

minder intensivering van werk

Den Haag, mei 2025

Sean Stevenson

Simon Cornel

Isabel Voets

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Doel.....	3
1.2	Aanpak.....	4
1.3	Leeswijzer	4
1.4	Theoretisch kader	5
2	Algemene informatie over de sector.....	6
2.1	Werkgelegenheid in het wo.....	6
2.1.1	Werkgelegenheid naar WP-OBP	7
2.1.2	Werkgelegenheid naar aanstellingsvorm	7
2.1.3	Werkgelegenheid per instelling	9
2.1.4	Aandeel werkgelegenheid voor vrouwen	9
2.1.5	Instroom en uitstroom	10
2.2	Kenmerken van het personeel in het wo	12
2.2.1	Personeel in het wo naar leeftijd.....	12
2.2.2	Leeftijdscohorten per instelling	14
3	Arbeidsbelasting	16
3.1	Fysieke belasting.....	16
3.1.1	Fysieke belasting in het wo	17
3.1.1	Zitten en beeldschermwerk in Nederland	17
3.2	Psychosociale arbeidsbelasting.....	18
3.2.1	Psychische vermoeidheid: docenten en hoogleraren	20
3.2.2	Zelfstandigheid in het werk.....	20
3.2.3	Taakeisen en regeldruk	21
3.2.4	Overwerk en arbeidstijden.....	22
3.2.5	Complexiteit van werk.....	23
3.2.6	Sociale veiligheid	23
3.2.7	Inclusie en diversiteit.....	24
3.2.8	Discriminatie op de werkvloer:	25
3.2.9	Stress en mentale uitputting.....	25
3.2.10	Impact van thuiswerken op de psychosociale arbeidsbelasting	26
3.2.11	Informatievoorziening en communicatie	26
4	Sectorale context.....	27
	Kenmerken van de sector.....	27
4.1	Zowel onderzoek als onderwijs.....	27
4.2	Grote hiërarchische instellingen	27
4.3	Publieke en private inkomsten	27
4.4	Veel tijdelijke onderzoeksprojecten.....	27
4.5	Grote doorstroom en dynamiek	28
4.6	Veel samenwerkingspartners.....	28
4.7	Public service motivation	28
4.8	Complexe zorgstructuur	28

5	Aanbevelingen	29
5.1	Investeren in een kennisinfrastructuur.....	30
5.2	Investeren in het strategisch HRM-beleid en Strategische Personeelsplanning (SPP).....	30
5.3	Mogelijkheden voor langer doorwerken en eerder stoppen	31
5.4	Vergroten van het werkvermogen.....	31
5.4.1	Sociale innovatie.....	32
5.4.2	Teamontwikkeling	32
5.4.3	Steun van leidinggevende	32
5.4.4	Open leercultuur	32
5.5	Gezondere werkomgeving.....	33
5.5.1	Risicovermindering	33
5.5.2	Beweegcultuur.....	33
5.5.3	Voorlichting.....	34
5.6	Aantrekkelijke werkomgeving.....	34
5.6.1	Jaargesprekken	35
5.6.2	Functiecontracten	35
5.6.3	Een slimmer academisch jaar	35
5.6.4	Hybride werk.....	36
6	Bijlagen.....	37
6.1	Afkorting.....	37
6.2	Overzicht grafieken en tabellen.....	38
6.3	Bronnen	38

Podcasts

Beluister ook de aflevering van april 2025 van **SoFoKleS podcastreeks** 'Hete hangijzers: Brandende kwesties op de academische arbeidsmarkt' getiteld: **De invloed van AI op het werk aan de universiteit**. Sinds de komst van ChatGPT wordt er veel gesproken over hoe generatieve AI en ons werk gaat veranderen. Hoe gaan we om met de veranderingen die hierbij komen kijken? En hoe ziet het werk er in de toekomst uit? Hierover gaan we in gesprek met Kim Schildkamp (hoogleraar datagebruik voor leren en ontwikkelen) en Marleen Huysman (directeur van het KIN Center for Digital Innovation). Scan de QR-code hiernaast of zoek naar SoFoKleS op: [Spotify](#) [Apple](#) [Soundcloud](#)

SCAN ME



Beluister ook de aflevering van februari 2025 van podcastreeks 'Hete hangijzers' in het teken van het thema: **Het carrièreperspectief van jonge wetenschappers**. Het carrièreperspectief van jonge wetenschappers is onzeker, zeker met dreiging van bezuinigingen. Het aantal plekken is beperkt en de werkdruk neemt toe. Hoe blijft de sector een aantrekkelijke werkomgeving voor alle jonge wetenschappers? In deze podcast gaan we hierover in gesprek met Benthe van Wanrooij (voorzitter van het Promovendi Netwerk Nederland) en Rachel Plak (voorzitter van de Young Academy Leiden en universitair docent in Leiden). Zie [Spotify](#) [Apple](#) [Soundcloud](#)



SCAN ME

1 Inleiding

De WRR constateert¹ in algemene zin dat werken in Nederland intensificeert. Dat wil zeggen dat de aard en snelheid van werk verandert, waarbij mensen per tijdseenheid harder werken en meer resultaat moeten leveren. Uit recente onderzoeken waaronder de Sectoranalyse² blijkt dat ook de Nederlandse universiteiten de afgelopen decennia elk jaar weer meer publicaties en dissertaties opleveren en dat het aantal studenten elk jaar verder toeneemt. De groei van het aantal studenten, publicaties en dissertaties was de afgelopen 10 jaar echter veel groter dan de werkgelegenheidsgroei. Dit betekent dat werkenden in de universitaire sector 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, zoals naar voren is gekomen uit verschillende onderzoeken van SoFoKleS en anderen genoemd in dit rapport. De intensivering heeft consequenties voor de duurzame inzetbaarheid en de aantrekkelijkheid van het WO, zoals blijkt uit het rapport van de arbeidsinspectie.³

Met de toenemende krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt, de uitstroom van oudere werkenden en krappere wordende budgetten, is het essentieel dat werken aan de universiteiten zo gezond, effectief en aantrekkelijk mogelijk is. Op die manier kunnen werkenden optimaal duurzaam inzetbaar blijven, wordt de uitstroom beperkt, vacatures beter vervuld en budgetten optimaal benut. Een meerderheid van de medewerkers in het WO ervaart veel werkdruk. Ook in andere sectoren wordt een relatief hoge werkdruk ervaren. Dit maakt het lastiger voor mensen die aan de kant staan, om mee te komen en een plek te vinden. Zij staan in die zin niet op afstand van de arbeidsmarkt, maar de arbeidsmarkt staat op afstand van hen. Dit maakt de intensivering van werk niet alleen een opgave voor de universitaire sector, maar een breed maatschappelijk vraagstuk. In opdracht van de sociale partners van de universitaire sector is deze onderzoeksrapportage over de intensivering van werk uitgewerkt.

1.1 Doel

Dit onderzoek heeft tot doel het in kaart brengen van concrete aandachtsgebieden die leiden tot een intensieve werkweek in de praktijk, inclusief voorstellen om de intensivering tegen te gaan. De meest recente sectoranalyse wordt hierbij als uitgangspunt genomen. Daarnaast wordt ook gekeken naar andere (onderwijs) sectoren ter lering. Deze voorbeelden worden in dit rapport gebundeld met aanbevelingen voor het aanpakken van de intensivering van werk, opdat universiteiten, medewerkers, HR-adviseurs en leidinggevendenden concreet met de uitkomsten aan de slag kunnen gaan om het werken minder intensief te maken.

Onderzoeksvraag: Op welke wijze kunnen de Nederlandse universiteiten het werken minder intensief maken, opdat werken aan de universiteit gezonder, effectiever en aantrekkelijker wordt?

Balans in belasting

Werkdruk kan op uiteenlopende wijze worden begrepen. Pieken van fysieke en mentale belasting zijn daarbij niet per definitie ongezond, maar kunnen juist bijdragen aan de gezondheid, zoals sporten ook gezonde *tijdelijke* stress en piekbelasting oplevert. De duurzame inzetbaarheid is echter gebaat bij een afwisseling tussen sporadische piekbelasting gevolgd door langere periodes van herstel. Hoe deze balans eruitziet verschilt per persoon.

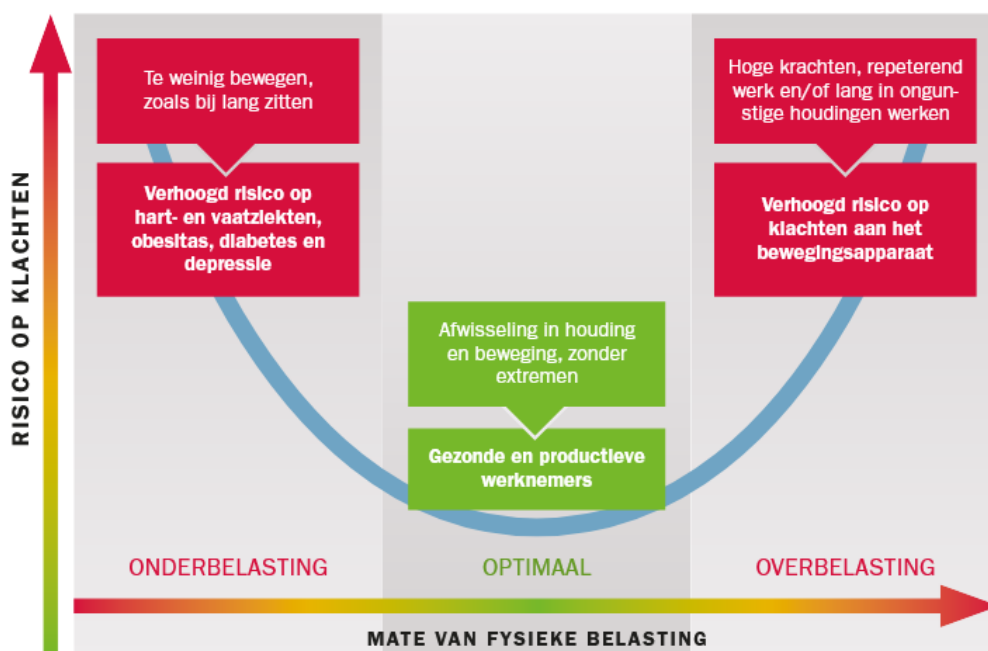
Vanuit de lens van duurzame inzetbaarheid wordt 'gezond zijn' niet beperkt tot de 'afwezigheid van ziekte' aangezien dit een te nauw blikveld oplevert. Ook als er geen zichtbare symptomen worden waargenomen, kan er sprake zijn van een ongezonde situatie en ongezond gedrag. Zo kan een verkeerde werkhouding zich pas na jaren manifesteren in klachten. In het spectrum van gezond werken tot ziekte of uitval zit een groot grijs gebied, waarin zowel fysieke als mentale belasting van het individu een rol speelt en de reactie van de werkomgeving hierop.

¹ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). Het betere werk, de nieuwe maatschappelijke opdracht. ([link](#))

² SoFoKleS (2021). Sectoranalyse WO en de impact van Corona. ([link](#))

³ Nederlandse Arbeidsinspectie (2024). Arbo in Bedrijf Special: Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten. ([link](#))

Figuur 1: Fysieke over- en onderbelasting en de gezondheidsrisico's daarvan



Bron: TNO/Douwes et al., 2020

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 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 de belasting anders ervaren. Ook kan belasting sluipenderwijs *gewoon* worden. Hierdoor valt het niet meer op en kan het zelfs onderdeel worden van een werkcultuur. Zo kan de intensivering van werk uiteindelijk invloed hebben op tal van andere gebieden, zoals sociale veiligheid, inclusiviteit, leervermogen en flexibiliteit, en de mentale gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Deze factoren kunnen op hun beurt weer tot meer stress en werkintensiteit leiden, waardoor het effect zichzelf nog verder versterkt.

1.2 Aanpak

Als vertrekpunt wordt de Sectoranalyse WO (2021) gebruikt, waarin een beeld wordt geschetst van uiteenlopende ontwikkelingen rondom werkdruk en de intensivering van werk. Aan de hand van een literatuuranalyse zijn vervolgens de belangrijkste bronnen van werkintensivering in kaart gebracht. Ook eventuele interventies of oplossingsrichtingen worden verzameld. Aan de hand van de uitkomsten van deze deskresearch wordt expliciet gezocht naar goede praktijkvoorbeelden om de intensivering van werk te verlagen. De deskresearch en de praktijkvoorbeelden vormen samen de basis van dit rapport.

Voor een deel is de intensivering inherent aan de wijze waarop de universitaire sector momenteel is georganiseerd. Ook daarvan is het van belang dat de factoren in beeld komen, want al kunnen individuele werkenden of individuele universiteiten daar in de praktijk niets aan doen, deze sectorkenmerken doen er toe bij het formuleren van een passend antwoord en kunnen eventueel in de toekomst ook geadresseerd worden.

1.3 Leeswijzer

Elk hoofdstuk start met een samenvatting in een rood kader. Dit rapport is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 2: beschrijft algemene werkgelegenheidsontwikkeling en kenmerken van werkenden binnen het WO.

Hoofdstuk 3: beschrijft de ontwikkeling van verschillende stressoren en vormen van belasting binnen het WO.

Hoofdstuk 4: beschrijft maatregelen om stressoren te verminderen en/of energiebronnen verder te versterken.

Hoofdstuk 5: beschrijft de aanbevelingen. Klik [hier](#) om direct naar de aanbevelingen te gaan.

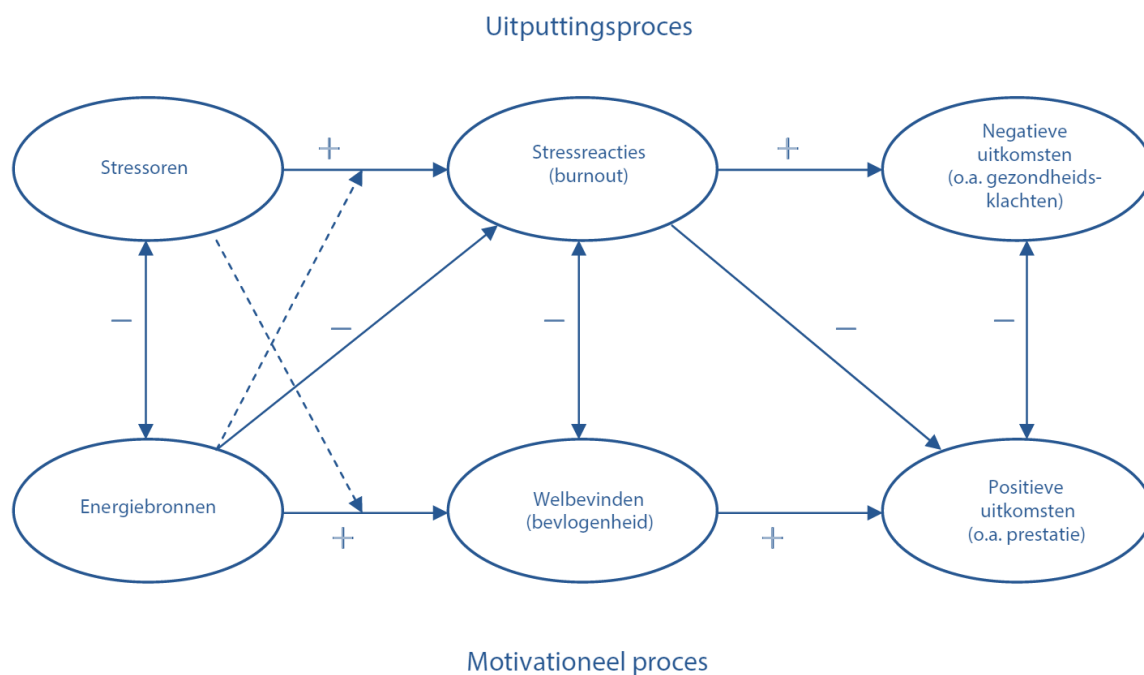
In de grafieken en de tekst van dit rapport wordt soms gesproken over WP en OBP. Dit zijn termen waar sommige universiteiten vanaf willen stappen als onderdeel van een cultuurverandering naar Erkennen en Waarderen. Door geen onderscheid te maken tussen deze twee categorieën werknemers streven zij naar meer samenwerking en teamgevoel.⁴ Omdat het onderscheid nog veelvuldig terug komt in de data, waarin ook betekenisvolle verschillen tussen beide functiegroepen te vinden zijn, wordt er in dit rapport soms nog onderscheid gemaakt tussen beide.

1.4 Theoretisch kader

Het Job Demands-Resources model (JD-R model) is gebruikt als kapstok voor de analyse.⁵ Het is een veel gebruikt model om werkdruk in kaart te brengen. Ook de meeste universiteiten zelf gebruiken het model bij het opstellen van actieplannen rondom werkdruk (Rapportage WOinActie). Het uitgangspunt van dit model is dat werknemers in hun werk te maken hebben met stressoren en energiebronnen. Stressoren zijn aspecten van het werk die moeite en energie kosten (zoals bijvoorbeeld: werkdruk, conflicten en baanonzekerheid). Energiebronnen zijn omstandigheden die medewerkers in staat stellen om aan de eisen van het werk te voldoen (zoals bijvoorbeeld: regelmogelijkheden in het werk, sociale steun en feedback).

Het model toont een uitputtingsproces en een motivatieproces. Wanneer de inspanningen om te voldoen aan de werkeisen te hoog zijn en er een gebrek aan energiebronnen wordt ervaren, dan kan dit leiden tot stressreacties die op den duur weer allerlei negatieve gezondheidseffecten (zoals burn-outklachten) tot gevolg kunnen hebben. Dit wordt het **uitputtingsproces** genoemd. Daartegenover kent het model een **motivatieproces**: de aanwezigheid van voldoende energiebronnen in het werk zorgt ervoor dat medewerkers bereid zijn om zich in te spannen voor hun werk (bevlogenheid) en dit leidt vervolgens weer tot positieve uitkomsten (zoals werkprestaties en organisatiebetrokkenheid). Als medewerkers minder energiebronnen hebben in het werk, ervaren zij hun werk als stressvoller. Als er voldoende energiebronnen aanwezig zijn, wordt het werk juist als minder belastend ervaren. Deze balans is voor iedereen anders en verandert over tijd, bijvoorbeeld als zich veranderingen voordoen in het werk of de privésfeer.

Figuur 2: Job Demands-Resources model



⁴ <https://www.uu.nl/nieuws/van-wp-en-obp-naar-collegas>

⁵ Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

2 Algemene informatie over de sector

Dit hoofdstuk beschrijft de werkgelegenheidsontwikkeling in de sector, als vertrekpunt voor de analyse. De focus ligt op ontwikkelingen die in relatie staan tot de intensivering van werk. Het wo vertoont tussen 2010 en 2023 een sterke werkgelegenheidsontwikkeling. Daarbij lijkt de gemiddelde aanstellingsomvang stabiel, met waarden tussen de 0,85 en 0,86. Voor de komende drie jaar wordt een verdere groei van de werkgelegenheid verwacht, zei het in een minder sterke mate. De verwachting is dat het aantal personen werkzaam aan een universiteit van 50.239 in 2010 toe zal nemen tot ruim 75.000 in 2026, een groei van 50 procent in 16 jaar tijd.

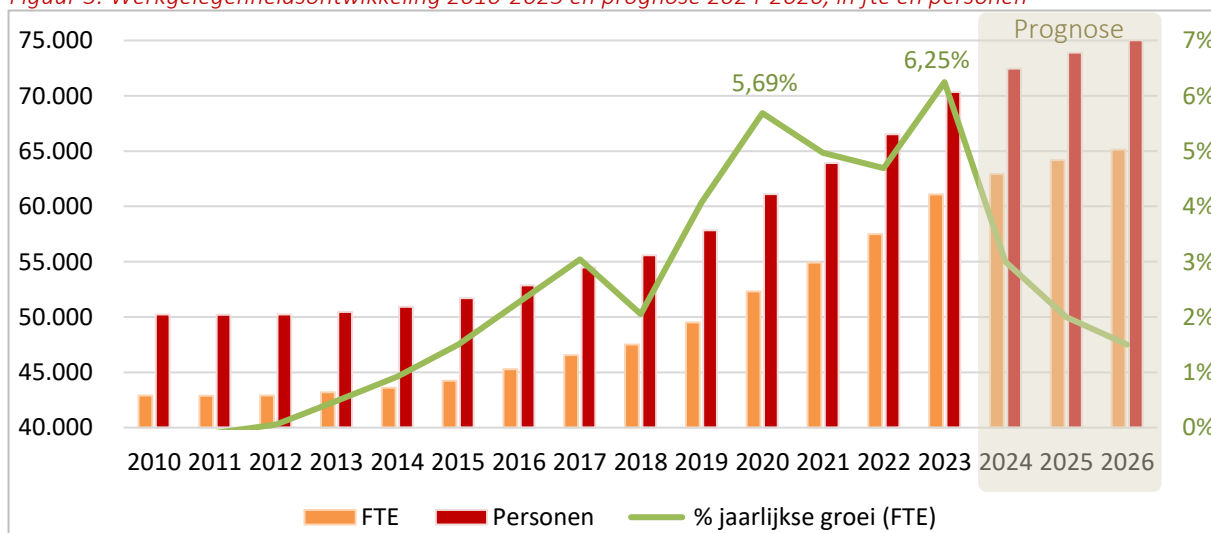
Als we kijken naar het afgelopen decennium dan stroomt ongeveer 16 procent van de medewerkers jaarlijks uit. Bijvoorbeeld omdat het promotietraject ten einde komt, voor een baan bij een andere universiteit of een andere sector. De instroom van nieuw personeel nam het afgelopen decennium toe, van 15 procent in 2010 oplopend naar ongeveer 20 procent per jaar. Deze wisseling van de wacht vergt veel van de collega's en de organisaties, ten aanzien van werven & selecteren en het inwerken & begeleiden. Tegelijkertijd worden er steeds meer vaste contracten geboden, bijna elke universiteit laat een daling van tijdelijke contracten zien.

De gemiddelde aanstellingsomvang is het vorige decennium niet toegenomen. Tegelijkertijd blijkt de jaarlijkse groei van het aantal studenten, publicaties en dissertaties groter dan de jaarlijkse werkgelegenheidsgroei. Dit betekent dat er in het wo elk jaar weer meer werk wordt verzet dan het jaar daarvoor. Deze stijging kan worden verklaard door een intensivering van werk, bijvoorbeeld door toegenomen efficiency en productiviteit, maar ook door een toegenomen werkdruk en een langere werkweek met meer overuren. Hybride werken kan tot verdere intensivering van werk leiden, 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 kan zijn. Deze verdere intensivering van werk brengt risico's met zich mee, zowel op korte als op de lange termijn.

2.1 Werkgelegenheid in het wo

De werkgelegenheid in de gehele universitaire sector neemt de afgelopen jaren sterk toe, het jaarlijkse groeipercantage (groene lijn in Figuur 3) stijgt bijna elk jaar. Zowel het aantal fte als het aantal personen dat werkzaam is in het wo groeide tussen 2010 en 2023 jaarlijks, gemiddeld met 2,75% per jaar met uitschieters van 5,69% in 2020 en 6,25% in 2023. Op basis van het stijgende aantal inschrijvingen voor universitaire studies is de verwachting dat de werkgelegenheid in de sector blijft toenemen, maar met een jaarlijkse groei die langzaam afneemt naar ongeveer 1,5% in 2026, mede gezien de budgettaire uitdagingen en beleid gericht op Nederlandstalige studies, meer *numerus fixus*-studies en de aandacht voor internationale studenten. Op basis van de raming zullen er eind 2026 ongeveer 75.000 personen (65.144 fte) werkzaam zijn aan de Nederlandse universiteiten, een groei van 50% in 16 jaar tijd.

Figuur 3: Werkgelegenheidsontwikkeling 2010-2023 en prognose 2024-2026, in fte en personen

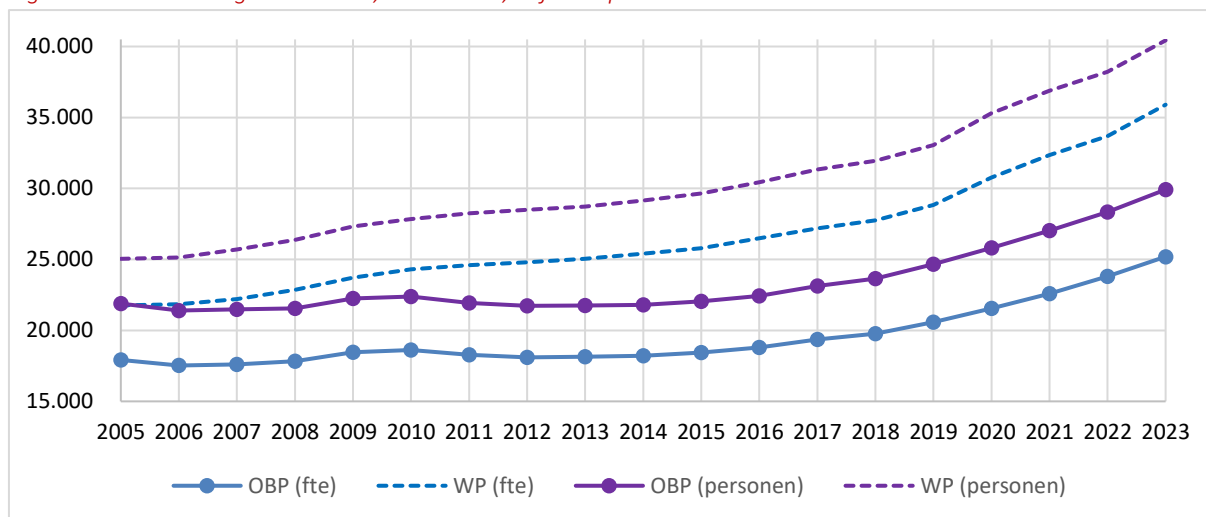


Bron: WOPI-data juni 2024 plus een inschatting van het gemiddelde jaarlijkse groeipercantage

2.1.1 Werkgelegenheid naar WP-OBP

Ongeveer zes op de tien fte bij universiteiten behoort tot het wetenschappelijk personeel: het ondersteunend en beheerspersoneel vervult vier van de tien fte. 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.

Figuur 4: Ontwikkeling WP en OBP, 2005-2023, in fte en personen



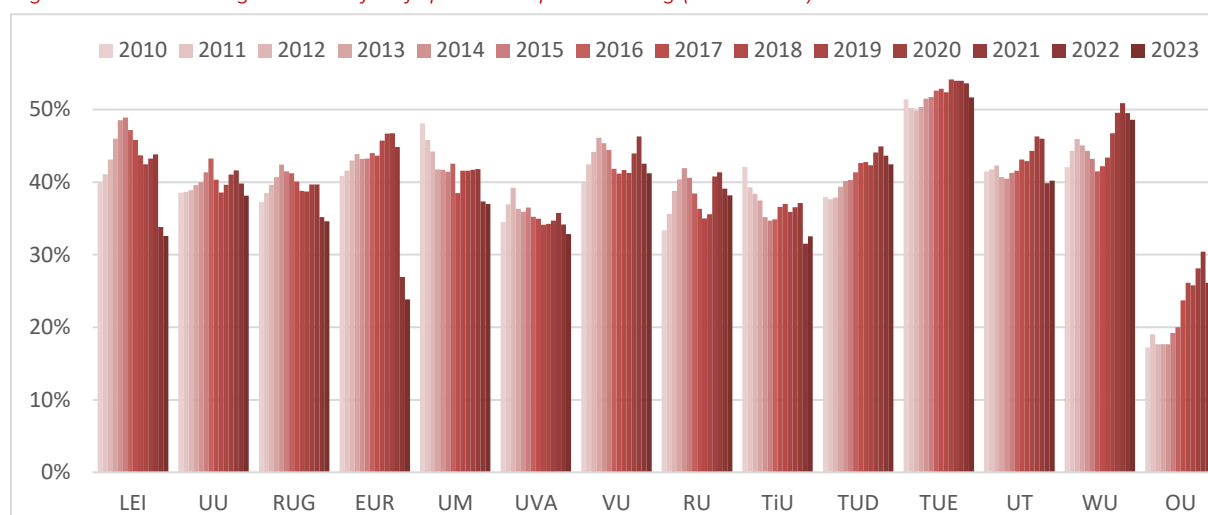
Bron: WOPI-data juni 2024, UNL

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 werkenden op den duur tijd, een ander deel kost evenveel tijd of juist meer. Een voorbeeld is het effect van e-mail, wat voor een snelle onderlinge communicatie zorgt maar ook leidt tot steeds meer communicatie. Het afhandelen van e-mail claimt een steeds groter deel van de werkdag en kan tot extra intensivering leiden. Dit is ook een risico bij andere vormen van digitalisering, zoals online vergaderen of de introductie van AI-systemen, waarbij er nog meer vergaderingen of nog meer testen/taken worden gecreëerd.

2.1.2 Werkgelegenheid naar aanstellingsvorm

Vergeleken met de andere onderwijssectoren is het aantal tijdelijke contracten in het WO nog relatief hoog. Het aantal tijdelijke contracten in de universitaire sector loopt de meeste jaren wel langzaam terug, maar deze ontwikkeling verschilt tussen instellingen. Het lijkt erop dat de verschillen tussen instellingen met name toegeschreven kunnen worden aan het hr-beleid van de universiteit en minder aan externe (wettelijke) factoren. Tijdelijke contracten hebben een negatief effect op de werkdruk van medewerkers. Het brengt onzekerheid met zich mee over een eventuele contractverlenging. De bereidheid om in de ontwikkeling van het werkproces en de ontwikkeling van werkenden te investeren is lager dan voor vaste contracten, 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. Ook zullen zij eerder overwerken en extra taken op zich nemen, wat tot een intensivering van werk leidt. Dit heeft consequenties voor de kwaliteit en duurzaamheid van het werkproces.

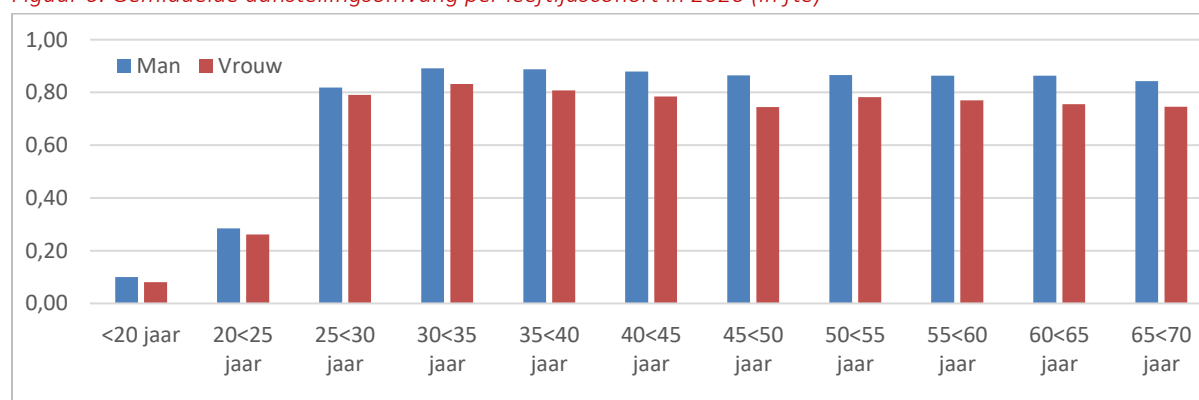
Figuur 5: Ontwikkeling aandeel tijdelijk personeel per instelling (2010-2023)



Bron: WOPI-data juni 2024, 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. 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 positieve 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.

Figuur 6: Gemiddelde aanstellingsomvang per leeftijdscohort in 2020 (in fte)



Bron: Cijfers universiteiten, ABP 2022 (Dashboard data)



Bron: OCW Trends & Cijfers (11 februari 2025)

De gemiddelde aanstellingsomvang (het totale aantal fte gedeeld door het totale aantal werkzame personen) lag het vorige decennium relatief stabiel op 0,85 á 0,86 fte. Dit is omgerekend gemiddeld ongeveer 32 uur per week. Kijken we naar de verdeling van de aanstellingsomvang per deeltijdssklasse, dan valt op dat slechts ongeveer 15 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 studentassistenten-schap naast een studie of deeltijd-promotieplek. 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 erop dat deze leeftijdsgroep niet veel minder uren gaat werken.

2.1.3 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.

Tabel 1: Groei van de werkgelegenheid in fte tussen 2010-2023 per instelling

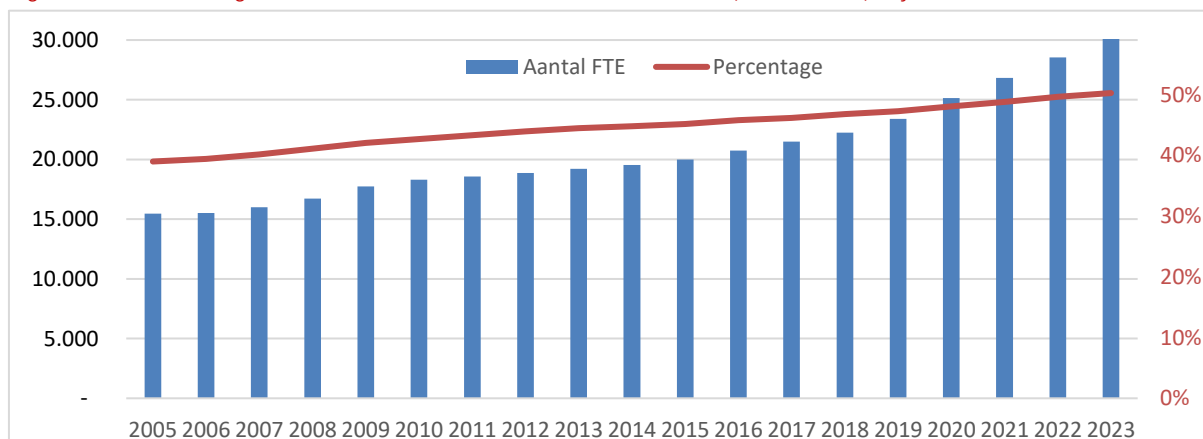
	OU	VU	UT	UU	TiU	TUE	RUG	UM	RUN	WU	UvA	EUR	TUD	LEI
Gemiddelde groei p/jaar	0,9%	1,9%	1,9%	2,1%	2,1%	2,3%	2,3%	2,4%	2,7%	2,7%	3,0%	3,5%	3,5%	3,8%
Totale groei 2010 - 2023	14%	30%	30%	33%	33%	36%	36%	37%	43%	44%	49%	59%	60%	66%

Bron: WOPI-data juni 2024, UNL

2.1.4 Aandeel werkgelegenheid voor vrouwen

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.

Figuur 7: Ontwikkeling van het aantal vrouwen werkzaam in het WO, 2005-2023, in fte



Bron: WOPI-data juni 2024, UNL

Het aantal werkuren vervuld door vrouwen heeft de 50% gepasseerd in 2023, van 39% procent in 2005. In de afgelopen 18 jaar is het aantal FTE vrouwen in dienst van de universiteiten verdubbeld van 15.472 in 2005 naar 30.708 in 2023. Het is de verwachting dat het percentage vrouwen werkzaam aan de universiteit nog verder zal toenemen in de komende jaren. Dit heeft te maken met het grote aantal vrouwelijke studenten, de relatief betere afstudeerprestaties van vrouwen en het groter aantal vrouwelijke promovendi. De afgelopen jaren is ook het aantal vrouwelijke hoogleraren verder toegenomen, juist bij de hoogste functies in het functiegebouw is de achterstand het grootst. Het kan in dit tempo lang duren voordat er sprake is van evenredige vertegenwoordiging in de hoogste functiecategorieën, ook al is dit geen lineaire ontwikkeling maar afhankelijk van vergrijzing en uitstroom. Om op *kortere* termijn een meer inclusieve werkomgeving te worden, is aanvullend beleid noodzakelijk.

2.1.5 Instroom en uitstroom

De instroom van nieuw personeel nam de afgelopen jaren toe, van 15 procent in 2010 oplopend naar 20 procent in 2022. De uitstroom blijft daarentegen bijna gelijk, jaarlijks stroomt ongeveer 16-18 procent uit, bijvoorbeeld omdat het promotietraject ten einde is gekomen of omdat er voor een baan buiten het wo wordt gekozen. 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 om tijd en begeleiding van collega's. Beleid gericht op het behouden van medewerkers en het optimaal inzetten op de ontwikkeling en het bieden van passende functies (Strategisch HRM) kan een deel van de toekomstige vervangingsvraag voorkomen en de druk verlagen rondom werven, selecteren en inwerken van nieuwe collega's.

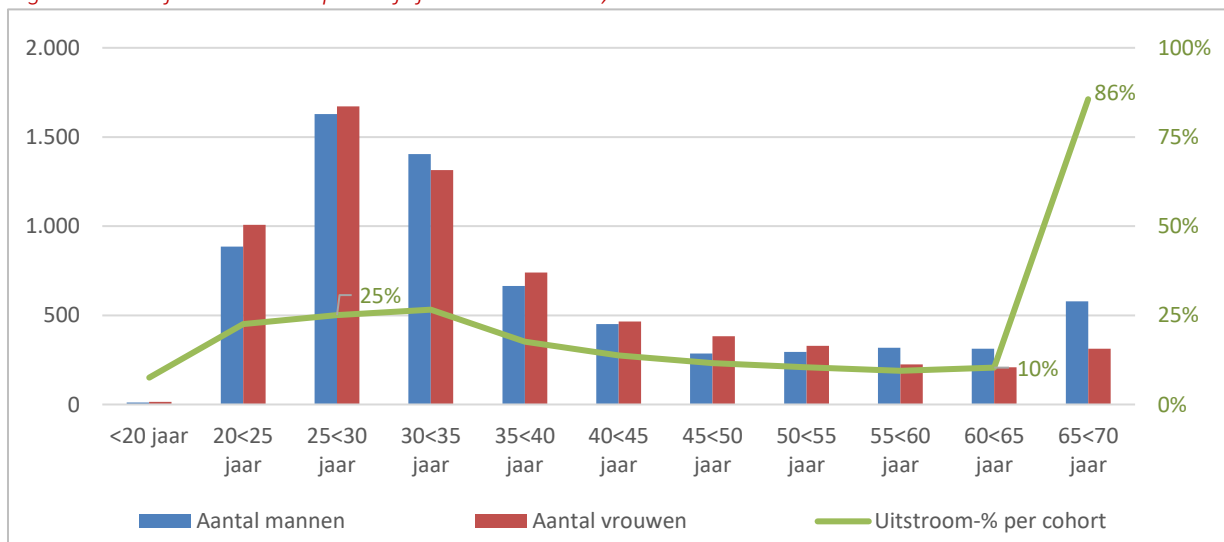
Tabel 2: Jaarlijks percentage instroom en uitstroom van het WO, 2010-2022

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% instroom	15%	16%	15%	15%	17%	16%	18%	18%	18%	20%	24%	21%	20%
% uitstroom	16%	15%	16%	16%	16%	16%	17%	16%	17%	16%	19%	18%	18%

Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur 2021 en ABP Sectorspiegel 2023

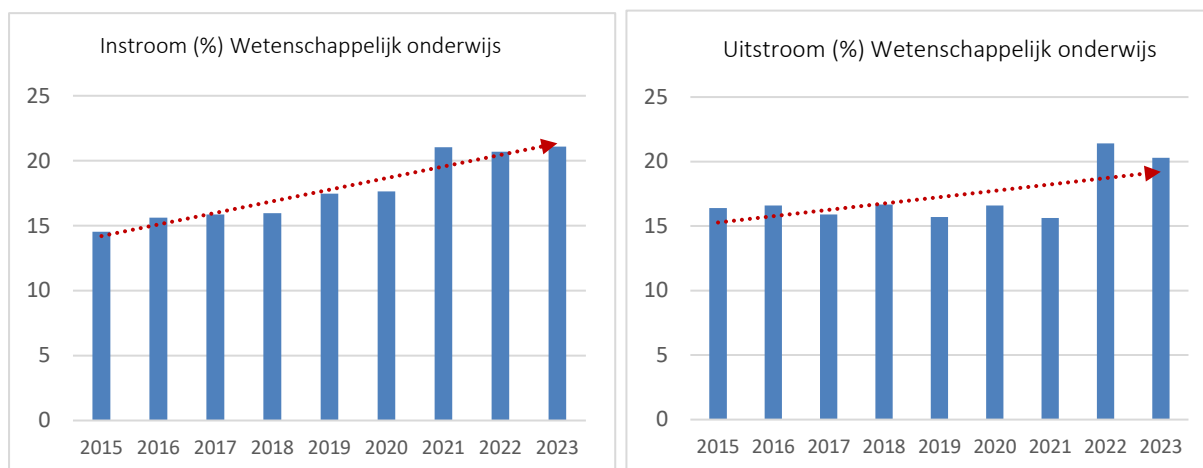
Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is de verwachting dat het steeds lastiger wordt om bepaalde vacatures in de toekomst te vervullen. De opgave kan worden beperkt door uitstroom te voorkomen en medewerkers duurzamer inzetbaar te houden, met bijvoorbeeld aandacht voor de intensivering van werk, overwerk en inclusiviteit. Toch zal de komende jaren het aantal 65-plussers dat uitstroomt toenemen, aangezien de babyboomgeneratie met pensioen gaat. Zij bezitten waardevolle ervaring en kennis, door deze groep optimaal te ondersteunen bij het langer doorwerken, kunnen zij deze kennis en ervaring overdragen en zo een waardevolle bijdrage leveren aan de opgaven rondom de tekorten.

Figuur 8: Jaarlijkse uitstroom per leeftijdscohort in 2020, ABP



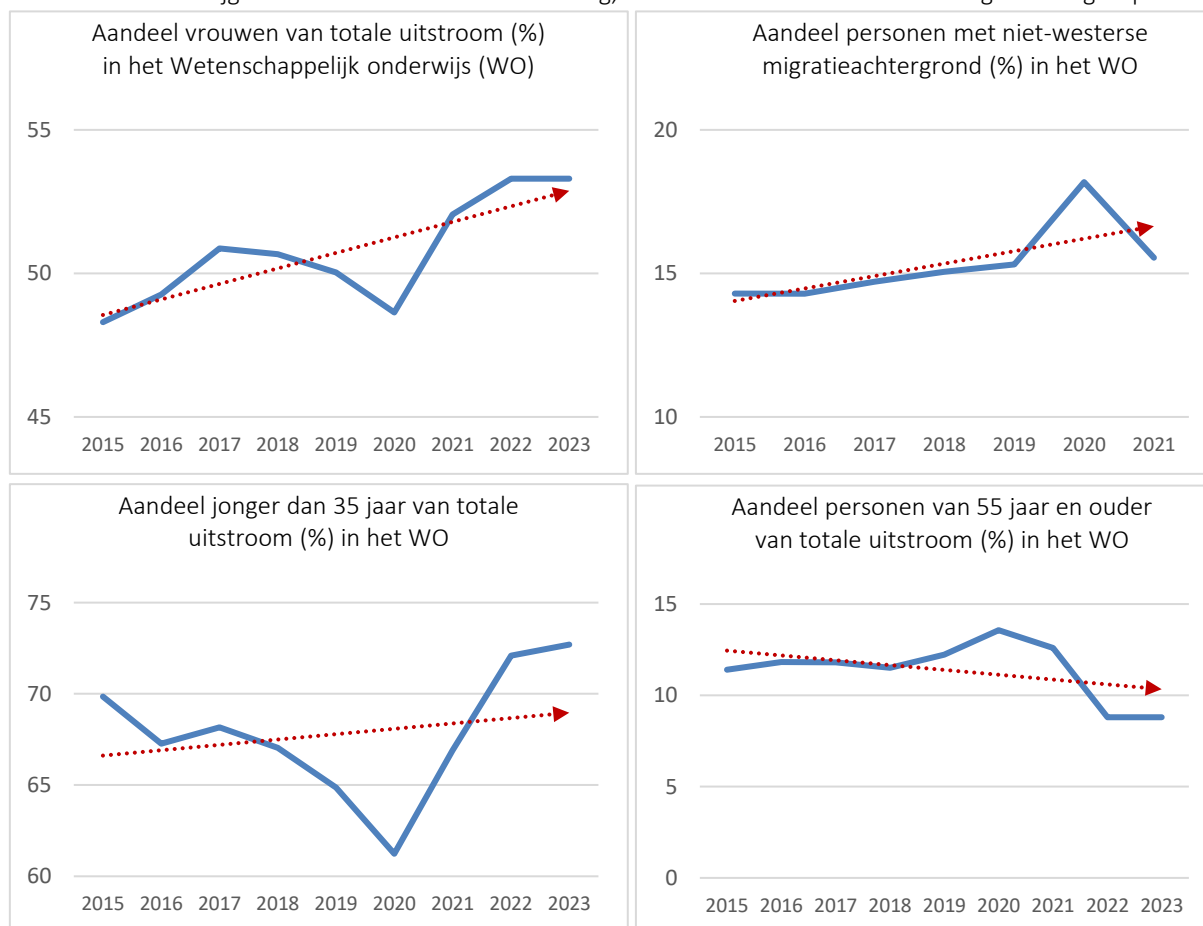
Bron: Cijfers universiteiten, ABP 2022 (Dashboard data)

De in- en uitstroom van personen binnen het wetenschappelijk onderwijs is de laatste jaren sterk toegenomen:



Bron: OCW Trends & Cijfers (11 februari 2025) met trendlijn

Om een beeld te krijgen van de uitstroom-samenstelling, staan hieronder een aantal demografische groepen:



Bron: OCW Trends & Cijfers (11 februari 2025) met trendlijn

Deze grafieken tonen het aandeel van de totale uitstroom. De totale uitstroom neemt toe, daarbovenop neemt het uitstroompercentage van vrouwen, personen met een niet-westerse migratieachtergrond en personen jonger dan 35 jaar de laatste paar jaren verder toe ten opzichte van andere uitstroom-groepen. Je zou verwachten dat met de vergrijzing, juist het aandeel 55+ in de uitstroom toeneemt en aandeel 35- afneemt. Wat de achterliggende reden hiervoor ook is, het is van belang dat er oog is voor de wensen en behoeften van deze groepen. Bijvoorbeeld door te onderzoeken wat de werkomgeving voor hen juist wel of niet aantrekkelijk maakt (o.a. exitgesprekken).

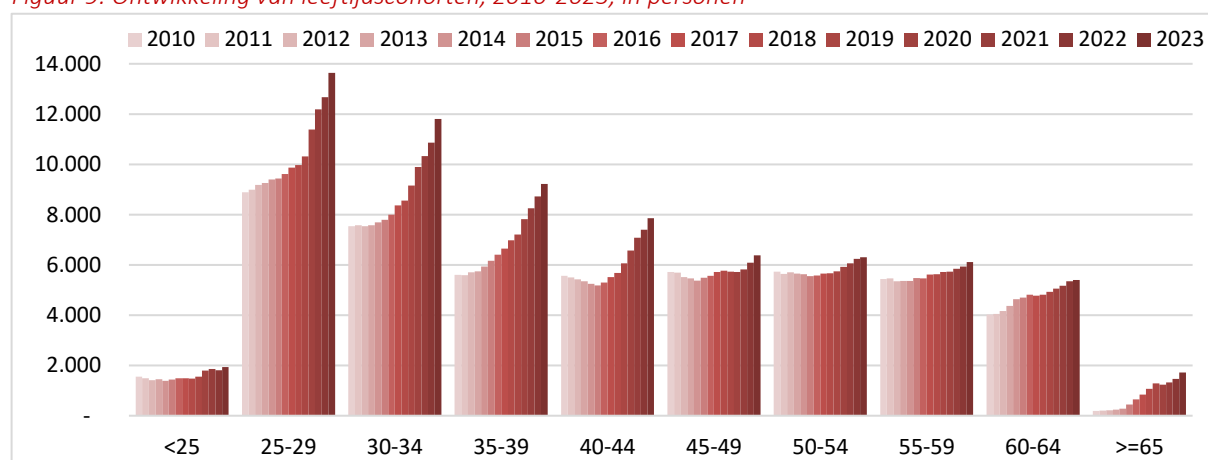
2.2 Kenmerken van het personeel in het wo

Vergeleken met andere sectoren is het aantal actieven in de leeftijd van 63 t/m 66 jaar niet bijzonder groot in het WO. De verschillen tussen de sectoren 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 sectoren. In het WO is het aandeel mannen (ongeveer 60%) in de leeftijdscategorie 63 t/m 66 jaar duidelijk groter dan het aandeel vrouwen (ongeveer 40%), 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.

2.2.1 Personeel in het wo naar leeftijd

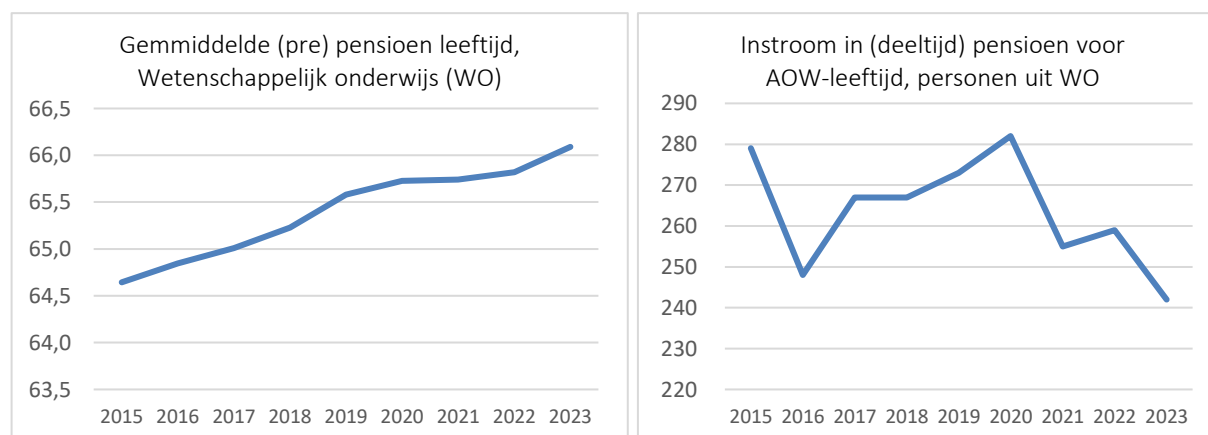
Het aandeel personen in de leeftijd tot 25 jaar is de afgelopen jaren stabiel gebleven op 2% van het totaal. Er is wel een sterke toename te zien in het aantal werknemers dat wordt vervuld door de cohorten van 25-29 en 30-34 jaar. In de periode van 2010 tot 2020 is het cohort 25-29 jaar in omvang het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

Figuur 9: Ontwikkeling van leeftijdscohorten, 2010-2023, in personen



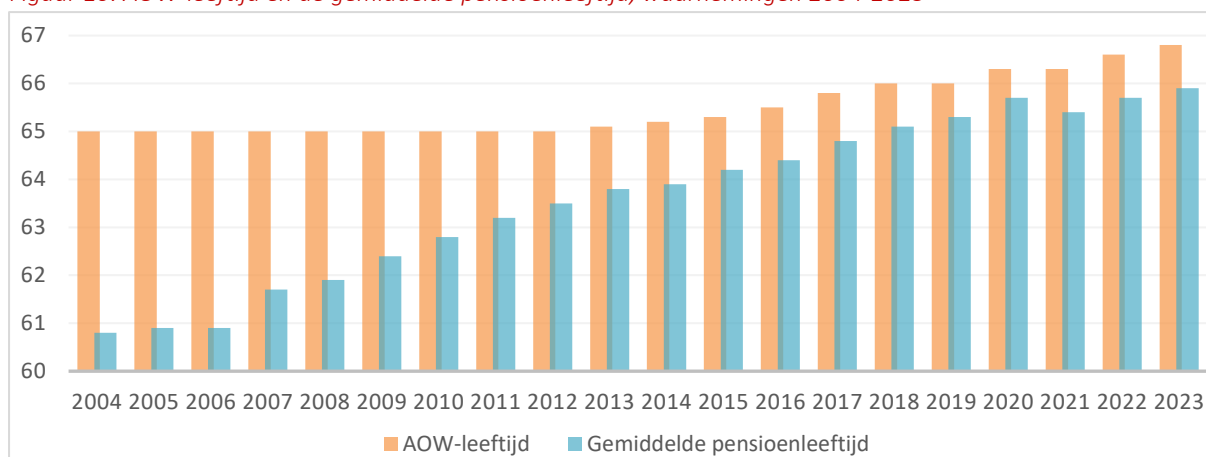
Bron: WOPI-data juni 2024, UNL

Het cohort van 60-64 jaar stijgt vanaf 2010 sterk en beslaat 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. In 2023 werkten er 1.715 werknemers in de leeftijdscategorie 65+. Naar verwachting zal deze leeftijdsgroep de komende vijf jaar verder toenemen. 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.



Bron: OCW Trends & Cijfers (11 februari 2025)

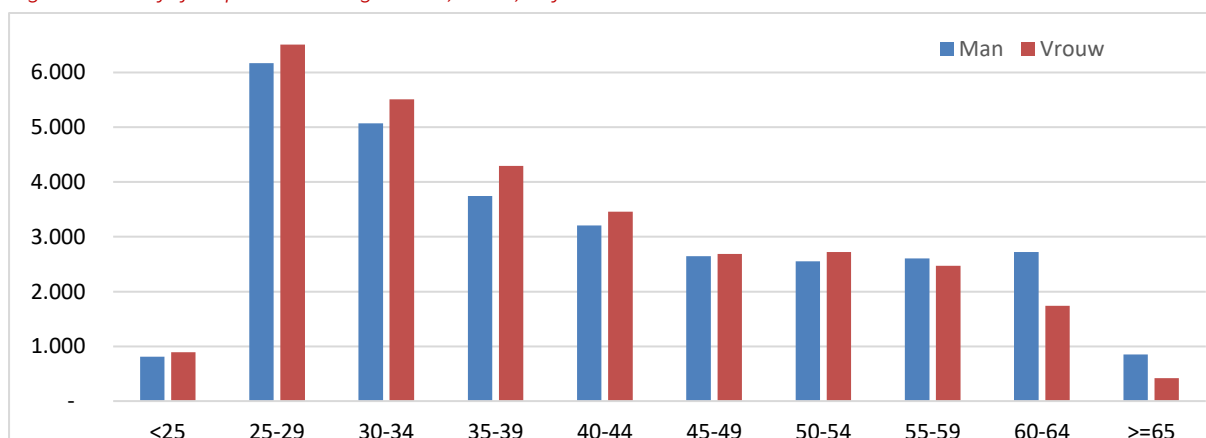
Figuur 10: AOW-leeftijd en de gemiddelde pensioenleeftijd, waarnemingen 2004-2023



Bron: CBS 2024

Opvallend genoeg is de verdeling tussen mannen en vrouwen tot aan het leeftijdscohort 55-59 nagenoeg gelijk. Vrouwen zijn echter gemiddeld genomen jonger dan de mannen binnen het wo. Dit verschil is het duidelijkst zichtbaar in het WP. Van de oudste leeftijdscohorten is het overgrote deel man. De komende jaren zullen veel 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 11: Leeftijdsopbouw naar geslacht, 2023, in fte

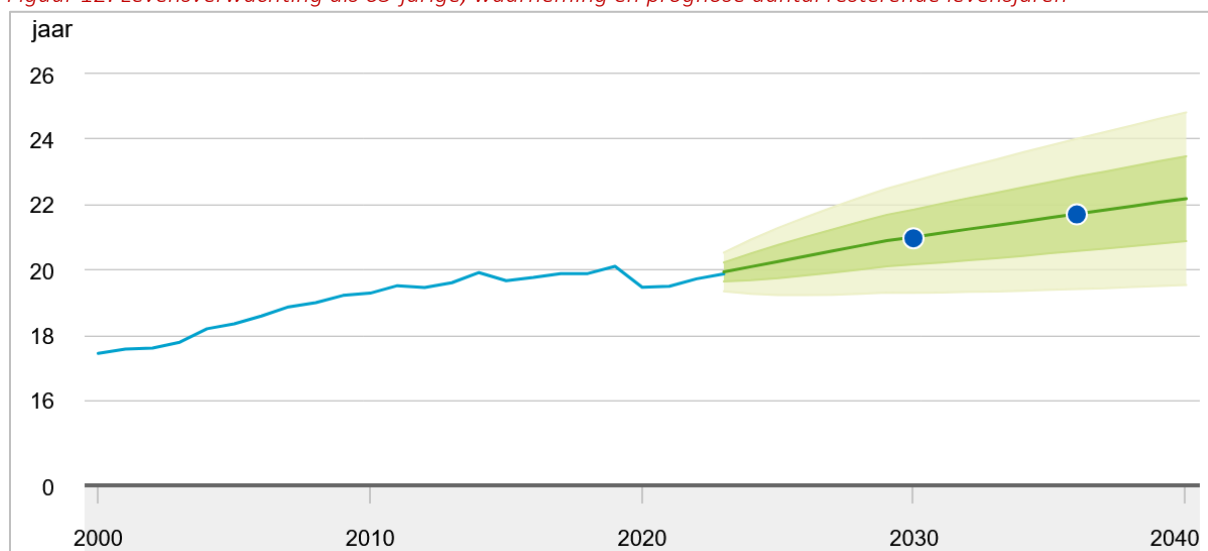


Bron: WOPI-data juni 2024, UNL

Omdat in de leeftijdsopbouw verschillen naar geslacht zichtbaar zijn, pleit dit voor 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 en van hun leven. 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+).

De gemiddelde levensverwachting van 65-jarigen (zie volgende pagina) steeg van 14,3 jaar in 1950, naar 20,1 jaar in 2019. Door de hogere sterfte tijdens de coronapandemie daalde de levensverwachting van 65-jarigen in 2020 en 2021 weer naar 19,5 jaar. In 2022 nam de levensverwachting weer toe naar 19,7 jaar en in 2023 naar 19,9 jaar. Het CBS verwacht dat de gemiddelde levensverwachting van 65-jarigen in 2030 ongeveer 21 jaar zal zijn en rond 2040 ongeveer 22 jaar. Dit betekent dat mensen geboren in 1965 gemiddeld 86 jaar oud zullen worden, voorspelt het CBS. De levensverwachting voor vrouwen is hoger dan voor mannen: in 2023 was het man-vrouw-verschil op 65-jarige leeftijd 2,2 jaar. Omdat de Corona-pandemie de gemiddelde levensverwachting iets heeft verlaagd, heeft het kabinet besloten om de AOW-leeftijd per 2030 niet te verhogen, maar nog een jaar langer gelijk houden. De AOW-leeftijd blijft dus in 2030 net zo hoog als in 2028 en 2029, namelijk 67 jaar en drie maanden.

Figuur 12: Levensverwachting als 65-jarige, waarneming en prognose aantal resterende levensjaren

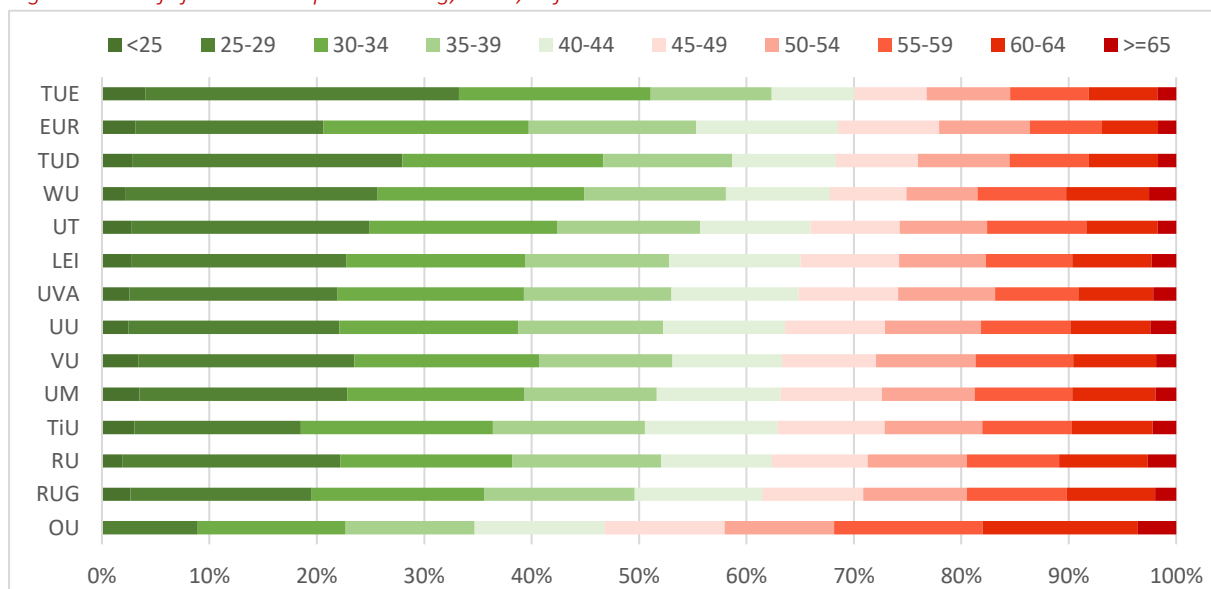


Bron: CBS-data 2024 ([link](#))

2.2.2 Leeftijdscohorten per instelling

De leeftijdsverdeling 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, 53% is ouder dan 44 jaar. Bij de TU Eindhoven is het tegenovergestelde beeld te zien, slechts 30% van het personeelsbestand is ouder dan 44 jaar. Dit geldt ook voor de Erasmus Universiteit (31%), TU Delft (32%) en Wageningen Universiteit (32%) waar een relatief jong personeelsbestand werkzaam is.

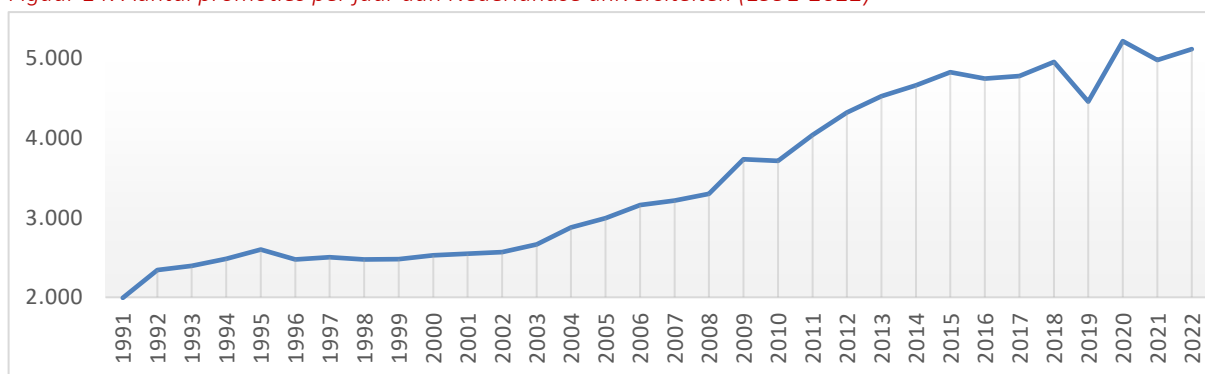
Figuur 13: Leeftijdscohorten per instelling, 2023, in fte



Bron: WOPI-data juni 2024, UNL (zie de bijlagen voor een overzicht van afkortingen)

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 stijging van de gemiddelde pensioenleeftijd (AOW-leeftijd) in de komende jaren.

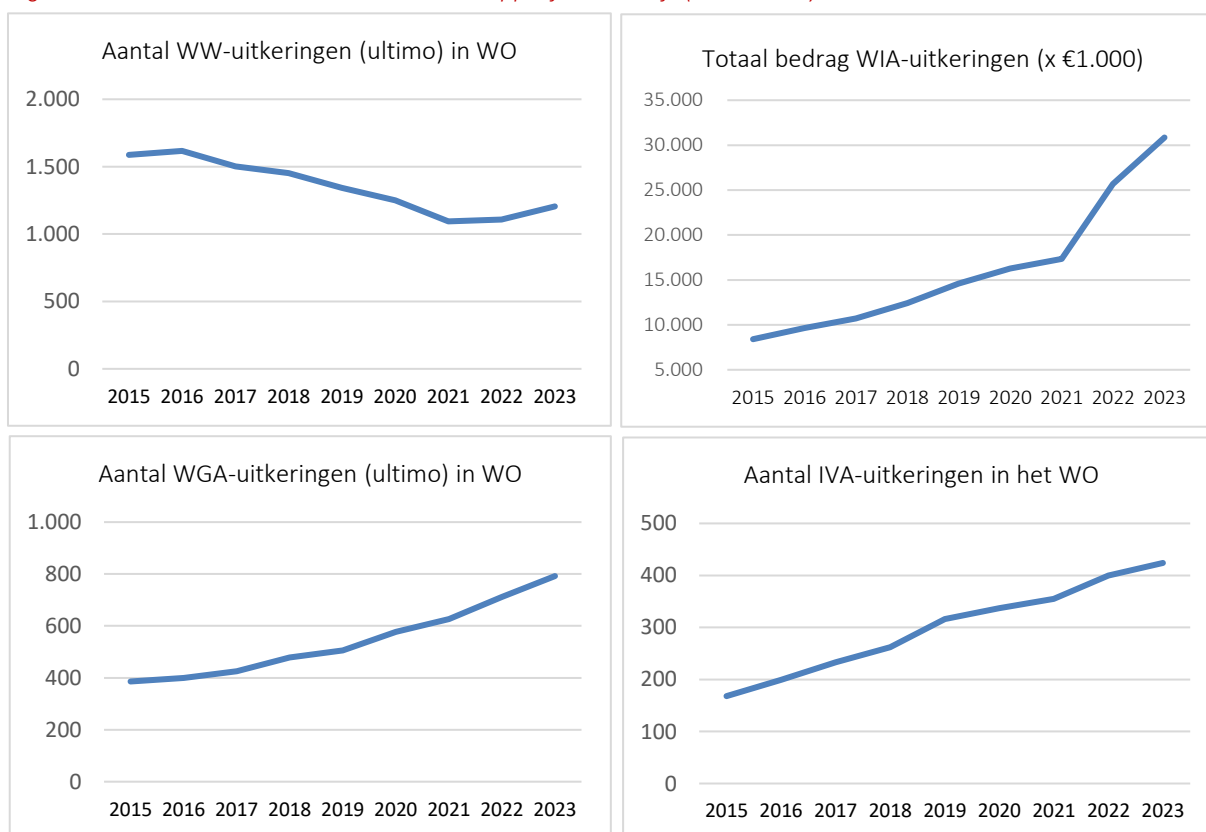
Figuur 14: Aantal promoties per jaar aan Nederlandse universiteiten (1991-2022)



Bron: Onderwijs in Cijfers 2024 ([link](#))

Ieder jaar vinden er weer meer promoties plaats aan Nederlandse universiteiten. In de afgelopen drie decennia is het aantal promoties meer dan verdubbeld: van 1.993 in studiejaar 1991/1992 tot 5.120 promoties in studiejaar 2022/2023. Het aantal promoties bereikte een hoogtepunt in het studiejaar 2020/2021 met 5.219 promoties.

Figuur 15: Ziekte en verzuim in het Wetenschappelijk onderwijs (2015-2023)



Bron: OCW Trends & Cijfers (11 februari 2025)

Als we kijken naar de ontwikkeling van het aantal WW-uitkeringen in het wetenschappelijk onderwijs, dan is een daling zichtbaar, tegelijkertijd is de kostenpost nog steeds vrij hoog (€27 miljoen in 2015 en €24 miljoen in 2023). De WW is voor werkloosheid (geen baan) terwijl de WIA, WGA en IVA er is voor arbeidsongeschiktheid (ziekte). De WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen) is voor mensen die *tijdelijk* of voor *altijd* arbeidsongeschikt zijn, deze kan worden opgedeeld in de WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten) en de IVA (Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten). In het WO neemt zowel het aantal tijdelijke als permanente arbeidsongeschikten toe, waarbij het totaalbedrag aan WIA-uitkeringen in 2023 de €30 miljoen per jaar paseerde.

3 Arbeidsbelasting

Dit hoofdstuk beschrijft hoe gezondheid op verschillende manieren kan worden begrepen, van fysiek tot mentaal. Vanuit de lens van duurzame inzetbaarheid wordt 'gezonder 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 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. Een belangrijk kenmerk is dat het risicovol wordt als de overbelasting langdurig plaatsvindt.

Uit de Sectorrapportage 2024 van UNL blijkt op basis van de data van medewerker tevredenheid onderzoeken (MTO) dat de ervaren werkdruk niet is afgenomen en eigenlijk onverminderd hoog is bij verreweg de meeste Nederlandse universiteiten. Er zijn slechts kleine verschillen waar te nemen in de uitkomsten van de afgelopen jaren. De werkdrukcijfers laten een vrij stabiel beeld zien op organisatieniveau: soms een lichte stijging, soms een lichte daling, maar de gerapporteerde werkdruk neemt de afgelopen jaren niet af. De werkdruk blijkt op alle universiteiten hoger bij wetenschappelijk personeel dan bij het ondersteunend en beheerspersoneel. Ook blijken leidinggevend bij de meeste universiteiten meer werkdruk te ervaren dan andere medewerkers.

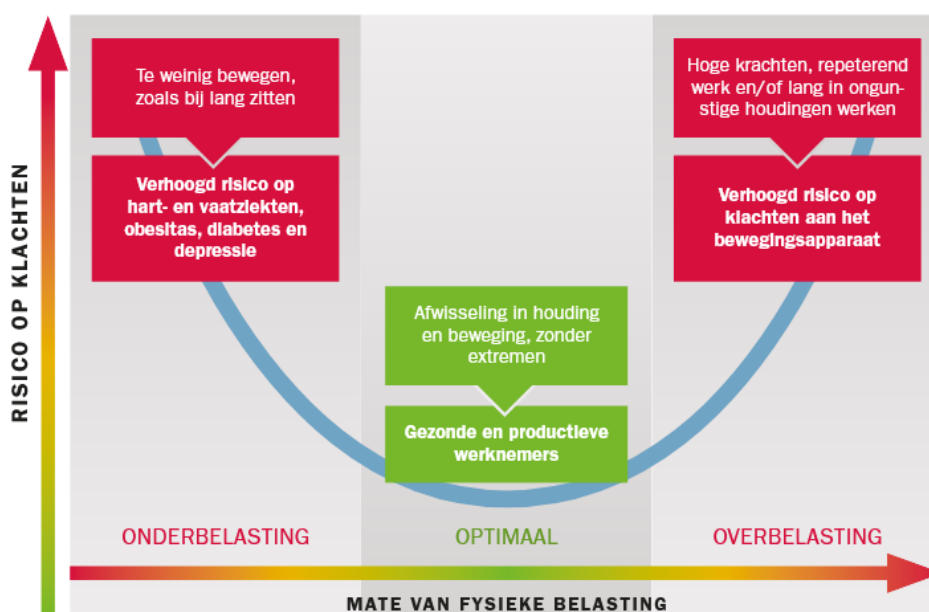
De UNL Sectorrapportage 2024 concludeert verder:

- o dat het steeds lastiger wordt om medewerkers te bereiken via omvangrijke onderzoeken zoals de MTO, dat maakt het meten van werkdruk met behulp van dit bestaande instrument steeds lastiger.
- o dat verschillen op faculteits- of afdelingsniveau over de jaren heen en tussen groepen groter worden, dat maakt het lastig om algemene uitspraken te doen over 'de ervaren werkdruk bij universiteiten'.
- o dat het van belang is om ook andere thema's mee te nemen die samenhangen met werkdruk, zoals leiderschap, sociale steun, ongewenst gedrag, bevlogenheid, en regel- en loopbaanmogelijkheden.

3.1 Fysieke belasting

Fysieke belasting kan leiden tot (verhoogd risico op) gezondheidsklachten en is daarmee een voorspeller voor werkkuitval bij werknemers (TNO/Douwes et al, 2020). De fysieke belasting van werk valt dan ook onder de stressoren volgens het JD-R model. Enerzijds kan hierbij gedacht worden aan fysiek zwaar werk, waarbij een risico op *overbelasting* ontstaat. Denk bijvoorbeeld aan intens beeldschermwerk of maken van veelvuldig herhalende bewegingen. Anderzijds kan er ook sprake zijn van fysieke *onderbelasting*: door bijvoorbeeld lang zitten of staan zonder afwisseling. Zowel *overbelasting* als *onderbelasting* verhogen het risico op gezondheidsklachten.

FIGUUR: Fysieke over- en onderbelasting en de gezondheidsrisico's daarvan.



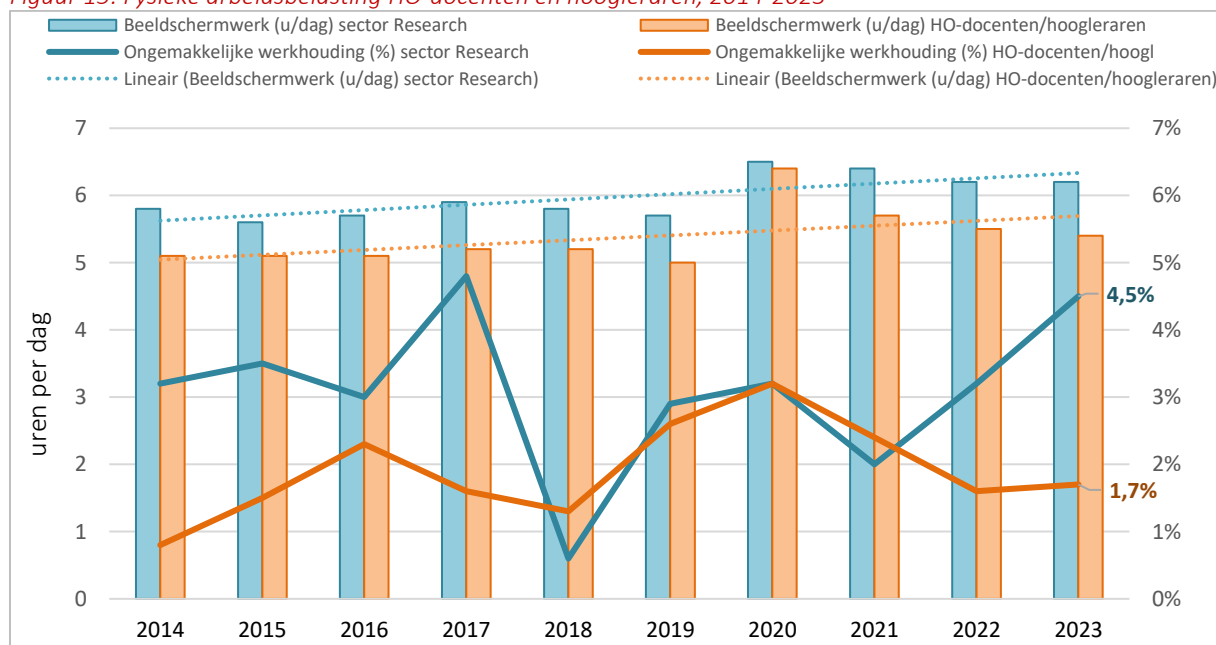
Bron: TNO/Douwes et al., 2020

3.1.1 Fysieke belasting in het wo

Het percentage werknemers dat in een ongemakkelijke werkhouding werkt is tussen 2014 en 2023 toegenomen, maar fluctueert sterk over tijd. Het aantal uren per dag dat werknemers beeldschermwerk verrichten is tussen 2014 en 2023 ook toegenomen. Eerst blijft het vanaf 2014 nagenoeg gelijk tot 2019, om in 2020 omhoog te schieten. Het is de verwachting dat het aantal beeldschermuren en het percentage medewerkers dat in een ongemakkelijke werkhouding werkt niet naar het oude niveau zal dalen, mede ingegeven door het thuiswerken.

Door de aard van het werk in het (wetenschappelijk) onderwijs is in deze sector met name het risico op fysieke *onderbelasting* hoog. Dit heeft te maken met de toename in voornamelijk sedentaire taken (zitten) en in het aantal uren per (werk)dag dat besteed wordt achter een beeldscherm. De opkomst van hybride werken, met de Covid-19 pandemie als katalysator, heeft voor de meeste sectoren geleid tot nieuwe uitdagingen met betrekking tot de fysieke belasting van werk. In het wo wordt veel meer thuisgewerkt dan in andere onderwijssectoren. Ruim driekwart van het personeel in het wo werkte in 2022 tenminste de helft van de tijd thuis. Bijna een derde van de medewerkers werkte in dezelfde periode zelfs *volledig* thuis, en slechts 1 op de 10 medewerkers werkte helemaal *niet* thuis (*Kernrapport Werkonderzoek 2022*).

Figuur 15: Fysieke arbeidsbelasting HO-docenten en hoogleraren, 2014-2023



Bron: NEA van TNO, CBS ([Statline](#)) 2024 (getoond wordt: sector Research en functie HO-docenten/hoogleraren)

3.1.1 Zitten en beeldschermwerk in Nederland

Al vanaf de jaren '60 is het werk steeds meer sedentair (zittend) geworden, onder andere door digitalisering en automatisering, steeds meer mensen krijgen een kantoorbaan. Zittend werk lijkt standaard voor een kantoorbaan, de werkcultuur van zitten aan een bureau of overlegtafel is in bijna alle sectoren zichtbaar en ook de norm binnen de universitaire sector. We weten al heel lang dat zitten schadelijk is, toch zijn we vanaf 2015 nóg meer zittend gaan werken. Dit heeft te maken met de werkinrichting (structuur) maar ook met de werk cultuur. De intensivering van werk maakt dat er langere uren zittend doorgebracht worden, met minder pauze, beweging en ontspanning.

In 2021 brachten Nederlandse volwassenen van 18 t/m 64 jaar gemiddeld 9,6 uur per dag zittend door. In geen enkel ander land zit zo'n groot deel méér dan de kritische grens van 8,5 uur op een gemiddelde dag, namelijk 26% van de bevolking van 15 jaar en ouder. Gemiddeld in EU-landen is dat 11% van de bevolking van 15 jaar en ouder. Daarmee is Nederland 'Europees Kampioen zitten' (TNO, 2024, [link](#)). Op een werkdag zitten we gemiddeld 10,1 uur, en dat is langer dan op een weekenddag (8,4 uur). Gemiddeld 4,5 uur van deze zittijd vindt plaats op het werk, en nog eens 1 uur hiervan is woon-werkverkeer (ondanks de toename in thuiswerken). En voor werkenden in het onderwijs is de gemiddelde zittijd tijdens het werk hoger dan gemiddeld, met 4,6 uur zitten gedurende werktijd. Tijdens en na de Covid-19 pandemie is de gemiddelde zittijd bovendien structureel toegenomen in Nederland.

Deze zorgbarende ontwikkeling benadrukt het belang van goede ergonomische voorzieningen op de werkplek. Een goed beeldscherm, stoel en werkhouding zijn hierbij cruciaal. Op de werkplek zelf kan een werkgever zorgen voor de nodige ergonomische voorzieningen. Wanneer medewerkers (veel) thuiswerken hebben ze echter vaak geen thuiswerkplek die voldoet aan alle ergonomische eisen (SoFoKleS, Hybride werken in het WO, 2021).

Zitten vormt een gezondheidsrisico als er zonder actieve onderbrekingen langere periodes aaneengesloten wordt gezeten, of als er in totaal veel uren zittend worden doorgebracht gedurende de dag. Waar de grens precies ligt verschilt per persoon en is bovendien eerder bij mensen die weinig bewegen. Maar de risico's lopen snel op rond de acht à negen uur zitten per dag. En dit is eerder regel dan uitzondering voor veel mensen werkzaam in het WO.

Wat is zitten?

TNO spreekt van 'zitten' of 'sedentair gedrag' bij activiteiten in zittende of (half)liggende houding waarbij we wakker zijn, met een laag energieverbruik van maximaal anderhalf keer het energieverbruik in rust (1,5 MET). Onderzoek van de Gezondheidsraad laat zien dat meer dan 8 uur per dag zitten leidt tot 74% meer kans op hart- en vaatziekten en 27% meer kans op vroegtijdig overlijden, in vergelijking met minder dan 4 uur per dag zitten. Verder is aangetoond dat langdurig zitten het risico verhoogt op het krijgen van diabetes type II, depressieve klachten, bepaalde typen kanker, en het metabool syndroom. Dit is een verzameling van klachten rondom de stofwisseling, zoals overgewicht, verhoogde bloedsuikerwaarde, verhoogd cholesterol en verhoogde bloeddruk. Ook overgewicht is een toenemend probleem waar ongeveer de helft van alle Nederlandse volwassenen mee zit.

Het is lastig om de kosten die zit-gerelateerde klachten met zich meebrengen te kwantificeren, zeker als het gaat om de werkgeverskosten gerelateerd aan ziekte en uitval op sectorniveau. TNO heeft wel een inschatting van de directe zorgkosten (kosten direct gemaakt aan gezondheidszorg) veroorzaakt door langdurig zitten. Deze kosten worden landelijk geraamd op ongeveer 1,23 miljard euro per jaar, maar liggen waarschijnlijk nog hoger aldus TNO.

3.2 Psychosociale arbeidsbelasting

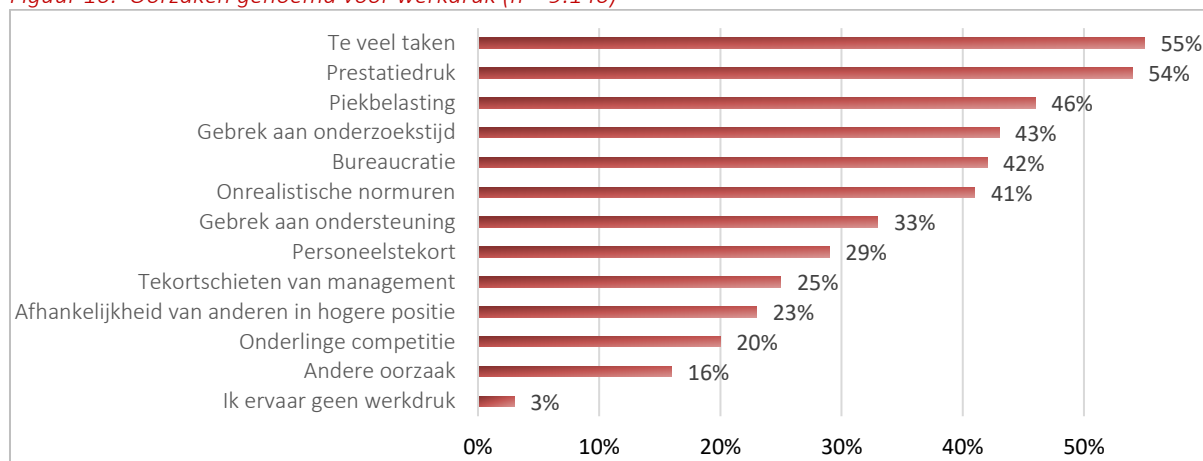
De Arbowet (artikel 3 lid 2 en artikel 2.15 1e en 2e lid van het Arbeidsomstandighedenbesluit) verplicht werkgevers om maatregelen te nemen ter voorkoming of beperking van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). PSA wordt in de Arbowet onder andere gerelateerd aan bronnen die in de arbeidssituatie stress teweegbrengen. PSA omvat zaken als gebrek aan autonomie (regelmogelijkheden), taakeisen, emotionele belasting, cognitieve belasting (moeilijkheidsgraad) maar heeft ook betrekking op ongewenst gedrag (pesten, discriminatie, intimidatie, seksuele intimidatie en agressie en geweld). Dit gaat zowel om *intern* ongewenst gedrag door collega's of leidinggevendenden als *extern* ongewenst gedrag door bijvoorbeeld leerlingen of ouders, en *online* bedreigingen door onbekenden.

De primaire verantwoordelijkheid voor de aanpak van PSA en het waarborgen van een gezonde en veilige werkomgeving ligt bij de werkgever. Ook al is er geen overkoepelend totaaloverzicht van alle PSA-indicatoren voor het wo, er valt voldoende te concluderen op basis van onderzoeken zoals de NEA. De rapportage 'Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten 2024' van de Arbeidsinspectie, onder het wetenschappelijk personeel, stelt:

- Universiteiten geven op diverse manieren invulling aan het arbobeleid op het gebied van PSA maar inzicht in de oorzaken is beperkt, een geïntegreerde aanpak ontbreekt en borging in de organisatie blijkt lastig.
- Werkdruk wordt door velen ervaren. Er is echter geen inzicht in arbeidstijden, terwijl werknemers overuren rapporteren en extra taken uitvoeren buiten en boven het functieprofiel.
- 54% van alle respondenten heeft zelf in de afgelopen twee jaar ongewenst gedrag ondervonden.
- De belangrijkste oorzaken van psychosociale arbeidsbelasting zijn: de wijze van financiering van onderzoek en onderwijs, te veel taken, prestatiedruk, en ambities van zowel individuen, als faculteiten en universiteiten. De hiërarchische structuur en leidinggevendenden spelen een centrale rol als het gaat om ongewenst gedrag.
- Universiteiten nemen veel maatregelen, maar werknemers zijn er beperkt bekend mee en maken er beperkt gebruik van. Maatregelen met een bronaanpak worden als meest effectief gezien bij werkdruk.
- Er wordt weinig gemeld bij vertrouwenspersonen en officiële klachten worden nagenoeg niet ingediend.
- De opvolging van de door de Arbeidsinspectie meegegeven aandachtspunten in 2021 blijkt 'marginaal.'

Een teveel aan taken wordt door meer dan de helft van de respondenten (55%) genoemd als belangrijkste onderliggende oorzaak van werkdruk, gevolgd door prestatiedruk (54%) en piekbelasting (46%). Slechts 3% van alle respondenten gaf aan zelf geen werkdruk te ervaren en geen oorzaken te kunnen noemen. Van de respondenten gaf 15% nog een andere oorzaak te zien van werkdruk. De meest genoemde andere oorzaak van werkdruk bleek de eigen ambitie, men vindt het moeilijk om nee te zeggen om geen carrièrekansen mis te lopen.

Figuur 16: Oorzaken genoemd voor werkdruk (n = 9.140)



Bron: Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten 2024, Nederlandse Arbeidsinspectie (onder WP en niet OBP)

Uit de interviews die de arbeidsinspectie heeft gehouden, blijkt dat de werkdruk van WP en OBP 'communicerende vaten' zijn. Als het OBP teveel werk heeft, dan wordt het WP belast met extra taken en verantwoordelijkheden. Maar ook andersom, als het WP teveel werk heeft, dan wordt er weer meer ondersteuning belegd bij het OBP.

Figuur 17 is een conceptueel model met daarin de samenhang tussen verschillende oorzaken van werkdruk die uit het onderzoek van de Arbeidsinspectie naar voren zijn gekomen. Er is onderscheid gemaakt tussen oorzaken op macro-niveau (contextfactoren zoals de financiering en studentenaantallen), meso-niveau (organisatiefactoren zoals hoge taakeisen en administratieve last) en micro-niveau (zoals persoonlijke gedrevenheid). Deze oorzaken zijn schematisch gerelateerd aan subjectieve en objectieve vormen van werkdruk, zoals uitputting en overuren:

Figuur 17: Conceptueel model werkdruk op universiteiten



Bron: Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten 2024, Nederlandse Arbeidsinspectie

3.2.1 Psychische vermoeidheid: docenten en hoogleraren

Aan de hoge werkdruk liggen verschillende elementen aan ten grondslag, waaronder taakeisen en regeldruk, maar ook emotionele belasting en ervaren sociale veiligheid. 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.

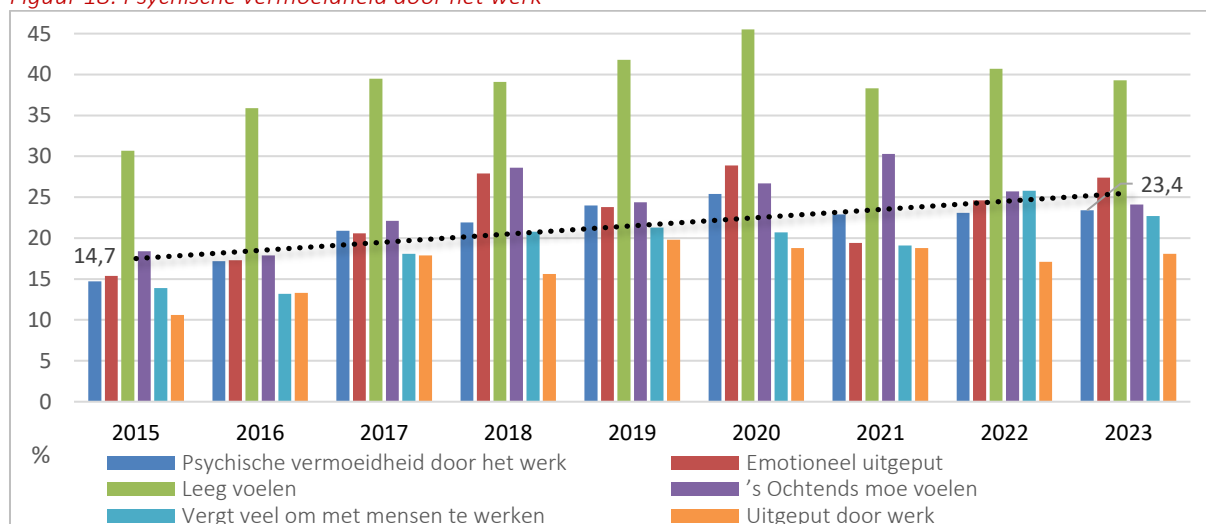
Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, 2022) blijkt dat zo'n 50 procent van de medewerkers in het wo ervaart dat zij heel veel werk moeten doen. Ongeveer 30 procent vindt bovendien dat het vereiste werktempo ook erg hoog is. Een significant grote groep medewerkers vindt daarmee de taakeisen (heel) erg hoog.

Psychische vermoeidheid door het werk (burn-outklachten) wordt in de NEA gemeten aan de hand van vijf vragen:

- 1 Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk.
- 2 Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.
- 3 Ik voel me moe als ik 's morgens opsta en geconfronteerd word met mijn werk.
- 4 Het vergt heel veel van mij om de hele dag met mensen te werken.
- 5 Ik voel me compleet uitgeput door mijn werk.

De antwoordmogelijkheden hierbij zijn: nooit, enkele keren per jaar, maandelijks, enkele keren per maand, wekelijks, enkele keren per week of elke dag. Als iemand gemiddeld op de vijf vragen enkele keren per maand of vaker antwoordt, dan worden deze gevoelens van vermoeidheid en uitputting aangemerkt als psychische vermoeidheid door het werk. Als we kijken naar de cijfers over HO-docenten en hoogleraren in de NEA 2024, dan zien we toename van de psychische vermoeidheid door werk. Ondanks een tijdelijke piek in Coronajaar 2020, is de trend van toenemende psychische vermoeidheid duidelijk zichtbaar in de trendlijn, met een toename van bijna tien procentpunt van 14,7% in 2015 naar 23,4% in 2023. Naast de toenemende werkdruk ervaren medewerkers in het wo ook meer emotionele belasting. Ongeveer een derde van het personeel voelt zich na een werkdag volledig uitgeput en heeft behoefte om na het werk even met rust gelaten te worden (*Kernrapport Werkonderzoek 2022, ICTU*).

Figuur 18: Psychische vermoeidheid door het werk



Bron: NEA van TNO, CBS ([Statline](#)) 2024 (getoond wordt: functie HO-docenten en hoogleraren)

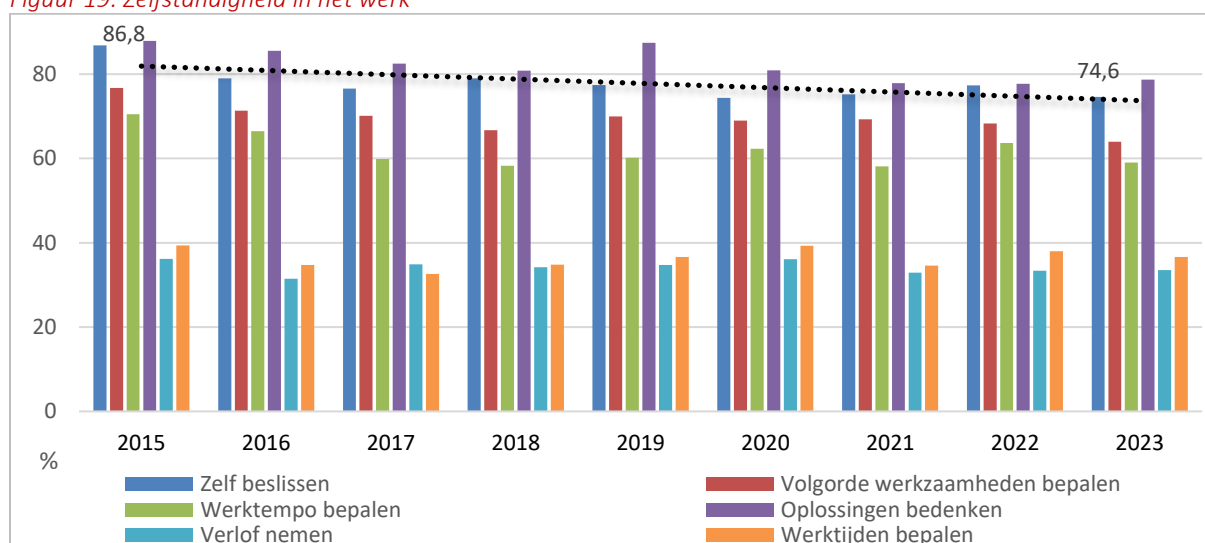
3.2.2 Zelfstandigheid in het werk

Zelfstandigheid in het werk is een gewaardeerde en belangrijke hulpbron. Tussen 2014 en 2023 geven werknemers aan de meeste autonomie te ervaren in het zelf bedenken van oplossingen. Zij ervaren de minste autonomie bij het opnemen van verlof wanneer de werknemer dit zelf wil. Bijna de helft van de werknemers geeft aan extra hard te werken en heel veel werk te doen. Het wetenschappelijk personeel ervaart daarbij meer werkdruk dan het ondersteunend en beheerspersoneel, maar ook zij ervaren relatief veel werkdruk. Daarnaast ervaart WP met een vast contract meer werkdruk dan WP met een tijdelijk contract. Verder ervaart ongeveer vier op de tien

medewerkers regeldruk, bijvoorbeeld door veel tijd kwijt te zijn aan het invullen van formulieren en systemen en aan het voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie.

Als we kijken naar de laatste cijfers in de NEA (voor de functie Docenten en hoogleraren hoger onderwijs) dan zien we dat alle indicatoren van zelfstandigheid in het werk dalen. De trendlijn voor de indicator 'Zelf beslissen' is gebaseerd op de Enquêtevraag: Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert? De antwoordcategorieën zijn daarbij Ja, regelmatig; Ja, soms; Nee. Cijfer betreft het percentage werknemers met de antwoordcategorie: Ja, regelmatig. We zien dat dit percentage gestaag met bijna met negen procentpunt daalt van 86,8% in 2015 naar 74,6% in 2023. Dit is een daling van de belangrijke hulpbron 'Professionele autonomie' die kan bijdragen aan het verlagen van werkdruk door de ruimte te bieden zelf over de uitvoering van het werk te beslissen. Andere aspecten van de professionele autonomie dalen ook: Volgorde werkzaamheden bepalen, Werktempo bepalen, Oplossingen bedenken, en Verlof nemen. Alleen de indicator Werktijden bepalen blijft gelijk, ondanks dat het hybride werken zou moeten leiden tot meer vrijheid om de werktijden te bepalen is deze indicator voor docenten niet gestegen.

Figuur 19: Zelfstandigheid in het werk



Bron: NEA van TNO, CBS ([Statline](#)) 2024 (getoond wordt: functie HO-docenten en hoogleraren)

PSA kan de productiviteit op diverse manieren beïnvloeden. Burn-out of depressie kenmerken zich door gebrek aan energie, vermoeidheid, concentratiegebrek, verlies van overzicht en een verminderde inzet en flexibiliteit. Er worden meer fouten gemaakt, minder goede beslissingen genomen en werkrelaties komen onder druk te staan. Dit beïnvloedt weer de werkkwaliteit. PSA kan ook leiden tot *presenteïsme*, waarbij werknemers wel aanwezig zijn en zich niet ziek melden, maar niet of nauwelijks productief zijn, of zelfs contra-productief. Werknemers die onder aanhoudende psychosociale arbeidsbelasting leiden, lopen zeven keer zo veel kans om emotioneel uitgeput te raken en hebben twee keer zo veel kans op een slechtere gezondheid dan collega's die hier niet onder leiden.

3.2.3 Taakeisen en regeldruk

Het gebrek aan ondersteuning, intrinsieke en extrinsieke prestatiedruk en taken in het primaire onderwijsproces worden ook veel genoemd als bron van intensivering. 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 medewerkers 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. De tijd en energie die daardoor in deze werkzaamheden gaan zitten gaat vaak ten koste van de belangrijkste taak van het personeel, het doen van onderzoek, het geven van onderwijs of het ondersteunen daarvan.

Figuur 20: Ervaren regeldruk in het wo



Bron: SoFoKleS 2020

We zien dat een behoorlijk groot aandeel van het personeel in het wo (veel) last heeft de regels en richtlijnen. Dit geldt voor de leidinggevendenden duidelijk vaker dan voor het wetenschappelijk personeel, die er weer meer last van hebben dan het onderwijsondersteunend personeel. Ook oudere medewerkers ervaren over het algemeen meer regeldruk dan jongere medewerkers. (ICTU werkdruk en uitputting)

Naast de ervaren regeldruk worden ook de scheve docent-student ratio en een tekort aan, met name vaste, wetenschappelijke staf genoemd als oorzaken voor de hoge ervaren werkdruk (De Jonge Akademie). Voor het WP speelt bovendien de sterke toename van het aantal dissertaties en wetenschappelijke publicaties een mogelijke rol. In 20 jaar tijd is het aantal dissertaties meer dan verdubbeld. Het aantal wetenschappelijke publicaties per jaar groeide in die periode met 50% (Sectoranalyse WO). Dit alles duidt op een significante intensivering van het werk.

3.2.4 Overwerk en arbeidstijden

Op basis van de Arbowet en de Arbeidstijdenwet heeft de Nederlandse Arbeidsinspectie 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 nog te 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 hebben universiteiten onvoldoende 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, aldus de inspectie.

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/OR afgestemd te worden. De inspectie schrijft verder:

- o Veel van de (voorgenomen) beleidsmaatregelen ten aanzien van werkdruk zijn gericht op het individu in plaats van de oorzaak. Er wordt niet op een systematische manier gekeken of de te treffen maatregelen

aansluiten bij de achterliggende bronnen 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.

- o 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 ervaren werkdruk eerder toe te nemen dan af te nemen.
- o 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 bezuinigingen en 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.
- o Planning: De Jonge Akademie constateert dat het onderwijsjaar bij Nederlandse universiteiten uitzonderlijk lang en vol is, zo blijkt ook uit een vergelijking met andere universiteiten in Europa. Hoewel de jaarindeling varieert tussen verschillende Nederlandse universiteiten ligt het gemiddelde aantal onderwijsweken in Nederland met 30 weken forst hoger dan het gemiddelde van 24,5 week onder een steekproef van universiteiten in het buitenland. Ook zijn er bij Nederlandse universiteiten gemiddeld meer tentamenperiodes en meer herkansingsperiodes. Het gevolg van deze intensieve jaarindeling is dat kerntaken die horen bij het onderwijs bijna het hele jaar tegelijkertijd aandacht vragen van medewerkers. Hierdoor vallen andere taken die ook tot de functie behoren (onderzoek, publiceren) buiten werktijd. Daarnaast is er onvoldoende ruimte om te herstellen van de piekbelasting.

3.2.5 Complexiteit van werk

De structurele overvraging bij het OBP zorgt voor een toename van administratieve en organisatorische taken bij het WP, waaronder digitale administratie en andere vormen van verantwoording rondom onderwijs en onderzoek. In de Rapportage WOinActie wordt daarnaast ook bepleit om een betere balans te vinden in de waardering van de prestaties op het kerndomein onderwijs versus het kerndomein onderzoek. Deze disbalans kan een bron van werkdruk vormen, omdat de onderwijstaken steeds directe aandacht vragen maar minder worden gewaardeerd en het onderzoekswerk steeds wordt uitgesteld en deels in eigen tijd plaats vindt, terwijl de waardering voor onderzoekprestaties groter is. Hierdoor worden medewerkers nog meer geprikkeld buiten werktijd door te gaan. Het kerndomein onderzoek kent ook pieken in de belasting door deadlines, subsidiekansen en promotietrajecten.

3.2.6 Sociale veiligheid

Sociale veiligheid en inclusiviteit zijn van essentieel belang, niet alleen voor een gezonde werkomgeving maar ook voor de functie van universiteiten als kennisorganisaties. Juist in een omgeving waar onderwijs wordt gegeven, is een gevoel van veiligheid essentieel, omdat het direct effect heeft op de mate van kennisoverdracht. Ook in een omgeving waar onderzoek wordt gedaan, is een gevoel van veiligheid essentieel, omdat onderzoek vergt dat men elkaar durft te bevragen, het veilig is om te bespreken, en nieuwe kennis en ervaring ingebracht kunnen worden. Daarmee heeft sociale onveiligheid directe consequenties voor de kwaliteit van het primaire proces van de universiteit. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat fouten maken en bespreken 'veilig' is, ongeveer een kwart is het er niet mee eens noch mee oneens, voor ongeveer een zesde is het niet veilig:

Tabel 3: 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

Nederlandse universiteiten hebben expliciet een aantal waarden aan een sociaal veilige werkomgeving verbonden, waaronder integriteit, gelijkwaardigheid, respect, en openheid. De consequenties voor medewerkers met werkgerelateerde stress in reactie op ongewenst gedrag kunnen zeer groot zijn. Niet alleen voor de direct betrokkenen maar ook voor omstanders of zelfs toekomstige collega's die er slechts over horen en er zelf geen getuige van zijn geweest.

Het (langere tijd) blootstaan aan PSA kan verschillende consequenties hebben:

- o **Lichamelijk:** door een ongezond hoge of langdurige aanwezigheid van adrenaline en cortisol in het bloed kan een hoge bloeddruk ontstaan, maar ook hartkloppingen, hyperventilatie, slaapproblemen als gevolg.
- o **Mentaal:** vergeetachtigheid, concentratieproblemen, kortstondige hoofdpijn of terugkerende migraine.
- o **Sociaal:** onzekerheid, achterdochtigheid, lagere betrokkenheid, agressiviteit, impulsiviteit en slordigheid.

Deze effecten kunnen voor sommigen totaal onopgemerkt plaatsvinden, bijvoorbeeld als de stress zeer langzaam toeneemt en uiteindelijk normaal wordt gevonden. Ook kunnen de effecten bij verschillende personen zich totaal verschillend manifesteren, afhankelijk van de mentale, fysieke en sociale achtergrond en veerkracht. Maar ook al naar gelang de beschikbare hulpbronnen binnen en buiten de werkplek, ervaringen uit het verleden of trauma's. De bovengenoemde lichamelijke, mentale en sociale consequenties van psychosociale arbeidsbelasting hebben een direct effect op gezondheid, duurzame inzetbaarheid en productiviteit van werkenden, met mogelijk gevolg:

- o meer ziekteverzuim en langdurige uitval;
- o een hogere uitstroom van werkenden;
- o een lagere productiviteit en effectiviteit;
- o een lagere kwaliteit van dienstverlening;
- o een hogere kans op ongevallen en fouten;
- o minder werkplezier en een lagere motivatie;
- o beperkte innovatie, minder creativiteit en meer risicoaversie.

3.2.7 Inclusie en diversiteit

Een inclusieve werkomgeving biedt iedereen de gelegenheid het beste uit zichzelf te halen, door zichzelf te laten zien en van anderen te leren. Dit is waardevol voor alle organisaties waar mensen samenwerken, maar voor onderwijsinstellingen en bij uitstek voor universiteiten waar onderwijs en onderzoek hand in hand gaan, is een inclusieve werkomgeving essentieel. Het raakt immers aan de kern van wat een universiteit beoogt. Door als universiteit een afspiegeling te zijn van de samenleving, kunnen zij optimaal bijdragen aan die samenleving. Binnen het onderwijs delen docenten niet alleen maar kennis, maar zijn zij ook een rolmodel. Met hun voorbeeldgedrag laten zij zien hoe zij in het leven staan en welke waarden zij huldigen. Daarmee dragen docenten bij aan de emancipatie en bredere ontwikkeling van studenten tot volwaardige burgers. Ook binnen het onderzoek wordt gewerkt vanuit de eigen kennis en ervaring, door zich in te leven in de ander en de eigen vooronderstellingen te kennen. Pluriformiteit van kennis, ervaring en levenshouding is onmisbaar om het beste uit zowel onderwijs als onderzoek te halen. Juist binnen een universiteit is het van essentieel belang dat er oog is voor een inclusieve cultuur, waar gelijkwaardige pluriformiteit mogelijk is en voorgeleefd wordt, waar mensen open durven te zijn over wie zij zijn, wat zij kennen en begrijpen, wat zij (niet) zeker weten, en welke ervaringen hen gevormd hebben.

Als universiteiten vertrekken vanuit het idee van persoonlijke verantwoordelijkheid en *ableism* (de norm dat iedereen gezond en fit is) dan kent dat risico's. Mensen zijn zelden hun hele carrière vrij van ziekte of een tijdelijke beperking. Daarnaast wil de universitaire sector ook een inclusieve omgeving bieden voor medewerkers of studenten die blijvend minder goed zien of horen, minder makkelijk bewegen of niet (goed) kunnen lopen. Door bewust oog te hebben voor de persoonlijke uitdagingen en persoonlijke situatie van medewerkers en studenten, kan beter aangesloten worden op de behoeften en noden die zij hebben, ook ten aanzien van werkintensiteit.

3.2.8 Discriminatie op de werkvloer:

Elke universiteit werkt binnen het arbobeleid aan een werkomgeving die vrij is van discriminatie. Zo is er een formele klachtenstructuur, er vindt voorlichting en onderricht op het gebied van arbeidsdiscriminatie plaats, aldus de Nederlandse Arbeidsinspectie. 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 gelden 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 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, maar als reactie op incidenten. Het structureel registreren van incidenten is echter 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 helder 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. Soms zijn er veel beleidsdocumenten met betrekking tot discriminatie, maar is de status en de samenhang tussen documenten en acties niet duidelijk.

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de aanpak van discriminatie zijn niet altijd duidelijk omschreven. Verschillende universiteiten hebben maatregelen getroffen om discriminatie bij externe werving en selectie tegen te gaan, maar slechts enkele universiteiten hebben duidelijke richtlijnen opgesteld voor discriminatie bij interne werving en selectie (Rapportage WOinActie).

3.2.9 Stress en mentale uitputting

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.

“De mate van uitputting na een werkdag is in het onderwijs zichtbaar hoger dan in het openbaar bestuur (Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen etc.) De mate waarin medewerkers aan het eind van een werkdag uitputting ervaren, verschilt tussen wetenschappelijk personeel en onderwijs ondersteunend personeel. Van het wetenschappelijk personeel geeft ruim een derde tot twee vijfde van de respondenten aan het eens of zeer eens te zijn met de stellingen over de uitputting. 1 op de 3 respondenten zegt dus aan het eind van een werkdag volledig uitgeput te zijn en 2 op de 5 gaf aan door vermoeidheid nergens meer aan toe te komen. Dit laatste aantal is tussen 2019 en 2022 iets afgenomen, voor het overige zijn de cijfers behoorlijk stabiel.” (ICTU/UNL)

Als medewerkers chronisch elke week overwerken, dan is de werkomvang op langere termijn niet duurzaam vol te houden. Ook als medewerkers aangeven zelf te kiezen voor 80 uur per week. Als er niets mis gaat, dan is veel overwerken wellicht een tijd vol te houden, maar je kunt dan minder hebben en je loopt eerder tegen iets aan. Hier kunnen collega's ongemerkt ook last van ondervinden. Zij proberen zich bijvoorbeeld aan te passen, gaan een gesprek of hulpvraag uit de weg, zien het als de norm of kopiëren het overwerk. Daarnaast is er minder buffer, zowel in tijd als in energie, aandacht en emotionele betrokkenheid. Dit valt wellicht pas op als het mis gaat of als

iets anders loopt dan verwacht. Als medewerkers of leidinggevenden signaleren dat er chronisch veel uren wordt overgewerkt, dan zouden zij dat bespreekbaar moeten maken en moeten kijken naar realistische taakbelasting.

3.2.10 Impact van thuiswerken op de psychosociale arbeidsbelasting

Niet alleen het gebrek aan ergonomische verantwoorde thuiswerkvoorzieningen en de toename van beeldschermuren maakt dat de fysieke arbeidsbelasting door thuiswerken intensiveert. Ook het type werk en de aaneenschakeling van werkzaamheden is anders bij thuiswerk dan op kantoor. Thuiswerkers in het wo nemen daarbij thuis minder vaak korte pauzes (bijna 66% doet dit niet regelmatig) dan op een werkplek on-campus. Daarnaast heeft thuiswerken negatieve effecten op de dagelijkse leefstijl, bijvoorbeeld doordat er minder (reis)bewegingen worden gemaakt. Zo hebben juist thuiswerkers eerder de neiging om heel kort of niet te lunchen.

De ervaringen van thuiswerkers zijn over het algemeen echter positief, tegelijkertijd missen zij 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 niet direct zichtbaar, het kan meer dan een jaar duren voor dit daadwerkelijk tot ziekte of uitval leidt.

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.

3.2.11 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 4: Tevredenheid over de informatievoorziening en communicatie en de mate van invloed

	(Zeer) ontevreden	Niet tevreden, niet ontevreden	(Zeer) tevreden
De informatievoorziening en communicatie in 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.

4 Sectorale context

Uit onderzoek van de Arbeidsinspectie is gebleken dat de universiteiten weliswaar aandacht besteden aan werkdruk, maar dat de aanpak nog onvoldoende gericht is op het wegnemen van de onderliggende oorzaken. Dit rapport beoogt een breed beeld te schetsen ten aanzien van uiteenlopende aspecten die van invloed zijn op de ervaren werkdruk. Het beeld is niet definitief of compleet, maar biedt een overzicht van factoren en ontwikkelingen die bijdragen aan de intensivering van werk in de sector. Dit betekent dat er geen definitieve conclusies worden getrokken over de manier waarop werken binnen de universiteit minder intensief wordt, maar schetst mogelijke oorzaken, invloeden en aandachtspunten die kenmerkend zijn voor de sector, om zo beter te begrijpen wat aan de intensivering ten grondslag ligt.

Kenmerken van de sector

De universitaire sector heeft een aantal specifieke kenmerken, die medebepalend zijn voor de bijzondere context en geschiedenis van de sector. Deze **kenmerken zijn inherent aan de universitaire sector** zoals deze nu is ingericht⁶ en dragen zowel bij aan het succes van de Nederlandse universiteiten alsook aan de toegenomen intensivering van werk. Deze bijzondere sectorkenmerken zullen blijvend de aandacht van instellingen en medewerkers vragen, omdat ze onderdeel uitmaken van de bestaande inrichting van de sector. Om de intensivering daadwerkelijk substantieel te verlagen, zullen ook de effecten van deze sectorkenmerken kritisch beoordeeld moeten worden bij het formuleren van de aanpak bij het minder intensief maken van werk. Hieronder wordt een korte beschrijving gegeven van de kenmerken en het bijbehorende aandachtspunt bij het tegengaan van de intensivering van werk.

4.1 Zowel onderzoek als onderwijs

In tegenstelling tot organisaties in andere sectoren stellen universiteiten vanuit het Humboldtiaans ideaal zichzelf voor de opgave om onderzoek en onderwijs te combineren. Dit vraagt om een complexe coördinatie van mensen en middelen, waarbij steeds fluctuerende inkomsten en studentenaantallen opgevangen moeten worden en het werk nooit echt af is. Medewerkers dragen de verantwoordelijkheid om hierbij steeds de juiste afweging te maken, terwijl zij ook uitgedaagd worden door de taken en rollen, die meer van hen vragen dan in het functieprofiel staat.

- Dit vraagt om ondersteuning, erkenning en vertrouwen voor medewerkers, in de afweging van belangen.

4.2 Grote hiërarchische instellingen

Met een toenemend aantal studenten, promovendi en andere medewerkers zijn universiteiten de afgelopen decennia gegroeid tot zeer grote instellingen met complexe financiën en begrotingen. Universiteiten hebben zich geprofessionaliseerd tot moderne netwerkorganisaties bestaand uit grote clusters met een eigen expertise, locatie en hoge mate van onderlinge afhankelijkheid. Tegelijkertijd kenmerkt de sector zich bij uitstek door een uitgebreide hiërarchie met machtsverhoudingen en ontwikkelkansen op basis van (wetenschappelijke) verdienste.

- De complexe hiërarchie brengt ook veel verantwoording, afhankelijkheid en administratie met zich mee

4.3 Publieke en private inkomsten

De inkomsten van universiteiten komen binnen langs veel verschillende geldstromen en worden intern ook weer verdeeld middels speciale verdeelsleutels. Er wordt internationaal geconcurrereerd om onderzoeksprojecten en er worden steeds meer onderzoeksvoorstellen geschreven, met een steeds lagere slagingskans. Dit brengt een hoge onderlinge competitie met zich mee, wat een drijfveer biedt om te excelleren maar ook tot meer overwerk leidt. Sinds 2000 is de financiering per student met 25 procent afgenomen en verdubbelde het totaal aantal studenten.

- Dit vraagt om extra aandacht voor de effecten van (onderlinge) competitie, werkdruk en overwerk.

4.4 Veel tijdelijke onderzoeksprojecten

Een belangrijk deel van de inkomsten van universiteiten is tijdelijk van aard, zoals onderzoekfinanciering. Om de specifieke expertise die gevraagd wordt voor onderzoeksprojecten aan te trekken wordt veelvuldig gewerkt met tijdelijke arbeidscontracten. Ook wordt veel onderzoek gedaan door promovendi, die afhankelijk zijn van hun promotor. Voor slechts een deel van de promovendi is er plek binnen de academie, zij willen graag een werkplek en een goede reputatie binnen het werkveld opbouwen en bevinden zich in een relatief afhankelijke positie.

- De tijdelijke aanstellingen vragen aandacht voor de effecten van sterke afhankelijkheid en onzekerheid.

⁶ SoFoKleS (2020). Evaluatie Universitaire Ombudsfunctie.

Rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/12/17/bijlage-1-evaluatie-universitaire-ombudsfunctie

4.5 Grote doorstroom en dynamiek

De Nederlandse universiteiten staan internationaal zeer hoog aangeschreven en bieden als werkgevers een unieke werkplek, waar uiteenlopende achtergronden en leeftijden samen werken en leren. Sommigen werken een hele carrière aan dezelfde instelling, anderen zijn slechts even als gastonderzoeker op bezoek. Om samen te kunnen werken en leren zijn er veel expliciete en impliciete gedragsregels. De continue doorstroom van zowel studenten als medewerkers en de langdurige carrière van anderen binnen dezelfde organisatie vraagt steeds om afstemming, vernieuwing en herbevestiging van deze gedragsregels, ook ten aanzien van omgangsvormen en werknormen.

- Dit vraagt naast het formele beleid ook om bijzondere aandacht voor de (impliciete) sociale normen.

4.6 Veel samenwerkingspartners

Universiteiten werken samen met buitengewoon veel verschillende maatschappelijke en andersoortige partners en organisaties. De vorm waarin deze samenwerking gestalte krijgt is ook zeer wisselend. Heel veel contacten en uitwisselingen vinden plaats met gesloten beurs, op basis van vertrouwen en persoonlijk netwerk. Ook vindt er samenwerking plaats met commerciële organisaties, overheidsdiensten of non-gouvernementele organisaties waar zeer grote (financiële) belangen spelen, vaak verbonden aan individuen. Dit brengt veel verschillende grijze gebieden met zich mee, waarbij steeds individuele belangen en organisatiebelangen moeten worden afgewogen.

- Het is van belang dat er actief wordt gewerkt aan bespreekbaar maken van integriteit en grijze gebieden.

4.7 Public service motivation

De betrokkenheid van medewerkers in de publieke sectoren is zeer hoog. Dit geldt ook voor de medewerkers aan universiteiten. Het werk is vaak een persoonlijke passie, die maakt dat medewerkers zich met zeer veel betrokkenheid en bevologenheid inzetten, samen met anderen binnen hun vakgebied. Dit brengt ook met zich mee dat collega's erg veel van zichzelf en van elkaar verwachten, loyaliteit en inzet vanzelfsprekend wordt gevonden en de balans tussen werk en privé uitdagend is, met het risico dat over-commitment leidt tot gezondheidsschade.

- Het is van belang dat er steeds oog blijft voor de betrokkenheid en werk-privébalans van medewerkers.

4.8 Complexe zorgstructuur

De afgelopen decennia is er steeds meer aandacht voor de zorgstructuur aan de universiteit. Zo zijn er op elke universiteit commissies en functionarissen ingesteld die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van bepaalde normen en regelingen, van wetenschappelijke integriteit tot diversiteit. De sleutelactoren in de zorgstructuur hebben een complexe opdracht en hebben deels overlappende taken en verantwoordelijkheden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld over de rol en verantwoordelijkheid van de leidinggevende, projectleider, promotor, coördinator maar ook HR-medewerkers op (de)centraal niveau, vertrouwenspersonen, bedrijfsarts en ombudsfunctionarissen.

- Dit vraagt extra ruimte voor maatwerk, afstemming en informatievoorziening binnen de zorgstructuur.

Paradox

Medewerkers in de universitaire sector ervaren (erg) veel werkdruk. In de periode 2014 tot en met 2021 is ook een lichte afname te zien van de autonomie die medewerkers ervaren om zelf de aanpak te bepalen, beslissingen te nemen en dit op eigen tempo te uit te voeren. Ook geven medewerkers aan dat de maatregelen die worden getroffen om werkdruk tegen te gaan ontoereikend zijn. De paradox is dat medewerkers dus aangeven (erg) veel werkdruk te ervaren, terwijl zij tegelijkertijd ook aangeven (zeer) tevreden te zijn over hun baan. Daarmee zitten zij in zekere zin klem, want ze willen niet weg maar worden tegelijkertijd ook steeds meer overvraagd in een intensiever wordende werkomgeving die steeds meer van hen verlangt en zij steeds meer van elkaar verwachten.

Bovenstaande sectorkenmerken dragen bij aan het succes van de Nederlandse universiteiten, maar vragen ook om bijzondere aandacht omdat ze tegelijkertijd ook bijdragen aan de intensivering van werk die de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden. Daarmee is een deel van de intensivering inherent aan de universitaire sector en zal niet weggenomen kunnen worden zonder te tornen aan de structurele opzet van de sector zelf. Dit betekent niet dat de intensivering van werk er nu eenmaal bij hoort of dat medewerkers er zelf voor kiezen als zij aan de universiteit carrière willen maken, in tegendeel. Het betekent dat de universitaire sector nóg meer dan veel andere sectoren zich zal moeten inspannen wil het (de effecten van) werkdruk, werkstress en overwerk aanpakken, omdat de universitaire context nu eenmaal extra risico's meebrengt en medewerkers stimuleert het maximale uit zichzelf te halen.

5 Aanbevelingen

De fysieke en psychosociale arbeidsbelasting valt conform de Arbowet onder de verantwoordelijkheid van de werkgever. Tegelijkertijd zijn er enkele maatschappelijke factoren die buiten invloedsfeer van de organisatie liggen (zoals vergrijzing, bezuinigingen en krapte op de arbeidsmarkt) die bijdragen aan de intensivering van werk voor alle werkenden in Nederland. Er is ook een rol weggelegd voor medewerkers zelf, om bewust en op een verantwoordelijke wijze om te gaan met de eigen gezondheid en het welzijn van collega's. Persoonlijke omstandigheden (levensloop, gezondheid, zorgtaken, etc.) en behoeften (ontwikkeling, ambities, etc.) van medewerkers vragen om maatwerk en steun vanuit de organisatie. Als individu kun je deze zaken niet zelf oplossen. De aanbevelingen gaan over: het in beeld krijgen van de intensivering op sectorniveau, samen brengen van bestaande kennis en interventies, gezamenlijk en planmatig werken aan minder intensivering op sector- en organisatieniveau, het monitoren van de uitkomsten en de effectiviteit, het bijstellen van de aanpak.

Kijken we naar het JD-R model dan kan de sector zich bijvoorbeeld richten op het bevorderen van energiebronnen én het wegnemen of reduceren van stressoren. Deze maatregelen bestaan naast elkaar en kunnen elkaar verder versterken. Een combinatie van meerdere typen maatregelen werkt het beste:

- **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 en morele steun en constructieve feedback. Ook het werk zelf kan energie geven, bijvoorbeeld de samenwerking of impact.
- **Hulpbronnen** die worden ervaren als helpend in het omgaan met regeldruk en werkdruk, dit zijn onder andere: waardering en erkenning, sociale veiligheid, loopbaanpaden en professionele autonomie. Deze hulpbronnen kunnen helpen bij het omgaan met regeldruk en werkdruk, maar nemen de druk niet weg.
- **Stressoren** aan de universiteit zijn bijvoorbeeld: onduidelijkheid, afhankelijkheid, onveiligheid, te hoge taakeisen en verwachtingen. Er kan worden gekeken naar manieren om taakeisen helderder, reëler en beter hanteerbaar te maken; tegelijkertijd moet ook naar de impliciete verwachtingen worden gekeken. Als medewerkers mede beoordeeld worden op het tonen van extra inzet bovenop de formele taakeisen, dan dat in een hoog-competitieve werkomgeving leiden tot impliciete sociale normen en verwachtingen die minstens zo bepalend kunnen zijn voor de werkhouding (zoals overwerken) als de formele taakeisen.

Dus naast meerdere type maatregelen met oog voor energiebronnen, hulpbronnen en stressoren, speelt zowel de formele **Structuur** (met afspraken, taakeisen, beoordelingscriteria) als de informele **Cultuur** (met alle gebruiken, verwachtingen en sociale normen) een rol. Hierbij kan ook onderscheid gemaakt worden tussen maatregelen die werkdruk voorkomen (**Preventie**) en maatregelen die werkdruk actief adresseren (**Monitoring**). Het adresseren van de intensiteit van werk kan niet zonder naar beide zijden van deze medaille te kijken. Ter illustratie toont onderstaande tabel een aantal voorbeeldmaatregelen, ingedeeld naar structuur, cultuur, preventie en monitoring:

	Preventie	Monitoring
Structuur	* Regelingen rondom vitaliteit op werk * Herindeling van het academisch jaar * Verminderen van administratieve last	* Arbo-scan of thuiswerkplek-advies * Maatwerkafspraken hybride werk * Registreren van overwerk en werkdruk
Cultuur	* Voorleven van gewenst gedrag * Stimuleren van gezond gedrag (trap) * Voorlichting over impact van werkdruk	* Bespreekbaar maken van gedrag * Stimuleren van een open leercultuur * Bewaken van professionele autonomie

Effectiviteit

Sommige maatregelen zijn gericht op **individueel gedrag**, zoals het bevorderen van de vitaliteit door medewerkers te stimuleren om de trap te nemen of door een thuiswerkplek-arboscan aan te bieden. Terwijl andere maatregelen gericht zijn op **groepsgegedrag**, zoals een herindeling van het academisch jaar of het verminderen van administratie. De aanwezigheid van maatregelen betekent niet dat het ook werkt. Het is essentieel om de effectiviteit na te gaan.

➤ Voorbeeld: Verlof en vervanging

Elke universiteit kent beleid op het gebied van vervanging, deels uit de cao en deels op instellingsniveau. Op welke wijze wordt vervanging georganiseerd in het geval van ziekte, zwangerschap, trainingen of ontwikkeling, ouderschapsverlof of (mantel)zorgverlof? Is dit makkelijk aan te kaarten en te organiseren? Of schuiven werkzaamheden vooruit en hoopt het werk zich alleen maar op bij het opnemen van verlof, waardoor vervanging en verlof (een belangrijke hulpbron) wel kan én mag, maar uiteindelijk niet gebeurt.

Hieronder staan voorbeelden van maatregelen om de intensivering van werk tegen te gaan, langs de denkrichting:

- In kaart brengen van de intensivering van werk en de bestaande kennis over werkzaam beleid
- Geen onnodige taken uitvoeren en de taken slimmer verdelen tussen de functies
- Eenvoudiger maken van bestaande taken en bestaande taken effectiever maken
- Wegnemen van stressoren, het stimuleren van energiebronnen en hulpbronnen

5.1 Investeren in een kennisinfrastructuur

Door op sectorniveau te investeren in een kennisinfrastructuur over duurzame inzetbaarheid en werkdruk, kunnen de universiteiten de regie pakken, elkaar informeren en elkaar adviseren over ontwikkelingen en oplossingen:

- 1 **Sectorale data:** het zicht krijgen op de belangrijkste cijfers over de intensivering van werk op sectorniveau, maakt het mogelijk doelgericht te werken aan de intensivering van werk. Het gaat onder andere over:
 - Sectorale verzuimgegevens,
 - Sectorale gegevens over overwerk,
 - Sectorale gegevens over de ervaren psychosociale arbeidsbelasting.

De opgave is groter dan een individuele universiteit en er zal daarom op sectorniveau naar oplossingen gekeken moeten worden om dit daadwerkelijk aan te pakken. Zonder zicht te hebben op deze cijfers op sectorniveau, is het lastig om als sector verantwoordelijkheid en regie te nemen. Het samenbrengen van deze belangrijke data vraagt echter afstemming en samenwerking, ten aanzien van de te registreren data, de wijze van verzamelen, de geaggregeerde analyse van deze gegevens. Er zou een sectorale werkgroep ingesteld kunnen worden die: inventariseert hoe deze sectorale data verzameld zou kunnen worden, de afspraken uitwerkt die daarvoor gemaakt moeten worden, en eventueel de samenwerking coördineert.

- 2 **Sectorale kennis:** Er bestaat al een werkdruknetwerk waar HR-medewerkers online samenkomen om de aanpak van werkdruk te bespreken. Hier worden al veel waardevolle inzichten en interventies gedeeld, maar er is nog geen kennisbasis waar het wordt ontsloten. Dit kan op sectorniveau georganiseerd worden door:
 - een online plek te organiseren waar kennis en praktijkvoorbeelden kunnen worden ontsloten,
 - een inventarisatie te doen van actueel beleid dat het werk minder intensief maakt,
 - een inventarisatie van sectorale regelingen die het werk minder intensief maken,
 - extra ondersteuning van de HR-medewerkers die het werkdruknetwerk voeden.

Op deze wijze bekijft beter wat binnen het werkdruknetwerk wordt gedeeld en ontstaan er bouwstenen die kunnen inspireren en tonen wat concrete mogelijkheden zijn voor universiteiten en medewerkers om het werk minder intensief te maken. Het kan bijvoorbeeld gaan om actueel beleid ten aanzien van een gezondere werkhouding of bepaalde thuiswerkmiddelen, waarvan een universiteit in de praktijk al de meerwaarde ziet. De inventarisatie van sectorale regelingen kan gaan om bestaande regelingen maar ook juist om mogelijke regelingen die in andere sectoren hun meerwaarde hebben getoond. Zo zijn er in de cao po, vo, mbo en hbo duurzame inzetbaarheidsuren, die men kan opsparen en inzetten voor verlof.

➤ Voorbeeld: overuren

Welke normen heersen er binnen een team, faculteit of instelling ten aanzien van het overwerken? Is het gebruikelijk dat leidinggevenden medewerkers in de avonden bellen of in het weekend mailen? Wordt overwerk gezien als part-of-the-deal waar je niet over moet klagen of juist als iets uitzonderlijks? Vragen leidinggevenden om informatie over de hoeveelheid overwerk, maken zij het bespreekbaar binnen het team, wordt er gekeken naar mogelijkheden om overwerk te registreren, verminderen of te voorkomen? Door medewerkers te vragen om specifiek het aantal overuren bij te houden en te registreren, wordt er een norm gesteld (altijd overwerken is niet normaal) en ontstaat een beeld van de omvang en het type functie waar overwerk plaatsvindt. Vervolgens kan gericht gekeken worden naar functie en taakeisen en wordt het mogelijk om beleid te formuleren en te evalueren gebaseerd op daadwerkelijke overuren.

5.2 Investeren in het strategisch HRM-beleid en Strategische Personeelsplanning (SPP)

- Strategisch HRM-beleid beoogt de doelen van de organisatie te koppelen aan de professionele ontwikkeling, gezondheid en behoeften van medewerkers. De werkdruk en 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 de benodigde formatie en welke vervangingsvraag volgt hier uit? Het prognosticeren van de personeelsontwikkeling, onderwijsbehoefte, onderzoekscapaciteit en 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. Bijvoorbeeld op sectorniveau in beeld:

- Bestaand personeelsbestand: prognose voorspelbare en gemiddelde uitstroom/ doorstroom.
- Toekomstige personeelsbehoefte: prognose van de onderwijsinzet, onderzoekformatie en OBP.
- Het verschil tussen beide is de vervangingsvraag, deze kan op functieniveau worden opgesteld.

5.3 Mogelijkheden voor langer doorwerken en eerder stoppen

Vergeleken met andere sectoren is het aantal actieven in de leeftijd van 63 t/m 66 jaar niet heel groot in het wo. Dit aantal lag in 2020 op ongeveer drieduizend werkenden. Het verschil met andere onderwijssectoren kan te maken hebben met (cao-) afspraken over pensionering en de 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. Het minder intensief maken van werk kan meer medewerkers in staat stellen langer door te werken, hiermee worden mogelijk de tekorten en de wervingsinspanning beperkt en eventueel kennisoverdracht tussen generaties gefaciliteerd. Als het werken te intensief is, kan minder werken of eerder stoppen met werken voor sommigen een oplossing zijn.

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. In de cao ligt de focus op levensfasegericht personeelsbeleid, met aandacht voor maatwerk in plaats van een algemene seniorenregeling. De volgende maatregelen zouden kunnen bijdragen aan het minder intensief maken van werk voor oudere werknemers:

- Een onderzoek naar motieven van medewerkers die niet tot aan pensioen verwachten door te werken.
- Veel werkenden zien mogelijkheden om langer door te werken, als maatwerk mogelijk is: zoals minder uren en/of lichtere taken. Financiële aspecten zoals pensioenopbouw spelen hierbij een belangrijke rol.
- Het is mogelijk om verlof over kalenderjaren heen te sparen. De mogelijkheden hiervoor zijn met het pensioenakkoord uitgebreid. Voor sommigen biedt dit de flexibiliteit om te anticiperen op minder werk.
- 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.
- Het is lastig om onderscheid te maken naar groepen werkenden, omdat het niet eenduidig is vast te leggen wat een 'zwaar beroep' is. Toch zou ook hier onderzoek naar gedaan kunnen worden.
- Minder uren of minder dagen werken is de meest genoemde aanpassing in arbeidsomstandigheden waardoor oudere medewerkers langer denken te kunnen doorwerken. Er zou binnen de universitaire sector onderzocht kunnen worden welke andere aanpassingen het langer doorwerken zou stimuleren.
- Individueel maatwerk en een actieve rol van de leidinggevende zijn belangrijke factoren bij het stimuleren van langer doorwerken. De werkintensiteit is een van de belangrijkste factoren om niet door te werken.
- Andere opties zijn een generatiepact op instellingsniveau, boeteloze RVU en eventueel pensioensparen.

5.4 Vergroten van het werkvermogen

De samenwerking 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, nu de fysieke aanwezigheid op de campus niet meer vanzelfsprekend is. Het vergroten van de samenwerking en het werkvermogen is een belangrijke manier om effectiever met de schaarse tijd om te gaan, dit kan bijvoorbeeld door:

- Werkafspraken te maken over (niet) noodzakelijke taken, door kritisch te kijken naar bestaande taken.
- Taakverdelingsgesprekken voeren, voor een slimmere verdeling van taken tussen functies en WP-OBP.
- Bespreekbaar maken van werkdruk en samen oorzaken en mogelijke oplossingen in de praktijk zoeken.
- Inzetten op het terugbrengen of het eenvoudiger maken van bestaande administratieve lasten.
- Ontziemaatregelen treffen voor oudere werkenden. Dan is draagvlak creëren binnen teams van belang.

- o Horizontale of diagonale mobiliteit beter faciliteren, opdat medewerkers niet alleen hun carrière naar een hogere functie plannen, maar ook naar een beter passende functie op hetzelfde of ander niveau.

5.4.1 Sociale innovatie

De arbeidsproductiviteit neemt maar beperkt toe in de publieke sectoren, mede ingegeven door het feit dat dit met name dienstensectoren zijn waar het draait om mensenwerk, zoals het onderwijs en de zorg. Hier geldt de wet van Baumol, omdat mensenwerk er maar in beperkte mate kan worden gemechaniseerd vergeleken met bijvoorbeeld een koekjesfabriek. Toch vindt er ook in het hoger onderwijsinnovatie plaats die bijdraagt aan het effectiever en eenvoudiger werken. Er zou onderzocht kunnen worden welke goede praktijkvoorbeelden bestaan waarbij medewerkers minder werkdruk ervaren bij het klaren van dezelfde (of wellicht nog beter uitgevoerde) klus of taak, zoals bijvoorbeeld: vragen beantwoorden van studenten; publicaties bijhouden en doorgeven; de verantwoording van reiskosten, declaraties of projecturen doen; het samen bewaren, delen en bewerken van bestanden. Die activiteiten vinden op verschillende manieren plaats en zijn mogelijk beter (digitaal) te organiseren.

Het is dan van belang dat het onderzoek wordt ingestoken vanuit het minder intensief maken van werk, aangezien veel nieuwe technologieën het voor werkenden juist intensiever hebben gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan e-mail of digitaal vergaderen: als er alleen maar meer wordt gemaild en vaker achter elkaar online wordt vergaderd dan ontstaat alleen maar meer werk en werkdruk. Nieuwe technologieën bieden naast meer werk vaak ook meer mogelijkheden en meer kwaliteit, denk bijvoorbeeld aan een betere MRI-scanner of een snellere AI-processor. De oplossing ligt daarom niet alleen in wat de technologie kan, maar ook op welke manier deze wordt ingeregeld. Daar zit de echte winst: de *sociale* innovatie. De inzet van AI wordt soms als oplossing genoemd voor werkdruk, maar de kans bestaat dat AI juist tot verdere intensivering leidt. Concrete stappen die kunnen bijdragen aan effectief en minder intensief werken, zijn: digitalisering van processen, minder complexe regels, en procesoptimalisatie. Dit vereist eerst in kaart brengen van processen, kritisch beoordelen van de noodzaak van processtappen, digitaliseren van processtappen waar mogelijk, en dan eventueel een concrete AI-tool ter ondersteuning.

5.4.2 Teamontwikkeling

Teamontwikkeling kan een zeer effectieve bron zijn van sociale innovatie, voor betere onderlinge afstemming en steun, het slimmer verdelen van taken en verantwoordelijkheden, en het verminderen van de intensiteit van werk. Er zijn verschillende vormen van Teamontwikkeling, zoals dit voorbeeld aan de Radboud Universiteit Nijmegen: <https://sofokles.nl/verhaal/teamontwikkeling-aan-de-radboud-de-wetenschapper-is-vooral-ook-een-mens>

Digitalisering kan bijvoorbeeld tot de verschuiving van werk van OBP naar WP leiden, bijvoorbeeld als het voortaan zelf in een digitale werkomgeving geregeld kan worden en niet meer bij het secretariaat of een *controller* hoeft te worden belegd. Dit kan als werkdruk-verhogend worden ervaren. Het bespreekbaar maken van de taakverdeling binnen het team, het slimmer beleggen van taken en het faciliteren van elkaar bij het uitvoeren van het werk kan een kans bieden om werkdruk te bespreken en te werken aan oplossingen die voorbij de bestaande taken en functies liggen.

5.4.3 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. De steun van de direct leidinggevende is een belangrijke energiebron, tegelijkertijd is er nog ruimte voor verbetering op dit punt. Het nog beter in positie brengen van leidinggevendens, opdat zij de tijd, kennis en middelen hebben om goed vorm te geven aan hun taak en verantwoordelijkheid, kan er toe bijdragen dat medewerkers effectiever en met minder werkdruk hun werk doen.

5.4.4 Open leercultuur

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 ook nog ruimte voor verbetering. Het vroegtijdig en openlijk bespreekbaar kunnen maken van werkdruk en werkstress kan direct al bijdragen aan een gevoel er niet alleen voor te staan. Tegelijkertijd is het dan van belang om te kunnen handelen op deze signalen. Door ervoor te zorgen dat fouten openlijk kunnen worden besproken en er van fouten wordt geleerd, kan er effectiever worden gewerkt en het werkvermogen toenemen. Zie ook het rapport: *In gesprek over gedrag, 2024*.

5.5 Gezondere werkomgeving

Persoonlijke omstandigheden zoals gezinsvorming of mantelzorg en persoonlijke predisposities zoals ICT-vaardigheden, belastbaarheid, en karaktereigenschappen zijn doorslaggevend voor de vitaliteit en productiviteit bij het werken. Met hybride werken is nog meer dan voorheen de thuissituatie of de alternatieve werkplek van invloed op de werkuitkomsten. Daarmee zijn gedragspatronen buiten werktijd (zoals minder beweging) steeds relevanter voor werkgevers geworden. Zo promoten werkgevers gezond gedrag zowel on-campus als off-campus, zoals apps om 'samen' te wandelen en 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 gezondheid van medewerkers.

Veel universiteiten stimuleren al actievere vormen van woon-werkverkeer, middels de arbeidsvoorwaarden en voorzieningen, zoals bijvoorbeeld een aantrekkelijke fiets- of OV-regeling. Medewerkers maken beter gebruik van gezondheidsbevordering op het werk wanneer zij gesteund en gestimuleerd worden vanuit hun werkgever en hun direct leidinggevende, en als zij collega's hebben wiens voorbeeld zij kunnen volgen. Door middel van generieke regelingen waar actief aandacht aan wordt besteed, worden alle medewerkers bereikt en is er een cultuuromslag naar meer bewegen mogelijk. Dit vermindert niet alleen gezondheidsrisico's op de lange termijn, maar levert ook op de korte termijn wat op. Immers, medewerkers die gebruik maken van gezondheid-bevorderende interventies, presteren beter op het werk en voelen zich gezonder en minder gestrest.

- De bewustwording vergroten door extra aandacht te geven aan vitaliteit en gezondheid, bijvoorbeeld via workshops en het faciliteren van leidinggevenden om dit actief met medewerkers te bespreken.
- Voldoende rustige, ergonomisch verantwoorde werkplekken, voor zo min mogelijk stress en afleiding. Werkplekken in grote open ruimtes met meer rumoer, verhogen de intensiteit en energie die werk kost.
- Coaching bieden voor het bewaken van de eigen grenzen, gezonde werkhouding of meer beweging.
- Houden van intervisiegesprekken over duurzame inzetbaarheid. Good practices over intervisie delen.
- Individueel maatwerk in de manier waarop colleges en werkgroepen over de week/dag zijn geroosterd.
- Betere loopbaangesprekken en meer gelijkwaardiger gesprek dan traditioneel functioneringsgesprek.
- Interne mobiliteit stimuleren. Medewerkers binnen het OBP bekleden 4 tot 6 jaar dezelfde functie, dan wordt er gewerkt aan professionele ontwikkeling en in overleg besloten welke richting de carrière gaat.
- Het onderzoeken van andere voorbeelden, van financiële gezondheid tot ondersteuning bij schulden.

5.5.1 Risicovermindering

Dagelijks 60-75 minuten matig-intensief bewegen lijkt de gezondheidsrisico's van veel zitten bij hart en vaatziekten al helemaal op te heffen. Dat is eigenlijk heel goed nieuws. Zoveel bewegen lijkt misschien moeilijk haalbaar, maar door iedere dag naar werk te fietsen in plaats van de auto of de bus te nemen, is dit bijvoorbeeld voor veel werkenden al gerealiseerd. Daarnaast zorgt het onderbreken van het zitten gedurende de werkdag al voor gezondheidswinst en heeft positieve effecten op verschillende biomarkers in het bloed die indicatief zijn voor hart- en vaatziekten en diabetes type II. De gezondheidswinst is nog groter als met matig tot intensieve vormen van fysieke activiteit zoals een lunchwandeling, of traplopen in plaats van de lift gebruiken. Dit zijn zaken die zowel beïnvloed kunnen worden in de structuur (fietsregelingen, fijne lichte trapgalerij) als de cultuur op de werkplek, door geen (zittende) lunchvergaderingen te organiseren, of voldoende mogelijkheden om samen te wandelen.⁷

5.5.2 Beweegcultuur

Om universitaire medewerkers op het werk uit te nodigen om minder te zitten en meer te bewegen, vraagt om het stimuleren van een beweegcultuur waarbij de werkomgeving mogelijkheden biedt, maar ook om aanvullende maatregelen op het gebied van de organisatie van werk. Als je maar één ding doet, zoals het bieden van een fietsenregeling of zit-sta-bureaus, dan bereikt dat de medewerkers die toch al veel bewegen. Het zou mooi zijn om die medewerkers in te zetten als ambassadeur van de beweegcultuur. Dit soort veranderingen zijn iets van de lange adem en vragen terugkerende aandacht voor de faciliteiten die geboden worden. Daarnaast zou de organisatie actief staand of lopend overleg kunnen faciliteren, de norm kunnen uitdragen dat er in principe niet tussen 12-13 uur overlegd wordt, of beweegpauzes tijdens en tussen vergaderingen. Zo kunnen wandelroutes of lunch-to-go beschikbaar gesteld worden, waarmee het laagdrempeliger wordt om een lunchwandeling te maken.

⁷ TNO (2024). Zittend werk: stroomversneller voor de pandemie van leefstijlziekten

5.5.3 Voorlichting

Een gezonde werkplek is verplicht (Arbobesluit art. 5.4) en tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevegd, worden werkplekken altijd ingericht volgens de ergonomische beginselen. Ook bij thuiswerken heeft de werkgever een verantwoordelijkheid om hierin te ondersteunen en te adviseren. Wanneer er langer dan 2 uur per dag gebruik wordt gemaakt van de thuiswerkplek, dan moet de werkgever zorgen voor een goede werkplek, net als op kantoor.

Het is essentieel dat medewerkers duidelijk geïnformeerd worden over gezondheidsrisico's en het belang van een gezonde werkplek en het zo min mogelijk zitten. Het kan lonen om in het formele beleid duurzame prikkels te creëren die het bewegen en niet-zittend werken stimuleren. Ook is bewustzijn en kennis essentieel onder medewerkers, bijvoorbeeld door een gerichte informatiecampagne en het elk jaar herhalen van deze boodschap. Een aantrekkelijke Arbo-brochure, bijeenkomsten en persoonlijk arbo-advies dragen bijvoorbeeld hier aan bij.

- 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 met de arbo-brochure aan de slag te gaan 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.
- Aandacht voor gezond thuiswerkgedrag is van belang. Ook als een team niet of nauwelijks thuis werkt, bijvoorbeeld in de facilitaire dienst, dan is het soms 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 of matching.

5.6 Aantrekkelijke werkomgeving

Veel maatregelen die een werkomgeving aantrekkelijker maken, dragen ook bij aan het minder intensief maken van werk. Een aantrekkelijke werkomgeving zorgt voor een lagere vertrekintentie onder medewerkers en verhoogt het de kans dat kandidaten kiezen voor een baan aan de universiteit. Een aantrekkelijke werkomgeving draagt bij aan een hogere bevlogenheid en betere prestaties van medewerkers, dit zijn belangrijke hulpbronnen. Er kan op zeer uiteenlopende manieren gewerkt worden aan een aantrekkelijke werkomgeving. Uiteindelijk gaat het met name om maatregelen die oog hebben voor de wensen en behoeften van medewerkers, zoals:

- Professionele ontwikkeling met gedifferentieerde ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden.
- Regelmogelijkheden voor medewerkers, zodat zij hun werk en privé beter kunnen afstemmen.
- Maatwerkafspraken mogelijk maken die passen bij de levensfase en persoonlijke ontwikkeling.
- Investeren in het teamgevoel en de interne cohesie binnen de teams.
- Oog voor sociale onveiligheid, bijvoorbeeld door leidinggevendenden te trainen en onderling te coachen, opdat zij ongewenst gedrag signaleren en daar adequaat op kunnen handelen.
- Preventief verzuimbeleid, om verzuim en uitval te voorkomen, zoals aanbieden van de griep prik, dispensers voor handenreiniging bij de ingang en frequentere reiniging van deurenhandels etc.
- Meer ruimte voor training, scholing en omscholing. Bijvoorbeeld voor het OBP of het behalen van een BKO/SKO voor het WP. Dit kan voorzien in een behoefte aan persoonlijke ontwikkeling.
- Scholing of intervisie voor leidinggevendenden, bijvoorbeeld over sociale veiligheid/inclusie, hybride werken.
- Het bieden van een vast contract maakt de werkomgeving aantrekkelijker en geeft minder onzekerheid.

Voor bepaalde groepen is aanvullend beleid wenselijk. Bijvoorbeeld voor jonge moeders die na zwangerschapsverlof weer terugkeren in hun oude functie. Deze groep kan gebaat zijn bij een meer geleidelijke opstart om te voorkomen dat zij onnodig worden belast en weer uitvallen. Maar ook voor vrouwen in de overgang bijvoorbeeld.

5.6.1 Jaargesprekken

Jaargesprekken waarin medewerkers met hun leidinggevende afspraken maken over het komende jaar en daarna evalueren hoe het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden, zijn een belangrijk moment om werkdruk te bespreken. Voor leidinggevendenden is het een goed moment om over de ervaren werkdruk van medewerkers te horen en eventueel afspraken te maken over het aanpakken en verminderen van de werkdruk. Door werkdruk een belangrijk thema van alle jaargesprekken te maken wordt het nog meer onderwerp van gesprek. Het kan helpen als leidinggevendenden beschikken over kennis en informatie over het tegen gaan van werkdruk en medewerkers daarbij kunnen ondersteunen of kunnen doorverwijzen.

5.6.2 Functiecontracten

Een functiecontract gaat uit van het werkresultaat in plaats van de bestede tijd. Het beoogt medewerkers meer vrijheid te bieden in het indelen van de werktijd en de organisatie van het werk. Met een functiecontract is de medewerker zelf verantwoordelijk voor de invulling van de arbeids-, rust- en vakantietijden. De belangrijkste regel is dat het resultaat dient te voldoen aan de afspraak die met de leidinggevende is gemaakt. Vanaf 1 januari 2024 kan de universiteit alleen nog functiecontracten sluiten met het wetenschappelijk personeel en ondersteunend personeel vanaf schaal 11 (zie artikel 4.5 van de cao). Medewerkers kunnen niet verplicht worden om een functiecontract af te sluiten, het is een vrijwillige keuze en zij kunnen binnen drie maanden na de start afzien van het functiecontract, zonder daar een reden voor op te hoeven geven.

De universiteit hoeft bij een functiecontract geen registratie meer bij te houden van vrije tijd en gewerkte uren. Dit type contract draagt echter het risico met zich mee dat medewerkers meer werkdruk ondervinden. Vanuit verantwoordelijkheidsgevoel werken zij in de sector al meer uren, ook in reguliere contracten. Overwerk is bij een functiecontract een reëel risico. Medewerkers kunnen moeite hebben om het wettelijk verplicht aantal verlofuren (van vier maal de weekomvang) daadwerkelijk elk jaar op te nemen. Ook is er geen opbouw van niet-opgenomen verlofuren, die na afloop van een tijdelijk contract bijvoorbeeld niet geregistreerd zijn en niet worden uitbetaald.

5.6.3 Een slimmer academisch jaar

De Jonge Akademie constateert dat het onderwijsjaar bij Nederlandse universiteiten uitzonderlijk lang en vol is, vergeleken met andere universiteiten in Europa. Het gemiddelde aantal onderwijsweken in Nederland ligt met 30 weken forst hoger dan het gemiddelde van 24,5 week onder een steekproef van universiteiten in het buitenland. Ook zijn er bij Nederlandse universiteiten gemiddeld meer tentamenperiodes en meer herkansingsperiodes. Het gevolg van deze intensieve jaarindeling is dat kerntaken die horen bij het onderwijs bijna het gehele jaar aandacht vragen van medewerkers. Dit gaat ten koste van andere taken die tot de functie behoren (onderzoek, publiceren).

De Jonge Akademie pleit voor een 'slimmer academisch jaar' waarin (1) periodes voor onderwijs en onderzoek duidelijker gescheiden zijn, (2) het aantal onderwijsweken én het aantal toetsweken en herkansingsmomenten per jaar wordt gereduceerd, en waar (3) meer adempauzes worden ingericht, ten behoeve van zowel studenten als docenten. Ook pleit de Jonge Akademie voor meer flexibiliteit bij de indeling van het academisch jaar, waardoor recht kan worden gedaan aan de verschillende onderwijsbehoeften van verschillende disciplines en domeinen. Dit zou bijvoorbeeld middels pilots kunnen worden uitgetoetst met het oog op minder intensief maken van werk.

Door rekening te houden met pieken in taakbelasting, veroorzaakt bijvoorbeeld door deadlines, subsidiekansen en promotietrajecten, kan de intensiteit van het werk verder worden beperkt. (Rapportage WOinActie, Inspectie)

Aanbevelingen om werkdruk in het wo aan te pakken:⁸

- Maatwerk: de onderwijskalender 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.

Diversificatie van onderwijsvormen kan ruimte bieden aan docenten om studenten meer zelfstandig te laten werken. Dit vergroot de autonomie en zelfstandigheid van studenten, maar biedt ook docenten de gelegenheid om zich op bepaalde momenten op andere taken buiten het lesgeven te richten (De Jonge Akademie).

⁸ De Jonge Akademie (2021). Een slimmer academisch jaar.

5.6.4 Hybride werk

Hybride werken kan leiden tot meer werkdruk en minder effectief werken, waardoor het primaire proces en de duurzame inzetbaarheid onder druk komen te staan. 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. Door als universiteit de tijd en gelegenheid te organiseren om deze gesprekken over het hybride samenwerken te voeren, kunnen de voordelen die hybride werken biedt ook goed worden benut en de intensiteit worden verminderd.

Hybride werken vraagt om het maken van afspraken over o.a. beschikbaarheid, bereikbaarheid, aanwezigheid, werkplekbeleid, ziekmelden en andere zaken die van invloed zijn op een team dat deels thuis en deel on-campus werkt. Dit vraagt om het begeleiden van het goede gesprek, met oog voor de wensen en kansen van alle teamleden. Het is van belang dat dit op een open en gelijkwaardige wijze wordt besproken. Ondersteuning bij het voeren van het goede gesprek binnen teams is geen luxe en zou gebaat zijn bij intervisie tussen leidinggevend en richtsnoeren over hoe deze gesprekken het best plaats kunnen vinden. Mogelijke afspraken zijn:

- Op welke dagen wordt er niet gewerkt? Bijvoorbeeld de norm: 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 de norm: 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 en er ruimte is voor beweging.
- 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.

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 aanpakken 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.
- Leidinggevend kunnen helpen om de potentiële welzijnsimplicaties van hybride werken te kennen en hen toe te rusten om passende welzijns gesprekken te voeren. Goed voorbeeldgedrag is essentieel.
- Ondersteuning en informatie voor medewerkers op het gebied van geestelijke gezondheid en belasting.

Zie ook het SoFoKleS-rapport *Hybride werken in het WO* ([download](#) van de website SoFoKleS.nl)

6 Bijlagen

6.1 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).

6.2 Overzicht grafieken en tabellen

Figuur 1: Fysieke over- en onderbelasting en de gezondheidsrisico's daarvan	4
Figuur 2: Job Demands-Resources model	5
Figuur 3: Werkgelegenheidsontwikkeling 2010-2023 en prognose 2024-2026, in fte en personen	6
Figuur 4: Ontwikkeling WP en OBP, 2005-2023, in fte en personen	7
Figuur 5: Ontwikkeling aandeel tijdelijk personeel per instelling (2010-2023).....	8
Figuur 6: Gemiddelde aanstellingsomvang per leeftijdscohort in 2020 (in fte).....	8
Tabel 1: Groei van de werkgelegenheid in fte tussen 2010-2023 per instelling.....	9
Figuur 7: Ontwikkeling van het aantal vrouwen werkzaam in het WO, 2005-2023, in fte	9
Tabel 2: Jaarlijks percentage instroom en uitstroom van het WO, 2010-2022	10
Figuur 8: Jaarlijkse uitstroom per leeftijdscohort in 2020, ABP	10
Figuur 9: Ontwikkeling van leeftijdscohorten, 2010-2023, in personen	12
Figuur 10: AOW-leeftijd en de gemiddelde pensioenleeftijd, waarnemingen 2004-2023	13
Figuur 11: Leeftijdsopbouw naar geslacht, 2023, in fte	13
Figuur 12: Levensverwachting als 65-jarige, waarneming en prognose aantal resterende levensjaren	14
Figuur 13: Leeftijdscohorten per instelling, 2023, in fte	14
Figuur 14: Aantal promoties per jaar aan Nederlandse universiteiten (1991-2022).....	15
Figuur 15: Ziekte en verzuim in het Wetenschappelijk onderwijs (2015-2023)	15
Figuur 15: Fysieke arbeidsbelasting HO-docenten en hoogleraren, 2014-2023	17
Figuur 16: Oorzaken genoemd voor werkdruk (n = 9.140)	19
Figuur 17: Conceptueel model werkdruk op universiteiten.....	19
Figuur 18: Psychische vermoeidheid door het werk	20
Figuur 19: Zelfstandigheid in het werk	21
Figuur 20: Ervaren regeldruk in het wo.....	22
Tabel 3: Mate waarin fouten maken en bespreken 'veilig' is	24
Tabel 4: Tevredenheid over de informatievoorziening en communicatie en de mate van invloed	26

6.3 Bronnen

- o 2025, OCW. Trends & Cijfers databestand
- o 2024, UNL. WOPI-databestand (Wetenschappelijk Onderwijs PersoneelsInformatie) juni 2024
- o 2024, TNO. Factsheet zitten tijdens werk
- o 2024, UNL. Sectorrapportage werkdruk 2024
- o 2024, NLA. Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten
- o 2023, SoFoKleS. Een sociaal veilige universiteit
- o 2023, TNO. Literatuuronderzoek naar de effectiviteit van maatregelen: verminderen van fysieke arbeidsbelasting
- o 2023, FNV. Taakbelasting op universiteiten niet reëel: Een onderzoek naar de naleving van cao-afspraken
- o 2022, SoFoKleS. Sectoranalyse WO en de impact van corona
- o 2022, VWS, CBS, ICTU. Kernrapport Werkonderzoek 2022
- o 2022, ICTU, UNL. Werkdruk en uitputting bij medewerkers van universiteiten
- o 2022, KNAW, Sociale Veiligheid in de Nederlandse wetenschap: van papier naar praktijk
- o 2021, De Jonge Akademie. Een slimmer academisch jaar
- o 2021, Inspectie SZW. 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, TNO/Douwes et al. Preventie beroepsziekten door fysieke belasting: TNO vooronderzoek voor SZW
- 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 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