikkeling is te zien tussen beide mto's?  
*Indien mogelijk: lever data aan, zoals de ontwikkeling van het cijfer dat zij gaven voor hun werkdruk (bijv. een 7.5) en het cijfer dat zij gaven voor de mate van werkdruk die zij acceptabel vinden (bijv. een 7). Indien er binnen uw instelling wordt gestuurd op het verschil tussen ervaren en acceptabele/gewenste werkdruk, hoe groot mag het verschil zijn (bijv. 0.5)?*
6. Wat gaven de wp/obp respondenten aan als oorzaken van hun werkdruk? Noem de drie belangrijkste oorzaken en beschrijf de ontwikkeling tussen beide mto's.

#### Reële taakopdracht

7. Welk percentage van de wp/obp respondenten heeft aangegeven meer te moeten werken dan de feitelijke omvang van de aanstelling om goed te kunnen functioneren? *Vergelijk beide mto's en onderbouw met data.*

#### Werk-privé balans

8. Reflecteer op de uitkomsten van de vragen binnen beide mto's die specifiek ingaan op werk-privé balans, bijvoorbeeld "Ik ervaar een goede werk-privé balans" of "Ik maak me zorgen over mijn werk als ik vrij ben". *Onderbouw waar mogelijk met data en maak onderscheid tussen wp/obp.*

#### Werkstress

9. Reflecteer op de uitkomsten van de vragen binnen beide mto's die specifiek ingaan op werkstress, bijvoorbeeld "Aan het einde van een werkdag ben ik echt op" of "Ik heb last (gehad) van lichamelijke of geestelijke klachten die veroorzaakt zijn door mijn werk". *Onderbouw waar mogelijk met data en maak onderscheid tussen wp/obp.*

#### Conclusie

10. Als u kijkt naar uw antwoorden op bovenstaande vragen, en de ontwikkeling die u heeft beschreven tussen beide mto's, wat valt dan op? *Indien de ontwikkeling positief is, wat is volgens u de belangrijkste interventie geweest om de werkdruk te verbeteren? Indien de ontwikkeling negatief is, waar schrijft u dit aan toe?*

## 5.3 Bijlage 3: Basisvragenstet werkdruck

### Definitieve Basisvragenstet werkdruck

Versie februari 2024

#### Werkdruck

##### Reële taakopdracht

- Om uw werk af te krijgen, hoe vaak werkt u meer uren dan waarvoor u bent aangesteld?  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.  
Indien geantwoord soms/regelmatig/vaak/altijd:  
Ervaaft u dit als belastend?  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.

##### Werkdruck / gewenste werkdruck

- Kunt u de mate van werkdruck in het afgelopen jaar in een cijfer uitdrukken?  
1 geen werkdruck - 10 extreem hoge werkdruck  
Welke mate van werkdruck vindt u acceptabel?  
1 geen werkdruck - 10 extreem hoge werkdruck
- Hoe ervaaft u uw werkdruck?  
veel te laag/te laag/goed/te hoog/veel te hoog/weet ik niet-n.v.t.
- Wat zijn de oorzaken van uw werkdruck?  
niet/nauwelijks/in redelijke mate/in hoge mate/in zeer hoge mate/weet ik niet-n.v.t.
  - Hoge taakeisen (bijv. veel werk, veel of zware verantwoordelijkheden, hoge publicatiedruck, hoge druk van onderwijs, etc.)
  - Gebrek aan regelvermogen (bijv. weinig mogelijkheid om zelf te beslissen, afhankelijkheid van anderen, hiërarchie, etc.)
  - Werk- en organisatiekenmerken (bijv. baanonzekerheid, inefficiënte procedures, veel veranderingen, weinig informatie/communicatie, haperende systemen, computerproblemen etc.)
  - Gebrek aan sociale steun (bijv. conflicten met collega's/leidinggevende, ongewenste omgangsvormen, veel collegiale wisselingen)
  - Persoonlijke kenmerken (bijv. perfectionistisch, moeilijk nee kunnen zeggen)
  - Privésituatie (bijv. mantelzorg, ouderschapsverlof, bevallingsverlof, ziekte, relatieproblemen, financiële problemen)

##### Werk-privé balans

- Hoe vaak denkt u aan uw werk als u vrij bent?  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.  
Indien geantwoord soms/regelmatig/vaak/altijd:  
Ervaaft u dit als belastend?  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.
- Hoe tevreden bent u over uw werk-privé balans?  
Zeer ontevreden/ontevreden/niet tevreden, niet ontevreden/tevreden/zeer tevreden/n.v.t..

## Werkstress

- Mijn werk geeft mij energie  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.
- Ik voel me gespannen en/of opgejaagd op mijn werk  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.
- Aan het einde van een werkdag ben ik echt op  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.
- Ik heb last (gehad) van lichamelijke of geestelijke klachten die veroorzaakt zijn door mijn werk  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.
- Na mijn werk heb ik nu vaak meer tijd nodig om te ontspannen dan voorheen om weer fit te worden  
nooit/soms/regelmatig/vaak/altijd/weet ik niet-n.v.t.

## 5.4 Bijlage 4: ICTU-rapport 2022

Het ICTU-rapport 2022 is [hier](#) te vinden.