

An aerial photograph of a city, likely in the Netherlands, featuring a prominent church with a tall, ornate spire. The city is densely packed with buildings, mostly with red-tiled roofs. The sky is overcast with soft, grey clouds. A thin blue vertical line is positioned to the left of the title.

Scriptie werkdruk

Een onderzoek naar de oorzaken van werkdruk van de werknemers van de gemeente X

AFSTUDEREN AUGUSTUS 2019

Student: Sherry Fataie

Organisatie: gemeente X

Datum: 08/2019

Versie 2.0

Afstudeeronderzoek

Werkdruk binnen de organisatie: Gemeente X

Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de oorzaken van werkdruk van de werknemers van gemeente X.

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Auteur:	Sherry Fataie
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Module:	HRHt14
Begeleiders:	N. Sabajo, & J. van Heusden
Organisatie:	Gemeente X
Datum:	Augustus 2019

Inhoud

Scriptie werkdruk.....	1
Woord van dank	5
Managementsamenvatting.....	6
1. Inleiding.....	7
1.2. Situatieschets	8
2. Probleemformulering.....	12
2.1. Aanleiding.....	12
2.2. Doelstelling.....	12
2.3. Hoofdvraag	13
2.4. Deelvragen.....	13
2.5. Afbakening.....	13
3. Theoretisch kader.....	14
3.1. Definitie: Wat is werkdruk?	14
3.2. Literatuuronderzoek.....	14
4.4. Best Practices	19
Online tool - Gemeente Maastricht	19
Job Crafting – Albert Schweitzer ziekenhuis	20
5. Methodologie.....	21
6. Onderzoeksresultaten	24
7. Conclusie	38
8. Discussie.....	39
8.1. Verbeterpunten.....	40
8.2. Reflectie op resultaten	41
8.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	41
9. Aanbevelingen.....	41
9.1. Aanbeveling 1 – Stilte-ruimtes creëren	42
9.2. Aanbeveling 2 – Ontspanning faciliteren	42
9.3. Aanbeveling 3 – Open cultuur d.m.v. Taak Tuner	42
9.4. Aanbeveling 4 – Meer personeel	43
10. Implementatie	43

10.3. Kosten- en batenanalyse	44
Bibliografie.....	46
Bijlage 1: Belangrijke begrippen	49
Bijlage 2: Organigram en bedrijfslogo	50
Bijlage 3: Enquête	50
Bijlage 4: Overzicht van alle figuren in dit document	60
Bijlage 5: Regressieanalyse; oorzaken van overbelasting	61
Bijlage 6: Determinanten van werkdruk en overbelasting.....	62
Bijlage 7: Stappenplan opbouw beleid.....	65
Bijlage 9: Definitie werkdruk	65
Bijlage 10: Werkdruk: een onderbelicht thema	65
Bijlage 11: Overige resultaten enquête: werkdruk, functie	66

Woord van dank

Werkdruk is een thema dat mij raakt. Het is een onderwerp dat mij enorm boeit en waar ik met ontzettend veel verwondering en interesse aan heb gewerkt. De minor Arbeidspsychologie aan de Universiteit Utrecht heeft hier enorm in geholpen. Daarin kwam het onderwerp werkdruk volledig aan bod. Met veel bewondering luisterde ik naar de lectoren van Wilmar Schaufeli en van Maria Peeters die onder andere over werkdruk en bevlogenheid gingen. Zelfs op de vrijdagavond, na een volle dag colleges in Utrecht las ik het boek onderweg naar Leiden met plezier door. Ik had mijn passie ontdekt!

Tot mijn vreugde was werkdruk een onderwerp dat de gemeente X mij wilde toevertrouwen. Daar waar het om werkdruk gaat, gaat het om een delicate zaak tussen de persoonlijkheid, omgeving, angsten en grenzen van mensen en organisaties.

Mijn dank gaat uit naar alle vrienden en familieleden die akkoord gingen met mij minder vaak zien het afgelopen jaar, ten behoeve van dit onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Managementsamenvatting

Probleembeschrijving

Vanuit HRM kwam de vraag om werkdruk te onderzoeken binnen gemeente X. Het probleem dat er speelde was de hoge werkdruk voor vele werknemers. Dat bleek ook uit de resultaten van het verplichte Risico-Inventarisatie en Evaluatieonderzoek dat in opdracht van ArboNed is uitgevoerd in 2017 (hierna: RI&E). Daarnaast wordt dit probleem ook duidelijk uit de constatering van de bedrijfsarts. Die stelde dat werkdruk de grootste veroorzaker van verzuim is binnen gemeente X.

Voor dit onderzoek is de volgende doelstelling vastgesteld:

Inventariseren welke factoren werkdruk veroorzaken voor de werknemers van gemeente X zodat er in de toekomst verder onderzoek gedaan kan worden naar hoe de werkdrukbeleving verlaagd kan worden. Met als uiteindelijk doel: het vinden van een passende werkdruk voor de werknemers.

Om dit doel te bereiken, is de volgende hoofdvraag leidend in dit onderzoek:

Wat veroorzaakt werkdruk voor werknemers van de gemeente X?

Bevindingen

De resultaten van de enquête die uitgezet is voor dit onderzoek laten zien dat de werkdruk en overbelasting voornamelijk wordt veroorzaakt door de volgende factoren:

- Complexiteit van het werk
- Onvoldoende kunnen ontspannen
- Moeite moeten doen om te kunnen concentreren op werk
- Het gevoel te hebben dat nee niet geaccepteerd wordt door collega's
- Het hebben van emotioneel veeleisend werk

De aanbevelingen die zijn gedaan zijn:

- ❖ Open cultuur creëren d.m.v. Taak Tuner
- ❖ Job Crafting toepassen
- ❖ Stilteruimtes creëren
- ❖ Meer personeel aannemen

In het implementatieplan is beschreven hoe deze adviezen kunnen worden ingericht en uitgevoerd.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt duidelijk waar dit rapport over gaat en welke zaken aan bod komen.

In Nederland is werkdruk is een actueel onderwerp. In de verzameling van krantenkoppen rechts op deze pagina is te zien dat dat al een aantal jaren zo is. Het komt tegenwoordig steeds vaker voor dat werknemers kampen met stress die wordt veroorzaakt door een hoge werkdruk. Volgens Onderzoeksinstituut TNO ervaren meer dan 7 miljoen mensen in Nederland problemen met werkdruk (TNO, 2013). In datzelfde jaar telde de beroepsbevolking in Nederland circa 9 miljoen mensen (CBS, 2016). Wanneer werknemers langdurig worden blootgesteld aan een te hoge werkdruk ontstaat stress en dat kan resulteren in chronische stress en dat is ongezond (Wiezer, et al., 2012).

Bij de gemeente X hebben medewerkers aangegeven dat zij last hebben van een hoge werkdruk. Dit komt onder andere terug in de resultaten van het medewerkers tevredenheidonderzoek¹ dat de organisatie in 2016 heeft laten uitvoeren (Sentensor). Daarin kwam naar voren dat zowel managers als medewerkers de huidige werkdruk als een belemmering zien om de verbeteringen door te voeren die van hen wordt gevraagd. Dit kwam eveneens uit de RI&E² naar voren. Ook werd in de RI&E duidelijk dat een deel van de medewerkers concentratieproblemen ervaart door omgevingsgeluiden en dat de waardering van leidinggevenden wordt gemist. Een andere aanleiding voor dit onderzoek waren de bevindingen van de bedrijfsarts³ van de gemeente X, die stelde dat de top 3 belangrijkste oorzaken van verzuim respectievelijk; werkdruk/werkstress, organisatieverandering en privéomstandigheden zijn (Bijlage 8).

Omdat de gemeente X haar medewerkers graag duurzaam wil kunnen inzetten heeft zij vastgesteld dat zij de weerbaarheid en de duurzame inzetbaarheid van haar werknemers wil verhogen.⁴ De signalen die

Een aantal krantenartikelen over werkdruk

“Nederlanders ervaren steeds meer werkdruk” - NRC, 31 januari 2019

“Hoge werkdruk: 1 op de 6 krijgt burn-outklachten” - AD, 2 oktober 2018

“Werkdruk is nergens zo hoog als in Nederland” - De Volkskrant, 23 maart 2001

“Werkdruk vaker centraal in cao” - AD, 28 augustus 2018

“Werkdruk in de zorg sterk toegenomen” - NRC, 9 oktober 2017

“Jonge accountants in de knel door hoge werkdruk” - Financieel Dagblad, 16 mei 2018

“Aantal Kamerleden dreigt af te haken door enorme werkdruk” - NRC, 5 juli 2018

“Beste gestreste studenten”, - NRC, 7 september 2018

“Veel klokkelui wegens te hoge werkdruk huisarts”, Financieel Dagblad, 31 december 2001

“Journalisten kampen met grootste psychische werkdruk”, De Telegraaf, 30 augustus 2001

¹ Het document Belevingsmonitor X is als apart document toegevoegd vanwege de vertrouwelijkheid ervan. Op pagina 10-13 van dat document is de informatie terug te vinden.

² Het document Uitslagen RI&E is als apart document toegevoegd vanwege de vertrouwelijkheid ervan. Op pagina 3 van dat document is de informatie terug te vinden.

³ De toenmalige bedrijfsarts, A. Abdoel, is niet meer werkzaam bij de gemeente X. Dat maakt dat cijfermatige onderbouwing niet meer mogelijk is voor de oorzaken van het verzuim van toen.

⁴ Het document Programmaplan Organisatieontwikkeling is als apart document toegevoegd vanwege de vertrouwelijkheid ervan. Op pagina 21 van dat document is deze informatie terug te vinden.

eerder zijn genoemd in combinatie met de resultaten van de RI&E en de Sentensor maken dat dit onderzoek is opgezet. Wanneer er niets wordt gedaan aan de hoge werkdruk, is de kans dat mensen blijven uitvallen op zowel reguliere als schaarse functies groot. Wanneer dat blijft gebeuren heeft de gemeente X een probleem omdat er belangrijk werk blijft liggen. De aard van het werk maakt dat het in sommige functies niet makkelijk door een ander kunnen worden opgepakt. Soms zijn de functies erg lastig te vervullen en kan het daarom lang duren voordat er vervanging is. Dit maakt dat de werknemers die nog wel werken het extra werk dienen te doen. Dit kan weer tot extra werkdruk leiden en is daarom niet wenselijk. Daarom is het voor de gemeente als werkgever het van belang dat er een oplossing komt voor dit probleem. Ook voor de werknemers van de gemeente X is het van belang omdat zij degene zijn die de werkdruk ervaren en om hulp vragen.

Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt een beeld gegeven van interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op het vraagstuk en wat de gewenste situatie is. In het hoofdstuk erna worden de hoofd- en deelvragen besproken zodat duidelijk wordt wat het kernprobleem is. In het theoretisch kader wordt besproken welke wetenschappelijke theorieën betrekking hebben tot het vraagstuk en welke mogelijke oplossingen er zijn. Hoe het onderzoek is uitgevoerd en ingericht is te lezen in de methodologie. Vervolgens wordt in het hoofdstuk onderzoeksresultaten een overzicht gegeven van de resultaten van het onderzoek en worden de verbanden duidelijk. Tot slot komen in de hoofdstukken conclusie, discussie en adviezen en implementatie respectievelijk aan bod: beantwoording van de hoofdvraag, reflectie op het onderzoek en aanbeveling voor verder onderzoek, bijdrage voor HR in de vorm van adviezen en een implementatieplan voor het inzetten van de adviezen.

1.2. Situatieschets

In de situatieschets wordt de gemeente X doormiddel van een externe- en interne analyse rondom het onderwerp verder uiteengezet. Eerst wordt een beeld geschetst van de organisatie en daarna wordt gekeken naar welke externe factoren van invloed zijn op het vraagstuk. Hoe de organisatie. Hoe dit zich concreet gezien uit in de strategische keuzes ten aanzien van het vraagstuk neemt als reactie op die invloeden neem wordt in de interne analyse beschreven. Ook de resultaten van de RI&E en het medewerkers tevredenheidonderzoek komen aan bod.

Eerst wordt gekeken naar welke externe factoren van invloed zijn op de organisatie en daarna wordt gekeken naar hoe deze invloeden zijn opgenomen in de organisatie. Dit wordt in de interne analyse beschreven.

Beschrijving organisatie

De organisatie gemeente X is gevestigd in X, boven het station. Er zijn ruim 900 medewerkers werkzaam voor de gemeente en de organisatie kent een gelaagde structuur, zoals te zien in bijlage 2. De HR - afdeling telt 4 HR-managers. Volgens één van de HR-managers is de rol die HR op zich neemt met betrekking tot het thema werkdruk beperkt. HR verwijst de medewerker slechts door naar de bedrijfsarts of externe Arbo-coördinator. Eventueel wordt er een werplekonderzoek gedaan door een preventiemedewerkers. Of wordt een medewerker doorverwezen naar externe specialisten.

Externe analyse

In de externe analyse wordt er gekeken naar de omgevingsfactoren die invloed hebben op het vraagstuk. Voor de gemeente X zijn voornamelijk de politieke aspecten en de economische aspecten voornamelijk van belang voor dit onderzoek.

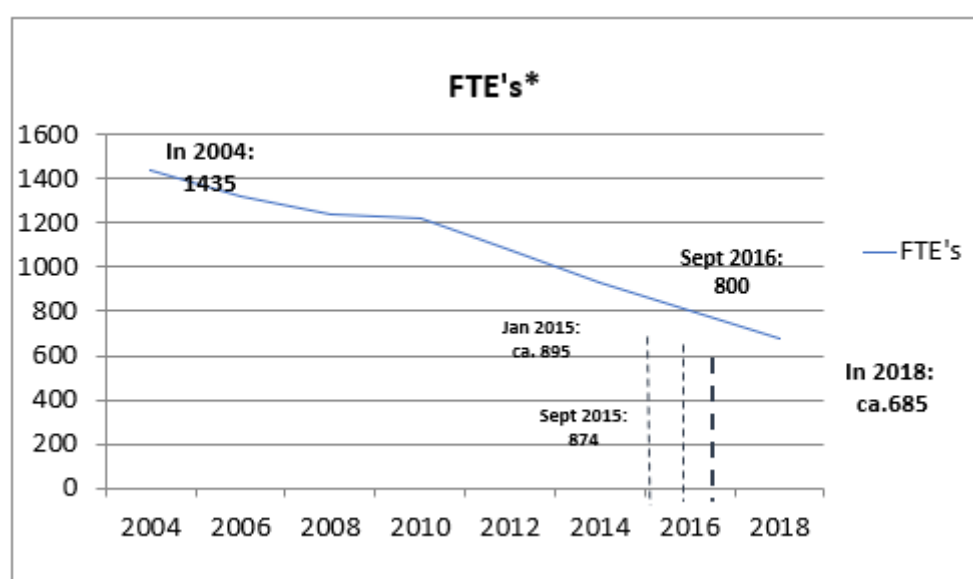
Vanuit de politiek is in 2015 landelijk vastgelegd dat de lokale gemeentes meer verantwoordelijkheden krijgen. Voorbeelden van nieuwe taken zijn het organiseren van jeugdzorg, werk en inkomen, zorg dragen voor langdurig zieken en ouderen (Rijksoverheid, Z.d). Deze taken komen bovenop de reguliere taken van de gemeente zoals het verlenen van vergunningen, het ophalen van afval, het leveren van diensten op het gebied van zorg, veiligheid en zekerheid en werkgelegenheid aan de inwoners van X (Rijksoverheid, 2018). Dit is van invloed op het vraagstuk omdat de werknemers meer taken krijgen en dit de objectieve werkdruk verhoogt.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft vastgesteld dat de gemeente X minder geld krijgt. Ook waren de kosten van het bouwen van een nieuw pand in het centraal station van de gemeente X hoger dan vooraf was gebudgetteerd. Dit heeft uiteindelijk €80 miljoen gekost (Gemeente X, 2015). Dit maakt dat de gemeente financieel gezien een aantal zware jaren achter de rug heeft. In 2015 heeft de gemeente echter de weg ingezet naar financieel herstel. Dat maakt dat de komende jaren in het teken zal blijven staan van het opbouwen van een duurzaam financieel gezonde situatie (Gemeente X, 2018).

Interne analyse

Om een goed beeld te krijgen van welke factoren binnen de organisatie van invloed zijn op het vraagstuk, is het nodig om een interne analyse uit te voeren van de organisatie. Daarnaast wordt in de interne analyse uitgelegd op welke manier de eerder besproken externe factoren zich in de organisatie hebben vormgegeven.

In dit onderzoek wordt voor deze analyse gebruikt gemaakt van het 7S model (Peters, T. J & Waterman, 1982) omdat het model aan de hand van 7 factoren een goed beeld schets van de interne organisatie in zijn totaliteit. De factoren strategie en staff hebben de meeste invloed op het thema en worden daarom besproken. Zoals in de externe analyse duidelijk werd, heeft de gemeente minder budget tot haar beschikking waardoor er bezuinigd diende te worden. Dit heeft de gemeente vormgegeven aan de hand van een bezuinigingspakket van €70 miljoen. Deze maatregelen worden in Figuur 2 getoond. Daar is te zien welke strategische keuzes zijn gemaakt.



Figuur 1: Afname formatie gemeente X Bron: X Doen rapportage Raad

In Figuur 1 is te zien dat de gemeente X binnen 3 jaar van circa 900 FTE naar circa 680 FTE diende te reduceren. Op het moment van onderzoeken was de gemiddelde leeftijd van de medewerkers bij gemeente X 51 jaar. Dit maakt dat de gemeente graag meer jonge professionals aan wil nemen om te zorgen dat er over 10 jaar voldoende werknemers zijn. Om dit te realiseren heeft de gemeente X het generatiepact ingesteld. Dit generatiepact is bedoeld om werknemers die ouder zijn dan 45 jaar, 20% minder te laten werken. De ruimte die daarmee wordt gecreëerd kan worden ingevuld door jonge professionals. Deze regeling wordt ook wel als de '100-80-20' genoemd. Werknemers krijgen de gelegenheid om 100% pensioen op te bouwen, 80% van het salaris te ontvangen en 20% minder te werken. Dat betekent dat een afdeling hetzelfde werk in minder tijd dient te doen. Dit heeft invloed op de werkdruk van de medewerkers omdat er op allerlei verschillende afdelingen een deel van een FTE wordt bespaard met deze regeling. Maar dat de jonge professional niet altijd op die afdeling komt te werken waar het aantal FTE kleiner is geworden.

De factor strategie in dit model zegt iets over de acties die de organisatie onderneemt om aan te sluiten bij de externe omgeving. Hier horen de missie en de visie van de organisatie bij (Peters, T. J & Waterman, 1982). De missie en visie van een organisatie zeggen veel over de organisatie omdat ze gaan over waar de organisatie voor staat/wat ze willen bereiken en hoe ze tot verbetering komen. De gemeente X heeft de volgende missie: *'We werken midden in de stad, voor de stad. Dat doen we samen met anderen binnen en buiten de organisatie; niet alleen. We maken keuzes en doen waarvoor we kiezen. En dat doen we goed. Waarbij de vraag leidend is, niet de discipline van waaruit hij wordt opgepakt'* (Gemeente X, 2018).

Om te begrijpen hoe de externe economische factor is ingericht in de organisatie is het nuttig om inzicht te krijgen in hoeveel euro er is bezuinigd (op personeel). In Figuur 2 is te zien dat de gemeente X €5.378.000,- bezuinigd heeft op personeel. In tegenstelling tot de informatie uit Figuur 2 zijn volgens een HR-manager⁵ is de formatie van 60 leidinggevendenden naar 40 gegaan, van 16 programmeurs naar 11 en zijn 3 functies hoofden zijn komen te vervallen. De bedragen die rechts in de tabel staan zijn de bedragen die bespaard zijn.

⁵ In verband met de vertrouwelijkheid van de bron is deze als apart document bijgevoegd. Zie pagina 3 van het document: *Document ter onderbouwing van situatieschets 3 van 4 - Aanvullende vragen aan gemeente X.*

Maatregel	Taakstelling (in begroting)			In org. plannen	In begro- ting	Afwij- king / Restant
	Δ Fte	In M€	In K€	In K€	In K€	In K€
1. Grotere span of control leidinggevenden	20	1,65	1.695	1.683	1.707	+ 12
2. Centralisatie programmeurs	8	0,61	610	415	618	+ 8
3. Centralisatie strategisch adviseurs	4	0,41	410	362	424	+ 14
4. Centralisatie management ondersteuning	22	1,11	1.110	940	1.190	+ 80
5. Lean structureel inzetten (2,5% slimmer werken)	Ca. 17	1,09	1.092	1.090	629	- 463
6. Optimalisatie bestuursondersteuning	6	0,19	190	190	190	0
7. Overige apparaatskosten		0,32	320	320	320	0
Totaal	Ca. 74	5,3	5.427	5.000	5.078	- 349
8. Opgenomen als besparingsverlies in najaarsrapportage 2015					300	
Eindtotaal					5.378	

Figuur 2: Overzicht bezuinigingen. Bron: X Doen rapportage Raad⁶

Naast de economische en politieke factoren spelen binnen de organisatie ook de resultaten van de RI&E⁷ en het medewerkers tevredenheidonderzoek (Sentensor) een rol. Een passage uit de RI&E waaruit blijkt dat dit onderzoek nodig is: *“Uit deze RI&E is een vervolgonderzoek om risico’s nader te beoordelen noodzakelijk (aanvullende inventarisatieplicht). Het betreft een verdiepend onderzoek naar de beleving van werkdruk binnen de organisatie. Het aantal geïnterviewde medewerkers kan niet als representatief worden beschouwd. Om te onderzoeken of de werkdruk negatieve gevolgen heeft voor stress gerelateerde klachten is het noodzakelijk een groot deel van de 950 medewerkers bij het onderzoek te betrekken. De werkdrukbeleving kan door middel van een gevalideerde vragenlijst worden onderzocht.”*

RI&E: ‘De afdelingshoofden geven aan: ... Geluid draagt teveel op de werkvloer (concentratieproblemen), kleine gesprekken klinken door, tikken op toetsenborden is sterk aanwezig, onvoldoende concentratiewerkplekken ... Samengevat geven de meeste medewerkers aan: ... Een hoge werkdruk te ervaren ... Zich slecht te kunnen concentreren op de werkplek, er is veel geluid of bewegingen op de werkplek ... Klimaatklachten te ervaren in het gebouw”.

Uit de bevindingen van de RI&E kan worden opgemaakt dat het nodig is om aandacht te schenken aan de werkdruk, de beleving van het klimaat en de mate van geluidsoverlast/moeite moeten doen om te concentreren. Het medewerkers tevredenheidonderzoek ‘Sentensor’ toont dat de medewerkers m.b.t.

⁶ In verband met de vertrouwelijkheid van de bron is deze apart bijgevoegd met de naam: X Doen rapportage Raad cie EFB. De tabel uit figuur 2 is in de 4^{de} dia van de presentatie terug te vinden.

⁷ In verband met de vertrouwelijkheid van de bron is deze als apart document bijgevoegd. Zie pagina 2,3,9,29 & 31 van het document: *Document ter*

onderbouwing van situatieschets 1 van 4 - Resultaten RIE Toetsing RI&E voorblad.

de werkdruk vinden: *“Ik heb de ruimte om mijn verantwoordelijkheden vorm te geven, en ik heb ook de juiste middelen en werk in een veilige omgeving om fouten te bespreken, en mijn prioriteiten zijn redelijk duidelijk, maar.....de huidige werkdruk vormt een belemmering om de veranderingen door te voeren om de organisatie te worden die we willen zijn”*. Maar ook dat de managers vinden: *“Ik ben er van overtuigd dat we het kunnen. De ruimte is er, de middelen ook, tot op zekere hoogte. We kunnen elkaar aanspreken in een veilige omgeving, maar.....de huidige werkdruk vormt een belemmering om de veranderingen door te voeren om de organisatie te worden die we willen zijn.”*. Dit betekent dat zowel de managers als medewerkers volgens de resultaten van de RI&E en het MTO aangeven dat de werkdruk hoog is.

Deelconclusie situatieschets

Eerst werd toegelicht dat politieke en financiële factoren vanuit de omgeving van de organisatie invloed hebben op de organisatie. Er werd duidelijk dat de organisatie meer taken en verantwoordelijkheden heeft gekregen sinds 2015. En dat er tegelijkertijd €70 miljoen bezuinigd diende te worden. Dit is van invloed op de werkdruk van de werknemers die nu voor de organisatie werken omdat zij meer werk met minder mensen dienen te doen. In de interne analyse werd duidelijk dat deze externe invloeden van invloed waren op de interne organisatie. Er zijn namelijk mensen ontslagen en er zijn andere strategische keuzes gemaakt met het doel te bezuinigen. Ook werd duidelijk dat de resultaten van het MTO en RI&E duiden op een hoge werkdruk. Tot slot wordt duidelijk dat de missie en visie van de organisatie kan bijdragen aan de werkdruk omdat de lat hoog wordt gelegd door de organisatie als geheel.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt duidelijk wat dit onderzoek oplevert, wat de hoofdvraag en deelvragen zijn en wordt een afbakening gegeven. In de afbakening staat onder andere naar welke punten er wel en niet gekeken is tijdens dit onderzoek. Eerst zal de doelstelling van het onderzoek worden toegelicht.

2.1. Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is dat er mensen uitvallen ten gevolge van een te hoge werkdruk. Dat beaamt de bedrijfsarts ook. Hij stelt dat werkdruk de grootste oorzaak van verzuim is. Dit in combinatie met de resultaten van de RI&E, beschreven in de situatieschets, waaruit bleek dat de werkdruk te hoog is. En de resultaten van de medewerkers tevredenheidsonderzoeken van de afgelopen jaren, waarin ook blijkt dat de werkdruk te hoog is, waren de aanleiding tot het opzetten van dit onderzoek. Tot slot is het ook zo dat er in de wandelgangen over het onderwerp wordt gesproken.

2.2. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inventariseren welke factoren van invloed zijn op de werkdrukbeleving van de werknemers van gemeente X zodat er in de toekomst verder onderzoek naar kan worden naar hoe de werkdrukbeleving verlaagd kan worden. Met als uiteindelijke doel: het vinden van een passende werkdruk voor de werknemers. Dat betekent dat de werknemers die een hoge werkdruk ervaren geholpen moeten worden met het verlagen van de werkdruk. Hierbij richt de organisatie zich voornamelijk op de factoren waar de organisatie invloed op kan uitoefenen zoals werkinrichting maar minder op de factoren zoals de persoonlijkheid en privésituatie van de werknemers.

2.3. Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat veroorzaakt werkdruk voor werknemers van de gemeente X ?

2.4. Deelvragen

Deze vragen worden middels deskresearch onderzocht:

Deelvraag 1: Wat houdt werkdruk in?

Deelvraag 2: Wat veroorzaakt werkdruk?

Deze vragen worden middels fieldresearch onderzocht:

Deelvraag 3: Welke factoren worden door de medewerkers van de gemeente X op dit moment als veroorzakers van werkdruk ervaren?*

Deelvraag 4: Hoe zouden we een gezonde(re) werkdruk voor de werknemers van de gemeente X kunnen creëren?

**Toelichting bij deelvraag 3: Deelvraag 3 en de hoofdvraag lijken overeen te komen, maar er zit een belangrijk verschil tussen de twee. Bij de ene deelvraag (dv3) wordt gevraagd naar de mening van de werknemers en de ander (hoofdvraag) kan pas na breed onderzoek worden geconcludeerd uit allerlei factoren die de respondent wellicht zelf niet had bedacht. Het gaat dus niet (alleen) om de oorzaken die de werknemer zelf aangeeft veroorzaker te zijn van de werkdruk.*

2.5. Afbakening

Er is gekozen om slechts naar de oorzaken van werkdruk te kijken in dit onderzoek. Ondanks dat vanuit de literatuur duidelijk is geworden dat de factoren persoonlijkheid en privé situatie van invloed zijn op werkdruk, is hier geen onderzoek naar gedaan op nadrukkelijk verzoek van de organisatie. Wel is in de vragenlijst meegenomen: factoren zoals mate van werkdruk, de factoren in de functie, de steunbeleving, waardering, werkplek en mogelijkheid tot thuiswerken.

Uit de resultaten van de RI&E, beschreven in de situatieschets, is het nodig om een groot deel van de medewerkers in onderzoek naar werkdruk te betrekken. De doelgroep van dit onderzoek zijn daarom alle werknemers van de gemeente X. Dit zijn alle 900 medewerkers, verspreid over de afdelingen afdelingen/clusters: Samenleving, Veiligheid, Interne Dienstverlening, Klantcontact Centrum, Museum, Programma's en Projecten, Bestuur, Erfgoed, Ontwikkelbedrijf Spoorzone.

Bij dit onderzoek wordt uitsluitend gekeken naar de factoren die op de werkvloer werkdruk veroorzaken. Ook de organisatie inrichting, werksfeer, leidinggevende en aard van de functie worden in het onderzoek meegenomen. De functie van dit onderzoek is om voor de gemeente X in kaart kan brengen wat de oorzaken van werkdruk zijn binnen de organisatie, en op welke manieren de werkdruk kan worden verlaagd. Met als uiteindelijk doel het creëren van een gezonde werkdruk voor de werknemers.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk reikt een wetenschappelijke bodem aan voor dit onderzoek. Eerst wordt gekeken naar welke betekenis werkdruk heeft en daarna naar wat werkdruk veroorzaakt volgens de wetenschap. Tot slot wordt een conceptueel model samengesteld. In bijlage 1 is de lijst met belangrijke begrippen toegevoegd.

3.1. Definitie: Wat is werkdruk?

“Idealiter is er wetenschappelijke consensus over de definitie van een begrip. Dat geldt niet voor het begrip ‘werkdruk’.” (Wiezer, et al., 2012). In bijlage 9 zijn een aantal definities van werkdruk gegeven. Voor dit onderzoek wordt de definitie aangehouden die onderzoeksinstituut TNO heeft gebruikt in het onderzoek naar werkdruk in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

“Werkdruk is een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren...Deze omschrijving sluit grotendeels aan bij zowel de belangrijkste stress theoretische modellen als de omschrijvingen die gebruikt worden relevante andere bronnen zoals wetsteksten, richtlijnen van de Europese commissie, publicaties van de STAR en arbocatalogi” (Wiezer, et al., 2012).

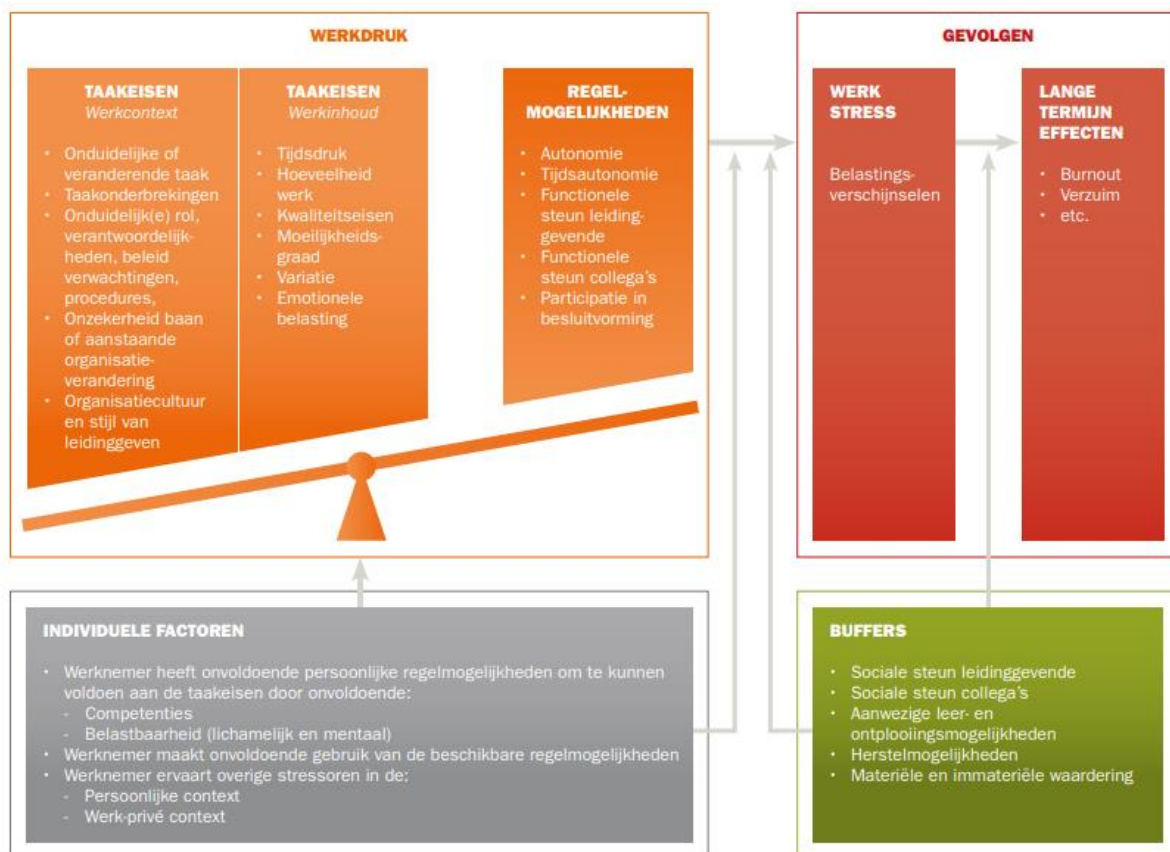
3.2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk zullen relevante overkoepelende modellen/theorieën over werkdruk worden beschreven. Het doel van een theoretisch kader is het inrichten van het onderzoek. Zodat duidelijk wordt wat er precies onderzocht moet worden.

Een van de theorieën die een grote rol speelt in dit onderzoek is het werkdrukmodel dat is opgesteld door het onderzoeksinstituut TNO (Wiezer, et al., 2012). Dit model is voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het onderzoek naar werkdruk ontworpen en maakt het gehele werkdruk proces duidelijk. Dit model kan daarom als leidend worden beschouwd in recent onderzoek en is daarmee een goed model om centraal te stellen in dit onderzoek (Wiezer, et al., 2012).

Het model geeft inzicht in de oorzaken en gevolgen van werkdruk. De voornaamste bevindingen zijn dat er balans dient te zijn tussen de taakeisen en de regelmogelijkheden/hulpbronnen en het gevolg van (langdurige) disbalans zijn belasting verschijnselen, burn-out en verzuim. In Figuur 3 wordt schematisch weergegeven dat er verschillende soorten determinanten/factoren van invloed zijn op werkdruk. Deze zorgen voor een verhoging van de taakeisen en verminderen de mogelijkheden om het werk goed uit te voeren. Deze factoren kunnen in de volgende categorieën worden ingedeeld: inhoud en organisatie van het werk (hoeveelheid van het werk), context van het werk (onduidelijkheid) en regelmogelijkheden (zoals autonomie).

Daarnaast is het zo dat de hoeveelheid aanwezige buffers van invloed is op de werkdruk van een medewerker. Deze factoren helpen een medewerker die werkdruk ervaart om minder snel stressklachten te ontwikkelen. Sociale steun is hier een belangrijk voorbeeld van. Naast de werk gerelateerde factoren zijn er ook individuele factoren (zoals competenties) die werkdruk beïnvloeden. Deze individuele kenmerken hebben invloed op de perceptie van de taakeisen en regelmogelijkheden maar ook op de mogelijkheid om te taakeisen uit te voeren en van regelmogelijkheden gebruik te maken.



Figuur 3: Het werkdrukmodel van TNO. Bron: (Wiezer, et al., 2012).

Volgens Wiezer, et al. (2012) (Figuur 3) kunnen de oorzaken liggen in zowel het werk als in de individuele medewerker. Een voorbeeld hiervan is dat het werk zo ingericht kan zijn dat de taakeisen hoog zijn en er onvoldoende regelmogelijkheden zijn om aan deze hoge taakeisen te voldoen. Maar de oorzaken van werkdruk kunnen volgens deze theorie ook liggen in dat de individuele medewerker onvoldoende vaardigheden en competenties heeft om aan de eisen te voldoen of omdat zij geen gebruik maken van de aanwezige regelmogelijkheden.

De werk gerelateerde determinanten zijn in 4 categorieën opgedeeld. Hierop zijn ook nog de individuele factoren van invloed:

- Risico's in de inhoud van het werk
- Regelmogelijkheden
- Risico's in de context van het werk
- Buffers (Wiezer, et al., 2012).

Risico's in de inhoud van het werk zijn de risicofactoren die gaan over taakeisen in het werk zoals de hoeveelheid gezien de beschikbare tijd. Maar ook het werktempo en tijdsdruk. Een andere determinant is de kwaliteitseisen. Deze zijn bijvoorbeeld hoge eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening. De

moeilijkheidsgraad en hoe complex het werk is ook een belangrijke determinanten voor werkdruk (Wiezer, et al., 2012).

Regelmogelijkheden dragen bij aan de mogelijkheid voor medewerkers om aan de taakeisen te voldoen. Als er voldoende regelmogelijkheden staan tegenover de eisen die het werk stelt, is er sprake van balans. Een belangrijke regelmogelijkheid is de mate van autonomie die het individu heeft. Autonomie kan bijvoorbeeld worden bereikt doordat de werkgever in staat wordt gesteld om zelf de werkdag in te delen en zelf oplossingen voor problemen te bedenken. Het type autonomie dat over pauzeren of een vrije dag opnemen gaat is de tijdsautonomie (Wiezer, et al., 2012). Een andere regelmogelijkheid is de mate van inspraak die een individu heeft. Dat betekent dat een medewerker betrokken wordt en mee kan praten over zaken die ertoe doen op het werk en daar zaken zou kunnen veranderen indien nodig. Een andere belangrijke regelmogelijkheid is de steun van collega's en leidinggevende, zodat een beroep kan worden gedaan op leidinggevende die helpt met het afronden van een taak (Wiezer, et al., 2012).

Risico's in de context van het werk zijn bijvoorbeeld dat er onduidelijkheid is voor de medewerker wat er dient te gebeuren. Bijvoorbeeld in de taakeisen. Dit kan resulteren in dat de hoeveelheid werk dat de medewerker denkt te doen, groter wordt. Daarnaast verhoogt het de kans op fouten en het risico dat het werk daardoor twee keer moet worden gedaan (Wiezer, et al., 2012).

Taakinterrupties kunnen een determinant zijn van werkdruk. Het is van belang dat de medewerker zich op de taak kan concentreren omdat deze taak anders langer nodig kan hebben dan ervoor gereserveerd is. Onduidelijkheid is rolverantwoordelijkheid, verwachtingen en procedures vormen om dezelfde reden een werkdrukrisico (Wiezer, et al., 2012).

Buffers zijn de determinanten die de kans verkleinen dat werkdruk tot stressklachten leidt. Een belangrijk aspect hierin is de sociale steun. Deze houdt in dat de medewerker het gevoel heeft dat er aandacht is voor zijn/haar welbevinden door leidinggevende en collega's. Herstelmogelijkheden zijn ook een type buffers. Wanneer een medewerker kan herstellen van een drukke dag of periode, zullen er minder snel stressklachten veroorzaakt worden. Daarnaast is het nodig dat de medewerker mentaal afstand kan nemen van het werk. In organisaties waar de medewerkers altijd telefonisch of per mail bereikbaar zijn is dit lastig. Tenslotte kunnen materiële en immateriële waardering de kans dat werkdruk in werkstress leidt verkleinen (Wiezer, et al., 2012).

Individuele factoren hebben te maken met de persoon, niet het werk. Een belangrijke hiervan is de competentie om gebruik te maken van de regelmogelijkheden die beschikbaar zijn voor de werknemer. Niet alle medewerkers hebben deze competentie en dit kan een disbalans tussen taakeisen en hulpbronnen opleveren met werkdruk als gevolg (Wiezer, et al., 2012).

Uit het artikel '*Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema*' van Smulders & Houtman (2004) dat in het tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken verscheen worden voorspellende factoren in verband gebracht met werkdruk (Smulders & Houtman, 2004). De bevindingen van dit onderzoek waren dat de sterkste verbanden met werkdruk, in volgorde van kracht, zijn gevonden bij complexiteit van het werk, onvoorspelbaarheid van het werk, emotioneel veeleisend werk, werkklimaat met rivaliteit en achterdocht, variatie/ontwikkelingsmogelijkheden, leidinggevend werk, onvoldoende steun door de leiding, werken met beeldscherm, ICT-gebruik. Deze bevindingen zijn terug te vinden in bijlage 10 (Smulders & Houtman, 2004). Omdat deze factoren volgens dat wetenschappelijke artikel verband houden met werkdruk zijn een deel van de vragen voor dit onderzoek op de bevindingen van deze studie gebaseerd. Voorbeelden van vragen die zijn opgenomen in dit onderzoek zijn: '*Mijn werk is complex*', '*Mijn werk is onvoorspelbaar*' en '*Ik ervaar voldoende steun van mijn leidinggevende/collega's*'.

Daarnaast blijkt uit het aanvullende onderzoek van Gillespie (2010) (Gillespie, Bakker, Winefield, & Dollard, 2010) dat naar aanleiding van het Job Demand-Resources model is gedaan (Bakker & Schaufeli, 2013) dat er twee persoonlijkheidskenmerken zijn die een significante rol spelen in het stressproces: neuroticisme en extraversie (Gillespie, Bakker, Winefield, & Dollard, 2010). Personen die neurotisch aangelegd zijn en introvert zijn hebben een hogere kans op de negatieve gevolgen van werkstress, veroorzaakt door langdurige werkdruk. Dit komt voornamelijk omdat deze personen de sociale hulpbronnen uit de omgeving minder snel geneigd zijn te benutten en zaken door hun neurotisme graag perfect willen doen. Neuroticisme is een tendens tot emotionele instabiliteit en wordt in een schaal uitgedrukt (niet als absoluut uitgedrukt). Extraversie is de mate waarin iemand naar de buitenwereld toegekeerd is. Introversie staat daartegenover en is de mate waarin iemand naar binnen toegekeerd is (Van Dale, 2018).

Ook is het Person-Environment fit model van Kristof (1996) gebruikt in dit onderzoek. De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is dat wordt duidelijk dat stress niet afzonderlijk door de persoon of de omgeving veroorzaakt wordt, maar door de misfit tussen beide. Omdat dit onderzoek als doel heeft het achterhalen van de oorzaken van werkdruk, is het belangrijk dat er ook gekeken wordt naar de aan- of afwezigheid van de fit van de werknemers en de omgeving, zodat bepaald kan worden of er een fit is tussen het werk en de persoon of niet. Dit komt onder andere terug in de vragen waarbij naar de salarisschaal en opleidingsniveau wordt gevraagd (Kristof, 1996).

Beantwoording deelvraag 1 + 2

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat literatuur de volgende betekenis toeschrijft aan werkdruk: Een situatie is waarbij disbalans is ontstaan tussen de eisen die het werk stelt aan de individu en de mogelijkheden van de individu om het werk goed uit te voeren (Wiezer, et al., 2012).

Uit de literatuur wordt duidelijk dat werkdruk wordt veroorzaakt door de volgende factoren:

- Het tempo waarin het werk moet gebeuren (Risico's in de inhoud van het werk).
- De mate van autonomie (Regelmogelijkheden).
- Onduidelijke taken (Risico's in de context van het werk).
- Mate van sociale steun (Buffers).
- Individuele factoren zoals onvoldoende vaardigheden en competenties hebben (misfit tussen werk en individu).
- De factoren: complexiteit van het werk, onvoorspelbaarheid van het werk, emotioneel veeleisend werk, werkklimaat met rivaliteit en achterdocht, variatie/ontwikkelingsmogelijkheden, leidinggevend werk, onvoldoende steun door de leiding, werken met beeldscherm, ICT-gebruik.
- Mate van neuroticisme en extraversie van individu.

Er dient dus onderzoek gedaan te worden naar de oorzaken van werkdruk en de taakeisen en de hulpbronnen zodat bepaald kan worden of daar balans tussen is. De speerpunten worden in Figuur 4 weergegeven. Daar wordt uit duidelijk welke vragen kunnen dienen ter onderzoek van die speerpunten.

Onderwerp	Wat ik wil weten	Toelichting	Hoe ik het ga vragen	Bron
Job demands en job resources	Wat zijn de kwalitatieve job demands, belemmerende eisen?	Demands zijn factoren die de werknemer (hierna: wn) energie kosten. Belemmerende eisen hebben alleen een negatief effect. Bijv: Rolconflict, onzekerheid over taak, rol dubbelzinnigheid en hoge fysieke eisen.	-De rollen die ik heb in de organisatie conflicteren: (vaak-nooit) -Ik weet precies wat er van me verwacht wordt. -de rol die ik in de organisatie heb voelt dubbelzinnig -het werk dat ik doe voelt fysiek zwaar	Boek: contemporary work psychology Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (2014). Contemporary work psychology. Chichester, United Kingdom: Wiley Blackwell.
	Wat zijn de kwalitatieve job demands, uitdagende eisen?	Idem, uitdagende eisen kunnen een positief effect hebben. Bijv: tijdsdruk, concentratie eisen, emotionele eisen.	-ik ervaar tijdsdruk (heel erg mee eens-heel erg mee on-eens) -het werk dat ik doe vraagt op emotioneel gebied veel van me. -ik moet vaak moeite doen om me te kunnen concentreren op mijn werk.	
	Wat zijn de objectieve, kwantitatieve job demands?	Volgens de theorie is dit van belang om te weten. Hoeveelheid, snelheid van werk	-Ik heb te veel werk te doen (altijd-nooit). -Ik heb te weinig tijd. -Ik heb problemen met de werkdruk -Ik moet haasten om mijn werk af te krijgen.	
	Wat zijn de subjectieve, kwantitatieve job demands? (Voorkeurmethode tov objectieve ivm bruikbaarheid in de praktijk)		-De werkdruk die ik ervaar is: (laag-hoog)	
	Wat zijn de job resources?	Resources zijn de factoren waar de wn energie van krijgt.	-ik krijg energie van het werk dat ik doe -Na een dag werken, voel ik me energiek (heel ergs mee eens-heel erg mee on-eens)	
	Mate van ervaren autonomie in de uitvoering van de werkzaamheden (nooit-altijd)		Ik heb het gevoel dat ik zelf mag kiezen wat ik wanneer doe. -ik bepaal de inrichting van mijn dag -Ik heb het gevoel dat mijn dag door anderen wordt ingedeeld -Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.	
	Mate van aanwezigheid van verveling (nooit-altijd)		Ik verveel me op het werk: (nooit-altijd)	
werkomgeving	Of de werknemers de inrichting van de werkplek als storend ervaren (ja/nee)		-De inrichting van de werkplek vind ik storend/belemmerend voor het uitvoeren van mijn taken. -de inrichting van de werkplek vind ik prettig	Gemeente X
	Of de werknemers het klimaat als storend veroorzaker ervaren (ja/nee)		Het klimaat op mijn werkplek ervaar ik als een storende factor voor het uitoefenen van mijn werkzaamheden.	Gemeente X
	Mate waarin de wn de organisatieomgeving en werk als complex ervaart		-Mijn werk is complex. -de organisatie vind ik complex	Artikel: oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. Uit Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2004-20, nr 1. Peter G.W. Smulders en Irene L.D. Houtman
	Mate waarin de wn de organisatieomgeving en werk als onvoorspelbaar ervaart		Mijn werk is onvoorspelbaar	
	Mate van aanwezigheid van beeldschermwerk (werken achter een computer)		Ik werk achter een computer.	
	Type dienstverband (tijdelijk, vast, ZZP)		Ik ervaar baanzekerheid.	
	De mate waarin de wn rivaliteit ervaart in het werkklimaat.		Ik ervaar rivaliteit op de werkvloer (eens-oneens)	
	De mate waarin de wn achterdocht ervaart in het werkklimaat.		Ik ervaar achterdocht op de werkvloer	
	De mate van variatie in het werk (nooit-altijd)		De taken die ik doe zijn afwisselend genoeg	
	De mate van ontwikkelmogelijkheden (nooit-altijd)		Ik ervaar voldoende ontwikkelmogelijkheden.	
	Steun die de wn ervaart te krijgen van de leidinggevende (eens-oneens)		-Ik krijg voldoende steun van mijn leidinggevende. - Ik voel me vrij om te huilen op de werkvloer wanneer ik daar behoefte aan heb. -Ik voel me emotioneel vrij op de werkvloer.	
	Of het om een wn gaat met een leidinggevende functie (nee-ja)		Ik heb een leidinggevende functie. (ja/nee)	
Vragen over Variatie	Of de wn voldoende task/skill variatie ervaart	Dit is van belang om te weten volgens het JDCR-model. Daarin staat dat de mate van task variety een van de factoren van invloed is op werkdruk.	-De taken die ik doe zijn afwisselend. - Ik vind dat mijn werkzaamheden voldoende afwisselend hebben. -Voor het werk dat ik doe, heb ik verschillende vaardigheden nodig	- JD-R model (Job resources model)
sociale steun	De mate van aanwezigheid van persoonlijke hulpbronnen/sociale steun	Dit is van groot belang omdat het als buffer werkt voor de werkdruk die de werknemer ervaart. "Het model veronderstelt dat hoge werk-eisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job Resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces)" Bron: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf	-In mijn werkomgeving heb ik mensen waar ik privé situaties mee kan bespreken -In mijn privé situatie heb ik voldoende mensen waar ik mijn werksituatie kan bespreken. -De sociale steun die ik ervaar is: (te weinig-te veel)	-Demand control support model (DCSM). By J.V. Johnson and E.M Hall (1988) in American Journal of Public Health, 78(10) -Job Content Questionnaire (Karasek et al, 1998) verkregen van Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (2014). Contemporary work psychology. Chichester, United Kingdom: Wiley Blackwell.
Job identity	De mate van job identity	Dit is van belang om te weten omdat dit volgens het JDCR-model van invloed is op hoe de wn de werkdruk ervaart.	-Het werk dat ik doe vind ik zinvol - Ik doe betekenisvol werk.	Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (2014).
FB	Of er voldoende feedback wordt gekregen	Volgens het JDR-model is feedback van groot belang	Ik heb voldoende feedback momenten door een jaar heen. -ik zou meer feedback willen ontvangen van mijn leidinggevende -de kwaliteit van de feedback die ik krijg is goed	JCM (Job characteristics model) Hackman and G.R. Oldham (1976) <i>organizational Behavior and Human Performance</i> , 16(2), 250-279, 1976
Waarde ring	Of de werknemers voldoende waardering voelen te krijgen voor het werk dat ze doen.	Dit model geeft aan dat het ervaren van druk mede wordt bepaald door de balans van hoeveel je ergens in stopt en hoeveel je eruit haalt.	Ik krijg voldoende beloning in de vorm van geld of waardering	The effort-reward imbalance model (2012)

Figuur 4: Speerpunten theoretisch kader

4.4. Best Practices

Best practices zijn een goed voorbeeld van hoe andere organisaties die tegen hetzelfde probleem aan hebben zijn gelopen als de Gemeente X. Te lezen is welke tool of aanpak ze hebben toegepast en welke resultaten dat opleverde. Het doel is om dit als inspiratie voor de gemeente X mee te geven. Deze best practices zijn uitgekozen omdat ze goed aansluiting vinden bij de situatie van de organisatie, omdat het om hetzelfde type organisatie gaat, en/of omdat ze als inspirerend zijn bevonden door de onderzoekster omdat ze pragmatisch zijn en helder in beeld krijgen wat nou objectieve werkdruk is wat zich wellicht in het hoofd van de medewerker afspeelt. Werkdruk wordt meetbaar gemaakt.

Online tool - Gemeente Maastricht

Maarten de Winter heeft een tool ontwikkeld voor de werknemers van de gemeente Maastricht. Het is een interactieve online tool waarmee werkdruk in kaart wordt gebracht. Deze tool zou handig kunnen zijn voor de gemeente X omdat de een nieuwe manier is om de werkdruk te verminderen en de werklast beter te verdelen. Deze tool heet de Taak Tuner (Winter, Maastricht pakt werkdruk aan).

In zijn theorie staat de werkvoorraad centraal. Tijd noemt hij de meest schaarse productiefactor, werkdruk het belangrijkste leiderschaps-thema van de komende jaren. De aandacht van managers gaat volgens Maarten naar resultaten en niet naar de werkvoorraad. En om die werk werkvoorraad onder controle te krijgen, wordt de druk vaak opgevoerd. Dit zorgt ervoor dat medewerkers en managers beloften doen die ze niet kunnen nakomen en zich over de kop werken om alles wel rond te krijgen.

De aanpak die Maarten heeft ontworpen bestaat uit 3 stappen: diagnose, dialoog en doen. Tijdens de diagnosefase is het de bedoeling dat alle verwachtingen die mensen hebben over de resultaten worden gedeeld. De gebruikers voeren hun beschikbare tijd en taken in op de online tool. De tool ordent deze gegevens en geeft ze weer in een dashboard. De Taaktuner ordent de gegevens tot een dashboard. Daar kan de medewerker inzicht krijgen in de individuele werkvoorraden, de werkdruk pieken en dalen zitten, de betrouwbaarheid van het werk en de mate van veerkracht om onvoorspelbare capaciteitsvragen op te vangen worden ook getoond. Daarnaast brengt deze tool de versnippering en verlies van de focus ook in kaart voor de gebruiker. (Winter, Maastricht pakt werkdruk aan).

‘In de evaluatie noemen medewerkers als voordeel dat de Taaktuner dwingt tot nadenken over de persoonlijke werkwijze. 82% vindt dat taaktunen meerwaarde heeft voor zelforganisatie. “De taakbelasting voor de komende maanden is inzichtelijk, wat sturen in dit open systeem mogelijk maakt. Dat is een enorm voordeel. Op basis van die informatie kun je veel betere keuzes maken... Van de medewerkers vindt 69% dat taaktunen een positieve bijdrage levert aan samenwerking. Het management raamt de productiviteitsgroei op 5% tot 6% per jaar.” (Winter, Maastricht pakt werkdruk aan).

Uit deze uitspraak wordt duidelijk wat de taaktuner heeft gebracht voor de werknemers van Maastricht. De volgende quote stipt een belangrijke voorwaarde aan voor succes:

“Het gaat om de dialoog die daarop volgt die leidt tot doen. Die dialoog moet wel gevoerd worden”- (Winter, Maastricht pakt werkdruk aan).

Hiermee bedoelt Winter dat het gesprek onderling gevoerd moet worden en dat medewerkers door de taaktuner beter ‘nee’ kunnen zeggen op basis van feitelijkheden. Hiermee wordt de taakverdeling binnen een team verbeterd (Winter, Maastricht pakt werkdruk aan).

Daarna, in 2018 stelt de Winter (2018) dat ruim een miljoen Nederlanders burn-out klachten hebben. En dat het gemiddelde verzuim van 24 naar 30 dagen is gegaan. Het is tijd is voor een stevige aanpak vindt

hij. Bestaande interventies halen weinig uit stelt hij en zegt dat dat komt omdat er geen rekening wordt gehouden met de omgeving waarin mensen werken. Als oplossing geeft hij: *“Als de leiding de taken vervolgens gebalanceerd over de medewerkers verdeelt, waarbij ze rekening houdt met ieders individuele ambities en mogelijkheden, kan stress meestal worden voorkomen ... Wanneer mensen desondanks dreigen vast te lopen, kunnen individuele voortgangsgesprekken of maandelijkse teambijeenkomsten op basis van concrete knelpunten oplossing bieden.”* (Winter, Het aanpakken van werkstress moet helemaal anders, 2018).

Job Crafting – Albert Schweitzer ziekenhuis

Job crafting houdt in dat werknemers op eigen initiatief aanpassingen maken in hun baan, zodat de baan beter bij hen past. Zowel bij hun interesses als bij hun mogelijkheden. In het Albert Schweitzer ziekenhuis is als proef job crafting toegepast door verpleegkundigen. De resultaten zijn positief: er kan worden geconcludeerd dat het werkplezier en werktevredenheid verbeterd is (voorwaarde is dat er geen fysieke en mentale klachten optreden bij het toevoegen van extra taken en dat het afstoten van taken en relaties geen problemen opleveren) (van Drunen, 2016). Het verwachte effect van job crafting is dat het de duurzame inzetbaarheid van de werknemers vergroot.

Tijdens een studie naar of job crafting tot bevlogen medewerkers leidt of niet, is gebruik gemaakt van een vragenlijst die nuttig kan zijn voor het doen van vervolgonderzoek bij de gemeente X. Met deze vragenlijst kunnen zij erachter te komen wat de stand van zaken nu is met betrekking tot werkgeluk. Er is vanuit de volgende principes gewerkt: Wanneer een werknemer aanpassingen aanbrengt in de werkomgeving zal de passing tussen persoonlijke doelstellingen en de werkomgeving verbeteren. Het is hierbij van belang dat het om op eigen initiatief gebeurt. Dit proces heet job crafting en het houdt in: het veranderen van het type of aantal taken. Job crafting heeft als doel de werkbeleving positief te beïnvloeden en de baan zo uitdagend en gezond mogelijk te houden. Het wordt gekenmerkt door taak crafting, relationele crafting, en cognitieve crafting. Taak crafting betekent in deze context: het veranderen van het type of aantal taken; relationele crafting is het veranderen van type of aantal van sociale interacties binnen een baan. Cognitieve crafting betekent in deze context: het veranderen van de manier van denken of kijken naar een baan (Dutton & Wrzesniewski, 2001).

Concreet gezien kan een werknemer taken delen/ruilen met een collega, taken afstoten en taken anders uitvoeren. Ook worden taken toegevoegd. Taken die gedeeld/geruild worden zijn in het geval van het Albert Schweitzer ziekenhuis fysiek zware taken. Maar ook wanneer een taak te groot is geworden om alleen te doen of er verveling optreedt door herhaling.

Uit deze passage wordt duidelijk welke soort taken afgestoten worden in het Albert Schweitzer ziekenhuis: *“Verpleegkundigen noemen afstoten van taken als deze taken door oplopende werkdruk niet in diensttijd afgerond kunnen worden of omdat deze fysiek en/of mentaal zwaar belastend zijn. Verder worden taken afgestoten die zinloos worden bevonden, taken die als moeilijk worden ervaren, taken die niet (meer) lukken en taken waar men niet zo goed in is”.* (van Drunen, 2016).

Deze uitspraak laat een voorbeeld zien van hoe er in het Albert Schweitzer ziekenhuis wordt omgegaan met cognitieve crafting: *“Verpleegkundigen herinterpreteren de betekenis van hun werk door negatieve aspecten van het werk die leiden tot stress, angst, verdriet en/of frustratie anders te benaderen.”* (van Drunen, 2016).

Bij task crafting gaat het om onder andere om je prioriteiten en taken. Bij relationele crafting gaat het om je relatie met je stakeholders en het cognitieve deel gaat over de eigen visie op je rol. (Voorbeeld: als kaartverkoper van een theatervoorstelling kan je denken “ik verkoop kaartjes” of je kunt denken “ik

help mensen een leuke theateravond hebben”). Tot slot is er de context crafting, deze heeft betrekking op de volgende zaken: waar, wanneer, met welke hulpmiddelen voer ik mijn werk uit?

Uit deze uitspraak blijkt wat job crafting voor de werknemers van het Albert Schweitzer ziekenhuis heeft gebracht: *“Een meerderheid van de verpleegkundigen stelt dat job crafting bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid, omdat zij ervaren dat job crafting vooral leidt tot werkplezier en werktevredenheid.”* (van Drunen, 2016).

Ondanks dat de gemeente X en het Albert Schweitzer ziekenhuis een ander type organisatie zijn en de werkzaamheden anders zijn. Kan deze best practice nuttig zijn voor de medewerkers van de gemeente X omdat job crafting het gevoel van autonomie verhoogt en dit volgens de literatuur in verband staat met de mate van plezier in het werk. Dit is iets wat door de werknemers van Albert Schweitzer ziekenhuis ook zo wordt ervaren (van Drunen, 2016).

5. Methodologie

In dit onderdeel wordt toegelicht op welke manier het onderzoek is gedaan. De keuzes die gemaakt zijn worden hier toegelicht en onderbouwd vanuit de theorie, zodat dit onderzoek reproduceerbaar wordt voor derden. In dit hoofdstuk wordt ook aandacht besteedt aan de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit onderzoek. Ook wordt toegelicht hoe de resultaten worden geanalyseerd. Er is onderscheid gemaakt tussen de opzet voor het vooronderzoek en het daadwerkelijke onderzoek.

Volgorde

Voor dit onderzoek is eerst vooronderzoek gedaan, daarna hebben de alle medewerkers een digitale vragenlijst gekregen. Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd en zijn de bevindingen in dit rapport opgenomen.

Participanten

Er is voor gekozen om alle 900 medewerkers van de gemeente X te betrekken in dit onderzoek en de vragenlijst naar iedereen te sturen omdat het voor de gemeente X nog niet duidelijk was waar de werkdruk hoog was. Het was nuttig om de gehele organisatie mee te nemen in het onderzoek zodat er geen medewerkers buiten worden gesloten op basis van de aanname dat ze geen werkdruk ervaren. Verdere gegevens van de populatie zijn nog niet bekend en worden pas duidelijk nadat de resultaten binnen zijn.

Methode van onderzoek

Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van informatie, namelijk: de oorzaken van werkdruk. Deze oorzaken zijn nog niet bekend voor de gemeente X. Daarom kan worden gesteld dat dit een beschrijvend onderzoek is. Omdat het onderzoek opzoek is naar nieuwe relaties of feiten, kan gesteld worden dat dit beschrijvend onderzoek een explorerend karakter heeft. Volgens de theorie van (Baarda, 2014) wordt bij een explorerend onderzoek gezocht naar een verklaring. En daarbij zijn geen vast aantal voorbedachte oorzaken getoetst. Er wordt met een open blik gekeken naar de verklaring het probleem: een hoge werkdruk. Volgens Baarda (2014) kan een explorerend onderzoek zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethodes bevatten.

Omdat er zowel behoefte is aan diepgaande informatie maar het ook wenselijk om verbanden te kunnen leggen, is er gekozen om voor het fieldresearch deel gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden. Dit heeft zich geuit in het opnemen van zowel open als gesloten vragen in de vragenlijst en het afnemen van half gestructureerde interviews. De deskresearch bestaat uit een brede literatuurstudie omdat dat een goede betrouwbare wetenschappelijke basis vormt voor dit onderzoek.

Procedure

Het onderzoek is gestart met het doen van een uitgebreid vooronderzoek dat bestond uit gesprekken, interne documenten lezen en literatuur lezen. Met als doel: een volledig en helder beeld creëren van de situatie bij de gemeente X. Hier zijn meerdere mensen bij betrokken geweest zoals de scriptiebegeleider, de manager van de afdeling Interne Dienstverlening, de gemeentesecretaris, afdeling Onderzoek en Statistiek en HR. Uit het vooronderzoek werd duidelijk dat werkdruk een thema is dat aandacht nodig heeft binnen de organisatie. Daarnaast heeft de gemeentesecretaris verzocht het vraagstuk te onderzoeken. Daarna heeft meer gericht vooronderzoek plaatsgevonden door middel van gesprekken tijdens de lunch met de begeleider van het onderzoek. Hier is voor gekozen omdat de begeleider van het onderzoek het hoofd van HRM was. Door zijn functie en ervaring was hij een goede inspiratiebron. Ook is gebruik gemaakt van internal deskresearch waarbij relevante interne stukken en documenten verzameld en bestudeerd zijn. Zodat duidelijk werd welke factoren van invloed waren op het vraagstuk. In deze periode zijn wetenschappelijke theorieën en andere literatuur rondom het onderwerp werkdruk bestudeerd en samengevat. Omdat dit een goede bodem voor het onderzoek reikt. In wetenschappelijke databases en google scholar is gezocht naar termen zoals: werkdruk*, oorzaken werkdruk, werkdruk verklaard. Ook is veel informatie uit de boeken gehaald die voor de opleiding Arbeidspsychologie zijn aangeschreven aan de universiteit van Utrecht zoals Bakker & Schaufeli (2013).

Om tot een vraagstuk te komen die voor de organisatie relevant is, zijn de hoofd- en deelvragen in overleg met het hoofd van HRM vastgelegd: Deelvraag 1 (Wat houdt werkdruk in?) en 2 (Wat veroorzaakt werkdruk?) worden middels deskresearch beantwoord. En deelvraag 3 (Welke factoren worden door de medewerkers van de gemeente X op dit moment als veroorzakers van werkdruk ervaren?) en 4 (Hoe zouden we een gezonde(re) werkdruk voor de werknemers van de gemeente X kunnen creëren?) door middel van fieldresearch. Met als doel: antwoord geven op de hoofdvraag: Wat veroorzaakt werkdruk voor de werknemers van de gemeente X? Alvorens het onderzoek kan starten is het nodig om een plan van aanpak te creëren in nauw overleg met de organisatie. Met als doel: het waarborgen van de toegevoegde waarde van het onderzoek. Deze deelvragen zijn gekozen omdat ze tezamen de hoofdvraag beantwoorden. Ze zijn eenieder een deel van de hoofdvraag.

Nadat het plan van aanpak afstemmen dient het theoretisch kader te worden omschrijven. In het theoretisch kader wordt ter duidelijkheid eerst ingegaan op de definitie werkdruk. Daar wordt eerst antwoord gegeven op de eerste deelvraag om vervolgens in te gaan op deelvraag 2: wat veroorzaakt werkdruk. Daar is het model van TNO centraal gesteld omdat het in vooraanstaand onderzoek naar oorzaken van werkdruk wordt gebruikt. Een aantal bevindingen van andere relevante theorieën worden ook aangestipt in het theoretisch kader. Met als doel: speerpunten voor het onderzoek vormgeven.

Metten

Omdat het voor dit onderzoek nodig is om statische betrouwbare en representatieve uitspraken te kunnen doen over de oorzaken van werkdruk, is gekozen om de informatie middels een enquête te vergaren. Op basis van het vooronderzoek is een vragenlijst opgesteld. Het gaat om een volledig gestructureerde vragenlijst zoals te zien in bijlage 3. De enquête is in 4 thema's onderverdeeld: vragen over de functie, situatie werk-thuis, werkdruk en achtergrondgegevens. De vragen van de enquête zijn deels bepaald door de organisatie en deels bepaald door de literatuur. Helaas was het niet toegestaan om alle facetten uit het conceptueel model, zoals persoonlijkheid van de werknemers, te onderzoeken. Om meer draagvlak voor de enquête te creëren is in overleg met de afdeling Onderzoek & statistiek gebruik gemaakt van het programma NetQuestionnaires (recent van naam veranderd naar: Survalyzer). Het programma beveiligd de data. Via het onderzoeksprogramma is een unieke link naar alle medewerkers gestuurd naar de vragenlijst. De vragenlijst is vertrouwelijk en anoniem omdat het systeem de link stuurt

en de onderzoekers niet weten welke respondent welke link heeft gehad. De vragenlijst kan maar 1 keer per link ingevuld worden en het systeem kan gerichte herinneringen sturen aan de personen die de vragenlijst niet (volledig) hebben ingevuld. Voor het maken en afstemmen van de vragenlijst zal ongeveer anderhalf maand nodig zijn. Na een periode van 2 weken is de vragenlijst gesloten en zijn de resultaten geanalyseerd te worden in het programma SPSS. Dit is gebeurd in samenwerking met de afdeling Onderzoek & Statistiek omdat de data via deze afdeling binnenkomt.

Analyse

Voor dit onderzoek is het nodig om een (voorspellend) verband te leggen tussen werkdruk en de oorzaken ervan. Omdat het om het type data interval gaat, is het nodig om de kwantitatieve resultaten doormiddel van een regressieanalyse te interpreteren. Daar is als afhankelijke variabele het antwoord op vraag 31 (kun je aangeven in welke mate je werkdruk ervaart) genomen. Figuur 6 toont de mate van verband tussen de vragen en werkdruk. De vragen die bovenaan staan, met een lange blauwe balk houden meer verband met werkdruk dan de vragen die onderin staan met een korte blauwe balk aan de rechterzijde. Omdat overbelasting een voorspeller is van werkdruk, is in Figuur 6 ook te zien welke vragen het meest verband houden met de variabele: overbelasting. Deze variabele is de gemiddelde score op de volgende 3 vragen: Ik heb te veel werk te doen (V30 a). Ik heb te weinig tijd om mijn werk te doen (V30 b). Ik heb het gevoel dat het werk me te veel wordt (V49).

Voor het kwalitatieve deel is gekozen om slechts naar de antwoorden van de personen die hun werkdruk een 7 of hoger hebben gescoord in verband te brengen met de overige vragen met de regressieanalyse omdat de antwoorden van de personen met een hoge werkdruk relevanter zijn voor dit onderzoek dan de antwoorden van de respondenten met een lage werkdruk. Met als doel: de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoorden. Want die gaat immer over wat werkdruk veroorzaakt voor de werknemers van de gemeente X. Niet wat geen werkdruk veroorzaakt voor de mensen die een lage werkdruk ervaren.

Betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek

Het is wenselijk om een betrouwbaar onderzoek te doen. Een manier om de betrouwbaarheid van een onderzoek aan te duiden is middels de Test-Retest. Dat houdt in dat wanneer dit onderzoek opnieuw zou worden uitgevoerd en dezelfde input zou worden gegeven, het huidige gebruikte middel (Survalyzer) consistent dezelfde resultaten zou produceren. Alle respondenten hebben dezelfde vragenlijst toegestuurd gekregen via hetzelfde medium: per mail.

De resultaten van dit onderzoek zijn op basis van absolute cijfers tot stand gekomen. Van de 900 medewerkers (populatie) hebben 550 medewerkers de vragenlijst volledig ingevuld dat is een respons van 61% van de populatie. Dat betekent dat het onderzoek voldoende respondenten heeft om als betrouwbaar te kunnen worden gezien.

Het is wenselijk om een valide onderzoek te doen. Een manier om de validiteit van een onderzoek te toetsen is de construct validiteit. Dat houdt in dat het onderzoek gericht is op hetgeen er onderzocht moet worden. Daarbij is het van belang om te kijken naar de vragenlijst en of de hoofdvraag met die vragen beantwoord kan worden. Omdat dit onderzoek over het achterhalen van de oorzaken van werkdruk gaat en de vragen uit de enquête zijn gebaseerd op het conceptueel model, kan worden uitgegaan van een hoge constructvaliditeit. Daarnaast speelt de contentvaliditeit ook een rol. De contentvaliditeit is hoog wanneer het begrip breed wordt bevraagd. Doordat er in dit onderzoek ook gebruik is gemaakt van de variabele overbelasting (samengesteld uit 3 vragen) is ook de content validiteit hoog van dit onderzoek.

6. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de gegevens verzameld waarmee de empirische deelvragen (3 en 4) worden beantwoord. Deelvraag 1 en 2 zijn reeds beantwoord in het theoretisch kader. In het volgende hoofdstuk (conclusie) worden de resultaten van het veldonderzoek getoetst aan de verwachtingen die het theoretisch kader heeft gecreëerd. Dit hoofdstuk is op basis van de resultaten samengesteld. Eerst worden de belangrijkste en de meest opvallende resultaten toegelicht. Daarnaast worden de onderlinge verbanden toegelicht door middel van analyses. De data wordt in de context van ‘medewerker bij gemeente X’ gezet en is middels een enquête verkregen.

Beschrijving resultaten

Over er sprake is van werkdruk moet gekeken worden naar de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden (Wiezer, et al., 2012). De enquêtevragen zijn onder te verdelen in 4 categorieën: functie, situatie werk-thuis, werkdruk en achtergrondgegevens. In Figuur 6, Figuur 8 en Figuur 9 zijn de gesloten vragen weergegeven en ingedeeld op antwoordmogelijkheid. Dus alle vragen die met Ja/Nee beantwoord konden worden zijn geclusterd en alle vragen die met (Zeer)eens-(Zeer)oneens konden worden beantwoord zijn samen geclusterd. Hetzelfde is gedaan voor de vragen die met eens/oneens konden worden beantwoord. De vraag die gaat over de mate van werkdruk is afzonderlijk aangeduid. Deze is afzonderlijk in Figuur 6 te zien. Nu volgt eerst een samenvatting van de resultaten van de open vragen. Het gaat om de toelichtingsvragen waar de respondent zijn/haar antwoord kon toelichten. Figuur 5 wordt eerst weergegeven en daarna toegelicht.

In Figuur 5 staat aan de linkerzijde de open vraag. Als het gaat om een toelichtingsvraag op een eerder gestelde gesloten vraag, dan is het grootste resultaat in percentages van de gesloten vraag die erbij gezet. Rechts in de tabel staat een samenvatting van de antwoorden die het meest voorkomen.

Een belangrijk toelichting uit dit figuur is die op de vraag: *“Kun je aangeven in welke mate je werkdruk ervaart?”*. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers vinden dat er te veel werk moet worden gedaan met te weinig collega’s. Ook wordt benoemd werkdruk wordt veroorzaakt door het plotseling moeten oppakken van de werkzaamheden van collega’s die uitvallen, waardoor het eigen werk opstapelt. Wat opvalt is dat de respondenten de oorzaken van werkdruk veelal aan externe factoren toekennen en niet aan persoonlijke factoren.

Verder is belangrijk uit Figuur 5 dat de werknemers aangeven wat ze nodig hebben van de werkgever om de werkdruk te verlagen. Dit kan volgens de werknemers door het werk door meer mensen (met de juiste kennis) te laten doen. Dit betekent dat er behoefte is aan een verdeling van de taken. Wat opvalt is dat de antwoorden van de werknemers vrij gelijk waren. 70% van de antwoorden kwamen overeen met elkaar in de wens dat er behoefte is aan een betere prioritering vanuit de werkgever. Dit betekent dat de werknemers nu ervaren dat ze zich overal maar voor moeten inzetten.

Daarnaast wordt door een groot aantal respondenten aangegeven dat er behoefte is aan een stilteruimte waar ze zich makkelijker zouden kunnen concentreren. Dit betekent dat dit op dit moment wordt gemist en dat het invloed heeft op hoeveel energie het voor de werknemer kost om zich te kunnen concentreren op het werk. Wat opvallend is, is dat een groot deel van de respondenten aangeeft dat de auditieve prikkels storend zijn in de kantoortuin. Ook het klimaat wordt als storend beschouwd. Dit komt doordat er slecht/weinig invloed op het klimaat kan worden uitgeoefend. Het is vaak te koud of te warm. Uit de resultaten blijkt dat thuiswerken door een groot deel van de respondenten die daar beschikking tot heeft, als zeer positief ervaren wordt. Dit wordt verklaard doordat de werknemer zich thuis beter kan concentreren en het werk sneller afkrijgt dan in de kantoortuin. Wat hierop aansluit is dat een groot deel van de werknemers aangeeft dat er te weinig stilte/concentratie ruimtes zijn. Hierover wordt gezegd dat de paar kamers die er zijn, ’s ochtends om 07:00 uur al bezet zijn. Dit wordt als zeer vervelend ervaren

door een deel van de collega's.

Tot slot blijkt Figuur 5 dat de respondenten aangeven dat zij zelf vaker Nee kunnen zeggen als een oplossing tot de werkdruk. Maar ook wordt aangegeven dat ze het gesprek met de werkgever willen aangaan over werkdruk. Ook hierin was opvallend veel overeenstemming tussen de respondenten.

Analyse schema open vragen

Categorie: Werkdruk

Toelichting op de vraag: Kun je aangeven in welke mate je werkdruk ervaart? (71% antwoord: 7 of hoger)	In de toelichting wordt het hebben van te veel werk door velen genoemd. Dat de targets te hoog zijn. Het hebben van te weinig collega's wordt ook vaak benoemd. Ook wordt vaak benoemd dat men het als onprettig ervaart dat er niemand is die zijn/haar werk kan oppakken in het geval van uitval. Daarnaast komt het veel voor dat mensen aangeven dat er veel achterstallig werk ligt en dat deze achterstanden niet of nauwelijks weg te werken zijn doordat er regelmatig zaken met spoed afgehandeld dienen te worden. Dat geeft een deel van de respondenten een opgejaagd gevoel. Daarnaast geeft een deel aan het zelfs lastig te hebben gevonden om tijd vrij te maken voor het invullen van deze enquête.
Toelichting bij vraag: Ik heb het gevoel dat het werk mij te veel wordt. (61% antwoord met: soms)	De meest gegeven toelichting is dat dit te verklaren is door te veel werk. En ook de onderbezetting en nieuwe organisatievorm worden veel genoemd. Sommigen geven aan regelmatig thuis te moeten overwerken wat als zeer onprettig wordt ervaren. Ook de werk WhatsApp groep wordt in de toelichting als veroorzaker van onrust door sommigen.
Toelichting op vraag: Is jouw werkdruk toegenomen doordat anderen gebruik maken van het generatiepact? (70% antwoord met: Nee)	De toelichting wordt gegeven dat het onwenselijk is dat deze werknemers slechts op 2 dagen fysiek aanwezig zijn op kantoor en dat er geen vervangend personeel wordt aangenomen als vervanging van de verloren uren.
Toelichting op vraag: Door het gebruik van het generatiepact is mijn werkdruk toegenomen. (38% antwoorde met: Eens).	Een veel gegeven toelichting is dat de werknemer nu ervaart dat ze van 36 naar 22 uur zijn gegaan, maar dat het ze stress geeft omdat ze nu nog minder tijd hebben om precies evenveel taken te doen. Daardoor moeten ze vaak overwerken en veel uren (thuis) extra werken, maar tegen een lager salaris. Omdat het werk niet minder wordt.
Toelichting op vraag: Door de bezuinigingen is mijn werkdruk toegenomen. (51% antwoord met (zeer)eens)	De meest gegeven reden is dat de personele bezetting gehalveerd is (onderbezetting), maar het werk nog steeds even veel is/meer is geworden doordat X ook groeit. Ook zeggen respondenten dat het gat van de '100-80-60 regeling' beter opgevangen dient te worden. Het wegvallen van de ondersteunende functies worden in de toelichting veelvuldig als onprettig omschreven.
Toelichting bij vraag: Thuiswerken helpt mij om mijn werkdruk gezond te houden. (60% antwoord met: (Zeer) eens)	De meest gegeven toelichting is dat het erg fijn is om thuis te werken omdat er thuis veel minder onrust en afleiding is dan op de kantoortuin. Ook het besparen van de reistijd wordt vaak als toelichting gegeven.
Wat zou de werkgever kunnen doen om de werkdruk te verbeteren?	Het werk door meer mensen laten doen, door mensen met kennis en ervaring (capaciteitsuitbreiding). Dit is de toelichting die het grootste deel van de respondenten geeft. Verder wordt vaak verzocht om beter te prioriteren als werkgever; vraagstukken gedoseerd oppakken en niet overal ja op zeggen, minder vergaderen, duidelijkere keuzes maken. Beter/bijtijds communiceren en het aanbieden van stille werkruimtes wordt in grote getalen verzocht. Meer verlofuren opbouwen wordt ook door een deel van de respondenten benoemd. Nee accepteren van de werknemer komt ook veel terug in de toegelichte antwoorden. De organisatiecultuur meer open maken/werkdruk bespreekbaar maken

	wordt ook regelmatig verzocht. Zelfsturing meer toestaan. Ook het verzoek om vervanging voor zieke of uitgevallen collega's te organiseren komt regelmatig terug in de toelichting op deze vraag.
Wat zou je zelf kunnen doen om de werkdruk te verbeteren of heb je zelf in het verleden succesvol toegepast om de werkdruk te verminderen?	De toelichting 'Vaker nee zeggen' wordt het meest gegeven. Zowel op het instemmen van bijwonen van afspraken als het aannemen van extra werk. Daarna wordt het vaakst benoemd: (het gevolg van nee zeggen:) werk afstoten en prioriteiten beter stellen. Thuiswerken wordt in de toelichting vaak genoemd. Gesprek met werkgever aangaan over negatieve gevolgen van het gebrek van het nemen van beslissingen en te krappe deadlines. Ook wordt door een deel aangegeven dat ze niet weten wat ze ertegen zouden kunnen doen en erover nadenken om meer uren te werken of te delegeren. Ook wordt het werken in een afgesloten ruimte aangegeven door een deel van de respondenten.
Analyse schema open vragen	Categorie: werk-thuis
Toelichting op vraag: Ik heb het gevoel dat ik nee kan zeggen op mijn werk. (45% antwoord: Eens)	Het zeggen van nee wordt over het algemeen als iets lastigs ervaren onder de werknemers. Ze geven aan dat nee niet altijd wordt geaccepteerd en dat het daarom slechts mogelijk is als je erg sterk in je schoenen staat. Het zou de werknemers helpen als deadlines bijtijds worden gecommuniceerd. Ze ervaren nu dat veel zaken spoed lijken te hebben. Er wordt aangegeven dat een organisatiecultuur waarin 'nee' wordt geaccepteerd/meer open is over dit soort zaken wordt gemist nu.
Toelichting op vraag: Ik moet moeite doen om me te kunnen concentreren op mijn werk (27% antwoord met altijd/vaak)	Van de medewerkers die deze vraag met altijd/vaak hebben beantwoord, wordt de volgende toelichting het vaakst gegeven: te veel prikkels (visueel & auditief), klimaat, werkonderbreking door collega's.
Analyse schema open vragen	Categorie: functie
Toelichting bij vraag: ik vind mijn werkplek fijn (28% antwoorde met (zeer)oneens.	Het ontbreken van stilte-ruimen en het wisselende klimaat worden als zeer onprettig beschouwd door het overgrote merendeel van de personen met een werkdruk van 7 en hoger.

Figuur 5: Resultaten open vragen enquête.

Nu worden de resultaten van de gesloten vragen beschreven. Een groot deel van de resultaten van de gesloten vragen is in dit onderdeel met behulp van figuren getoond. We beginnen met Figuur 6. Hierin wordt de mate van werkdruk getoond. Op de x-as (horizontaal) staat het cijfer van werkdruk (1-10). De y-as (verticaal) staat voor het percentage respondenten die dat cijfer heeft gekozen. Uit Figuur 6 blijkt dat 71% van de respondenten zijn/haar werkdruk met een 7, 8, 9 of 10 heeft becijferd. Dit is opvallend omdat het om een zeer groot aantal werknemers gaat die de werkdruk hoog becijferd. Dat betekent dat de werkdruk nu meetbaar een issue is.



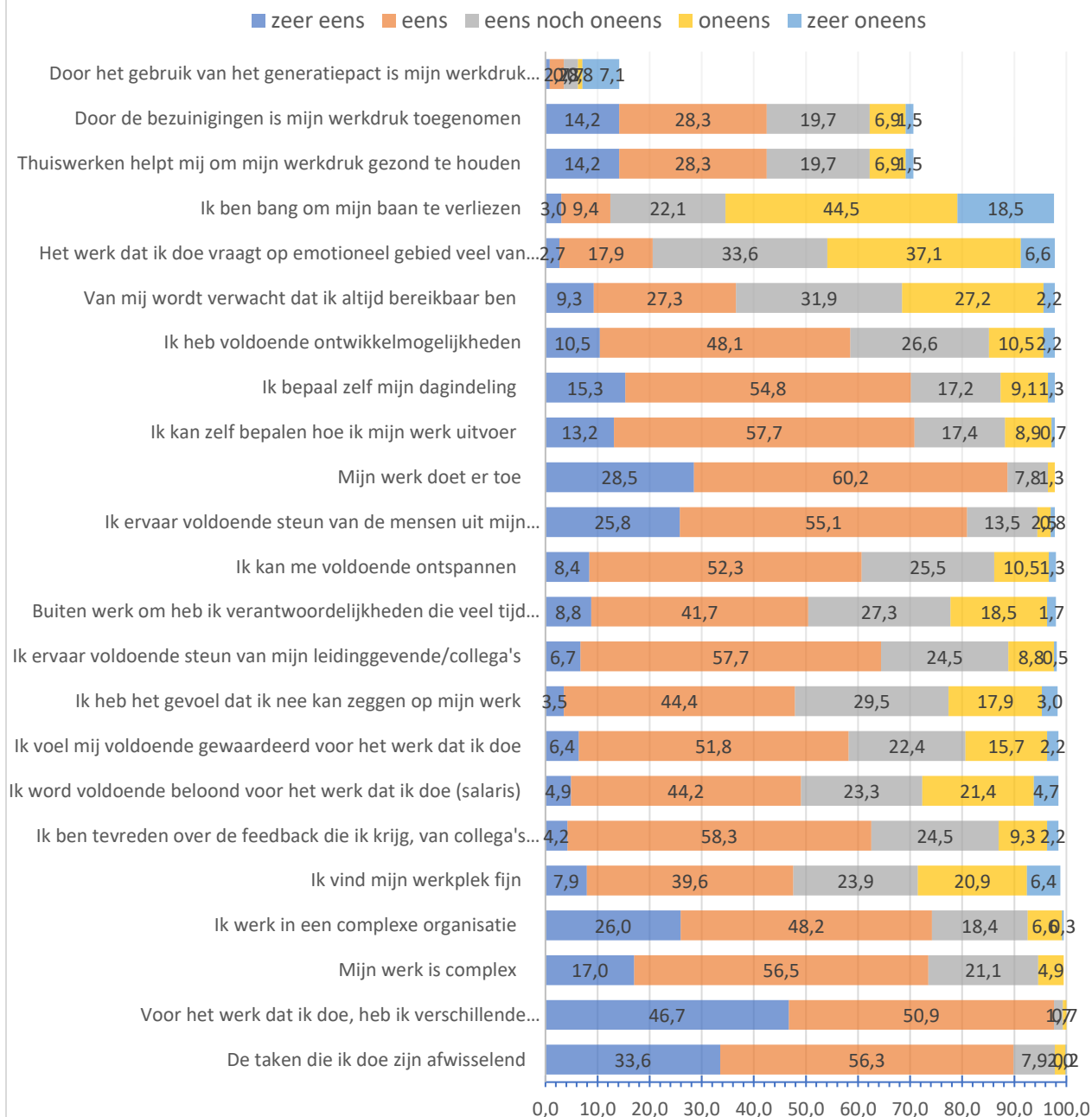
Figuur 6: Mate van werkdruk werknemers gemeente X.

Nu worden de gesloten vragen beschreven. Deze zijn onderverdeeld in antwoordmogelijkheden in Figuur 7, Figuur 8 en Figuur 9. Uit Figuur 7 blijkt dat de autonomie van de werknemers hoog is: 70% geeft aan zijn/haar dagindeling zelf te kunnen bepalen maar ook hoe ze het werk uitvoeren. Dit is opvallend omdat er minder werkdruk verwacht wordt bij zo'n hoge mate van autonomie. Hetzelfde geldt voor het ervaren van steun.

Over de vragen *'Ik ervaar voldoende steun van mijn leidinggevende/collega's'* en *'Ik ervaar voldoende steun van de mensen uit mijn privéomgeving'*, geven gemiddeld gezien 78% aan het er (zeer)eens mee te zijn. Dit is opvallend omdat de aanwezigheid van deze factor de ontwikkeling van werkdruk zou moeten belemmeren.

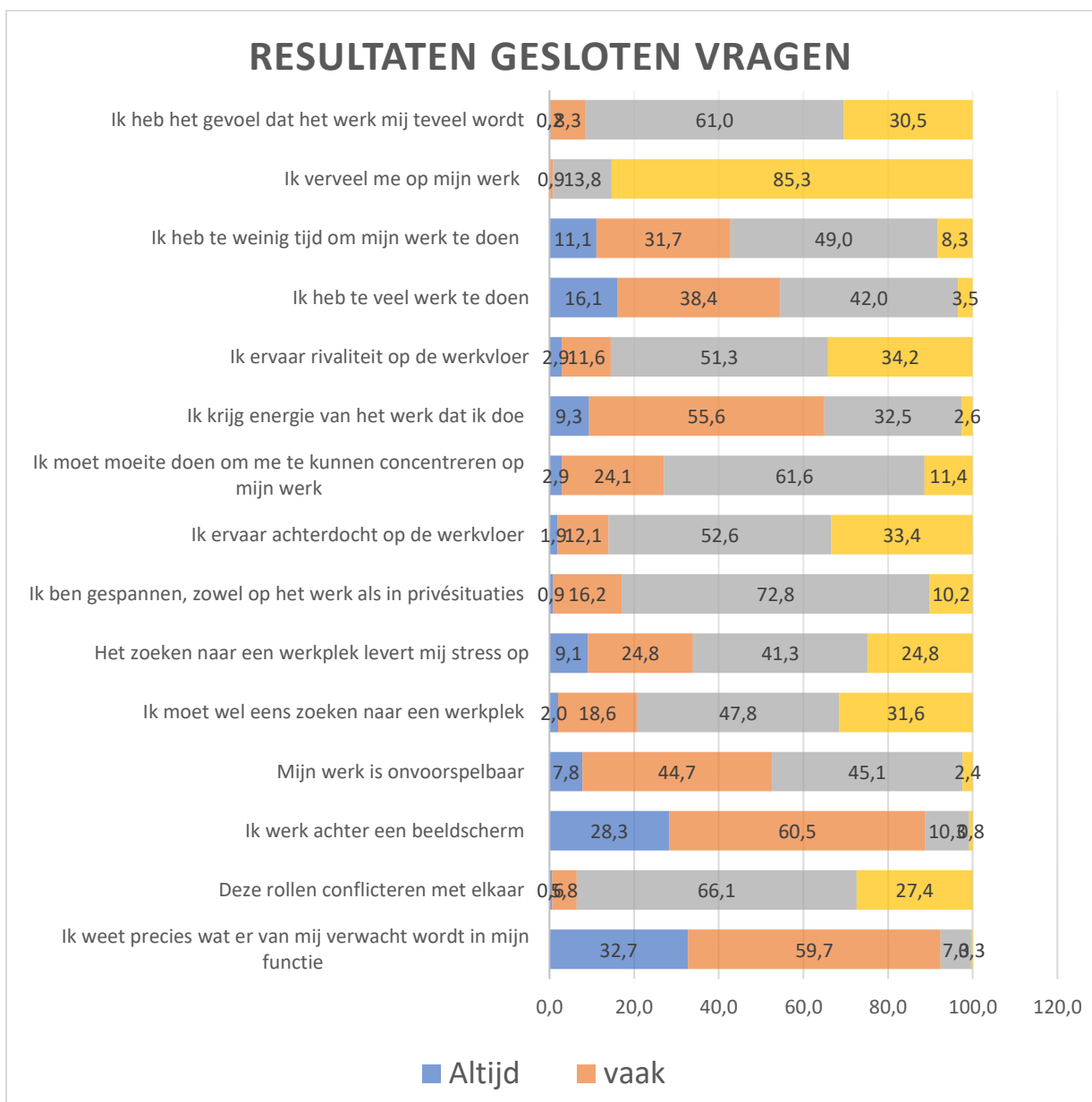
Uit Figuur 7 blijkt dat 89% vindt dat zijn/haar werk ertoe doet. Dit betekent dat de respondenten geen nutteloos werk doen. Uit de resultaten blijkt dat de functies goed elkaar zitten omdat de mate van variatie goed zit. Gemiddeld genomen zijn 93% van de respondenten het (Ze)er eens met de stelling. Dat blijkt uit de vragen over afwisselende taken en vaardigheden die nodig zijn voor het werk dat gedaan wordt. Uit Figuur 7 blijkt ook dat het goed zit met de mate van beloning (waardering en feedback). Gemiddeld gezien geeft 57% aan het (zeer)eens te zijn met deze stelling. Dat blijkt uit de vragen *'Ik ben tevreden over de feedback die ik krijg, van collega's en leidinggevende'*, *'Ik word voldoende beloond voor het werk dat ik doe (salaris)'* *'Ik heb voldoende ontwikkelmogelijkheden'* en *'Ik voel mij voldoende gewaardeerd voor het werk dat ik doe'*. Wat verder blijkt is dat 63% aangeeft het helemaal niet bang te zijn om de baan te verliezen. Dit kan komen doordat de werknemer zich ervan bewust is dat er meer vraag naar werk is dan aanbod. Verder blijkt dat 37% van de respondenten het gevoel heeft altijd bereikbaar te moeten zijn voor het werk. Dit betekent dat de werknemer onvoldoende afstand kan nemen van het werk op rustmomenten. Dit kan voor een onvolledig herstelproces zorgen.

RESULTATEN GESLOTEN VRAGEN



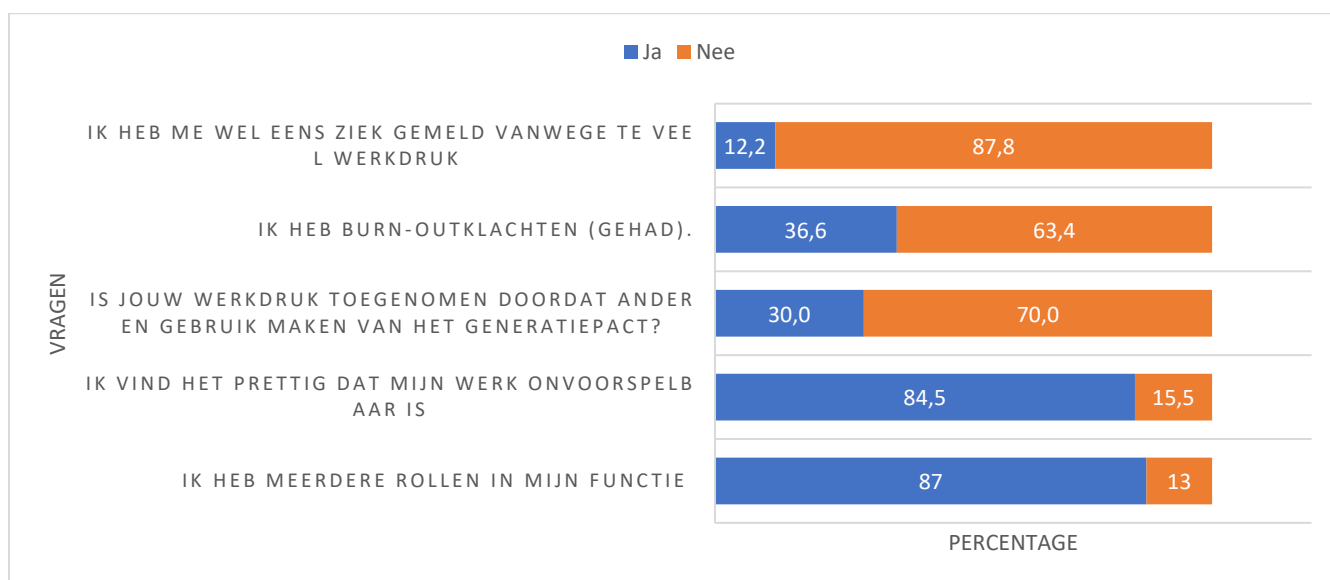
Figuur 7: Onderzoeksresultaten gesloten vragen enquête. Antwoordmogelijkheden Zeer eens-zeer oneens

Nu worden de resultaten toegelicht met de antwoordmogelijkheden van altijd-nooit. In Figuur 8 wordt duidelijk dat het voor 92% van de respondenten duidelijk is wat er van ze wordt verwacht op werk. Ook wordt duidelijk dat de taakeisen gemiddeld genomen 39% met altijd/vaak zijn beantwoord. Deze uitspraak is op basis van de volgende vragen gedaan: *mijn werk is onvoorspelbaar, ik heb het gevoel dat het werk mij te veel wordt, ik heb te weinig tijd om mijn werk te doen, ik heb te veel werk te doen, ik krijg energie van het werk dat ik doe, ik moet moeite doen om me te kunnen concentreren op mijn werk, het zoeken naar een werkplek levert mij stress op, deze rollen conflicteren met elkaar*. Er is naar het antwoord soms/nooit gekeken bij de vraag 'ik krijg energie van het werk dat ik doe'. Bij de rest van de vragen is naar de antwoordmogelijkheid altijd/vaak gekeken. Wat tot slot opvalt is dat 17% aangeeft gespannen te zijn op het werk als in privé situaties.



Figuur 8: Onderzoeksresultaten gesloten vragen enquête. Antwoordmogelijkheden Altijd-Nooit

In Figuur 9 is te zien wat de respondenten hebben geantwoord op de vragen met de antwoordmogelijkheid “Ja / Nee”. Het gaat hier zowel om vragen die tot de categorie ‘werkdruk’ als ‘functie’ behoren. Eerst worden de antwoorden op de categorie werkdruk besproken en daarna de vragen uit de categorie functie. Uit Figuur 9 blijkt ook dat 30% van de respondenten de oorzaak van werkdruk onder andere toeschrijft aan het feit dat anderen gebruik maken van het generatiepact. Ook blijkt dat 12% zich heeft vanwege werkdruk heeft ziekgemeld. Dat betekent dat werkdruk een issue is en dat de organisatie winst kan behalen op dit gebied. Op de vragen die over werkdruk gaan, heeft 23% geantwoord met ‘Ja’. Dit zijn de vragen ‘ik heb burn-outklachten’, ‘Ik heb een burn-out of ik heb een burn-out gehad’, ‘Is jouw werkdruk toegenomen doordat anderen gebruik maken van het generatiepact?’ En ‘Ik heb me wel eens ziekgemeld vanwege te veel werkdruk’. Dit betekent dat de respondenten werkdruk ervaren. Wat opvalt is dat 84,5% aangeeft het prettig te vinden dat het werk onvoorspelbaar is. Dit is opmerkelijk omdat onvoorspelbaarheid van werk eventueel werkdruk met zich zou kunnen meebrengen.

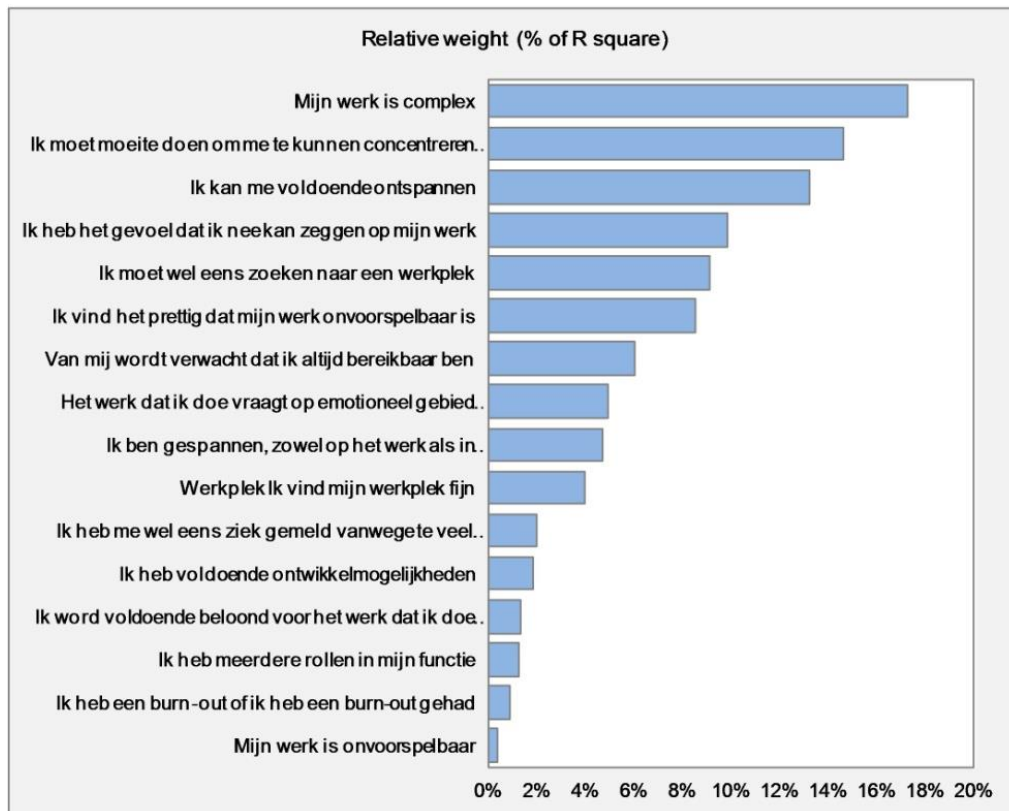


Figuur 9: Onderzoeksresultaten gesloten vragen enquête. Antwoordmogelijkheden Ja - Nee

Tot slot worden de regressieanalyses getoond om daarna antwoord te kunnen geven op deelvragen 3 en 4.

In Figuur 10 is het verband te zien van de antwoordmogelijkheden en de ervaren werkdruk. Als afhankelijke variabele voor werkdruk is genomen het antwoord dat respondenten gaven op enquêtevraag 31 (V31): *Kun je aangeven in welke mate je werkdruk ervaart?* (Schaalscore 1-10). Uit deze analyse blijkt dat het hebben van complex werk het meest verband houdt met werkdruk. Daarna houdt het moeten doen van moeite om te kunnen concentreren verband met werkdruk en het onvoldoende kunnen ontspannen. Al deze factoren houden verband met elkaar. Het is aan te nemen dat wanneer iemand veel moeite moet doen om te kunnen concentreren op werk, dit na langere tijd vermoeiend is. En wanneer dit langer aanhoudt, het steeds lastiger wordt om te kunnen ontspannen. Ook het gevoel hebben dat er geen ‘nee’ gezegd kan worden kan hiermee te maken hebben. Het kan zo zijn dat wanneer iemand gespannen is, minder makkelijk ‘nee’ accepteert van een ander omdat ze bang zijn niet uit het werk te komen. Uit de resultaten komt ook naar voren dat het zoeken naar een werkplek verband houdt met werkdruk. Dit kan betekenen dat de personen die een hoge werkdruk ervaren opzoek zijn naar

stilteruimtes. Maar dit kan ook betekenen dat iemand werkdruk ervaart nadat het niet gelukt is om een stilteruimte te vinden. Wat opvalt is dat er maar weinig verband blijkt te zijn tussen het ziekmelden vanwege te veel werkdruk en werkdruk (2%). Dit zou kunnen betekenen dat er een hele groep aan zit te komen die dat wel gaat doen. Vanwege de uitspraak van de bedrijfsarts, dat werkdruk de nummer 1 oorzaak van verzuim is in combinatie met het gemiddelde werkdrukcijfer van 7.



Figuur 10: Regressieanalyse werkdruk. Bron: gegenereerd in SPSS.

De regressieanalyse voor overbelasting is in bijlage 5 te vinden. Daar is de mate van verband te zien van de antwoordmogelijkheden en de overbelasting. Als afhankelijke variabele voor het ervaren van overbelasting is een nieuwe variabele samengesteld. Deze variabele is de gemiddelde score op de volgende vragen: *Ik heb te veel werk te doen* (V30 a). *Ik heb te weinig tijd om mijn werk te doen* (V30 b). *Ik heb het gevoel dat het werk me te veel wordt* (V49). De belangrijkste resultaten zijn dat overbelasting verband houdt met het moeten doen van moeite om te concentreren, het onvoldoende kunnen ontspannen, complex werk hebben, nee kunnen zeggen op het werk en wel eens ziekgemeld te hebben vanwege te veel werkdruk. Wat opvalt is dat het ziekmelden vanwege te veel werkdruk hier wel tot de top 6 verbanden hoort en in de regressieanalyse van werkdruk niet. Dit zou kunnen betekenen dat de personen die overbelast zijn wel ziekmelden vanwege werkdruk maar dat dit niet in verband kan worden gebracht met werkdruk zelf. Dit is logisch, want het ziekmelden vanwege werkdruk is een gevolg van overbelasting, niet een oorzaak, maar gevolg van werkdruk.

Nu alle resultaten van het onderzoek zijn beschreven is het nodig om analyses te doen zodat de deelvragen beantwoord kunnen worden.

Beantwoording deelvraag 3: Welke factoren worden door de medewerkers van de gemeente X op dit moment als veroorzakers van werkdruk ervaren?

‘Allerlei brede bijeenkomsten .. organisatieontwikkelingsvraagstukken gedoseerd oppakken. Niet alles hoeft tegelijk ... Daarnaast zijn extra handen nodig ... En prioritering en fasering aanbrengen in de ambities. Die zijn torenhoog ... maar niet alles kan tegelijk. Meer zelfsturing toestaan. Hoe meer sturingslagen en verantwoording er wordt gevraagd, hoe meer werk. Immers, meer ogen worden gevraagd ergens naar te kijken. Daarin kan worden gekozen – waar is het echt nodig en waar mag je vertrouwen op de deskundigheid en kwaliteit van de mensen.’ – Respondent.

“De mails reduceren ... Daarnaast moeten leidinggevendenden zelf het voorbeeld geven om niet in het weekend en avond te mailen en te verwachten dat medewerkers dan reageren, dat geeft een hoge druk. Ook al verwachten ze het niet voor medewerkers voelt het toch dat ze wat moeten doen. Het management zal ook moeten leren dat nee een antwoord is en accepteren dat ze dan eventjes moeten wachten ook al vinden zij hun onderwerp urgent. Beter rekening houden met elkaars agenda en niet een afspraak over een andere afspraak heen plannen. De vergaderstukken een week van te voren opsturen en niet een dag van te voren of dezelfde dag.” – Respondent

Uit het gepresenteerde antwoord van een van de respondenten hierboven wordt duidelijk dat de respondent de oorzaken van werkdruk in meerdere zaken ziet. Zoal het vertrouwen krijgen van de leidinggevende en prioritering verwachtingsmanagement. Om te zien welke factoren op dit moment als veroorzaker van de werkdruk worden ervaren door de medewerkers, is het nodig om op systematische wijze, aan de hand van de resultaten die relevant zijn voor deze deelvraag naar een antwoord te zoeken. De resultaten van zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve deel van het onderzoek worden aangehaald en geanalyseerd.

Zoals in Figuur 5 te zien, onder vraag ‘Wat zou de werkgever kunnen doen om de werkdruk te verbeteren?’ en ‘Wat zou je zelf kunnen doen om de werkdruk te verbeteren of heb je zelf in het verleden succesvol toegepast om de werkdruk te verminderen?’ komt de werkdruk volgens de medewerkers door meerdere zaken. Ze worden in volgorde van kracht benoemd en geanalyseerd. Er is slechts gekeken naar de antwoorden van de personen die werkdruk met een 7 of hoger hebben becijferd omdat het voor dit onderzoek interessanter is om te kijken naar de resultaten van de respondenten die werkdruk ervaren. En ervoor gekozen is om een werkdruk van 6 en lager niet als hoge werkdruk te beschouwen.

➔ 1. Het hebben van te weinig collega’s.

Dit betekent dat de medewerkers aangeven dat zij te veel werk hebben te doen in de tijd dat zij ervoor krijgen. Daardoor zijn zij gedwongen met enige regelmaat te moeten overwerken. Dit betekent dat er minder herstel mogelijk is.

➔ 2. Er wordt onvoldoende geprioriteerd door de werkgever; er wordt op te veel zaken ‘Ja’ gezegd. De vraagstukken worden onvoldoende gedoseerd.

Dit betekent dat de medewerkers vinden dat er te veel piekmomenten zijn in het werk. Ze zouden het werk graag meer kunnen uitspreiden over de tijd. Ze hebben het gevoel dat de organisatie overal ‘Ja’ tegen zegt en dat zij daarin moeten meegaan terwijl er nog zo veel werk ligt. Dit betekent dat de werkdruk steeds hoger wordt in de beleving van de respondent. Ze zouden graag willen zien dat de werklasten gelijkmatiger worden verdeeld over de tijd.

➔ 3. *“Veel storende geluiden, weinig ruimtes om geconcentreerd te werken, projectruimtes en vergaderruimtes zijn voortdurend bezet.”* -Respondent

De 3 na grootste veroorzaker van werkdruk volgens de respondenten in de open vragen is het hebben van te veel afleiding. Dit betekent dat de respondent aangeeft dat er te veel geluid en bewegelijkheid is op de werkvloer waardoor concentreren meer moeite kost. Ook wordt aangegeven dat het hebben van voldoende stilte ruimtes wordt gemist. Dit betekent dat de medewerker zich minder goed kan concentreren. Dit heeft nadelige gevolgen voor de balans tussen taakeisen en hulpbronnen. Dat er veel last is van onrust op de werkvloer wordt ook ondersteund met de resultaten op de gesloten vraag: ik moet moeite doen om me te kunnen concentreren op het werk. Daaruit blijkt dat 89% van de respondenten hier moeite mee heeft. Dat het moeten doen van moeite om te kunnen concentreren op het werk verband houdt met de werkdruk die de medewerker ervaart wordt ook duidelijk uit de regressieanalyse (Figuur 10). Dit betekent dat werkdruk onder andere wordt veroorzaakt door het moeten doen van moeite om te kunnen concentreren. Dit wordt verderop in dit hoofdstuk bij figuur 8 besproken.

Uit Figuur 6 wordt duidelijk dat een merendeel (71%) van de werknemers een hoge werkdruk ervaart. Dit betekent dat er inderdaad sprake is van een hoge werkdruk en dat werkdruk een probleem is dat aangepakt moet worden. Op deelvraag niveau kan verder geen uitspraak worden gedaan over de oorzaken ervan aan de hand van figuur 4. Maar wel in combinatie met Figuur 10 bijlage 5, waar de regressieanalyse is gedaan. Daaruit komen de top determinanten van werkdruk en overbelasting duidelijk naar voren en zijn: moeite moeten doen om te concentreren, complex werk, onvoldoende kunnen ontspannen, het gevoel hebben dat ‘Nee’ niet wordt geaccepteerd.

In Figuur 7 worden de resultaten van het onderzoek getoond op de vragen met de antwoordmogelijkheden die met (Zeer)eens-(zee)oneens konden worden beantwoord. Wat opvalt bij figuur 5 is dat 75% van de medewerkers aangeven zelf hun dagindeling te kunnen bepalen. Dit valt op omdat dit nauw samenhangt met autonomie en die weer nauw samenhangt met werkdruk. Bij een hoge werkdruk was de verwachting dat er een lage autonomie zou ervaren worden.

Om te kunnen zeggen welke factoren volgens de werknemers van de gemeente X als veroorzaker van werkdruk worden ervaren dient een regressieanalyse gedaan te worden van deze gegevens. Dit is in Figuur 10 te zien. De resultaten daarvan zijn samengevat in Figuur 11 en worden daar toegelicht.

Om deelvraag 3 verder te kunnen beantwoorden is het nodig om ook naar de vragen te kijken die met altijd – nooit kunnen worden beantwoord. Deze zijn in onderstaande figuur (6) terug te vinden. Hierin valt op dat een groot deel (70%) van de medewerkers heeft aangegeven dat ze het gevoel hebben dat het werk ze te veel wordt. Dat zijn 383 medewerkers. Dit betekent dat er een grote kans is op veel meer uitval door werkdruk dan nu al gebeurt. Dit betekent dat er snel gehandeld moet worden in het managen van de werkdruk van deze 383 werknemers. Het moeten doen van moeite om te kunnen concentreren wordt door 27% altijd of vaak als probleem gezien. In Figuur 5 is te lezen dat als toelichting wordt geven dat dit komt doordat er te veel visuele en auditieve prikkels zijn op de werkplek. Dit komt door dat de vergaderzalen vaak vol zitten en er veel op de afdeling wordt vergaderd. Ook wordt aangegeven dat de afleiding komt door te veel bewegelijkheid en doordat er veel wordt getelefoneerd/gepraat op de afdeling. Het hebben van een stilte ruimte om te concentreren wordt gemist.

Uit de resultaten van Figuur 8 die betrekking hebben op de functie van de respondent wordt duidelijk dat er een zeer groot deel (87%) te maken heeft met meerdere rollen in zijn/haar functie. Dit betekent dat er verwachtingen zijn per rol die wellicht kunnen conflicteren met elkaar. Om een uitspraak te kunnen doen over of dit werkdruk veroorzaakt is een regressieanalyse nodig, zoals in Figuur 10 gedaan. De top 6 resultaten van die regressieanalyse onderverdeeld per categorie zijn in Figuur 11 te vinden.

Resultaten regressieanalyse per categorie	
Categorie	Determinant
Functie	-Complex werk -Onvoorspelbaar werk
Werk & Thuis situatie	-Onvoldoende ontspannen -Concentreren kost moeite -Gevoel dat 'nee' niet wordt geaccepteerd door collega's. -Zoeken naar werkplek
Werkdruk	-Wel eens ziek gemeld door werkdruk

Figuur 11: Regressieanalyse per categorie: De top 6 determinanten van werkdruk en overbelasting naar categorie

De determinanten die tot de top 6 oorzaken van werkdruk behoren voor de gemeente Delf (Figuur 11) zijn naar categorie ingedeeld. Deze top 6 is gemaakt op basis van de mate van verband dat de vraag had met werkdruk. Zoals te zien in Figuur 10 zijn de verbanden tussen de 9% en hoger (max 18%) vanwege hun waarde, als opvallend beschouwd. De andere begindingen van de andere categorieën behoren niet tot de top 6 determinanten en zijn daarom minder relevant voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Om die reden worden ze niet verder besproken. Uit de regressieanalyse wordt duidelijk hoe sterk de verbanden zijn tussen de werkdruk van de medewerker en de vragen uit de enquête. In figuur 8 wordt duidelijk dat het hebben van complex werk, onvoorspelbaar werk, mate van ontspanning, moeite doen om te concentreren en geen nee kunnen zeggen, oorzaken zijn van werkdruk bij de werknemers van de gemeente X.

Aanvullend op voorgaande staat in Figuur 12 staat of er een significant verschil is ten opzichte van het gemiddelde. Wat opvalt is dat 'Mijn werk is onvoorspelbaar' significant vaker tot de top 2 antwoorden te behoren bij respondenten die de hoogte van hun werkdruk met een 7 of hoger hebben beoordeeld. De percentages 0-25%, 26-50% ect. geven de hoogte van de werkdruk aan. De rechter kolom toont het verschil met het gemiddelde van de personen die hun werkdruk met een 7 of hoger hebben aangeduid. In Figuur 12 en bijlage 6 wordt per vraag, met de kleur aangegeven dat er sprake is van significante verschillen ten opzichte van het gemiddelde. Hierbij geldt dat donkergroen en donkerrood significant is. Andere kleuren geven aan dat er indicaties zijn voor een verband (maar strikt genomen niet-significant). Geen kleur betekent dat het percentage niet verschilt van de andere percentages omdat het verschil met het gemiddelde te klein is.

Bare Statistics - Profielplot		Ervaren werkdruk				
Top-2 Box score (0 - 100%)		Totaal	0 - 25%	26- 50%	51 - 75%	76 - 100%
Dimensie	X ² test	n=555	n=28	n=72	n=199	n=256
Ik heb te veel werk te doen (n=555)	p < ,001	55%	14%	18%	40%	82%
Ik heb te weinig tijd om mijn werk te doen (n=555)	p < ,001	44%	4%	7%	32%	67%
Ik heb het gevoel dat het werk mij teveel wordt (n=551)	p < ,001	9%	0%	0%	2%	17%
Mijn werk is onvoorspelbaar (n=555)	p < ,001	52%	46%	36%	45%	63%
Ik ben gespannen, zowel op het werk als in privé-situaties (n=555)	p < ,001	17%	7%	7%	11%	25%
Ik moet moeite doen om me te kunnen concentreren op mijn werk (n=555)	p < ,001	27%	7%	15%	26%	34%
Ik moet wel eens zoeken naar een werkplek (n=555)	p < ,05	21%	18%	13%	17%	27%
Ik werk achter een beeldscherm (n=555)	p < ,05	89%	86%	79%	91%	91%
Het zoeken naar een werkplek levert mij stress op (n=116)	n.s.	35%	0%	56%	30%	38%

Bare Statistics - Profielplot		Ervaren werkdruk				
Top-2 Box score (0 - 100%)		Totaal	0 - 25%	26- 50%	51 - 75%	76 - 100%
Dimensie	X ² test	n=555	n=28	n=72	n=199	n=256
Ik heb burn-outklachten (gehad) (n=473)	p < ,005	37%	21%	28%	31%	45%
Ik vind het prettig dat mijn werk onvoorspelbaar is (n=291)	p < ,005	85%	92%	100%	91%	79%
Ik heb meerdere rollen in mijn functie (n=555)	p < ,01	87%	89%	81%	83%	92%
Ik heb me wel eens ziek gemeld vanwege te veel werkdruk (n=551)	n.s.	12%	4%	4%	13%	15%
Is jouw werkdruk toegenomen doordat anderen gebruik maken van het generatieoort? (n=277)	n.s.	30%	20%	18%	28%	35%

Figuur 12: Determinanten van werkdruk

De bevindingen van Figuur 12 en bijlage 6 zijn samengevat en gecategoriseerd in Figuur 13. Het gaat om de resultaten van de respondenten die de hoogte van hun werkdruk met een 7 of hoger hebben becijferd. Dat betekent dat van de personen die een hoge werkdruk ervaren deze vragen significant verschilde van de andere vragen. Dat betekent weer dat werkdruk en deze vragen het meest, significant verband houden met elkaar. De meeste determinanten worden gevonden in de werkdruk categorie. Dit betekent dat die vragen het meest verband hielden met de mate van werkdruk.

Als beantwoording van deze deelvraag kan daarom worden gezegd dat volgens de resultaten van de significantietest uit bijlage 6, samengevat in figuur 9 werkdruk verband houdt met het hebben van te veel werk in te weinig tijd. Dat betekent dat het werktempo hoog ligt en op langdurig termijn heeft dit negatieve gevolgen voor de gezondheid. Uit figuur 9 blijkt ook dat werkdruk wordt veroorzaakt door het moeten zoeken naar een werkplek. Dit betekent dat de werknemer s' ochtends tijd en energie kwijt is aan het zoeken naar een prettige werkplek. Dit is onwenselijk omdat het een verspilling van energie is. Ook het vinden van een geschikte vergaderruimte blijkt regelmatig als vervelend ervaren te worden omdat de ruimtes vol blijken te zijn bij aankomst. Tot slot worden het moeten doen van moeite om te kunnen concentreren en het gespannen zijn in verband gebracht met werkdruk. Dit betekent dat respondenten die hun werkdruk een 7 of hoger hebben becijferd, ook op deze vragen hoog hebben gescoord.

Resultaten significantietest per categorie	
Categorie	Determinant
Functie	-Te veel werk hebben -Te weinig tijd hebben om het werk te doen
Werk & Thuis situatie	-Zoeken naar werkplek
Werkdruk	-Het gevoel dat het werk te veel wordt -Gespannen zijn -Moeite moeten doen om te concentreren op werk -Door bezuinigingen is de werkdruk toegenomen

Figuur 13: Top 6 resultaten significantietest naar categorie

Beantwoording deelvraag 4: Hoe zouden we een gezonde(re) werkdruk voor de werknemers van de gemeente X kunnen creëren?

De medewerkers is gevraagd wat zij van de werkgever nodig hebben om de werkdruk passend te maken. Van de personen die de werkdruk met een 7 of hoger hebben becijferd was het meest voorkomende antwoorden: meer collega's met de juiste kennis en ervaring aannemen. De volgende resultaten kwamen, in volgorde van kracht voren onder deze groep. De antwoorden zijn in dezelfde 4 categorieën ondergebracht als de enquête.

Werkdruk

In deze categorie kwam voornamelijk naar voren dat de respondenten behoefte hebben aan het aannemen van meer personeel (ongeveer 80%). Dit bleek uit de toelichting op de vragen: 'Wat zou de werkgever kunnen doen om de werkdruk te verbeteren?' En 'Wat zou je zelf kunnen doen om de werkdruk te verbeteren of heb je zelf in het verleden succesvol toegepast om de werkdruk te verminderen?', zoals te zien in Figuur 5.

Dit betekent dat de respondenten graag een collega erbij willen om het werk mee te kunnen delen. Ze geven aan dat er te veel werk is om alleen te doen. Dit was een resultaat dat zeer vaak naar voren kwam. Ook wordt uit de resultaten duidelijk dat de werknemers er baat bij zouden hebben als de werkgever anders/beter zou prioriteren. Daarmee bedoelen ze dat duidelijke keuzes gemaakt willen zien. En dat er slechts van ze verlangd zou worden zich op het belangrijkste te richten.

Ook wordt in grote getalen aangegeven dat zij deadlines graag eerder gecommuniceerd zouden willen krijgen. Dit betekent dat de medewerkers nu ervaren dat ze vaak last minute moeten inspringen op zaken die al langer bekend waren. En dat er van hen wordt verwacht dat ze moeten meewerken en het andere werk opzij moeten leggen ervoor. Tot slot wordt aangegeven dat het de werkdruk zou verminderen als er (bekwame) vervanging zou geregeld worden voor collega's die ziek uitvallen. Dit betekent dat er op dit moment te veel wordt ervaren dat de directe collega's het werk van een zieke collega dienen op te pakken. Met het regelen van een vervanging die bekwaam is, zou deze extra werkdruk de collega's van de zieke medewerker worden bespaard. Tot slot wordt over de werkdruk aangegeven door velen dat ze meer tools zouden willen van de werkgever om met werkdruk om te gaan.

Functie

De respondenten geven aan meer zelf te kunnen sturen in hun baan (ongeveer 30%). Dit betekent dat er verlangd wordt naar meer autonomie en zeggenschap over de taken die uitgevoerd worden. Uit het onderzoek blijkt ook dat er wordt verlangd naar betere managementondersteuning in de vorm van collega's. Dit zijn de functies die in het verleden zijn geschrapt door de bezuinigingen, waardoor de managers die taken zelf dienen uit te voeren. Daarnaast wordt vaak aangegeven dat de systemen waarmee men werkt vernieuwd moeten worden omdat ze nu vaak vastlopen of omslachtig zijn. Dit betekent dat de werknemers nu ervaren dat ze extra veel moeite kwijt zijn door disfunctionerende systemen. Dit kan mogelijk effect hebben op de werkdruk van de medewerkers.

Werk-thuis situatie

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten in grote getalen (ongeveer 70% van de respondenten die zijn/haar werkdruk met een 7 of hoger had becijferd) behoefte hebben aan stilleruimtes waar ze zich kunnen afzonderen van de auditieve en visuele prikkels van de kantoortuin (Figuur 5). Door velen wordt zelf het verlangen uitgesproken de kantoortuin in zijn geheel af te schaffen. Dit betekent dat de werknemers behoefte hebben aan een ruimte waar ze minder energie kwijt zijn aan de omgeving en die energie kunnen stoppen in het werk.

Respondenten geven aan dat ze het nodig hebben om werkdruk te bespreken met de werkgever en collega's. Op dit moment wordt dit niet zo ervaren en dat brengt met zich mee dat een 'nee' niet wordt gerespecteerd/geaccepteerd door collega's. Ze geven nu aan soms verplicht te worden ergens aan deel te nemen op het laatste moment waar veel werk in zit. Dit heeft raakvlakken met de wens meer zelfsturing te kunnen hebben in de functie. Het betekent dat de werknemers graag meer zelf willen kunnen kiezen waar ze aan werken. Tot slot wordt in deze categorie door een deel van de respondenten aangegeven dat zij graag meer waardering willen voor het werk dat zij doen. Uit het onderzoek blijkt dat sommigen dit in geld uitgedrukt willen zien en anderen in de vorm van verbale waardering. Dit is ook iets dat uit de resultaten van de RI&E en Sentensor duidelijk werd. Dit betekent dat de werknemers het gevoel hebben onvoldoende beloond te worden voor het werk dat ze doen. Dit kan invloed hebben op de werkdruk van de medewerkers zoals uit het theoretisch kader duidelijk werd. Het is nodig om de balans in de moeite die de werkgever doet en de beloning die de werkgever krijgt te herstellen om werkdruk tegen te gaan.

	Aantal respondenten	Gemiddelde werkdruk
Leeftijdsgroepen		
25 of jonger	8	5,88
26-35	70	6,64
36-45	128	7,23
46-55	190	7,03
56-64	151	6,99
65+	4	6,25
Opleidingsniveau		
laagopgeleid	41	6,54
midden opgeleid	153	6,95
hoogopgeleid	357	7,06
Deeltijd of voltijd		
deeltijd	220	7,08
voltijd	331	6,94
Aanstelling		
ik ben in dienst	505	7,07
ik ben ingehuurd	45	6,18
Organisatie- onderdeel		
Erfgoed	11	7,82
Samenleving	59	7,31
Veiligheid	72	7,25
Klantcontact Centrum	84	7,08
Bestuur	32	7,06
Interne Dienstverlening	152	6,84
Ruimte	99	6,83
Museum	6	6,5
Programma's en Projecten	13	6,38
Ontwikkelbedrijf	6	6,17
Spoorzone		
Salarisschaal		
schaal 1 t/m 5	13	5,77
schaal 6 t/m 9	235	6,96
schaal 10 t/m 12	233	7,27
schaal 13 t/m 18	37	7,03
totaal	555	6,99

Figuur 14: Werkdruk naar achtergrondgegevens

Werkdruk naar achtergrondgegevens

In Figuur 14 wordt de gemiddelde werkdruk in verband gebracht met de achtergrondgegevens.

Een deel van de respondenten geven aan dat ze meer verlof willen opbouwen. Dit betekent dat de werknemers nu ervaren te weinig vakantie te hebben of te kunnen opnemen. Hier kunnen allerlei oorzaken van ten grondslag liggen zoals het missen van een collega die het werk overneemt zodat er met vakantie gegaan kan worden. Maar ook dat ze de verlofuren te weinig vinden voor de zwaarte van het werk dat ze doen en simpelweg meer hersteltijd nodig hebben.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op het onderzoek en wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Dit onderzoek is gedaan om achter de oorzaken van de werkdruk van de werknemers van de gemeente X te komen. Eerst is de oorzaak van werkdruk volgens de wetenschap in kaart gebracht waardoor het mogelijk werd een vragenlijst op te stellen. Er is gekeken naar de ernst van het probleem. Daaruit bleek dat de gemiddelde werkdruk van de gehele organisatie een 7 is. Daarmee is werkdruk nu voor het eerst concreet gemeten en een issue.

De resultaten zijn gebaseerd op de uitkomsten van de field- en deskresearch. De belangrijkste worden hieronder puntsgewijs benoemd:

Uit dit onderzoek blijkt dat de werkdruk van de werknemers van de gemeente X worden veroorzaakt door:

- Complex en onvoorspelbaar werk
- De werknemer is gespannen en kan zich onvoldoende ontspannen
- Concentreren kost moeite
- Werknemer heeft het gevoel dat 'nee' niet wordt geaccepteerd door collega's
- Werknemer moet zoeken naar een werkplek
- Werknemer heeft te veel werk en te weinig tijd om het werk te doen
- Door bezuinigingen zijn er minder collega's en daardoor is de werkdruk toegenomen

De hoofdvraag waar nu antwoord op is gegeven is: *'Wat veroorzaakt werkdruk voor werknemers van de gemeente X?'*.

Op basis van de field- en deskresearch kan worden geconcludeerd dat de organisatie moeite heeft met het doseren van de werkdruk. Dit kan komt ten eerste doordat de politiek leidend is in de eisen naar de werknemers. Binnen de organisatie is een gebrek aan ruimtes waar de werknemers zich kunnen concentreren

Getoetst aan de resultaten:

Wanneer de resultaten van het onderzoek worden vergeleken met de verwachtingen die vanuit de theorie zijn geschept, komt de onderzoeker tot de conclusie dat een deel van de verwachtingen uit de theorie worden bevestigd. Zoals dat het hebben van complex werk tot werkdruk leidt. Maar ook het onvoldoende kunnen ontspannen en moeten doen van moeite om te concentreren op werk.

Een van de verwachtingen die bevestigd kan worden, is dat het hebben van complex werk leidt tot werkdruk. Zoals te zien in de regressieanalyse van Figuur 10 en bijlage 5 wordt het complex zijn van het werk voor zowel overbelasting als voor werkdruk sterk in verband gehouden met elkaar. Daarnaast kan uit de informatie uit de enquête en het werkdrukmodel van TNO in figuur 3 worden geconcludeerd

dat het zoeken naar een werkplek en het moeten moeite doen om te concentreren stress veroorzaakt voor de werknemers.

Om de impact van de bevindingen uit de situatieschets helder te krijgen op de resultaten wordt nu ingegaan op de financiële en politieke factoren die mee hebben gespeeld. Voor de werknemers betekenden deze invloeden dat zij minder collega's hadden maar meer werk kregen dan voorheen. Dit wordt ook duidelijk uit figuur 9. Uit de situatieschets blijkt dat de missie en visie/ambities van de gemeente ook mogelijk bijdraagt in de werkdruk van de werknemers. Zij lijken de lat hoog te leggen. Ook stellen ze zich erg dienstbaar op (Gemeente X, 2018). Dit wordt ondersteund door de bevindingen in het onderzoek, zoals te zien in Figuur 5. Daar blijkt dat werknemers vinden dat de organisatie te veel zaken oppakt en onvoldoende prioriteert op dit moment. In het hoofdstuk onderzoeksresultaten onder deelvraag 4 wordt duidelijk dat de werknemers het nodig hebben van de organisatie om meer te prioriteren. Daaruit blijkt dat de werknemers een open cultuur waar werkdruk bespreekbaar is, op dit moment missen. Dit staat in lijn met het gegevens uit de situatieanalyse dat er geen intern werkdrukbeleid is.

Beantwoording van hoofdvraag

Complex werk, het moeten doen van moeite om te kunnen concentreren op werk en onvoldoende kunnen ontspannen veroorzaken werkdruk voor de medewerkers van de gemeente X. Dit kan verschillende oorzaken hebben, zoals de werkplek en de persoonlijkheid van de medewerker. Hier kunnen alleen uitspraken over gedaan worden vanuit de theorie omdat het niet mogelijk was onderzoek te doen naar de persoonlijke kenmerken van de werknemers van de gemeente X. In paragraaf 8.3. wordt een aanbeveling gedaan tot verder onderzoek hierin.

Verder is de factor of iemand zich voldoende kan ontspannen ook erg belangrijk gebleken in het ontstaan van werkdruk. Wat maakt dat werknemers zich onvoldoende kunnen ontspannen, kan verschillende oorzaken hebben, zoals privé gebeurtenissen en de mate van werkdruk. Wat verder blijkt is dat het hebben van te weinig collega's een factor is die als veroorzaker van werkdruk wordt gezien. Ook komt naar voren dat het ontbreken van een open cultuur waar het bespreken van werkdruk en het zeggen van nee (tegen extra werk wordt geaccepteerd) werkdruk in de hand helpt.

Opgesomd zijn dit de veroorzakers van werkdruk bij de werknemers van de gemeente X.

- Complex werk
- Onvoorspelbaar werk
- Onvoldoende ontspannen
- Concentreren kost moeite
- Gevoel dat 'nee' niet wordt geaccepteerd door collega's.
- Zoeken naar werkplek

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch op het onderzoek gereflecteerd. Er wordt besproken waar de onderzoeker tegen aan liep, welke gevolgen dat heeft gehad voor het onderzoek en wat dat betekent voor de

betrouwbaarheid/validiteit van het onderzoek. Verder wordt aandacht gegeven aan wat de onderzoeker in het vervolg anders zou doen. Ook wordt in dit hoofdstuk gereflecteerd op de resultaten. Tot slot wordt er een aanbeveling gedaan voor vervolgonderzoek.

8.1. Verbeterpunten

In de regressieanalyses komt naar voren dat er een gebrek is aan significantie met antwoorden op vragen zoals “Het zoeken naar een werkplek levert mij stress op” en “Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt in mijn functie”. Dit is voor de onderzoeker een signaal om dit soort vragen in het vervolg uit de enquête te halen of om de vraag anders te formuleren. De verklaring voor het stellen van deze vragen was voornamelijk te vinden in de wens van de stageorganisatie en niet zozeer vanuit de wetenschap. De organisatie wilde deze informatie graag zodat zij in de toekomst beter en gericht onderzoek kunnen doen naar werkdruk. Met als doel de werkdruk te verbeteren voor de werknemers. Daarnaast is het niet vinden van een verband ook nuttig voor de onderzoeker omdat daarmee een aantal mogelijke oorzaken van werkdruk bij de gemeente X van de kaart gehaald kunnen worden.

De organisatie wilde geen onderzoek naar persoonlijkheidskenmerken van de werknemer doen. Zoals bijvoorbeeld naar de mate van de extravertie en de neuroticisme vragen. Dit maakt dat de oorzaken van werkdruk die bij de werknemer zelf liggen nu niet aan het licht kunnen worden gebracht. De resultaten van de thema's die wel zijn onderzocht zijn wel bruikbaar in het verbeterproces van werkdruk. De onderzoeker heeft als volgt geredeneerd: *‘De organisatie kan niets veranderen aan de persoonlijkheid van de medewerkers en ze geven aan alleen inzicht te willen in de oorzaken van werkdruk waar zij zelf invloed op hebben. Dan doen we dat.’* De organisatie gaf als toelichting dat het bevragen naar de persoonlijkheid van de werknemers, ze kon afschrikken. Met als gevolg dat het onderzoek minder respondenten zou hebben. Daarnaast vond X dat zij als werkgever liever geen vragen stellen over privé zaken (zoals hoe neurotisch iemand is) omdat ze dat niet vinden passen bij hun rol als werkgever. Dit had opgevangen kunnen worden door het houden van een focusgroep met een aantal respondenten wie wel open stonden voor verder onderzoek. Dit paste helaas vanwege de beschikbare tijd niet meer in dit onderzoek.

Afbakening

Wat de afbakening van de populatie is een punt waar de onderzoeker, in retrospect, andere keuzes in had willen maken. Nu zijn alle medewerkers van de afdelingen/clusters: Samenleving, Veiligheid, Interne Dienstverlening, Klantcontact Centrum, Museum, Programma's en Projecten, Bestuur, Erfgoed, Ontwikkelbedrijf Spoorzone gevraagd mee te doen. Dit is nodig geweest omdat het voor de gemeente X onduidelijk was waar de werkdruk zich bevindt. Echter zou het wenselijk zijn geweest om onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende afdelingen. Bijvoorbeeld door de vraag over de afdeling eerder al te stellen en de respondenten van de ene afdeling naar een andere vraag te leiden dan de andere respondenten. Bijvoorbeeld voor de groep die het werk buiten uitvoert naar een vraag te leiden die dieper ingaat op hoe de werkdruk op straat wordt ervaren en waar dat door komt.

Ook is de afbakening van de enquête een punt waar de onderzoeker in retrospect, andere keuzes in zou hebben gemaakt. Een deel van de bevindingen van (Smulders & Houtman, 2004) zijn in de vorm van vragen opgenomen in de enquête. Zoals de vraag: ‘Mijn werk is onvoorspelbaar’ en ‘Ik vind het prettig dat mijn werk onvoorspelbaar is’. Het was niet mogelijk om alle relevante punten in de enquête op te nemen omdat dat tegen de wens van de organisatie in ging. In het hoofdstuk discussie wordt hier nader op ingegaan.

Volgorde

In het onderzoek is ervoor gekozen om een enquête te houden met open vragen. In retrospect zou het onderzoek zich beter kunnen beperken tot een vragenlijst met gesloten vragen. En erna diepgang in de oorzaken zoeken in een focusgroep. Met als doel: de onderzoeksresultaten helder en gestructureerd houden en meer diepgang krijgen in de oorzaken van werkdruk.

8.2. Reflectie op resultaten

Grofweg gezegd, komen de resultaten overeen met hetgeen de onderzoekster verwacht had. Meer in het specifiek waren de veroorzakers van overbelasting (moeite moeten doen om te concentreren, onvoldoende ontspannen en complex werk) precies zoals verwacht omdat de theorie ook stelde dat complex werk samen met onvoldoende kunnen ontspannen tot werkdruk lijden. Daarnaast was de verwachting, vanuit de RI&E geschetst dat het moeten moeite doen om te concentreren op de werkvloer een probleem was. En dat probleem wordt nu dus in verband gebracht met de hoge werkdruk.

Uit de resultaten blijkt dat er geen significant verschil is tussen de werkdrukbeleving tussen de afdelingen. Uit oriënterende gesprekken met werknemers was de verwachting geschept dat er wel significante verschillen zouden zijn. De persoon die deze verwachting meerdere malen heeft gecommuniceerd, werkte zelf in de afdeling waarvan zij de werkdruk het hoogst inschatte. Daaruit concludeert de onderzoeker dat ieder mens vanuit het eigen perspectief oordeelt. Daarnaast kan dit betekenen dat de organisatiecultuur zo is dat er weinig openheid is over de ervaren werkdruk naar medecollega's.

8.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Onderzoek naar persoonlijkheid en objectieve werklasten

Er wordt aangeraden om een focusgroep te houden. Daarbij is het van belang dat er gelet wordt op de verschillen tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie en de persoonlijkheidskenmerken van de werknemers. Dit komt voornamelijk omdat er met een scriptie onderzoek onvoldoende tijd, geld en ruimte is voor het kunnen verbeteren van de werkdruk voor de werknemers, terwijl dit wel nodig blijkt te zijn voor een deel van de werknemers. Dit onderzoek is een eerste aanzet voor deze hoognodige verbetering. Een ander aandachtspunt voor het vervolgonderzoek is dat er goed op de job demands per persoon gelet moet worden. Dat houdt in dat het volgende onderzoek bij voorkeur een diepgaand onderzoek wordt waarbij aandacht is voor de verschillende taakeisen die de werknemers in hun rol hebben. Zodat daar een analyse over gemaakt kan worden en er passende maatregelen op genomen kunnen worden.

Vervolgonderzoek doen naar waar extra personeel het hardst nodig is

De Gemeente X zou kunnen kijken naar de afdelingen waar het meest is bezuinigd om in kaart te krijgen waar behoefte is naar meer personeel. Ook zou er een onderzoek kunnen worden gedaan naar de feitelijke belastbaarheid van de werknemers op basis van de uitslagen van de enquête over de wens naar meer personeel.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt alle kennis die vanuit verschillende bronnen is verzameld en samengevoegd tot een aanbeveling die vanuit het perspectief van de onderzoekster is geschreven. Er wordt antwoord gegeven op de doelstelling. Eerst zal het belang van het onderzoek kort worden herhaald. Daarna worden de verschillende aanbevelingen toegelicht.

In de situatieschets wordt vermeld dat de bedrijfsarts aangeeft dat werkdruk de grootste reden is voor verzuim. In het hoofdstuk onderzoeksresultaten wordt gepresenteerd dat 12.2% van de respondenten zich wel eens heeft ziekgemeld vanwege te veel werkdruk. Dat betekent dat werkdruk echt een issue is bij de gemeente X en daarom is het relevant om naar de aanbevelingen te kijken die de werkdruk zouden kunnen verlagen. In de conclusie komt naar voren dat het hebben van te weinig collega's, het moeten doen van moeite om te concentreren op werk, de werkplek, de complexiteit van het werk een rol spelen in de werkdruk van de werknemers van de gemeente X. Dat maakt dat deze adviezen op basis van die bevindingen zijn opgesteld. Ook het missen van een open cultuur waar het bespreken van werkdruk en nee zeggen wordt geaccepteerd is gebleken uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. Ondanks dat complexiteit van werk sterk in verband wordt gebracht met werkdruk en overbelasting (Figuur 10 en bijlage 5) wordt gekozen om daar geen advies over te geven omdat de aard van het werk bij een gemeente van complexe aard is. Het zou niet realistisch zijn om de werkzaamheden minder complex te proberen te maken.

9.1. Aanbeveling 1 – Stilteruimtes creëren

Uit de resultaten blijkt dat 'het moeten moeite doen om te kunnen concentreren' het sterkst verband houdt met overbelasting en het twee na sterkste verband heeft met een hoge werkdruk (Figuur 10). Ook uit de situatieschets (RI&E) blijkt dat het moeten doen van moeite om te concentreren in de drukke kantoortuin een grote ergernis is bij zowel managers als medewerkers. Daarom is de eerste de eerste aanbeveling om meer stilteruimtes te creëren.

Het aantal stilteruimtes moet tenminste worden verdubbeld. Zodat er voldoende werkruimte is voor de werknemers om zich in rust te kunnen richten op het werk dat ze doen. Dit kan bijvoorbeeld door het inlassen van een stiltezone per afdeling of verdieping. Dit kan ook door bouwen van extra geluidsdichte kamers binnenin de kantoortuin. Hier kunnen de MuteCubes, zoals toegelicht in het implementatieplan worden ingezet. Afhankelijk van het budget dat beschikbaar is kan de gemeente X kiezen voor een oplossing die haalbaar is zoals noise cancelling hoofdtelefoons beschikbaar stellen.

9.2. Aanbeveling 2 – Ontspanning faciliteren

Omdat uit de resultaten (Figuur 10 en bijlage 5) blijkt dat het niet kunnen ontspannen in de top 2 van overbelasting staat en in de top 3 van veroorzakers van werkdruk, is de tweede aanbeveling om ontspanningstools te creëren. De gemeente kan onderzoek doen naar wat hier de behoeftes in zijn. Voorbeelden van faciliteren van ontspanning zijn in-house massages, yogalessen vlak na werktijd aanbieden in het pand en meditatiecursussen aanbieden. Ook kan het aanbieden van een fikse korting op een yoga school zou kunnen bijdragen aan het geheel. Daarnaast bleek een deel van het probleem te zitten in dat mensen 24/7 bereikbaar zijn voor werk. Dit probleem zou kunnen worden aangepakt door af te spreken dat leidinggevende naar de medewerkers communiceren dat het niet meer nodig is om over te werken en niet meer nodig is om werkmails te beantwoorden na 18:00 uur. Zij kunnen bijvoorbeeld het goede voorbeeld geven door geen mails meer te sturen en te beantwoorden na 18:00 uur naar de medewerkers. Het zal even duren, maar deze aanbeveling stimuleert de medewerkers om op den duur echt afstand te kunnen nemen van het werk en zodoende cognitief te herstellen in het werk in hun vrije tijd.

9.3. Aanbeveling 3 – Open cultuur d.m.v. Taak Tuner

Het gevoel hebben dat er een 'nee' niet geaccepteerd wordt is de vierde grootste veroorzaker van werkdruk en overbelasting (Figuur 10 en bijlage 5). Ook was dit de stem van velen in de toelichting van de enquête op wat ze nodig hebben van de werkgever om de werkdruk te verlagen. Daarom is het derde

advies: creëer een cultuur waarin Nee wordt geaccepteerd en er over werkdruk kan worden gepraat. Dit kan goed door de Taak Tuner (Winter, Maastricht pakt werkdruk aan) in te zetten omdat daaruit bleek dat het de werkdruk verlaagt, samenwerking stimuleert en tot een cultuur switch leidt.

9.4. Aanbeveling 4 – Meer personeel

Het verzoek om extra mensen in dienst te nemen is een verzoek dat door een zeer groot deel van respondenten wordt gedaan. Ook blijkt uit dit onderzoek dat 55% van de werknemers zegt altijd of vaak te veel werk te doen te hebben. Dit is het voornaamste signaal dat leidt tot dit advies. Er wordt aangeraden om meer personeel in dienst te nemen. Voornamelijk omdat een deel van de werknemers een te hoge werkdruk heeft en het aannemen van personeel die werkdruk zou verminderen. Daarbij is het van belang dat iemand met ervaring in zijn functie wordt aangenomen. Dit kan uiteraard slechts wanneer de financiële middelen daar voldoende toereikend voor zijn. De onderzoeker kan zich voorstellen dat het vanwege bedrijfseconomische redenen niet mogelijk is om veel extra personeel aan te nemen.

Wanneer het aannemen van meer personeel niet mogelijk is, wordt aangeraden om aan groep mensen samen te stellen die goed zijn in meerdere taken zodat zij de afdelingen met een piek werkdruk kunnen helpen. Uit Figuur 14 resultaten blijkt dat afdeling Erfgoed en Samenleving de hoogste werkdruk hebben en afdeling Programma's en Projecten en Ontwikkelbedrijf Spoorzone de laagste. Wellicht kunnen sommige taken worden uitgewisseld zodat er even tijdelijk wat meer mankracht is om een taak op te lossen wanneer dat nodig is. Dit wordt ook onderbouwd door de best practice in gemeente Maastricht (Winter, Maastricht pakt werkdruk aan).

HR zou zich in dit advies zo moeten opstellen dat het mogelijk wordt om nieuw personeel aan te nemen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door een werving & selectiebureau in te schakelen voor het zoeken van geschikt personeel.

10. Implementatie

Uit de hoofdstukken resultaten en conclusie is gebleken wat de oorzaken van werkdruk zijn. Op basis van die conclusie zijn een aantal adviezen opgesteld. Om van de voordelen van deze adviezen te kunnen profiteren, wordt in dit hoofdstuk uitgelegd hoe de adviezen geïmplementeerd kunnen worden. Er wordt uiteengezet wie, wat en wanneer de adviezen dienen te worden doorgevoerd. Tot slot wordt duidelijk wat deze implementatie betekent voor de organisatie en welke interventies/tools er ingezet kunnen worden zodat de projectleider aan de slag kan gaan met het implementatieplan.

Zoals in de situatieschets duidelijk werd, wil de gemeente X graag voor de stad werken en dat samendoen. Het onderzoek heeft het zo geïnterpreteerd dat de gemeente X de belangen van de aanvrager voorop wil stellen en de restricties niet wil laten samenhangen met de tekortkomingen van de uitvoerder. Om het implementeren van de adviezen te stimuleren wordt in figuur 10 duidelijk welke medewerker, welke taak wanneer dient te doen. De HR-managers zijn volgens de gemeente X de aangewezen personen om dit implementatieplan in uitvoering te brengen.

Wie	Wat	Wanneer
HRM + afdeling Onderzoek & Statistiek	Verder onderzoeken doen (zie 8.3.)	Van 1 oktober 2019 tot en met 1 december 2019
HRM	Interventies ontwerpen op basis van de resultaten van het vervolgonderzoek.	Van 15 maart 2019 tot 20 januari 2020

Managers	Sturen op gedoseerd werk aanbieden	Doorlopend
Medewerkers	De taaktuner invullen	Doorlopend

Figuur 15: Wie doet wat, waar en wanneer

Wat deze implementatie betekent voor de organisatie

Deze implementatie betekent dat de organisatie open moet gaan staan voor het gesprek over werkdruk aangaan en er tijd en geld in investeert om de werkdruk te verbeteren. Dit zal ingrijpend en tijdrovend zijn.

10.3. Kosten- en batenanalyse

Nu duidelijk is wie wat dient te doen, wordt ingegaan op de kosten- en baten van de aanbevelingen. Voor de duidelijkheid is gekozen om dit per aanbeveling in Figuur 16 weer te geven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen termijn en middel. Hier wordt snel duidelijk wat welk advies nodig heeft en wat het oplevert op welk termijn. De kosten van het bouwen van nieuwe stilteruimtes kan worden ingeschat op één MuteCube per 16 medewerkers; als richtbedrag voor de investering kan € 500 à € 1.000 per medewerker aangehouden worden (De vijf voordelen, 2019). Het is mogelijk de cabines op proef te plaatsen. De voordelen zijn dat de werknemers in stilte kunnen werken, maar toch dichtbij de collega's zijn. Om de exacte kosten te kunnen berekenen is het nodig om te weten hoeveel kantoorpersoneel de gemeente X heeft. Hier wordt een inschatting gemaakt van 400 medewerkers. Het geldt dat nieuwe werknemers aannemen kost is berekend op basis van cijfers van het CBS waarin naast het gebruikelijke salaris in de sector, ook rekening wordt gehouden eindheffingen en loonkostensubsidies (Lonen en loonkosten, 2019). Dat is 40 x €45 per uur voor 1 maand per nieuwe medewerker. Dat is €21.600 per jaar. Stel dat er 100 nieuwe medewerkers worden aangenomen voor een periode van 1 jaar dan zijn de kosten: €2.160.000,-

Advies	2019	2021
Open cultuur	Kosten: tijd en energie van alle werknemers. En externe partij inhuren. Baten: minder uitstroom Tijd nodig: 2 jaar	Kosten: tijd en geld Baten: open cultuur waar men zich vrij voelt
Job crafting	Kosten: geld, tijd en energie. Externe partij inhuren. Baten: direct resultaat en meer autonomie. Leidt uiteindelijk in minder werkdruk. Tijd nodig: 6 maanden	Kosten: geld Baten: minder werkdruk
Stilteruimtes	Kosten: €12.500 Externe partij inhuren voor ombouwen ruimtes. Baten: minder overprikkeling van medewerkers en minder werkdruk	Kosten: geen Baten: meer concentratie en daardoor minder moeite om werk te doen. Uiteindelijk minder werkdruk.
Meer personeel	Kosten: €21.600 per werknemer per jaar. Baten: minder werkdruk Tijd nodig: doorlopend, 6 maanden intensief	Kosten: geld Baten: minder werkdruk

Figuur 16: kosten-en batenanalyse korte-en lang termijn implementatie adviezen werkdruk onderzoek de gemeente X

Een open cultuur creëren kost tijd en geld, maar het blijkt dat de werknemers hier behoefte aan hebben. Het maakt de organisatie een prettige werkgever en dat is goed voor de binding van de medewerkers. Zeker gezien het feit dat een groot deel van de organisatie de komende jaren zal uitstromen, is het nodig om de cultuur van de organisatie aan te passen aan de wensen van de jongere generatie. Daarmee wordt het aantrekkelijker voor de jongeren om bij de gemeente te komen en te blijven werken. Job crafting zou met behulp van een externe partij kunnen worden opgepakt. Omdat het nu nog onduidelijk is van welke functies nieuw personeel zou moeten komen, is het niet mogelijk om een inschatting te geven van

de kosten voor nieuw personeel. Het her prioriteren van de speerpunten van de gemeente is iets wat tijd kost, maar zeer nuttig is. Omdat de werknemers daar in grote getallen behoefte aan hebben.

Bibliografie

- Baarda, D. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A balanced approach*. London : McGraw Hill Education.
- CBS. (2016 , 05 19). *Beroepsbevolking*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/20/beroepsbevolking>
- De Telegraaf. ((2018, maart 7). . Opgehaald van De Telegraaf:, maart 7). Nederland scoort met productiviteit. Opgehaald van https://www.telegraaf.nl/financieel/1757218/nederland-scoort-met-productiviteit?utm_source=google&utm_medium=organic
- De vijf voordelen*. (2019, 08 1). Opgehaald van Mute Cube: <https://www.mutecube.nl/>
- Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2001, April). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*. Opgehaald van ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/211396297_Crafting_a_Job_Revisioning_Employees_as_Active_Crafters_of_Their_Work
- Financieel Dagblad. (2018, mei 16). *Jonge accountants in de knel door hoge werkdruk*. Opgehaald van FD: https://fd.nl/ondernemen/1254232/jonge-accountants-in-de-knel-door-hoge-werkdruk?_ga=2.233117854.1612474422.1565273728-784198165.1565273728#
- Gemeente X. (2015). *Programmabegroting 2016-2019*.
- Gemeente X. (2017). *Programmabegroting 2018-2021*. Opgehaald van https://media.X.nl/pdf/Begroting/Programmabegroting_2018_2021.pdf
- Gemeente X. (2018). *Dit zijn wij*. Opgehaald van Gemeente X: <https://www.X.nl/bestuur-en-organisatie/organisatie/dit-zijn-wij>
- Gemeente X. (2018). *Visie op de toekomst*. Opgehaald van Gemeente X: <https://www.X.nl/bestuur-en-organisatie/X-2040/visie-op-de-toekomst>
- Gemeente X. (z.d.). *Programmabegroting 2019 - 2022*. Opgehaald van Gemeente X: <https://www.X.nl/bestuur-en-organisatie/bestuur/beleid-en-verantwoording/programmabegroting-2019-2022>
- Gillespie, N., Bakker, A., Winefield, A. H., & Dollard, M. (2010). The role of personality in the job demands-resources model. *Career Development International*, 628.
- Hackman , G., & Oldham , G. (1976). JCM (Job characteristics model). *organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279, 1976.

- Johnson, J., & Hall, E. (1988). Jobstrain, work place social support, and cardiovascular disease: A crosssectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 1336-1342.
- Kristof, A. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1–49.
- Lonen en loonkosten. (2019, 08 1). Opgehaald van CBS: <https://longreads.cbs.nl/dearbeidsmarktincijfers-2018/lonen-en-loonkosten/>
- NRC. (2017, oktober 9). *Werkdruk in de zorg sterk toegenomen*. Opgehaald van NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/10/09/werkdruk-in-de-zorg-sterk-toegenomen-a1576513>
- NRC. (2018, juli 5). *Arib: aantal Kamerleden dreigt af te haken door enorme werkdruk*. Opgehaald van NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/07/05/werkdruk-in-de-kamer-is-enorm-geworden-a1609101>
- NRC. (2018, september 7). *Beste gestreste studenten*,. Opgehaald van NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/09/07/beste-gestresste-studenten-a1615719>
- NRC. (2019, januari 31). *Nederlanders ervaren steeds meer werkdruk*. Opgehaald van NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/01/31/overvraagd-en-weinig-autonoom-a3652475>
- Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (2014). *Contemporary work psychology*. Chichester, United Kingdom: Wiley Blackwell.
- Peters, T. J, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Rijksoverheid. (2018). *Taken van een gemeente*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Rijksoverheid. (Z.d). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 182-204.
- Smulders, P. G., & Houtman, I. L. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 96-97.
- TNO. (2013). *Psychosociale Arbeidsbelasting*. Opgehaald van monitorarbeid.tno: https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=122
- TNO. (2015). Opgehaald van https://www.tno.nl/media/2504/tno_werkdruk_model.pdf
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2006). *Arbeidsomstandighedenwet*.
- Van Dale. (2019). *Betekenis 'werkdruk'*. Opgehaald van VanDale: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/werkdruk#.XTcHpntcJPY>

- van Drunen, L. (2016). *Job crafting door ziekenhuisverpleegkundigen*. Opgehaald van https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-ja_zWaeMx4J:https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/338550/Masterthesis%2520Lisa%2520van%2520Drunen%25201.2.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl
- Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M., Kraan, K., Klauw, M., Houtman, I., & Bakhuys-Roozeboom, M. (2012). *Werkdruk*. Opgehaald van https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf
- Winter, M. (2018, april 23). *Het aanpakken van werkstress moet helemaal anders*. Opgehaald van sociale vraagstukken: <https://www.socialevraagstukken.nl/het-aanpakken-van-werkstress-moet-helemaal-anders/>
- Winter, M. (sd). Maastricht pakt werkdruk aan. *Uit de praktijk*, 21-23. Opgehaald van Uit de praktijk: [http://www.maartendewinter.nl/uploads/documenten/HRO201402_pag.%2021%20-%2023%20\(1\).pdf](http://www.maartendewinter.nl/uploads/documenten/HRO201402_pag.%2021%20-%2023%20(1).pdf)

Bijlage 1: Belangrijke begrippen

Werkstress (werk gerelateerde stressklachten)	Werkstress uit zich in stressverschijnselen, die veroorzaakt worden door in het werk gelegen determinanten (Wiezer, et al., 2012)
Werkdruk	“Werkdruk is een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk, en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren (Wiezer et al., 2012, p.26)”.
Determinanten (risicofactoren)	Determinanten zijn factoren die werkdruk kunnen veroorzaken of ervoor kunnen zorgen dat werkdruk sneller of minder snel tot stressverschijnselen leidt (Wiezer et al., 2012). Noot: Aan de begrippen determinanten en risicofactoren zit geen waardeoordeel vast. Deze termen geven slechts aan dat het mogelijk risicofactoren kunnen zijn.
Stressor(en)	Een stressor is een determinanten met een hoog risicofactor. In dit document wordt een determinant een stressor genoemd wanneer het gemiddelde (per kopje of losse zelf toegevoegde vraag) hoger dan 2 scoort (bij één of meerdere afdelingen) op de enquête.
Bevlogenheid	Een positief psychologische toestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie.

Bijlage 2: Organigram en bedrijfslogo

Inhoud anoniem

Bijlage 3: Enquête

Functie

We beginnen de vragenlijst met enkele vragen over jouw functie.

1. Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt in mijn functie

- ☐ altijd
☐ vaak
☐ soms
☐ nooit

2. Kun je aangeven in welke mate je het eens dan wel oneens bent met onderstaande stellingen

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens
De taken die ik doe zijn afwisselend	☐	☐	☐	☐	☐
Voor het werk dat ik doe, heb ik verschillende vaardigheden nodig	☐	☐	☐	☐	☐

3. Ik heb meerdere rollen in mijn functie

- ☐ ja
☐ nee → [- \[Hoofdsectie\]. \[5\]. \[Ik werk achter een beeldscherm\]](#)

4. Deze rollen conflicteren met elkaar

- ☐ altijd
☐ vaak
☐ soms
☐ nooit

5. Ik werk achter een beeldscherm

- ☐ altijd
☐ vaak
☐ soms
☐ nooit

6. Kun je voor de volgende stellingen aangeven of je het er mee eens dan wel oneens bent

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens
Mijn werk is complex	☐	☐	☐	☐	☐
Ik werk in een complexe organisatie	☐	☐	☐	☐	☐

7. Mijn werk is onvoorspelbaar

- ☐ altijd
☐ vaak
☐ soms → [- \[Hoofdsectie\]. \[9\]. \[Werkplek. Ik vind mijn werkplek fijn\]](#)
☐ nooit → [- \[Hoofdsectie\]. \[9\]. \[Werkplek. Ik vind mijn werkplek fijn\]](#)

8. Ik vind het prettig dat mijn werk onvoorspelbaar is

- ☐ ja
☐ nee

9. **Werkplek**

Ik vind mijn werkplek fijn

- ☐ zeer eens
☐ eens
☐ eens noch oneens
☐ oneens
☐ zeer oneens

10. Licht indien gewenst je antwoord toe

11. Ik moet wel eens zoeken naar een werkplek

- ☐ altijd
☐ vaak
☐ soms → [\[Hoofdsectie\]. \[14\]. \[Situatie op het werk en thuis. Kun je aangeven in hoeverre je het eens dan wel oneens bent met onderstaande stellingen?\]](#)
☐ nooit → [\[Hoofdsectie\]. \[14\]. \[Situatie op het werk en thuis. Kun je aangeven in hoeverre je het eens dan wel oneens bent met onderstaande stellingen?\]](#)

12. Het zoeken naar een werkplek levert mij stress op

- ☐ altijd
☐ vaak
☐ soms → [\[Hoofdsectie\]. \[14\]. \[Situatie op het werk en thuis. Kun je aangeven in hoeverre je het eens dan wel oneens bent met onderstaande stellingen?\]](#)
☐ nooit → [\[Hoofdsectie\]. \[14\]. \[Situatie op het werk en thuis. Kun je aangeven in hoeverre je het eens dan wel oneens bent met onderstaande stellingen?\]](#)

13. Licht indien gewenst je antwoord toe

14. Situatie op het werk en thuis

Kun je aangeven in hoeverre je het eens dan wel oneens bent met onderstaande stellingen?

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens
Ik ben tevreden over de feedback die ik krijg, van collega's en leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Ik word voldoende beloond voor het werk dat ik doe (salaris)	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij voldoende gewaardeerd voor het werk dat ik doe	☐	☐	☐	☐	☐

15.

Als je nog een toelichting wilt geven bij de stellingen, dan kan dat hieronder.

16. Ik heb het gevoel dat ik nee kan zeggen op mijn werk

- ☐ zeer eens ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[18\].\[Ik ervaar voldoende steun van mijn leidinggevende/collega's \]](#)
- ☐ eens ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[18\].\[Ik ervaar voldoende steun van mijn leidinggevende/collega's \]](#)
- ☐ eens noch oneens ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[18\].\[Ik ervaar voldoende steun van mijn leidinggevende/collega's \]](#)
- ☐ oneens
- ☐ zeer oneens

17. Kun je aangeven waar dit aan ligt?

18. Ik ervaar voldoende steun van mijn leidinggevende/collega's

- ☐ zeer eens ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[20\].\[Kun je voor onderstaande stellingen aangeven of je het er mee eens dan wel oneens bent? \]](#)
- ☐ eens ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[20\].\[Kun je voor onderstaande stellingen aangeven of je het er mee eens dan wel oneens bent? \]](#)
- ☐ eens noch oneens ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[20\].\[Kun je voor onderstaande stellingen aangeven of je het er mee eens dan wel oneens bent? \]](#)
- ☐ oneens
- ☐ zeer oneens

19. Licht indien gewenst je antwoord toe

20. Kun je voor onderstaande stellingen aangeven of je het er mee eens dan wel oneens bent?

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens
Buiten werk om heb ik verantwoordelijkheden die veel tijd kosten	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan me voldoende ontspannen	☐	☐	☐	☐	☐

21. Ik ben gespannen, zowel op het werk als in privésituaties

- ☐ altijd
- ☐ vaak
- ☐ soms
- ☐ nooit

22. Ik ervaar voldoende steun van de mensen uit mijn privéomgeving

- ☐ zeer eens
- ☐ eens
- ☐ eens noch oneens
- ☐ oneens
- ☐ zeer oneens

23. Kun je voor onderstaande stellingen aangeven of je het er mee eens dan wel oneens bent?

	zeer eens	eens	eens noch oneens	oneens	zeer oneens
Mijn werk doet er toe	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	☐	☐	☐	☐	☐
Ik bepaal zelf mijn dagindeling	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende ontwikkelmogelijkheden	☐	☐	☐	☐	☐
Van mij wordt verwacht dat ik altijd bereikbaar ben	☐	☐	☐	☐	☐

24. Ik ervaar achterdocht op de werkvloer

- ☐ altijd
- ☐ vaak
- ☐ soms
- ☐ nooit

25. Het werk dat ik doe vraagt op emotioneel gebied veel van mij

- ☐ zeer eens

- ☐ eens
- ☐ eens noch oneens
- ☐ oneens
- ☐ zeer oneens

26. Ik moet moeite doen om me te kunnen concentreren op mijn werk

- ☐ altijd
- ☐ vaak
- ☐ soms  [\[Hoofdsectie\]. \[28\] \[Kun je aangeven of je het met onderstaande stellingen eens dan wel oneens bent?\]](#)
- ☐ nooit  [\[Hoofdsectie\]. \[28\] \[Kun je aangeven of je het met onderstaande stellingen eens dan wel oneens bent?\]](#)

27. Kun je aangeven waar dit aan ligt?

28. Kun je aangeven of je het met onderstaande stellingen eens dan wel oneens bent?

	altijd	vaak	soms	nooit
Ik krijg energie van het werk dat ik doe	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar rivaliteit op de werkvloer	☐	☐	☐	☐

29. Ik ben bang om mijn baan te verliezen

- ☐ zeer eens
- ☐ eens
- ☐ eens noch oneens
- ☐ oneens
- ☐ zeer oneens

30. **Werkdruk**

Kun je aangeven of je het eens dan wel oneens bent met onderstaande stellingen?

	altijd	vaak	soms	nooit
Ik heb te veel werk te doen	☐	☐	☐	☐
Ik heb te weinig tijd om mijn werk te doen	☐	☐	☐	☐
Ik vervel me op mijn werk	☐	☐	☐	☐

31. Kun je aangeven in welke mate je werkdruk ervaart?

je kunt dit doen op een schaal van 1-10, waarbij een 1 staat voor zeer lage werkdruk en een 10 voor een zeer hoge werkdruk

32. Licht indien gewenst je antwoord toe

33. Wat zou je zelf kunnen doen om de werkdruk te verbeteren?

34. Wat zou de werkgever kunnen doen om de werkdruk te verbeteren?

35. Ik werk wel eens thuis

☐ ja

☐ nee, dit mag/kan ik niet maar zou ik wel willen ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[38\].\[Door de bezuinigingen is mijn werkdruk toegenomen\]](#)

☐ nee, hier heb ik geen behoefte aan ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[38\].\[Door de bezuinigingen is mijn werkdruk toegenomen.\]](#)

36. Thuiswerken helpt mij om mijn werkdruk gezond te houden

☐ zeer eens

☐ eens

☐ eens noch oneens

☐ oneens

☐ zeer oneens

37. Licht indien gewenst je antwoord toe

38. Door de bezuinigingen is mijn werkdruk toegenomen

- ☐ zeer eens
- ☐ eens
- ☐ eens noch oneens
- ☐ oneens
- ☐ zeer oneens

39. Licht indien gewenst je antwoord toe

40. Ik maak gebruik van het generatiepact

- ☐ ja
- ☐ nee, maar binnenkort wel → [-\[Hoofdsectie\].\[43\].\[Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact\]](#)
- ☐ nee, hier heb ik geen behoefte aan → [-\[Hoofdsectie\].\[43\].\[Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact\]](#)
- ☐ nee, dit is niet voor mij van toepassing → [-\[Hoofdsectie\].\[43\].\[Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact\]](#)
- ☐ ik weet niet wat dit is → [-\[Hoofdsectie\].\[46\].\[Ik heb een burn-out of ik heb een burn-out gehad\]](#)

41. Door het gebruik van het generatiepact is mijn werkdruk toegenomen

- ☐ zeer eens
- ☐ eens
- ☐ eens noch oneens → [-\[Hoofdsectie\].\[43\].\[Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact\]](#)
- ☐ oneens → [-\[Hoofdsectie\].\[43\].\[Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact\]](#)
- ☐ zeer oneens → [-\[Hoofdsectie\].\[43\].\[Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact\]](#)

42. Licht indien gewenst je antwoord toe

43. Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact

☐ ja

☐ nee ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[46\].\[Ik heb een burn-out of ik heb een burn-out gehad \]](#)

☐ weet ik niet ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[46\].\[Ik heb een burn-out of ik heb een burn-out gehad \]](#)

44. Is jouw werkdruk toegenomen doordat anderen gebruik maken van het generatiepact?

☐ ja

☐ nee

45.

Licht indien gewenst je antwoord toe

46. Ik heb een burn-out of ik heb een burn-out gehad

☐ ja ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[48\].\[Ik heb me wel eens ziek gemeld vanwege te veel werkdruk.\]](#)

☐ nee

☐ geen antwoord/wil ik niet zeggen

47. Ik heb burn-outklachten (gehad).

Denk hierbij aan symptomen zoals: gezondheidsklachten, slapeloosheid, somberheid/depressiviteit, stemmingswisselingen, chronisch gebrek aan energie, veelvuldig piekeren, rusteloos, spanning in lijf e.d.

☐ ja

☐ nee

48. Ik heb me wel eens ziek gemeld vanwege te veel werkdruk

☐ ja

☐ nee

49.

Ik heb het gevoel dat het werk mij teveel wordt

☐ altijd

☐ vaak

☐ soms ➡ [-\[Hoofdsectie\].\[51\].\[Achtergrondgegevens Ik ben een \]](#)

☐ nooit  [\[Hoofdsectie\].\[51\].\[Achtergrondgegevens Ik ben een \]](#)

50. Indien gewenst kan je je antwoord toelichten

51. **Achtergrondgegevens**

Ik ben een

- ☐ man
☐ vrouw

52. Mijn leeftijd

- ☐ 25 of jonger
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ 56-64
☐ 65+

53. Mijn hoogst genoten opleidingsniveau is

- ☐ geen onderwijs / basisonderwijs / speciaal basisonderwijs
☐ lager beroepsonderwijs (zoals VBO, VMBO, LTS, LHNO, LEAO, LAS)
☐ lager en middelbaar algemeen voortgezet onderwijs (zoals VLO, ULO, MULO, MAVO)
☐ middelbaar beroepsonderwijs (zoals MBO, MTS, UTS, MEAO, INAS, KVJV, VHBO)
☐ hoger algemeen voortgezet onderwijs (HAVO)
☐ voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (zoals VWO, Lyceum, Gymnasium, Atheneum, HBS)

54. Ik werk

- ☐ deeltijd
☐ voltijd

55. Mijn aanstelling

- ☐ ik ben in dienst
☐ in ben ingehuurd
☐ weet ik niet/anders

56. Ik werk in het organisatieonderdeel

- ☐ Ruimte

57. Ik heb de volgende functie/salarisschaal

58. Indien je opmerkingen hebt over het onderzoek, kan je de ruimte hieronder benutten

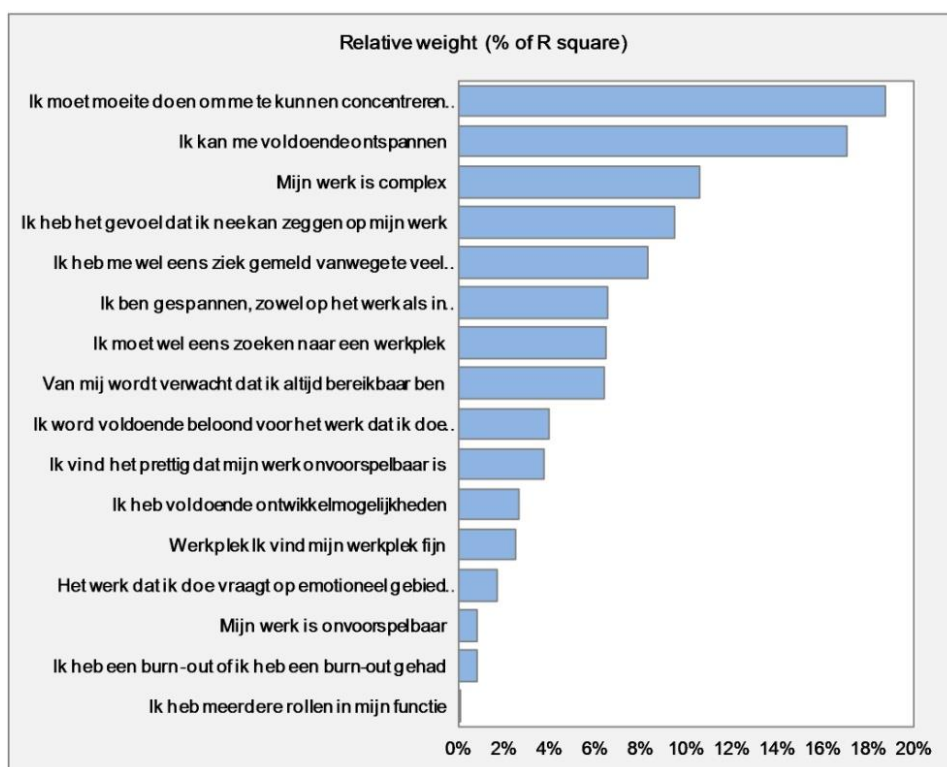
--

Bijlage 4: Overzicht van alle figuren in dit document

Figuur 1: Afname formatie gemeente X Bron: X Doen rapportage Raad.....	9
Figuur 2: Overzicht bezuinigingen. Bron: X Doen rapportage Raad.....	11
Figuur 3: Het werkdrukmodel van TNO. Bron: (Wiezer, et al., 2012).....	15
Figuur 4: Speerpunten theoretisch kader	18
Figuur 5: Resultaten open vragen enquête.....	26
Figuur 6: Mate van werkdruk werknemers gemeente X.....	27
Figuur 7: Onderzoeksresultaten gesloten vragen enquête. Antwoordmogelijkheden Zeer eens-zeer oneens.....	28
Figuur 8: Onderzoeksresultaten gesloten vragen enquête. Antwoordmogelijkheden Altijd-Nooit	29
Figuur 9: Onderzoeksresultaten gesloten vragen enquête. Antwoordmogelijkheden Ja - Nee	30
Figuur 10: Regressieanalyse werkdruk. Bron: gegenereerd in SPSS.	31
Figuur 11: Regressieanalyse per categorie: De top 6 determinanten van werkdruk en overbelasting naar categorie	34
Figuur 12: Determinanten van werkdruk.....	35
Figuur 13: Top 6 resultaten significantietest naar categorie	35
Figuur 14: Werkdruk naar achtergrondgegevens	37
Figuur 15: Wie doet wat, waar en wanneer.....	44
Figuur 16: kosten-en batenanalyse korte-en lang termijn implementatie adviezen werkdruk onderzoek de gemeente X	44

Bijlage 5: Regressieanalyse; oorzaken van overbelasting

Zoals te lezen in het hoofdstuk onderzoeksresultaten: In deze tabel is de mate te zien van de antwoordmogelijkheden en de overbelasting. Als afhankelijke variabele voor het ervaren van overbelasting is een nieuwe variabele samengesteld. Deze variabele is de gemiddelde score op de volgende vragen: *Ik heb te veel werk te doen* (V30 a). *Ik heb te weinig tijd om mijn werk te doen* (V30 b). *Ik heb het gevoel dat het werk me te veel wordt* (V49).



Overzicht regressieanalyse overbelasting. Bron: gegenereerd uit SPSS.

Bijlage 6: Determinanten van werkdruk en overbelasting

Eerst worden de determinanten van werkdruk weergegeven en daarna die van overbelasting. In hoofdstuk 6 is toelichting gegeven op hoe deze tabellen gelezen dienen te worden.

Werkdruk

Bare Statistics - Profielplot		Ervaren werkdruk				
Top-2 Box score (0 - 100%)		Totaal	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Dimensie	X ² test	n=555	n=28	n=72	n=199	n=256
Ik heb te veel werk te doen (n=555)	p < ,001	55%	14%	18%	40%	82%
Ik heb te weinig tijd om mijn werk te doen (n=555)	p < ,001	44%	4%	7%	32%	67%
Ik heb het gevoel dat het werk mij teveel wordt (n=551)	p < ,001	9%	0%	0%	2%	17%
Mijn werk is onvoorspelbaar (n=555)	p < ,001	52%	46%	36%	45%	63%
Ik ben gespannen, zowel op het werk als in privésituaties (n=555)	p < ,001	17%	7%	7%	11%	25%
Ik moet moeite doen om me te kunnen concentreren op mijn werk (n=555)	p < ,001	27%	7%	15%	26%	34%
Ik moet wel eens zoeken naar een werkplek (n=555)	p < ,05	21%	18%	13%	17%	27%
Ik werk achter een beeldscherm (n=555)	p < ,05	89%	86%	79%	91%	91%
Het zoeken naar een werkplek levert mij stress op (n=116)	n.s.	35%	0%	56%	30%	38%
Deze rollen conflicteren met elkaar (n=484)	n.s.	6%	8%	3%	4%	8%
Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt in mijn functie (n=555)	n.s.	92%	86%	94%	91%	93%
Ik krijg energie van het werk dat ik doe (n=555)	n.s.	66%	75%	71%	64%	64%
Ik ervaar rivaliteit op de werkvloer (n=555)	n.s.	15%	18%	17%	12%	16%
Ik vervel me op mijn werk (n=555)	n.s.	1%	0%	0%	2%	1%
Ik ervaar achterdocht op de werkvloer (n=555)	n.s.	14%	11%	13%	13%	15%

Bare Statistics - Profielplot		Ervaren werkdruk				
Top-2 Box score (0 - 100%)		Totaal	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Dimensie	X ² test	n=555	n=28	n=72	n=199	n=256
Ik heb burn-outklachten (gehad) (n=473)	p < ,005	37%	21%	28%	31%	45%
Ik vind het prettig dat mijn werk onvoorspelbaar is (n=291)	p < ,005	85%	92%	100%	91%	79%
Ik heb meerdere rollen in mijn functie (n=555)	p < ,01	87%	89%	81%	83%	92%
Ik heb me wel eens ziek gemeld vanwege te veel werkdruk (n=551)	n.s.	12%	4%	4%	13%	15%
Is jouw werkdruk toegenomen doordat anderen gebruik maken van het generatiepact? (n=277)	n.s.	30%	20%	18%	28%	35%
Ik heb een burn-out of ik heb een burn-out gehad (n=553)	n.s.	16%	17%	11%	14%	19%
Ik maak gebruik van het generatiepact (n=555)	n.s.	75%	50%	88%	68%	81%
Ik werk wel eens thuis (n=555)	n.s.	90%	90%	87%	90%	91%
Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact (n=400)	n.s.	85%	91%	84%	87%	83%

Bare Statistics - Profielplot			Ervaren werkdruk			
Top-2 Box score (0 - 100%)		Totaal	0 - 25%	26- 50%	51 - 75%	76 - 100%
Dimensie	X ² test	n=555	n=28	n=72	n=199	n=256
Ik heb het gevoel dat ik nee kan zeggen op mijn werk (n=555)	p < ,001	79%	86%	90%	87%	68%
Het werk dat ik doe vraagt op emotioneel gebied veel van mij (n=555)	p < ,001	55%	29%	43%	49%	67%
Door de bezuinigingen is mijn werkdruk toegenomen (n=555)	p < ,001	85%	64%	71%	84%	91%
Ik kan me voldoende ontspannen (n=555)	p < ,001	88%	100%	93%	93%	82%
Van mij wordt verwacht dat ik altijd bereikbaar ben (n=555)	p < ,001	70%	46%	64%	64%	79%
Mijn werk is complex (n=555)	p < ,001	96%	86%	90%	95%	99%
Werkplek Ik vind mijn werkplek fijn (n=555)	p < ,005	72%	79%	82%	76%	64%
Ik voel mij voldoende gewaardeerd voor het werk dat ik doe (n=555)	p < ,05	82%	89%	88%	86%	77%
Ik word voldoende beloond voor het werk dat ik doe (salaris) (n=555)	p < ,05	74%	82%	78%	79%	68%
Voor het werk dat ik doe, heb ik verschillende vaardigheden nodig (n=555)	p < ,05	99%	100%	97%	99%	100%
Door het gebruik van het generatiepact is mijn werkdruk toegenomen (n=42)	p < ,05	88%	0%	86%	94%	88%
Ik ervaar voldoende steun van de mensen uit mijn privéomgeving (n=555)	n.s.	96%	100%	92%	97%	97%
Ik ervaar voldoende steun van mijn leidinggevende/collega's (n=555)	n.s.	90%	86%	94%	93%	88%
Ik ben tevreden over de feedback die ik krijg, van collega's en leidinggevende (n=555)	n.s.	88%	89%	93%	89%	85%
Mijn werk doet er toe (n=555)	n.s.	99%	96%	100%	99%	98%
Ik heb voldoende ontwikkelmogelijkheden (n=555)	n.s.	87%	89%	90%	90%	84%
Ik bepaal zelf mijn dagindeling (n=555)	n.s.	90%	96%	92%	91%	88%
Thuiswerken helpt mij om mijn werkdruk gezond te houden (n=419)	n.s.	88%	94%	85%	91%	86%
Buiten werk om heb ik verantwoordelijkheden die veel tijd kosten (n=555)	n.s.	79%	75%	78%	77%	82%
Ik ben bang om mijn baan te verliezen (n=555)	n.s.	35%	25%	31%	37%	36%
Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer (n=555)	n.s.	91%	96%	93%	91%	89%
Ik werk in een complexe organisatie (n=555)	n.s.	94%	96%	92%	94%	95%
De taken die ik doe zijn afwisselend (n=555)	n.s.	98%	100%	97%	98%	97%

Bare Statistics - Profielplot			Ervaren Overbelasting			
Top-2 Box score (0 - 100%)		Totaal	0 - 25%	26- 50%	51 - 75%	76 - 100%
Dimensie	X ² test	n=555	n=113	n=230	n=159	n=53
Ik moet moeite doen om me te kunnen concentreren op mijn werk (n=555)	p < ,001	27%	10%	23%	41%	40%
Ik ben gespannen, zowel op het werk als in privésituaties (n=555)	p < ,001	17%	4%	13%	28%	28%
Mijn werk is onvoorspelbaar (n=555)	p < ,001	52%	32%	51%	66%	60%
Ik moet wel eens zoeken naar een werkplek (n=555)	p < ,001	21%	14%	17%	23%	45%
Ik werk achter een beeldscherm (n=555)	p < ,05	89%	85%	88%	90%	100%
Ik ervaar rivaliteit op de werkvloer (n=555)	p < ,05	15%	17%	10%	19%	17%
Ik ervaar achterdocht op de werkvloer (n=555)	n.s.	14%	9%	12%	19%	15%
Ik krijg energie van het werk dat ik doe (n=555)	n.s.	66%	74%	65%	64%	55%
Het zoeken naar een werkplek levert mij stress op (n=116)	n.s.	35%	13%	35%	42%	42%
Deze rollen conflicteren met elkaar (n=484)	n.s.	6%	7%	4%	8%	11%
Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt in mijn functie (n=555)	n.s.	92%	92%	90%	94%	96%

Overbelasting

Bare Statistics - Profielplot			Ervaren Overbelasting			
Top-2 Box score (0 - 100%)		Totaal	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Dimensie	X ² test	n=555	n=113	n=230	n=159	n=53
Ik moet moeite doen om me te kunnen concentreren op mijn werk (n=555)	p < ,001	27%	10%	23%	41%	40%
Ik ben gespannen, zowel op het werk als in privésituaties (n=555)	p < ,001	17%	4%	13%	28%	28%
Mijn werk is onvoorspelbaar (n=555)	p < ,001	52%	32%	51%	66%	60%
Ik moet wel eens zoeken naar een werkplek (n=555)	p < ,001	21%	14%	17%	23%	45%
Ik werk achter een beeldscherm (n=555)	p < ,05	89%	85%	88%	90%	100%
Ik ervaar rivaliteit op de werkvloer (n=555)	p < ,05	15%	17%	10%	19%	17%
Ik ervaar achterdocht op de werkvloer (n=555)	n.s.	14%	9%	12%	19%	15%
Ik krijg energie van het werk dat ik doe (n=555)	n.s.	66%	74%	65%	64%	55%
Het zoeken naar een werkplek levert mij stress op (n=116)	n.s.	35%	13%	35%	42%	42%
Deze rollen conflicteren met elkaar (n=484)	n.s.	6%	7%	4%	8%	11%
Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt in mijn functie (n=555)	n.s.	92%	92%	90%	94%	96%

Bare Statistics - Profielplot			Ervaren Overbelasting			
Top-2 Box score (0 - 100%)		Totaal	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Dimensie	X ² test	n=555	n=113	n=230	n=159	n=53
Ik heb burn-outklachten (gehad) (n=473)	p < ,001	37%	18%	32%	48%	63%
Ik heb me wel eens ziek gemeld vanwege te veel werkdruk (n=551)	p < ,001	12%	4%	11%	16%	23%
Ik vind het prettig dat mijn werk onvoorspelbaar is (n=291)	p < ,05	85%	92%	91%	80%	72%
Ik heb een burn-out of ik heb een burn-out gehad (n=553)	p < ,05	16%	9%	16%	23%	11%
Is jouw werkdruk toegenomen doordat anderen gebruik maken van het generatiepact? (n=277)	p < ,05	30%	19%	28%	33%	52%
Ik werk wel eens thuis (n=555)	n.s.	90%	84%	91%	92%	98%
Op mijn afdeling wordt door anderen gebruik gemaakt van het generatiepact (n=400)	n.s.	85%	84%	88%	80%	86%
Ik maak gebruik van het generatiepact (n=555)	n.s.	75%	80%	79%	65%	-
Ik heb meerdere rollen in mijn functie (n=555)	n.s.	87%	84%	87%	89%	89%

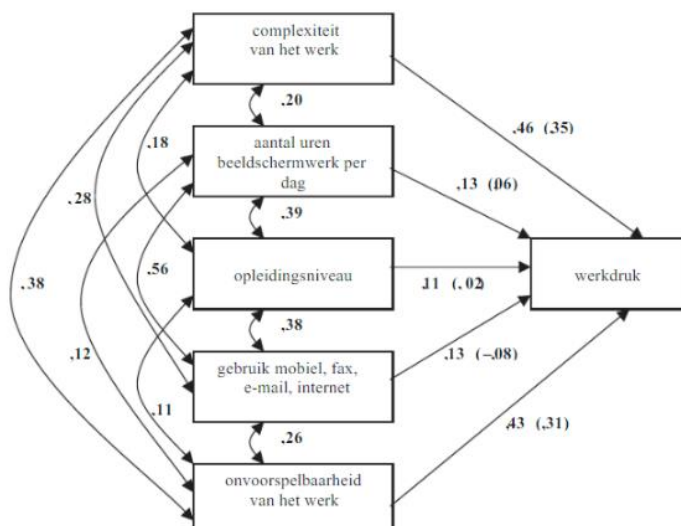
Bijlage 7: Stappenplan opbouw beleid

Inhoud anoniem

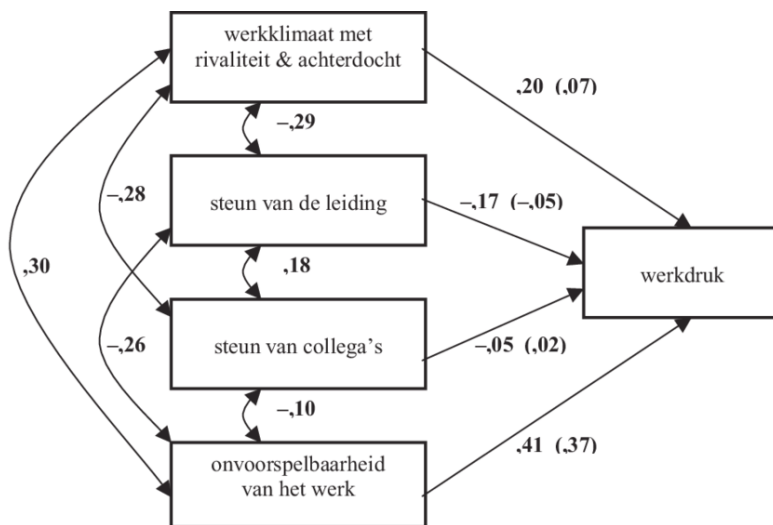
Bijlage 9: Definitie werkdruk

- Werkdruk: “zwaarte van het dagelijkse werk” (Van Dale, 2019).
- “Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen.” (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2006).
- “Werkdruk is een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren” (Wiezer, et al., 2012).

Bijlage 10: Werkdruk: een onderbelicht thema



De invloed van geslacht, aantal werkuren en aantal huishoudelijke uren, in combinatie met complexiteit van het werk en onvoorspelbaarheid van het werk, op werkdruk, uitgedrukt in nulde-orde correlaties en tussen haakjes partiele correlaties Bron: (Smulders & Houtman, 2004).



De invloed van opleiding, beeldschermwerk, ICT-gebruik, in combinatie met de complexiteit en onvoorspelbaarheid van het werk, op werkdruk, uitgedrukt in nulde-orde correlaties en tussen haakjes partiele correlaties” Bron: (Smulders & Houtman, 2004).

Bijlage 11: Overige resultaten enquête: werkdruk, functie

