

# Sectoranalyse WO en de impact van corona

WOPI 2021

Den Haag, 2021

Sean Stevenson  
Simon Cornel

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
1.1	<i>Doel.....</i>	3
1.2	<i>Aanpak.....</i>	3
	Data-analyse 2010-2020 en prognose 2021-2026 .....	3
	Activiteiten.....	3
1.3	<i>Bronnen .....</i>	4
	Dit rapport is gebaseerd op verschillende databestanden en publicaties:.....	4
	WOPI 2021.....	4
	NEA.....	4
	Kennisbank Openbaar Bestuur .....	4
	ABP Dashboard .....	4
	Rapporten .....	4
<b>2</b>	<b>Algemene informatie over de sector.....</b>	<b>5</b>
2.1	Aantal werknemers en aantal voltijdsbanen (fte).....	5
2.2	Ontwikkeling van de gemiddelde aanstellingsomvang .....	6
2.3	Instroom en uitstroom.....	8
2.4	Ontwikkeling van WP en OBP .....	9
2.5	Kenmerken van het personeel in het wo .....	9
2.6	Regelingen vervroegd uittreden (RVU) .....	10
2.7	Leeftijdsverdeling naar functiecategorie .....	11
2.8	Werkgelegenheid per functiecategorie .....	12
2.9	Werkgelegenheid per instelling .....	13
2.10	Ontwikkeling van het percentage tijdelijke contracten per instelling.....	14
2.11	Leeftijdscohorten per instelling .....	15
2.12	Aandeel werkgelegenheid voor vrouwen .....	17
2.13	Leeftijdsopbouw naar geslacht .....	17
2.14	'Kleine' organisaties? .....	18
<b>3</b>	<b>Duurzame inzetbaarheid .....</b>	<b>19</b>
3.1	<i>Gezond, veilig en vitaal werken.....</i>	19
	Job Demands-Resources model .....	19
3.2	<i>Stressoren en energiebronnen .....</i>	20
	Regeldruk in relatie tot werkdruk.....	21
	Veranderingen in de organisatie .....	22
	Energiebronnen.....	23
	Fysieke arbeidsbelasting .....	25
	Psychosociale arbeidsbelasting .....	25
	Ziekteverzuim .....	26
	Aantal WIA-uitkeringen naar mate van arbeidsongeschiktheid .....	26
3.3	<i>Goed werkgeverschap.....</i>	27
	Langer doorwerken .....	27
	Overuren en werkdruk.....	28
	Discriminatie op de werkvloer.....	29
	Regeling vitaliteitspact .....	29
3.4	<i>Leven lang ontwikkelen en regie over de loopbaan.....</i>	30
	Professionalisering .....	30
	Steun van leidinggevende .....	31

	Zelfstandigheid in het werk .....	31
3.5	<i>Arbeidsmobiliteit</i> .....	32
	Instroom en uitstroom nader gespecificeerd .....	32
	Actuele inzetbaarheid .....	33
4	<i>Hybride werken en de impact van corona</i> .....	35
	Cultuur en sociale afspraken .....	35
	Academische gemeenschap .....	35
	Fysieke aanwezigheid .....	35
	Rol en taakgericht werken .....	35
	Maatwerkafspraken .....	36
	Werken aan vitaliteit en productiviteit .....	36
	Arbo-brochure, bijeenkomsten en persoonlijk arbo-advies .....	36
	Oog voor het welzijn van medewerkers .....	37
	Werk-privébalans .....	37
	Bereikbaarheid en beschikbaarheid .....	37
	Duurzame inzetbaarheid .....	38
	Persoonlijke ontwikkeling .....	38
	Universitaire zorgstructuur in positie brengen .....	38
	Effecten van corona op het werk en welzijn van academici in Nederland .....	39
5	<i>Samenvatting</i> .....	40
6	<i>Activiteiten</i> .....	44
	Voorwaarden .....	44
	Mogelijke activiteiten .....	44
7	<i>Afkortingen</i> .....	47
8	<i>Overzicht grafieken en tabellen</i> .....	48

## 1 Inleiding

Duurzaam inzetbaar zijn en bij blijven in je vak is een opgave voor alle werkenden. Het ministerie van SZW heeft in het kader van het pensioenakkoord elke sector een subsidiemogelijkheid geboden voor het maken van een sectoranalyse, gericht op de uitdagingen in de komende vijf jaar rondom duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden. Deze subsidie is de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden (MDIEU). Het bestuur van SoFoKleS heeft besloten om gebruik te maken van deze subsidiemogelijkheid. Onder duurzame inzetbaarheid verstaat de Maatwerkregeling het volgende: *Werkenden gemotiveerd, gezond en productief houden, zodat zij betaald werk kunnen verrichten tot aan het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd – binnen óf buiten de organisatie.*

De corona-pandemie is van grote invloed geweest op het werken aan de universiteit. Het heeft ontwikkelingen geïntroduceerd en versneld, zoals het thuiswerken en het online vergaderen. Hierdoor zijn er nieuwe opgaven ontstaan ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, voor zowel werknemers en werkgevers, zoals het organiseren van een goede thuiswerkplek en het uitwisselen van kennis en ervaring met collega's. Binnen deze context kijkt de sectoranalyse naar de verwachte ontwikkelingen in de sector en de uitdagingen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen.

### 1.1 Doel

De sectoranalyse heeft tot doel inzicht te bieden in de meerjarige opgave van duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken in de universitaire sector. De analyse biedt handvatten voor gericht beleid op verschillende groepen werkenden. Ook kan de sectoranalyse mogelijk de basis vormen voor een integraal activiteitenplan ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, de volgende stap van de maatwerkregeling MDIEU.

De sectoranalyse kan gebruikt worden bij het formuleren en uitvoeren van concrete projecten en activiteiten, het richting geven aan verder onderzoek, de monitoring en evaluatie van ontwikkeling rondom duurzame inzetbaarheid, en het ontwikkelen en toepassen van activiteiten voor de sector of voor individuele instellingen.

### 1.2 Aanpak

De aanpak bestaat uit twee stappen. Eerst wordt in deze sectoranalyse op basis van data en publicaties over de arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie in het wo een beeld geschetst van de verwachte ontwikkelingen en bestaande problematiek rondom duurzame inzetbaarheid. In de tweede stap worden de uitkomsten van de sectoranalyse geïdentificeerd, door mogelijke oplossingen te verkennen voor werkenden en beleidsmakers in de sector. Deze oplossingen worden uitgewerkt in de vorm van activiteiten, gericht op het verder ontwikkelen van het duurzame inzetbaarheidsbeleid binnen de universitaire sector, passend bij de MDIEU-subsidieregeling.

#### Data-analyse 2010-2020 en prognose 2021-2026

- 5-jaarsontwikkeling van de omvang en samenstelling van het aantal werkenden in de sector, met informatie over aanstellingsomvang, leeftijd, type functie, verhouding man/vrouw en contracttype;
- beschrijving van de problematiek met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, waar wordt ingegaan op:
  - a) het bevorderen van gezond, veilig en vitaal werken;
  - b) het bevorderen van goed werkgeverschap;
  - c) het stimuleren van een leven lang ontwikkelen;
  - d) het stimuleren van arbeidsmobiliteit van werkenden;
  - e) het bevorderen van bewustwording en eigen regie ten aanzien van de eigen loopbaan.
- overzicht van wat er bekend is over de effecten van hybride werken, op basis van recent onderzoek.

#### Activiteiten

- Er zijn verschillende andere sectoranalyses in het onderwijsveld geraadpleegd om mogelijke activiteiten te identificeren die kunnen bijdragen aan het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. Op basis van de trends, verwachtingen en uitdagingen voor de universitaire sector, zoals gesignaleerd in de data-analyse, worden suggesties gedaan voor een verdere verbetering van duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling in de praktijk, passend bij de mogelijkheden van de MDIEU-activiteitsubsidie die in februari 2022 zal worden opengesteld door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

### 1.3 Bronnen

Dit rapport is gebaseerd op verschillende databestanden en publicaties:

#### WOPI 2021

De universiteiten leveren jaarlijks databestanden met daarin geaggregeerde personeelsgegevens aan vereniging Universiteiten van Nederland (UNL, voorheen de VSNU) ten behoeve van de WOPI-dataverzameling. De universiteiten zijn eigenaar van deze gegevens. De definities voor de WOPI-dataverzameling zijn vastgelegd bij Edustandaard. De WOPI-data tonen de stand van zaken in de universitaire personeelsbestanden op 31 december 2020. De data worden beschikbaar gesteld in personen en in fte (1 fte = 38 uur). De personeelsbestanden bevatten alleen gegevens van personen die voorkomen in de personeelsregistraties van de Nederlandse universiteiten op ultimo van elk kalenderjaar. De gegevens zijn exclusief personeel dat via derden wordt ingehuurd (zoals uitzendkrachten) en exclusief studentassistenten. Opmerking m.b.t. HOOP-gebied Gezondheid: in de loop van de jaren is van bijna alle academische ziekenhuizen het facultaire personeel overgegaan van de universiteit als werkgever naar het universitair medisch centrum als werkgever en komt daardoor niet meer voor in de voor dit rapport gebruikte WOPI-gegevens. De data zijn publiek toegankelijk [via deze link](#).

#### NEA

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden wordt opgesteld door het CBS en TNO en beschrijft de arbeidssituatie in Nederland door de ogen van ruim 58.000 werknemers die in 2020 deelnamen. De gebruikte NEA-data betreffen alleen data voor respondenten in de beroepsgroep '0111 Docenten hoger onderwijs, hoogleraren, universitair (hoofd) docenten, studentassistenten en hbo-leraren' en beschrijft daarmee niet alleen het werk van docenten in het wo maar ook docenten in het hbo. Ook beschrijft deze data niet de ontwikkelingen bij het OBP. De data zijn publiek toegankelijk [via deze link](#).

#### Kennisbank Openbaar Bestuur

De Kennisbank Openbaar Bestuur bevat een verzameling van verschillende databronnen, hierbij gaat het onder andere om data van het UWV over het aantal WW-uitkeringen. Ook bevat het data van de tweejaarlijkse personeelsmonitor, die overgegaan is in de WERKmonitor. Het ministerie van BZK verzamelt en bewerkt deze data om een overkoepelend beeld van de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden in het publieke domein te schetsen. Vanuit het wo waren er 2.675 respondenten, hiervan bestond 62 procent uit wetenschappelijk personeel en 5 procent betrof leidinggevend. Gegevens zijn waar mogelijk geactualiseerd tot en met 2019, in sommige gevallen is alleen data tot en met 2018 beschikbaar. De data zijn publiek toegankelijk [via deze link](#).

#### ABP Dashboard

De ABP Dashboard-data zijn door APG beschikbaar gesteld op 19 mei 2021 en zijn verwerkt in dit rapport.

#### Rapporten

- o 2021, De Jonge Akademie, LNVH. *The impact of the COVID-19 pandemic first lockdown period on the work and well-being of academics in the Netherlands*
- o 2021, Ministerie van SZW. *Cao-afspraken over regelingen voor vervroegd uittreden (RVU)*
- o 2021, De Jonge Akademie. *Een slimmer academisch jaar*
- o 2021, Inspectie SZW (tegenwoordig: Nederlandse Arbeidsinspectie). *Rapportage WOinActie*
- o 2021, SoFoKleS. *Hybride werken in het WO*
- o 2021, Erasmus Universiteit Rotterdam. *Regeldruk in relatie tot werkdruk in het hoger onderwijs*
- o 2021, TNO, CBS. *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2020*
- o 2020, SoFoKleS. *Arbeidsmarktanalyse WO 2020*
- o 2020, Rathenau Instituut. *Balans van de Wetenschap 2020*
- o 2020, ICTU, VSNU (tegenwoordig: UNL). *Medewerkers universiteiten ervaren (zeer) veel werkdruk*
- o 2020, SoFoKleS. *Werkdruk in het WO: Een secundaire analyse op de Werkmonitor 2019*
- o 2020, WOinActie. *Inventarisatie omvang en gevolgen van structureel overwerk aan de Nederlandse universiteiten*
- o 2020, SoFoKleS. *Evaluatie Universitaire Ombudsfunctie*
- o 2019, Totta. *Werkdruk Universiteiten*
- o 2019, SoFoKleS. *Duurzame inzetbaarheid in de praktijk: Inventarisatie van beleidsmaatregelen aan Nederlands universiteiten en factoren voor een effectieve implementatie*

## 2 Algemene informatie over de sector

Dit hoofdstuk beschrijft de omvang van het personeelsbestand in het wetenschappelijk onderwijs, verdeeld in twee onderdelen. Onderdeel 2.1 toont de werkgelegenheid van de sector als geheel. Daarbij is er aandacht voor de ontwikkeling van de werkgelegenheid tussen 2010-2020 zowel in personen als in aantal fte. Ook komt de aanstellingsomvang aan bod. Onderdeel 2.2 beschrijft deze ontwikkelingen per functiegroep en leeftijdscohort.

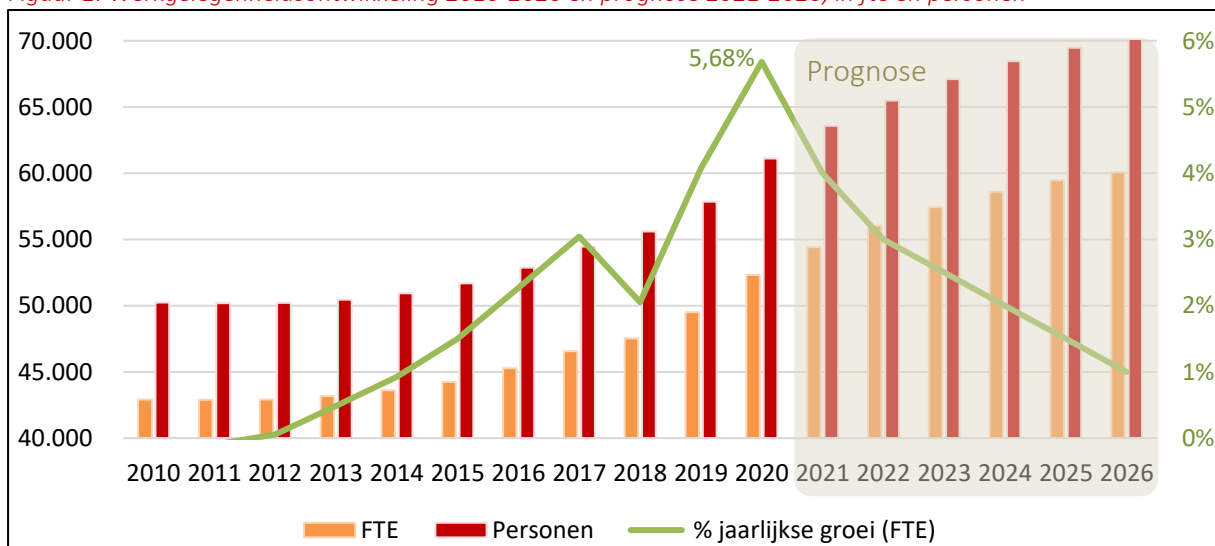
Het wo vertoont tussen 2010 en 2020 een sterke werkgelegenheidsontwikkeling. Met name in de afgelopen 6 jaar is er een sterke stijging van zowel het aantal personen, als het aantal fte zichtbaar. Daarbij blijft de gemiddelde aanstellingsomvang stabiel, met waarden tussen de 0,85 en 0,86. Het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) heeft met 0,8 fte een iets lagere gemiddelde aanstellingsomvang dan het wetenschappelijk personeel (WP) met 0,9 fte. Ondanks de werkgelegenheidsontwikkeling is de verdeling van het aantal fte over alle functiecategorieën de afgelopen 10 jaar nagenoeg gelijk gebleven.

Voor de periode 2021-2026 wordt een verdere toename van de werkgelegenheid verwacht, waarbij echter de jaarlijkse groei weer zal dalen van ruim 5 procent in 2020 naar een groei van rond 1 procent in 2026. Dit betekent dat het aantal fte van ongeveer 52.000 in 2020 toe zal nemen tot 60.000 in 2026, een groei van 14 procent in 7 jaar tijd. Het aantal personen werkzaam in de sector groeit naar verwachting tot 70.000 in 2026.

### 2.1 Aantal werknemers en aantal voltijdsbanen (fte)

De werkgelegenheid in de gehele sector neemt de afgelopen jaren sterk toe. Zowel het aantal fte als het aantal personen dat werkzaam is in het wo groeide tussen 2010 en 2020 ieder jaar. De werkgelegenheid is met name sinds 2014 sterk toegenomen, vanaf dat jaar groeide de werkgelegenheid elk jaar gemiddeld met 2,5 procent, met een grote uitschieter in 2020: tussen 1 januari en 31 december 2020 nam het aantal fte met 5,68% toe.

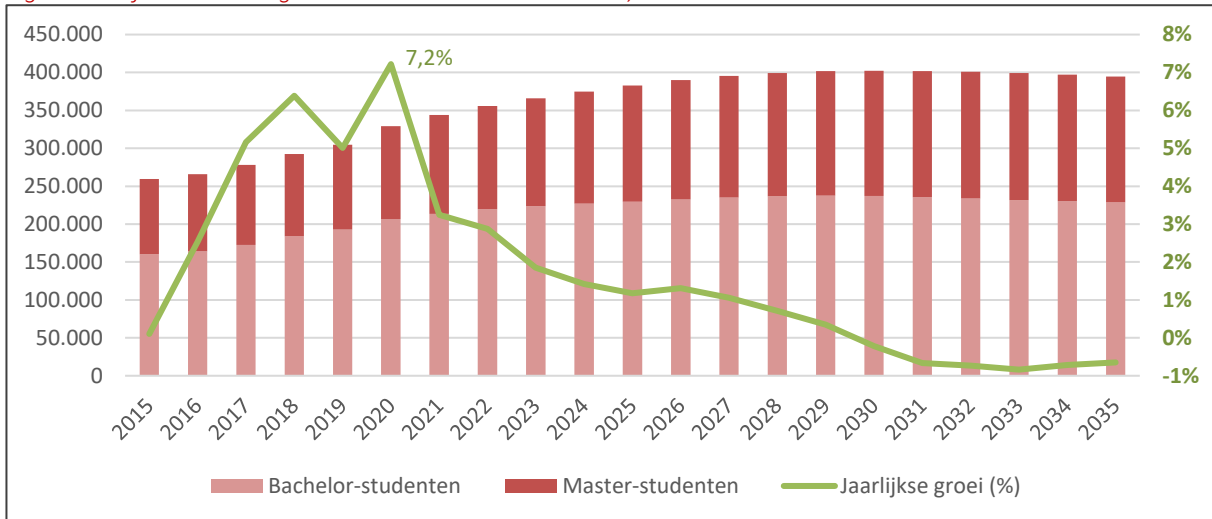
Figuur 1: Werkgelegenheidsontwikkeling 2010-2020 en prognose 2021-2026, in fte en personen



Bron: WOPI-data, plus een inschatting van de jaarlijkse groei op basis van recente inschrijvingen in het wo

Op basis van het stijgende aantal inschrijvingen voor universitaire studies in 2020 en 2021 is de verwachting dat de werkgelegenheid in de sector blijft toenemen, met een jaarlijkse groei van de werkgelegenheid van ruim 4 procent in 2021, langzaam afnemend naar ongeveer 1 procent in 2026. De groei zal zich enigszins kunnen gaan afvlakken, gezien de demografische ontwikkeling (ontgroening) met een lager aantal inschrijvingen tot gevolg. Op basis van deze raming zullen er 70.167 personen (60.070 fte) werkzaam zijn in het wo op 31 december 2026. De raming van de werkgelegenheidsgroei volgt daarmee in belangrijke mate de raming van studentenaantallen:

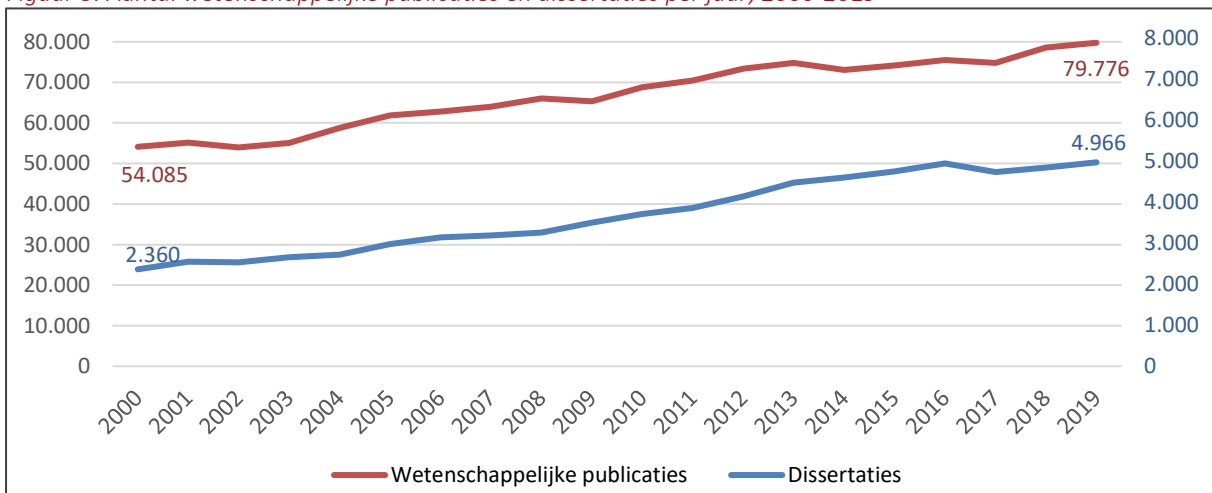
Figuur 2: Referentieraming aantal universitaire studenten, 2015-2035



Bron: OCW Referentieramingen 2021 ([link](#))

Niet alleen het aantal studenten is sterk toegenomen in de afgelopen jaren, maar ook het aantal dissertaties en wetenschappelijke publicaties. In 20 jaar tijd is het aantal dissertaties meer dan verdubbeld tot bijna vijfduizend in 2019. Het aantal wetenschappelijke publicaties groeide in die periode met 47% tot tachtigduizend in 2019:

Figuur 3: Aantal wetenschappelijke publicaties en dissertaties per jaar, 2000-2019



Bron: VSNU

## 2.2 Ontwikkeling van de gemiddelde aanstellingsomvang

De jaarlijkse groei van het aantal studenten en het aantal publicaties en dissertaties is veel groter dan de jaarlijkse werkgelegenheidsgroei. Dit betekent dat werkenden in het wo elk jaar weer meer werk verzetten ten opzichte van het jaar daarvoor. Deze stijging kan worden verklaard door een intensivering van werk, bijvoorbeeld door een toegenomen efficiency en productiviteit, maar ook door een toegenomen werkdruk en een langere werkweek en meer overuren. De gemiddelde aanstellingsomvang is de afgelopen tien jaar niet toegenomen, waarschijnlijk zal deze de komende vijf jaar ook niet toenemen. Het is de verwachting dat hybride werken tot verdere intensivering van werk zal leiden in de komende vijf jaar, omdat er taakgericht gekozen kan worden om thuis of on-campus te werken, vaker en efficiënter online vergaderd kan worden en het beeldschermwerk intensiever en langer zal zijn, bijvoorbeeld gedurende tijd die vroeger nog reistijd was. Een verdere intensivering van werk binnen dezelfde aanstellingsomvang brengt ook risico's met zich mee.

De gemiddelde aanstellingsomvang (het totaal aantal fte gedeeld door het totaal aantal werkzame personen) ligt de afgelopen tien jaar stabiel op 0,85 á 0,86 fte. Dit is omgerekend gemiddeld ongeveer 32 uur per week. Deze tabel toont de officiële omvang van de arbeidscontracten, hier kan echter niet uit worden afgeleid hoeveel uren er onbetaald extra worden gewerkt (overwerk). Het onderwerp overwerk wordt behandeld bij het onderdeel Werkdruk in hoofdstuk 3.

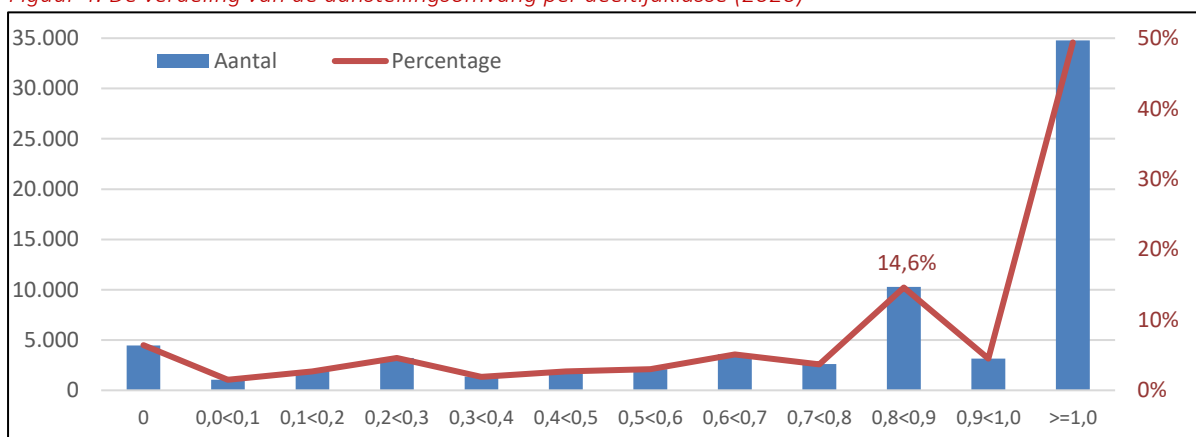
Tabel 1: Ontwikkeling van de gemiddelde aanstellingsomvang, 2010-2020

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aanstelling</b>	0,85	0,85	0,85	0,86	0,86	0,86	0,86	0,85	0,85	0,86	0,86

Bron: WOPI-data, UNL

Kijkend naar de verdeling van de aanstellingsomvang per deeltijdsklasse, dan valt op dat slechts 14,6 procent daadwerkelijk tussen 0,8 en 0,9 fte werkt. De helft van de werkenden heeft een contract voor 1 fte (of meer) en daarnaast komen zeer veel kleine aanstellingen voor in het wo. Dit heeft met name te maken met WP-functies zoals een kleine aanstelling als hoogleraar, een studentassistentenschap naast een studie of deeltijd-promotieplek:

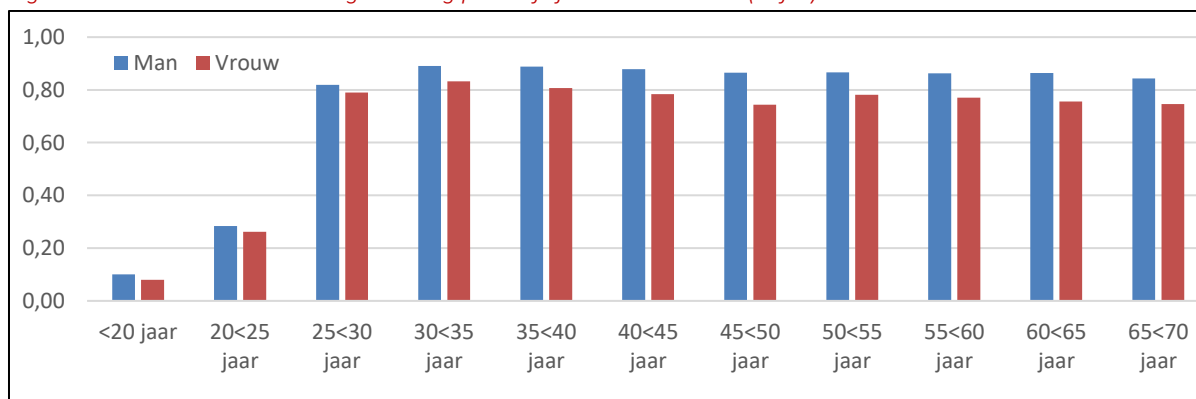
Figuur 4: De verdeling van de aanstellingsomvang per deeltijdsklasse (2020)



Bron: Cijfers universiteiten, ABP (ABP Dashboard data)

Gemiddeld hebben mannen een grotere aanstelling dan vrouwen. Jongeren tot de leeftijd van 25 jaar werken ook duidelijk gemiddeld minder uren per week. Verder werken alle andere leeftijdsgroepen ongeveer even veel, ook de groep van 65-67 jaar. Dit duidt er op dat deze groep momenteel niet opvallend minder gaat werken.

Figuur 5: Gemiddelde aanstellingsomvang per leeftijdscohort in 2020 (in fte)



Bron: Cijfers universiteiten, ABP (Dashboard data)

## 2.3 Instroom en uitstroom

Het verschil tussen de instroom en de uitstroom vertaalt zich in een stijgend aantal werkenden in de sector. Als de uitstroom gelijk blijft de komende jaren, dan zal de instroom in de komende twee jaren rond de 20 procent blijven, om vervolgens af te vlakken tot 16 procent. Dit betekent dat er elk jaar een grote groep nieuwe werkenden start binnen de universiteiten. Deze collega's moeten worden geworven en vervolgens worden ingewerkt, zij zijn pas na verloop van tijd goed op stoom, ook vraagt inwerken tijd en begeleiding van collega's.

Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is de verwachting dat het steeds lastiger wordt om bepaalde vacatures in de toekomst te vervullen. Door de uitstroom te beperken kan een deel van de vervangingsvraag worden voorkomen. Bijvoorbeeld door meer carrièreperspectief te bieden en de medewerkers duurzamer inzetbaar te houden, met bijvoorbeeld aandacht voor de intensivering van werk, overwerk en inclusiviteit.

De instroom van nieuw personeel neemt elk jaar toe, van 15 procent in 2010 oplopend naar 20 procent in 2019. De uitstroom blijft daarentegen bijna gelijk, jaarlijks stroomt ongeveer 16 procent uit, bijvoorbeeld omdat het promotietraject ten einde is gekomen of omdat er voor een baan buiten het wo wordt gekozen:

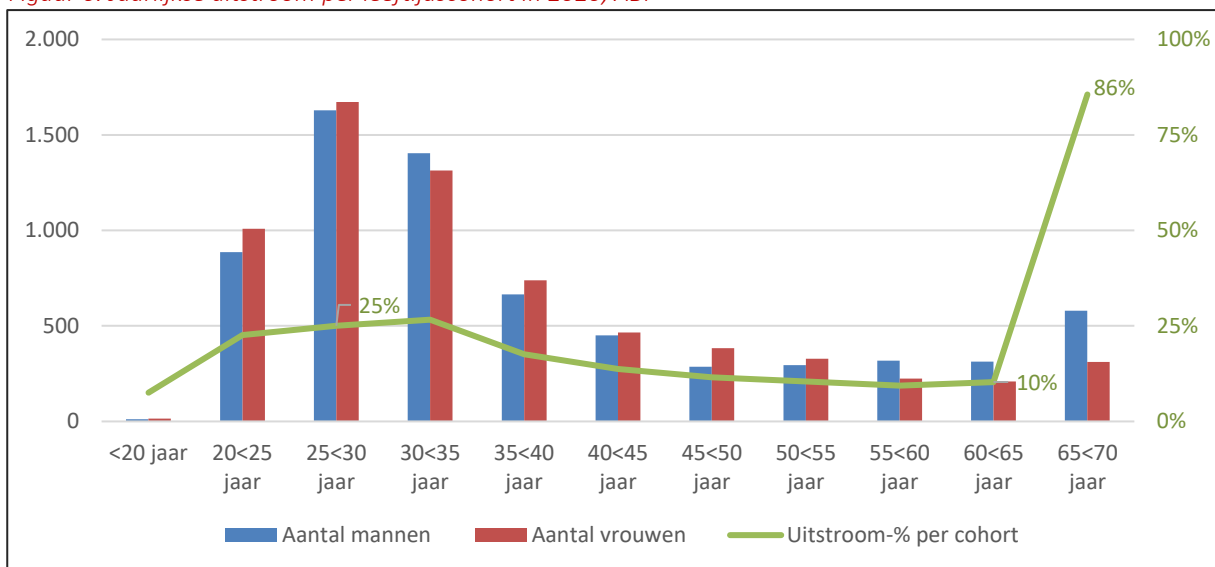
Tabel 2: Jaarlijks percentage instroom en uitstroom, 2010-2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
% instroom	15%	16%	15%	15%	17%	16%	18%	18%	18%	20%
% uitstroom	16%	15%	16%	16%	16%	16%	17%	16%	17%	16%

Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur ([link](#))

Kijkend naar de uitstroom per leeftijdsklasse, dan vallen de hoge absolute aantallen uitstroom in de leeftijdscategorieën 20-25 jaar, 25-30 jaar en 30-35 jaar op, respectievelijk 23, 25 en 27 procent per jaar. Dit heeft te maken met het relatief grote aantal studentassistenten, promovendi en postdocs dat elk jaar uitstroomt. De eerste twee groepen hebben doorgaans een tijdelijk contract en ongeveer een kwart van hen stroomt elk jaar uit. Daarnaast stroomt een belangrijk deel van het 65+ cohort elk jaar uit (86 procent) maar in absolute aantallen is dit beperkt. Deze groep bestaat voor twee derde uit mannen. De komende jaren zal het aantal 65-plussers dat uitstroomt toenemen, aangezien de babyboomgeneratie nu met pensioen gaat.

Figuur 6: Jaarlijkse uitstroom per leeftijdscohort in 2020, ABP

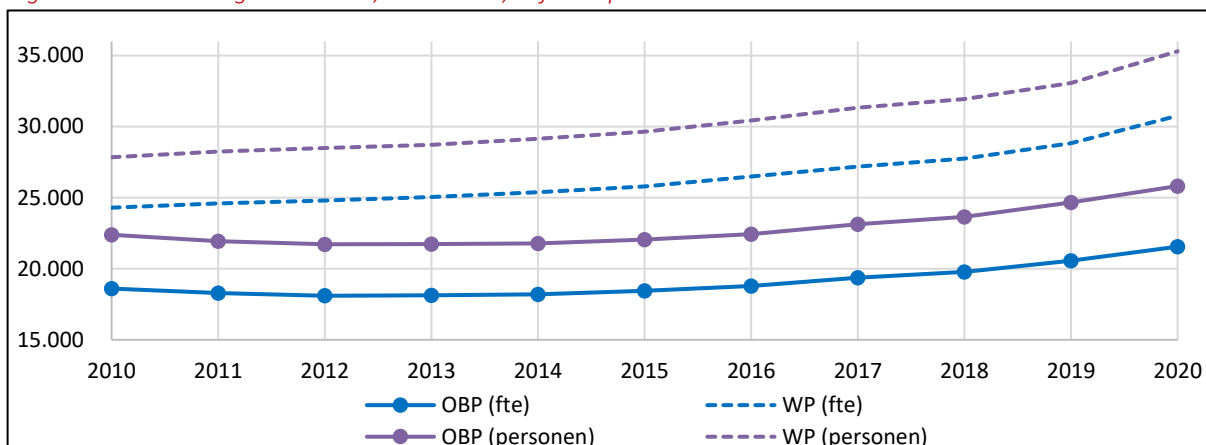


Bron: Cijfers universiteiten, ABP (Dashboard data)

## 2.4 Ontwikkeling van WP en OBP

De gemiddelde aanstellingsomvang bij het OBP (ondersteunend en beheerspersoneel) is iets lager dan bij het WP (wetenschappelijk personeel). In 2020 werkte een persoon in het OBP gemiddeld 0,8 fte en bij het WP was dat gemiddeld 0,9 fte. Zowel het aantal werkzame personen als het aantal fte bij het WP neemt sinds 2010 sterk toe. Sinds 2010 zijn er in het WP in totaal 6.466 fte bijgekomen, vervuld door 7.456 personen. Na een periode van daling in het aantal fte en het aantal personen, nemen ook bij het OBP sinds 2014 de aantallen elk jaar duidelijk weer toe. Vergeleken met 2010 is er in 2020 sprake van een groei van 2.945 fte en 3.428 personen in het OBP.

Figuur 7: Ontwikkeling WP en OBP, 2010-2020, in fte en personen



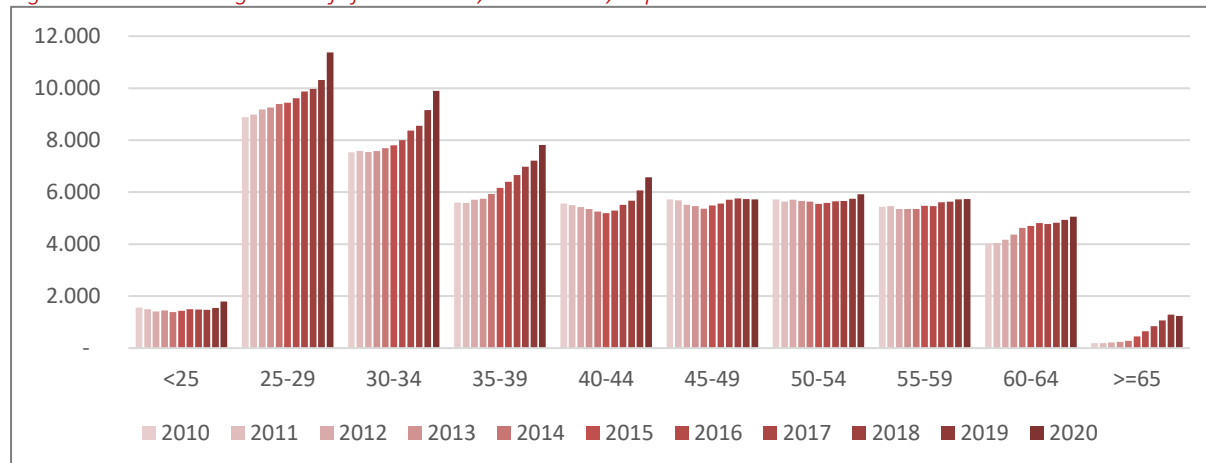
Bron: WOPI-data, UNL

Het ondersteunend en beheerspersoneel groeit niet even hard als het wetenschappelijk personeel. In 2005 waren er 83 ondersteuners per 100 wetenschappers. In 2020 waren dat nog maar 73 ondersteuners per 100 wetenschappers. Dit kan te maken hebben met het uitbesteden van werk en het digitaliseren van processen. Dit zijn trends die deels zullen doorzetten (digitalisering) en deels ook worden teruggedraaid (uitbesteding). Een deel van de digitaliseringsprocessen besparen op den duur tijd, een ander deel kost evenveel tijd of juist meer tijd.

## 2.5 Kenmerken van het personeel in het wo

Het aandeel personen in de leeftijd tot 25 jaar is de afgelopen tien jaar stabiel gebleven op 2% van het totaal. Er is wel een sterke toename te zien in het aantal werknemers dat wordt vervuld door de cohorten van 25-29 en 30-34 jaar. In de periode van 2010 tot 2020 is het cohort 25-29 jaar in omvang het grootste cohort.

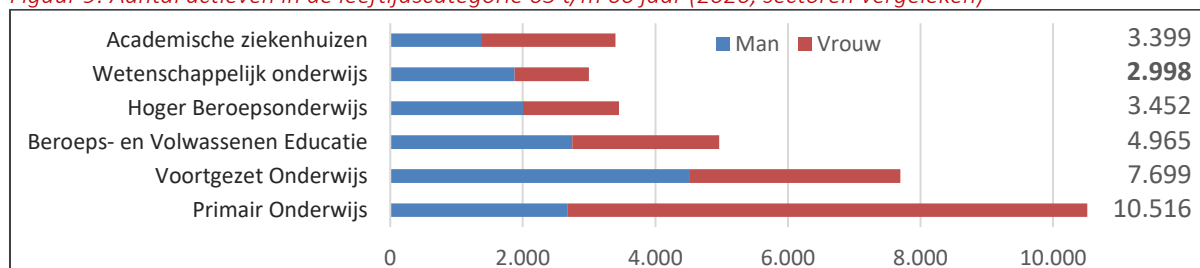
Figuur 8: Ontwikkeling van leeftijdscohorten, 2010-2020, in personen



Bron: WOPI-data, UNL

Het cohort 60-64 jaar stijgt vanaf 2010 sterk en beslaat in 2020 ongeveer 10% van het totale aantal werknemers in de sector. Het aantal werknemers van 65 jaar en ouder is de afgelopen 5 jaar duidelijk toegenomen. Deze leeftijdsgroep vertegenwoordigde tussen 2010-2014 nog 0% van het totale aantal werknemers, maar groeide vervolgens elk jaar, naar 3% van het totale aantal werknemers in 2020. Dit betreft een absolute stijging van 1.286 werknemers in de leeftijdscategorie 65+. Het is de verwachting dat deze leeftijdsgroep de komende vijf jaar verder zal toenemen.

*Figuur 9: Aantal actieven in de leeftijdscategorie 63 t/m 66 jaar (2020, sectoren vergeleken)*



Bron: ABP Dashboard-data

Vergeleken met andere sectoren is het aantal actieven in de leeftijd van 63 t/m 66 jaar niet groot in het wo. Dit aantal lag in 2020 op ongeveer drieduizend werkenden. De verschillen tussen de sectoren kunnen te maken hebben met mogelijkheden om afspraken te maken om langer door te werken. Ook speelt het type werkzaamheden en de werkdruk wellicht een rol bij de verschillen tussen de sectoren. In het wo is het aandeel mannen (63%) in deze leeftijdscategorie duidelijk groter dan het aandeel vrouwen (37%), terwijl het percentage vrouwen in de academische ziekenhuizen en het primair onderwijs in de leeftijd 63-66 jaar met respectievelijk 60% en 75% een stuk hoger ligt.

## 2.6 Regelingen vervroegd uittreden (RVU)

Om de oudedagsvoorziening ook voor toekomstige generaties betaalbaar en beschikbaar te houden is het gezien de vergrijzing nodig dat werknemers langer doorwerken. Verhoging van de AOW-leeftijd, afschaffing van de VUT en prepensioenregelingen hebben de financiële prikkels om langer door te werken substantieel vergroot. Mede als gevolg van deze hervormingen steeg de gemiddelde pensioenleeftijd in Nederland van 61 jaar in de jaren 2000-2006 naar 65,5 jaar eind 2019<sup>1</sup>.

Werknemers die zijn overvallen door de versnelde verhoging van de AOW-leeftijd en die niet in staat zijn gezond de AOW-leeftijd te bereiken, bijvoorbeeld vanwege de zwaarte van het werk, wordt de mogelijkheid geboden om vervroegd uit te treden. Met de wet Bedrag ineens, Regelingen vervroegd uittreden (RVU) en Verlofsparen kunnen werkgevers van 2021 tot en met 2025 RVU-uren uitbetalen zonder dat daarover de 52% RVU-heffing verschuldigd is, zolang de RVU-uitkering het drempelbedrag niet overschrijdt en de uitkering wordt gedaan in de periode 3 jaar voorafgaand aan de AOW-leeftijd van de RVU-ontvanger.

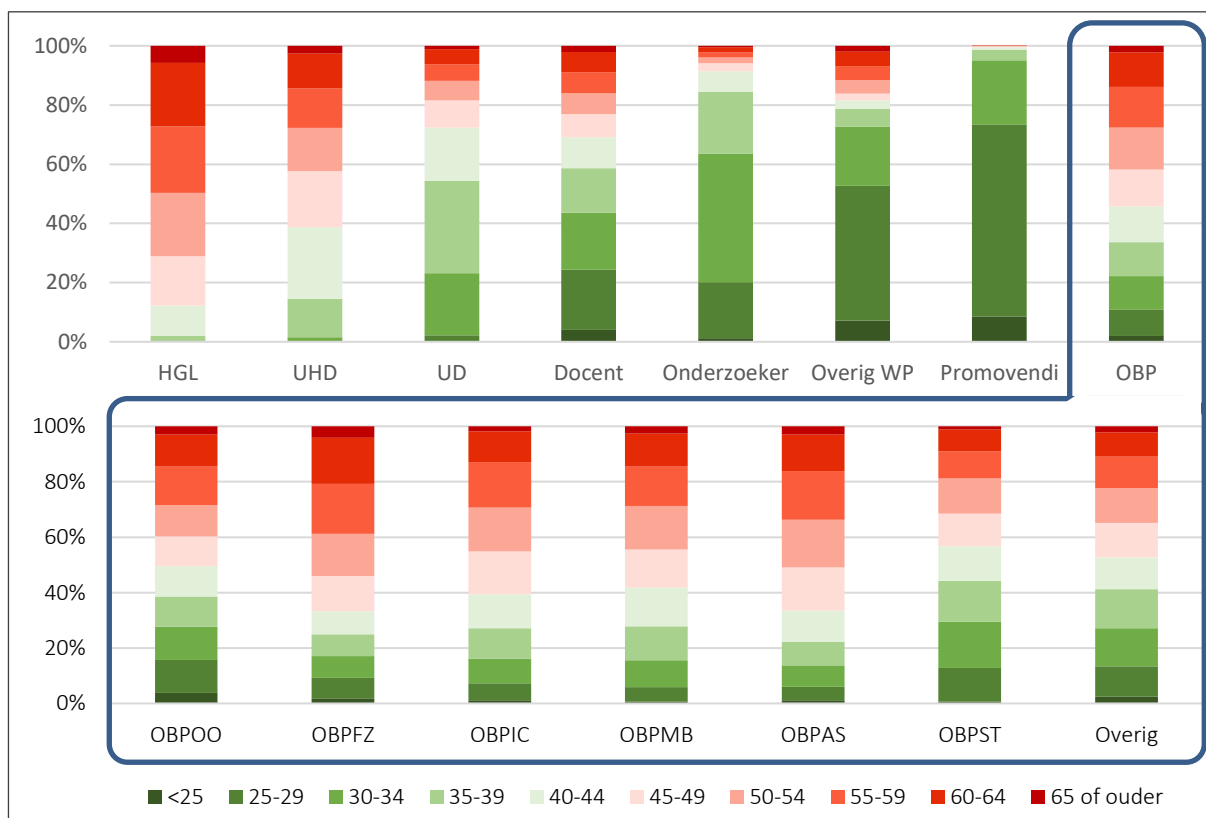
Uit onderzoek naar de teksten van circa 300 akkoorden en 100 cao's blijkt dat eind maart 2021 voor 17% van de werknemers die onder een cao vallen geldt dat in het cao-akkoord en/of de cao een voornemen of een regeling met betrekking tot vervroegd uittreden is opgenomen. Daarnaast geldt voor nog eens 10%, dat er onderzoek naar de mogelijkheid voor regeling vervroegd uittreden is aangekondigd. De versoepeling van de RVU-heffing loopt tot en met 2025. Er is dus nog gelegenheid voor cao-partijen om afspraken te maken over een RVU. Uit een recente update van de cijfers blijkt dat eind juni 2021 voor 23% van de werknemers een voornemen of afspraak met betrekking tot vervroegd uittreden in de cao is opgenomen en voor 12% van de werknemers een onderzoek of verkenning.

<sup>1</sup> Meer werknemers met pensioen gegaan in 2020 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 13 april 2021 [link](#))

## 2.7 Leeftijdverdeling naar functiecategorie

Een grote groep jonge werknemers is promovendus. Ongeveer 95% van de promovendi is jonger dan 35 jaar. Bij hoogleraren (HGL) is het tegenovergestelde beeld te zien: slechts 2% is jonger dan 40 jaar in 2020, in 2019 was dit nog 3% wat aangeeft dat deze functie verder vergrijsd. Er bestaan grote leeftijdsverschillen tussen de functies, wat pleit voor gedifferentieerd DI-beleid, dat is afgestemd op leeftijd of functiegroep. Bij Onderzoekers (OWPOZ) en het Overig WP (OVWP) is het percentage tot 45 jaar relatief groot, met respectievelijk 91% en 82% jonger dan 45 jaar. De functie categorie universitair docent (UD) is relatief jong, met 69% onder de 45 jaar. Vervolgens geldt voor de universitair hoofddocent (UHD) dat niemand onder de 30 jaar deze functie heeft. Deze functie categorie is relatief oud, met 61% ouder dan 45 jaar. Het ondersteunend en beheerspersoneel heeft een relatief gelijke verdeling over de leeftijdscategorieën.

Figuur 10: Leeftijdverdeling naar functiecategorie (2020, in fte) WP en OBP



Bron: WOPI-data, UNL

De gemiddelde leeftijdsverschillen tussen de functies vragen om een gedifferentieerd beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, waarbij er oog is voor de behoeften en opgaven van medewerkers in verschillende fases van hun carrière. Zoals zij die nog aan het begin van hun carrière staan (<29), in de leeftijd waar gezinsvorming vaak voorkomt (30-39) of medewerkers in het laatste deel van hun carrière (55+).

### Functie categorieën:

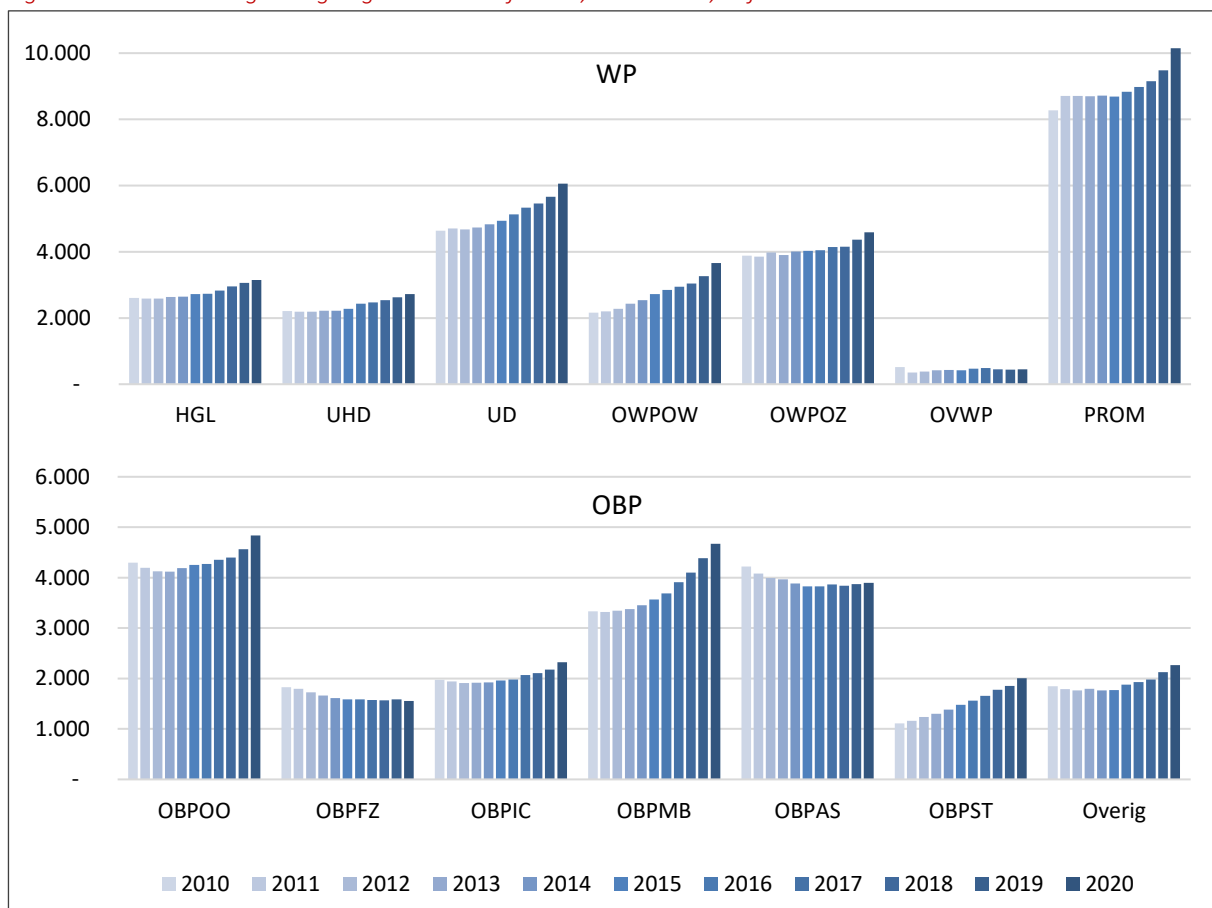
HGL:	Hoogleraar	OBP	
UHD:	Universitair hoofddocent	OBPOO:	Onderwijs en onderzoek-ondersteuning
UD:	Universitair docent	OBPFZ:	Facilitaire zaken
OWPOW:	Overig WP Onderwijs (Docent)	OBPIC:	ICT
OWPOZ:	Overig WP Onderzoek	OBPMB:	Management en bestuur-ondersteuning
OVWP:	Overig WP	OBPAS:	Administratieve en secretariële onderst.
PROM:	Promovendus	OBPST:	Studentgerichte ondersteuning

## 2.8 Werkgelegenheid per functiecategorie

Alle functiecategorieën laten een toename zien van het aantal fte, met uitzondering van de kleinste WP-categorie: het overig wetenschappelijk personeel (OVWP), waar het aantal met 76 fte is afgenomen tussen 2010 en 2020. Bij het OBP zijn ook alle functiecategorieën gegroeid, met uitzondering van facilitaire zaken (OBPFZ) waar het totaal aantal medewerkers in dienst van de universiteiten daalde met 272 fte, ofwel 15%, en de administratieve en secretariële ondersteuning (OBPAS) daalde met 320 fte in 10 jaar tijd, ofwel 8%. Dit kan te maken hebben met uitbesteding of digitalisering. Binnen het wetenschappelijk personeel vormen de promovendi een derde (33%), gevolgd door universitair docenten (20%). Bijna zes op de tien fte behoort tot het wetenschappelijk personeel, het ondersteunend en beheerspersoneel vervult ruim vier op de tien fte.

De grootste stijging van de absolute aantallen fte in de afgelopen 10 jaar is te zien bij het OBP (2.945 fte) en de promovendi (1.871 fte). Ook het aantal fte voor universitair docenten (UD) en Overig WP Onderwijs (OWPOW) nam fors toe sinds 2010, met respectievelijk 1.422 en 1.489 fte.

Figuur 11: Ontwikkeling werkgelegenheid naar functie, 2010-2020, in fte



Bron: WOPI-data, UNL

### Functiecategorieën:

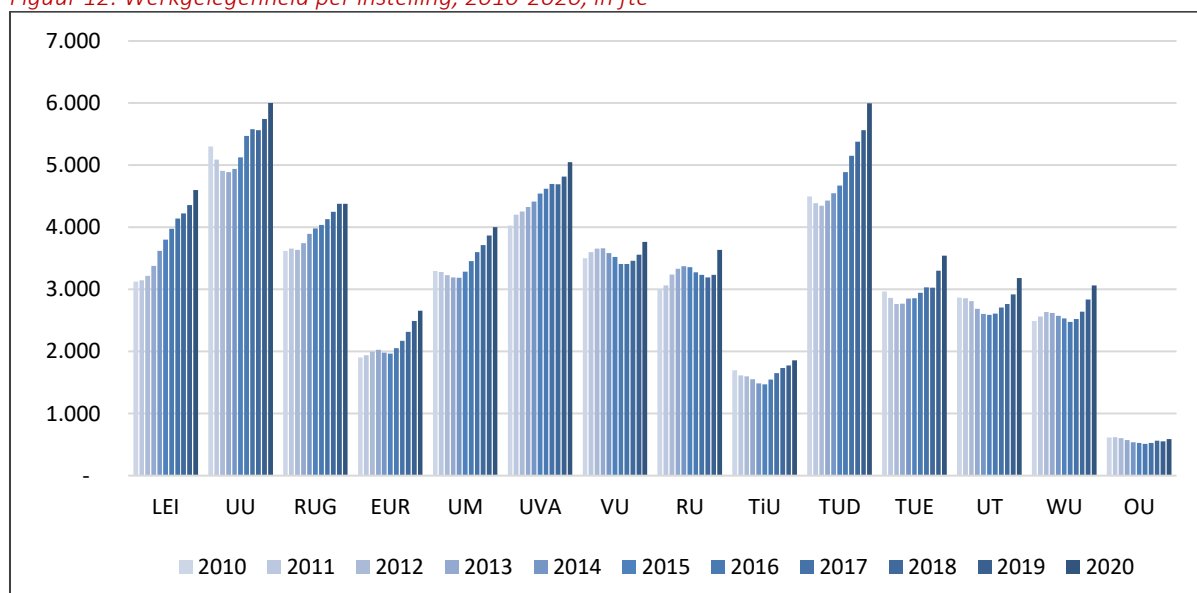
HGL:	Hoogleraar	OBPOO:	Onderwijs en onderzoek-ondersteuning
UHD:	Universitair hoofddocent	OBPFZ:	Facilitaire zaken
UD:	Universitair docent	OBPIC:	ICT
OWPOW:	Overig WP Onderwijs	OBPMB:	Management en bestuur-ondersteuning
OWPOZ:	Overig WP Onderzoek	OBPAS:	Administratieve en secretariële onderst.
OVWP:	Overig WP	OBPST:	Studentgerichte ondersteuning
PROM:	Promovendus		

## 2.9 Werkgelegenheid per instelling

De meeste universiteiten tonen een stijging van de werkgelegenheid in de afgelopen tien jaar, zowel in fte als in aantal personen. Alleen de personeelsomvang van de Open Universiteit is niet toegenomen sinds 2010. Opvallend is dat de Open Universiteit ook relatief de oudste werknemerspopulatie kent (58% is ouder dan 44 jaar). De TU Eindhoven kent de jongste werknemerspopulatie (31% is ouder dan 44 jaar). Dit veronderstelt dat er verschillende oorzaken en verschillende trends ten grondslag liggen aan de ontwikkeling van de leeftijd en de werkgelegenheid op instellingsniveau. Zo kan een technische universiteit met andere opleidingen en ander type onderzoek ook andere groepen aantrekken. Dit betekent dat het duurzame inzetbaarheidsbeleid rekening dient te houden met de verschillen tussen instellingen en functies. Ook is dit een indicatie dat instellingen het verschillend aanpakken en van elkaar kunnen leren.

Op nagenoeg alle universiteiten is de werkgelegenheid de afgelopen tien jaar gestegen. Het grootste deel van de universiteiten (LEI, UU, RUG, EUR, UM, UVA, RU, TUD, TUE en WU) vertonen een stijging in het aantal fte. Op drie universiteiten (VU Amsterdam, Universiteit Tilburg en de Universiteit Twente) is het aantal fte relatief stabiel gebleven. Alleen bij de Open Universiteit is de werkgelegenheid afgenomen. Het patroon waarin de werkgelegenheid zich over de jaren heen ontwikkelt verschilt echter wel per universiteit:

Figuur 12: Werkgelegenheid per instelling, 2010-2020, in fte



Bron: WOPI-data, UNL

### Universiteiten:

LEI	Universiteit Leiden	RU	Radboud Universiteit Nijmegen
UU	Universiteit Utrecht	TiU	Universiteit van Tilburg
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam	TUD	Technische Universiteit Delft
RUG	Rijksuniversiteit Groningen	TUE	Technische Universiteit Eindhoven
UM	Universiteit Maastricht	UT	Universiteit Twente
UVA	Universiteit van Amsterdam	WU	Wageningen Universiteit
VU	Vrije Universiteit Amsterdam	OU	Open Universiteit

Tabel 3: Gemiddelde jaarlijkse groei van de werkgelegenheid in fte tussen 2010-2020 per instelling

LEI	EUR	TUD	UVA	WU	RU	UM	RUG	TUE	UU	UT	TiU	VU	OU
3,95%	3,43%	2,96%	2,30%	2,16%	2,01%	2,00%	1,93%	1,87%	1,31%	1,12%	0,98%	0,76%	-0,35%

Tabel 4: Totale groei van de werkgelegenheid in fte tussen 2010-2020 per instelling

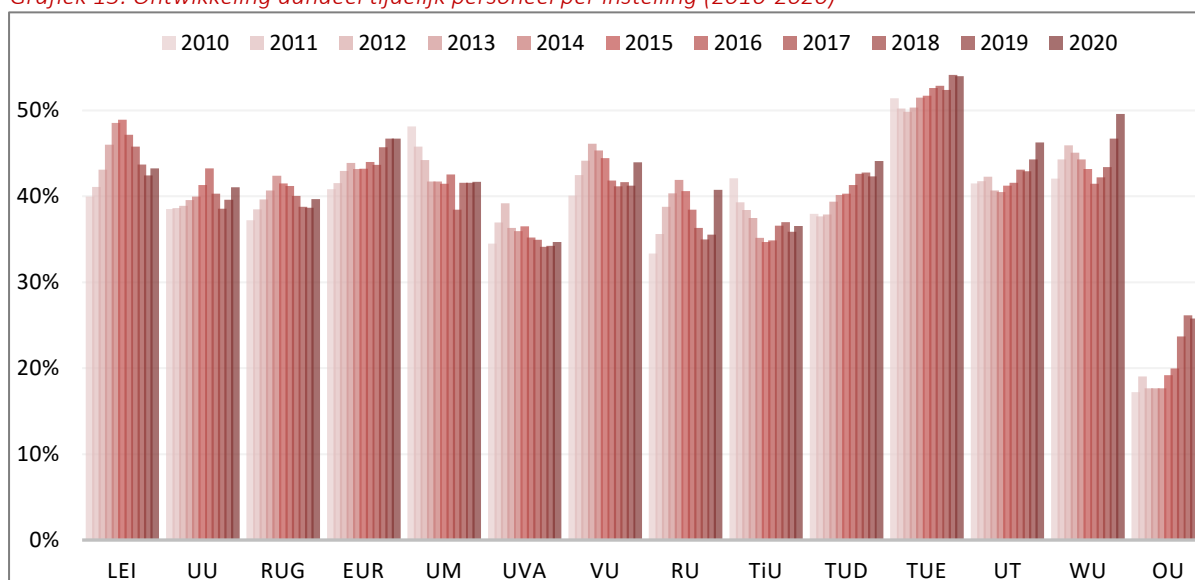
LEI	EUR	TUD	UVA	WU	RU	UM	RUG	TUE	UU	UT	TiU	VU	OU
47%	39%	33%	25%	23%	21%	22%	21%	19%	13%	11%	9%	8%	-4%

## 2.10 Ontwikkeling van het percentage tijdelijke contracten per instelling

Tijdelijke contracten hebben een negatief effect op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het brengt onzekerheid met zich mee over een eventuele contractverlenging, met een lagere assertiviteit, innovativiteit en weerbaarheid tot gevolg. De bereidheid om in de ontwikkeling van het werkproces en de ontwikkeling van werkenden te investeren neemt af, ook brengt het vaker werkstress en een lager welbevinden met zich mee. Een onzekere positie maakt dat werknemers wangedrag en misstanden eerder zullen gedogen, uit angst voor verlies van loopbaanperspectief. Met name in het onderwijs en zeker in de universitaire sector, heeft dit consequenties voor de kwaliteit en duurzaamheid van het werkproces. Sociale partners in het wo hebben daarom ook aangegeven samen te werken aan het verminderen van het aantal tijdelijke contracten.

Vergeleken met andere sectoren is het aantal tijdelijke contracten in het wo momenteel relatief hoog. Het aantal tijdelijke contracten in de universitaire sector loopt de meeste jaren wel langzaam terug, maar deze ontwikkeling verschilt tussen universiteiten en verschilt tussen functiecategorieën. Het laatste jaar nam het aantal tijdelijke contracten toe. Kijkend naar de ontwikkeling per universiteit dan valt de verscheidenheid aan ontwikkelingen op: een sterke toename van tijdelijke contracten aan de Open Universiteit, de Erasmus Universiteit en de technische universiteiten, met aan de andere kant een duidelijke daling bij de Universiteit van Amsterdam en Universiteit Maastricht, of een piek rond 2015 in Leiden, Nijmegen en bij de VU. Het lijkt erop dat de verschillen met name toegeschreven kunnen worden aan het hr-beleid van de universiteit en minder aan externe (wettelijke) factoren.

Grafiek 13: Ontwikkeling aandeel tijdelijk personeel per instelling (2010-2020)

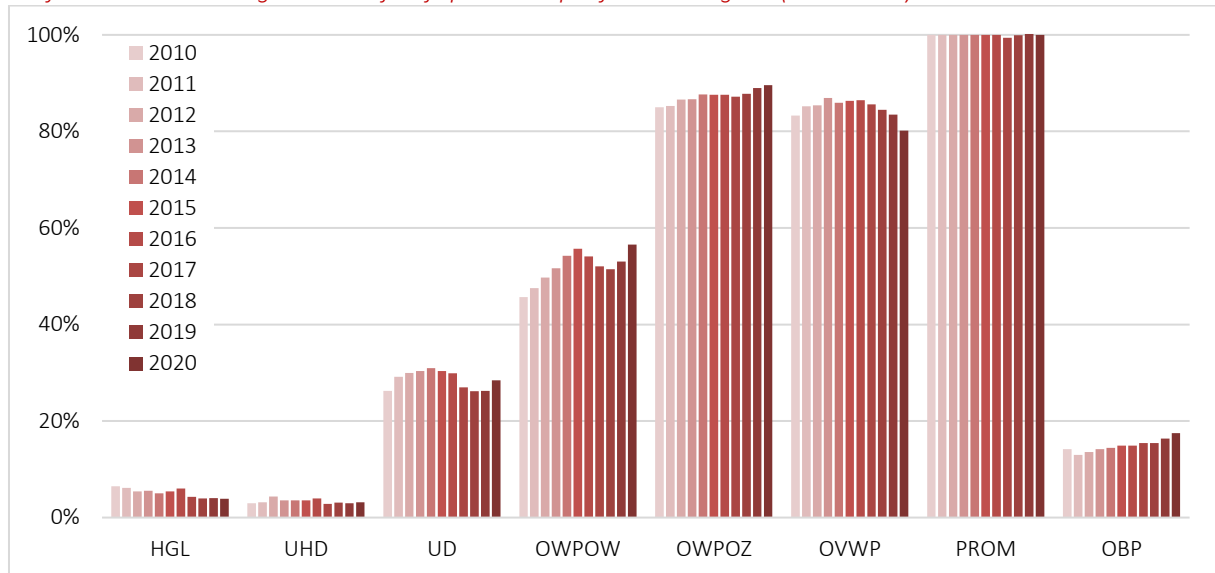


Bron: WOPI, UNL

De duidelijke verschillen tussen functiecategorieën laten aan de andere kant zien dat de cao en andere wettelijke bepalingen wel van invloed zijn. Zo heeft 100% van de promovendi een tijdelijk contract. Daarnaast kent het Overig wetenschappelijk personeel een hoog percentage tijdelijke contracten, rond de 72%. Des te hoger in het functiegebouw, des te lager het percentage tijdelijke contracten. Daarnaast speelt de combinatie van onderwijs

en onderzoek binnen een functie een rol bij de toekenning van een vast contract. Zo versterkt het contracttype de bestaande hiërarchie in het wo, met mogelijk consequenties voor de onderlinge solidariteit. Opvallend is ook de recente stijging van het aantal docenten (OWPOW) dat een tijdelijk contract heeft, richting bijna 60% in 2020. Het terugdringen van het aantal tijdelijke contracten zou bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers aan de universiteiten, het behoud van medewerkers en de kwaliteit van de werkomgeving.

Grafiek 14: Ontwikkeling aandeel tijdelijk personeel per functiecategorie (2010-2020)

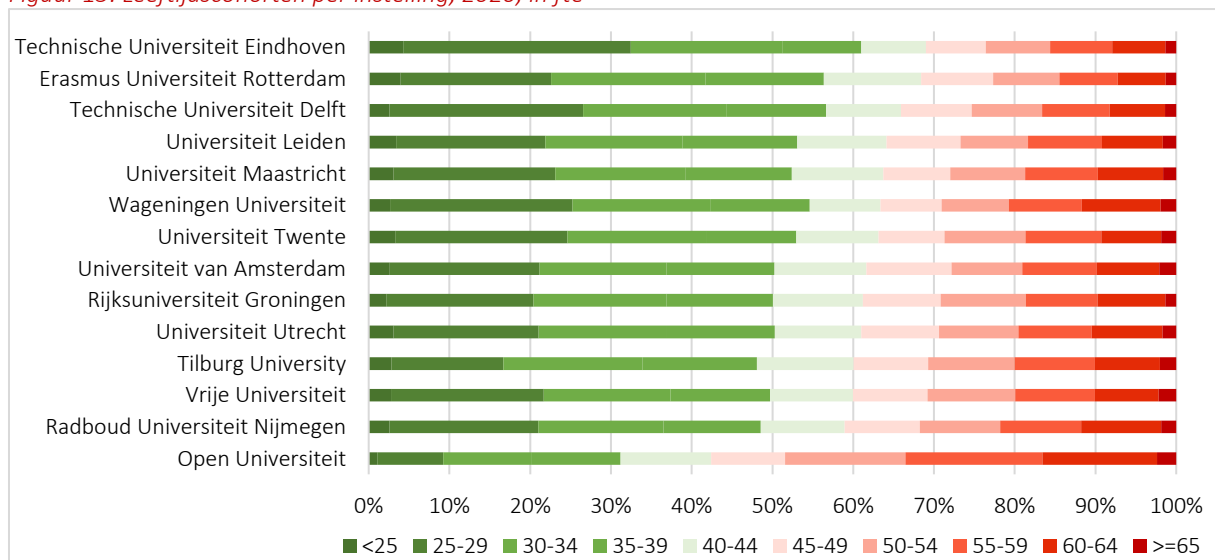


Bron: WOPI-data, UNL

### 2.11 Leeftijdscohorten per instelling

De leeftjidsverdeling van het personeelsbestand aan de Nederlandse universiteiten verschilt enigszins tussen de instellingen. Er zijn twee uitschieters: de Open Universiteit vertoont relatief de oudste werknemers-populatie, 58% is ouder dan 44 jaar. Bij de TU Eindhoven is het tegenovergestelde beeld te zien, slechts 31% van het personeelsbestand is ouder dan 44 jaar. Ook de Erasmus Universiteit (32%), TU Delft (34%) en de Universiteit Leiden (36%) hebben een relatief jong personeelsbestand in 2020.

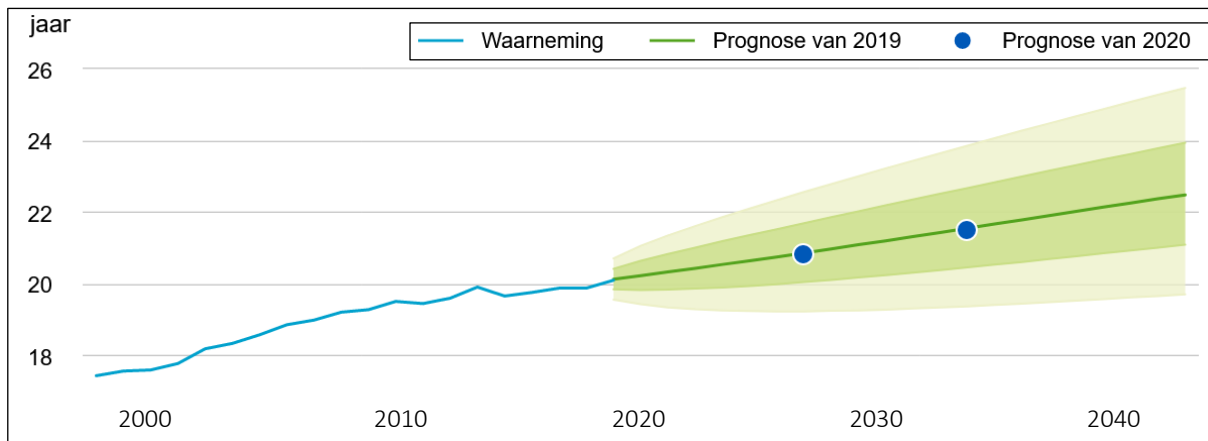
Figuur 15: Leeftijdscohorten per instelling, 2020, in fte



Bron: WOPI-data, UNL

De verschillende leeftijdsverhouding binnen universiteiten veronderstelt dat ook hier het hr-beleid een rol speelt. Voor de komende vijf jaar kan verwacht worden dat er een relatieve toename van jonge werkenden zal plaatsvinden, in verband met de uitstroom van de oudere generatie babyboomers en de verwachte toename van de werkgelegenheid in de komende jaren. Tegelijkertijd zal het percentage 60+ dat aan de universiteit werkt verder groeien, in verband met de verwachte stijging van de gemiddelde pensioenleeftijd in de komende jaren.

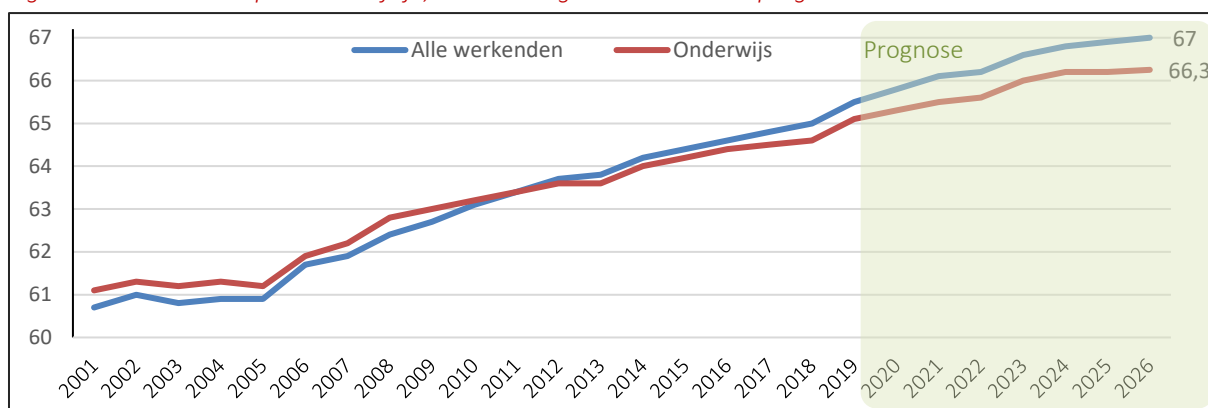
Figuur 16: Levensverwachting op 65-jarige leeftijd, waarneming en prognose



Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

De gemiddelde pensioenleeftijd is de afgelopen jaren spectaculair gestegen. In 2006 was dat nog iets lager dan 61 jaar en had 88 procent voor z'n 65ste het arbeidsproces verlaten. Sindsdien is de gemiddelde pensioenleeftijd sterk gestegen, onder invloed van wet- en regelgeving die erop gericht is om werknemers te stimuleren langer door te werken. Er gaan steeds minder Nederlanders vóór hun 65ste met pensioen, in 2019 was de gemiddelde pensioenleeftijd 65,5. De verwachting is dat deze leeftijd in de toekomst nog verder zal stijgen, omdat de levensverwachting toeneemt. Sinds 2013 stijgt ook ieder jaar de AOW-leeftijd, maar deze blijft van 2020 tot 2022 gehandhaafd op 66 jaar en 4 maanden. In 2023 stijgt de AOW-leeftijd met 3 maanden en komt in 2025 uit op 67 jaar. Daarna zal de AOW-leeftijd worden gekoppeld aan de levensverwachting: per jaar dat we gemiddeld langer leven zal de AOW-leeftijd met 8 maanden stijgen.

Figuur 17: Gemiddelde pensioenleeftijd, waarnemingen 2001-2019 en prognose voor 2020-2026



Bron: CBS-waarnemingen (de prognose is een extrapolatie van SoFoKleS op basis van trends uit de NEA van TNO)

Waar het onderwijspersoneel tussen 2001-2011 nog later met pensioen ging dan het Nederlands gemiddelde, is in de tien jaar daarna de gemiddelde pensioenleeftijd van alle werkenden sneller gestegen dan in het onderwijs. Dit kan te maken hebben met sectorspecifieke regelingen en werkomstandigheden. De verwachting is dat ook de pensioenleeftijd in het onderwijs de komende jaren verder zal stijgen, naar 66,3 in 2026. Maar deze stijging is minder snel dan het gemiddelde van alle werkenden, die de komende vijf jaar zal stijgen naar ongeveer 67 jaar.

## 2.12 Aandeel werkgelegenheid voor vrouwen

Het aantal en aandeel door vrouwen vervulde fte's binnen het wetenschappelijk personeel is in vrijwel alle functiecategorieën gestegen. De grootste stijging is te zien onder hoogleraren en universitair hoofddocenten. Deze functies worden ook gekenmerkt door het laagste percentage vrouwen, met respectievelijk 25% en 30%, en vertonen daarmee een langzame inhaalslag. Bij het ondersteunend en beheerspersoneel is over alle functiegroepen het percentage vrouwen gestegen. In de functiegroep ICT (OBP IC) is het percentage vrouwen het laagst, met slechts 16%. Het hoogste percentage vrouwen (61%) treft men bij de groep OBP Administratieve en secretariële ondersteuning (OB PAS).

De afgelopen tien jaar is het aantal fte dat door vrouwen wordt vervuld aan de Nederlandse universiteiten met 5,4 procentpunt gestegen naar 48,1%. Dat betekent dat er sinds 2010 ruim 6.800 fte werkgelegenheid voor vrouwen is toegevoegd, vergeleken met een toename van een kleine 2.600 fte werkgelegenheid voor mannen:

Tabel 4: Ontwikkeling van het aantal mannen en vrouwen in het WO, 2010-2020, in fte

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Man</b>	24.594	24.294	24.042	23.966	24.079	24.244	24.534	25.048	25.274	26.068	27.172
<b>Vrouw</b>	18.316	18.584	18.860	19.220	19.526	19.989	20.747	21.506	22.246	23.394	25.149
<b>% vrouw</b>	42,7%	43,3%	44,0%	44,5%	44,8%	45,2%	45,8%	46,2%	46,8%	47,2%	48,1%

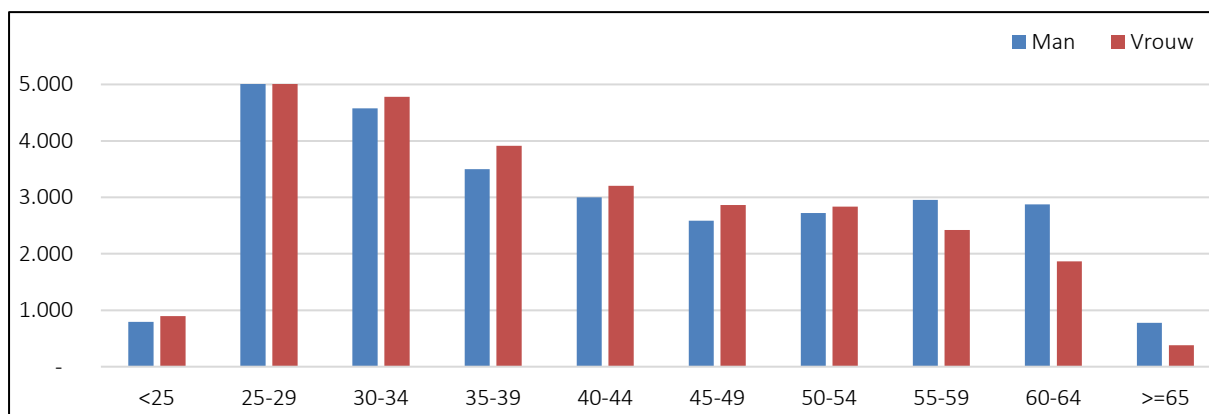
Bron: WOPI-data, UNL

Het is de verwachting dat het percentage vrouwen werkzaam aan de universiteit verder zal toenemen in de komende vijf jaar, zowel bij het WP als bij het OBP. Dit heeft te maken met het grote aantal vrouwelijke studenten, het grote aantal vrouwelijke afgestudeerden en het grote aantal vrouwelijke promovendi. De afgelopen jaren is ook het aantal vrouwelijke hoogleraren sterk toegenomen, mede omdat juist bij de hoogste functies in het functiegebouw de achterstand nog het grootst is. Het kan in dit tempo echter nog decennia duren voordat er sprake is van evenredige vertegenwoordiging in alle functiecategorieën. Om op korte termijn een meer inclusieve werkomgeving te worden, is aanvullend beleid noodzakelijk.

## 2.13 Leeftijdsopbouw naar geslacht

Tot aan het leeftijdscohort 55-59 jaar is de verdeling tussen mannen en vrouwen nagenoeg gelijk. Van de oudste leeftijdscohorten is het overgrote deel man, oplopend tot 67% van de 65-plussers. De komende jaren zullen de 65-plussers naar alle waarschijnlijkheid uitstromen, samen met een deel van de 55-plusgroep. De verwachting is dat daarmee ook de man/vrouw-verhouding in de hoogste leeftijdscohorten steeds meer gelijk zal worden:

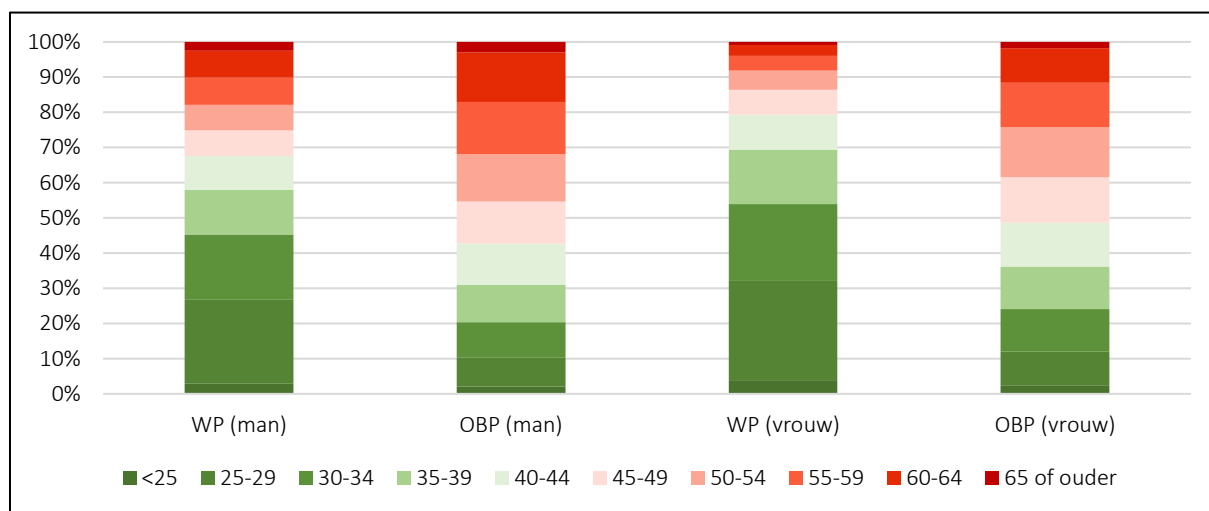
Figuur 18: Leeftijdsopbouw naar geslacht, 2020, in personen



Bron: WOPI-data, UNL

Binnen het ondersteunend en beheerspersoneel is voor mannen en vrouwen de leeftijdsverdeling relatief gelijk. De vrouwen zijn gemiddeld jonger dan de mannen binnen het wo, dit verschil is het duidelijkst zichtbaar in het WP. Voor zowel mannen als vrouwen geldt dat de leeftijdsverdeling over de leeftijdscohorten relatief gelijk is. Het wetenschappelijk personeel is vergeleken met het OBP relatief jong, dit komt met name door het grote aantal promovendi. 64% van de vrouwen is niet ouder dan 44 jaar. Voor mannen ligt dit percentage met 59% wat lager, zij zijn gemiddeld ouder. Vanaf leeftijdscohort 50-54 neemt het aandeel mannen sterk toe.

*Figuur 19: Leeftijdsverdeling naar geslacht, WP en OBP, 2020, in personen*



Bron: WOPI-data, UNL

## 2.14 'Kleine' organisaties?

Binnen de universitaire sector zijn 14 universiteiten actief, dit zijn alleen grote organisaties en samen vormen zij het geheel aan organisaties in de sector. Het gaat om de universiteiten te Leiden, Groningen, Amsterdam, Utrecht, Delft, Wageningen, Eindhoven, Enschede, Rotterdam, Maastricht, Nijmegen, Tilburg, de Vrije Universiteit Amsterdam en de Open Universiteit Nederland te Heerlen.

Naast deze 14 universiteiten zijn er geen kleine organisaties die tot de universitaire sector worden gerekend. Wel zijn er een aantal kennisinstellingen die zich vrijwillig scharen onder de cao Nederlandse Universiteiten. Op 1 juli 2020 zijn daartoe convenanten gesloten tussen de VSNU (tegenwoordig UNL) en de volgende instellingen:

- De Stichting IHE Delft Institute for Water Education (IHE) te Delft;
- De Vereniging PO-Raad (PO-Raad) te Utrecht;
- Universiteit voor Humanistiek (UVH) te Utrecht;
- Nuffic te 's-Gravenhage;
- Protestants Theologische Universiteit (PThU) te Amsterdam;
- Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) te Amsterdam, alsmede de Fryske Akademy;
- Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV (PLATO) te Leiden;
- Stichting Roosevelt Academy (SRA) te Middelburg;
- Theologische Universiteit Apeldoorn (TUA) te Apeldoorn;
- Theologische Universiteit Kampen (TUK) te Kampen;

### 3 *Duurzame inzetbaarheid*

Een verscheidenheid aan maatschappelijke ontwikkelingen maakt duurzame inzetbaarheid tot een belangrijk thema, waaronder het doorwerken tot op hogere leeftijd, automatisering en digitalisering, het veranderen en verdwijnen van functies, thuiswerken, de intensivering van werk en werkduur. Duurzaam inzetbare medewerkers worden als volgt gedefinieerd: ‘Werknemers die beschikken over mogelijkheden en voorwaarden om nu en in de toekomst gezond, gemotiveerd en competent het werk uit te voeren.’ De dialoog tussen leidinggevende en medewerker is van invloed op de effectiviteit van het beleid en de inzet van instrumenten op het gebied van duurzame inzetbaarheid in de praktijk.

Dit hoofdstuk gaat over het overkoepelende thema duurzame inzetbaarheid. Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de sub-thema's uit de MDIEU-regeling, waarbij een deel van de aspecten al is uitgewerkt in hoofdstuk 2 waar alle algemene informatie over de sector wordt beschreven. De indeling van de MDIEU-regeling is:

- 3.1 Gezond, veilig en vitaal werken
- 3.3 Goed werkgeverschap
- 3.4 Leven lang ontwikkelen en regie over de eigen loopbaan
- 3.5 Arbeidsmobiliteit

#### 3.1 *Gezond, veilig en vitaal werken*

Gezondheid kan op uiteenlopende wijze worden begrepen. Vanuit de lens van duurzame inzetbaarheid wordt ‘gezond zijn’ niet beperkt tot de ‘afwezigheid van ziekte’ aangezien dit een te nauw blikveld oplevert. Ook als er geen zichtbare ziektesymptomen worden waargenomen, kan er spake zijn van een ongezonde situatie en ongezond gedrag. In het spectrum van gezond tot aan uitval door ziekte zit een groot grijs gebied, waarin zowel fysieke als mentale belasting een rol speelt. Pieken van fysieke en mentale belasting zijn daarbij niet per definitie ongezond, maar kunnen juist bijdragen aan de gezondheid, zoals sporten en gezonde tijdelijke stress die ook een piekbelasting oplevert. Duurzame inzetbaarheid is echter gebaat bij de afwisseling tussen sporadische piekbelasting gevolgt door langere periodes van herstel. Hoe deze balans eruit ziet verschilt per persoon.

Een gezonde mate van stress kan bijdragen aan een actieve en alerte werkhouding, echter permanente vormen van stress en belasting kunnen sluipenderwijs tot duurzame gezondheidsschade leiden. Een belangrijk probleem is dat veel cijfers over de gezondheid van medewerkers alleen de uitval tonen, als de consequenties zichtbaar zijn en wanneer het al te laat is. Het is notoir lastig om over het grijze gebied, waarbij ongezond gedrag nog geen zichtbare consequenties heeft, in kaart te brengen. Voor een deel omdat dit uitgevraagd moet worden onder werkenden zelf, die elk een andere balans kennen en belasting anders ervaren. Ook kan belasting sluipenderwijs gewoon worden, waardoor het niet meer opvalt en zelfs onderdeel kan worden van een werkcultuur. Daarnaast is de (sociale) veiligheid ook van invloed op de mentale gezondheid en vitaliteit. Met deze kanttekeningen wordt een beeld geschetst van de beschikbare objectieve cijfers rondom gezond, veilig en vitaal werken in het wo.

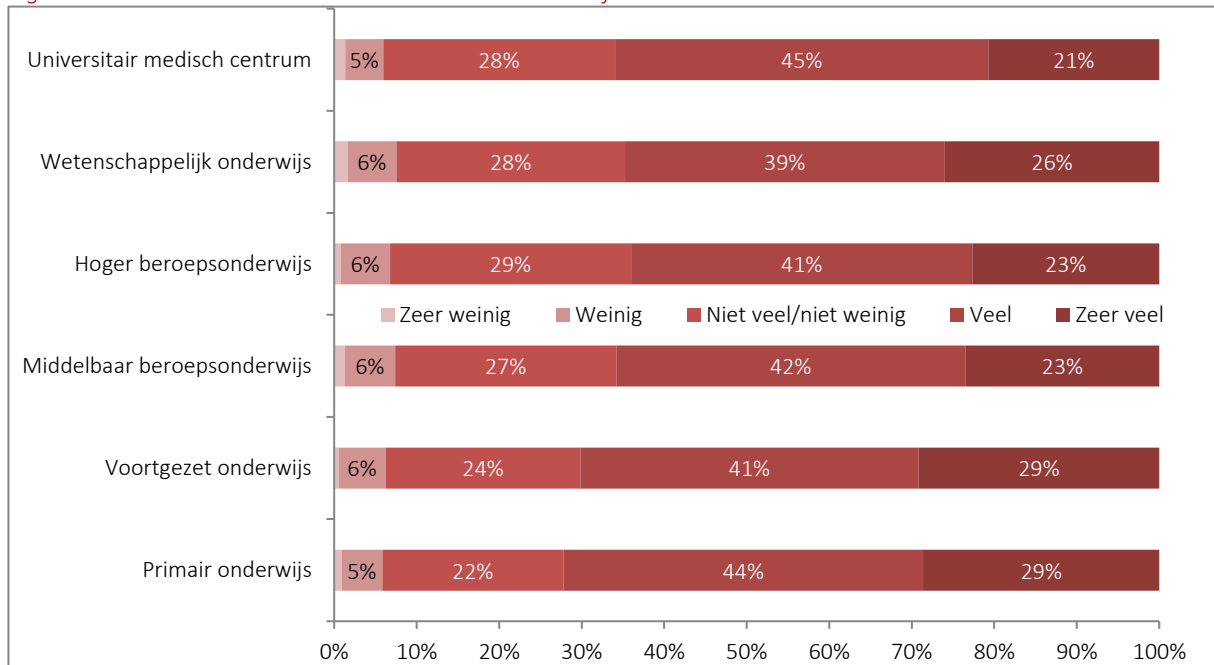
##### **Job Demands-Resources model**

Het Job Demands-Resources model (JD-R model) van Wilmar Schaufeli is gebruikt als theoretisch kader om werkdruk in het wo te analyseren. Dit model gaat uit van een balans tussen negatieve en positieve werkkenmerken. Nieuw vergeleken met oudere modellen is het heuristische karakter: deze werkkenmerken liggen niet vast maar kunnen worden gezocht aan de hand van dit model, want ieder werkkenmerk kan een potentiële bron van zowel stress als energie zijn. Zo kan een bepaalde mate van spanning een positieve rol spelen maar ook negatief uitpakken als je het een lange tijd niet kan reguleren. Ook autonomie geldt doorgaans als een factor die werkdruk kan reguleren, maar als autonomie ten koste gaat van de structuur en duidelijkheid, dan kan dit ook een stressor worden. Hoe het door individuele werkenden wordt ervaren is afhankelijk van veel zaken, zoals de verwachtingen maar ook de omstandigheden op de werkplek en de individuele mentale en fysieke gezondheid. Het model onderscheidt de volgende twee processen waar medewerkers mee kunnen kampen, een soort vicieuze cirkels die zichzelf versterken: een Uitputtingsproces omlaag of een Motivatieproces dat juist omhoog gaat:

- **Uitputtingsproces:** wanneer de inspanningen om aan de werkeisen te voldoen te hoog zijn en er wordt een gebrek aan energiebronnen ervaren om dit te compenseren, dan kan dit leiden tot stressreacties. Deze stressreacties hebben op den duur weer negatieve psychische/fysiologische gezondheidseffecten tot gevolg.
- **Motivatieproces:** De aanwezigheid van energiebronnen in het werk zorgt ervoor dat medewerkers bereid zijn om zich in te spannen voor hun werk (bevlogenheid). Dit leidt vervolgens weer tot positieve uitkomsten (zoals prestaties en organisatiebetrokkenheid).

De ervaren werkdruk is de persoonlijke uitkomst van de balans tussen energiebronnen en stressoren van het individu. Een meerderheid van de medewerkers in het wo ervaart veel (39%) of zéér veel (26%) werkdruk op de universiteit. De ervaren werkdruk is het hoogst onder wetenschappelijk personeel met een vast dienstverband, medewerkers met een universitaire opleiding en medewerkers met een grote aanstellingsomvang (36 uur of meer). Ook in de andere onderwijssectoren wordt een relatief hoge werkdruk ervaren.

Figuur 20: Ervaren werkdruk in de verschillende onderwijssectoren



Bron: SoFoKleS (2020)

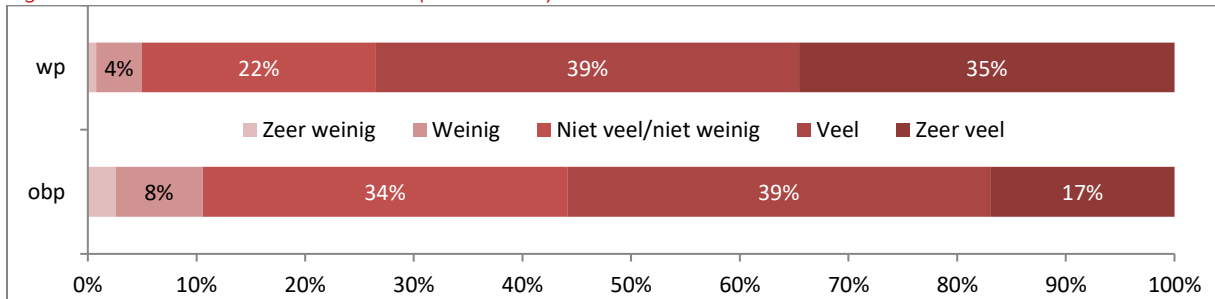
### 3.2 Stressoren en energiebronnen

Stressoren zijn aspecten van het werk die moeite en energie kosten, zoals werkdruk, regeldruk en veranderingen in de organisatie. Wanneer inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn en er onvoldoende herstel plaatsvindt, dan kan dat leiden tot stressreacties die vervolgens weer kunnen resulteren in diverse negatieve gezondheidseffecten (zoals ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid). In dit deel wordt beschreven hoe medewerkers in het wo de werkdruk ervaren. Vervolgens komen nog twee andere stressoren in het werk aan de orde, de regeldruk en veranderingen in de organisatie (zoals reorganisaties, automatisering van bedrijfsprocessen en uitbesteding van ondersteunende diensten).

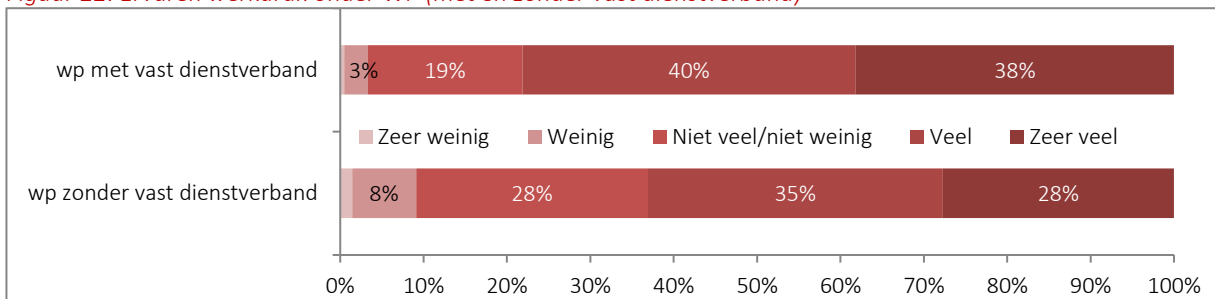
Van het wetenschappelijk personeel geeft 74% aan veel tot zeer veel werkdruk te ervaren (39% veel + 35% zeer veel). Binnen het wetenschappelijk personeel is onderscheid te maken tussen de ervaren werkdruk naar type dienstverband. Ruim driekwart (78%) van het personeel mét een vast dienstverband geeft aan veel tot zeer veel werkdruk te ervaren. Voor het personeel zónder vast dienstverband ligt dit percentage op 63%. Het vaste contract

is zelf geen voorspeller van werkdruk, maar de type functies die vaker een vast contract hebben (zoals hoogleraren) ervaren meer werkdruk dan functies waar minder vaak een vast contract wordt gegeven. Van het ondersteunend en beheerspersoneel ervaart in totaal 56% veel tot zeer veel werkdruk:

*Figuur 21: Ervaren werkdruk in het wo (WP en OBP)*



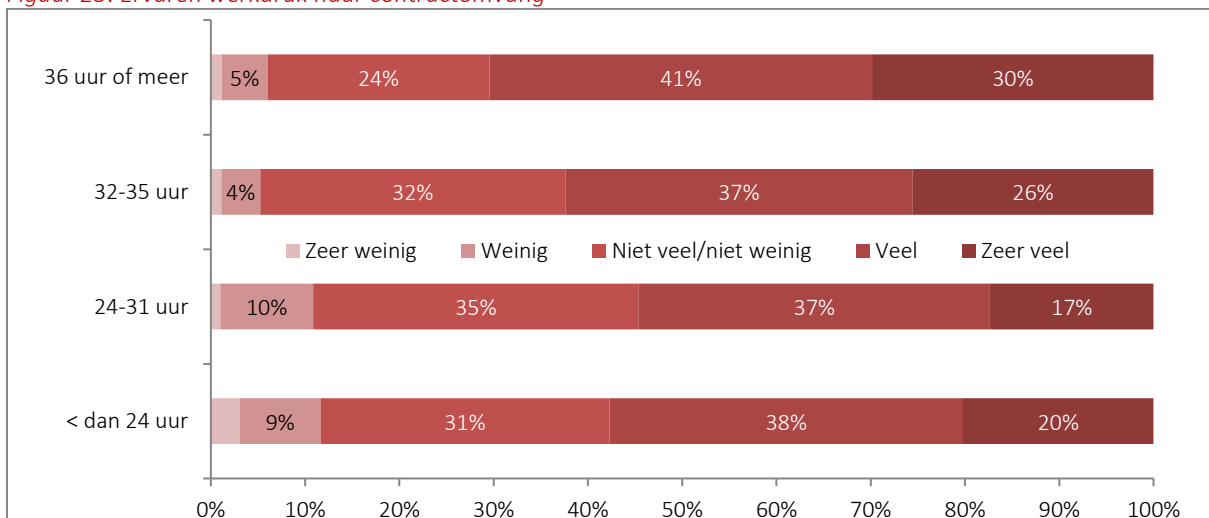
*Figuur 22: Ervaren werkdruk onder WP (met en zonder vast dienstverband)*



Bronnen: SoFoKleS, 2020

De ervaren werkdruk naar contractomvang is het hoogst bij een voltijdscontract (36 uur of meer) en een bijna-voltijdscontract (32-35 uur per week). Ook bij een kleinere contractomvang is de werkdruk echter redelijk hoog:

*Figuur 23: Ervaren werkdruk naar contractomvang*



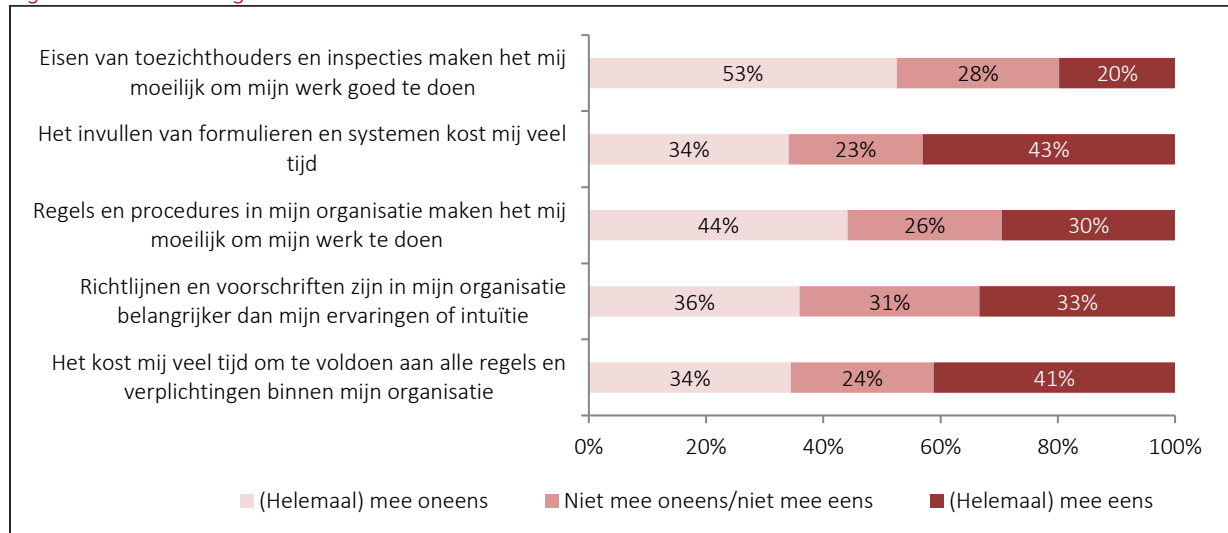
Bron: SoFoKleS, 2020

### Regeldruk in relatie tot werkdruk

Peilingen onder docenten in het hoger onderwijs geven al jaren aan dat zij een hoge en toenemende werkdruk ervaren. Ook de ervaren regeldruk lijkt hoog te blijven, ondanks maatregelen gericht op het verminderen van de

feitelijke regeldruk. Gevraagd naar de belangrijkste bronnen van ervaren werkdruk, benoemen docenten vooral het gevoel (te) veel te moeten doen in te weinig tijd. Ook het gebrek aan ondersteuning, intrinsieke en extrinsieke prestatiedruk en taken in het primaire onderwijsproces worden veel genoemd. Waar het gaat om de rol van regeldruk, valt op dat de docenten in het onderzoek regels en procedures op zichzelf niet centraal stellen als bron van werkdruk. Regels en procedures leiden tot ervaren regel- en werkdruk als: het docenten ontbreekt aan de tijd die nodig is om de regels naar behoren uit te voeren, het nut van de regels onduidelijk is, en/of de benodigde ondersteuning ontbreekt. Hulpbronnen die docenten ervaren als helpend in het omgaan met regeldruk en werkdruk zijn sociale veiligheid, waardering en erkenning en loopbaanpaden en autonomie. Deze hulpbronnen kunnen helpen bij het hanteren van regeldruk en werkdruk, maar nemen de druk zelf niet weg.

*Figuur 24: Ervaren regeldruk in het wo*



Bron: SoFoKleS 2020

Jongere medewerkers ervaren over het algemeen minder regeldruk dan oudere medewerkers (zie tabel 2). Ook het OBP ervaart doorgaans minder regeldruk dan het WP. Op de schaal van Regeldruk heeft het OBP gemiddeld een 2,83 en het WP gemiddeld een 3,10 (hierbij geldt: 1= lage regeldruk en 5= hoge regeldruk).

*Tabel 5: Regeldruk naar leeftijdscategorie*

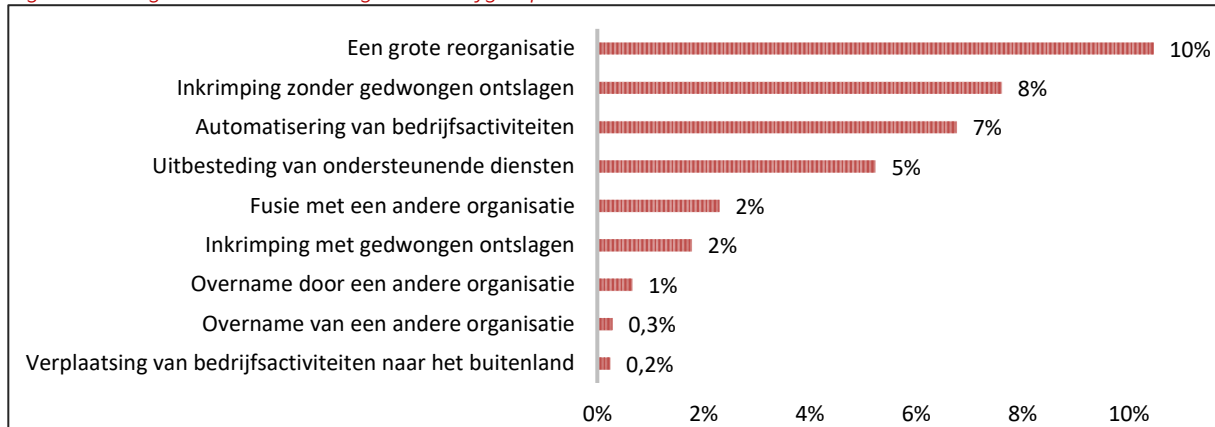
Leeftijd:	< 35 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 en ouder	Totaal
<b>Gemiddelde score Regeldruk</b>	2,70	3,08	3,06	3,15	2,97

Bron: SoFoKleS, 2020 (1=laag en 5=hoog)

### Veranderingen in de organisatie

Een kwart van de medewerkers in het wo geeft aan dat in de afgelopen 12 maanden één of meer organisatieveranderingen hebben plaatsgevonden binnen hun vestiging of locatie. Deze veranderingen betroffen met name een grote reorganisatie (10%), inkrimping zonder gedwongen ontslagen (8%), automatisering van bedrijfsactiviteiten (7%) en uitbesteding van ondersteunende diensten (5%). Gezien de opkomst van hybride werken en de daarmee gepaard gaande digitalisering en het thuiswerken, is het de verwachting dat er de komende vijf jaren nog verschillende aanpassingen van de werkomgeving binnen de sector zullen plaatsvinden. Dit vraagt om nieuwe afspraken, regels en werkvormen die regeldruk/werkdruk met zich mee kunnen brengen.

*Figuur 25: Organisatieveranderingen in de afgelopen 12 maanden*



Bron: SoFoKleS, 2020

De volgende categorieën medewerkers verschillen in de mate waarin zij in de afgelopen 12 maanden te maken hebben gehad met veranderingen in de organisatie (vestiging/locatie):

- o De oudere medewerkers geven vaker aan dat zij hiermee te maken hebben gehad dan de jongere.
- o Medewerkers met als hoogst gevolgde opleiding secundair onderwijs (lbo t/m mbo) of een hbo-opleiding geven vaker aan dat zij te maken hebben gehad met veranderingen in de organisatie (respectievelijk 38% en 34%) dan medewerkers met een universitaire opleiding (23%).
- o Het OBP heeft vaker te maken gehad met organisatieveranderingen dan het WP (31% versus 21%).
- o Medewerkers met een vast dienstverband geven vaker aan dat zij hiermee te maken hebben gehad dan medewerkers zonder vast dienstverband (29% versus 18%).

## Energiebronnen

Energiebronnen stellen medewerkers in staat om aan de eisen van het werk te voldoen. Het gaat dan bijvoorbeeld om regelmogelijkheden in het werk, professionele autonomie, sociale steun en feedback. De aanwezigheid van energiebronnen maakt dat medewerkers bereid zijn om zich in te spannen voor hun werk en draagt daarmee bij aan hun bevoegenheid. Dit leidt vervolgens weer tot positieve uitkomsten, zoals betere werkprestaties en organisatiebetrokkenheid.

### Samenwerking met collega's

Samenwerken met collega's is een belangrijke energiebron in het wo. Tachtig procent van de medewerkers in het wo geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de samenwerking met collega's. Het is van belang dat deze bron van energie wordt gewaarborgd in de toekomst, bijvoorbeeld als het gaat om de verbinding en onderlinge steun in de context van hybride werken, waarbij de fysieke aanwezigheid op de campus niet meer vanzelfsprekend is.

### Steun van leidinggevende

Een beperkte meerderheid ervaart steun van de direct leidinggevende bij de eigen ontwikkeling. Zes op de tien medewerkers geeft aan dat de direct leidinggevende hen mogelijkheden biedt om nieuwe vaardigheden te leren en dat de direct leidinggevende hen aanmoedigt om hun talenten te benutten. Volgens 54 procent helpt de direct leidinggevende hen om zichzelf verder te ontwikkelen. Deze steun van de direct leidinggevende is een belangrijke energiebron, tegelijkertijd bestaat er nog ruimte voor verbetering op dit punt. Zie ook het onderdeel Professionalisering in Hoofdstuk 3.4 Leven lang ontwikkelen en regie over de loopbaan.

### Zelfstandigheid in het werk

Bijna alle medewerkers in het wo (91%) zijn (zeer) tevreden over de mate van zelfstandigheid in het werk. Driekwart is (zeer) tevreden over de hulpmiddelen en apparatuur die men heeft om het werk goed te kunnen doen. Zie ook: Zelfstandigheid in het werk, in Hoofdstuk 3.4 Leven lang ontwikkelen en regie over de loopbaan.

*Tabel 6: Mate van tevredenheid over de mate van zelfstandigheid en hulpmiddelen en apparatuur*

	(Zeer) ontevreden	Niet tevreden, niet ontevreden	(Zeer) tevreden
De mate van zelfstandigheid	3%	5%	91%
Hulpmiddelen en apparatuur die u hebt om uw werk goed te doen	10%	19%	72%

Bron: SoFoKleS, 2020

### **Fouten maken en bespreken**

Met de stelling dat fouten maken en bespreken 'veilig' is in de organisatie is een beperkte meerderheid het (helemaal) eens (59%). Volgens 17 procent is fouten maken en bespreken in de organisatie niet 'veilig'. Juist de jongste leeftijdscategorie (< 35 jaar) geeft vaker aan dat fouten maken en bespreken 'veilig' is (70%), vergeleken met medewerkers in hogere leeftijdscategorieën (35-44 jaar = 56%, 45-54 jaar = 51% en 55-plus = 53%). Deze bron van energie is essentieel voor het leervermogen van de organisatie en biedt nog ruimte voor verbetering.

*Tabel 7: Mate waarin fouten maken en bespreken 'veilig' is*

	(Helemaal) mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	(Helemaal) mee eens
Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie	17%	24%	59%

Bron: SoFoKleS, 2020

### **Informatievoorziening en communicatie**

Over de informatievoorziening en communicatie en over de mate van invloed binnen de organisatie is een minderheid van de medewerkers in het wo (zeer) tevreden (respectievelijk 44% en 43%). Bijna een kwart is (zeer) ontevreden over de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie en 19 procent is (zeer) ontevreden over de mate van invloed die men heeft binnen de organisatie. Ook bestaat volgens een minderheid van de respondenten een duidelijk beeld onder respectievelijk medewerkers en managers van waar de organisatie naar toe wil en hoe daar te komen (respectievelijk 32% en 46%). Volgens een derde is dit beeld onduidelijk onder medewerkers en volgens een kwart onder managers.

*Tabel 8: Tevredenheid over de informatievoorziening en communicatie en de mate van invloed*

	(Zeer) ontevreden	Niet tevreden, niet ontevreden	(Zeer) tevreden
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	23%	33%	44%
De mate van invloed die u hebt binnen de organisatie	19%	38%	43%

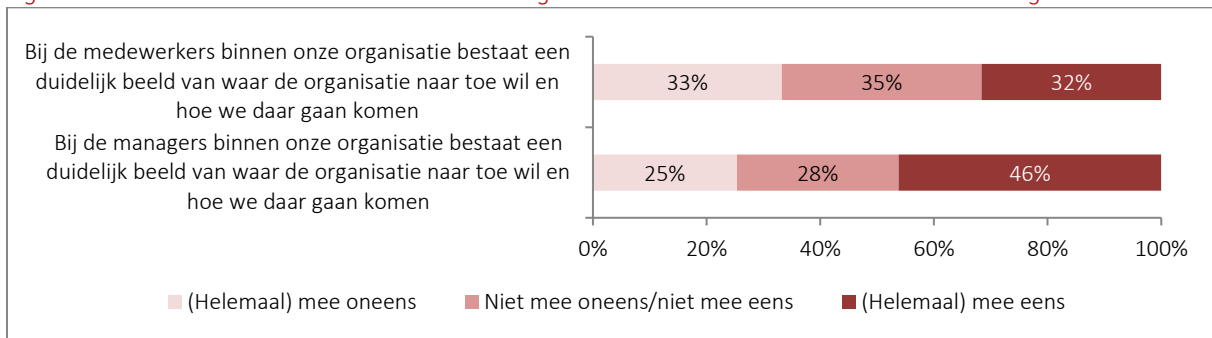
Bron: SoFoKleS, 2020

Opvallend genoeg zijn juist de jongere medewerkers vaker (zeer) tevreden over de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie (<35 jaar = 52% en 35-44 jaar = 44%), vergeleken met oudere medewerkers (45-54 jaar = 36% en 55 jaar en ouder = 38%). Voor veel jonge medewerkers is informatievoorziening en communicatie een bron van energie, terwijl het voor oudere medewerkers vaker juist energie kost.

### **Bekendheid met de missie en visie**

Bijna de helft van alle managers heeft een duidelijk beeld van waar de organisatie naartoe wil en hoe daar te komen (46%). Onder medewerkers is een derde het daar (helemaal) mee eens, een derde antwoordt neutraal en een derde van de medewerkers geeft aan dat er geen duidelijk beeld is van waar de organisatie naartoe wil en hoe daar te komen. Meer duidelijkheid over de missie en visie kan bijdragen aan meer betrokken medewerkers.

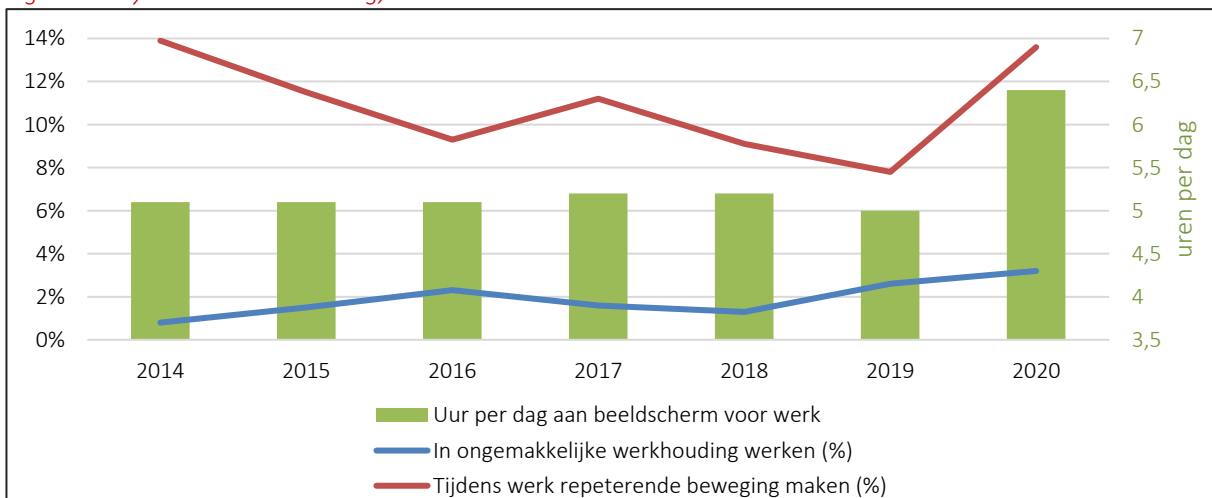
Figuur 26: Bekendheid van medewerkers en managers in het wo met de missie en visie van de organisatie



### Fysieke arbeidsbelasting

Het percentage werknemers dat in een ongemakkelijke werkhouding werkt is tussen 2014 en 2020 toegenomen van 0,8% naar 3,2%. Het percentage werknemers dat tijdens het werk repeterende bewegingen maakt is tussen 2014 en 2019 bijna gehalveerd van 13,9% naar 7,8% om weer omhoog te schieten naar 13,6% in 2020. De grootste toename is te zien in het aantal uren per dag dat een werknemer naar een beeldscherm kijkt: dit is sinds 2014 nagenoeg gelijk gebleven tot 2019, schommelend tussen 5,0 en 5,2 uur, om in 2020 omhoog te schieten naar 6,4 uur per dag achter het beeldscherm. Het is de verwachting dat deze trend zich zal doorzetten, waarbij het aantal beeldschermuren en het percentage dat zegt in een ongemakkelijke werkhouding te werken of tijdens het werk repeterende bewegingen maakt verder zullen stijgen, mede ingegeven door het thuiswerken.

Figuur 27: Fysieke arbeidsbelasting, 2014-2020



Bron: NEA (Statline)

### Psychosociale arbeidsbelasting

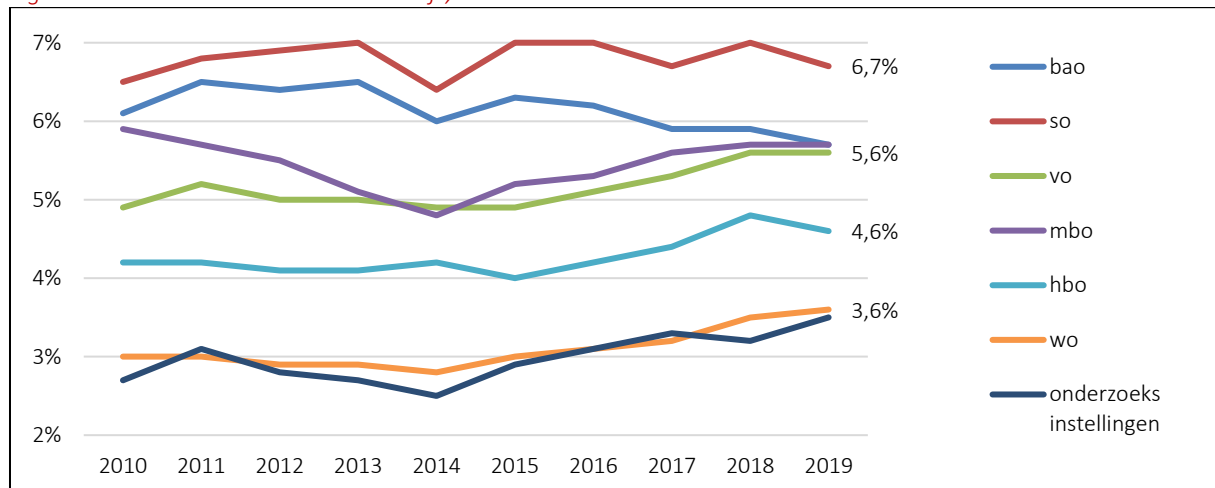
De Arbowet (artikel 3 lid 2 en artikel 2.15 1e en 2e lid van het Arbeidsomstandighedenbesluit) verplicht werkgevers om maatregelen te nemen ter voorkoming of beperking van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). PSA wordt in de Arbowet onder andere gerelateerd aan seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen. PSA omvat ook zaken als gebrek aan autonomie (regelmogelijkheden), taakeisen, emotionele belasting, cognitieve belasting (moeilijkheidsgraad). Maar het heeft ook betrekking op ongewenst gedrag (pesten, discriminatie, intimidatie, seksuele intimidatie en agressie en geweld) – zowel intern ongewenst gedrag door collega's of leidinggevenden als extern ongewenst gedrag door bijvoorbeeld leerlingen of hun ouders. De gevolgen van PSA kunnen groot zijn: psychische klachten, overspannenheid/burn-out, vermoeidheid, concentratieproblemen, hartklachten of klachten aan armen, nek of schouders (ANS-klachten). Tussen 2014 en 2019 geven werknemers aan de meeste autonomie te ervaren in het zelf bedenken van oplossingen (87,4%). Zij ervaren de minste autonomie (34,6% in 2019) bij het opnemen van verlof wanneer de werknemer dit zelf wil. Bijna de helft van de werknemers geeft aan extra hard te werken (42,5%) en heel veel werk

te doen (57,1%). Het wetenschappelijk personeel ervaart daarbij meer werkdruk dan het ondersteunend en beheerspersoneel. Daarnaast ervaart WP met een vast contract meer werkdruk (78%) dan WP met een tijdelijk contract (63%). Verder ervaart ongeveer vier op de tien medewerkers regeldruk, bijvoorbeeld door veel tijd kwijt te zijn aan het invullen van formulieren en systemen (43%) en aan het voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie (41%).

### Ziekteverzuim

Sinds 2010 groeit het ziekteverzuim onder de onderzoeksinstituten (+0,8%) en het wetenschappelijk onderwijs (+0,6%) het meest. Desalniettemin hebben het WO en de onderzoeksinstituten, ten opzichte van de overige onderwijssectoren, een relatief laag verzuimpercentage van respectievelijk 3,6% en 3,5%. Het speciaal onderwijs (so) wordt over alle jaren gekenmerkt door het hoogste percentage ziekteverzuim, met 6,7% in 2019. Een beperkte groei in het ziekteverzuim is terug te zien bij het hoger beroepsonderwijs (hbo), het voortgezet onderwijs (vo) en het so. Een minimale daling van het ziekteverzuim komt terug bij het basisonderwijs (bao) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Het bao, vo en mbo hebben daarom in 2019 een gedeeld verzuimpercentage van 5,7%.

Figuur 28: Ziekteverzuim in het onderwijs, 2010-2019



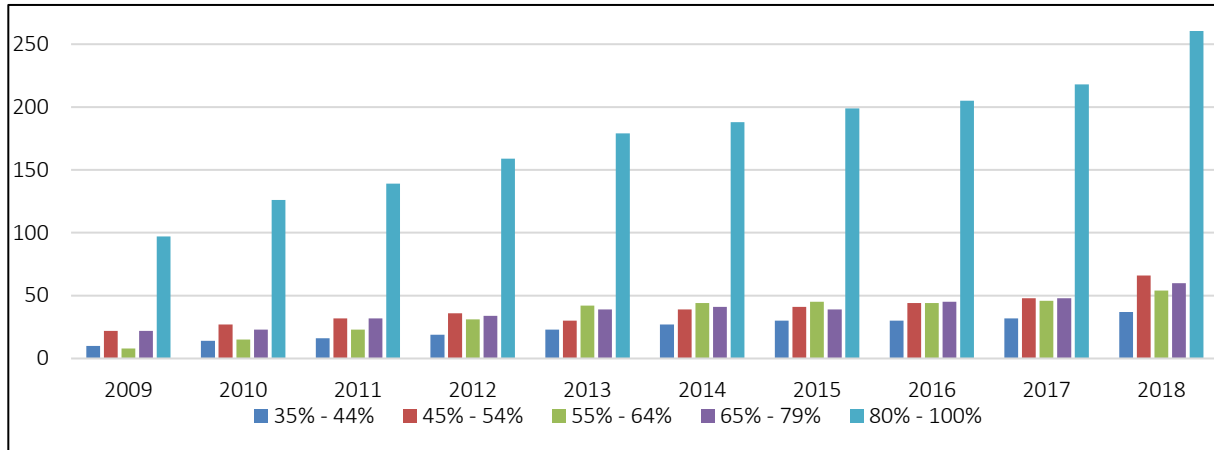
Bron: Onderwijs in Cijfers ([link](#))

Kijkend naar de algemene arbeidsmarktrends, zoals beschreven in hoofdstuk 2, waarin een toename van de hoeveelheid studenten en publicaties zichtbaar is, wordt verwacht dat de werkdruk en het ziekteverzuim in het wo ook de komende vijf jaar verder zullen toenemen, met complexe werkverdelingsvraagstukken en een hogere ziektelast tot gevolg.

### Aantal WIA-uitkeringen naar mate van arbeidsongeschiktheid

Het aantal WIA-uitkeringen is ieder jaar tussen 2009 en 2018 op alle percentages arbeidsongeschiktheid toegenomen. Hierbij is bij een enkel jaar sprake van een kleine daling ten opzichte van het jaar ervoor. In omvang is de categorie 80-100% arbeidsongeschikt tussen 2009 (97 uitkeringen) en 2018 (261 uitkeringen) de grootste groep. Het verschil met de overige categorieën is in 2018 minimaal 195 uitkeringen (45-55% arbeidsongeschikt) en maximaal 224 uitkeringen (35-45% arbeidsongeschikt). Ten opzichte van 2009 heeft de categorie 55-64% arbeidsongeschikt in 2018 een groei van 675% doorgemaakt en is het meest gestegen.

Figuur 29: Mate van arbeidsongeschiktheid (WIA), 2009-2018



Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur

### 3.3 Goed werkgeverschap

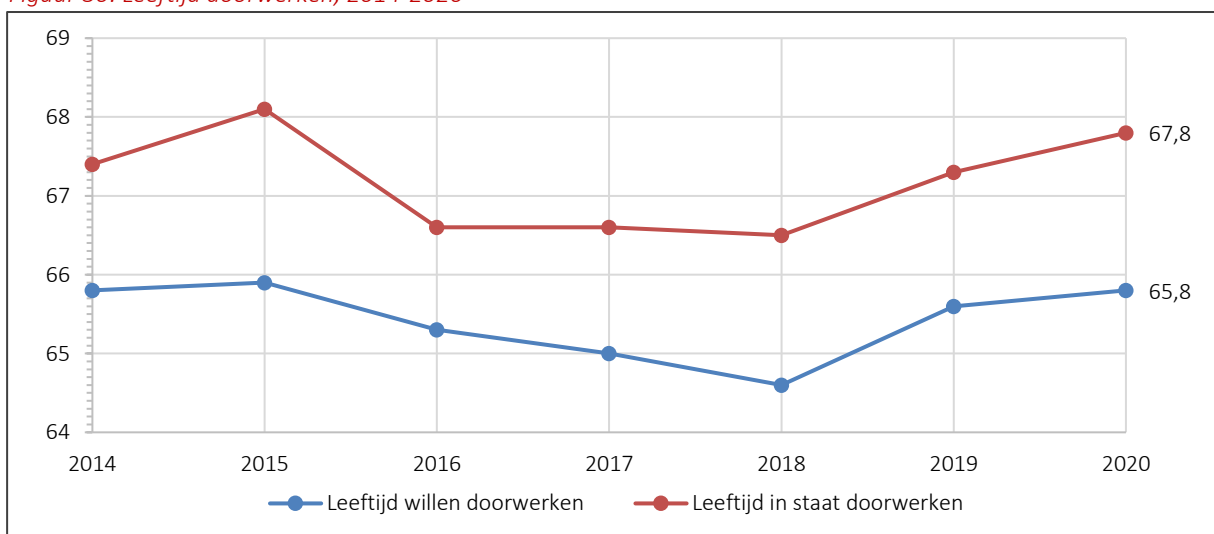
De verantwoordelijkheid voor de fysieke en psychosociale arbeidsbelasting, zoals hierboven bij hoofdstuk 3.1 'Gezond, veilig en vitaal werken' wordt beschreven, valt conform de Arbowet onder de verantwoordelijkheid van de werkgever. Daarnaast gaat goed werkgeverschap ook over:

- Solide arbeidsvoorwaarden en een goede werkcontext bieden aan alle werkenden, ook werkenden zonder vaste arbeidsrelatie. Dit komt aan bod in hoofdstuk 2.10 over tijdelijke contracten in het wo.
- Het bevorderen van een goede werk-privébalans en voldoende regelmogelijkheden ten aanzien van roostering en arbeidstijden. Dit komt aan bod in hoofdstuk 4 over hybride werken in het wo.
- Leeftijdsebewust personeelsbeleid (deels geregeld in de cao) zoals beschreven in dit hoofdstuk.

#### Langer doorwerken

In 2020 denken werknemers tot 67,8 jaar lichamelijk en geestelijk in staat te zijn om door te kunnen blijven werken. Daarmee is de leeftijd nagenoeg gelijk gebleven met 2014 (67,4 jaar). Tussen 2016 en 2018 was deze leeftijd echter gedaald naar 66,5 jaar. De leeftijd tot wanneer men door wil werken in 2020 is 65,8 jaar. Daarmee is deze leeftijd na een lichte daling weer terug op het niveau van 2014. Tussen 2016 en 2018 was deze leeftijd gedaald naar 64,4 jaar. Hieruit blijkt dat werknemers denken dat zij langer in staat zullen zijn om door te werken, maar eerder willen stoppen. Als doorwerken aantrekkelijker wordt, kan dit nog verschuiven de komende jaren.

Figuur 30: Leeftijd doorwerken, 2014-2020



Bron: NEA (Statline)

## Overuren en werkdruk

Op basis van de Arbowet en de Arbeidstijdenwet heeft de Nederlandse Arbeidsinspectie (voorheen Inspectie SZW) eind 2020 naar het wo gekeken ten aanzien van de thema's: (1) arbeidstijden, (2) werkdruk en (3) intern ongewenst gedrag/discriminatie. De Arbeidsinspectie heeft de universiteiten verzocht het beleid voor werkdruk, ongewenst gedrag/discriminatie en arbeidstijden in kaart te brengen en de actieplannen met de inspectie te delen. De beoordeling van deze actieplannen heeft geleid tot een aantal bevindingen. Wat betreft de arbeidstijden lijkt momenteel nog weinig aandacht te zijn voor de daadwerkelijk gewerkte (over)uren, deze worden niet bijgehouden of geregistreerd. Een deel van de medewerkers heeft een hoger loon dan de loongrens van €64.350 (2020) van de Arbeidstijdenwet en valt daardoor niet onder de registratieplicht en de arbeids- en rusttijdennormen. Ook bieden universiteiten onvoldoende nader inzicht in de oorzaken van werkdruk. In de medewerker tevredenheidsonderzoeken (MTO) van de universiteiten is niet of nauwelijks aandacht voor de arbeidstijden in relatie tot werkdruk.

Een van de belangrijkste doelen van de Arbeidstijdenwet is dat de werkgever zorgt dat een werknemer niet te lang doorwerkt en voldoende rust geniet. Uit de bevindingen van de Arbeidsinspectie blijkt dat de geconstateerde problematiek voor de medewerkers die uitgezonderd zijn van de registratieplicht en de arbeids- en rusttijdennormen, niet vanuit de invalshoek van arbeidstijdenwetgeving kan worden opgelost. Op basis van een analyse van de actieplannen, de meldingen en de achterliggende problematiek komt de Arbeidsinspectie tot de conclusie dat een benadering van de problematiek primair vanuit werkdruk (energiebronnen en stressoren, waarbij overwerk één van de stressoren is) meer voor de hand ligt. Voor alle universiteiten geldt dat zij over een vertrouwenspersoon beschikken waar medewerkers terecht kunnen als zij willen spreken over bijvoorbeeld een te hoge werkdruk, de dialoog met medewerkers en de medezeggenschap aangaan en trainingen aanbieden over PSA-onderwerpen. Er wordt echter ook gesignaleerd dat soms de aanpak van PSA averechts blijkt te werken. Voor het ontwikkelen van een adequaat arbobeleid is een goede samenwerking tussen werkgever en werknemers een basisvoorwaarde. Conform artikel 12 lid 1 en 2 van de Arbowet dienen actieplannen met de medezeggenschap of de ondernemingsraad afgestemd te worden.

Veel van de (voorgenomen) beleidsmaatregelen ten aanzien van werkdruk zijn gericht op het individu in plaats van een bronaanpak. Er wordt niet op een systematische manier gekeken of de te treffen maatregelen aansluiten bij de achterliggende oorzaken van de problematiek. De Plan, Do, Check, Act-cyclus wordt nog niet optimaal doorlopen. Het effect van de trainingen gericht op werkdrukverlaging wordt niet gemeten en is niet duidelijk. Ook is niet duidelijk hoeveel er gebruik wordt gemaakt van de aangeboden trainingen.

Tabel 1. Oorzaken van werkdruk per functie in percentages

Functie*	OBP	PhD	Postdoc	Docent	UD	UHD	HL
Oorzaak							
Te veel taken	52%	82%	46%	62%	70%	73%	68%
Onrealistische normuren	4%	7%	33%	56%	42%	23%	23%
Prestatiedruk	-	28%	42%	13%	35%	31%	34%
Bureaucratie	-	15%	21%	17%	29%	35%	36%
Piekbelasting	35%	20%	17%	15%	17%	10%	6%
Personeels-tekort	48%	3%	-	14%	15%	16%	24%
Tekort schieten management	13%	7%	4%	6%	8%	8%	15%
Gebrek aan onderzoekstijd	-	-	-	14%	21%	16%	18%
Gebrek aan ondersteuning	-	8%	4%	5%	6%	14%	20%

\*OBP=ondersteunend- en beheerspersoneel; PhD=promovendus;

Postdoc=postdoctoraal onderzoeker; Docent = medewerker met alleen een onderwijstaak; UD=universitair docent; UHD=universitair hoofddocent; HL=hoogleraar.

Legenda: □ 0%-10%; □ 10%-20%; □ 20%-30%; □ 30%-40%; □ 40%-50%; □ 50%-60%;

■ 60%-70%; ■ >70% van de respondenten

Tabel 2. Gevolgen van werkdruk per functie in percentages

Functie*	OBP	PhD	Postdoc	Docent	UD	UHD	HL
Gevolg							
Stress, psychische klachten	40%	52%	55%	62%	61%	54%	49%
Sociale contacten, hobby's, sport	36%	52%	41%	57%	44%	38%	39%
Slaap, vermoeidheid	60%	34%	34%	38%	39%	32%	37%
Relatie, gezin	8%	6%	31%	30%	36%	37%	35%
Lichamelijk klachten	24%	31%	41%	24%	31%	37%	18%
Verminderde prestaties	16%	5%	3%	15%	13%	10%	6%
Financiële gevolgen	4%	3%	-	10%	5%	4%	2%

\*OBP=ondersteunend- en beheerspersoneel; PhD=promovendus; Postdoc=postdoctoraal onderzoeker; Docent = medewerker met alleen een onderwijstaak; UD=universitair docent; UHD=universitair hoofddocent; HL=hoogleraar.

Legenda: □ 0%-10%; □ 10%-20%; □ 20%-30%; □ 30%-40%; □ 40%-50%; □ 50%-60%;

■ 60%-70%; ■ >70% van de respondenten.

In 2020 is door WOinActie in samenwerking met de AOb, WO&O en FNV overheid een onderzoek gepubliceerd over de omvang en gevolgen van structureel overwerk in het wo. De ruim 700 respondenten die deelnamen aan het onderzoek werkten structureel zo'n 36% van hun reguliere contractomvang over (gemiddeld 12-15 uur per week). De belangrijkste oorzaak wordt gezocht in de hoeveelheid werk, dat groter is dan de tijd die ervoor beschikbaar is. Dit overwerk wordt in de regel niet uitbetaald. Bezuinigingen en toegenomen studentenaantallen drukken het zwaarst op het universitaire onderwijs, maar ook de prestatiedruk draagt bij aan het structurele overwerk. Dit leidt tot slaapgebrek, stress, psychische en fysieke klachten. Daarnaast heeft het invloed op het privéleven en de financiële situatie. Ondanks dat er eind 2017 plannen van aanpak zijn opgesteld om de werkdruk te verminderen, lijkt de werkdruk in 2018 en 2019 eerder toegenomen dan afgenomen.

Op basis van de response blijkt dat docenten (medewerkers met alleen een onderwijstaak) en hoogleraren het meest overwerken: ruim 45% werkt bijna anderhalf keer zoveel als hun contract aangeeft. Universitaire (hoofd) docenten volgen met 35% overwerk. Medewerkers met een onderzoeksaanstelling, zoals promovendi en postdocs, komen uit op ruim 30% structureel overwerk. Medewerkers met een ondersteunende functie (OBP) werken bijna 25% over. Structureel overwerken gebeurt in de avonden en weekenden. Alle niet-opgenomen verlofdagen komen aan het eind van het jaar vaak te vervallen. De kans dat overwerken de komende jaren verder zal toenemen is reëel, gezien de context van hybride werken waarbij de grens tussen werk en privé verder vervaagt. Ook zal hybride werken er toe kunnen leiden dat het voor de organisatie nog lastiger wordt om overwerk en werkuren goed te monitoren of de effecten van overwerk en werkdruk adequaat te signaleren.

### Discriminatie op de werkvloer

Discriminatie is als thema bij iedere universiteit onderdeel van het arbobeleid. De formele klachtenstructuur en de informele klachtenstructuur zijn bij de meeste universiteiten op orde. Er vindt voldoende voorlichting en onderricht op het gebied van arbeidsdiscriminatie plaats, aldus de Nederlandse Arbeidsinspectie (Inspectie SZW). Dit blijkt onder meer uit de vele trainingen, workshops en cursussen rond diversiteit en inclusie voor medewerkers en studenten, waarbij het omgaan met vooroordelen ook aan de orde komt. Er wordt echter nog onvoldoende nagegaan welke van de 12 wettelijke discriminatiegronden in de organisatie als risico voor discriminatie kunnen spelen en welke vervolgens onderdeel moeten zijn van een aanpak om discriminatie tegen te gaan. Er is onvoldoende aandacht voor het op adequate wijze inventariseren van de arbeidsrisico's als gevolg van discriminatie. Zo worden achterliggende risico-verhogende organisatorische en/of personele factoren nog niet goed in kaart gebracht.

Ook vindt de inventarisatie van risico's over het algemeen niet plaats op basis van een analyse van de bestaande beschikbare gegevens (ook niet uit het verleden), maar als reactie op incidenten. Het structureel registreren van incidenten is essentieel. Er is in de onderzoeken onder medewerkers (zoals het MTO) veel minder aandacht voor discriminatie en de follow up van de onderzoeken is onder medewerkers niet altijd duidelijk. Ook is niet altijd duidelijk welke concrete maatregelen worden genomen. Dit zou in het kader van de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) kunnen worden bijgehouden. De Plan, Do, Check, Act-cyclus wordt voor het onderwerp discriminatie niet of onvoldoende doorlopen, waardoor de cyclus niet geheel rond wordt gemaakt. Daardoor zijn bijvoorbeeld de effecten van maatregelen rond discriminatie onduidelijk. De verantwoordelijkheden en de bevoegdheden voor het aanpakken van discriminatie zijn niet altijd duidelijk omschreven. Bijvoorbeeld wie verantwoordelijk is voor het coördineren en verwerken van meldingen en signalen nadat de klachten zijn ingediend en voor het duiden en verrijken van de meldingen en signalen met achtergrondinformatie. Verder lijkt de organisatie van de nazorg voor slachtoffers van discriminatie en seksuele intimidatie nog onvoldoende goed geregeld. In de documentatie van de meeste universiteiten is hier geen zichtbare aandacht voor. Het betrekken van de medezeggenschap bij het onderwerp discriminatie vindt niet aantoonbaar gestructureerd plaats. De voorlichting is veelal op vrijwillige basis, continue aandacht blijft hiervoor nodig. Soms zijn er veel beleidsdocumenten met betrekking tot discriminatie, maar is de status en de samenhang tussen documenten en acties niet duidelijk. Slechts een enkele universiteit heeft duidelijke richtlijnen opgesteld voor discriminatie bij interne werving en selectie.

### Regeling vitaliteitspact

De universiteiten maken het mogelijk om vanaf 5 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd 0,2 fte of 0,4 fte minder te gaan werken (bij een volledige arbeidsduur) tegen een beloning van 85% respectievelijk 70% van het oorspronkelijke salaris, met behoud van de volledige pensioenopbouw.

De seniorenregeling is afgeschaft. Maar wie op 1 januari 2013 gebruik maakte van de seniorenregeling, kan dit blijven doen tot de AOW-gerechtigde leeftijd. Cao-partijen hebben afgesproken dat er maatwerk komt in plaats van een algemene seniorenregeling. In de nieuwe cao ligt de focus meer op levensfasegericht personeelsbeleid.

Het aantal leeftijdsdagen neemt met ingang van 2013 niet meer toe. Na 5 jaar vervallen deze in hun geheel. Vanaf 2018 bestaan er geen leeftijdsdagen meer. Leeftijdsdagen zijn extra vakantiedagen, afhankelijk van de leeftijd van de medewerker. Medewerkers die leeftijdsdagen hadden op 31 december 2012, behouden deze. Ook als de leeftijdsdagen bij een universiteit niet in de cao, maar lokaal geregeld zijn, worden deze op dezelfde wijze afgebouwd.

### 3.4 *Leven lang ontwikkelen en regie over de loopbaan*

Het wetenschappelijke functiegebouw heeft wat weg van een piramide. Aan de basis staan twee grote groepen jonge medewerkers: de promovendi als beginnende positie en het overig wetenschappelijk personeel (onderzoekers inclusief postdocs en docenten) als doorstroompositie. Daarboven bevinden zich de universitair docenten en de universitair hoofddocenten. Aan de top van het academische functiehuis staan de hoogleraren. Gemiddeld zijn promovendi 29,5 jaar oud als ze hun promotie afronden. Startende universitair docenten zijn gemiddeld 37 jaar, universitair hoofddocenten gemiddeld 42 jaar en hoogleraren gemiddeld 49 jaar. Van promotie tot hoogleraar neemt dus gemiddeld zo'n 19 jaar in beslag.<sup>2</sup>

#### Professionalisering

Er wordt in het wo relatief veel gedaan aan professionalisering:

*Figuur 31: Professionaliseringsactiviteiten van medewerkers in het wo*



Bron: SoFoKleS, 2020

In de Werkmonitor 2019 is gevraagd naar de professionaliseringsactiviteiten van medewerkers in het wo. Hieruit blijkt dat bijna alle medewerkers (94%) in het afgelopen jaar hebben gewerkt aan de eigen professionele ontwikkeling. Deze professionaliseringsactiviteiten betreffen met name het op de werkplek oppakken van een

<sup>2</sup> Academische carrière van wetenschappers, Rathenau Instituut (2020, [link](#))

nieuw vraagstuk of het opdoen van nieuwe kennis (68%) en het bezoeken van congressen, seminars en conferenties (62%). Verder heeft ruim vier op de tien medewerkers een opleiding, cursus of training van korter dan 6 maanden gevolgd (43%). Ook in hun vrije tijd hebben veel medewerkers een nieuw vraagstuk opgepakt dan wel nieuwe kennis opgedaan (39%). Drie op de tien medewerkers heeft gebruik gemaakt van coaching of andere vormen van feedback (30%) en van peer review of intervisie (28%).

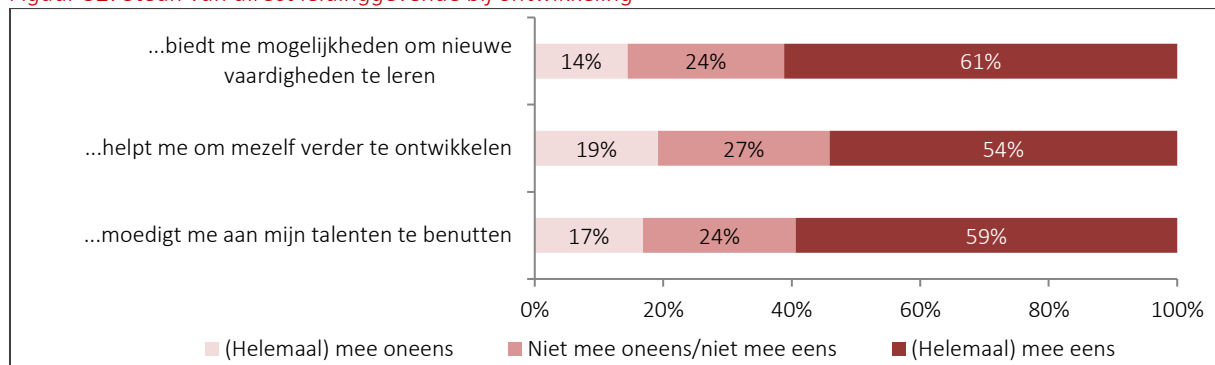
De volgende verschillen tussen categorieën medewerkers vallen hierbij op:

- Jongere medewerkers doen over het algemeen meer aan hun professionele ontwikkeling, dan oudere medewerkers. Medewerkers in de leeftijdscategorie tot 35 jaar geven bijvoorbeeld vaker aan een opleiding, cursus, of training van korter dan 6 maanden te hebben gevolgd (56%), dan medewerkers in de middelste leeftijdscategorieën (35-44 jaar = 41% en 45-54 jaar = 40%) en de oudste leeftijdscategorie (55 plus = 30%).
- Als medewerkers hoger zijn opgeleid, ondernemen zij meer professionaliseringsactiviteiten. Zo geeft 69% van de medewerkers met een universitaire opleiding aan in de afgelopen maanden congressen, seminars of conferenties te hebben bezocht. Onder medewerkers met als hoogst gevolgde opleiding een hbo-opleiding is dat 41% en onder medewerkers met secundair onderwijs (lbo t/m mbo) 25%. Ook geven medewerkers met als hoogst gevolgde opleiding een universitaire opleiding vaker aan dat zij hebben deelgenomen aan peer review en intervisie (32%), dan medewerkers met een hbo-opleiding (9%) en secundair onderwijs (4%).
- Het WP onderneemt meer professionaliseringsactiviteiten dan het OBP. Het WP gaat vaker naar congressen, seminars of conferenties (71%) of peer review en intervisie (37%) dan het OBP (respectievelijk 51% en 17%).

### Steun van leidinggevende

Jongere medewerkers ervaren meer steun van hun direct leidinggevende bij hun ontwikkeling, dan oudere medewerkers. Zo geven jongere medewerkers bijvoorbeeld vaker aan dat hun direct leidinggevende hen aanmoedigt om hun talenten te benutten (< 35 jaar = 70% en 35-44 jaar = 64%), in vergelijking met oudere medewerkers (45-54 jaar = 48% en 55 jaar en ouder = 49%). En de direct leidinggevende helpt jongere medewerkers vaker om zichzelf verder te ontwikkelen (< 35 jaar = 66% en 35-44 jaar = 62%), dan oudere medewerkers (45-54 jaar = 40% en 55 jaar en ouder = 42%). Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen het WP en OBP.

*Figuur 32: Steun van direct leidinggevende bij ontwikkeling*

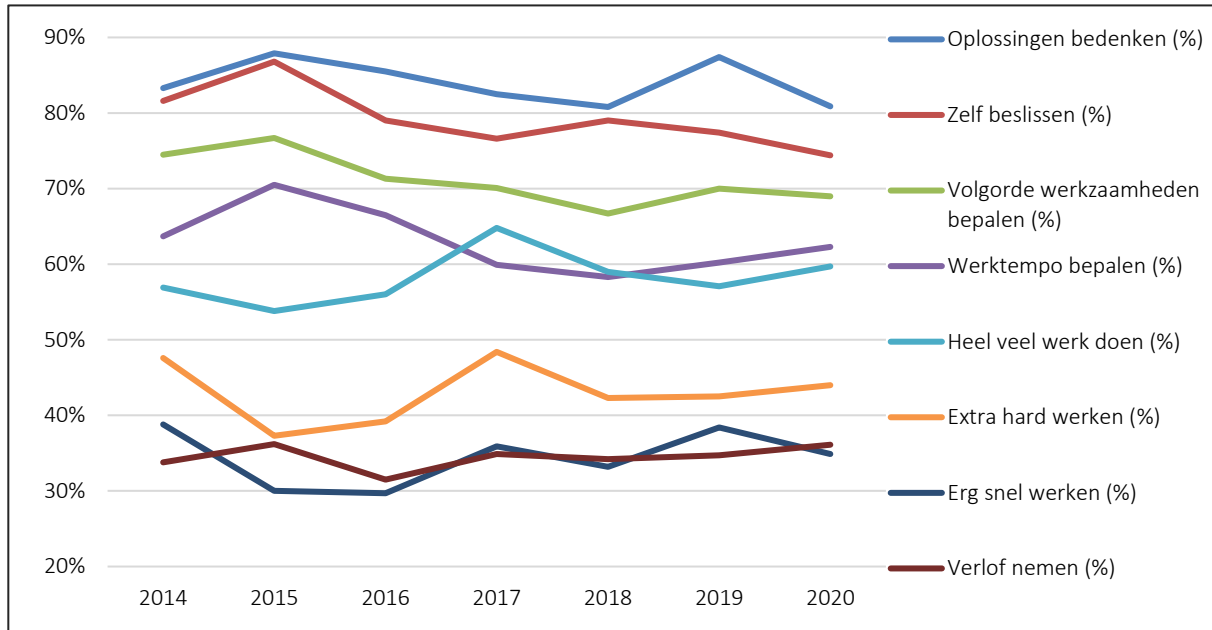


Bron: SoFokleS, 2020

### Zelfstandigheid in het werk

Autonomie in het werk gaat bijvoorbeeld over het zelfstandig kunnen beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd, zelf de volgorde van werkzaamheden bepalen of zelf het werktempo bepalen. Het 'zelf oplossingen bedenken' komt tussen 2014 en 2019 het meeste voor als bron van autonomie, met 81,6% in 2014 en 87,4% in 2019. In 2019 is het percentage dat zelf beslissingen neemt over de eigen werkzaamheden (77,4%), de volgorde van de werkzaamheden zelf bepaalt (70%) en het werktempo zelf bepaalt (60,2%) gedaald ten opzichte van 2014 met respectievelijk 4,2 en 4,5 en 3,5 procentpunt. Het percentage mensen dat verlof op kan nemen wanneer zij dat willen, is tussen 2014 en 2019 gestegen met 0,9 procentpunt. Desondanks blijft het percentage dat zelf kan bepalen wanneer er verlof wordt opgenomen met 34,7% beduidend lager dan de overige vormen van autonomie.

Figuur 33: Autonomie werknemer, 2014-2020

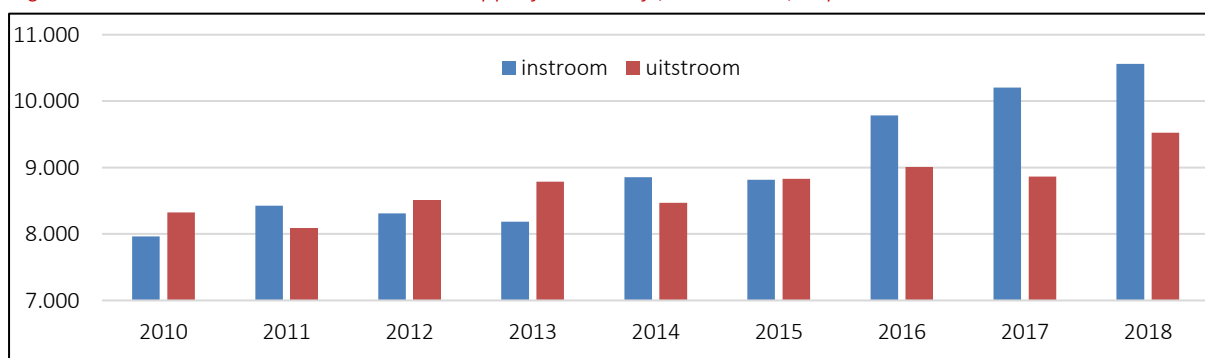


Bron: NEA (Statline) Toelichting: Cijfer betreft het percentage werknemers dat antwoordde met: altijd of vaak.

### 3.5 Arbeidsmobiliteit

Tussen 2010 en 2015 is het aantal in- en uitstromende mensen in het wetenschappelijk onderwijs afwisselend positief en negatief. Desalniettemin is er te allen tijde sprake van een groei in de instroomcijfers ten opzichte van 2010. Sinds 2016 is het aantal personen dat instroomt aanzienlijk gestegen. In 2018 stromen er 10.560 personen in en 9.525 personen uit, wat per saldo een toename van 1.035 personen is. Vanaf 2016 neemt het absolute aantal uitstromende mensen nog steeds toe. Echter, het aantal instromers stijgt vanaf 2016 dusdanig snel dat de werkgelegenheid jaarlijks met ongeveer duizend personen toeneemt.

Figuur 34: Instroom en uitstroom wetenschappelijk onderwijs, 2010-2019, in personen



Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur ([link](#))

#### Instroom en uitstroom nader gespecificeerd

De instroom van vrouwen neemt langzaam toe, er is steeds een aantal procent meer vrouwen dan mannen dat instroomt in het wo. Ook het aandeel personen met een niet-westerse migratieachtergrond neemt gestaag toe, van 14% van de instroom in 2009 tot 20% van de instroom in 2018.

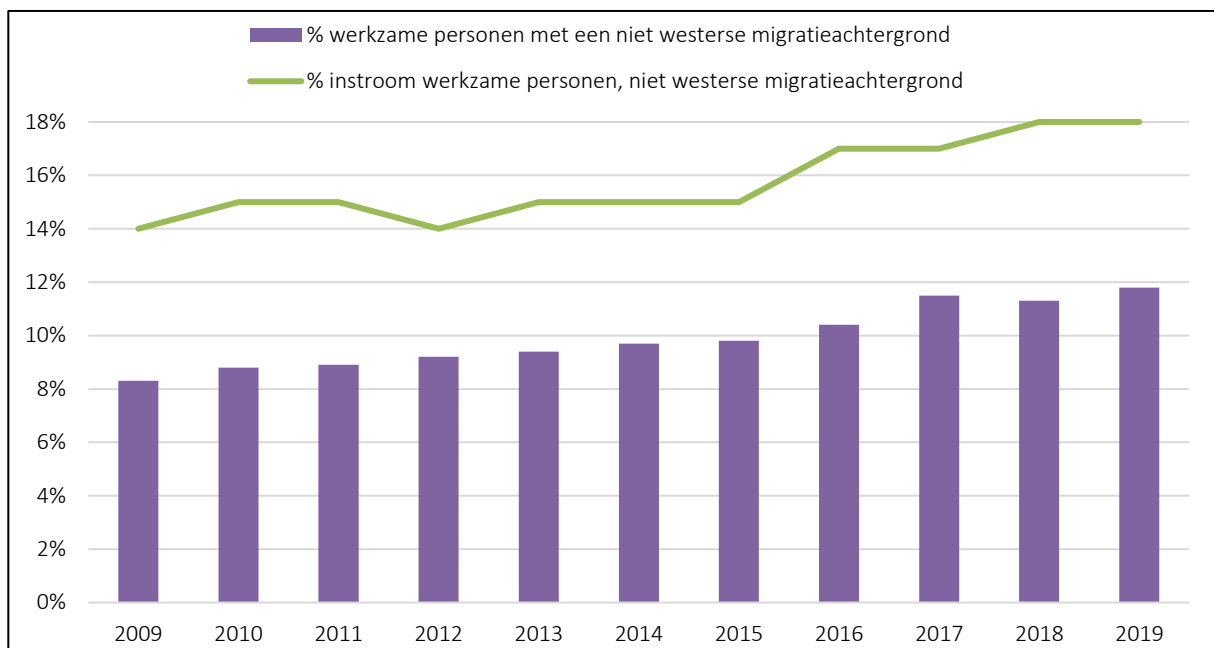
Tabel 9: Percentage instroom en uitstroom, 2010-2019, in personen

%	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
instroom werkzame personen	15%	16%	15%	15%	17%	16%	18%	18%	18%	20%
instroom werkzame personen, vrouw	51%	50%	51%	50%	51%	51%	53%	52%	53%	53%
instroom werkzame personen, niet westerse migratie-achter.	15%	15%	14%	15%	15%	15%	17%	17%	18%	18%
werkzame personen met niet westerse migratie-achtergrond	8,8%	8,9%	9,2%	9,4%	9,7%	9,8%	10,4%	11,5%	11,3%	11,8%
uitstroom werkzame personen	16%	15%	16%	16%	16%	16%	17%	16%	17%	16%

Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur ([link](#)) NB: 'niet-westerse migratieachtergrond' is een problematische classificatie

De uiteindelijke samenstelling van het personeelsbestand wordt niet alleen door de instroom bepaald maar ook sterk door wie uitstroomt. Kijkend naar het uiteindelijk percentage werkzame personen met een niet-westerse migratieachtergrond, dan blijkt dat de instroom hoger dan de uitstroom is en dat het aantal personen met een niet-westerse migratieachtergrond in tien jaar tijd redelijk langzaam stijgt van 8,3% in 2009 naar 11,8% in 2019.

Figuur 35: Instroom en percentage werkzame personen met niet-westerse migratieachtergrond, 2009-2019



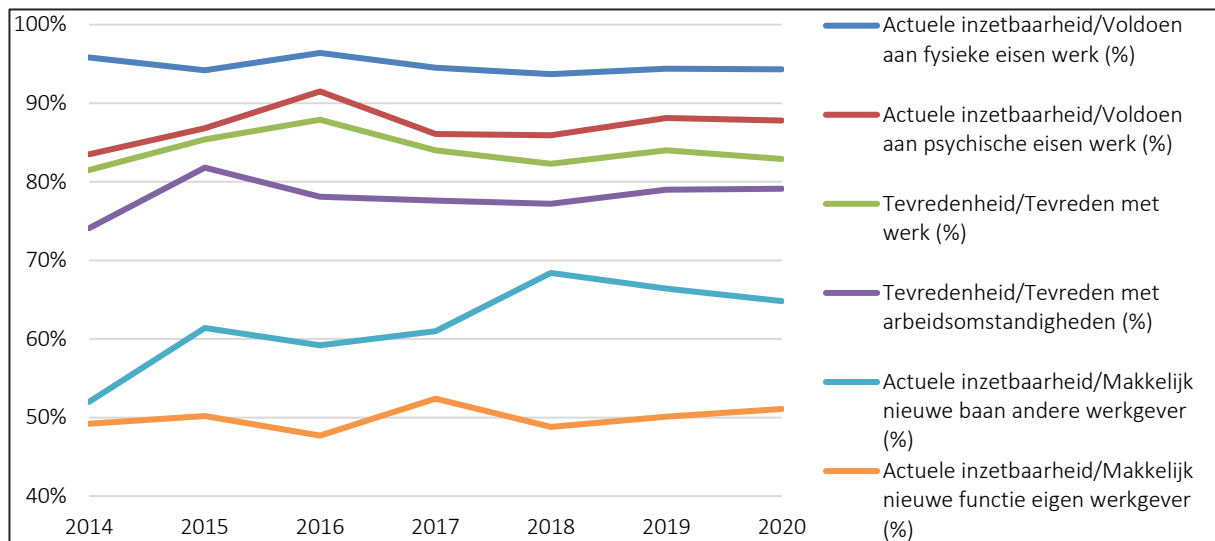
Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur ([link](#))

NB: 'niet-westerse migratieachtergrond' is een problematische classificatie, aangezien de landen die als Westers worden gezien geen noodzakelijke overeenkomsten hebben die van universele betekenis is.

### Actuele inzetbaarheid

Veruit de meeste mensen (94,3%) voldoen aan de fysieke eisen die het werk stelt. Tussen 2014 en 2020 fluctueert dit percentage tussen de 93,7% en 96,4% en is licht aan het dalen. In 2020 geeft 87,8% aan te voldoen aan de psychische eisen van het werk. Ten opzichte van 2014 (83,5%) is dit een stijging, maar ten opzichte van 2016 (91,5%) is dit een daling. Kijkend naar het makkelijk verkrijgen van een nieuwe baan, geeft 51,1% aan dit bij de eigen werkgever te kunnen en 64,8% geeft aan dit bij een nieuwe werkgever te kunnen. Het percentage dat bij een nieuwe werkgever makkelijk een andere baan kan vinden is daarmee aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2014. Het percentage dat bij de eigen werkgever makkelijk een nieuwe baan kan vinden is met 1,9% gestegen.

*Figuur 36: Actuele inzetbaarheid en tevredenheid werknemers, 2014-2020*



Bron: NEA (Statline)

In 2020 is 79,1% van de respondenten tevredenheid over de arbeidsomstandigheden. Daarmee is de tevredenheid met 5 procentpunt gestegen ten opzichte van 2014. De tevredenheid met het werk zelf ligt tussen 2014 en 2020 hoger dan de tevredenheid over de arbeidsomstandigheden. In 2020 is 82,9% tevreden met diens werk. De werktevredenheid is sinds 2016 langzaam aan het dalen. Het is de verwachting dat de komende vijf jaar de arbeidsmarkt langzaam krappere zal worden, medewerkers met een carrière in het wo zullen steeds makkelijker een baan buiten de universiteit kunnen vinden, waar een toenemende vraag aan hoogopgeleiden zichtbaar is.

## 4 *Hybride werken en de impact van corona*

De coronapandemie heeft bepaalde ontwikkelingen in het wo versneld, zoals digitaal vergaderen. Ook zijn er nieuwe ontwikkelingen geïntroduceerd, zoals het vanuit huis uitvoeren van werkzaamheden die altijd op de campus werden gedaan. Hierdoor zijn nieuwe kansen en mogelijkheden ontstaan, maar ook nieuwe uitdagingen voor zowel werkenden als werkgevers in het wo. Een belangrijke ontwikkeling die werd versneld door corona is hybride werken: een combinatie van on-campus werken en online samenwerken vanuit een andere locatie, zoals thuis. Deze hybride combinatie van fysiek en digitaal samenwerken geldt straks voor heel veel werkenden. Dit maakt de inrichting van een duurzame hybride werkmodus in het wo extra relevant. Zo wordt het onderscheid tussen werk en privé vager en zijn de thuiswerkvoorzieningen niet bij iedereen toereikend. Ook voelen werknemers zich minder verbonden en eist het vele kijken naar een scherm zijn tol.

### Cultuur en sociale afspraken

In reactie op de coronamaatregelen schakelden medewerkers van alle Nederlandse universiteiten bijna volledig over op online werken vanuit huis, met alle uitdagingen van dien. Dit is mogelijk geweest omdat er sprake is van een universitaire gemeenschap die zich kenmerkt door een hoge mate van betrokkenheid, verantwoordelijkheid en inventiviteit. Deze gemeenschap is echter ook steeds meer onder druk komen te staan, als consequentie van het verplicht thuiswerken. Tegelijkertijd zijn de verwachtingen verschoven: de vanzelfsprekendheid dat iedereen altijd on-campus werkt is verdwenen. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers de verworven vrijheid om al dan niet thuis te kunnen werken graag willen behouden. Dit vraagt om passende sociale afspraken tussen medewerkers onderling, binnen teams en met leidinggevenden. Bij deze afspraken vormt een groot aantal op zichzelf staande regelingen op juridisch, arbo, ICT-, financieel en fiscaal gebied al het uitgangspunt.

### Academische gemeenschap

Werken aan de universiteit wordt gekenmerkt door het samenwerken aan het opleiden van kritische studenten en promovendi, samen werken aan onafhankelijk onderzoek en het ontwikkelen van nieuwe kennis die bijdraagt aan het maatschappelijk belang. De academische gemeenschap bestaat bij gratie van fysieke ontmoeting en uitwisseling op de campus, niet alleen gericht op de overdracht van kennis, maar ook op het delen van vertrouwen, voorbeeldgedrag, normen en waarden. Deze minder tastbare uitwisseling vraagt om regelmatige fysieke nabijheid en dit blijft ook in een hybride context essentieel voor de ontplooiing en ontwikkeling van iedereen die onderdeel is van de academische gemeenschap.

### Fysieke aanwezigheid

Natuurlijk zijn digitale ontmoetingen en onlinegemeenschappen tegenwoordig gemeengoed, maar de basis van het bestaan en de basis van werken aan de universiteit bestaat uit fysieke aanwezigheid. Ook als een steeds groter deel van het bestaan zich online afspeelt, misschien wel juist nu een steeds groter deel zich online afspeelt, wordt fysieke aanwezigheid en wat zich nog op de campus afspeelt alleen maar belangrijker. Digitaal samenwerken kent verschillende beperkingen, die het lastig maken om elkaar optimaal te leren kennen, vertrouwen op te bouwen en kennis te delen. Voor sommige werkzaamheden maakt een beperkt beeld van non-verbale communicatie minder uit. Maar juist daar waar kennisoverdracht en waarheidsvinding centraal staan, is het essentieel om een vertrouwensband op te kunnen bouwen, in vertrouwen te kunnen communiceren en elkaar zo goed mogelijk te begrijpen. Daarom is het voor de betrokkenheid, motivatie en effectiviteit van elk team onontbeerlijk dat er geregeld ook fysieke ontmoetingen plaatsvinden. Een deel van de medewerkers zal een voorkeur hebben voor on-campus werken en niet of nauwelijks thuiswerken. Anderen zullen een paar dagen per week thuis willen werken, waarbij een vaste werkplek wellicht niet in alle gevallen mogelijk is. In die gevallen kan een gedeelde vaste plek met een andere medewerker of gedeelde teamplekken uitkomst bieden en de vindbaarheid en samenhangigheid waarborgen, die bij het doorvoeren van flexwerken onder druk komen te staan.

### Rol en taakgericht werken

Elke medewerker heeft een eigen rol binnen de academische gemeenschap, met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Hybride werken maakt het mogelijk om te kiezen voor een werkplek die het best past bij een bepaalde taak of rol. Maar niet iedereen beschikt over een thuissituatie die zich leent om langdurig geconcentreerd te werken. Ook is het samenwerken voor sommigen een doorslaggevende reden om naar de

campus te gaan. Hybride werken is niet een kostenbesparing maar een investering in de werkomgeving van de toekomst. Een goede thuiswerkplek draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid en effectiviteit van medewerkers.

### Maatwerkafspraken

Het maken van afspraken over hoe er wordt samengewerkt in een hybride werkomgeving vraagt tijd, een open gesprek en de bekrachtiging door een leidinggevende. Om deels thuis te kunnen werken is het van belang dat duidelijke verwachtingen worden uitgesproken. Voor dat corona van invloed werd, was er al sprake van een hoge werkdruk en weinig tijd. Als iedereen straks weer aan de slag gaat dan zal het maken van nieuwe afspraken bovenop de bestaande drukte en lopende zaken komen. Het is helemaal niet vanzelfsprekend dat er voldoende tijd ontstaat om samen werkafspraken te maken als dat niet actief wordt gefaciliteerd. Deze tijd en aandacht is een investering in de organisatie van werk en maakt het mogelijk om de meerwaarde en kansen van hybride werken daadwerkelijk te benutten. Als een universiteit niet de tijd en gelegenheid organiseert om deze gesprekken over het hybride samenwerken te voeren, dan bestaat de kans dat de voordelen die hybride werken biedt niet goed worden benut. Dan bestaat zelfs ook de kans dat hybride werken leidt tot nog meer werkdruk en minder effectief werken, waardoor het primaire proces en de duurzame inzetbaarheid onder druk komen te staan.

### Het goede gesprek

Hybride werken vraagt om het maken van afspraken over o.a. beschikbaarheid, bereikbaarheid, aanwezigheid, werkplekbeleid, ziekmelden en andere zaken die altijd door de organisatie werden bepaald of al vast stonden doordat iedereen in principe on-campus werkte. Het begeleiden van het goede gesprek, met oog voor de wensen en kansen van alle teamleden, is daarom voor een deel nieuw. Het is van belang dat deze zaken op een open en gelijkwaardige wijze worden besproken. De universitaire sector heeft echter bepaalde kenmerken, zoals een hiërarchische structuur en grote verschillen tussen collega's, die van invloed kunnen zijn op het voeren van het open gesprek over nieuwe werkafspraken. Zo wordt er binnen universiteiten bij uitstek veel samengewerkt tussen collega's met een heel verschillende leeftijd, werkervaring en verantwoordelijkheid. Ook is er een grotere mate van afhankelijkheid tussen collega's, zoals tussen een promovendus en promotor, een hoogleraar en een junior docent, teamleden met een flexibel arbeidscontract en teamleden met een vast contract. Veel leidinggevenden hebben zelf meer petten op dan alleen die van leidinggevende. Ondersteuning bij het voeren van het goede gesprek binnen teams is geen luxe en zou gebaat zijn bij intervisie tussen leidinggevenden en richtsnoeren over hoe deze gesprekken het best plaats kunnen vinden.

### Werken aan vitaliteit en productiviteit

Persoonlijke omstandigheden zoals een baby of mantelzorg en persoonlijke predisposities zoals ICT-vaardigheden, belastbaarheid, karaktereigenschappen zijn doorslaggevend voor de vitaliteit en productiviteit bij het hybride werken. Met hybride werken is meer dan voorheen de thuissituatie of de alternatieve werkplek van invloed op de werkkomsten. Daarmee zijn gedragspatronen buiten werktijd (zoals minder beweging) relevanter voor werkgevers geworden. Zo promoten werkgevers gezond gedrag buiten de campus, zoals apps om 'samen' te wandelen en hebben werkgevers regelingen voor de aanschaf van arbo-conforme thuiswerkmiddelen. Vitaliteit en productiviteit zijn daarmee twee kanten van dezelfde medaille. Een goed beeldscherm of bureau maakt niet alleen het werken fijner, maar vergroot ook de effectiviteit, productiviteit en de vitaliteit van medewerkers.

### Arbo-brochure, bijeenkomsten en persoonlijk arbo-advies

Een arbo-brochure specifiek gericht op de thuiswerkplek kan handige informatie bieden waarmee de werkplek en de werkhouding gezonder kunnen worden. Zeker als er in de brochure ook direct melding wordt gemaakt van de regelingen en mogelijkheden die er zijn om thuiswerkmiddelen aan te schaffen of in bruikleen te nemen. Een manier om medewerkers uit te dagen echt aan de slag te gaan met de arbo-brochure is door het lezen van de arbo-brochure als voorwaarde voor het aanvragen van thuiswerkmiddelen te stellen, bijeenkomsten over thuiswerken te organiseren en goede voorbeelden van collega's voor het voetlicht te brengen.

Medewerkers zijn echter geen arbo-deskundige, het deugdelijk controleren van een werkplek op basis van informatie uit een brochure, zonder de benodigde kennis en ervaring, is zeer lastig. Ook is het lastig om met een objectieve blik te kijken naar de eigen thuiswerkplek. Vaak blijkt een arbo-brochure tot specifieke vervolgvragen te leiden. Universiteiten zouden als werkgever een vrijwillig persoonlijk arbo-advies voor de thuiswerkplek kunnen aanbieden, waarbij een arbo-deskundige op verzoek van medewerkers de thuiswerkplek bezoekt en adviseert over verbetermogelijkheden. Dit hoeft geen uitgebreide controle te zijn, maar het laat zien dat de werkgever er alles aan doet om ook de thuiswerkplek tot volwaardige, gezonde en veilige werkplek te maken en het nodigt medewerkers uit om hier zelf ook optimaal op in te zetten met alle beschikbare middelen.

### Oog voor het welzijn van medewerkers

Uit onderzoek blijkt dat universiteiten zich bewust zijn van de risico's van het thuiswerken en van de verplichting om deze risico's aan te pakken. Maatregelen die kunnen bijdragen aan het mitigeren van de gezondheidsrisico's:

- Hybride werken vergroot de kans op overwerken, omdat 'buiten werktijd' niet meer wordt gemarkeerd door de reis van de campus naar huis. Het bieden van informatie, training en ondersteuning aan werkenden om de afbakening tussen werk en privé te bewaken kan hierbij helpen. Bijvoorbeeld door afspraken te maken met teamgenoten en het thuisfront over de bereikbaarheid en beschikbaarheid.
- Hybride werken biedt de mogelijkheid zeer gefocust te werken. Het aanbieden van informatie en training over digitaal welzijn kan voorkomen dat er te lang of op een verkeerde manier wordt gewerkt. Het beschrijven van gezonde gewoonten met betrekking tot de zithouding, pauze nemen, voldoende beweging en bijvoorbeeld een sta-werkplek dragen hier aan bij.
- Leidinggevenden helpen om de potentiële welzijnsimplicaties van hybride werken te kennen en hen toe te rusten om passende welzijnsgesprekken te voeren. Goed voorbeeldgedrag is essentieel.
- Ondersteuning en informatie voor medewerkers op het gebied van geestelijke gezondheid en belasting.

### Werk-privébalans

Thuiswerkers werken vaker meer dan 6 uur achter de computer en nemen ook minder vaak korte pauzes (bijna 66% doet dit niet regelmatig) dan op een werkplek on-campus. Ook buiten werktijd wordt vaker zittend gedrag vertoond, met meer dan 5 uur zitten in vrije tijd. Thuiswerken heeft negatieve effecten op de leefstijl van mensen, zoals minder (reis) beweging. Ook leidt het in sommige gevallen tot meer alcoholgebruik, meer roken en slechtere eetgewoontes. De ervaringen van thuiswerkers zijn vooral positief, tegelijkertijd missen thuiswerkers het samenwerken met collega's (51%), hebben zij minder vaak goed contact met collega's (41% - 52%), vaak een slechtere werk-privébalans (36%), met meer fysieke klachten (17%) en meer psychische klachten (10%). Deze consequenties zijn wellicht niet direct zichtbaar, het kan meer dan een jaar duren voordat bijvoorbeeld een verkeerde werkhouding daadwerkelijk leidt tot uitval. Aandacht voor gezond thuiswerkgedrag is van belang. Ook als een team niet of nauwelijks thuis werkt, is het toch mogelijk om werk en privé beter op elkaar af te stemmen: bijvoorbeeld met gradaties van zelfroosteren waarmee teamleden hun beschikbaarheid onderling kunnen afstemmen, zoals repeterend rooster, voorkeurooster, intekenrooster en matching.

### Ziekmelden

Het aantal ziekmeldingen is geen goede indicator van de lange termijn consequenties van het thuiswerken tijdens de lockdown. In veel organisaties is het aantal ziekmeldingen gedaald sinds de start van corona, terwijl dat niet betekent dat er gezonder wordt gewerkt, aangezien de gemiddelde ziekte duur is toegenomen. De daling van het aantal ziekmeldingen is eerder een duidelijk voorbeeld van de mate waarin werknemers hun verantwoordelijkheid hebben genomen om het werk uit te blijven voeren vanuit huis, ondanks dat zij zich niet fit voelden, door het werk misschien wel 's avonds of in het weekend in te halen. Daarbij zijn wellicht buffers en tijden gebruikt die niet duurzaam op die manier benut zouden moeten worden, willen werkenden op de langere termijn ook gezond en vitaal blijven. Het lage aantal ziekmeldingen kan ten koste zijn gegaan van een gezonde werk-privébalans, in plaats van dat het een indicatie is van een voordelige werk-privébalans. Het bespreken van ziekmeldafspraken binnen een team kan helpen om een gezonde en realistische kijk op ziekmelden te organiseren.

### Bereikbaarheid en beschikbaarheid

Een hybride organisatie kent geen vaste werktijden voor iedereen, zoals op het traditionele kantoor. Toch is het wel van belang dat er duidelijke verwachtingen zijn vanuit de organisatie, bijvoorbeeld dat iedereen kenbaar maakt hoeveel uren en op welke dagen iemand beschikbaar is en bereikbaar is. Door het thuiswerken hebben medewerkers minder contact met collega's en de leidinggevende, zeker als er ook sprake is van flexwerken als zij on-campus zijn. Dit heeft een aantal nadelige gevolgen: het vermindert sociale steun, het bemoeilijkt samenwerking, het vermindert de zichtbaarheid van medewerkers binnen een organisatie en het vermindert (het gevoel van) verbondenheid met de organisatie en tussen medewerkers onder elkaar. Als je elkaar minder vaak fysiek tegen komt, dan leidt de collegialiteit, zichtbaarheid en werkrelatie daaronder. Het organiseren van ontmoeting, afstemming en elkaar leren kennen vraagt een meer doelbewuste aanpak. Mogelijke afspraken zijn:

- Op welke dagen wordt er niet gewerkt? Bijvoorbeeld: in principe wordt er niet gewerkt in het weekend, op officiële feestdagen, als de universiteit gesloten is, tenzij anders wordt afgesproken.
- Op welke tijden wordt er gewerkt en zijn collega's beschikbaar en bereikbaar? Bijvoorbeeld: in principe start een werkdag tussen 7.30 - 10.00 uur en wordt de werkdag afgesloten tussen 15.30 - 19.00 uur, waarbij elke werkdag minimaal 30 minuten pauze wordt gehouden.

- o Het kan van belang zijn om in de eigen agenda aan te geven wanneer je wel of niet beschikbaar bent, waar je dan werkt en welke dagdelen geblokt zijn voor specifieke werkzaamheden, zodat collega's rekening met elkaar kunnen houden en elkaar kunnen opzoeken of juist even met rust kunnen laten.

### Duurzame inzetbaarheid

Hoe er tijdens de lockdown door medewerkers is omgegaan met bijvoorbeeld werkdruk of professionele ontwikkeling is niet erg inzichtelijk, omdat het zich voor het grootste deel buiten het zicht van de werkgever heeft afgespeeld in de thuissituatie. Medewerkers zouden in theorie bijvoorbeeld makkelijker kunnen werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, door een gezonde werk-privébalans slim te combineren met het werken aan de eigen professionalisering. Maar als het thuiswerken op een ongezonde wijze plaatsvindt en het werken aan de eigen professionalisering er bij in schiet, dan valt dat in eerste instantie misschien niemand op. Het blijft lastig om als werkgever zicht te krijgen op de vitaliteit, productiviteit en professionalisering van medewerkers. Hybride werken vraagt daarom om extra aandacht voor deze aspecten van duurzame inzetbaarheid, en de actieve inzet van leidinggevenden om daar zicht op te krijgen. Het afspreken van lange termijn ontwikkeldoelen en bevragen van medewerkers of zij voldoende toekomen aan de eigen professionalisering kan behulpzaam zijn.

### Persoonlijke ontwikkeling

Juist nieuwe vormen van samenwerken, zoals hybride werken, vraagt om duurzame ontwikkeling. Hybride werken maakt het mogelijk om nieuwe taken en functies uit te voeren, omdat de werklocatie niet langer bepalend is, zodat er kan worden samengewerkt met collega's met wie eerder niet kon worden samengewerkt. Medewerkers kunnen daardoor de eigen ontwikkeling zelf beter vormgeven, door onderwerpen en taken op te zoeken die passen bij de eigen ontwikkelbehoefte. Daarnaast maakt hybride werken het mogelijk om de eigen werkzaamheden beter af te stemmen op de eigen ontwikkelactiviteiten zoals cursus of training. Tegelijkertijd vormt hybride werken een risico voor de persoonlijke ontwikkeling, omdat collega's elkaar minder vaak zien en het leren kennen van collega's op de werkplek minder vanzelf gaat. Ook blijkt werkdruk en het thuiswerken voor sommigen er toe te leiden dat de persoonlijke ontwikkeling er helemaal bij inschiet. De tijd besteden aan de eigen ontwikkeling was al een uitdaging, maar komt soms verder onder druk te staan. Dit betekent dat het voor medewerkers een uitdaging is om tijd te vinden om zelf de eigen ontwikkeling te sturen en te bewaken.

Ontwikkeling van medewerkers is gebaat bij:

- o Bekendheid geven aan de beschikbare ontwikkeluren en ontwikkelmiddelen.
- o Aanbieden van de beschikbare leer- en ontwikkelingsactiviteiten binnen de instelling.
- o Actief benoemen dat het van belang is dat medewerkers daar gebruik van maken of aan de bel trekken.
- o Ondersteuning van de persoonlijke ontwikkelwensen en carrièrestappen buiten het eigen team.
- o Inductieprocessen voor nieuwe collega's, met aandacht voor de bedrijfscultuur, waarden en normen.
- o Extra aandacht voor het opbouwen van een relatie met andere hybride teamleden.
- o Organiseren van kennisdeling en de uitwisseling van ervaringen binnen het team.
- o Ondersteuning van loopbaanontwikkeling op lange termijn.

### Universitaire zorgstructuur in positie brengen

Ook binnen een hybride werkomgeving spelen ongewenste omgangsvormen. Uitsluiten en negeren is ook in een hybride werkomgeving mogelijk, maar wel minder duidelijk waarneembaar. Ook de invloed van de thuissituatie neemt toe, als deze niet gezond is dan nemen ook de consequenties voor werkenden toe. Ondanks dat experts het veelal oneens zijn over of ongewenst gedrag toeneemt door thuiswerken, denkt het overgrote deel van de experts wel dat het signaleren van ongewenst gedrag moeilijker wordt door thuiswerken. Daarnaast kan hybride werken leiden tot een uitvergroting van de bestaande werkdruk. Tele-pressure, de druk die werkenden voelen om snel te reageren op binnenkomende berichten als zij niet op de werkplek aanwezig zijn, vanwege de verwachting van continue bereikbaarheid, neemt toe als er meer hybride wordt gewerkt. De universitaire zorgstructuur zal zich ook moeten ontwikkelen en aanpassen, want de online zichtbaarheid is nog belangrijker in hybride context. Dit vraagt tijd van de vertrouwenspersonen, bedrijfsarts en anderen in de zorgstructuur.

## Effecten van corona op het werk en welzijn van academici in Nederland

De Jonge Akademie en het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) hebben in samenwerking met de Universiteiten van Nederland (UNL, voorheen: VNSU) onderzocht wat het effect van de corona-pandemie was op het werk en welzijn van academici. In totaal hebben 5.920 respondenten de enquête ingevuld (een respons 17%) tussen eind juli en eind september 2020. Hieronder wordt een Nederlandse vertaling van de samenvatting van het onderzoeksrapport getoond, met de belangrijkste uitkomsten en aanbevelingen:

1. Tijdens de eerste maanden van de pandemie besteedden wetenschappers in Nederland significant minder tijd aan onderzoek en impact-activiteiten, maar meer aan onderwijs.
  - Academici in alle functies meldden een significante afname van de werkelijke tijd die zij aan onderzoek besteedde, 40% rapporteerde dat zij minder tijd over hielden voor het doen van onderzoek.
  - Hoogleraren rapporteren de grootste reductie in tijdsbesteding aan impact-activiteiten. Er werden onder hoogleraren geen grote verschillen in tijdsbesteding gevonden tussen mannen en vrouwen, of tussen wetenschappers met en zonder de Nederlandse nationaliteit.
  - Meer dan de helft van de PhD-kandidaten, postdocs en universitair docenten in een tenure track meldde corona-gerelateerde vertragingen, waardoor ze verwachtten dat ze hun projecten niet op tijd zouden kunnen afronden of aan de eisen van de tenure track zouden kunnen voldoen.
2. Academici met kinderen rapporteerden een veel grotere impact van de pandemie op hun werk en carrière
  - Wetenschappers met zorgtaken zagen de grootste reductie in onderzoekstijd. De door wetenschappers met thuiswonende jonge kinderen gerapporteerde reductie in onderzoekstijd was twee keer zo groot als de reductie in onderzoekstijd van academici zonder thuiswonende kinderen.
  - Academici met (jonge) kinderen rapporteerden veel meer conflicten tussen werk en privé tijdens de lockdown dan academici zonder kinderen in het huishouden. Door zorgtaken konden ze hun werk niet uitvoeren met de kwaliteit die ze gewend waren.
  - Vroegtijdige academici (postdocs, academici met een tenure track) met thuiswonende kinderen vroegen minder vaak onderzoeksbeurzen aan.
3. Vrouwelijke academici met thuiswonende kinderen rapporteerden sterkere negatieve ervaringen bij het combineren van werk en privé
  - Vrouwelijke academici met jonge kinderen ondervonden het grootste conflict bij het combineren van werk en gezinsverplichtingen. Ze hadden de meeste stress over te veel werk, hun onderzoeksvoortgang en hun toekomst in de academische wereld.
  - Vrouwelijke academici met thuiswonende kinderen waren over het algemeen iets vroeger in hun loopbaan en vaker met tijdelijk contract in vergelijking met mannelijke academici met kinderen thuis.
4. Wetenschappers meldden hoge uitputting en aan de pandemie-gerelateerde stress
  - Een kwart van de respondenten rapporteerde een hoge score op uitputting, wat aangeeft dat een substantiële groep academici zich na de eerste maanden van de pandemie moe en uitgeput voelde
  - Academici zonder de Nederlandse nationaliteit en beginnende wetenschappers rapporteerden de hoogste niveaus van stress.
  - Van de beginnende wetenschappers (promovendi, postdocs, universitair docenten) gaf 45% aan veel stress te ervaren over hun toekomst in de academische wereld.
5. Leiderschap werd als uitdagender gerapporteerd dan vóór de pandemie
  - Supervisors en academici in leidinggevende posities ervoeren hun leidinggevende taak als moeilijker: 61,9% gaf aan dat supervisie uitdagender was dan vóór de pandemie.
  - Hoewel leidinggevend en aangaven vanuit hun organisatie handvatten en ondersteuning voor hun taak te hebben gekregen, zag een substantiële groep (32,4%) duidelijk ruimte voor verbetering op dit vlak.

### Aanbevelingen:

1. Voorkom een braindrain: investeer in talentbehoud, vooral bij preciaire groepen binnen de academici.
2. Heroverweeg de criteria voor promotie en loopbaanontwikkeling in lijn met Erkennen & Waarderen.
3. Bevorder leiderschapontwikkeling en maak van leiderschap een explicieter erkend en gewaardeerd onderdeel van een academische baan.
4. Blijf de onzekerheden die door de pandemie worden veroorzaakt volgen en onderzoeken.

## 5 Samenvatting

De volgende ontwikkelingen rondom de werkgelegenheid en duurzame inzetbaarheid worden waargenomen:

### Werkgelegenheid

Het wo vertoont de afgelopen 10 jaar een sterke werkgelegenheidsontwikkeling. Ook voor de periode 2021-2026 wordt een verdere toename van de werkgelegenheid verwacht, waarbij de jaarlijkse groei mogelijk weer zal dalen van bijna 6 procent in 2020 naar een groei van 1 procent in 2026. Dit betekent dat de werkgelegenheid van 52.000 fte in 2020 naar verwachting toe zal nemen tot bijna 60.000 in 2026, een totale verwachte groei van bijna 14 procent in 6 jaar tijd. Het ondersteunend en beheerspersoneel groeit niet even hard als het wetenschappelijk personeel. Dit kan te maken hebben met het uitbesteden van werk en het digitaliseren van processen. Deze ontwikkelingen zullen de komende jaren doorzetten. Het is de verwachting dat de Nederlandse arbeidsmarkt de komende vijf jaar krappere zal worden. Medewerkers met een carrière in het wo zullen steeds makkelijker een baan buiten de universiteit kunnen vinden, waar een toenemende vraag naar hoogopgeleiden zichtbaar is.

### Naar leeftijd

Er is een sterke toename in het aantal werknemers in de leeftijdscohorten 25-29 en 30-34 jaar zichtbaar. In de periode 2010-2020 was het cohort van 25-29 jaar in omvang het grootste cohort. Het leeftijdscohort 60-64 jaar stijgt vanaf 2010 sterk en beslaat in 2020 ongeveer 10% van het totale aantal werknemers in de sector. Het aantal werknemers van 65 jaar en ouder is de afgelopen 5 jaar ook duidelijk toegenomen. Deze leeftijdsgroep vertegenwoordigde tussen 2010-2014 nog 0% van het totale aantal werknemers, maar groeide vervolgens elk jaar, naar 3% van het totale aantal werknemers in 2020. Het is de verwachting dat deze leeftijdsgroep de komende vijf jaar verder zal toenemen. Vergeleken met andere sectoren is het aantal actieven in de leeftijd van 63 t/m 66 jaar niet groot in het wo. Voor de komende vijf jaar kan worden verwacht dat de jonge leeftijdscohorten zullen groeien, in verband met de benodigde instroom in de komende jaren. Tegelijkertijd zal het percentage 60+ dat aan de universiteit werkt verder groeien, in verband met de verwachte stijging van de gemiddelde pensioenleeftijd in de komende jaren. Deze is de afgelopen jaren spectaculair gestegen en de verwachting is dat deze in de toekomst verder zal stijgen, samen met de levensverwachting.

### Per instelling

De meeste universiteiten tonen een stijging van de werkgelegenheid in de afgelopen tien jaar, zowel in fte als in aantal personen. Alleen de personeelsomvang van de Open Universiteit is niet toegenomen sinds 2010. Opvallend is dat de Open Universiteit ook relatief de oudste werknemerspopulatie kent (58% is ouder dan 44 jaar). De TU Delft kent de jongste werknemerspopulatie (31% is ouder dan 44 jaar in 2020). Ook de Erasmus Universiteit Rotterdam (32%), TU Delft (34%) en de Universiteit Leiden (36%) hebben een relatief jong personeelsbestand. Dit veronderstelt dat er verschillende oorzaken en verschillende ontwikkelingen ten grondslag liggen aan de ontwikkeling van de werkgelegenheid en leeftijd op instellingsniveau. Zo kan een technische universiteit met andere opleidingen en ander type onderzoek ook andere werkenden aantrekken. Dit betekent dat het duurzame inzetbaarheidsbeleid rekening dient te houden met de verschillen tussen instellingen. Ook is dit een indicatie dat instellingen het verschillend aanpakken en wellicht daarbij van elkaar kunnen leren.

### Naar functie

Alle functiecategorieën laten de laatste tien jaar een toename zien van het aantal fte, met uitzondering van de kleinste WP-categorie: het overig wetenschappelijk personeel (OVWP). Bij het OBP zijn ook alle functiecategorieën gegroeid, met uitzondering van facilitaire zaken (OBPFZ) en de administratieve en secretariële ondersteuning (OBPAS). Een derde van het WP bestaat uit promovendi: 95% is jonger dan 35 jaar. Bij hoogleraren (HGL) is het tegenovergestelde beeld te zien: in 2020 is slechts 2% jonger dan 40 jaar, in 2019 was dit nog 3 procent dus de vergrijzing zet door. Dit betekent dat er grote leeftijdsverschillen tussen de functies bestaan, wat pleit voor gedifferentieerd DI-beleid dat is afgestemd op de leeftijd- of functiegroep, waarbij er oog is voor de behoeften en opgaven van medewerkers in verschillende fases van hun carrière. Zoals zij die nog aan het begin van hun carrière staan (<29), in de leeftijd waar gezinsvorming vaak voorkomt (30-39) of medewerkers in het laatste deel van hun carrière (55+).

### Aanstellingsomvang

De groei van het aantal studenten en het aantal publicaties en dissertaties was de afgelopen 10 jaar veel groter dan de werkgelegenheids groei. Ondanks de werkgelegenheidsontwikkeling is de verdeling van het aantal fte over alle functiecategorieën de afgelopen 10 jaar nagenoeg gelijk gebleven. Daarbij bleef de gemiddelde aanstellingsomvang stabiel. Dit betekent dat werkenden in het wo elk jaar weer meer werk verzetten ten opzichte van het jaar daarvoor. Deze stijging kan worden verklaard door een intensivering van werk, bijvoorbeeld door een toegenomen efficiency en productiviteit. Maar ook mede door een toegenomen werkdruk en een langere werkweek met meer overuren. De gemiddelde aanstellingsomvang zal daarom naar verwachting ook de komende 5 jaar niet toenemen. Het is de verwachting dat hybride werken tot verdere intensivering van het werk zal leiden de komende 5 jaar.

### Instroom en uitstroom

Het verschil tussen de instroom en de uitstroom vertaalt zich in een stijgend aantal werkenden in de sector. Als de uitstroom gelijk blijft de komende jaren, dan zal de instroom in de komende twee jaren rond de 20 procent blijven om vervolgens af te vlakken tot 16 procent. Dit betekent dat er elk jaar een grote groep nieuwe werkenden start. Deze collega's moeten worden geworven en vervolgens worden ingewerkt. Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is de verwachting dat het steeds lastiger wordt om bepaalde vacatures in de toekomst te vervullen. Door de uitstroom te beperken, kan een deel van de vervangingsvraag worden voorkomen. Bijvoorbeeld door meer carrièreperspectief te bieden en de medewerkers duurzamer inzetbaar te houden, met bijvoorbeeld aandacht voor de intensivering van werk, overwerk en inclusiviteit.

### Contracten

Vergeleken met andere sectoren is het aantal tijdelijke contracten in het wo momenteel relatief hoog. Het aantal tijdelijke contracten in de universitaire sector loopt wel langzaam terug, maar deze ontwikkeling verschilt sterk tussen de universiteiten, tussen functiecategorieën en het afgelopen jaar is het aantal tijdelijke contracten juist weer toegenomen. Het lijkt er op dat de verschillen met name toegeschreven kunnen worden aan het hr-beleid van de universiteit en minder aan externe factoren. Tijdelijke contracten hebben een negatief effect op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het brengt onzekerheid met zich mee over een eventuele contractverlenging, met een lagere assertiviteit, innovativiteit en weerbaarheid tot gevolg. Zo versterkt contracttype de bestaande hiërarchie in het wo, met mogelijk consequenties voor de onderlinge solidariteit. Een onzekere positie van werknemers maakt dat zij wangedrag en misstanden eerder zullen gedogen, uit angst voor verlies van loopbaanperspectief. De bereidheid om in de ontwikkeling van het werkproces en de ontwikkeling van de werkende te investeren neemt af, ook brengt het vaker werkstress en een lager welbevinden met zich mee. Met name in het onderwijs en zeker in de universitaire sector, heeft dit consequenties voor de kwaliteit en duurzaamheid van het werkproces.

### Inclusiviteit

Het aandeel door vrouwen vervulde fte binnen het wetenschappelijk personeel is de afgelopen tien jaar in vrijwel alle functiecategorieën gestegen. Ook het aandeel personen met een niet-westerse migratieachtergrond neemt gestaag toe, van 14% van de instroom in 2009 tot 20% van de instroom in 2018. Het is de verwachting dat het percentage vrouwen werkzaam in de wetenschap verder zal toenemen in de komende vijf jaar, zowel bij het WP als bij het OBP. Dit heeft te maken met het grote aantal vrouwelijke studenten, het grote aantal vrouwelijke afgestudeerden en het grote aantal vrouwelijke promovendi. De afgelopen jaren is ook het aantal vrouwelijke hoogleraren sterk toegenomen, mede omdat juist bij de hoogste functies in het functiegebouw de achterstand nog het grootst is. De uiteindelijke samenstelling van het personeelsbestand wordt niet alleen door de instroom bepaald maar ook sterk door wie uitstroomt. Kijkend naar het uiteindelijk percentage werkzame personen met een niet-westerse migratieachtergrond, dan blijkt dat de instroom hoger dan de uitstroom is en dat het aantal personen met een niet-westerse migratieachtergrond in tien jaar tijd redelijk langzaam stijgt van 8,3% in 2009 naar 11,8% in 2019. Deze trend zal zich naar alle waarschijnlijkheid doorzetten in de komende vijf jaar. Het beperken van de uitstroom is hierbij een belangrijke opgave.

### Duurzame inzetbaarheid

Vanuit de lens van duurzame inzetbaarheid is 'gezond zijn' niet beperkt tot de 'afwezigheid van ziekte'. Ook als er geen zichtbare ziektesymptomen worden waargenomen, kan er sprake zijn van een ongezonde situatie en ongezond gedrag. In het spectrum van gezond tot aan uitval door ziekte zit een groot grijs gebied, waarin zowel fysieke als mentale belasting een rol speelt. Duurzame inzetbaarheid is gebaat bij de afwisseling tussen piekbelasting en periodes van herstel. Deze balans verschilt per persoon. Een belangrijk probleem is dat veel cijfers

over de gezondheid van medewerkers alleen de uitval tonen, als de consequenties zichtbaar zijn en wanneer het eigenlijk al te laat is. Het is notoir lastig om het grijze gebied, waarbij ongezond gedrag nog geen zichtbare consequenties heeft, in kaart te brengen. Dit wordt alleen maar lastiger in een hybride werkcontext waar meer vanuit huis wordt gewerkt. Nieuwe 'tijdelijke' werkgewoontes kunnen op langere termijn grote gevolgen hebben.

### Werkdruk

Wanneer inspanningen om aan de werkeisen te voldoen langdurig te hoog zijn en er wordt een gebrek aan energiebronnen ervaren om dit te compenseren, dan kan dit leiden tot stressreacties. Ook autonomie geldt doorgaans als een factor die werkdruk kan reguleren, maar als autonomie ten koste gaat van de structuur en duidelijkheid, dan kan dit ook een stressor worden. Hoe het door individuele werkenden wordt ervaren is afhankelijk van de omstandigheden op de werkplek, maar ook van de verwachtingen en de individuele mentale en fysieke gezondheid. De ervaren werkdruk is de persoonlijke uitkomst van de balans tussen energiebronnen en stressoren van het individu. Een meerderheid van de medewerkers in het wo ervaart veel (39%) of zéér veel (26%) werkdruk op de universiteit. De ervaren werkdruk is het hoogst onder wetenschappelijk personeel met een vast dienstverband, medewerkers met een universitaire opleiding en medewerkers met een grote aanstellingsomvang (36 uur of meer). Ook in de andere onderwijssectoren wordt een relatief hoge werkdruk ervaren.

### Energiebronnen

Samenwerken met collega's is een belangrijke energiebron in het wo. Tachtig procent van de medewerkers in het wo geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de samenwerking met collega's. Het is van belang dat deze bron van energie wordt gewaarborgd in de toekomst, bijvoorbeeld als het gaat om de verbinding en onderlinge steun in de context van hybride werken, waarbij de fysieke aanwezigheid op de campus niet meer vanzelfsprekend is. De steun van de direct leidinggevende is een belangrijke energiebron, tegelijkertijd bestaat er nog ruimte voor verbetering op dit punt. Bijna alle medewerkers in het wo (91%) zijn (zeer) tevreden over de mate van zelfstandigheid in het werk. Driekwart is (zeer) tevreden over de hulpmiddelen en apparatuur die men heeft om het werk goed te kunnen doen. Fouten maken en bespreken is volgens 59% 'veilig' en volgens 17 procent niet 'veilig'. Deze bron van energie is essentieel voor het leervermogen van de organisatie en biedt nog ruimte voor verbetering. Volgens een derde van de medewerkers is de missie en visie van de organisatie onduidelijk en volgens een kwart van de managers. Meer duidelijkheid over de missie en visie kan bijdragen aan meer betrokken medewerkers. Voor veel jonge medewerkers is informatievoorziening en communicatie een bron van energie, terwijl het oudere medewerkers vaker juist energie kost.

### Fysieke en psychosociale arbeidsbelasting

Het percentage werknemers dat in een ongemakkelijke werkhouding werkt is tussen 2014 en 2020 toegenomen van 0,8% naar 3,2%. De grootste toename is te zien in het aantal uren per dag dat een werknemer naar een beeldscherm kijkt: in 2020 schoot dit omhoog van 5 naar 6,4 uur per dag. Het is de verwachting dat deze trend zich zal doorzetten, waarbij het aantal beeldschermuren en het percentage dat zegt in een ongemakkelijke werkhouding te werken of tijdens het werk repeterende bewegingen maakt verder zullen stijgen, mede ingegeven door het thuiswerken. Tussen 2014 en 2019 geven werknemers aan de meeste autonomie te ervaren in het zelf bedenken van oplossingen (87,4%). Zij ervaren de minste autonomie (34,6% in 2019) bij het opnemen van verlof. Bijna de helft van de werknemers geeft aan extra hard te werken (42,5%) en heel veel werk te doen (57,1%). Het wetenschappelijk personeel ervaart daarbij meer werkdruk dan het ondersteunend en beheerspersoneel. Verder ervaart ongeveer vier op de tien medewerkers regeldruk, bijvoorbeeld door veel tijd kwijt te zijn aan het invullen van formulieren en systemen (43%) en aan het voldoen aan regels en verplichtingen binnen de organisatie (41%).

### Ziekteverzuim

Sinds 2010 groeit het ziekteverzuim onder de onderzoeksinstellingen (+0,8%) en het wetenschappelijk onderwijs (+0,6%) het meest van alle onderwijssectoren. Desalniettemin hebben het wo en de onderzoeksinstellingen, ten opzichte van de andere sectoren, een relatief laag verzuimpercentage van respectievelijk 3,6% en 3,5%. Kijkend naar de algemene arbeidsmarkttrends, waarin een toename van de hoeveelheid studenten en publicaties zichtbaar is en verdere intensivering van werk een mogelijk scenario is, wordt verwacht dat het ziekteverzuim in het wo ook de komende vijf jaar verder zal toenemen, richting de vier procent of wellicht hoger. Dit brengt werkverdelingsvraagstukken met zich mee en heeft een hogere ziektelast tot gevolg. Het aantal WIA-uitkeringen is ieder jaar tussen 2009 en 2018 op alle percentages arbeidsongeschiktheid toegenomen. In omvang is de categorie 80-100% arbeidsongeschikt de grootste groep, deze categorie is tussen 2009 en 2018 met 170% gestegen.

### Overuren

Wat betreft de arbeidstijden lijkt momenteel nog weinig aandacht te zijn voor de daadwerkelijk gewerkte (over)uren, deze worden niet bijgehouden of geregistreerd, al hoeft dat voor een deel van de medewerkers formeel niet. Ook bieden universiteiten nog onvoldoende nader inzicht in de oorzaken van werkdruk. In de medewerker tevredenheidsonderzoeken (MTO) van de universiteiten is niet of nauwelijks aandacht voor de arbeidstijden in relatie tot werkdruk. Veel van de (voorgenomen) beleidsmaatregelen ten aanzien van werkdruk zijn gericht op het individu, er wordt niet op een systematische manier gekeken of de te treffen maatregelen aansluiten bij de achterliggende oorzaken van de problematiek, zoals overuren. De ruim 700 respondenten die deelnamen aan het onderzoek van WOinActie werkten structureel zo'n 36% van hun reguliere contractomvang over (gemiddeld 12-15 uur per week). De belangrijkste oorzaak wordt gezocht in de hoeveelheid werk, die groter is dan de tijd die ervoor beschikbaar is. Dit overwerk wordt in de regel niet uitbetaald. Bezuinigingen en toegenomen studentenaantallen drukken het zwaarst op het universitaire onderwijs, maar ook de prestatiedruk draagt bij aan het structurele overwerk. Dit leidt tot slaapgebrek, stress, psychische en fysieke klachten. Daarnaast heeft het invloed op het privéleven en de financiële situatie. De kans dat overwerken de komende jaren verder zal toenemen is reëel, gezien de context van hybride werken, waarbij de grens tussen werk en privé verder vervaagt en langdurig beeldschermwerk tot een intensivering van werk kan leiden. Ook zal hybride werken er aan kunnen bijdragen dat het voor de organisatie nog lastiger wordt om overwerk en werkuren goed te monitoren of de effecten van overwerk en werkdruk adequaat te signaleren, aangezien een groter deel van het werk buiten de campus wordt uitgevoerd.

## 6 Activiteiten

Op basis van de uitkomsten van deze sectoranalyse en andere sectoranalyses voor de onderwijssectoren, zijn ideeën voor activiteiten passend bij de komende MDIEU-subsidieronde geïnventariseerd. Hierbij gelden de volgende voorwaarden vanuit de MDIEU-regeling:

### Voorwaarden

#### **Artikel 13** *Subsidiabele activiteiten duurzame inzetbaarheid*

De subsidiabele activiteiten met betrekking tot de thema's, bedoeld in artikel 3, tweede lid, onder a tot en met d, houden een of meer van de volgende activiteiten in:

- a) ontwikkelen en toepassen van sectorale instrumenten, methoden of werkwijzen inclusief het uitvoeren van onderzoek in verband hiermee;
- b) activiteiten op maat voor individuele arbeidsorganisaties;
- c) opzetten van infrastructuur om structureel duurzame inzetbaarheid te bevorderen;
- d) een communicatie- of voorlichtingsactiviteit;
- e) een kortdurende training van of workshops voor groepen; of
- f) monitoring en evaluatie.

#### **Artikel 14** *Subsidiabele activiteiten eerder uittreden*

De subsidiabele activiteit met betrekking tot eerder uittreden als bedoeld in artikel 3, tweede lid, onder e, houdt in een regeling voor eerder uittreden, die aan de volgende voorwaarden voldoet:

- a) het betreft een individuele regeling voor eerder uittreden, die wordt vastgelegd in een overeenkomst waarmee de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd op grond van artikel 670b van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, waarin de wens van de werknemer tot eerder uittreden en de beëindiging op verzoek van de werknemer is opgenomen; of
- b) het betreft een collectieve regeling voor eerder uittreden waarop de werknemer aanspraak kan maken indien de arbeidsovereenkomst op verzoek van de werknemer is beëindigd; en
- c) een regeling voor eerder uittreden omvat de verplichting van de werkgever tot maandelijks uitkeringen in de periode van 36 maanden vóór het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd van de werknemer.

De kosten voor het opstellen van een activiteitenplan zijn niet subsidiabel. Na het eerste aanvraagstijdvak in het begin van 2022, zal het volgende aanvraagstijdvak pas eind 2023 zijn.

### Mogelijke activiteiten

- 1) *Investeren in het aanjagen van strategisch HRM-beleid, inclusief Strategische Personeelsplanning (SPP)*
  - o Strategisch HRM-beleid beoogt de doelen van de organisatie te koppelen aan de professionele ontwikkeling van medewerkers. Het personeelstekort wordt steeds meer voelbaar, veel organisaties hebben nu al moeite om alle vacatures te vervullen. Daarom wordt vooruitkijken steeds belangrijker: hoe ziet het bestaande personeelsbestand er over een aantal jaar uit, wat is het benodigde formatie en welke vervangingsvraag volgt hier uit? Het prognosticeren van de personeelsontwikkeling, onderwijsbehoefte en de te verwachte formatie om alle activiteiten uit te voeren draagt bij aan de sturingsinformatie waarmee instellingen meer regie kunnen voeren, passende contracten en carrièrepaden kunnen bieden.
    - o Bestaand personeelsbestand: prognose voorspelbare en onvoorspelbare uitstroom/doorstroom.
    - o Toekomstige personeelsbehoefte: prognose van de onderwijsinzet, onderzoekformatie en OBP.
    - o Het verschil tussen beide is de vervangingsvraag, deze kan op functieniveau worden opgesteld.
- 2) *Investeren in een aantrekkelijke werkomgeving*
  - o Een aantrekkelijke werkomgeving met een goede match tussen de werkzaamheden, het team en de leidinggevende, zorgt voor een lagere vertrekintentie onder personeel. Ook verhoogt het de kans dat mensen kiezen voor een baan aan de universiteit en draagt het bij aan een hogere bevoegenheid en betere prestaties van medewerkers. Er kan aan een aantrekkelijke werkomgeving gewerkt worden met:

- Preventief verzuimbeleid en een gezondere werkdruk, om verzuim en uitval te voorkomen;
- Professionele ontwikkeling met gedifferentieerde ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden.
- Regelmogelijkheden voor het personeel, zodat zij hun werk en privé beter kunnen afstemmen.
- Maatwerkafspraken mogelijk maken, passend bij de levensfase en persoonlijke ontwikkeling.
- Investeren in de dialoog tussen leidinggevende en medewerkers binnen de teams.
- Aandacht voor sociale veiligheid, door leidinggevendenden te trainen en onderling te coachen.
- Richtlijnen om het voor medewerkers inzichtelijk te maken welke stappen ze kunnen zetten in het geval van (mogelijke) uitval, ziekte, ongewenst gedrag en andere vraagstukken.

3) *Verkennen of de huidige mogelijkheden voor langer doorwerken en eerder stoppen toereikend zijn*

Vergeleken met andere sectoren is het aantal actieven in de leeftijd van 63 t/m 66 jaar niet groot in het wo. Dit aantal lag in 2020 op ongeveer drieduizend werkenden. Het verschil met andere onderwijssectoren kan te maken hebben met mogelijkheden om afspraken te maken om langer door te werken. Ook speelt het type werkzaamheden en de werkdruk wellicht een rol bij de verschillen tussen de onderwijssectoren.

De universiteiten maken het mogelijk om vanaf 5 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd 0,2 fte of 0,4 fte minder te gaan werken (bij een volledige arbeidsduur) tegen een beloning van 85% respectievelijk 70% van het oorspronkelijke salaris, met behoud van de volledige pensioenopbouw. De seniorenregeling is afgeschaft. Wie op 1 januari 2013 gebruik maakte van de seniorenregeling, kan dit blijven doen tot de AOW-gerechtigde leeftijd. In de nieuwe cao ligt de focus meer op levensfasegericht personeelsbeleid, met aandacht voor maatwerk in plaats van een algemene seniorenregeling.

- Onderzoek naar motieven van medewerkers die niet tot aan pensioen verwachten door te werken.
- Veel werkenden zien voor zichzelf mogelijkheden om langer door te werken, zij het onder aangepaste omstandigheden: minder werken en/of lichtere taken. Financiële aspecten zoals pensioenopbouw (naast andere aspecten) spelen hierbij een belangrijke rol.
- Het is mogelijk om verlof over kalenderjaren heen te sparen. De mogelijkheden hiervoor zijn met het pensioenakkoord uitgebreid.
- Het ligt niet voor de hand om bij mogelijkheden voor langer doorwerken onderscheid te maken naar groepen werkenden. Het is niet eenduidig vast te leggen wat een 'zwaar beroep' is.
- Minder uren of minder dagen werken is de meest genoemde aanpassing in arbeidsomstandigheden waardoor oudere medewerkers zowel langer willen als denken te kunnen doorwerken.
- Individueel maatwerk en een actieve rol van de leidinggevende vormen een belangrijke factor bij het stimuleren van langer doorwerken. Werkdruk is een van de belangrijkste factoren om niet door te werken.
- Een regeling om eerder uit te treden kan wenselijk zijn voor oudere medewerkers die ondanks aanpassingen in het takenpakket het toch niet redden om door te werken tot AOW-leeftijd.
- Generatiepact op instellingsniveau, boeteloze RVU en eventueel pensioensparen.
- Zie pagina 10 voor meer informatie over de Regelingen vervroegd uittreden (RVU)

4) *Investeren in een kennisinfrastructuur rondom duurzame inzetbaarheid voor werkgevers en werkenden:*

- Een inventarisatie van de mogelijkheden rondom duurzame inzetbaarheid kan inspireren en toont wat concrete mogelijkheden zijn voor universiteiten en de medewerkers, bijvoorbeeld ten aanzien van gezonde werkhouding en thuiswerkmiddelen, langer doorwerken en eerder stoppen.
- Inzet duurzame inzetbaarheidsuren: Cao po, vo, mbo en hbo kennen vergelijkbare regelingen. DI-uren opsparen en inzetten voor verlof.
- Voorbeelden van hoe 'maatwerk' ingevuld kan worden voor onder andere langer doorwerken en eerder stoppen met werken.
- Via bijeenkomsten, publicaties en/of een landelijk platform delen van kennis en goede voorbeelden over manieren om werkdruk aan te pakken
- Inzetten op loopbaanbegeleiding kan medewerkers helpen om beter de mogelijkheden te zien en te benutten en ook ervoor zorgen dat zij meer regie nemen over hun eigen loopbaan. Voorkomen van stereotypering van oudere werknemers.

5) *Vergroten van het werkvermogen*

- Werkafspraken maken over (niet) noodzakelijke taken. Taakverdelingsgesprekken voeren.
- Bespreekbaar maken van werkdruk. Oorzaken en mogelijke oplossingen in de praktijk zoeken.

- Inzetten op het terugbrengen of het eenvoudiger maken van bestaande administratieve lasten.
- Kritisch kijken naar de effectiviteit van het bestaande instrumentarium, het instrumentarium beter inzetten op de werkvloer, verkennen van nieuwe tools en middelen om het werk effectiever te maken.
- Ontziemaatregelen treffen voor oudere werknemers. Draagvlak creëren binnen teams is van belang.
- Horizontale of diagonale mobiliteit faciliteren.

#### 6) *Vitaliteit*

- Aandacht voor vitaliteit en gezondheid: bewustwording vergroten, bijvoorbeeld via workshops en het faciliteren van leidinggevendenden om dit waar nodig met medewerkers structureel te bespreken.
- Voldoende rustige, ergonomisch verantwoorde werkplekken, voor zo min mogelijk stress en afleiding.
- Coaching in het bewaken van de eigen grenzen, gezonde werkhouding en voldoende beweging.
- Houden van intervisiegesprekken over duurzame inzetbaarheid. Good practices over intervisie delen.
- Individueel maatwerk in de manier waarop colleges en werkgroepen over de week en over de dag zijn gerosterd, kan energie besparen en werkdruk verlagen. Mogelijkheden van zelfroosteren verkennen.
- Betere loopbaangesprekken, dit is een wederzijdse verantwoordelijkheid. Gelijkaardiger gesprek dan traditioneel functioneringsgesprek, met meer ruimte voor wederzijdse terugkoppeling en de team-rol.
- Interne mobiliteit stimuleren. OBP bekleedt 4 tot 6 jaar dezelfde functie, dan wordt er gewerkt aan professionele ontwikkeling en in overleg besloten welke richting het carrièrepad loopt.

#### 7) *Scholing*

- Meer ruimte voor omscholing voor het OBP of het behalen van een BKO/SKO voor het WP kan voorzien in een behoefte aan persoonlijke ontwikkeling.
- Scholing en intervisie voor leidinggevendenden: sociale veiligheid, hybride werken, en inclusiviteit.
- Vanaf 1 maart 2022 kan iedere werkende en werkzoekende maximaal 1.000 euro voor scholing en ontwikkeling aanvragen. Dat plan staat omschreven in de prinsjesdagplannen en wordt ook wel STAP-budget (een afkorting van Stimulering ArbeidsmarktPositie) genoemd.
- Tot die tijd kan er nog gebruik gemaakt worden van de scholingsaftrek, een regeling die bepaalde kosten voor scholing fiscaal aftrekbaar maakt. Maar omdat je dan eerst moet investeren voor je het bedrag (deels) kunt terugkrijgen, is de regeling niet voor iedereen aantrekkelijk.

#### 8) *Een slimmer academisch jaar*<sup>3</sup>

- Aanbevelingen om werkdruk in het wo aan te pakken:
  - Maatwerk: de onderwijsskalender aanpassen aan de behoeften van disciplines.
  - Reduceer het aantal onderwijsweken naar wens van docenten, onderzoekers en studenten.
  - Reduceer naar wens van docenten, onderzoekers en studenten in de betreffende vakgebieden het aantal toets-weken en herkansingsmomenten per jaar.
  - Bewaken van de onderwijsvrije periodes.
  - Diversifiëren van onderwijsvormen en stimuleren van professionele autonomie.

---

<sup>3</sup> De Jonge Akademie (2021). Een slimmer academisch jaar.

## 7 Afkortingen

### Universiteiten

LEI	Universiteit Leiden
UU	Universiteit Utrecht
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
UM	Universiteit Maastricht
UvA	Universiteit van Amsterdam
VU	Vrije Universiteit Amsterdam
RU	Radboud Universiteit Nijmegen
TiU	Universiteit van Tilburg
TUD	Technische Universiteit Delft
TUE	Technische Universiteit Eindhoven
UT	Universiteit Twente
WU	Wageningen Universiteit
OU	Open Universiteit

### HOOP-gebieden

LAND	Landbouw
NATU	Natuur
TECH	Techniek
GEZO	Gezondheid
ECON	Economie
RECH	Recht
G&M	Gedrag & Maatschappij
T&C	Taal & Cultuur
DIV	Divers

Een deel van het personeel is niet rechtstreeks toe te wijzen aan een bepaald HOOP-gebied omdat ze organisatorisch geen deel uitmaken van een bepaalde faculteit (bijvoorbeeld het centrale bestuur van de universiteit of de centrale administratie). Dit deel van de personeelsformatie valt in het overzicht onder het HOOP-gebied Divers.

### Functiecategorieën

HGL	Hoogleraar
UHD	Universitair hoofddocent
UD	Universitair docent
OWPOW	Overig WP Onderwijs
OWPOZ	Overig WP Onderzoek
OVWP	Overig Wetenschappelijk personeel
PROM	Promovendus
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel

### OBP nader gespecificeerd:

OBPOO	Functiefamilie 02: onderwijs en onderzoeksondersteuning
OBPAS	Functiefamilie 03: administratieve en secretariële ondersteuning
OBPFZ	Functiefamilie 05: facilitaire zaken
OBPIC	Functiefamilie 06: ICT
OBPMB	Functiefamilie 07: management en bestuursondersteuning
OBPST	Functiefamilie 10: studentgerichte ondersteuning
Overig	Overige Functiefamilies OBP en restcategorieën: Functiefamilies 04 (Arbo en Milieu), 08 (Personeel en Organisatie), 09 (PR, Voorlichting en Communicatie), 11 (Bijzondere functies) 12 (Zeldzame functies) en overig OBP (o.a. niet ingedeeld).

## 8 Overzicht grafieken en tabellen

Figuur 1: Werkgelegenheidsontwikkeling 2010-2020 en prognose 2021-2026, in fte en personen .....	5
Figuur 2: Referentieraming aantal universitsaire studenten, 2015-2035 .....	6
Figuur 3: Aantal wetenschappelijke publicaties en dissertaties per jaar, 2000-2019 .....	6
Tabel 1: Ontwikkeling van de gemiddelde aanstellingsomvang, 2010-2020 .....	7
Figuur 4: De verdeling van de aanstellingsomvang per deeltijdklasse (2020) .....	7
Figuur 5: Gemiddelde aanstellingsomvang per leeftijdscohort in 2020 (in fte).....	7
Tabel 2: Jaarlijks percentage instroom en uitstroom, 2010-2019 .....	8
Figuur 6: Jaarlijkse uitstroom per leeftijdscohort in 2020, ABP .....	8
Figuur 7: Ontwikkeling WP en OBP, 2010-2020, in fte en personen .....	9
Figuur 8: Ontwikkeling van leeftijdscohorten, 2010-2020, in personen .....	9
Figuur 9: Aantal actieven in de leeftijdscategorie 63 t/m 66 jaar (2020, sectoren vergeleken) .....	10
Figuur 10: Leeftijdverdeling naar functiecategorie (2020, in fte) WP en OBP .....	11
Figuur 11: Ontwikkeling werkgelegenheid naar functie, 2010-2020, in fte .....	12
Figuur 12: Werkgelegenheid per instelling, 2010-2020, in fte .....	13
Tabel 3: Gemiddelde jaarlijkse groei van de werkgelegenheid in fte tussen 2010-2020 per instelling .....	13
Tabel 4: Totale groei van de werkgelegenheid in fte tussen 2010-2020 per instelling .....	14
Grafiek 13: Ontwikkeling aandeel tijdelijk personeel per instelling (2010-2020) .....	14
Grafiek 14: Ontwikkeling aandeel tijdelijk personeel per functiecategorie (2010-2020).....	15
Figuur 15: Leeftijdscohorten per instelling, 2020, in fte .....	15
Figuur 16: Levensverwachting op 65-jarige leeftijd, waarneming en prognose .....	16
Figuur 17: Gemiddelde pensioenleeftijd, waarnemingen 2001-2019 en prognose voor 2020-2026 .....	16
Tabel 4: Ontwikkeling van het aantal mannen en vrouwen in het WO, 2010-2020, in fte .....	17
Figuur 18: Leeftijdsopbouw naar geslacht, 2019, in fte .....	17
Figuur 19: Leeftijdverdeling naar geslacht, WP en OBP, 2019, in fte .....	18
Figuur 20: Ervaren werkdruk in de verschillende onderwijssectoren .....	20
Figuur 21: Ervaren werkdruk in het wo (WP en OBP).....	21
Figuur 22: Ervaren werkdruk onder WP (met en zonder vast dienstverband) .....	21
Figuur 23: Ervaren werkdruk naar contractomvang .....	21
Figuur 24: Ervaren regeldruk in het wo .....	22
Tabel 5: Regeldruk naar leeftijdscategorie.....	22
Figuur 25: Organisatieveranderingen in de afgelopen 12 maanden .....	23
Tabel 6: Mate van tevredenheid over de mate van zelfstandigheid en hulpmiddelen en apparatuur .....	24
Tabel 7: Mate waarin fouten maken en bespreken 'veilig' is .....	24
Tabel 8: Tevredenheid over de informatievoorziening & communicatie en de mate van invloed .....	24
Figuur 26: Bekendheid van medewerkers en managers in het wo met de missie en visie van de organisatie .....	25
Figuur 27: Fysieke arbeidsbelasting, 2014-2020.....	25
Figuur 28: Ziekteverzuim in het onderwijs, 2010-2019.....	26
Figuur 29: Mate van arbeidsongeschiktheid (WIA), 2009-2018 .....	27
Figuur 30: Leeftijd doorwerken, 2014-2020 .....	27
Figuur 31: Professionaliseringsactiviteiten van medewerkers in het wo .....	30
Figuur 32: Steun van direct leidinggevende bij ontwikkeling.....	31
Figuur 33: Autonomie werknemer, 2014-2020 .....	32
Figuur 34: Instroom en uitstroom wetenschappelijk onderwijs, 2010-2019, in personen .....	32
Tabel 9: Percentage instroom en uitstroom, 2010-2019, in personen .....	33
Figuur 35: Instroom en percentage werkzame personen met niet-westerse migratieachtergrond, 2009-2019 .....	33
Figuur 36: Actuele inzetbaarheid en tevredenheid werknemers, 2014-2020 .....	34