

# Intensivering van werk in Nederland

Wat is het, waar staan we  
en wat te doen?

Irene Houtman  
Steven Dhondt  
Paul Preenen  
Karolus Kraan  
Ernest de Vroome

---

WRR

De serie ‘Working Papers’ omvat studies die in het kader van de werkzaamheden van de WRR tot stand zijn gekomen. De verantwoordelijkheid voor de inhoud en de ingenomen standpunten berust bij de auteurs. Een overzicht van alle Working papers is te vinden op [www.wrr.nl](http://www.wrr.nl).

### **Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid**

Buitenhof 34  
Postbus 20004  
070-356 46 00  
[info@wrr.nl](mailto:info@wrr.nl)  
2500 EA Den Haag  
[wrr.nl](http://wrr.nl)

### **TNO**

Healthy Living  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL Leiden  
Postbus 3005  
2301 DA Leiden

Vormgeving binnenwerk: Ready for take-off, Den Haag  
Working Paper nummer 36

E-ISBN 978 94 90186 82 1

© Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid,  
Den Haag 2020

De inhoud van deze publicatie mag (gedeeltelijk) worden gebruikt en overgenomen voor niet-commerciële doeleinden. De inhoud mag daarbij niet veranderen. Citaten moeten altijd aangegeven zijn.

# Intensivering van werk in Nederland

Wat is het, waar staan we  
en wat te doen?

Irene Houtman  
Steven Dhondt  
Paul Preenen  
Karolus Kraan  
Ernest de Vroome

---



## Ten Geleide

WRR Working Paper 36 *Intensivering van werk in Nederland: Wat is het, waar staan we en wat te doen?* is geschreven door Irene Houtman, Steven Dhondt, Paul Preenen, Karolus Kraan en Ernest de Vroome van TNO.

In dit Working Paper is onderzocht wat intensivering van werk is, wie er vooral mee te maken hebben, en wat we eraan kunnen doen.

Dit Working Paper is een van de achtergrondstudies die zijn uitgevoerd voor het WRR-rapport *Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht*, dat op 15 januari 2020 is gepubliceerd.

De serie ‘Working Papers’ omvat studies die in het kader van de werkzaamheden van de WRR tot stand zijn gekomen. De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij de auteurs.

**Prof. mr. J.E.J. (Corien) Prins**  
Voorzitter WRR

**Prof. dr. F.W.A. (Frans) Brom**  
Directeur WRR



# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>9</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>17</b>
<b>2. Intensivering van werk en gevolgen</b>	<b>20</b>
2.1 Definitie van intensivering van werk	20
2.2 De gevolgen van intensivering	23
2.3 De rol van werkstressmodellen en van autonomie naast hoge taakeisen	23
<b>3. Verkenning 1: Ontwikkeling en risicogroepen voor werkintensivering in Nederland</b>	<b>30</b>
3.1 Intensivering van werk, regelmogelijkheden en gevolgen door de jaren heen	30
3.2 Analyse naar beroep	32
<b>4. Verkenning 2: Intensivering in Nederland vergeleken met de rest van Europa</b>	<b>38</b>
<b>5. Verkenning 3: Werkintensivering in vier beroepsgroepen en bij starters op de arbeidsmarkt</b>	<b>41</b>
5.1 Werkintensivering in de apothekersbranche	41
5.2 Werkintensivering binnen de postmarkt	50
5.3 Werkintensivering bij ingenieurs	53
5.4 Werkintensivering in de thuiszorg	56
5.5 Starters op de arbeidsmarkt: de rol van leeftijd en type contract	60
5.6 Lessen uit de verdiepingsstudies	68
<b>6. Verkenning 4: 'Werkbaarheid' in Vlaanderen</b>	<b>73</b>
6.1 Enkele Vlaamse inzichten in intensivering	73
6.2 Kengetallen voor intensivering en autonomie	74
<b>7. De aanpak van werkintensivering</b>	<b>77</b>
7.1 Regelmogelijkheden voor de persoon zelf: vaardigheden, zelfmanagement en <i>job crafting</i>	78
7.2 Regelmogelijkheden op het niveau van de baan: <i>job control</i> en autonomie	80
7.3 Regelmogelijkheden in arbeidsvoorwaarden: rustperiodes, hersteltijd en werk-thuisbalans	82
7.4 Regelmogelijkheden in organisatiebeleid: participatief klimaat	83
7.5 Regelmogelijkheden op organisatieniveau: herontwerp	84
7.6 Aanpak op het niveau van overheidsbeleid en sociale partners	88

<b>Literatuur</b>	<b>90</b>
<b>Bijlage 1:</b> De schalen en gestelde vragen over intensivering van werk (smal en breed), over regelmogelijkheden en mogelijke gevolgen op basis van de NEA	98
<b>Bijlage 2:</b> Tabellen: taakeisen, regelmogelijkheden, werk-thuisbalans en burn-outklachten naar geslacht en opleidingsniveau (2007-2018)	101



## Managementsamenvatting

Wat is intensivering van werk, wie hebben er vooral mee te maken en wat kunnen we er aan doen? Deze vragen staan centraal in deze studie. We gaan eerst op zoek naar een definitie van werkintensivering en bespreken relevante theorieën en operationalisaties, evenals ontwikkelingen op dit gebied en de samenhang met andere relevante aspecten. Ook vergelijken we de ervaren werkintensivering (en andere arbeidsrisico's) van Nederlandse werknemers met die uit de rest van Europa. Aan de hand van enkele verdiepende analyses voor vier beroepen en voor starters op de arbeidsmarkt bekijken we vervolgens de 'causale' keten die leidt tot de intensivering van werk. We bespreken ook hoe Vlaanderen omgaat met deze problematiek, waar de discussie heeft geleid tot bindende afspraken tussen sociale partners. Als laatste komt de aanpak van werkintensivering aan de orde. Deze bespreken we aan de hand van verschillende invalshoeken en een aantal voorbeelden.

### Naar een definitie van werkintensivering

Het begrip 'intensivering van werk' behoeft onderbouwing en een begrippenkader dat ons in staat stelt hierover te spreken. In de literatuur wordt het begrip vooral gedefinieerd als de 'eisen van het werk'. Voor deze studie hanteren we de volgende definitie van werkintensivering<sup>1</sup>: (1) de noodzaak om sneller en met strakkere deadlines te werken, (2) een afname van 'loze' tijd en (3) de noodzaak om een aantal werktaken tegelijkertijd uit te voeren. De belangrijkste primaire oorzaken van werkintensivering vormen een hiërarchische keten die begint bij de globalisering en de digitalisering van werk. Deze ontwikkelingen leiden vervolgens tot veranderingen op het niveau van de organisatie, zoals reorganisaties en het afstoten van taken. En hiermee tot het afstoten van personeel, zodra hun taken niet meer tot de kerntaken van de organisatie behoren (*outsourcing*). De globalisering en digitalisering van werk leiden bovendien tot een snellere besluitvorming, kortere productietijden en de noodzaak om flexibeler (en bij voorkeur goedkoper) in te spelen op de klant- of productievraag. Dit laatste doen organisaties door een schil van werknemers met flexibele contracten te organiseren (tijdelijk personeel, uitzendkrachten of oproep- en invalkrachten).

In de discussie over de intensivering van werk gaat het ook om de gevolgen ervan. Intensivering van werk wordt in onderzoek vaak gerelateerd aan gevolgen als werk-thuisbalans (of -conflicten), werknemerstevredenheid of verhoogde productiviteitseisen, maar ook aan toenemende psychosomatische en burn-outklachten. De gevolgen zijn echter niet per definitie negatief. Of hoge taakeisen leiden tot *job strain* of werkstress (en spanningsklachten zoals burn-out), hangt ervan af of een medewerker beschikt over regelmogelijkheden zoals autonomie en sociale steun. Zijn dergelijke regelmogelijkheden aanwezig in het werk, en heeft hij of zij bijvoorbeeld zeggenschap over de volgorde waarin hij taken aanpakt of zelf hulp van collega's inroept of kan inroepen, dan zijn de gevolgen van de hoge taakeisen minder ernstig. Zijn er géén regelmogelijkheden, dan zijn de gevolgen van de taakeisen veel ernstiger (groter en vooral ongunstiger). De werkstress die dan ontstaat, wordt veroorzaakt door een disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Op zichzelf is een situatie van disbalans op de korte termijn niet per sé ernstig. In zo'n situatie kan er zelfs sprake zijn van 'groei', van een leer- of trainingseffect. Blijft de disbalans bestaan en ontstaat een chronische spanningstoestand, dan zullen zich echter wél problemen gaan voordoen. Veel van dit onderzoek bevestigt dat de combinatie van hoge taakeisen en gebrekkige of geringe regelmogelijkheden op termijn een verhoogde kans geeft op diverse gezondheidsproblemen. Van psychische klachten, zoals burn-outklachten en depressie en de hiermee samenhangende uitval uit het werk, tot klachten van het bewegingsapparaat, maar ook ziekenhuisopname en overlijden aan hart- en vaatziekten.

### **Trends in intensivering van werk onder werknemers**

Het begrip 'werkintensivering' kent een hele ontwikkeling in het wetenschappelijk onderzoek, zo blijkt uit de bespreking van de theoretische modellen op het gebied van werkintensivering en werkstress (*job strain*). Meerdere wetenschappelijke theorieën beschrijven hoe intensivering gevolgen kan hebben voor de gezondheid en de productiviteit. In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) is de ontwikkeling van verschillende indicatoren van intensivering, en van regelmogelijkheden en enkele gevolgen hiervan, over een tiental jaren te volgen. Dit biedt ons inzicht in de ontwikkeling en de mate van intensivering op nationaal niveau.

Dan blijkt dat de intensivering in het werk in de vorm van taakeisen zich enigszins divers ontwikkelt. De kwantitatieve taakeisen – ofwel de 'smalle' definitie van werkintensivering – nemen (vooral recent) enigszins toe, evenals emotioneel zwaar werk en overwerk – de 'brede' definitie. Andere taakeisen, zoals de moeilijkheid van taken en conflicten met collega's, dalen enigszins. Tegelijkertijd nemen de regelmogelijkheden in de vorm van autonomie af. De sociale steun die medewerkers ervaren, van zowel collega's als de leidinggevende, verandert nauwelijks. Tegelijkertijd is er weinig ontwikkeling waar

te nemen in de werk-thuisbalans, al neemt sinds het einde van de recessie in 2013 onder Nederlandse werknemers het aandeel werknemers met veel burn-outklachten gestaag toe. Het is een opvallend, maar lastig te verklaren verschijnsel dat het percentage werknemers met veel burn-outklachten al een aantal jaren gestaag stijgt, terwijl de ontwikkeling van de taakeisen niet zo sterk en consistent is.

### **Analyse naar beroep**

Vooraf in een aantal publieke beroepen lopen medewerkers risico's op werkintensivering, waarbij de risicoberoepen vooral de beroepen zijn met veel taakeisen en weinig regelmogelijkheden (beroepen met veel spanning). Het gaat dan om leraren (basis en middelbaar onderwijs), verpleegkundigen, politie en brandweer, maar ook aan vrachtwagenchauffeurs. De politie, brandweer en vrachtwagenchauffeurs zijn vooral risicoberoepen wanneer we de 'brede' definitie van werkintensivering hanteren, dus niet in termen van alleen kwantitatieve taakeisen maar ook in termen van hoge emotionele en mentale taakeisen in het werk, conflicten en overwerk. De meeste beroepen veranderen binnen de smalle respectievelijk brede definitie echter niet van plek in de typologie. In het kwadrant van de 'uitdagende beroepen' (hoge taakeisen en veel regelmogelijkheden in het werk) bevinden zich beroepen als leidinggevenden en docenten in het hoger onderwijs. Andere beroepen laten zich omschrijven als 'niet-uitdagend' (lage taakeisen en weinig regelmogelijkheden) – denk aan schoonmakers, laders en lossers, kappers en andere winkeliers – of als 'niet-spannend' (lage taakeisen en veel regelmogelijkheden) – zoals boekhouders en secretaresses. Deze analyse heeft een hoog abstractieniveau, maar laat wel zien dat de risico's op intensivering tussen de beroepen aanzienlijk verschillen.

### **Intensivering in Nederland vergeleken met die in europa**

Wanneer we op basis van de 'European Working Conditions Survey' (EWCS) de (kwantitatieve) taakeisen en regelmogelijkheden (en overige arbeidsomstandigheden) in Nederland vergelijken met die in de rest van Europa, dan blijken de werkenden in Nederland iets minder hoge taakeisen, iets meer autonomie en meer sociale steun te rapporteren dan de werkenden in Europa. Maar niet op alle aspecten van werk, inclusief de kwantitatieve taakeisen, scoren werkenden in Nederland gunstiger. Zo rapporteren werkenden in Nederland beduidend vaker in de afgelopen maand te maken te hebben gehad met agressie en geweld op het werk, zoals verbaal geweld, vernederend gedrag, fysiek geweld, seksuele intimidatie en discriminatie. Dit blijkt vooral het geval te zijn bij de dienstverlenende beroepen en niet bij beroepen in de industrie en in de bouw.

## **Verdieping van intensivering en de oorzaken hiervan in verschillende beroepen**

Om een genuanceerder gevoel te krijgen voor wat werkintensivering in de praktijk betekent en hoe ze zich in verschillende beroepen ontwikkelt, bestudeerden we vier beroepen – apotheker, medewerker in de thuiszorg, postbode en pakketbezorger, en ingenieur. Hierbij hebben we rekening gehouden met factoren in deze beroepen waarvan wordt aangenomen dat ze van invloed zijn op intensivering: marktwerking en technologische ontwikkelingen. Hiernaast keken we naar één werksituatie, namelijk die van starter op de arbeidsmarkt. Bij deze groep betrokken we in ons onderzoek ook de relatie tussen leeftijdsgroep en type contract. Per beroepsgroep deden we literatuuronderzoek en voerden we verdiepende analyses uit op basis van de NEA.

### **Apothekers en apothekersassistenten**

Vergrijzing, marktwerking en technologie zouden de werkintensivering in de apotheek doen toenemen. Dit beeld lijkt door sommige onderzoeken te worden gestaafd. De recente analyses op basis van de NEA suggereren echter niet zozeer dat het apothekerswerk intensiever wordt maar dat apothekers eerder meer werk hebben (overwerk/overuren), terwijl de autonomie van de apothekersassistenten afneemt. De prijsdruk en de inperking van de mogelijkheden om ‘vrij’ met de geneesmiddelen om te gaan zorgen voor minder speelruimte op de werkvloer in de apotheek. In de periode 2000-2012 nam de greep van de verschillende partijen op het (apothekers)zorgveld (ministerie, NZA, zorgverzekeraars) fors toe. Apothekers ervaren hierdoor vooral een sterker overheidsingrijpen in hun praktijk en minder invloed van marktwerking.

In tegenstelling tot sommige onderzoeken in de sector lijkt het niet zozeer de apotheker te zijn die de prijs van de veranderingen betaalt (“Zowel de extrinsieke als intrinsieke eisen aan de apotheker nemen toe, maar de regelmogelijkheden, waarbij deze op de korte termijn vooral financieel van aard zijn, zullen beperkt zijn”). Het zijn vooral de apothekersassistenten (en waarschijnlijk ook het overige, lager opgeleide personeel) die werkintensivering ervaren doordat hun taken zich hebben opgesplitst (*arbeidsdeling*). Intensivering lijkt op het eerste gezicht te maken te hebben met meer werk in minder tijd. In de praktijk echter lijkt de gewijzigde relatie met de patiënt medeverantwoordelijk voor de ervaring van werkdruk.

### **Post- en pakketbezorgers**

Een tweede voorbeeld van een sector waarin intensivering van werk een ‘hot issue’ lijkt te zijn, is de postsector. Net als de zorgsector is de postmarkt sinds eind jaren negentig geliberaliseerd. TNT Post Group (TPG) – op dat moment de grootste Nederlandse werkgever – moest in een vrije markt treden met nieuwe partijen. Partijen die niet waren gebonden aan eisen waaraan TPG op basis van het verleden (contracten en samenstelling van personeel) wél werd

gehouden. Volledig commercieel werkende concurrenten, zoals Sandd en Selektmail, konden vanaf 2000 namelijk gebruik maken van contractvormen, zoals uitzendcontracten en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), terwijl TPG zich moest houden aan de oude afspraken met het personeel. Sinds 2010 is de hele liberalisering tot stilstand gekomen en in 2018 besloot de politiek uiteindelijk om de marktwerking op de postmarkt volledig terug te draaien. De sterke afname in het aanbod van brievenpost heeft er mede toe geleid dat in 2011 de postbode plaats moest maken voor de postbezorger. De functie van postbezorger is bovendien beperkt; deze kan wat betreft arbeidsvoorwaarden slechts aanspraak maken op een aanstelling van maximaal 21 uur per week. De functie van postbezorger lijkt perspectiefloos geworden en biedt de functie-beoefenaar weinig mogelijkheden om een volwaardig bestaan te realiseren. Hoewel verschillende onderzoeken wijzen op een toenemende werkintensivering, gaan de klachten van de postbezorgers vooral over de magere beloning en de arbeidsvoorwaarden. Ook bij de pakketbezorgers zijn de taakeisen toegenomen, al zijn deze nog relatief laag in vergelijking met andere functies in de NEA. Ook voor hen geldt dat het werk erg is uitgekleed en onderhevig is aan een strakke controle door het management. Hier lijken we vooral te maken te hebben met een uitbreiding van het werk. Met een intensivering in de vorm van stijgende taakeisen lijkt het bij de post- en pakketbezorgers in vergelijking met de taakeisen van de gemiddelde Nederlandse werknemer dus mee te vallen. Wél kennen deze functies een beperkte autonomie.

### **Ingenieurs**

Ingenieurs kunnen rekenen op een sterk stijgende belangstelling vanuit het bedrijfsleven en de overheid. Om het tekort aan technische beroepen, waaronder ingenieurs, aan te pakken hebben werkgevers, werknemers, onderwijs en andere stakeholders in 2013 bijvoorbeeld het Techniekpact afgesloten. Het Techniekpact is erop gericht het aantal bèta-afgestudeerden te vergroten en het aantal technisch geschoolden binnen de techniek aan het werk te houden. Het beeld dat wordt geschetst, is er een van een groot tekort aan technisch geschoolden en ingenieurs. Dit tekort zou ook een reden zijn om de huidige populatie ingenieurs onder druk te zetten om meer te presteren.

Het beeld dat het tekort aan ingenieurs kan leiden tot een hogere werkdruk bij deze beroepsgroep, lijkt vooral zichtbaar in de mentale belasting bij de universitair geschoolde ingenieurs. De verschillen tussen de universitair en hbo-geschoolde ingenieursgroepen zijn echter verwaarloosbaar. Voor beide groepen stijgen de kwantitatieve taakeisen niet, terwijl zij wel relatief veel autonomie in het werk hebben. De ingenieurs lijken meer dan genoeg mogelijkheden te hebben om de intensivering van hun werk in de hand te houden.

### **Verpleegkundigen en verzorgenden in de thuiszorg**

Thuiszorg was eind 19e eeuw heel gebruikelijk. Maar vanaf 1990, toen de traditionele kruisverenigingen opgingen in grote thuiszorgorganisaties, verloren de wijkverpleegkundigen hun zelfstandige functie. Het draaide niet langer om korte lijnen afgestemd op het herstel van de zieke cliënt, maar deze verpleegkundigen kwamen te werken in logge organisaties met veel personeel en ingewikkelde regelgeving. De taken van de wijkverpleegsters raakten hierdoor verdeeld over managers, verpleegkundigen, verzorgenden, kraam- en ziekenverzorgenden en thuishulpen. Medewerkers van de thuiszorg kregen veel last van het grote aantal administratieve taken en registraties. Vanaf de eeuwwisseling (2000) kampt de zorgsector bovendien met sterke bezuinigingen.

Sinds enkele jaren kent de thuiszorg echter weer een opleving. Rond 2006 kwamen in de wijkverpleging zelforganiserende teams op, waardoor de vraag naar wijkverpleging in haar oude vorm weer toenam. De (vaak hoger opgeleide) wijkverpleegkundige wordt hierbij steeds meer gezien als coördinator en verbindende schakel tussen de zorgbehovende patiënt en de zorgaanbieders. Andere professionals in de zorg lijken minder van deze opleving te hebben geprofiteerd.

Op basis van de recente informatie en analyses is de conclusie dat werknemers in de thuiszorg meer dan gemiddeld een intensivering van hun werk ervaren. Bovendien stijgen voor zowel verpleegkundigen als verzorgenden in de thuiszorg enkele eisen van het werk. Verzorgenden in de thuiszorg hebben daarnaast relatief weinig regelmogelijkheden. Het risico op stress- of spanningsgerelateerde klachten voor deze groepen is duidelijk toegenomen.

### **Starters op de arbeidsmarkt, derol van leeftijd en type contract**

De Nederlandse arbeidsmarkt kampt al jaren met vergrijzing en ontgroening. Om deze reden is het extra van belang dat jonge werknemers aan het werk komen en blijven. De media schetsen echter het beeld dat jongeren een risicogroep zijn voor een burn-out. Het risico hierop zou mede worden veroorzaakt door de hoge eisen die hun werk stelt of door de eisen die jongeren zichzelf stellen. Hiernaast is het aantal flexibele contracten onder de gehele beroepsbevolking gestegen, van 19% in 2007 naar 27% in 2017. Vooral jongeren hebben hiermee te maken.

Er zijn opvallende verschillen in burn-outklachten naar contracttype. Uit de NEA-analyses blijkt dat er juist in de leeftijdsgroep tot 30 jaar relatief weinig werknemers zijn met een vast contract (van alle werkenden is dit slechts 14% van de werknemers van 30 of jonger). Hiertegenover staat dat werknemers met een vast contract vaker te maken hebben werkintensivering in de vorm van hoge taakeisen; taakeisen die in het algemeen ook toenemen met het stijgen van de

leeftijd. Jongere werknemers met flexibele contracten – met uitzondering van de groep jongeren van 25-30 jaar – hebben juist relatief weinig te maken met intensivering van het werk. Zij hebben vaak ook weinig regelmogelijkheden. Mogelijk hangt dit samen met het relatief hoge aandeel van ‘flexwerkers’ onder jongeren tot 30 jaar.

### **Een uitstapje naar Vlaanderen**

In Vlaanderen is de intensivering van werk al langere tijd een belangrijk discussiepunt. De sociale partners streven er naar een betere kwaliteit van het werk, inclusief een afname van de werkintensivering. Deze intensivering vormt een belangrijk onderdeel van de beleidsindicatoren voor de kwaliteit van werk die de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) heeft laten ontwikkelen. De Vlaamse sociale partners gebruiken deze ‘werkbaarheidsindex’ als basis om sociale akkoorden af te sluiten over ‘de werkbaarheid van werk’. In 2016 is op basis van deze werkbaarheidsindex bijvoorbeeld vastgesteld dat de signalen weer de verkeerde kant opgingen, nadat de werkbaarheid jarenlang was toegenomen. Actie was dus weer geboden.

Uiteindelijk adviseerden de onderzoekers die deze werkbaarheidsindex periodiek produceren, de Belgische deelstaat om de arbeidsorganisaties en functies opnieuw in te richten. En wel met meer gevarieerde takenpakketten, decentralisering van de regelcapaciteit naar de werkvloer (meer autonomie) en de invoering van zelfsturende teams (zie hoofdstuk 7). De implementatie van de akkoorden is een zaak van het organisatieniveau. Als mensen (langer) gezond aan de slag moeten blijven, is meer aandacht noodzakelijk voor taakeisen, regelmogelijkheden en (haalbare) prestatiedoelstellingen.

### **Aanpak van intensivering van werk**

Werkintensivering wordt idealiter bij de bron aangepakt. Een bronaanpak vergt relevante maatregelen op alle niveaus van de causale keten. Dit heeft te maken met de in deze keten veronderstelde hiërarchische samenhang bij werkintensivering tussen de grotere, macro-oorzaken (economische, technologische, arbeidsmarktontwikkelingen), de sector- en organisatievariabelen en factoren op individueel niveau. Het ‘macroniveau’ valt vaak buiten de invloedssfeer (*scope of control*) van individuen, organisaties en sectoren; vaak zelfs buiten die van nationale overheden. In deze studie ligt het accent op mogelijke manieren waarop individuen en organisaties de werkintensivering kunnen aanpakken. Hierbij gaat het vooral om de inzet van regelmogelijkheden om de negatieve uitkomsten van hoge taakeisen op te vangen en te verminderen. Deze regelmogelijkheden kunnen liggen in de organisatie van het werk, in de sociale omgeving en eventueel in de persoon zelf. Mogelijke invalshoeken om de werkintensivering aan te pakken, zijn: Vergroten van regelmogelijkheden voor de persoon zelf: vaardigheden, zelfmanagement en het herstructureren van het eigen werk (*job crafting*);

- Vergroten van regelmogelijkheden op het niveau van de baan: beslissingsvrijheid (*job control*) zoals autonomie;
- Vergroten van regelmogelijkheden in arbeidsvoorwaarden: rustperiodes, hersteltijd en werk-thuisbalans;
- Vergroten van regelmogelijkheden in organisatiebeleid: participatief klimaat;
- Vergroten van regelmogelijkheden op organisatieniveau: herontwerp;
- Aanpak op het niveau van overheidsbeleid en sociale partners.



# 1. Inleiding

Werk en werkgelegenheid zijn de laatste decennia sterk van aard veranderd. Dit geldt zowel voor Nederland als voor de Europese landen. Socioeconomische veranderingen, zoals de globalisering, de opkomst van de digitalisering, de netwerkeconomie en de liberalisering van de financiële markten, lijken te leiden tot een ‘algehele intensivering van werk’: het gevoel dat alles steeds sneller moet. Globalisering heeft geleid tot krachtige transnationale ondernemingen die veel invloed kunnen uitoefenen op markten en op andere firma’s in hun productie- en distributieketen. Deze multinationals kunnen kiezen waar ze hun werkplekken vestigen. Ook kunnen ze er bewust toe besluiten, rekening houdend met de expertise die ze nodig hebben, om de vervaardiging van goederen te verplaatsen naar een land met lagere lonen.<sup>2</sup> De toenemende concurrentie tussen bedrijven, bijvoorbeeld met werknemers en bedrijven in Azië, kan leiden tot intensivering van werk en tot meer werkdruk in West-Europese landen, zoals Nederland. Flexibele contracten bieden werkgevers de mogelijkheid om flexibel in te spelen op de grillen van de markt en niet meer aan loonkosten te besteden dan nodig is om aan de marktvraag van dat moment te voldoen.

In Nederland is de ‘flexibele schil’ over de afgelopen tien jaar gestegen van 19% in 2007 tot 27% in 2017.<sup>3</sup> Voor werknemers echter gaat flexibel werk gepaard met minder werkzekerheid, wat een belangrijke impact kan hebben op het welbevinden en de gezondheid van werknemers.<sup>4</sup> De technologische ontwikkelingen maken het voor veel werknemers onder andere mogelijk om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Werktijden van 9 tot 17 uur zijn in veel beroepen niet langer vanzelfsprekend en werk hoeft niet per definitie meer op kantoor te worden verricht. Dit biedt mogelijkheden voor werknemers om het werk flexibel in te richten en af te stemmen op hun privésituatie. Enerzijds kunnen deze mogelijkheden de werkprivébalans gunstig beïnvloeden, anderzijds vervagen ze tegelijkertijd de scheiding tussen werk en privé. Ook neemt de sociale druk toe om 24/7 voor het werk bereikbaar te zijn.

---

2 Cox, Fletcher en Rishart 2014.

3 Houtman et al. 2019.

4 Zie onder andere Eurofound en EU-OSHA 2014; Modrek en Cullen 2013; Wagenaar 2013.

Green en McIntosh signaleerden op basis van de Europese survey over arbeidsomstandigheden (European Working Conditions Survey, EWCS) dat werk steeds verder intensificeert.<sup>5</sup> Deze trend blijkt te verschillen per land, komt sterker naar voren in banen waarin de werknemer meer met computers werkt, is (meestal) aanzienlijker in de private dan in de publieke sector en stijgt ook sneller in landen waarin vakbonden het meest aan macht hebben ingeboet.

Intensivering van werk is een lastig fenomeen. In deze studie proberen we ons licht te laten schijnen op de wetenschappelijke discussie. Allereerst bespreken we de (internationale) literatuur over de begrips- en theorievorming ten aanzien van het begrip 'intensivering' en de gevolgen hiervan. Bij de analyse van risicogroepen voor intensivering stellen we de Nederlandse werkintensivering centraal en positioneren we beroepen op de risicodimensies die relevant zijn voor de intensivering van werk. We vergelijken de situatie van werkenden in Nederland ook met die in de rest van Europa en proberen een en ander te illustreren aan de hand van sector- en beroepsspecifieke analyses. Wanneer intensivering een probleem is, zijn we uiteraard ook op zoek naar de mogelijke aanpak hiervan. Zo komen we tot een definitie van intensivering en identificeren we de indicatoren hiervoor. We bekijken dus zowel de literatuur als de 'feiten' en mogelijke oplossingen voor situaties met een hoge mate van werkintensivering.

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Literatuuronderzoek naar de definitie en operationalisatie van het begrip 'werkintensivering';
- Een analyse van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA<sup>6</sup>) op basis van de intensiveringsindicatoren voor werkenden in Nederland, waaronder een analyse van hoe deze zich de afgelopen tien jaar hebben ontwikkeld en van de te onderscheiden risicogroepen voor werkintensivering;
- Om een gevoel te krijgen voor de vraag of het in Nederland 'erg' is gesteld met de intensivering van werk, vergelijken we de cijfers voor Nederland met die van andere Europese landen. We maken de vergelijking op basis van Europese data;

---

5 Green en McIntosh 2001.

6 Hooftman et al. 2019.

- Intensivering van werk verschilt niet alleen tussen Nederland en andere landen, ook binnen de Nederlandse beroepsbevolking is intensivering een veelkoppig monster. Om een meer genuanceerd beeld te krijgen van wat intensivering voor de Nederlandse beroepsbevolking betekent, beschrijven we voor enkele beroepen hoe de werkintensivering zich heeft ontwikkeld: apotheker, medewerker in de thuiszorg, postbode en ingenieur. Hiernaast kijken we naar de groep laag opgeleide starters op de arbeidsmarkt. Al deze groepen halen met enige regelmaat de media en leven in het publieke bewustzijn over de intensivering van werk;
- In aanvulling hierop bespreken we wat in België bekend is over werkintensivering en hoe zij ermee zijn omgegaan. Vooral de Vlaamse sociale partners hebben een lange discussie met elkaar gehad over de intensivering van werk en wat hieraan te doen. Zij zijn een ‘regionale norm’ overeengekomen die uitdrukt welke mate van intensivering acceptabel is.
- Onze rapportage over intensivering sluiten we af met een bespreking van verschillende mogelijkheden om intensivering aan te pakken.

## 2. Intensivering van werk en gevolgen

### 2.1 Definitie van intensivering van werk

Het begrip ‘intensivering van werk’ behoeft onderbouwing en een begrippenkader dat ons in staat stelt hierover te spreken. In de literatuur wordt intensivering van werk vooral gelijkgesteld aan de ‘eisen van het werk’. Zo betrekken Green en McIntosh de intensivering vooral op de kwantitatieve taakeisen, zoals ‘het snel werken’ of ‘het tegen deadlines aan werken’.<sup>7</sup> Ook andere onderzoekers hebben het over ‘intensivering van werk’ als de werkeisen toenemen of, als gevolg van stijgende eisen, dan wel de toename van de werkinspanning als gevolg van stijgende eisen (zie ook tabel 2.1).<sup>8</sup> Weer anderen specificeren verschillende bronnen van toegenomen taakeisen, waarbij ze ook de toegenomen autonomie en verantwoordelijkheid betrekken.<sup>9</sup>

Wat is de kern van de intensivering van werk? In de discussie in het veld gaat het erom dat in beeld te krijgen. Vooral de onderzoeksgroep rond Bettina Kubicek is heel actief op het onderwerp werkintensivering. De bevindingen van deze onderzoeksgroep zijn recent in een boek bijeengebracht.<sup>10</sup> Hierin bespreken ze diverse vormen van werkintensivering en belichten ze mogelijke oorzaken en gevolgen ervan. Zo maken zij, mede op basis van de literatuur, het onderscheid tussen ‘werkintensivering’ – langer, meer uren, moeten werken – en ‘werkintensivering’. In hun optiek gaat werkintensivering niet per sé hand in hand met intensiever werken of werkintensivering. Werkintensivering komt voort uit de toename van werkeisen, zoals de noodzaak om sneller te werken en verschillende dingen tegelijkertijd te doen (tabel 2.1). Kubicek et al. laten zien dat hun operationalisatie van werkintensivering matig positief samenhangt met tijdsdruk, én met aspecten van burn-out, zoals emotionele uitputting en depersonalisatie, en met werktevredenheid.<sup>11</sup> Het begrip ‘werkintensivering’ verklaart zelfs meer van deze uitkomstmaten dan het begrip ‘tijdsdruk’. Paškvan en Kubicek definiëren werkintensivering als de combinatie van (1) de noodzaak om sneller en met strakkere deadlines te werken, (2) een afname van ‘loze’ tijd en (3) de noodzaak om een aantal werktaken tegelijkertijd uit te voeren.<sup>12</sup>

---

7 Green en McIntosh 2001.

8 Bv. Wood et al. 2012; Ogonnaya et al. 2017; White et al. 2003; en Kubicek et al. 2015.

9 Bamberger et al. 2015.

10 Korunka en Kubicek 2017.

11 Kubicek et al. 2015.

12 Paškvan en Kubicek 2017.

**Tabel 2.1** Definities en operationalisatie van werkintensivering in context.

Definitie, operationalisatie	Bron
'het snel werken' 'tegen deadlines aan werken'	Green & McIntosh (2001)
De mate waarin banen vereisen onder grote spanning te moeten werken.	Green (2004)
Aantal uren werk Indicatoren van 'high-performance practices'	White et al. (2003)
Toename van de 'effort' om de kernonderdelen van de baan uit te voeren.	Wood et al. (2012)
De perceptie van de werknemer van toenemende werkintensiteit.	Franke (2015)
Een maat van ervaren intensivering van taakeisen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toename in werksnelheid</li> <li>– Meer taken in dezelfde periode</li> <li>– Vermindering van 'loze' tijd</li> </ul>	Kubicek en collega's: Kubicek, Paškvan & Korunka (2015) Paškvan, Kubicek, Prem & Korunka (2016) Kubicek & Tement (2016) Paškvan & Kubicek (2017)
Het gevoel van werknemers dat werken veeleisender en intenser wordt.	Ogbonnaya et al. (2017)
Intensivering van werk werd gemeten met vijf dichotome items volgens aanbevelingen van de OECD (1997): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toegenomen autonomie en verantwoordelijkheid</li> <li>– Toegenomen technische /professionele eisen</li> <li>– Toegenomen kennis</li> <li>– Toegenomen interdisciplinaire samenwerking</li> <li>– Toegenomen vraag naar arbeidsproductiviteit.</li> </ul>	Bamberger et al. (2015)

Aan de hand van deze analyses kunnen we een causale keten afleiden van factoren die leiden tot werkintensivering (figuur 2.1). De causale keten start bij de belangrijkste primaire oorzaken van de verandering, namelijk globalisering en digitalisering. Deze oorzaken leiden tot veranderingen op het niveau van de organisatie, zoals reorganisaties en het afstoten van taken. En hiermee tot het afstoten van personeel zodra hun taken niet meer tot de kerntaken van de organisatie behoren (*outsourcing*), tot snellere besluitvorming en kortere productietijden. De globalisering en digitalisering van werk leiden bovendien tot de noodzaak voor organisaties om flexibeler (en bij voorkeur goedkoper) in te spelen op de klant- of productievraag. Dit doen ze door een schil van werknemers met flexibele contracten te organiseren (tijdelijk personeel, uitzendkrachten of oproep- en invalkrachten).

**Figuur 2.1** De causale keten van socio-economische veranderingen naar werkintensivering (naar Paškvan en Kubicek 2017).



## 2.2 De gevolgen van intensivering

Het gaat niet alleen om de inhoud van intensivering, maar ook om de gevolgen ervan. Intensivering van werk wordt in onderzoek vaak gerelateerd aan gevolgen als werk-thuisbalans (of -conflicten), werknemerstevredenheid of verhoogde productiviteitseisen. Stijgende psychosomatische klachten en burn-outklachten worden gerelateerd aan de intensivering van werk (zie tabel 2.2). Green legt expliciet een relatie tussen de intensivering van werk en stress (*mental strain*), en hiermee met werkstressmodellen.<sup>13</sup> Op basis van drie elkaar opvolgende Engelse enquêtes laat hij zien dat de spanning op het werk (*job strain*) stijgt en de werknemerstevredenheid daalt, waarbij werkintensivering wordt geassocieerd met de stijging van de werkstress en met de daling van de werknemerstevredenheid. De daling van de werknemerstevredenheid hangt echter ook samen met de minder wordende autonomie die werkenden hebben. In tabel 2.2 vatten we uit verschillende studies een aantal belangrijke bevindingen samen over de gevolgen van intensivering.

## 2.3 De rol van werkstressmodellen en van autonomie naast hoge taakeisen

Wat is de relatie tussen intensivering en de gevolgen hiervan? Het is van belang iets dieper in deze vraag te duiken. Immers, als een hogere intensivering van het werk een grote impact kan hebben, dan is het van belang het mechanisme dat dit veroorzaakt goed te begrijpen. Sinds de jaren negentig zijn er diverse werkstressmodellen ontwikkeld waarin de impact van taakeisen in het werk (al dan niet veranderende taakeisen), en hiermee de 'intensivering van werk', wordt beschreven. Deze modellen worden 'balansmodellen' genoemd: intensivering van het werk leidt niet zonder meer tot negatieve gevolgen.

Allereerst is er het *Demand-Control* model (DC-model).<sup>14</sup> In dit model (en haar opvolgers) is, naast de 'dimensie' taakeisen, een tweede dimensie van regelmogelijkheden (*control*) van belang. Deze regelmogelijkheden bestaan uit autonomie in het werk (*decision authority*) en vaardigheidsmogelijkheden (*skill discretion*). In dit model leiden hoge taakeisen tot werkstress voor een werknemer, maar kan de impact van deze taakeisen op de werkstress – dus op uitkomsten zoals welbevinden, werknemerstevredenheid of gezondheidsklachten – minder groot uitpakken wanneer de werknemer regelmogelijkheden tot zijn of haar beschikking heeft. Als iemand in het werk regelmogelijkheden heeft, en bijvoorbeeld zeggenschap heeft over de volgorde waarin hij of zij taken aanpakt, dan zijn de gevolgen van de taakeisen minder ernstig. Zijn er géén regelmogelijkheden, dan zijn de gevolgen van deze taakeisen veel groter. De spanning die dan ontstaat, wordt veroorzaakt door een disbalans tussen

13

Green 2004.

14

Karasek 1979; Karasek en Theorell 1990.

**Tabel 2.2** Studies naar werkintensivering en de belangrijkste gevolgen hiervan in chronologische volgorde van publicatie.

Definitie, operationalisatie	Belangrijkste bevinding	Bron
<p>Het niveau van werkinspanning geleverd door een werknemer in relatie tot de werkeisen en druk, in samenhang met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Werkuren</li> <li>– (indicatoren van) High-Performance Management (HPM) praktijken</li> </ul>	<p>Werkuren hadden veruit de grootste impact op werk-privébalans. Maar de impact bleef hetzelfde in 1992 en 2000. Ook aanwijzingen dat er effecten zijn van HPM praktijken. Impact verschilt enigszins tussen mannen en vrouwen.</p>	White et al. (2003)
<p>De mate waarin banen vereisen dat werkenden onder grote spanning moeten werken.</p>	<p>Op basis van drie Britse bestanden worden samenhangen onderzocht tussen werkintensivering, autonomie, 'work strain' en werknemers-tevredenheid. Werkintensivering hangt positief samen met een toename van 'work strain', alsook met de afname van werknemerstevredenheid. De afname van werknemerstevredenheid hangt ook samen met de daling in autonomie.</p>	Green (2004)
<p>De perceptie van de werknemer van toename werkintensiteit.</p>	<p>Toename van werkintensiteit verklaarde meer dan werkintensiteit alleen de omvang van psychosomatische klachten (het effect was beperkt tot psycho-somatische klachten, intensiteit verklaarde namelijk geen fysieke klachten zoals bewegings-apparaatklachten).</p>	Franke (2015)
<p>Een maat van ervaren intensivering van taakeisen van werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toename in werksnelheid</li> <li>– Meer taken in dezelfde periode</li> <li>– Vermindering van 'loze' tijd</li> </ul>	<p>De nieuw ontwikkelde maat voor intensivering verklaarde meer variantie in subschalen burn-out (emotionele uitputting en depersonalisatie) en in werknemers-tevredenheid dan alleen de schaal 'tijdsdruk'.</p>	Kubicek, Paškvan, & Korunka (2015)
<p>Een maat van ervaren intensivering van taakeisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toename in werksnelheid</li> <li>– Meer taken in dezelfde periode</li> <li>– Vermindering van 'loze' tijd</li> </ul>	<p>Twee studies worden beschreven. In beide studies hangt werkintensivering positief samen met (time-based) werk-thuis-conflict en negatief met werk-thuis-verrijking.</p>	Kubicek & Tement (2016)
<p>Een maat van ervaren intensivering van taakeisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toename in werksnelheid</li> <li>– Meer taken in dezelfde periode</li> <li>– Vermindering van 'loze' tijd</li> </ul>	<p>Werkintensivering wordt door werknemers beoordeeld als een beperkende factor. Het cognitieve beoordelingsproces alsook coping mechanismen bij omgaan met werkeisen kunnen de relatie tussen werkintensivering en uitkomsten verklaren.</p>	Paškvan et al. (2016)



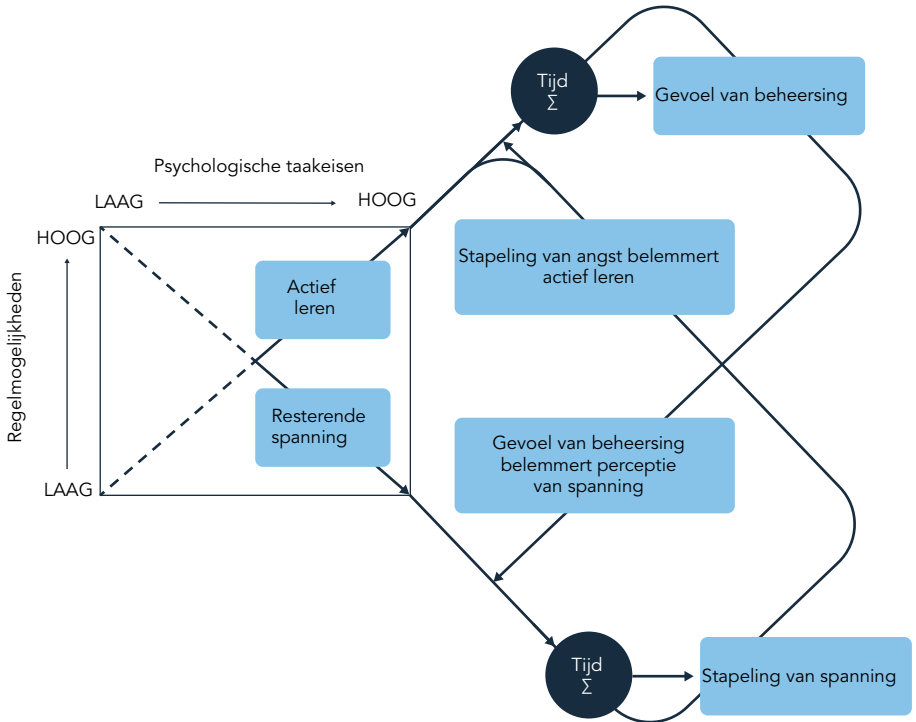
taakeisen en regelmogelijkheden. Op zichzelf is een situatie van ‘disbalans’ op de korte termijn niet per sé ernstig. De trainingsprikkel bij uitstek is dat het ietsje hoger leggen van de lat de ‘uitdaging’ meebrengt om hieraan tegemoet te komen. In zo’n situatie kan er sprake zijn van ‘groei’, van een leer- of trainingseffect. Blijft de disbalans bestaan en ontstaat een chronische spanningstoestand, dan zullen zich wel problemen voordoen. Veel van dit onderzoek bevestigt dat de combinatie van hoge taakeisen en gebrekkige of geringe regelmogelijkheden op termijn de kans op mentale gezondheidsproblemen kan verhogen.<sup>15</sup> Maar de combinatie kan ook leiden tot aandoeningen aan het bewegingsapparaat,<sup>16</sup> met verzuim als gevolg.<sup>17</sup> Hoge taakeisen en gebrekkige regelmogelijkheden kunnen zelfs leiden tot langdurige of zelfs permanente uitval uit de arbeid<sup>18</sup> en tot hart- en vaatziekten, al dan niet resulterend in een overlijden<sup>19</sup>. Hoewel het in deze studies vaak gaat om vrij ‘abstracte’ metingen van kwantitatieve taakeisen en regelmogelijkheden, dan wel om heterogene populaties, blijken de (causale) verbanden longitudinaal aantoonbaar. Op basis van dit DC-model is intensiever werken, dus meer eisen vanuit het werk in termen van snel moeten werken of veel dingen (tegelijktijd) moeten doen, niet alleen geassocieerd met stress maar ook met groei, ontwikkeling en uitdagend werk.<sup>20</sup> Het is dan juist de combinatie van hoge taakeisen en veel regelmogelijkheden of autonomie die het werk ‘uitdagend’ maakt en ‘actief leren’ stimuleert (zie figuur 2.2).

Het *Job Demands-Resources* model (JDR-model) kan worden gezien als een uitbreiding van het DC-model.<sup>21</sup> Dit model rekt de dimensie ‘taakeisen’ op, in de zin dat hierin naast kwantitatieve taakeisen of ‘werkintensivering’ – zoals heel snel moeten werken of heel veel tegelijk moeten doen en het werk niet af krijgen – ook andere taakeisen worden onderscheiden. Dit zijn dan fysieke, emotionele, cognitieve of mentale eisen die het werk stelt. Hiernaast is in dit model de dimensie ‘regelmogelijkheden’ omgedoopt tot een dimensie *resources* (bronnen), waarbij naast regelmogelijkheden – zoals autonomie (*decision latitude* of *control*) – ook sociale steun van leiding en collega’s, aspecten van de persoon – zoals kennis en vaardigheden – en meer stabiele kenmerken als leeftijd en persoonlijkheid een rol krijgen. In het JDR-model kunnen *resources* dus afkomstig zijn van de persoon, de sociale omgeving én de organisatie zelf.

---

15 Zie Madsen et al. 2017.  
16 Zie o.a. Da Costa en Viera 2009.  
17 Zie o.a. Duijts et al. 2007 en Steensma et al. 2005.  
18 O.a. Canivet et al. 2013.  
19 O.a. Kivimaki et al. 2012.  
20 O.a. Karasek en Theorell 1990.  
21 Demerouti et al. 2001.

**Figuur 2.2** De verhouding tussen taakeisen en regel mogelijkheden volgens het DC-model en de gevolgen voor de lange termijn.



Bron: vertaald naar Karasek en Theorell 1990.

Op beide modellen is door de jaren heen de nodige kritiek geuit. Veel studies konden de interactie tussen 'eisen' en 'regelmogelijkheden' niet aantonen. Interessant hierbij is dat veel van het onderzoek, ter validering van het DC-model en deels ook van het JDR-model, heeft plaatsgevonden op vrij heterogene groepen en op 'representatieve' groepen werknemers. Andere resultaten worden zichtbaar als andere methoden worden gebruikt. Zo moest een beperkt aantal werknemers van een accountantsbureau ( $n=7$ ) gedurende een maand meerdere keren per dag en meerdere keren per week korte vragenlijstjes invullen waarin ze hun eisen, regelmogelijkheden en emotionele uitputting scoorden.<sup>22</sup> Hun werkmaand had bovendien een stereotiep patroon: geringe taakeisen aan het begin van de maand en hoge taakeisen in de laatste

twee weken omdat aan het eind van de maand hun rapportagedeadline afliep. De in dit onderzoek gerapporteerde taakeisen en regelmogelijkheden hingen niet samen in de eerste twee weken maar deden dit wel in de laatste twee weken van de maand, toen de eisen hoog opliepen. Bij hoge taakeisen bleek het ervaren van regelmogelijkheden de emotionele uitputtingsklachten te verminderen. De interactie bleek afhankelijk van het (hoge) taakeisenniveau.

Het feit dat indicatoren van werkstress (subjectieve rapportage en fysiologische indicatoren) kunnen samenhangen met een andere tijdsindeling van het werk, werd vastgesteld in het onderwijs. Hierbij varieerde de werkbelastingscyclus niet per maand, zoals bij de accountants, maar per jaar. De samenhang tussen stemmingsscores (*mood*) en fysiologische stressmaten van leraren was anders vóór de jaarwisseling (toen de leraar nog met de klas aan het ‘opbouwen’ was) dan ná de jaarwisseling (toen de leraar ging toewerken naar de eindcijfers van dat studiejaar).<sup>23</sup> Als een beroep dergelijke cycli kent en de interactie tussen eisen en regelmogelijkheden afhangt van de fasering in het werk, waarbij eisen en regelmogelijkheden periodiek variëren, is het de vraag of een dergelijke interactie in heterogene of ‘representatieve’ steekproeven überhaupt is vast te stellen.

Met name bij de validering van het JDR-model zijn diverse dagboekstudies uitgevoerd waarbij werkenden<sup>24</sup> op meerdere momenten werd gevraagd korte vragenlijsten in te vullen. Deze studies bevestigen het dynamische proces waarbij de stapeling van ervaren spanning afhankelijk is van verschillende taakeisen en regelmogelijkheden in de tijd, en waarbij niet alleen de taakeisen, maar ook de verschillende typen regelmogelijkheden geen vast gegeven zijn maar variëren over de werkweek.<sup>25</sup>

Schaufeli en Taris stellen verder de vraag of een ‘gebrek aan regelmogelijkheden’ als taakeis zou moeten worden gezien.<sup>26</sup> Zij stellen dat ‘gebrek aan regelmogelijkheden’ te maken heeft met het feit dat ‘taakeisen’ vaak als negatief worden beoordeeld en ‘regelmogelijkheden’ als positief. Hun oplossing is om sommige ‘taakeisen’ maar ook sommige regelmogelijkheden of *resources* als uitdaging dan wel als beperking of drempel te zien. We zien dat (gebrek aan) autonomie ook is terug te vinden in een andere definitie van intensivering (in dit geval gekoppeld aan verantwoordelijkheid).<sup>27</sup> Maar het voorstel om de concepten ‘eisen’ en ‘regelmogelijkheden’ te herdefiniëren in termen van ‘uitdaging’ en

---

23 Kinnunen 1987; 1988.

24 Net als in de studie van Teuchmann et al. 1999.

25 Schaufeli en Taris 2014.

26 Schaufeli en Taris 2014.

27 Bamberger et al. 2015.

‘beperking’ heeft geen navolging gehad. We zien in de literatuur wel dat ‘autonomie’ een lastig concept is en dat het hebben van ‘regelruimte’ of ‘regelmogelijkheden’ dus niet altijd een positief effect heeft.

Er is een alternatieve verklaring voor de invloed die werkeisen hebben op het welbevinden, de gezondheid en het functioneren van werknemers; deze is aangedragen door het zogenoemde vitaminemodel.<sup>28</sup> Volgens dit model speelt een aantal kenmerken van werk – vergelijkbaar met de werking van vitamines – tot op zekere hoogte een positieve rol, al kunnen deze factoren bij ‘overdosering’ ook (soms sterke) negatieve gevolgen hebben. Autonomie lijkt zo’n factor, waarbij zowel te weinig als te veel negatief kan uitpakken voor de werknemer.<sup>29</sup> De empirische steun voor het vitaminemodel van Warr is echter tegenstrijdig.

In de wetenschappelijke wereld van het DC-model en haar opvolgers is het heersende perspectief dat uitdagende banen van groot belang zijn voor goed werk. Deze aanname komt voort uit onderzoek waaruit blijkt dat gezondheid of welbevinden het meest ongunstig is in het ‘spanningsvolle’ kwadrant, waarin veel eisen voorkomen in combinatie met weinig regelmogelijkheden. Daarentegen scoort het uitdagende kwadrant, met veel eisen en veel regelmogelijkheden, het meest gunstig.<sup>30</sup> Recent bleek uit een meta-analyse dat werken in het spanningsvolle kwadrant inderdaad vrij overtuigend gepaard gaat met een grotere kans op hart- en vaatziekten, een hartinfarct, type 2-diabetes, depressieve klachten en overlijden.<sup>31</sup> Het gunstige profiel voor werkenden in het uitdagende kwadrant is daarentegen veel minder duidelijk. Deze uitkomst hangt echter wel samen met de uitkomstmaat: uitdagend werk gaat in de review in slechts drie studies gepaard met een verminderd risico op hart- en vaatziekten en in zeven studies met een verhoogd risico. Daarentegen gaat uitdagend werk in negen studies gepaard met een duidelijk verminderd risico op depressie, terwijl vijf studies een verhoogd risico laten zien.

De ‘balansmodellen’ overheersen de theorievorming op het gebied van werkstress en werkintensivering nog steeds. Voor deze studie leunen we derhalve vooral op deze modellen (modellen als het DC-model en het JDR-model). Overigens lijken bepaalde personeigenschappen, zoals de behoefte aan controle (*need for control*) en zelfredzaamheid (*self-efficacy*), van belang om regelmogelijkheden te zien en effectief te kunnen gebruiken.<sup>32</sup> Hiernaast spelen

---

28 Warr 1994.

29 Zie ook Kubicek, Paškvan en Bunner 2017.

30 O.a. Karasek en Theorell 1990.

31 Kivimaki et al. 2019.

32 Kubicek, Paškvan en Bunner 2017.

ook kansen op de arbeidsmarkt een rol bij het verkrijgen en behouden van (leerzaam) werk. De flexibele arbeidskracht is in opkomst, en er is sprake van enige selectiviteit op dit terrein. Hoger opgeleiden vinden hierbij makkelijker een vaste, leerzame baan dan lager opgeleiden.<sup>33</sup>

### 3. Verkenning 1: Ontwikkeling en risicogroepen voor werkintensivering in Nederland

Het voorgaande hoofdstuk maakt duidelijk dat het concept van werkintensivering een hele ontwikkeling kent in het wetenschappelijk onderzoek. Meerdere wetenschappelijke theorieën bieden een verklaring voor hoe intensivering werkt en welke gevolgen intensivering kan hebben. In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (nea) kunnen we de ontwikkeling van verschillende indicatoren van intensivering, maar ook van regelmogelijkheden en enkele gevolgen hiervan, over een tiental jaren volgen. Dit biedt ons inzicht in de ontwikkeling en de mate van intensivering op nationaal niveau.

#### 3.1 Intensivering van werk, regelmogelijkheden en gevolgen door de jaren heen

De toenemende taakeisen zijn de traditionele manier om werkintensivering te benaderen. In deze paragraaf kijken we allereerst naar de ontwikkelingen ten aanzien van de taakeisen die naar voren komen uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Vervolgens kijken we naar regelmogelijkheden of de autonomie op het werk, en ten slotte naar de mogelijke gevolgen van werkintensivering. We nemen hierbij (zie tabel 3.1) de kwantitatieve taakeisen in brede zin mee. Dat wil zeggen dat we ook kijken naar de emotionele en mentale belasting in het werk, naar conflicten met collega's en leidinggevende en naar overwerk. Bij regelmogelijkheden gaat het om ontwikkelingen in de autonomie (regelmogelijkheden in 'eng e' zin) en om de sociale steun van collega's en leidinggevende. Informatie over de gebruikte schalen, inclusief een overzicht van de items per schaal, staat in bijlage 1.

Het percentage werknemers dat aangeeft in het werk hoge taakeisen te hebben, is over de afgelopen tien jaar gestegen, zo blijkt uit tabel 3.1. Deze stijging doet zich voor sinds 2014. Een kanttekening hierbij is dat de schaal sinds 2014 een vraag minder bevat, wat de gemiddelde score in 2014 ten opzichte van die in 2013 kan hebben beïnvloed. Desondanks zet de toename van ervaren kwantitatieve taakeisen ook na 2014 door. Bij de taakeisen in bredere zin lijken (na 2015) de emotionele taakeisen en het overwerk te zijn gestegen. Daarentegen is de moeilijkheidsgraad van het werk sinds 2007 over de hele periode enigszins gedaald, al lijkt deze sinds 2014 redelijk stabiel te zijn gebleven. Conflicten op het werk zijn sinds 2007 gedaald.

**Tabel 3.1** Trends in arbeidsomstandigheden, specifiek voor diverse taakeisen en regelmogelijkheden, alsook uitkomstmaten zoals werk-privé balans en burn-outklachten

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	totaal
Steekproef-N	22.664	21.967	22.644	23.704	22.928	25.177	23.215	37.340	41.830	42.280	41.059	61.064	385.871
<b>Taakeisen</b>													
Hoge kwantitatieve taakeisen	34,5	33,7	33,4	34,4	33,5	32,5	33,8	38,5	38,5	38,0	39,5	38,6	+0,60% (+0,043)Δ
Hoge emotionele belasting	9,4	9,2	9,7	9,6	9,7	7,9	9,1	9,6	9,3	9,7	10,6	10,7	+0,12% (+0,014)Δ
Mentaal inspannend werk (intensief nadenken en concentreren)	81,8	79,6	77,3	78,3	76,9	76,7	73,5	77,0	77,7	76,9	77,3	76,6	-0,25% (-0,020)▽
Conflicten met collega's, leidinggevende of werkgever	39,6	38,5	37,3	35,0	36,6	33,6	33,4	33,4%	31,3	32,0	32,3	30,5	-0,75% (-0,055)▼
Werkt regelmatig over	27,4	27,6	25,4	26,2	26,3	25,5	25,7	27,2	27,7	27,7	28,7	28,4	+0,20 (+0,016)Δ
<b>Regelmogelijkheden</b>													
GEBREK AAN autonomie	38,3	39,5	40,4	41,0	42,1	43,7	44,4	43,9	44,1	44,7	45,1	44,3	+0,53 (+0,037)Δ
Sociale steun leidinggevende	84,4	85,5	85,9	85,4	85,6	85,8	86,5	84,4	85,1	85,4	84,4	85,6	-0,01 (-0,001)
Sociale steun collega's	97,0	97,2	96,9	96,8	97,0	96,8	97,0	96,4	96,4	96,6	95,8	96,3	-0,09 (-0,018)▽
<b>Uitkomsten</b>													
Werk-privé en/of privé-werk disbalans	10,4	9,6	10,4	9,7	9,3	8,9	9,7	9,2	8,7	9,6	9,9	10,0	-0,02 (-0,002)
Burn-outklachten	11,3	12,4	12,6	13,1	12,8	13,1	12,4	14,6	13,6	14,9	16,1	17,5	+0,49 (+0,048)Δ
	[>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja]												

Tegelijkertijd is de autonomie in het werk over de afgelopen tien jaar gestaag afgenomen. Deze afname lijkt samen te hangen met de recessie van 2008 en stabiliseert zich aanvankelijk in 2013, om hierna beperkt te gaan fluctueren. De sociale steun van de leidinggevende laat geen verandering in de tijd zien, terwijl de sociale steun van collega's sinds 2007 licht daalt.

Aan de kant van de uitkomsten zien we enerzijds dat de disbalans tussen werk en privé weinig verandert. Anderzijds stijgt (sinds 2013) het percentage werknemers met veel burn-outklachten gestaag (zie tabel 3.1). In bijlage 2 zijn de gegevens uit tabel 3.1 uitgesplitst naar verschillen tussen mannen en vrouwen en naar verschillen in opleidingsniveau. De variabelen uit tabel 3.1 verschillen nagenoeg niet tussen mannen en vrouwen, zij het dat mannen in de periode 2007 t/m 2010 beduidend meer overwerkten dan vrouwen (daarna is dit verschil wel significant, maar niet meer relevant). Vrouwen hebben in de periode van 2007 t/m 2018 beduidend minder autonomie in het werk dan mannen. De hoogopgeleiden (hbo- en universitair opgeleid) hebben beduidend (significant en relevant) meer taakeisen in het werk (zowel kwantitatieve taakeisen als emotioneel zwaar werk en moeilijker werk), werken beduidend vaker regelmatig over en hebben beduidend vaker autonomie dan lager en middelbaar opgeleide werknemers. De laagopgeleiden rapporteren beduidend vaker een gebrek aan autonomie in het werk dan de hoog- en middelbaaropgeleiden.

#### *Samenvattend*

De intensivering in het werk ontwikkelt zich enigszins divers. Voor de gemiddelde werknemer lijken de kwantitatieve taakeisen (smalle definitie), emotioneel zwaar werk en overwerk enigszins toe te nemen. Andere taakeisen, zoals de moeilijkheid van taken, en conflicten met collega's en anderen dalen enigszins. Tegelijkertijd nemen de regelmogelijkheden in de vorm van autonomie af. Sociale steun verandert nauwelijks, maar heeft, net als de regelmogelijkheden, weerslag op de ontwikkeling van de uitkomsten van werkintensivering. Hoewel de werk-thuisbalans weinig verandert, neemt het aandeel werknemers met veel burn-outklachten onder Nederlandse werknemers al een aantal jaren gestaag toe. Tegenover deze stijging staat dat de ontwikkeling in taakeisen niet zo sterk is en sommige taakeisen zelfs dalen. Dit is een opvallend, maar lastig te verklaren verschijnsel. Wel is een geringe stijging waarneembaar van de kwantitatieve taakeisen, in combinatie met een daling van de autonomie.



### 3.2 Analyse naar beroep

Aan de hand van kwantitatieve taakeisen, als beste indicator voor de smalle benadering van werkintensivering, kunnen we inzicht krijgen in de mate van werkintensivering voor verschillende beroepen. Vooral beroepen als docenten, geneeskundigen (inclusief apothekers), leidinggevenden, koks en kelners blijken hoog op de taakeisen te scoren (zie figuur 3.1). Houden we tevens rekening met de mate van autonomie die een werknemer heeft, dan valt op dat er grote verschillen ontstaan in het risico op bijvoorbeeld (mentale en fysieke) gezondheidsklachten. Docenten in het basis- en voortgezet onderwijs hebben te maken met een beroep dat risicovol is (veel spanning) door de hoge taakeisen in combinatie met geringe regelmogelijkheden. Docenten in het hoger onderwijs (hbo en universiteit) daarentegen en leidinggevenden hebben vooral een actief, uitdagend beroep: hoge taakeisen in combinatie met veel regelmogelijkheden. Bus- en treinbestuurders, maar ook vrachtwagenchauffeurs en winkeliers zijn voorbeelden van beroepen die zich kenmerken door weinig uitdagend werk: lage taakeisen en weinig regelmogelijkheden. ICT'ers, boekhouders, elektromonteurs en loodgieters hebben een weinig spannend beroep door de betrekkelijk lage taakeisen in het werk en de relatief grote autonomie.

Zowel de taakeisen als de regelmogelijkheden in het werk verschillen van aard. Zo kunnen eisen ook worden geduid in termen van emotionele en mentale belasting of in termen van conflicten in het werk of overwerk. En de regelmogelijkheden kunnen breder zijn dan autonomie alleen. Zo biedt de sociale steun van leiding en collega's ook regelmogelijkheden. Het blijkt dat de schalen 'kwantitatieve taakeisen', 'emotionele belasting', 'mentale belasting', 'conflicten' en 'overwerk' na standaardisatie (Z-transformatie) een redelijke schaal van geaggregeerde taakeisen vormen<sup>34</sup>. Een combinatie van autonomie, sociale steun van de leidinggevende en sociale steun van de collega's is iets minder fraai, maar vormt ook een redelijke schaal van geaggregeerde regelmogelijkheden, met een Cronbach alpha van 0,53 (zie voetnoot 34). Wanneer we de beroepen plotten op de dimensies 'geaggregeerde taakeisen' en 'geaggregeerde regelmogelijkheden', resulteert figuur 3.2.

Leggen we de figuren 3.1 en 3.2 naast elkaar, dan valt op dat deze in grote mate overeenstemmen. De meeste beroepen in het risicovolle kwadrant met 'veel spanning' (hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden) zitten bij beide benaderingen van intensivering in hetzelfde kwadrant, op nagenoeg dezelfde positie. Dit geldt ook voor de meeste beroepen in de andere kwadranten.

---

34

De Cronbach alpha is 0,63. Deze maat is een indicatie van homogeniteit van een schaal en kan variëren van 0 tot 1.0. Een Cronbach alpha van 0,63 wordt gezien als een redelijk homogene schaal. Een Cronbach alpha van 0,53 is matig.

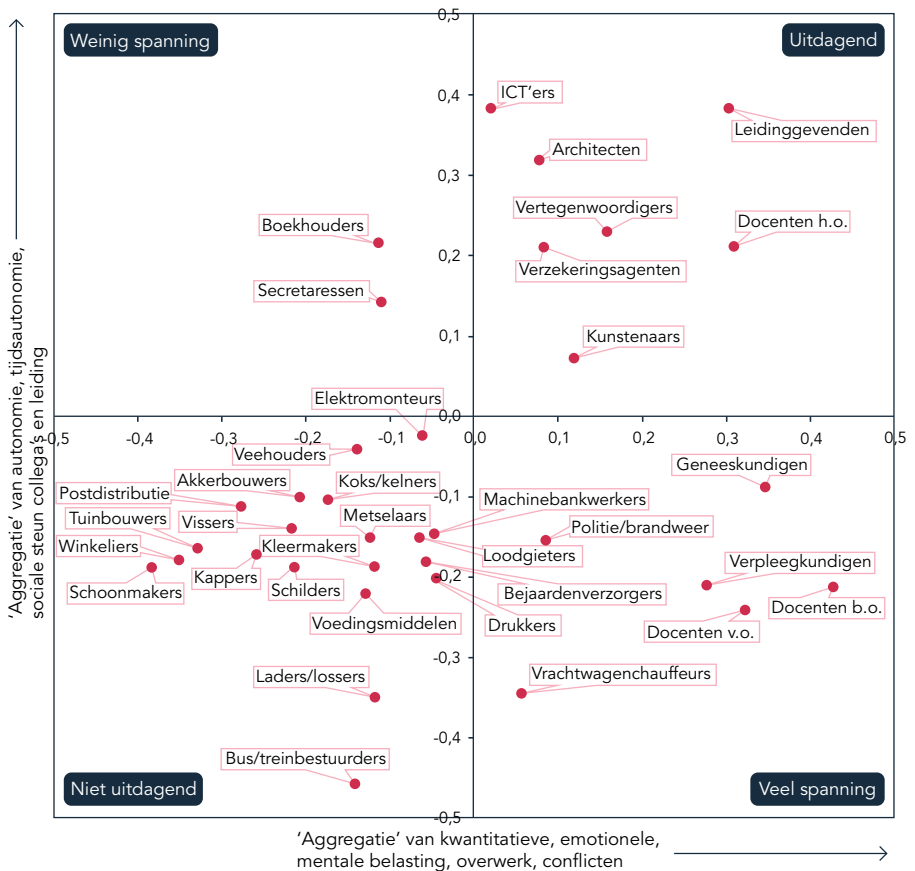
**Figuur 3.1** Plot van beroepen naar de hoogte van taakeisen (zie horizontale as) en de mate van regelmatigheden (autonomie; verticale as).



Bron: NEA 2014-2018 (TNO/CBS).

Noot: De schalen 'kwantitatieve taakeisen' en 'autonomie' zijn geplot nadat ze zijn gestandaardiseerd naar Z, met een gemiddelde van '0' en een spreiding van '1'.

**Figuur 3.2** Plot van beroepen naar de hoogte van taakeisen bestaande uit kwantitatieve, emotionele en mentale taakeisen, overwerk en conflicten in werk (zie horizontale as), en de mate van regelmogelijkheden (verticale as). Hierbij bestaan de regelmogelijkheden uit autonomie, inclusief tijdsautonomie, en uit sociale steun van leiding en collega's.



Bron: NEA 2014-2018 (TNO/CBS).

Noot: De geaggregeerde taakeisen en geaggregeerde regelmogelijkheden zijn geplott nadat de afzonderlijke schalen zijn gestandaardiseerd naar Z, met een gemiddelde van '0' (= de gemiddelde Nederlandse werknemer) en een spreiding van '-1' tot '1'.

Hanteren we de brede benadering, dan blijken er ten opzichte van de smalle benadering wel twee beroepen te zijn opgeschoven van 'weinig uitdagend werk' naar 'risico- en spanningsvol werk': de vrachtwagenchauffeurs en de politie/brandweer. Werknemers in deze beroepen lopen in deze benadering een verhoogd gezondheidsrisico doordat zij te maken hebben met andere taakeisen dan (alleen) kwantitatieve. Wanneer we rekening houden met meer regelmogelijkheden dan autonomie alleen, verandert hun relatieve positie op 'regelmogelijkheden' nagenoeg niet.

Het kwadrant van 'uitdagend werk' ziet er voor beide benaderingen eveneens redelijk hetzelfde uit. Ook hier schuiven in de brede benadering twee beroeps-groepen op van het 'weinig spanningsvolle' kwadrant naar het 'uitdagende' kwadrant: ICT'ers en architecten. Kijken we echter alleen naar de kwantitatieve taakeisen (figuur 3.1), dan blijken deze beroepen al dicht tegen het 'Nederlands gemiddelde' voor taakeisen aan te zitten. Nemen we meer aspecten van hun taakeisen mee, dan scoren beide beroepsgroepen bovengemiddeld op deze dimensie. Ook voor hen geldt dat de verbreding van taakeisen samenhangt met een intensivering van het werk. En houden we rekening met meer regelmogelijkheden, dan verandert hun positie op deze dimensie nauwelijks.

Eén beroep schuift door van het gemiddelde op beide assen (assenkruis) naar het kwadrant van 'niet-uitdagende beroepen' wanneer we rekening houden met meer taakeisen en meer regelmogelijkheden: de metselaars. In de smalle benadering van werkintensivering (figuur 3.1) scoren de metselaars gemiddeld op zowel de dimensie 'taakeisen' als de dimensie 'regelmogelijkheden'. Worden echter meer taakeisen en meer regelmogelijkheden in het werk meegenomen, dan scoren zij op beide dimensies onder het nationaal gemiddelde en belanden ze in het kwadrant van de 'niet-uitdagende' beroepen.

Het kwadrant 'weinig spanning' bevat in de brede benadering iets minder beroepen dan in de smalle benadering van werkintensivering. Een aantal beroepen blijft weliswaar redelijk op dezelfde (relatieve) positie, maar de machinebankwerkers en loodgieters schuiven van het 'weinig spannende' kwadrant door naar het 'weinig uitdagende kwadrant'. In beide figuren scoren de werknemers in deze beroepen vrij gemiddeld als het gaat om intensivering, maar ze zakken onder het nationaal gemiddelde bij de bredere benadering van regelmogelijkheden.

In de wetenschappelijke wereld van het DC-model en haar opvolgers is het heersende perspectief dat uitdagende banen van groot belang zijn voor goed werk. Dit perspectief komt voort uit onderzoek dat laat zien dat gezondheid of welbevinden het meest ongunstig is in het ‘spanningsvolle’ kwadrant met veel taakeisen in combinatie met weinig regelmogelijkheden. Dit terwijl bij diverse indicatoren het uitdagende kwadrant, met veel taakeisen én veel regelmogelijkheden, het meest gunstig scoort.<sup>35</sup> Recent bleek uit een review dat werken in het spanningsvolle kwadrant inderdaad vrij overtuigend gepaard gaat met een grotere kans op hart- en vaatziekten, een hartinfarct, type 2-diabetes, depressieve klachten en overlijden.<sup>36</sup> Het gunstige profiel voor werkenden in het uitdagende kwadrant is daarentegen veel minder duidelijk. Deze bevinding hangt echter wel samen met de uitkomstmaat: uitdagend werk gaat in de review in slechts drie studies gepaard met een verminderd risico op hart- en vaatziekten en in zeven studies juist met een verhoogd risico. Daarentegen gaat uitdagend werk in negen studies gepaard met een duidelijk verminderd risico op depressie, terwijl vijf studies een verhoogd risico laten zien.

#### *Samenvattend*

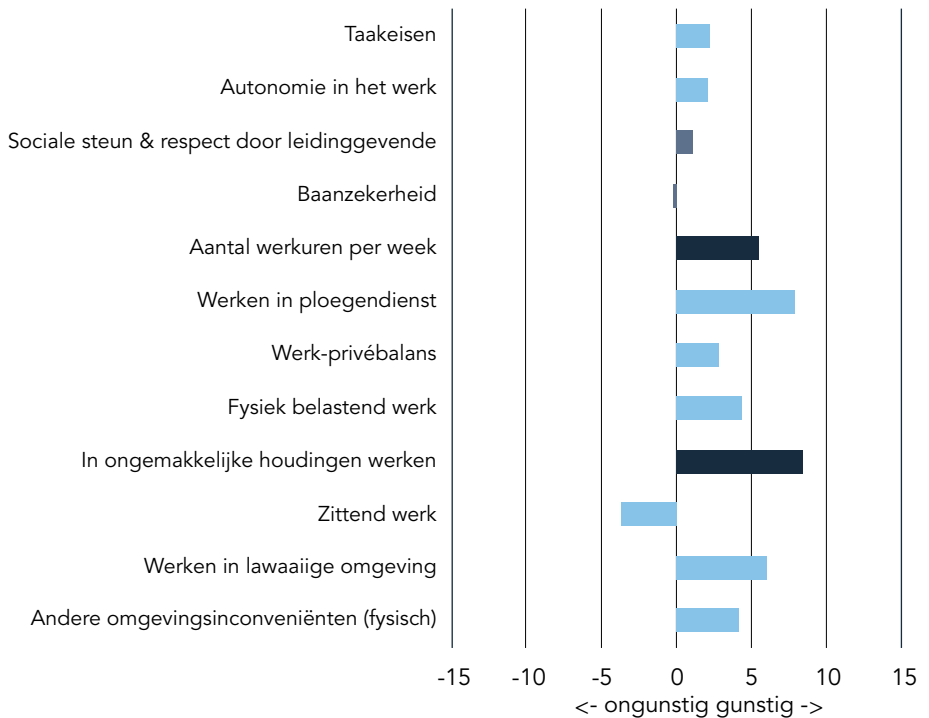
Vooraf een aantal publieke beroepen zijn risicoberoepen voor de intensivering van werk. Denk aan dat van leraar (basis- en middelbaar onderwijs), verpleegkundige, politie en brandweer, maar ook vrachtwagenchauffeurs. De politie, brandweer en vrachtwagenchauffeurs zijn vooral risicovol in de brede benadering van werkintensivering, dus niet alleen in termen van kwantitatieve taakeisen, maar ook in termen van hoge emotionele en mentale taakeisen in het werk, conflicten en overwerk. De meeste beroepen veranderen in de brede respectievelijk smalle benadering van werkintensivering echter niet van plek in de typologie. In het kwadrant van de ‘uitdagende beroepen’ bevinden zich bijvoorbeeld leidinggevenden en docenten in het hoger onderwijs. Andere beroepen laten zich omschrijven als ‘niet-uitdagend’, zoals het beroep van schoonmaker, lader en lossers, kapper en andere winkeliers, of als ‘niet-spannend’, zoals dat van boekhouder en secretaresse. Deze analyse betreft een hoog abstractieniveau, maar laat wel zien dat er per beroep grote verschillen zijn in de risico’s van intensivering. Verderop in deze studie kijken we wat dieper naar de situatie van een aantal specifieke beroepsgroepen.

## 4. Verkenning 2: Intensivering in Nederland vergeleken met de rest van Europa

De intensivering van werk in Nederland laat een wat tweeledig beeld zien. Enerzijds stijgen de kwantitatieve taakeisen, het emotioneel zwaar werk en het overwerk, anderzijds dalen de moeilijkheidsgraad van het werk en de conflicten met collega's (zie tabel 3.1). Maar hoe verschilt deze situatie met die in de rest van Europa? Hoe 'erg' is het in Nederland? Sinds 1990 wordt er eens in de vijf jaar een grote enquête uitgevoerd onder een representatieve steekproef van werkenden in de lidstaten van de Europese Unie (EU): de European Working Conditions Survey (EWCS). De meest recente meting vond plaats in 2015. Een analyse op basis van deze cijfers laat over de periode 1995-2015 feitelijk geen duidelijke toename zien van taakeisen zien, noch in Nederland, noch in Europa.<sup>37</sup>

De werkenden in Nederland geven aan iets minder hoge taakeisen, iets meer autonomie en meer sociale steun te hebben dan de werkenden in de rest van de EU rapporteren (zie figuur 4.1). Dit blijkt uit een vergelijking op basis van de EWCS. Werkenden in Nederland scoren echter niet op alle aspecten van werk gunstiger. Zo rapporteren zij beduidend vaker dan andere Europese werkenden in de afgelopen maand te maken te hebben gehad met agressie en geweld op het werk. Denk aan verbaal geweld, vernederend gedrag, fysiek geweld, seksuele intimidatie en discriminatie op het werk (zie figuur 4.2). Dit is vooral het geval bij werkenden in de dienstverlenende beroepen, maar niet in beroepen in de industrie en de bouw.<sup>38</sup>

**Figuur 4.1** Taakeisen, regelmogelijkheden, sociale steun en enkele andere aspecten van de arbeidsbelasting van werkenden in Nederland (profiel), afgezet tegen de rest van de EU-15<sup>39</sup> (de 0-lijn) in 2015.

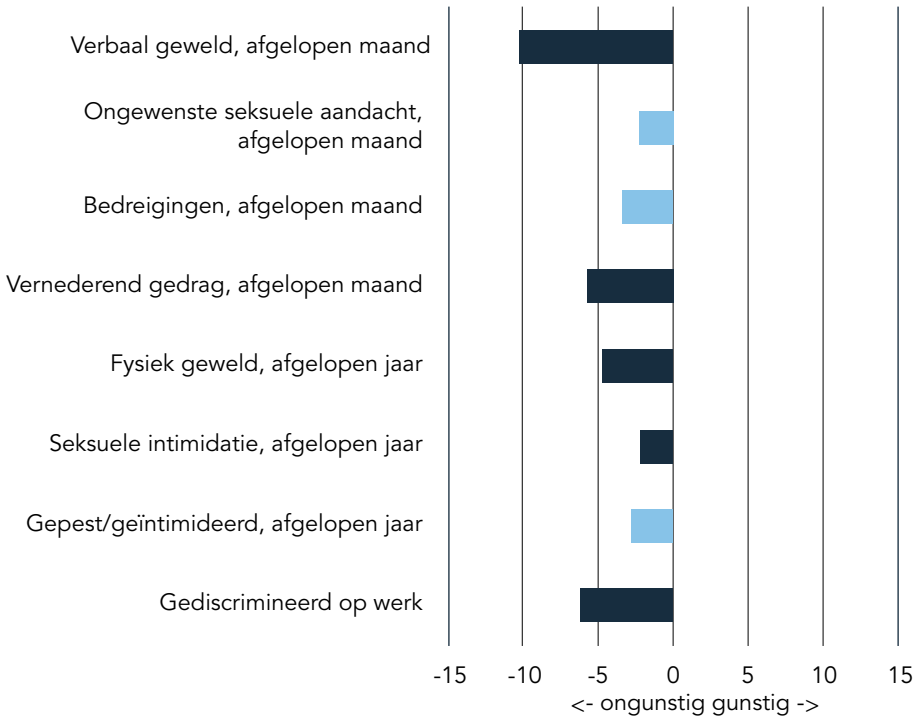


Bron: EWCS 2015.

Noot: Een scorebalk die uitslaat naar links ten opzichte van de 0-lijn, betekent dat de score van werkenden in Nederland ongunstiger is dan die van werkenden in de rest van Europa (EU-15); een uitslag naar rechts betekent dat de score gunstiger is. Wanneer het verschil statistisch significant is, is de scorebalk lichtblauw. Een donkerblauwe balk wijst op een verschil dat significant is én relevant.

Significant:  $p < 0,05$ ; significant én relevant:  $p < 0,05$  én Cohens  $d > 0,20$ .<sup>40</sup>

**Figuur 4.2** Indicatoren voor agressie en geweld op het werk van werkenden in Nederland (profiel) vergeleken met die van werkenden in de rest van de EU-15 (op de 0-lijn) in 2015.



Bron: EWCS 2015 (Eurofound).

Noot: Een scorebalk die uitslaat naar links ten opzichte van de 0-lijn, betekent dat de score van werkenden in Nederland ongunstiger is dan die van de rest van Europa (EU-15); een uitslag naar rechts betekent dat de score gunstiger is. Wanneer het verschil statistisch significant is, is de scorebalk lichtblauw. Een donkerblauwe balk wijst op een verschil dat significant is én relevant.

Significant:  $p < 0,05$ ; significant én relevant:  $p < 0,05$  én Cohens  $d > 0,20$ .<sup>41</sup>



## 5. Verkenning 3: Werkintensivering in vier beroepsgroepen en bij starters op de arbeidsmarkt

Bij werkintensivering kunnen verschillende eisen in het werk een rol spelen. Om een genuanceerder gevoel te krijgen van wat intensivering in de praktijk betekent en hoe ze zich openbaart, kijken we in dit hoofdstuk naar vier beroepen – apotheker, medewerker in de thuiszorg, de postbode en pakketbezorger en de ingenieur – en één werksituatie: starter op de arbeidsmarkt. Bij deze laatste groep betrekken we ook de relatie tussen leeftijdsgroep en type contract. Deze groepen zijn om verschillende redenen interessant voor het fenomeen werkintensivering.

### 5.1 Werkintensivering in de apothekersbranche

Drie generieke trends zorgen ervoor dat het werk in de apothekersbranche in de afgelopen jaren is veranderd: de vergrijzing van de bevolking, de introductie van marktwerking en nieuwe technologie. Doordat de Nederlandse bevolking vergrijsd zullen meer Nederlanders chronische aandoeningen ontwikkelen. Dit heeft verstrekkende gevolgen voor het werk in de gezondheidszorg, ook voor het werk van apothekers. De toename van het aantal ouderen in de samenleving leidt ertoe dat meer Nederlanders medicijnen zullen gebruiken. De verwachting is dat het aantal ‘zorgintensieve patiënten’ dat meerdere geneesmiddelen gebruikt zal toenemen, evenals het aantal geneesmiddelgerelateerde ziekenhuisopnames. Nu al blijkt dat apothekers een belangrijke rol kunnen spelen bij het voorkómen van onnodige ziekenhuisopnames.<sup>42</sup> Kortom, de rol van de apotheker en die van de apothekersassistent wijzigen sterk.

Zoals aangegeven, kan intensivering van het werk worden veroorzaakt door verschillende taakeisen en contextfactoren. In het publieke debat over intensivering wijzen velen bijvoorbeeld op de rol van meer marktwerking als drijvende factor. In de jaren negentig is er in de Nederlandse context alles aan gedaan om, via deregulering en marktwerking, dynamiek te creëren in vele sectoren van de economie. Marktwerking moest helpen om sectoren die sterk onder controle stonden van de overheid, meer klantgericht te maken. Eén van die maatschappelijke sectoren was de zorgsector. In de jaren negentig en vooral vanaf het jaar

2000 heeft de overheid een groot aantal maatregelen doorgevoerd om in de zorg een (beperkte) vorm van marktwerking te creëren. Dit in de verwachting dat onder andere sterkere concurrentie zou helpen om de almaar stijgende medicijnprijzen onder controle te krijgen.<sup>43</sup> Nu, na 25 jaar van hervormen, lopen de kosten in de zorg nog steeds sterk op, ondanks de geïntroduceerde marktwerking. De kostenbeheersing heeft in deze periode wel gevolgen gehad voor de beroepen in de zorg. Verschillende beroepen, waaronder medisch specialisten, hebben de druk van kostenbeheersing kunnen weerstaan. Daarentegen is de apothekersbranche één van de branches die minder mogelijkheden heeft gehad om de impact van marktwerking af te wentelen op patiënten of andere spelers in het veld. Dit is vooral zichtbaar in de prijzen van geneesmiddelen, die in de periode 2000-2018 daalden met 60%. Hierdoor heeft Nederland in Europa nu één van de laagste farmaceutische uitgaven als percentage van de totale zorguitgaven (alleen in Portugal zijn deze uitgaven nog lager).<sup>44</sup>

Bovenstaande trends gaan ook gepaard met technologische veranderingen in de sector. Over de jaren heen hebben verschillende marktpartijen geprobeerd door middel van technologische veranderingen de apothekersmarkt te verstoren. Zo startte TNT Post (nu: PostNL) in 2007 met een webwinkel om geneesmiddelen te leveren. In de afgelopen jaren is de rol van het internet toegenomen, en hiermee ook de automatisering in de apotheek zelf. *Central filling* (het voorbereiden van de recepten bij de geneesmiddelenleveranciers) en andere geautomatiseerde processen zorgen ervoor dat ook andere, minder gespecialiseerde medewerkers delen van het werk van apothekersassistenten kunnen overnemen.<sup>45</sup>

Maar de grenzen van meer werk, voortdurend besparen en technologische efficiëntie lijken nu bereikt. Zo rapporteert de Stichting Farmaceutische Kengetallen (SFK) dat apothekers een erg hoge werkdruk ervaren en meer agressie aan de balie.<sup>46</sup> Bovendien neemt de uitstroom en uitval van apothekersassistenten toe. Al deze redenen maken dat de apothekersbranche een interessante casestudy is voor de problematiek van werkdrukintensivering. In welke mate is de prijsdruk gepaard gegaan met een groter aantal taakeisen en minder autonomie voor de medewerkers? Het ligt voor de hand dat apothekers de druk van de marktwerking hebben vertaald in een intensivering van het werk.

---

43 SFK 2001.

44 Velzel et al. 2018.

45 SKF 2017.

46 SFK 2018.

In 2000 was het zelfs de verwachting dat de prijsdaling in de apotheken zou leiden tot een massaontslag.<sup>47</sup> In de periode waar we naar kijken, zijn verschillende werkdrukonderzoeken uitgevoerd die helpen om zicht te krijgen op de volgende vragen:

- Is er sprake van intensivering van werk in de apothekersbranche?
- Welke factoren veroorzaken deze intensivering?
- Hoe is de apothekersbranche, voor zover dit het geval is, omgegaan met intensivering en zijn hieruit lessen te destilleren voor andere beroepen en sectoren?

### 5.1.1 Drijvende krachten achter werkintensivering

Het aantal apotheken is in de periode 2000-2017 gestegen van 1.602 naar 1.989. Het totale personeelsbestand nam toe van 18.291 personen (2.611 apothekers, 12.600 apothekersassistenten, 3.080 overig personeel) naar 26.926 personen (2.890 apothekers; 15.652 apothekersassistenten, 8.384 overig personeel).

Waar het aantal apothekers met 10% is gegroeid, nam het aantal assistenten toe met een kwart (vooral tot 2008; daarna is er sprake van een afname) en is de omvang van het overige personeel bijna verdrievoudigd. De groei in deze sector heeft ook te maken met de groei van de Nederlandse bevolking en met de toename van het medicijngebruik. De brutokosten (de apothekersvergoedingen) stegen in dezelfde periode met 63%, maar gecorrigeerd voor inflatie bedraagt de stijging 31%. De gemiddelde vergoeding per fulltime-equivalent (fte) is in de periode 2001-2017 gestegen met slechts 6%. Dit betekent dat de groei van het personeel gepaard is gegaan met een reële daling van de personele lasten. In de apotheken is het werk verschoven van apothekers en assistenten naar goedkoper 'overig personeel'.<sup>48</sup>

In 1999 is een begin gemaakt met de marktwerking in de zorg: de apothekers en apothekersassistenten hebben hiervan de directe gevolgen ervaren. Zoals aangegeven, zijn de prijzen in een periode van 18 jaar met 60% gedaald. De prijsdaling lijkt te zijn opgevangen door harder te werken en door voor bepaalde taken goedkoper personeel in te zetten. In de SFK-rapportages is dit vooral zichtbaar in het aantal voorschriften dat een apothekersassistent (fte) door de jaren heen heeft verwerkt. Was dit in 2000 op jaarbasis zo'n 13.932 voorschriften – dit aantal bleef in de periode 1993-2000 stabiel –, in de periode tot 2011 steeg het aantal per assistent verwerkte voorschriften tot 22.185, om vervolgens te stabiliseren op dit hoge aantal. Een deel van de stijging heeft te maken met het doorvoeren van een weekdoseersysteem<sup>49</sup> (2008) in plaats van 2-, 3- of 4-wekelijkse

---

47 SFK 2001.

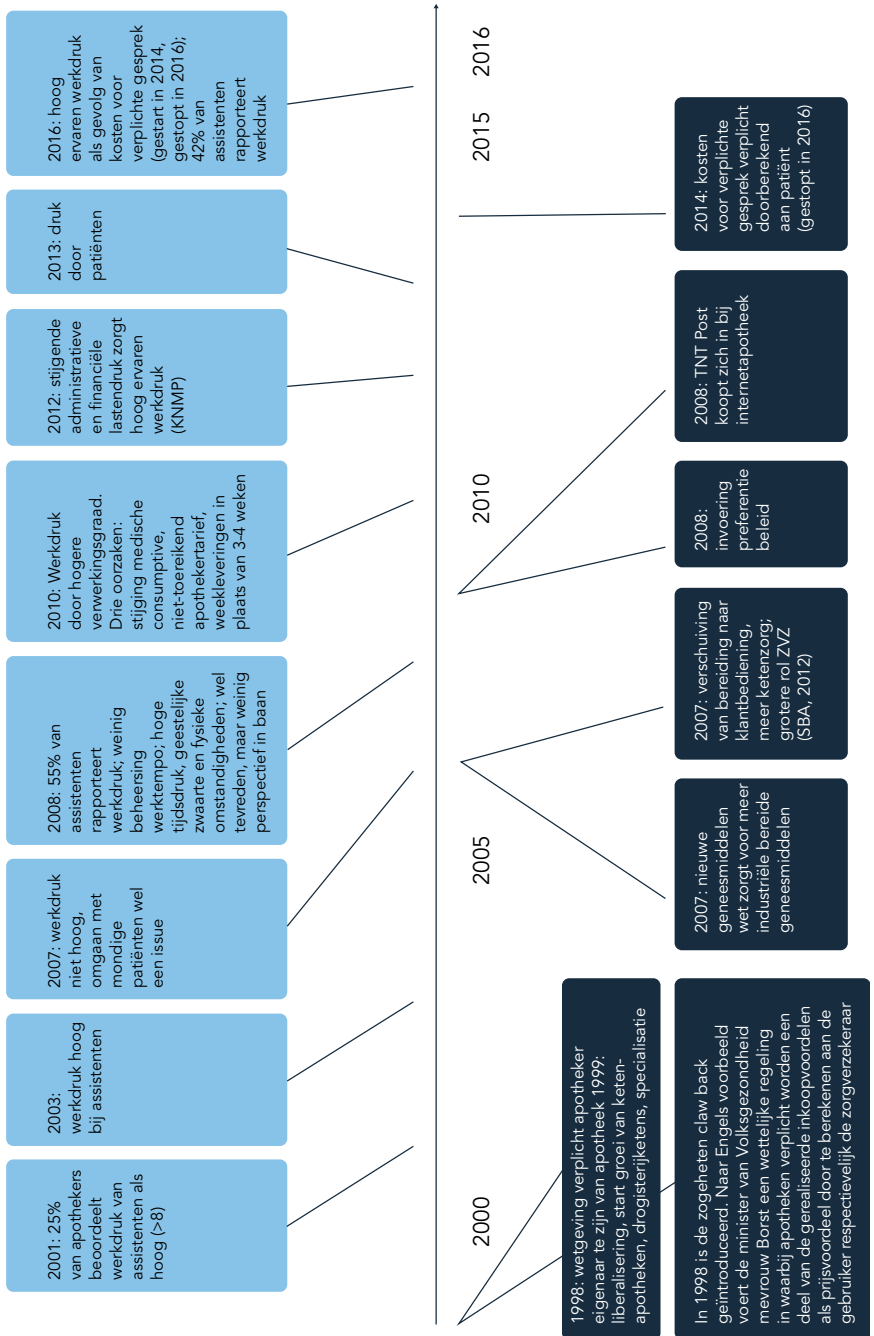
48 SFK 2018.

49 Een weekdoseersysteem betreft blisterverpakkingen met geneesmiddelen voor meerdere dagen en weken.

leveringen zoals voorheen gebruikelijk was. Assistenten dienden nu per week de voorschriften voor te bereiden. Hoewel de werkdrukonderzoeken wijzen op de hogere verwerkingsgraad,<sup>50</sup> is het de vraag of de productiviteitsstijging reëel was. Het aantal patiënten per apotheek daalde in dezelfde periode bijvoorbeeld sterk (2001: 9.000; 2017: 7.950). Het lijkt er dan op dat het aantal verstrekkingen per patiënt is gestegen. Dit hangt samen met de vergrijzing en de hogere medische consumptie waar we in de inleiding van deze paragraaf op wezen.

In de periode 2000-2018 zijn er verschillende werkdrukonderzoeken uitgevoerd. De studies zijn in methodologie niet vergelijkbaar, maar het is interessant om na te gaan waar de onderzoekers de nadruk op leggen. In figuur 5.1 zijn de kern-elementen uit deze onderzoeken weergegeven (zie referenties: SFK-rapportages).

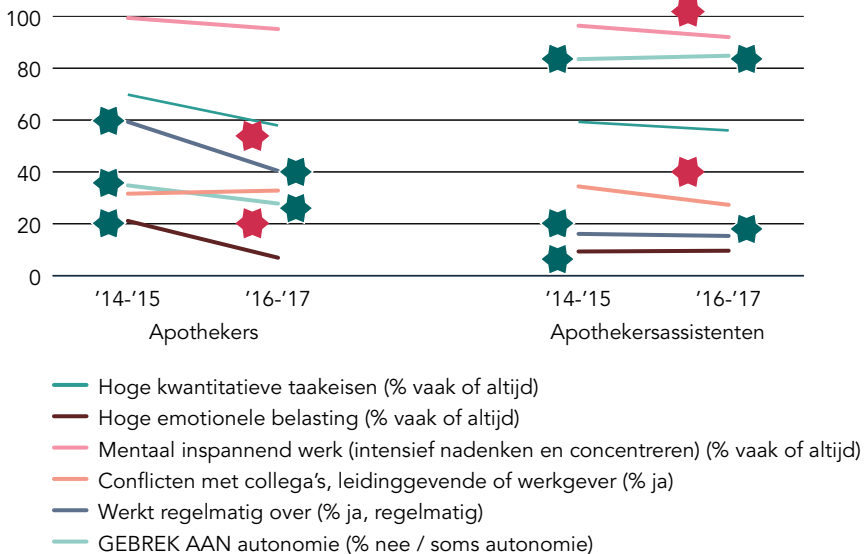
**Figuur 5.1** Overzicht werkdrukonderzoeken 2001-2016 en overzicht relevante verandering in apothekomgeving.



### 5.1.2 Onderzoeksgegevens en intensivering: onderscheid tussen verschillende functiegroepen

In de periode 2000-2007 voert het Researchcentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) verschillende werkdrukonderzoeken uit. In deze onderzoeken rapporteert het ROA verschillende keren (2001, 2003, 2008) over een hoge werkdruk bij apothekersassistenten. Uit een ander onderzoek (2007) blijkt echter dat deze indruk niet terecht is, en dat eventuele werkdrukkachten meer te maken hebben met de mondigheid van patiënten.<sup>51</sup> De sectorpartijen (Stichting Bedrijfsfonds Apotheken (SBA, KNMP) melden ook in 2010, 2012, 2013 en 2016 hoge werkdruc cijfers. Meerdere oorzaken liggen aan deze werkdruk ten grondslag: een hogere intensiteit van het werk, een hoge lastendruk en druk door patiënten. Het is interessant om de gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) (beschikbaar vanaf 2011, maar eigenlijk pas voldoende vanaf 2014) te leggen naast deze opvattingen en resultaten.

**Figuur 5.2** Ontwikkeling van indicatoren voor werkintensivering in de apotheekberoepen (N (apothekers) = 90-95 in 2014/2015 respectievelijk 2016/2017; N (apothekersassistenten) = 376-349 in 2014/2015 respectievelijk 2016/2017). Apotheekberoepen (NEA, 2014-'17)



Bron: NEA 2014-2017 (TNO/CBS).

Noot: Groene ster: significant verschil tussen functies op datum; rode ster = significant verschillend binnen de beroepsgroep.

De NEA-cijfers (2011-2017) stellen ons in staat om de werkdruk van apothekers te vergelijken met die van apothekersassistenten, iets wat in de eerdere onderzoeken niet was gedaan (figuur 5.2). De vergelijking van apothekers met apothekersassistenten levert een genuanceerder beeld op dan de eerder genoemde werkdrukonderzoeken laten zien. De groep ‘overig personeel’ laat zich in de NEA niet goed vatten.

Voor de meeste aspecten van het werk van apothekers schommelen de cijfers in de periode 2011-2017 redelijk sterk. De aantallen respondenten zijn echter te klein om hier met zekerheid iets uit af te kunnen leiden. Om de resultaten iets meer onderbouwing te geven, hebben we de gegevens voor 2014<sup>52</sup>-2015 en voor 2016-2017 samengevoegd. De volgende trends volgen hieruit:

- Kwantitatieve taakeisen: deze lijken voor zowel apothekers als apothekersassistenten te dalen, maar geen van de trends is significant. Ook rapporteren apothekers even vaak hoge taakeisen als apothekersassistenten;
- Overwerk: Apothekers werken vaker over dan apothekersassistenten. Hoewel het overwerk in de periode 2014/2015 en 2016/2017 afneemt, werken de apothekers in 2016/2017 nog steeds beduidend vaker over dan apothekersassistenten;
- Emotioneel zwaar werk: In 2014/2015 is de emotionele belasting voor apothekers hoger dan die voor apothekersassistenten, maar dit verschil is in 2016/2017 verdwenen (is dus gedaald bij de apothekers);<sup>53</sup>
- Mentaal inspannend werk: de mentale inspanning in het werk van apothekers en apothekersassistenten is even hoog (maar wel relatief hoog: tussen de 95-100% geeft aan dat het werk mentaal inspannend is. Ter vergelijking rapporteert gemiddeld 77% van de Nederlandse werknemers mentaal

---

52 In 2014 is de nettosteekproef van de NEA sterk omhoog gegaan (van circa 23.000 respondenten tot circa 34.000 respondenten per jaar). Vanaf 2014 neemt het aandeel werkenden om deze subgroepen te onderscheiden dusdanig toe dat pas vanaf dat jaar de gegevens van deze subgroepen (nog steeds in geaggregeerde vorm) zijn meegenomen.

53 De sectororganisatie van de ‘openbaar apotheker’, de KNMP, heeft al in 2013 een handvest opgesteld met kernwaarden voor het beroep van ‘openbaar apotheker’. Deze kernwaarden geven onder andere aan dat apothekers nauw betrokken zijn bij het welzijn van de patiënt, deskundig zijn als het gaat om medicijnen (farmacie), er niet alleen zijn voor de individuele patiënt maar ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, betrouwbaar en zorgvuldig zijn en professionele autonomie hebben. Dit laatste betekent dat de apotheker in een eigenstandige relatie staat tot die van de andere hulpverleners van de patiënt, en verantwoordelijkheid draagt voor zijn of haar beslissingen. Deze rol stelt ambities en betekent dat de apotheker zich opstelt als vraagbaak voor patiënten. De apotheker weet namelijk alles over medicijnen en kan inschatten (in overleg) of medicijnen goed passen bij de leefstijl van een patiënt en diens dagelijkse bezigheden. De apotheker beoogt dus meer en meer een rol te spelen in de zorg, bijvoorbeeld door voorlichting en advies te geven. Probleem is echter dat deze zorgfunctie in de bekostiging van apotheken niet is opgenomen. De huidige financiers van de zorg en de beroepsvereniging/sectororganisatie verschillen blijkbaar van mening over wat de beroepsgroep van apothekers de zorg moet of kan bieden.

inspannend werk; zie tabel 3.1). Voor de apothekersassistenten neemt deze inspanning over de periode van 2014/2015 tot 2016/2017 af;

- Conflicten intern: Beide groepen hebben te maken met conflicten op het werk, maar op een relatief laag niveau. Voor de apothekersassistenten nemen deze conflicten af over periode van 2014/2015 tot 2016/2017 ;
- Apothekersassistenten hebben veel minder autonomie dan apothekers.

Bij de apothekers en apothekersassistenten verschilt het beeld dus enigszins als het gaat over de intensivering van werk. Een opvallend verschil is dat de autonomie van de assistenten zeer laag is, terwijl hun kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen relatief hoog zijn en relatief hoog blijven ondanks dat ze soms zijn gedaald. Bij de apothekers is de autonomie hoog en zijn de taakeisen alleen hoog in de vorm van emotioneel zwaar werk, vooral in 2014/2015. Het verschil in overwerk komt overeen met wat de NEA laat zien voor het gemiddeld aantal overuren. Voor de apothekersassistenten steeg het aantal overwerkuren in de periode 2014-2017 niet noemenswaardig en apothekers hadden tot en met 2014 te maken met een stijging, waarna het gemiddeld aantal overwerkuren daalde tot het niveau van 2011. Deze daling is significant in de cijfers over 2014-2017. Desalniettemin maken apothekers het dubbele aantal overuren vergeleken met de assistenten.

De NEA-cijfers voor apothekers en apothekersassistenten tonen verschillende werkintensiveringsprofielen. Hoewel de apothekers over een uitdagend werkprofiel beschikken, zitten de apothekersassistenten in het kwadrant van hoge spanning. De apothekersassistenten hebben relatief hoge taakeisen, vergelijkbaar met die van de apothekers, maar een relatief geringe autonomie in hun werk. Ook vergeleken met de gemiddelde Nederlandse werknemer genieten zij relatief zeer weinig autonomie (zie ook figuur 5.15 en 5.16).

Het percentage apothekersassistenten dat te maken heeft met technologische en organisatorische veranderingen, is hoog, zelfs in vergelijking met andere beroepen.<sup>54</sup> Technologie werkt een verdere arbeidsdeling in de hand en helpt om het werk van de assistent verder uit te kleden. Uit de overzichten van het SFK blijkt dat alleen bij de apothekersassistenten het aantal medewerkers in het afgelopen decennium is gedaald. Het is onduidelijk of deze daling tijdelijk is, erop wijst dat een deel van hun werk doorschuift naar lager opgeleide werknemers (de groep 'overig' personeel) of het begin is van een anders te duiden trend die samenhangt met technologische veranderingen.



### 5.1.3 Samenhang intensivering en drijvende factoren

Vergrijzing, marktwerking en technologie zouden de intensivering in de apotheek doen toenemen. Dit beeld lijkt door sommige onderzoeken te worden gestaafd. De recente analyses op basis van de NEA-cijfers suggereren echter niet zozeer dat het apothekerswerk intensiever wordt. Bij apothekers neemt vooral de omvang van het werk toe (overwerk/overuren), terwijl apothekersassistenten inleveren op hun autonomie. De prijsdruk en de inperking van de mogelijkheden om ‘vrij’ om te gaan met de geneesmiddelen, zorgen voor minder speelruimte voor de werknemers in een apotheek. In de jaren 2000-2012 is de greep van de verschillende partijen in het zorgveld (ministerie, Nederlandse Zorgautoriteit, zorgverzekeraars) fors toegenomen. Apothekers ervaren hierdoor een sterker overheidsingrijpen in hun praktijk en minder marktwerking. Een zichtbaar effect van dit overheidsoptreden is de stijgende arbeidsdeling tussen apotheker, apothekersassistent en overig ondersteunend personeel. De werkdrukervaring bestaat vooral uit een stijgende emotionele belasting en de druk van extern ongewenst gedrag: apothekers en apothekersassistenten moeten ineens gaan uitleggen dat de rekening hoger uitvalt omdat zij de cliënt uitgebreid (moeten) informeren over het medicijngebruik. Apothekers kunnen voldoende omgaan met deze druk omdat hun autonomie hoog is, maar de apothekersassistenten kunnen dit niet. We beschikken overigens niet over werkdrukcijfers voor het overige ondersteunende personeel in de apotheken. Wel lijkt het erop dat de verschuiving van taken naar het overige personeel heeft geleid tot een situatie van sterkere arbeidsdeling, waarbij de apothekersassistenten strak worden aangestuurd op een krimpende set van taken. Het nieuw ontwikkelde beroepsprofiel van de apothekersassistent laat zien dat hun taken zijn verschoven van farmacologisch bezig zijn naar omgaan met de klanten/patiënten. Voor de assistenten gaat deze verschuiving gepaard met een (patiënten) druk waar ze – zo lijkt het – lastig mee om kunnen gaan.<sup>55</sup> De technologische ontwikkelingen, voor zover zichtbaar, spelen vooral in op een verdere arbeidsdeling, waarbij het werk van de assistent steeds verder wordt uitgekleed.

#### *Samenvattend*

Het lijkt niet zozeer de apotheker te zijn die de prijs van de veranderingen betaalt<sup>56</sup>, het zijn vooral de apothekersassistenten en het overige personeel die werkintensivering ervaren, en wel in de vorm van arbeidsdeling. Intensivering lijkt op het eerste gezicht te maken te hebben met meer werk in minder tijd, maar in de praktijk zijn de geringe autonomie en de gewijzigde relatie met de patiënt medeverantwoordelijk voor de werkdrukervaring.

---

55

SBA 2012.

56

Velzel et al. (2018): “Zowel de extrinsieke als intrinsieke eisen aan de apotheker nemen toe, maar de regelmogelijkheden, waarbij deze op de korte termijn vooral financieel van aard zijn, zullen beperkt zijn.”

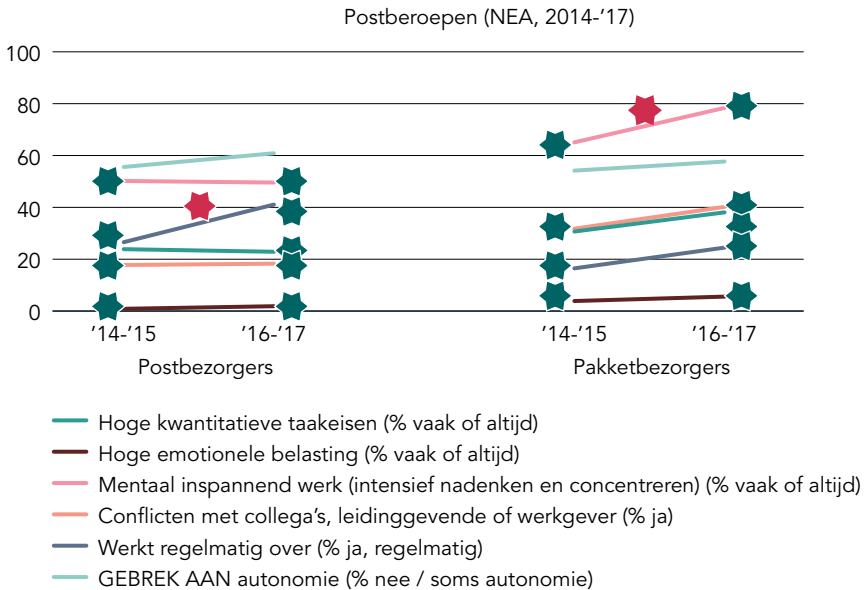
## 5.2 Werkintensivering binnen de postmarkt

Een tweede voorbeeld van een sector waarin de intensivering van het werk een ‘hot issue’ lijkt te zijn, is de postsector. Net als de zorgsector is de postmarkt sinds eind jaren negentig geliberaliseerd. Hier speelt dezelfde vraag als in de apothekersbranche: is het werk in de postmarkt geïntensiveerd en, zo ja, op welke manier manifesteert deze intensivering zich?

De Nederlandse Post nam in de jaren negentig van de vorige eeuw het Australische TNT over, wat resulteerde in de TNT Post Group (TGP). TGP was in Europa het eerste beursgenoteerde postbedrijf. De overname van TNT was (bedoeld?) een middel om op termijn de internetbezorging onder controle te krijgen. De bezorging van pakketten is achteraf een melkkoe van het postbedrijf gebleken, maar niet zozeer voor zijn medewerkers. Een belangrijk probleem is dat, met het liberaliseren van de markt, de betrokken partijen vanaf de start geen gelijk speelveld hadden. TGP was destijds de grootste Nederlandse werkgever en moest nu in een vrije markt treden met nieuwe partijen. Partijen die niet gebonden waren aan eisen waaraan TGP op basis van het verleden (contracten en samenstelling van personeel) wél werd gehouden. Volledig commercieel werkende concurrerende bedrijven, zoals Sandd en Selektmail, konden vanaf 2000 namelijk gebruik maken van contractvormen zoals uitzendcontracten en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), terwijl TGP zich aan de oude afspraken met het personeel moest houden. Sinds 2010 is de hele liberalisering echter tot stilstand gekomen en in 2018 besloot de politiek uiteindelijk om de marktwerking op de postmarkt volledig terug te draaien. De markt van postbrieven was toen al meer dan gehalveerd, waardoor de enige optie een fusie tussen PostNL en Sandd was. De twee organisaties waren zelf al het resultaat van opsplitsingen, fusies en overnames. PostNL heeft anno 2018 nog steeds bijna 90% van de brievenmarkt in handen en twee derde van de pakketmarkt.<sup>57</sup> De sterke krimp in het aanbod van brievenpost heeft er mede toe geleid dat in 2011 ook een einde kwam aan het beroep van postbode. Deze moest plaatsmaken voor de postbezorger. Sorteerdde de postbode ook zijn of haar post voordat hij of zij deze ging rondbrengen, de postbezorger bezorgt alleen nog maar; postsorteerders op het centrale bureau doen de sortering. De functie van postbezorger is bovendien beperkt en wat betreft arbeidsvoorwaarden kan de postbezorger slechts aanspraak maken op een aanstelling van maximaal 21 uur per week.

In deze context van liberalisering en aanval op de arbeidsvoorwaarden van postbezorgers, postsorteerders en pakketbezorgers is het duidelijk dat het onderzoek naar de intensivering van werk en werkdruk van meet af aan sterk gepolitiseerd is geweest.<sup>58</sup> Vakbonden, ondernemingsraden, werkgevers en zelfs de politiek voerden geregeld eigen onderzoeken uit.

**Figuur 5.3** Ontwikkeling van indicatoren voor werkkintensivering van postbezorgers en pakketbezorgers. N (postbezorgers) = 388 - 347 in 2014/2015 respectievelijk 2016/2017; N (pakketbezorgers) = 129 - 146 in 2014/15 respectievelijk 2016/17).



Bron: NEA 2014-2017 (TNO/CBS).

Noot: Groene ster: significant verschil tussen functies op datum; rode ster = significant verschillend binnen de beroepsgroep.

58

- 1999: onderzoek door de Erasmus Universiteit toont aan dat werkdruk een 3,8 op 10 scoort bij 1.000 abvakabo-leden. KPN Telecom geeft aan dat in 1997 zo'n 70% de werkdruk acceptabel vond.
- 2009: Ecorys heeft extra onderzoek uitgevoerd voor bonden. Conclusie: leden moeten inleveren of personeel moet eruit. De werkdruk is enorm gestegen, ondanks dat de volumes in de postmarkt met een kwart waren gedaald. Werkdruk heeft vooral te maken met lange aanhoudende werkonzekerheid.
- 2010: Arbond toont aan dat werkdruk (psychosociale arbeidsbelasting) bij TNT hoog is. De taakeisen zijn hoog, de autonomie is laag. Onvoldoende steun van de leiding is de belangrijkste oorzaak van de ervaren werkdruk. Het gebrek aan werkvariatie en zelfstandigheid is problematisch. Sorteren en bezorgen ondergaan een onrealistisch hoge druk.
- 2012: Onderzoeken rapporteren een hogere werkdruk bij PostNL als gevolg van de mislukte reorganisatie van twee sorteercentra. Een onderzoek van SOMO in de pakketbezorging geeft aan dat concurrentie en prijsdruk zorgen voor slechte arbeidsomstandigheden voor de pakketbezorgers.
- 2014: Een verkenning van de Inspectie SZW naar de werkdruk in het postbedrijf (PostNL en concurrenten) toont aan dat de werkdruk en de fysieke belasting van pakketkoeriers groot zijn.
- 2016: De arbeidsinspectie bekijkt opnieuw de hoge werkdruk en fysieke belasting bij de pakketbezorgers, ook die van zzp'ers. Eén van de punten is dat PostNL zichzelf niet als verantwoordelijk ziet voor de zzp'ers.
- 2017: De bonden dreigen met een staking vanwege de hoge werkdruk. Onderzoek van de FNV toont aan dat 46% van pakketbezorgers een te hoge werkdruk rapporteert.

Welk beeld leveren de NEA-cijfers op over de ervaring van werintensivering bij medewerkers in de postmarkt? Een kanttekening vooraf is dat deze cijfers alleen inzicht bieden in de functiegroepen van postbezorgers en pakketbezorgers en niet in die van zzp'ers (zie figuur 5.3).

Voor de meeste aspecten van het werk van postbezorgers en pakketbezorgers blijven de cijfers over intensivering in de periode 2011-2017 redelijk stabiel. Ook hier geldt dat het aantal respondenten te klein is om hieruit iets met zekerheid te kunnen afleiden. In figuur 5.3 zijn de gegevens voor 2014-2015 en voor 2016-2017 samengenomen. De volgende trends zijn zichtbaar:

- Kwantitatieve taakeisen: deze blijven stabiel. De pakketbezorgers scoren op kwantitatieve taakeisen significant hoger dan de postbezorgers. Toch blijven de taakeisen voor deze beroepsgroep lager dan die voor de meeste andere beroepen in dit rapport (zie tabel 3.1). Alleen voor de apothekersassistenten geldt ook dat de taakeisen laag zijn;
- Emotionele belasting: in beide postberoepsgroepen is de emotionele belasting niet hoog; deze blijft bovendien stabiel;
- Mentale belasting: bij de pakketbezorger is de mentale belasting relatief hoger dan bij de postbezorger; deze stijgt bovendien tot waarden boven die van de gemiddelde Nederlandse werknemer (tabel 3.1);
- Overwerk: postbezorgers maken meer overwerkuren dan pakketbezorgers, en dit aantal stijgt bovendien (maar niet meer dan bij de gemiddelde Nederlandse werknemer). Hierbij moet wel worden bedacht dat de postbezorger veel minder uren mag maken dan de gemiddelde Nederlandse werknemer;
- Conflicten met collega's, leiding, enzovoort: pakketbezorgers hebben vaker te maken met conflicten dan postbezorgers; het aantal conflicten stijgt bovendien, al is dit op dit moment niet meer het geval. Desalniettemin is er wel een tegendraadse ontwikkeling waarneembaar in vergelijking met de gemiddelde Nederlandse werknemer (zie tabel 3.1);
- Autonomie: in beide postfuncties is de autonomie relatief laag (bijna 60% heeft een gebrek aan autonomie tegenover zo'n 44% voor de gemiddelde Nederlandse werknemer; zie tabel 3.1).

De gegevens over overwerk worden ook hier gestaafd door andere informatie. Voor de twee postfuncties blijft het aantal overuren beperkt, hoewel ze bij de postbezorgers significant stijgen, tot gemiddeld drie uur per week. In het algemeen hangt overwerk positief samen met het aantal gewerkte uren. Het aantal uren van postbezorgers is echter beperkt tot niet meer dan 21 uur per week. Voor diegenen die dit werk al vele jaren doen, betekent deze maximalisering een belangrijke inperking van hun verdienmogelijkheden. Bijna de helft van de huidige postbezorgers geeft aan ontevreden te zijn met het salaris.

Vooral postbezorgers geven aan veranderingen in technologie te ervaren.<sup>59</sup> Sandd rapporteert op de eigen website hoe technologisch innovatieve codering en nieuwe routingsystemen zoals de SanddApp en GPS-tracking ertoe hebben geleid dat de postbehandeling in de loop der tijd steeds onafhankelijker van werknemers wordt gestuurd.

### *Samenvattend*

In het postbedrijf heeft marktwerking geleid tot een sterke concurrentie. Deze concurrentie is de drijvende kracht achter de werkdrukbeleving van medewerkers. Door de marktwerking is de functie van postbezorger sterk uitgekleeft in termen van taken en arbeidsvoorwaarden. Op dit moment is zelfs de politiek ervan overtuigd dat er niets meer te halen is in de functie van postbezorger.<sup>60</sup> De functie lijkt perspectiefloos geworden en biedt een functiebeoefenaar weinig mogelijkheden om een volwaardig bestaan te realiseren. Hoewel verschillende onderzoeken wijzen op een toenemende werkintensivering voor de postbezorger, gaan de klachten hier vooral over de magere beloning en arbeidsvoorwaarden. Ook voor de pakketbezorgers is het aantal taakeisen toegenomen, al zijn de gerapporteerde taakeisen nog relatief laag in vergelijking met andere functies in de NEA. Opnieuw is het werk erg uitgekleeft en onderhevig aan strakke controle door het management. Met werkintensivering in de vorm van stijgende taakeisen lijkt het in vergelijking met de taakeisen van de gemiddelde Nederlandse werknemer mee te vallen. Wél bieden de functies slechts een beperkte autonomie.

## **5.3 Werkintensivering bij ingenieurs**

Ingenieurs kunnen rekenen op een sterk stijgende belangstelling vanuit het bedrijfsleven en de overheid. Om het tekort aan technische beroepen, waaronder ingenieurs, aan te pakken hebben werkgevers, werknemers, onderwijs en andere stakeholders in 2013 bijvoorbeeld het Techniepact afgesloten. Het Techniepact is erop gericht het aantal bèta-afgestudeerden te vergroten en het aantal technisch geschoolden in de techniek aan het werk te houden. Het beeld dat wordt geschetst, is dat er een groot tekort is aan technisch geschoolden en ingenieurs. Dit tekort zou ook een reden zijn om de huidige populatie ingenieurs extra onder druk te zetten om meer te presteren. Een stijging van de werkintensivering hierdoor ligt mogelijk voor de hand. Een onderzoek van het ROA wijst op de directe gevolgen van personeelstekorten onder ingenieurs in de sector Metalektró.<sup>61</sup> Volgens dit onderzoek geeft 86% van de bedrijven aan dat de werkdruk, als vorm van werkintensivering, onder ingenieurs zou toenemen. In 2017 was dit 82% van de bedrijven. De wijze waarop bedrijven met deze personeelstekorten lijken om te gaan, zijn het bedingen van langere levertijden en de uitbesteding van werk.

---

59

NEA 2016.

60

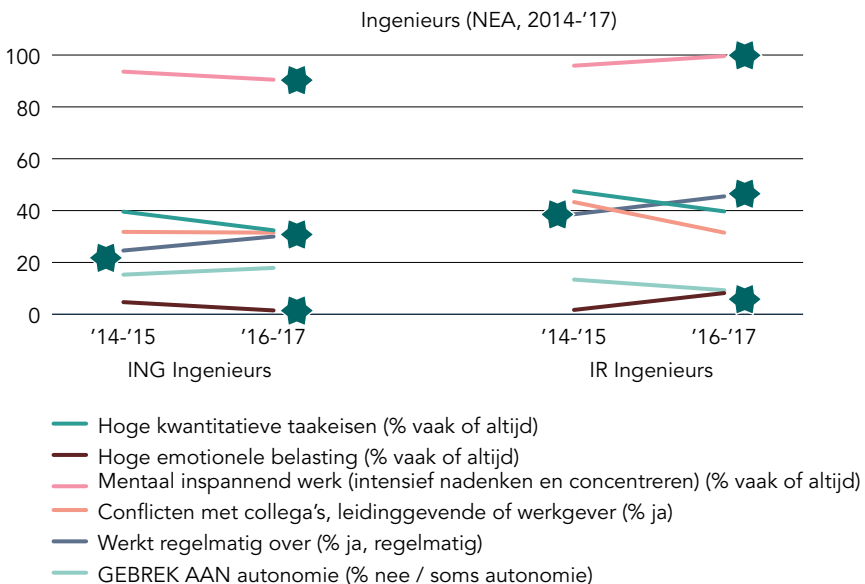
Visser 2018.

61

De Grip 2018; Arbeidsmarktmonitor Metalektró 2018.

De NEA geeft inzicht in de arbeidsomstandigheden van ingenieurs, waaronder de intensivering van werk. Bovendien laat dit bestand het toe om een onderscheid te maken tussen ingenieurs van bachelor-/hbo-niveau (ing-ingenieurs) en van masters-/ universitair niveau (ir-ingenieurs). Verwacht wordt dat beide groepen sterk zullen verschillen in hun werkzaamheden en in de mate waarin ze deze als belastend ervaren. Voor de analyse van de NEA-cijfers hebben we de gegevens over verschillende jaren samengevoegd, om dezelfde redenen als in de voorgaande paragrafen. De NEA-cijfers bevestigen het resultaat van het ROA niet (zie figuur 5.4). Wellicht hebben werkgevers toch meer mogelijkheden om met arbeidsmarkttekorten om te gaan dan alleen de druk op de ingenieurs te verhogen. Figuur 5.4 geeft inzicht in de taakeisen en regel mogelijkheden in het werk van de hbo-opgeleide en de universitair opgeleide ingenieurs.

**Figuur 5.4** Ontwikkeling van indicatoren voor werintensivering bij ingenieurs. N (ing-ingenieurs) = 145 - 207 in 2014/2015 respectievelijk 2016/2017; N (ir-ingenieurs) = 61 - 63 in 2014/2015 respectievelijk 2016/2017).



Bron: NEA 2014-2017 (TNO/CBS).

Noot: Groene ster: significant verschil tussen functies op datum.

Voor de meeste aspecten van het werk van de ingenieurs blijven de cijfers in de periode 2011-2017 stabiel. In figuur 5.4 zijn de volgende trends zichtbaar:

- Kwantitatieve taakeisen: deze blijven stabiel op een gemiddeld niveau (vergeleken met de Nederlandse werknemer);
- Emotionele taakeisen: deze zijn bij beide groepen ingenieurs zeer laag;
- Mentale taakeisen: deze zijn in 2016/2017 het hoogst voor de universitair geschoolde ingenieurs. Hun scores op mentale taakeisen lijken bovendien hoger dan die van de gemiddelde Nederlandse werknemer, al zijn de verschillen niet significant;
- Conflicten met collega's en leiding: op dit vlak zijn er geen verschillen tussen de twee groepen;
- Overwerk: het aantal overuren ligt voor beide groepen ingenieurs hoger dan voor de gemiddelde Nederlandse werknemer, en voor de universitair geschoolde ingenieurs is het aantal nog beduidend hoger dan voor de hbo-ingenieur;
- Autonomie: in beide functies is de autonomie relatief hoog in vergelijking met die in andere beroepen, al ervaren hbo-ingenieurs minder autonomie dan universitair geschoolde ingenieurs.

Opvallend is dat voor beide groepen ingenieurs het aantal overuren aan de hoge kant is in vergelijking met de andere beroepen. Deze overuren blijven wel op een stabiel niveau, terwijl juist een stijgende piekbelasting van de ingenieurs werd verwacht. Ingenieurs met een universitaire achtergrond rapporteren veruit de meeste overuren.

#### *Samenvattend*

Het beeld dat het tekort aan ingenieurs kan leiden tot een hogere druk op deze ingenieurs, lijkt vooral zichtbaar in de mentale belasting bij de universitaire ingenieurs. Er zijn echter geen significante verschillen tussen de twee ingenieursgroepen. De kwantitatieve taakeisen stijgen niet, en deze beroepsgroep heeft relatief veel autonomie in het werk. De ingenieurs lijken meer dan genoeg mogelijkheden te hebben om de intensivering van hun werk in de hand te houden.

Bedrijven lijken te hebben gereageerd op de tekorten aan ingenieurs door personeel internationaal te werven en mogelijk door opdrachten uit te besteden en uit te stellen. Omdat alle bedrijven dezelfde tekorten ervaren, profiteert eigenlijk niemand van het tekort aan ingenieurs. De ingenieurs lijken te ontsnappen aan de intensivering die in andere beroepen wel zichtbaar is.

## 5.4 Werkintensivering in de thuiszorg

Zoals we in de casus over de apothekersbranche al aangaven, zal het beroep op goede zorg de komende jaren alleen maar toenemen. Dit geldt zeker voor de thuiszorg. In deze sector speelt een ‘dubbel’ probleem: enerzijds zal de vraag om thuiszorg vanwege de vergrijzing toenemen, anderzijds zullen de werknemers die deze zorg verlenen langer moeten doorwerken. De thuiszorg is één van de sectoren waarin werknemers langer willen doorwerken (tot gemiddeld 64,4 jaar) dan ze denken te kunnen (tot gemiddeld 61,7 jaar).<sup>62</sup> Tegelijkertijd lijken zich nu al structurele personeelstekorten voor te doen.<sup>63</sup> Het huidige kabinet heeft bovendien aangegeven dat ‘zelfstandig oud worden in de eigen omgeving’ een belangrijke prioriteit is. In dit kader is het programma ‘Langer Thuis’ in het leven geroepen.<sup>64</sup> Het kabinet erkent ook het belang van de thuiszorg hierbij en trekt daarom extra geld uit voor deze zorg, met name voor een kwaliteitsverbetering van de ‘wijkverpleging’ (=thuiszorg).<sup>65</sup> Momenteel werken 1,1 miljoen werknemers in de zorg; dit is 14% van alle werknemers in Nederland.<sup>66</sup> Ruim een derde van hen werkt in de verpleging, de verzorging en de thuiszorg. En als het aan het huidige kabinet ligt, neemt met name de druk op de thuiszorg de komende tijd toe.

In deze paragraaf richten we ons op deze thuiszorg: de zorg dicht bij de patiënt/ cliënt. We kijken enerzijds naar de (wijk)verpleegkundige, die vaak een wat hogere (hbo) opleiding heeft en tegenwoordig vaak een spilfunctie in de wijk vervult dan wel specialistisch is opgeleid. Anderzijds kijken we naar de belangrijke rol van de wijkverzorgende. Deze, veelal mbo-opgeleide, verzorgende voert de minder complexe, verzorgende taken bij de cliënt thuis uit.<sup>67</sup>

### 5.4.1 Ontwikkelingen in de thuiszorg

Thuiszorg was eind 19e eeuw heel gebruikelijk. Aanvankelijk verzorgde de familie de zieke, samen met katholieke en protestante zusters. Met de oprichting van het Groene Kruis ontstond na 1900 een netwerk van lokale

62 Houtman et al. 2017.

63 <https://www.vilans.nl/vilans/media/documents/producten/uitdagingen-en-knelpunten-van-de-wijkverpleging.pdf>, maar zie ook: <https://www.uwv.nl/overuuv/pers/persberichten/2019/tekort-aan-zorgpersoneel-biedt-kansen-voor-werkzoekenden.aspx>

64 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/15/programma-langer-thuis>

65 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2018/06/06/hoofdlijnenakkoord-wijkverpleging-2019-2022>

66 <https://www.uwv.nl/overuuv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/factsheet-zorg-2019.aspx>

67 Voorbeelden van taken die een verzorgende in de thuiszorg uitvoert, zijn: de patiënt of cliënt in zijn of haar thuissituatie ondersteunen bij het uitvoeren van Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen (ADL), voorlichting of instructie geven over preventie, en zelf of met anderen een zorg(leef)plan opstellen, uitvoeren en evalueren.



kruisverenigingen die wijkverplegers opleidden en uitzonden om patiënten thuis te verplegen. Vanaf 1900 waren wijkverplegers de belangrijkste pijlers van de thuiszorg; samen met de huisarts vormden zij de spil van de gezondheidszorg op het platteland en in de stadswijk.<sup>68</sup> Vanaf 1990 zijn de traditionele kruisverenigingen opgegaan in grote thuiszorgorganisaties. Het kruiswerk ging toen samen met de gezinszorg op in de Landelijke Vereniging Thuiszorg (LVT). Tijdens dit traject verloren de wijkverpleegkundigen hun zelfstandige functie. Het draaide niet langer om korte lijnen afgestemd op het herstel van de zieke cliënt, maar deze verpleegkundigen kwamen te werken in logge organisaties met veel personeel en ingewikkelde regelgeving. Het feit dat de overheid meer invloed kreeg op de publieke gezondheidszorg, lag hier mede aan ten grondslag.

De taken van de wijkverpleegsters werden verdeeld over managers, verpleegkundigen, verzorgenden, kraam- en ziekenverzorgenden en thuishulpen. Vanaf de eeuwwisseling (2000) heeft de zorgsector te kampen met sterke bezuinigingen. De maatregelen in dit kader variëren van sluiting van verzorgingstehuizen tot decentralisering van alle beslissingen naar het gemeentelijk niveau. Verzorgingstehuizen waren een vorm van opvang voor ouderen en andere mensen met enige beperking. Mensen die nog geen echte ‘verpleging’ behoeften, maar toch niet meer goed in staat waren om zelfstandig te wonen. Hun zorg is sindsdien ook de verantwoordelijkheid van de thuiszorg. De Wet Maatschappelijk Ondersteuning (WMO; 2007) zorgde er vervolgens voor dat de huishoudelijke hulp uit het zorgverzekeringspakket verdween. Gemeenten sloten vanaf dat moment contracten met (thuiszorg)instellingen en bepaalden hoeveel hulp zij mogen vergoeden en aan wie.

Niet alleen veranderde de context waarin medewerkers van de thuiszorg dienden te werken voortdurend, ook hadden zij veel last van het toegenomen aantal administratieve taken en registraties. Ook nu nog moet een thuiszorgmedewerker elke activiteit die hij of zij uitvoert, registreren. Thuiszorgmedewerkers ervaren deze registratiedruk als een gebrek aan vertrouwen in hun professionele deskundigheid om te kunnen beoordelen wat voor hulp zij een cliënt moeten bieden en hoe zij dit doen. Het aantal zzp'ers in de zorg neemt toe,<sup>69</sup> vooral in de grote steden. De schaarste aan zorgpersoneel is nu (anno 2019) zo groot dat zzp'ers hun tarief gerust kunnen opschroeven.

---

68  
69

<https://www.fni.nl/verplegen-in-de-thuiszorg>

<https://www.ad.nl/ad-werkt/zorgpersoneel-gaat-steeds-vaker-als-zelfstandige-aan-de-slag-a17a978d/>

Sinds enkele jaren kent de thuiszorg weer een opleving. Rond 2006 kwamen in de wijkverpleging zelforganiserende teams op, waardoor de vraag naar wijkverpleging in haar oude vorm weer toenam.<sup>70</sup> De (vaak hoger opgeleide) wijkverpleegkundige functioneert hierbij steeds meer als verbindende schakel tussen de mensen die zorg nodig hebben en de zorgaanbieders binnen de domeinen zorg, wonen en welzijn. De aandacht die het kabinet heeft voor de thuiszorg (tegenwoordig weer vaak aangeduid als ‘wijkverpleging’) en de investeringen hierin, sluiten nauw aan bij deze ontwikkeling.

Tegelijkertijd vraagt de toekomst om een andere invulling van de thuiszorg. Er is behoefte aan werken in zelfsturende teams, die samenwerken met cliënt en huisarts. Hiernaast is er een steeds grotere rol weggelegd voor de technologie, bijvoorbeeld de domotica. Domotica maakt het mogelijk om elektronica en huisnetwerken toe te passen om de processen in en om de woning te automatiseren. Op deze manier kunnen verpleegkundigen en verzorgenden onder andere op afstand een oogje in het zeil houden. Hiernaast doen robots hun intrede in de (thuis)zorg, bijvoorbeeld om de zorgprofessionals te ondersteunen, cliënten gezelschap te houden of hen eraan te herinneren dat ze hun medicijnen moeten innemen. In de toekomst zal het belang van deze aan e-health gerelateerde ontwikkelingen enorm toenemen. Onder andere in de thuiszorg. Dit vraagt dus nieuwe vaardigheden van de huidige groep thuiszorgmedewerkers.

Een belangrijk knelpunt in de thuiszorg is en blijft echter de behoefte aan personeel. Het UWV geeft aan dat er in 2018 ruim 130.000 vacatures in de zorg zijn en dat dit in 2019 naar verwachting stijgt naar 140.000. Een belangrijk deel van deze zorgvacatures betreft de thuiszorg. Berichten over hoge werkdruk en werkintensivering in de zorg lijken echter potentiële nieuwe medewerkers af te schrikken.<sup>71</sup>

#### 5.4.2 Intensivering in de thuiszorg

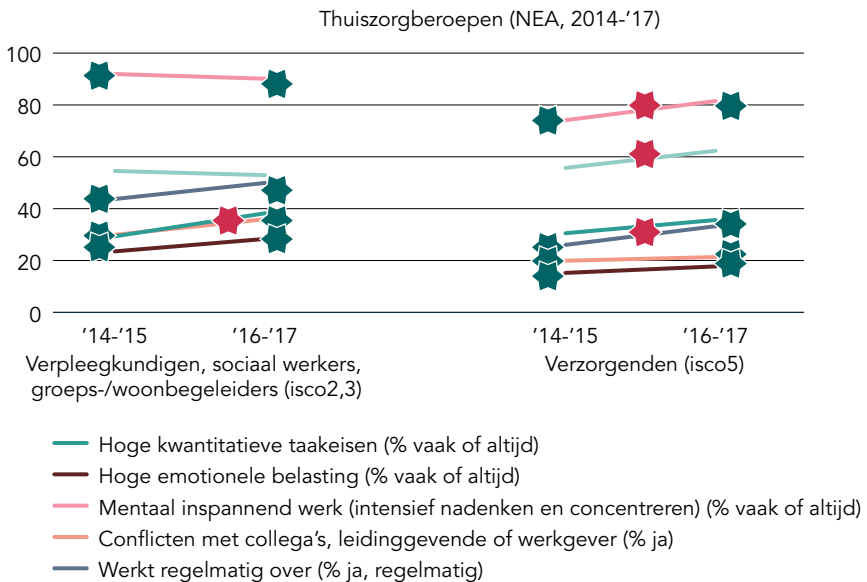
In de thuiszorg werken verschillende functiegroepen naast elkaar: de (hoger opgeleide) wijkverpleegkundige en de (lager opgeleide) wijkverzorgende. De laatste jaren heeft vooral de wijkverpleegkundige duidelijk een centrale rol gekregen. Op basis van de NEA vergelijken we in deze paragraaf de twee functiegroepen met elkaar. In figuur 5.5 geven we de ontwikkelingen weer van verschillende indicatoren voor werkintensivering bij verpleegkundigen en verzorgenden in de thuiszorg.<sup>72</sup>

70 <https://www.vilans.nl/vilans/media/documents/producten/uitdagingen-en-knelpunten-van-de-wijkverpleging.pdf>

71 <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/zorg-schreeuwt-om-personeel-maar-hoge-werkdruk-jaagt-verpleegkundigen-weg/>

72 De NEA maakt bij werknemers in de thuiszorg een onderscheid naar het beroepsniveau van de functie (standaardberoepenclassificatie/isco-niveaus 1 tot en met 9), namelijk de groep verpleegkundigen e.d. (isco 2 en 3) en de groep verzorgenden (isco 5).

**Figuur 5.5** Ontwikkeling van indicatoren voor werkdensivering bij wijkverpleegkundigen (N = 362-404 in 2014/2015 respectievelijk 2016/2017) en wijkverzorgenden (N = 653-567 in 2014/2015 respectievelijk 2016/2017).



Bron: NEA 2014-1017 (TNO/CBS).

Noot: Groene ster: significant verschil tussen functies op datum; rode ster = significant verschillend binnen de beroepsgroep.

Uit de NEA blijkt dat werknemers in de thuiszorg vinden dat in de periode van 2007 tot 2017 een aantal eisen significant is gestegen. De verpleegkundigen rapporteren vooral een toename van de kwantitatieve taakeisen, verzorgenden een toename van de mentale belasting in het werk, een toename van overwerk en een gebrek aan autonomie. Deze ontwikkelingen geven aan dat voor zowel verpleegkundigen als verzorgenden in de thuiszorg de taakeisen in het werk inderdaad zijn toegenomen, maar dat het type taakeisen dat stijgt voor beide functiegroepen verschilt. Hierbij valt op dat verzorgenden aangeven steeds minder regelmogelijkheden te hebben. Dit betekent dat de toenemende taakeisen bij verzorgenden waarschijnlijk een wat grotere impact hebben dan bij verpleegkundigen. De conflicten op het werk blijven in deze periode stabiel (ca. een op de vijf verzorgenden en een op de drie verpleegkundigen in de thuiszorg geven aan het afgelopen jaar met één of meer langlopende conflicten te maken te hebben gehad).

Verpleegkundigen rapporteren – in 2016/2017 – gemiddeld meer kwantitatieve taakeisen, meer emotioneel belastend en mentaal inspannend werk, meer conflicten op het werk alsook meer overwerk dan verzorgenden. Verzorgenden rapporteren daarentegen gemiddeld meer gebrek aan autonomie. De scores van vooral verzorgenden op gebrek aan autonomie liggen beduidend hoger dan die van de gemiddelde Nederlandse werknemer (zie ook tabel 3.1).

### *Samenvattend*

Werknemers in de thuiszorg vormen een belangrijke beroepsgroep, die ook in de toekomst een belangrijke taak zal hebben in de Nederlandse samenleving. De thuiszorg heeft in de afgelopen decennia veel veranderingen ondergaan. Berichten dat het er in de zorg slecht voor staat met de kwaliteit van het werk, inclusief de werkintensivering, lijken mede een reden waarom potentiële werknemers terughoudend zijn om in deze sector te gaan werken. Op basis van de huidige stand van zaken kunnen we concluderen dat werknemers in de thuiszorg een meer dan gemiddelde intensivering van hun werk ervaren, en dat voor zowel verpleegkundigen als verzorgenden in de thuiszorg enkele taakeisen stijgen. Beide groepen thuiszorgmedewerkers scoren dus hoog op de intensivering van het werk, al kent deze intensivering voor de twee groepen een wat ander profiel. Verzorgenden in de thuiszorg hebben bovendien relatief weinig regelmogelijkheden. Het risico op stress- of spanningsgerelateerde klachten is voor deze laatste groep duidelijk verhoogd.

## **5.5 Starters op de arbeidsmarkt: de rol van leeftijd en type contract**

De Nederlandse arbeidsmarkt kampt al jaren met vergrijzing en ontgroening. Om deze reden is het extra van belang dat jonge werknemers aan het werk komen en blijven. De media schetsen echter het beeld dat jongeren een risicogroep zijn voor burn-out en dat het risico hierop wellicht mede wordt veroorzaakt door de hoge eisen die hun werk stelt. Maar de situatie is complexer dan de media vaak suggereren. Allereerst lijken burn-outklachten en de verklaring hiervan te verschillen voor hoger en lager opgeleide werknemers.<sup>73</sup> Verder is het aantal flexibele contracten sterk gestegen, van 19% in 2007 naar 27% in 2017. Vooral jongeren hebben hiermee te maken. Bovendien zijn er opvallende verschillen in burn-outklachten naar contracttype.<sup>74</sup> We bekijken hier in welke mate jongeren te maken hebben met werkintensivering en in hoeverre dit probleem samenhangt met het type contract dat zij hebben.

73

Houtman en De Vroome 2015.

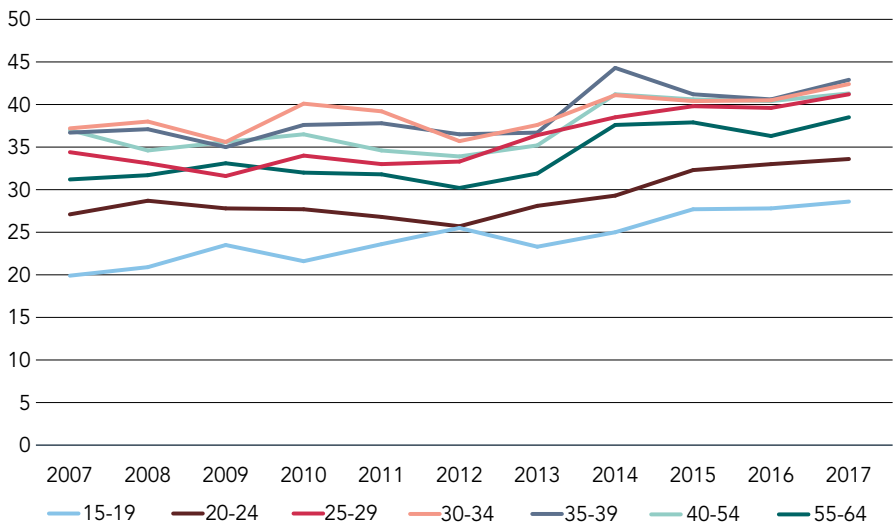
74

Houtman et al. 2019.

### 5.5.1 Werkintensivering en leeftijd van werknemers

De NEA biedt de mogelijkheid te onderzoeken wat de relatie is tussen de leeftijd van werknemers en de intensivering van werk. Bij de hieronder gepresenteerde analyses is het van belang op te merken dat hoger opgeleiden gemiddeld pas na hun 22ste levensjaar de arbeidsmarkt betreden. In figuur 5.6 is dan ook te zien dat het percentage werknemers dat vaak of altijd hoge kwantitatieve taakeisen rapporteert, in de jongste twee groepen (15-19 en 20-24 jaar) beduidend lager is. De groep van 25-34 jaar geeft aan vanaf 2014 de hoogste taakeisen te hebben. Het percentage werknemers met hoge kwantitatieve taakeisen in het werk is in alle leeftijdsgroepen gestegen.

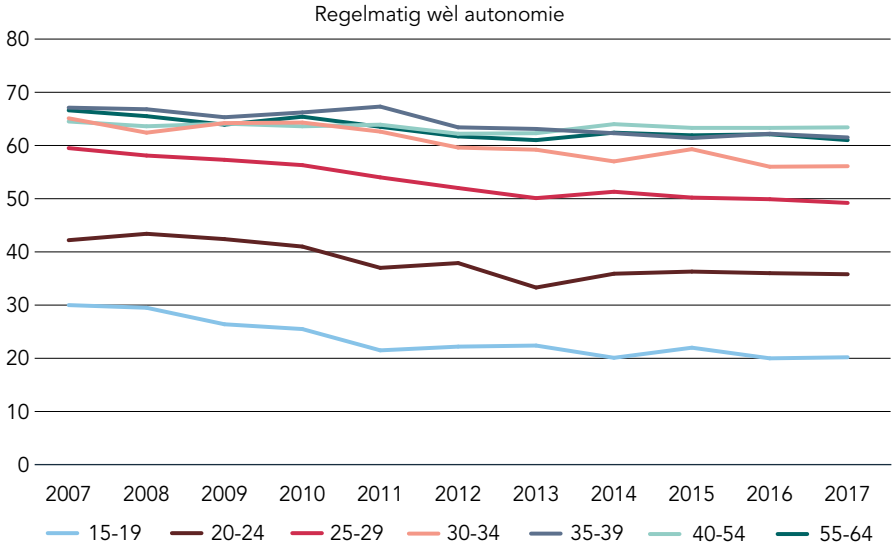
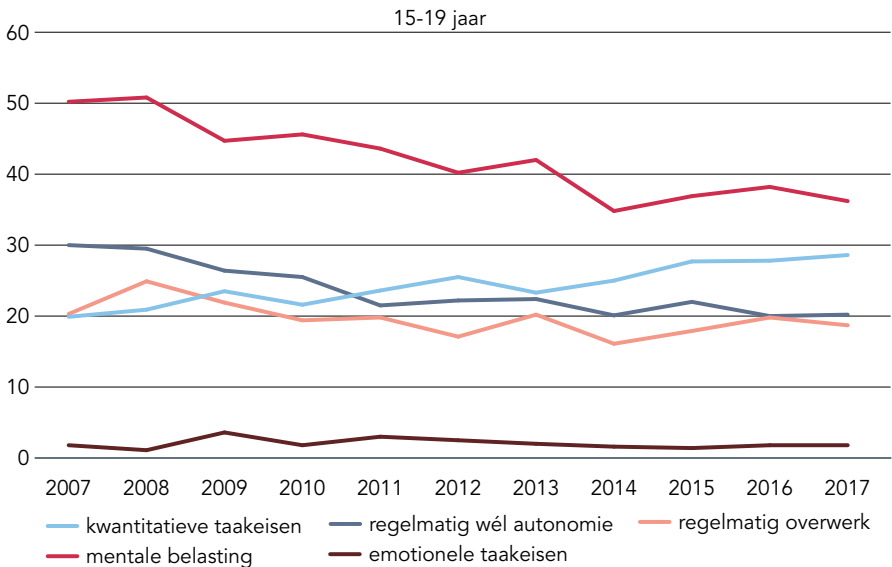
**Figuur 5.6** Veranderingen in kwantitatieve taakeisen naar leeftijdsgroep.



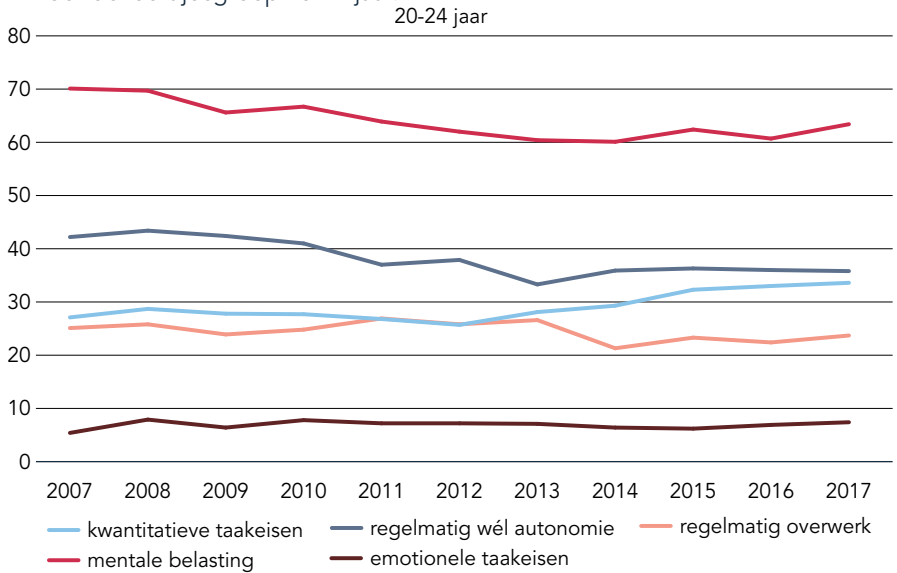
Bron: NEA 2007-2017 (TNO/CBS).

Werknemers in de leeftijdsgroep van 15-19 jaar hebben veruit de laagste taakeisen (zowel emotionele als mentale taakeisen, conflicten in het werk en overwerk; de laatste twee risico's doen zich met name voor sinds 2013). Over het algemeen zien we een stijging van de emotionele taakeisen; alleen de jongste groep van 15-19 jaar heeft hiermee niet te maken. De stijging is het grootst voor de leeftijdsgroep van 25-29 jaar.

De mentale inspanningseisen zijn stabiel in alle leeftijdsgroepen, met uitzondering van de leeftijdsgroep van 15-24 jaar. Het ervaren van minstens één kort- of langdurend conflict op het werk daalt in alle groepen. Het regelmatig overwerken fluctueert iets, maar levert geen grote verschillen op tussen de leeftijdsgroepen en ook niet over de tijd.

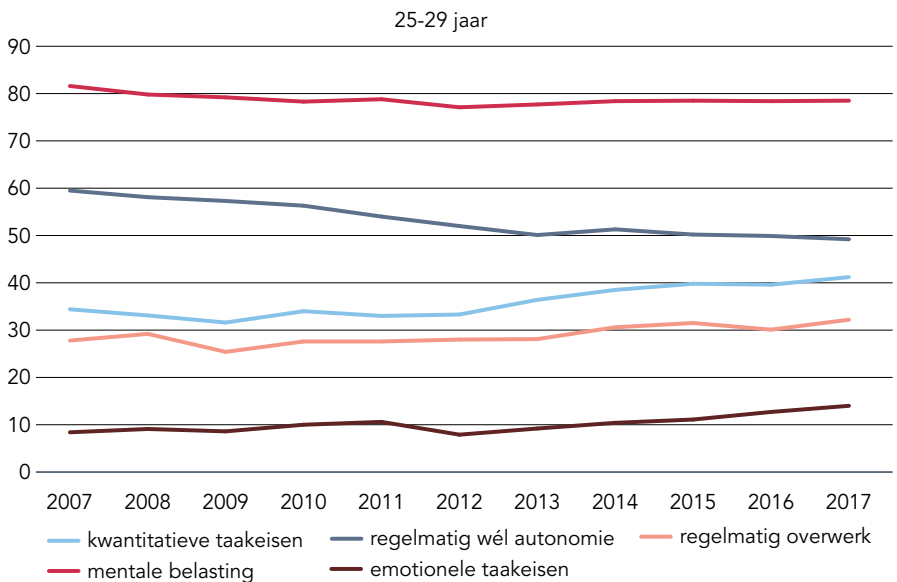
**Figuur 5.7** Ontwikkelingen in autonomie naar leeftijdsgroep.**Figuur 5.8** Ontwikkelingen van taakeisen en autonomie voor de leeftijdsgroep 15-19 jaar.

**Figuur 5.9** Ontwikkelingen van taakeisen en autonomie voor de leeftijdsgroep 20-24 jaar.



Bron: NEA (TNO/CBS).

**Figuur 5.10** Ontwikkelingen van taakeisen en autonomie voor de leeftijdsgroep 24-29 jaar.



Bron: NEA (TNO/CBS).

Tussen de leeftijdsgroepen bestaan grote verschillen in autonomie; deze is bijvoorbeeld beduidend lager voor de werknemers van 15-24 jaar (zie figuur 5.7). Dit hangt samen met de dominantie in deze leeftijdsgroepen van lager opgeleide werknemers. Over de periode van 2007 tot 2017 daalt de autonomie in alle leeftijdsgroepen.

Ten aanzien van de sociale steun van de leiding en collega's lopen de leeftijdsgroepen weinig uiteen. Dit geldt ook voor de veranderingen met betrekking tot de sociale steun over de tijd (zowel leiding als van collega's). In de figuren 5.8, 5.9 en 5.10 zetten we voor de leeftijdsgroepen van 15-29 jaar de trends op een rij voor de belangrijkste aspecten van taakeisen en autonomie.

#### *Samenvattend*

De jongeren van 25-29 jaar scoren hoog op diverse taakeisen of hebben te maken met een stijging die groter is dan bij de andere leeftijdsgroepen. Het is vooral de combinatie van stijgende taakeisen en dalende autonomie die de jongere werknemers parten speelt. In deze zin hebben jongeren op de Nederlandse arbeidsmarkt duidelijk te maken met werkintensivering. Een volgende vraag is dan in welke mate de verschillende contractvormen een drijvende kracht zijn achter deze werkintensivering.

#### 5.5.2 Werkintensivering onder jongeren naar contracttype

In de periode 2007-2017 zijn banen met een vast contract steeds vaker veranderd in banen met een flexibel contract. Vooral jongeren hebben hiermee te maken. We beperken ons in deze paragraaf tot jongeren onder de 30 jaar. Naast medewerkers met een vast contract onderscheiden we medewerkers met een tijdelijk contract, met een uitzendcontract en met een inval- of oproepcontract (ook vaak o-urencontract genoemd). In 2017 is het vaste contract overigens nog steeds het meest gangbaar onder de jongere werknemer. Het CBS (op basis van de Enquête Beroepsbevolking, EBB) kwam in 2017 met een percentage van 73% vaste contracten,<sup>75</sup> de NEA 2017 komt 1 procentpunt hoger uit, namelijk 74%. De flexibele schil in de NEA 2017 is dus 26%. In tabel 5.1 staat de verdeling weergegeven van de drie leeftijdsgroepen tot 30 jaar naar type contract. Van al diegenen die een vast contract hebben, is 14% 30 jaar of jonger (terwijl in totaal een kwart van alle werknemers jonger is dan 30 jaar; tabel 5.1). In 2017 is onder werknemers tot 30 jaar het inval- en oproepcontract het meest voorkomende flexibele contract, gevolgd door het tijdelijke contract en het uitzendcontract.

75

De hier gehanteerde verdeling is gebaseerd op de NEA 2017. Deze cijfers kunnen licht afwijken van de percentages die het CBS voor 2017 hanteert. Het CBS hanteert voor schattingen van arbeidsmarktgegevens de EBB. We gebruiken hier de NEA-cijfers omdat we de overige gegevens over intensivering ook op basis van de NEA presenteren.



**Tabel 5.1** Procentuele verdeling van de drie leeftijdsgroepen tot 30 jaar naar type contract. In deze tabel zijn kolompercentages weergegeven.

Type contract					
	vast	tijdelijk	uitzendkracht	invaloproep	totaal
15-19	2	25	5	38	8
20-24	4	17	19	26	8
25-29	9	14	16	8	10
subtotaal 15-29	14	56	40	71	25
kolom percentages totaal	100	100	100	100	100

Bron: NEA 2017 (TNO/CBS).

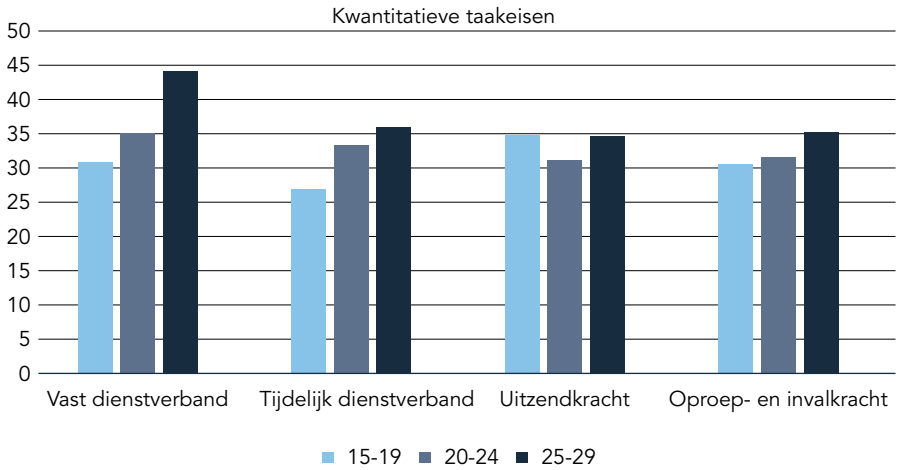
Noot: Deze subtotaal tellen soms niet helemaal op tot de som van de percentages per gemiddelde per vijf jaar in verband met de afronding van de percentages.

Hoe verschillen de indicatoren voor werkkintensivering zich bij de groepen met verschillende contractvormen met het toenemen van de leeftijd? Uit figuur 5.11 blijkt dat de kwantitatieve taakeisen het hoogst zijn voor de groep starters met een vast contract. Vooral binnen de leeftijdsgroep 25-29 jaar rapporteren werknemers in vaste dienst de hoogste kwantitatieve taakeisen. Deze zijn ook hoger dan die voor alle werknemers tot 30 jaar, zowel met een vast als met een flexibel contract.

Kijken we naar de ontwikkelingen over 2007 tot 2017, dan stijgen bij alle leeftijdsgroepen en bij alle contractvormen de kwantitatieve taakeisen. De andere taakeisen, zoals emotionele en mentale taakeisen, conflicten in werk en overwerk, nemen veelal toe met de leeftijd. Het is de medewerker in vaste dienst die de hoogste eisen rapporteert. De flexibele werknemers doen dit veel minder of niet. Bij hen daalt zelfs de mentale belasting van het werk in de tijd, met name bij de tijdelijke werknemers tot 25 jaar.

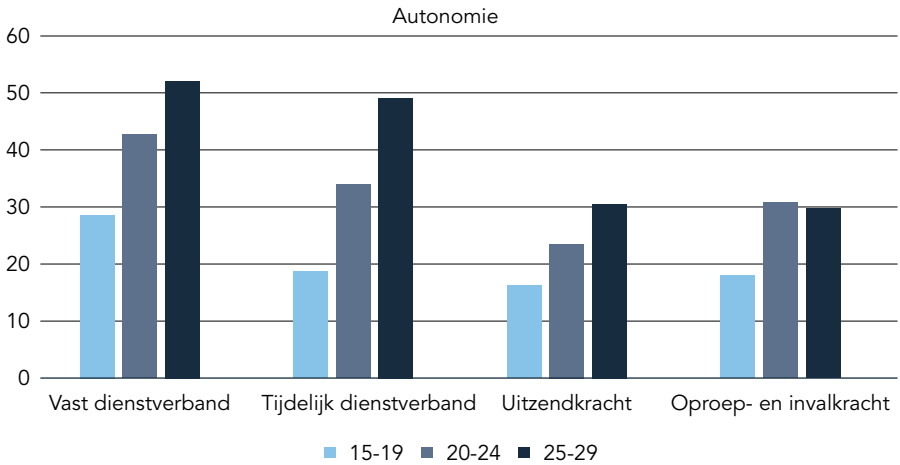
Figuur 5.12 laat voor de verschillende leeftijdsgroepen tot 30 jaar en voor de verschillende contractvormen zien hoe de autonomie van werknemers varieert. Vaste medewerkers ervaren de meeste autonomie. Bij werknemers met een tijdelijk contract is de relatie tussen leeftijd en autonomie zwakker, bij uitzendkrachten is deze relatie nog zwakker en bij de oproep- en invalkrachten vanaf 20 jaar is deze geheel afwezig. Voor alle onderscheiden leeftijdsgroepen en contracttypen daalt de autonomie in de tijd. Ondanks de dalende autonomie springen de jongere werknemers in vaste dienst er het beste uit; bij hen daalt de autonomie het minst.

**Figuur 5.11** Verschillen in kwantitatieve taakeisen van werknemers van 15-30 jaar, uitgesplitst naar contracttype.



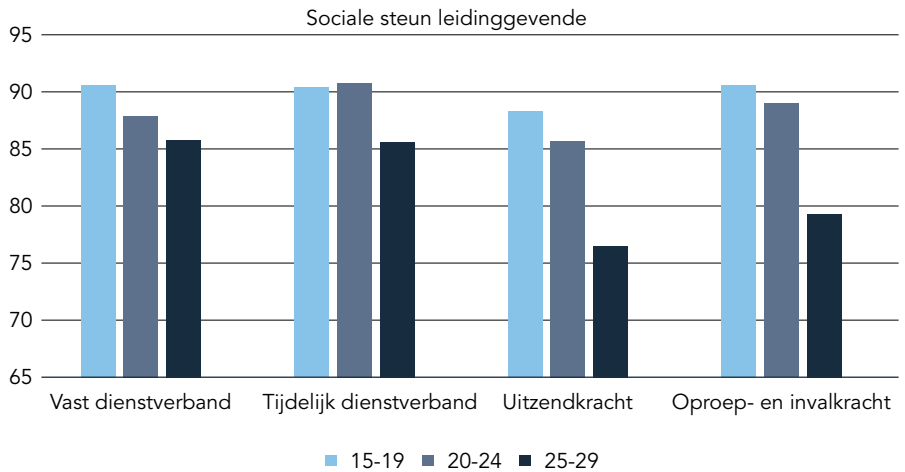
Bron: NEA 2007-2017 (TNO/CBS).

**Figuur 5.12** Verschillen in autonomie van werknemers van 15-30 jaar, uitgesplitst naar contracttype.



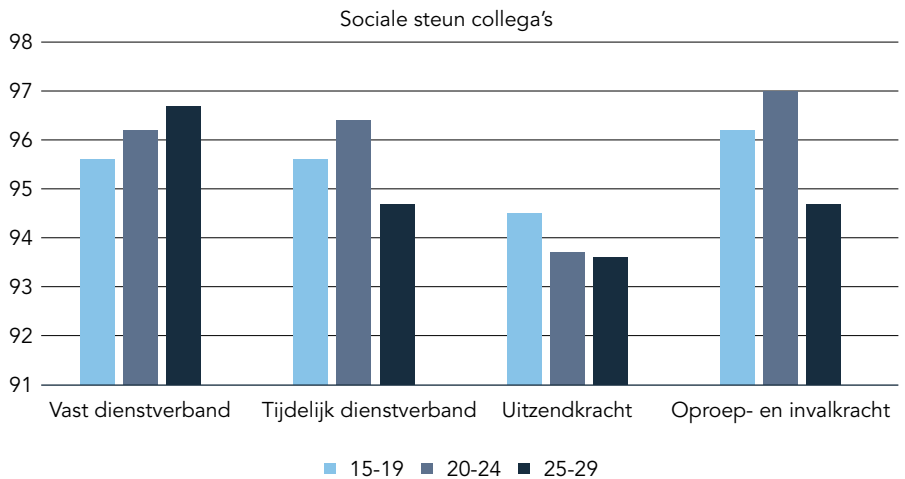
Bron: NEA 2017 (TNO/CBS).

**Figuur 5.13** Verschillen in sociale steun van leidinggevenden bij werknemers van 15-30 jaar, uitgesplitst naar contracttype.



Bron: NEA 2017 (TNO/CBS).

**Figuur 5.14** Verschillen in sociale steun van collega's bij werknemers van 15-30 jaar, uitgesplitst naar contracttype.



Bron: NEA 2017 (TNO/CBS).

Bij de andere regelmogelijkheden scoort de sociale steun van leidinggevend en van collega's hoog, ongeacht de leeftijdsgroep en het type contract (figuur 5.13). Wel is het percentage mensen van 25 jaar en ouder dat werkt als uitzendkracht of als inval- en oproepkracht, wat minder positief over de sociale steun van de leidinggevende.

Figuur 5.14 laat de verschillen zien tussen leeftijdsgroepen en contracttypes als het gaat om de sociale steun door collega's. Werknemers met een vast contract geven met het stijgen van de leeftijd (tot 30 jaar) aan dat de sociale steun van collega's toeneemt. Daarentegen zegt de uitzendkracht relatief weinig sociale steun van collega's te ondervinden, en deze steun neemt ook af naarmate deze uitzendkrachten ouder zijn. Ook bij de andere flexkrachten is de ervaren sociale steun lager bij de groep van 25-30 jaar.

#### *Samenvattend*

Relatief weinig jonge werknemers tot 30 jaar (slechts 14%) hebben een vast contract. Werknemers met een vast contract hebben veel vaker te maken met werkintensivering in de vorm van hoge taakeisen. Bovendien nemen deze eisen in het algemeen toe met het stijgen van de leeftijd tot 30 jaar. Hiertegenover staat dat deze werknemers een grotere mate van autonomie ervaren, zodat ze beter met de taakeisen kunnen omgaan. Deze autonomie is het minst gedaald onder medewerkers tot 30 jaar die een vast contract hebben.

Bij jongeren met een flexibel contract, en dan met name onder op- en afroepkrachten en uitzendkrachten, stegen de taakeisen juist niet. Zij lopen vooral aan tegen geringere regelmogelijkheden; vooral de autonomie (vanaf de leeftijd van 25 jaar) en de steun van de leidinggevende en collega's zijn lager dan die bij vaste medewerkers en werknemers met een tijdelijk contract. De combinatie van deze (psychosociale) risico's maakt dat de groep van flexwerkers niet zozeer een risicogroep is voor werkintensivering, maar door een gebrek aan regelmogelijkheden wel degelijk een verhoogd risico heeft op aan werkstress gerelateerde gezondheidsproblemen.

## **5.6 Lessen uit de verdiepingsstudies**

Voor de verschillende beroepen is een groot aantal werkdrukonderzoeken uitgevoerd waarbij intensivering, geoperationaliseerd als toegenomen taakeisen, een van de aandachtspunten was. De methoden om werkdruk en taakeisen te meten verschillen van onderzoek tot onderzoek. De beoordeling van werkdruk en intensivering verschilt voor sommige beroepen ook in de tijd. Het beeld dat marktwerking, concurrentie, flexibilisering en arbeidsmarkttekorten leiden tot een intensivering in de vorm van stijgende taakeisen, komt naar voren bij enkele van de onderzochte beroepen, maar het beeld is genuanceerd en divers. De NEA blijkt in deze discussies een belangrijk hulpmiddel, ondanks het feit dat het

aantal respondenten in de jaarlijkse onderzoeken voor sommige beroepen en groepen soms aan de lage kant is. Op basis van sectorliteratuur en de NEA kunnen we vaststellen dat de ontwikkelingen op het gebied van werkintensivering soms meer te maken hebben met verschillen in functies of tussen functies, alsook met sectorspecifieke ontwikkelingen. Zo is in de apothekersbranche, in het postbedrijf en in de thuiszorg de arbeidsdeling toegenomen. In de apothekersbranche is het beeld dat de apothekersassistent onder druk is komen te staan, onder andere doordat zij meer contacten hebben met de patiënten. De intensivering is hier echter niet ontstaan door stijgende taakeisen, maar eerder door een afnemende autonomie.

In de postsector heeft de marktwerking geleid tot een sterke concurrentie tussen het oude postbedrijf en de nieuwe spelers. Na 20 jaar concurrentie moet de overheid nu vaststellen dat er geen ruimte meer lijkt te zijn voor meer efficiëntie. In het postbedrijf is vooral de functie van postbezorger in grote mate uitgekleed. Hier speelt intensivering niet zo'n grote rol; de klachten hangen vooral samen met het perspectiefloze karakter van de functie. Voor pakketbezorgers lijkt intensivering meer aan de orde, al is hier alleen aantoonbaar dat de mentale inspanningseisen van het werk zijn toegenomen.

De marktwerking in de thuiszorg, in de vorm van meer concurrentie, lijkt – zeker de laatste jaren – niet de motor te zijn achter de werkintensivering. Integendeel, hier blijft de overheid een grote greep houden op de zorg. Door allerlei maatregelen zorgt zij er zelfs (onbedoeld) voor dat de taakeisen toenemen. Nu in de thuiszorg recentelijk functies en rollen sterk zijn veranderd, rapporteren verpleegkundigen in de thuiszorg wel degelijk stijgende kwantitatieve taakeisen. Deze stijging gaat overigens gepaard met een ruime mate van autonomie in het werk. Verzorgenden rapporteren daarentegen niet zozeer een stijging van de kwantitatieve taakeisen, maar wel een stijgende mentale inspanning, meer overwerk en een dalende autonomie. Intensivering heeft bij de verschillende functiegroepen dus een ander profiel, met een ander perspectief op gerelateerde gezondheidsrisico's.

In de hierboven beschreven verdiepingsstudies hebben we de beroepen hier en daar vergeleken met de 'gemiddelde Nederlandse werknemer'; we verwezen hierbij naar tabel 3.1. In deze paragraaf doen we dit 'integraal', zoals we dat eerder in de figuren 3.1 en 3.2 deden. We doen dit zowel voor de smalle definitie van werkintensivering (kwantitatieve taakeisen en regel mogelijkheden zoals autonomie) als voor de brede definitie (verschillende taakeisen, inclusief emotionele en mentale taakeisen, conflicten en overwerk, en meer regel mogelijkheden zoals sociale steun van leiding en collega's).

Uit figuur 5.15 blijkt dat binnen de smalle definitie alleen de apothekersassistenten in het 'spanningsvolle' kwadrant terecht komen. De apothekers, de universitair geschoolde ingenieurs en de verpleegkundigen in de thuiszorg vallen in het kwadrant van het 'uitdagende werk', terwijl de hbo-geschoolde ingenieur in het 'weinig spannende' kwadrant terecht komt. De post- en pakketbezorgers en de (mbo-geschoolde) verzorgenden uit de thuiszorg vallen bij deze smalle definitie in het 'weinig uitdagende' kwadrant.

**Figuur 5.15** Plot van de beroepen waarop een verdieping heeft plaatsgevonden naar de hoogte van kwantitatieve taakeisen (smalle definitie van intensivering, zie horizontale as), afgezet tegen de mate van autonomie (verticale as).

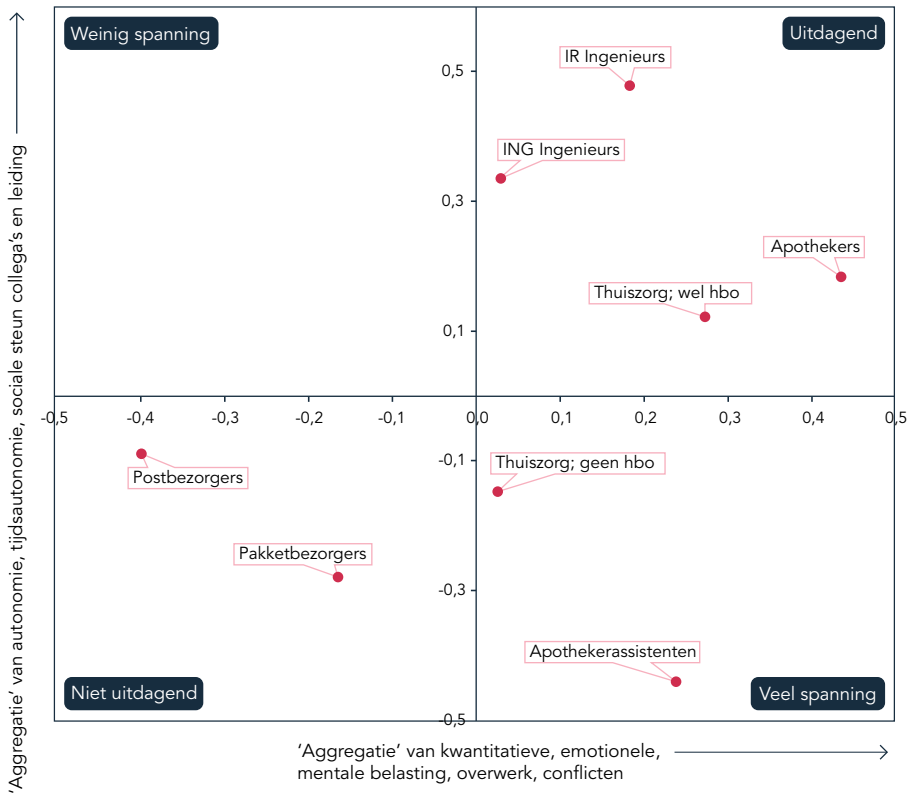


Bron: NEA 2014-2018 (TNO/CBS).

Noot: De geaggregeerde taakeisen en geaggregeerde regelmogelijkheden zijn geplott nadat de afzonderlijke schalen zijn gestandaardiseerd naar Z, met een gemiddelde van '0' (= de gemiddelde Nederlandse werknemer) en een spreiding van '-1' tot '1'.

Hanteren we de brede definitie van intensivering, en houden we dus rekening met meerdere taakeisen in het werk én met sociale steun als regelbaarheid, dan verandert het beeld voor een aantal van de functies enigszins (figuur 5.16). We zien dan de (mbo-geschoolde) verzorgenden uit de thuiszorg opschuiven naar het kwadrant met ‘veel spanning’. Dit is wellicht het gevolg van de relatief hoge score op de dimensie ‘mentaal belastend werk’ (zie ook figuur 5.5). Ook de hbo-geschoolde ingenieurs schuiven op, en wel naar het kwadrant met ‘uitdagend werk’. Voor de overige functiegroepen verandert de positionering niet van kwadrant.

**Figuur 5.16** Plot van de beroepen waarop een verdieping heeft plaatsgevonden naar de hoogte van taakeisen in brede zin, dus inclusief emotionele en mentale taakeisen, conflicten en overwerk (zie horizontale as), afgezet tegen de mate van regelbaarheden als autonomie en sociale steun (verticale as).



Bron: NEA 2014-2018 (TNO/CBS).

Noot: De geaggregeerde taakeisen en geaggregeerde regelbaarheden zijn geplotted nadat de afzonderlijke schalen zijn gestandaardiseerd naar Z, met een gemiddelde van '0' (= de gemiddelde Nederlandse werknemer) en een spreiding van '-1' tot '1'.

Jongeren zijn een specifieke risicogroep voor de intensivering van werk. We hebben nog niet helemaal de vinger achter de juiste verklaring hiervoor (mogelijk gaat het om 'combinatiestress' of om de hoge verwachtingen die vooral hoger opgeleide jongeren hebben). De jongste groepen werknemers (tot 25 jaar) hebben te maken met lage taakeisen en met een toenemend gebrek aan regelmogelijkheden. De groep van 25-29 jaar heeft daarentegen wél te maken met stijgende (en hoge) kwantitatieve en emotionele taakeisen en met een relatief hoge, maar afnemende autonomie. Het zijn niet zozeer de flexibele contracten die de oorzaak zijn van hoge of toenemende taakeisen bij jongeren, maar eerder de lage taakeisen in combinatie met een geringe en afnemende autonomie.

Het beheersen van de werkdruk is geen eenvoudige en rechtlijnige taak. Steeds andere factoren zorgen voor werkintensivering en deze variëren ook per beroep. Arbeidsdeling is zelfs geen functiegegeven, maar een organisatorisch gegeven. Toch kan het terugdringen van arbeidsdeling helpen om de intensivering te beheersen, maar dan moet een organisatie zich er wel bewust van zijn dat dit probleem speelt. Zowel de taakeisen als de regelmogelijkheden op organisatie-niveau als de technologie bieden mogelijkheden om ongunstige ontwikkelingen aan te pakken. Hierop komen we terug in hoofdstuk 7.



## 6. Verkenning 4: 'Werkbaarheid' in Vlaanderen

In de theorievorming over de intensivering van werk zijn er verschillende modellen die verklaren hoe intensivering ontstaat en die hiermee aanknopingspunten bieden voor de aanpak ervan. In de huidige analyse kijken we steeds hoe functies zich op bepaalde kenmerken van intensivering verhouden tot de gemiddelde Nederlandse werknemer. De groepen die negatief afwijken van het gemiddelde, vormen een risicogroep. Preventie zou zich in ieder geval op deze risicogroepen moeten richten. Wat kunnen we in dit opzicht leren van ervaringen op dit gebied in het buitenland?

### 6.1 Enkele Vlaamse inzichten in intensivering

In Vlaanderen is de intensivering van werk al langere tijd een belangrijk discussiepunt. De sociale partners streven er naar een betere kwaliteit van werk, inclusief een afname van de werkintensivering. De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) heeft onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijkheid om uit het geheel van instrumenten voor het meten van de kwaliteit van werk, beleidsindicatoren af te leiden voor deze kwaliteit.<sup>76</sup> Hoewel intensivering van werk hier in belangrijke mate onderdeel van uit maakt, is de discussie over de kwaliteit van werk, of de 'werkbaarheid van werk' zoals dit in Vlaanderen wordt genoemd, nadrukkelijk breder. Uiteindelijk hebben de Vlaamse sociale partners gekozen voor een Nederlands meetinstrument: de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Hieraan hebben ze onderzoek gekoppeld om beleidsindicatoren vast te stellen voor de ontwikkeling van de kwaliteit van werk. De uitkomsten van de VBBA zijn de sociale partners vervolgens gaan gebruiken als basis voor het afsluiten van sociale akkoorden over 'de werkbaarheid van werk'. Elke vier jaar wordt de 'werkbaarheidsindex' berekend en deze is richtinggevend voor nieuwe beleidsafspraken. In 2016 is bijvoorbeeld op basis van de werkbaarheidsindex vastgesteld dat de signalen opnieuw de verkeerde kant op gingen. Dit nadat de werkbaarheid van werk jarenlang was toegenomen. Vlaanderen moest dus in actie komen om deze index te verbeteren. Voor onze discussie over de intensivering van werk is het denkproces over de 'werkbaarheid van werk' in Vlaanderen uitermate interessant.

---

76

We citeren hier vooral uit drie studies: Bourdeaud'hui, Janssens en Vanderhaeghe 2004; Janssens 2015; Bourdeaud'hui, Janssens en Vanderhaeghe 2018.

## 6.2 Kengetallen voor intensivering en autonomie

De SERV wilde de VBBA gebruiken om te komen tot kengetallen voor de kwaliteit van werk, inclusief de intensivering ervan. Aan de hand van deze vragenlijst hebben de Vlaamse onderzoekers indicatoren ontwikkeld voor taakeisen, regelmogelijkheden en andere aspecten van de kwaliteit van werk. Met het onderscheid tussen taakeisen (*job demands*) en regelmogelijkheden (autonomie en bijvoorbeeld sociale steun) slaagden ze erin om vier typen werksituaties te identificeren (zie ook de figuren 3.1 en 3.2 in hoofdstuk 3). Hierbij stelden ze absolute grenswaarden vast als basis. Regelmogelijkheden stelden zij samen uit een combinatie van autonomie en taakvariatie en voor taakeisen gebruikten ze een combinatie van kwantitatieve taakeisen en emotionele belasting. De grenswaarden voor de kengetallen werden vastgesteld met behulp van ROC-analyses (ROC = 'receiver operating characteristic') op basis van psychische vermoeidheid en problemen met welbevinden op het werk. Op basis van deze kengetallen volgen de Vlaamse onderzoekers sinds 2004 de ontwikkeling van de werkbaarheid (zie tabel 5.2).

**Tabel 5.2** Ontwikkeling in de verdeling van werkenden over de (JCQ) kwadranten in de verschillende werkbaarheidsonderzoeken over de tijd (rijpercentages).

	Weinig spanning	Niet-uitdagend	Uitdagend	Veel spanning
2004	38,4%	21,2%	27,4%	12,9%
2007	39%	20,6%	27,2%	13,2%
2010	39,3%	20,5%	27,7%	12,4%
2013	39,9%	21,2%	26,9%	12%
2016	35,5%	18,2%	31,1%	15,3%

De onderzoekers stellen vast dat er in de periode 2004-2013 nauwelijks verschuivingen zijn opgetreden in de verdeling van werkenden in Vlaanderen over de vier typologieën (zie tabel 5.2). Pas in de werkbaarheidsmonitor van 2016 neemt het aandeel 'uitdagende' banen significant toe (van 26,9% naar 31,1%), evenals het aandeel banen met 'veel spanning' (van 12,0% naar 15,3%). Deze trendbreuk heeft te maken met de gevoelige toename van het aandeel werknemers dat zich in een problematische situatie bevindt als gevolg van hoge taakeisen en/of emotionele belasting. Een toename die werd vastgesteld bij de meest recente werkbaarheidsmeting.<sup>77</sup>

De analyses van de verschillende werkbaarheidsonderzoeken leiden tot de conclusie dat de vier onderscheiden werksituatietypen samenhangen met gezondheids- en/of welzijnsklachten.<sup>78</sup> Deze klachten zijn te onderscheiden naar ‘problematisch’ en ‘acuut’. Acuut zijn die klachten die zeker actie behoeven:<sup>79</sup>

- Werknemers in banen met ‘veel spanning’ lopen het grootste risico op gezondheidsklachten: de verhouding van de kans op ‘problematische’ psychische vermoeidheid is hier ruim zeven keer hoger dan bij de werknemers met een baan met ‘weinig spanning’;
- ‘Niet-uitdagende’ banen hangen samen met allerlei welzijns- en gezondheidsklachten: 20,3% van de werknemers heeft problematische werkstressklachten, 5,5% van de werknemers heeft burn-outklachten;
- Banen met ‘weinig spanning’ hangen in mindere mate samen met klachten: 13,8% van de werknemers rapporteert problematische werkstress, 2,8% van de werknemers rapporteert burn-outklachten;
- De ‘uitdagende banen’ leveren een negatief risicoprofiel op: 45,3% van de werknemers in dit baantype heeft problematische werkstressklachten, en ongeveer een derde van hen heeft te maken met acuut-problematische psychische vermoeidheid en burn-outklachten.

De hypothese dat veel autonomie bij een gevarieerd en uitdagend takenpakket voorkomt dat een hoge werkdruk uitmondt in stress, blijkt dus maar in beperkte mate te kloppen met de samenhang tussen de baantypologieën en welzijns- of gezondheidsklachten, waaronder burn-outklachten.<sup>80</sup> In hoofdstuk 3 signaleerden we dit al. Inderdaad komt de bufferende werking van autonomie niet uit alle studies naar voren en gaat uitdagend werk niet altijd gepaard met een betere gezondheid. Waar psychische aandoeningen vaker gunstig worden beïnvloed door autonomie of ‘uitdagend werk’, lijkt dit met fysieke gezondheidsindicatoren minder het geval te zijn.<sup>81</sup>

Om de werkbaarheid van werk te verbeteren is het daarom zaak om in te zetten op herontwerp van de arbeidsorganisatie en functies in de richting van meer gevarieerde takenpakketten, decentralisering van de regelcapaciteit naar de werkvloer (meer autonomie) en de invoering van zelfsturende teams (zie hoofdstuk 7).<sup>82</sup> Zeker als wordt gekeken naar het stimuleren van werkbetrokkenheid en competentie-ontwikkeling. Als mensen (langer) gezond aan de slag moeten blijven, is meer aandacht noodzakelijk voor taakeisen, regelmogelijkheden en (haalbare) prestatiedoelstellingen.

---

78 Janssens 2015.

79 Janssens 2015.

80 Janssens 2015.

81 Kivimaki et al. 2019.

82 Janssens 2015.

*Samenvattend*

De kwaliteit van werk, en dan vooral de discussie over de intensivering van werk, laat zich moeilijk kanaliseren, zelfs als er afspraken zijn gemaakt tussen sociale partners. Hoewel de Vlaamse regering hieraan meer dan een decennium concrete aandacht heeft besteed en hiervoor maatregelen heeft getroffen, is het onwerkbaar werkniveau de laatste jaren opnieuw gestegen. Toch kunnen we leren van de Vlaamse aanpak. Het Vlaamse perspectief kan namelijk interessant zijn vanwege de op basis van wetenschappelijk onderzoek ontwikkelde kengetallen voor de kwaliteit van werk, en in het bijzonder de kengetallen voor de intensivering van werk. Sociale partners gebruiken deze kengetallen op verschillende niveaus om concrete afspraken te maken en om specifieke risico's aan te pakken. Desalniettemin moet een goede kwaliteit van werk uiteindelijk tot stand komen in de organisaties zelf.

## 7. De aanpak van werkkintensivering

Werkintensivering wordt idealiter bij de bron aangepakt. Een bronaanpak vergt relevante maatregelen op alle niveaus van de causale keten (zie hoofdstuk 2). Dit heeft te maken met de in deze keten veronderstelde samenhang tussen de grotere, macro-oorzaken (economische, technologische, arbeidsmarktontwikkelingen) van werkkintensivering, de sector- en organisatievariabelen en factoren op individueel niveau.<sup>83</sup> Het ‘macroniveau’ valt vaak buiten de invloedssfeer (*scope of control*) van individuen, organisaties en sectoren, soms zelfs buiten die van nationale overheden. Zo is in de casus van de postbezorgers (hoofdstuk 5.2) de marktwerking een oorzaak van de intensivering van hun werk, maar deze marktwerking helemaal terugdraaien is niet meteen een voor de hand liggende optie om de intensivering te verminderen.

In deze paragraaf gaan we in op mogelijke aanpakken van werkkintensivering voor individuen en organisaties, en vooral op het inzetten van regelmogelijkheden om de negatieve uitkomsten van hoge taakeisen op te vangen (te bufferen) en te verminderen. Deze regelmogelijkheden zijn er in de organisatie van het werk, in de sociale omgeving en eventueel in de persoon zelf (bijv. kennis en vaardigheden).<sup>84</sup> Regelmogelijkheden (*resources*) kunnen zowel een direct als een matigend effect hebben op de subjectieve beoordeling van werkkintensivering. Het cognitieve beoordelingsproces is een dynamisch proces dat kan worden beïnvloed door persoons- en situationele factoren.<sup>85</sup> Deze factoren kunnen de negatieve effecten van intensivering verminderen, maar richten zich ook op de daadwerkelijke verandering van de werkorganisatie. In het laatste geval spreken we ook wel over ‘sociale innovatie’. Hieronder bespreken we een aantal interventiemogelijkheden.<sup>86</sup> Veel praktijkvoorbeelden (in de ‘blauwe’ vakken) zijn terug te vinden op de website [www.kennisbanksocialeinnovatie.nl](http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl).

---

83 Paškvan en Kubicek 2017.

84 Zie ook Bakker en Demerouti 2007; Vaas et al. 1995.

85 Lazarus en Folkman 1984.

86 Onder andere samengevat in Paškvan en Kubicek 2017.

## 7.1 **Regelmogelijkheden voor de persoon zelf: vaardigheden, zelfmanagement en ‘job crafting’**

Zelfmanagement, dit wil zeggen het versterken van individuele, zelfregulerende vaardigheden en gedrag, kan medewerkers helpen beter om te gaan met werkintensivering, dat wil zeggen met de eisen die het werk stelt. Denk aan het stellen van doelen, plannen, zelfmonitoring en zelfevaluatie van prestatiedoelen, zelfcorrigerende acties, zelfdiscipline en zelfversterking.<sup>87</sup> Medewerkers die netjes hun doelen plannen en hun acties monitoren, creëren en ervaren een groter gevoel van controle als zij te maken hebben met strakke deadlines. Het bewust zijn van de eigen doelen en het aanvoelen wanneer hij of zij overbelast is in het werk, helpt hen om te gaan met toenemende werkeisen; organisaties moeten deze vaardigheden daarom versterken.<sup>88</sup> Denk aan het aanleren en toelaten van zelfregulerend gedrag, zoals het herstructureren van het eigen werk (*job crafting*), waarbij de medewerker zijn of haar omgeving, werk, taken, doelen, eisen aanpast aan het eigen niveau en de eigen behoeften. Hiervoor zijn trainingen beschikbaar.<sup>89</sup>

### **Gemeente Den Bosch: sleutelen aan het werk**

De afdeling Financiën Informatisering en Belastingen (FIB) van de Gemeente Den Bosch regelt alle gemeentelijke dienstverlening rond de thema's financiën, informatisering en belastingen. Bij deze afdeling werken zo'n 111 medewerkers. Voor de duurzame inzetbaarheid, ofwel het zo lang mogelijk goed en gezond functioneren van de medewerkers is het belangrijk te blijven zoeken naar manieren om het werk te laten aansluiten op de persoon. De gemeente doet dit met behulp van de interventie 'sleutelen aan het werk'. In dit experiment richten medewerkers hun werk deels in naar eigen vermogen en interesse. Om hen vervolgens te laten ontdekken welke 'mentale' ruimte zij hebben in hun werk, is een workshop 'sleutelen aan het werk' in het leven geroepen. Tijdens deze workshop worden medewerkers zich niet alleen bewust van deze ruimte, maar worden ze ook gestimuleerd om hiervan gebruik te maken zodat ze een betere fit met hun werk ervaren.

De gemeente heeft gekozen voor een bredere aanpak van haar doelstelling om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Naast de workshop 'sleutelen aan het werk' heeft ze ook

87 Manz en Sims 1984.

88 Ducki 2002.

89 Zie o.a. Van Vuuren en Dorenbosch 2018.

drie bijeenkomsten gehouden, verspreid over een periode van 6-8 weken. In een workshopsetting moesten medewerkers beoordelen in hoeverre de afzonderlijke taken in het eigen takenpakket aansloten bij hun persoonlijke drijfveren en of deze taken een beroep deden op hun bestaande kennis of vaardigheden. Hiernaast werden belemmeringen waar medewerkers in het werk tegenaan liepen, geïnventariseerd en gekoppeld aan specifieke taken. Zo werd duidelijk welke taken nog goed pasten bij de persoonlijke sterktes en drijfveren van een medewerker en welke taken veel energie deden weglekken of fysiek ongemak gaven. Op basis van deze analyse stond het de deelnemers vrij een werkexperiment te kiezen waaraan zij zelf behoefte hadden, mits dit experiment niet tot (grote) 'schade' zou leiden voor het werkproces of voor collega's.

In het algemeen waren er vier categorieën werkexperimenten: taakgericht, cognitief, relationeel of contextueel sleutelen. We lichten er hier twee toe; voor de overige werkexperimenten verwijzen we naar de kennisbank sociale innovatie.<sup>90</sup>

Het eerste experiment is 'sleutelen aan taakgrenzen' (taakgericht): de experimenten in deze categorie hadden betrekking op de werkpatronen en impliciete rollen die in het werk zijn gesleten en waaraan iemand wil sleutelen om meer taakduidelijkheid of rust in het werk te krijgen. Een van de ambtenaren stond bijvoorbeeld altijd klaar voor collega's, waardoor zijn eigen werk steeds verder fragmenteerde en hij met zijn eigen taken soms in de knel kwam. In het experiment dat hij deed, ging hij in de periodes waarin het rustiger was vaker 'nee' zeggen tegen collega's die bij hem aanklopten voor een ad-hoc vraag. Hij deelde zijn werk opnieuw in en was alleen 's middags voor collega's beschikbaar. Hierdoor bood de ochtend hem de tijd om taken die concentratie en continuïteit vereisen, goed te kunnen uitvoeren. Deze herverdeling van tijd en aandacht vergde even wat uitleg aan collega's, maar deze begrepen en accepteerden zijn beslissing al snel.

Het tweede experiment gaat over 'sleutelen aan bekwaamheden' (cognitief). Dit experiment heeft tot doel om acties te formuleren waarmee een werknemer zijn of haar interesses in het werk beter kan aanboren, sterktes kan bijspijkeren of een gevoel van incompetentie kan opheffen door van anderen iets te leren. Zo gaf een andere ambtenaar een opfriscursusje aan collega's over de nieuwe administratiesoftware.

Zijn collega's waren veel tijd kwijt aan en ervoeren veel ergernis over deze nieuwe software. De cursus die ze hadden gevolgd, was zo algemeen dat ze veel van de opgedane kennis niet meteen in de praktijk konden gebruiken. De ambtenaar had de software zelf goed onder de knie en bood aan zijn collega's een opfriscursus te geven. Omdat hij dezelfde 'taal' sprak en wist welke administratieve verzoeken in de gemeente voorkwamen, kon hij zijn collega's snel en praktisch helpen met de uitleg over enkele noodzakelijke toepassingen van de software.

Meer informatie: <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/gemeente-den-bosch--sleutelen-aan-het-werk-voor-betekenisvol-en-gezond-werk>

## 7.2 Regelmogelijkheden op het niveau van de baan: 'job control' en autonomie

Op het niveau van afdelingen, beroepen en taken bieden de bedrijfskunde, de arbeids- en de organisatiepsychologie veel theorieën, aanpakken en interventies die de kenmerken beschrijven van 'goede' teams, banen, functies en taken.<sup>91</sup> Hiernaast bieden zij methoden om een goede matching met behoeften en eigenschappen van individuele medewerkers tot stand brengen.<sup>92</sup> De basiselementen en kernideeën van dergelijke functieontwerpen – die tot doel hebben de taakeisen te verminderen, de veiligheid op de werkvloer te vergroten, gezondheid ondersteunende arbeidsomstandigheden te creëren en ergonomische werkontwerpen te verbeteren – zijn processen waarin regelruimte en participatie de sleutelbegrippen zijn.<sup>93</sup> Deze processen gaan vaak samen met het creëren van motiverende, uitdagende werk-leeromgevingen en opdrachten waarbij positieve werkuitkomsten voor medewerkers en organisaties en een vermindering van de werkintensivering het doel zijn.<sup>94</sup> De inzet op een grotere autonomie van de medewerkers is hierbij essentieel. Voor organisaties, managers en medewerkers is het dus van belang na te gaan hoe zij deze autonomie kunnen vergroten. Dit vergt echter een organisatiebeslissing: in welke mate is de organisatie bereid om de medewerker zelf te laten beslissen? Hoe organiseer je de relaties tussen werknemers, hogere leidinggevenden en ondersteunende functionarissen? Vaak vergt dit maatwerk, omdat het specifieke intensiveringsprobleem in de ene organisatie – bijvoorbeeld het onderwijs – een heel andere is dan in de andere – bijvoorbeeld de zorg, met diensten die een 24-uurs beschikbaarheid garanderen.

91 Zie o.a. Hackman en Oldham 1976.

92 O.a. Van Vianen et al. 2001.

93 Korunka en Kubicek 2017.

94 Zie o.a. Preenen et al. 2011; 2016; 2017.



### **Vergroten van regel- en leermogelijkheden in het voortgezet onderwijs, ondersteund door een applicatie**

Eén van de sectoren met een hoge werkdruk is het onderwijs, en vooral het basis- en voortgezet onderwijs (zie figuur 3.1). Docenten in het voortgezet onderwijs ervaren vooral veel werkdruk door de niet-lesgevende taken, die gemiddeld ongeveer de helft van de werktijd bedragen.<sup>95</sup> Het taakbeleid, een manier om de taken zo te verdelen dat rekening wordt gehouden met de belasting en belastbaarheid van docenten, wordt inmiddels vaak genoemd als een medeveroorzaker van de werkdruk. Het taakbeleid is in een groot aantal scholen namelijk geworden tot een 'uurtje-factuurtje cultuur', waarbij (te) sterk wordt gestuurd en gecontroleerd op tijd en er (te) weinig aandacht is voor kwaliteit. Dit is overigens lang niet op alle scholen in het voortgezet onderwijs het geval.<sup>96</sup> Vervolgonderzoek laat zien dat docenten beter hun balans kunnen vinden in de taakeisen als ze hun regelmogelijkheden gebruiken. Dit kan bijvoorbeeld door takenlijsten juist kort te houden en taken niet tot in detail te benoemen en er uren aan te hangen, door de verantwoordelijkheid voor de verdeling van taken zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, door rekening te houden met wat docenten kunnen, willen en willen leren, én met wat zij belastend of juist uitdagend vinden. Door hierover in discussie te gaan op team-, sectie-, locatie- en schoolniveau kan de werkdruk naar verwachting sterk afnemen. Door te overleggen op schoolniveau kan het taakbeleid op deze manier worden verbeterd en de werkdruk worden aangepakt.

Er is inmiddels een digitale applicatie om (1) taken of takenclusters samen met medewerkers en management lokaal te identificeren, en (2) hier een globale indicatie van tijdsbeslag aan te hangen. Vervolgens kunnen de medewerkers via de applicatie (3) zelf iedere taak/taakcluster beoordelen: doe ik deze taak nu wel of niet, kan ik deze wel of niet (zelfstandig) uitvoeren, wil ik wel of niet, of wil ik de taak leren, en geeft of kost deze taak/of taakcluster mij energie. De applicatie levert de medewerker zo een persoonlijke plaatje waarmee hij of zij het gesprek met de leidinggevende aan kan gaan. Hiernaast levert ze de organisatie op geaggregeerd niveau (bv. school, locatie, sectie of team) informatie waarmee deze de discussie met het eigen management en de eigen medewerkers (lesgevend en niet-lesgevend personeel) aan kan gaan.

Bijvoorbeeld over de (her)verdeling van taken, de taken waarop verdere professionalisering nodig is, de taken waarvoor nieuw personeel zou moeten worden geworven, en de taken die niemand wil uitvoeren en die – als ze toch moeten blijven worden gedaan – misschien kunnen worden uitbested. Belangrijk hier is het participatieve proces (zie ook verderop), de discussie met elkaar over de (her)verdeling van taken alsook het stimuleren van de autonomie en het leerproces van het eigen, zittende personeel.

Sociale, emotionele en instrumentele steun van collega's en managers helpt medewerkers ook om de werkintensivering aan te pakken. Een werkklimaat van vertrouwen, onderling advies en onderlinge aanmoediging zijn belangrijk om medewerkers te helpen omgaan met veeleisend werk.<sup>97</sup> Meer concreet is hierbij te denken aan het overnemen van taken en werkzaamheden van collega's tijdens een periode waarin deze kampt met een hoge werklast of vermoeidheid. Denk ook aan het delen van tips en feedback over hoe om te gaan met een hoge werklast en met elkaar. Werknemers die dergelijke ondersteuning ontvangen, ervaren minder negatieve gevolgen in een veeleisende baan.<sup>98</sup> Kortom, directe hulp en ondersteuning en een goed sociaal klimaat zijn belangrijke bronnen die de negatieve effecten van werkintensivering kunnen opvangen en voorkómen.

### 7.3 Regelmogelijkheden in arbeidsvoorwaarden: rustperiodes, hersteltijd en werk-thuisbalans

Een directe en voor de hand liggende manier om de gevolgen van werkintensivering te verminderen is het bieden van voldoende rust- en herstelmomenten op het werk, in de vorm van pauzes en 'loze' tijd tussen taken. Organisaties kunnen hun medewerkers echter ook helpen door een gezonde en duidelijke werk-thuisbalans te bevorderen, ofwel een duidelijke scheiding te maken tussen werk en thuis in de verschillende facetten: rollen, werkplek en tijden. In het JD-R-model<sup>99</sup> wordt werk-thuissegmentatie beschouwd als een goede regelmogelijkheid die werknemers beschermt tegen de negatieve gevolgen van werkintensivering.<sup>100</sup> Deze aanpak biedt bescherming tegen veeleisende werksituaties doordat deze de negatieve effecten van de taakeisen opvangt, vooral wanneer de taakeisen erg hoog zijn.<sup>101</sup> In overeenstemming met deze redenering halen werknemers die vaak met intensief werk worden geconfronteerd, meer uit hun werk. Ze zijn positiever wanneer hun organisatie een duidelijke scheiding

97 Hobfoll 2002.

98 Griffin et al. 2007; Karasek en Theorell 1990; Kubicek et al. 2013.

99 Bakker en Demerouti 2007.

100 Kubicek en Tement 2016.

101 Bakker en Demerouti 2017.

stimuleert tussen het werk- en het thuisdomein.<sup>102</sup> Dit geeft de werknemers de mogelijkheid zich even los te maken en bij te komen van het werk. Denk bijvoorbeeld aan beperkte kantoor- en ICT-toegankelijkheid, het toestaan van voldoende vakanties, de afspraak om niet meer 's avonds over het werk te e-mailen of te bellen.

### **Zelfroosteren**

Een voorbeeld om medewerkers meer regelruimte te geven is het zelfroosteren. Hiermee is in de zorg veel ervaring opgedaan. Voor diverse afdelingen en organisaties is in de literatuur kort het proces van 'zelfroosteren' beschreven, evenals de wijze waarop dit proces samenhangt met het welbevinden van medewerkers, zelf gerapporteerde slaapkwaliteit en mentale en fysieke klachten.<sup>103</sup> Overigens betekent 'zelfroosteren' niet dat een medewerker zelf zijn of haar rooster opstelt; dit gebeurt gezamenlijk binnen het team. Toch wordt ook onder het label 'zelfroosteren' vaak niet altijd rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van de medewerkers.<sup>104</sup> Slechts op enkele van de 28 onderzochte werkplekken bleek er daadwerkelijk rekening te worden gehouden met individuele wensen ten aanzien van de duur en timing van de roosters. Alleen binnen deze organisaties werden gunstige effecten van het zelfroosteren gerapporteerd.

## **7.4 Regelmogelijkheden in organisatiebeleid: participatief klimaat**

In het algemeen dienen organisaties te zorgen voor een algeheel klimaat waarin onzekerheid wordt verminderd en persoonlijke controle wordt versterkt: een participatief klimaat. Organisaties met een participatief klimaat delen informatie met hun medewerkers<sup>105</sup> en houden rekening met de mening van hun medewerkers<sup>106</sup> bij de besluitvorming. Medewerkers weten vaak zelf prima vanuit hun eigen perspectief in te schatten hoe en waar ze hun werksituatie kunnen verbeteren. Het is inderdaad aangetoond dat een participatief klimaat de negatieve effecten van werkintensivering opvangt.<sup>107</sup> Het is dus zaak medewerkers te consulteren en te betrekken bij de herinrichting van hun werk en omgeving zodat ze beter om kunnen gaan met werkintensivering. Hiernaast is het van belang daadwerkelijk aan de slag te gaan met de door hen geopperde goede en haalbare ideeën.

---

102 Kubicek en Tement 2016.

103 Garde et al. 2012.

104 Garde et al. 2012.

105 Sagie en Koslowsky 1996; Van de Heuvel et al. 2018.

106 Tesluk et al. 1999.

107 Paškvan et al. 2016; Westgaard en Winkel 2011.

**Voorbeeld: ThiemeMeulenhoff**

ThiemeMeulenhoff is een uitgeverij van lesmateriaal. De IT-infrastructuur van de uitgeverij was dichtgeslibd en er was een onoverzichtelijk netwerk van toeleveranciers. De omzet daalde structureel en de kosten waren onvoldoende inzichtelijk. De klanttevredenheid was net voldoende. Het managementteam nam hierop het initiatief voor een organisatieverandering. Het had van meet af aan de intentie om de leiding van dit initiatief over te dragen. 'Wat heel goed heeft uitgepakt, is dat al in een heel vroeg stadium commitment is gezocht binnen de gehele organisatie.' Bij de start van de reorganisatie werd een transformatieteam opgericht, waarin mensen vanuit elke eenheid van de organisatie waren vertegenwoordigd. Dit team moest de organisatieverandering in gang zetten en de medewerkers hierin meenemen. De organisatie is zo langzaam veranderd van een hiërarchische naar een zelfsturende organisatie. Belangrijk bij deze transitie was dat medewerkers vertrouwen kregen door een snelle verandering van een belangrijk IT-systeem (CRM). Ook werkte het goed dat het transformatieteam zoveel mogelijk 'toetsmomenten' in het proces had ingebouwd waarop medewerkers feedback konden geven. ThiemeMeulenhoff heeft uiteindelijk een geweldige efficiëntieslag gemaakt. De competenties van medewerkers worden hierdoor beter benut en zij worden beter ingezet op hun talenten, onder meer door middel van een marktplaats voor projecten en rollen. 'Wel had achteraf de transitie van het personeel nog sneller gekund. De verantwoordelijkheid had nog eerder bij hen belegd kunnen worden.'

Meer informatie: <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/thiememeulenhoff>

**7.5 Regelmogelijkheden op organisatieniveau: herontwerp**

Hoe kun je op individueel niveau omgaan met de negatieve gevolgen van werkintensivering? Veel maatregelen richten zich vooral op deze vraag, vanuit de gedachte dat de taakeisen niet gemakkelijk te veranderen zijn. Veelal ook zijn efficiëntie en een hoge arbeidsproductiviteit leidend. Echter, goed werk betreft niet alleen een hoge arbeidsproductiviteit, goed werk handhaaft ook de gezondheid van de werknemer en ondersteunt zijn of haar persoonlijke ontwikkeling.<sup>108</sup> Organisaties, werk, banen, taken, doelen moeten zodanig worden ontworpen en blijvend worden ingericht dat ze de medewerker ten goede komen.

Ook is het zo dat de productiviteit van organisaties minder is gekoppeld aan hoeveel iemand doet, maar juist is gebaat bij zijn of haar inbreng in ideeën en verbeteringen. In de literatuur en in de praktijk is veel kennis aanwezig over hoe organisaties hun organisatie, werk, banen en taken zodanig kunnen inrichten dat deze goed zijn voor zowel de organisatie als de medewerker. Op de website [www.kennisbanksocialeinnovatie.nl](http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl) staan honderden (recente) voorbeelden van hoe organisaties hun processen beter kunnen inrichten om te kunnen omgaan met werkintensiteit.

Voordelen van losse interventies en aanpakken, zoals in de vorige paragrafen beschreven, komen pas volledig tot hun recht als de principes integraal in de organisatie worden doorgevoerd. Eén van de belangrijkste obstakels bij het bereiken van de combinatie van optimale prestaties en uitdagende werkplekken is als de gevraagde verandering maar half wordt doorgevoerd. Alle maatregelen en systemen in organisaties hangen nu eenmaal met elkaar samen, en dit geldt in het bijzonder als de organisatie innovatieve manieren van werken beoogt. Een doorbraak in de prestaties en in de kwaliteit van het werk komt pas tot stand wanneer Raden van Bestuur, managementteams, lijnmanagement en medewerkers (vertegenwoordigers) een gemeenschappelijke visie delen en zich eraan committeren hier ook samen vorm aan te geven. Zo'n doorbraak komt niet tot stand met simpele maatregelen, maar vergt maatwerk, doorzettingsvermogen, middelen en tijd. Zie voor een integrale organisatieaanpak onder andere de sociotechnisch georiënteerde literatuur over sociale innovatie oftewel werkplekinnovatie (*Workplace Innovation*).<sup>109</sup> Organisaties die sociale innovatie op het werk omarmen, kenmerken zich door de volgende aspecten: uitdagende functies; autonome teams; open en fluïde/flexibele organisatiestructuren; regelmogelijkheden die naar de werkvloer zijn gedelegeerd en vereenvoudigde administratieve procedures; een coachende stijl van leidinggeven; ruimte voor reflectie, leren en verbeteren; een sterke focus op innovatieve werkwijzen; het stimuleren van ondernemend gedrag op alle niveaus; en medezeggenschap in de strategische besluitvorming evenals participatie in het veranderingsproces.<sup>110</sup>

109

Oeij et al. 2017a.

110

Dhondt et al. 2017.

**BK Bodem: democratische besluitvorming en zelfsturende teams**

BK Bodem is onderdeel van de BK Groep, een allround ingenieurs- en adviesbureau met zo'n 250 mensen in dienst. BK Bodem biedt voornamelijk dienstverlening aan op het gebied van bodemonderzoek en bodemsanering. Er werken zo'n 85 medewerkers, verspreid over zeven vestigingen. In 2011 nam BK Bodem de branchegenoot UDM over, waardoor de organisatie in omvang toenam. Omdat UDM veel hiërarchischer was georganiseerd dan BK Bodem en hier geen rekening werd gehouden met de ideeën van de medewerkers, besloot de directeur het organisatiemodel volledig te veranderen. In dit nieuwe model zouden medewerkers de vrijheid en het vertrouwen krijgen om zelfstandig hun werkzaamheden te organiseren en de leiding zou hun ideeën serieus overwegen. Voor de overname van UDM had de directeur een keer bijna met een burn-out te maken gehad omdat hij zich naar eigen zeggen 'overdreven verantwoordelijk' voelde en hierdoor te veel werk op zich nam. In het nieuwe organisatiemodel wilde hij dat alle medewerkers van BK met elkaar de organisatie zouden regelen en dat iedereen gezamenlijk verantwoordelijkheid zou nemen. Hij vond de oude wijze waarop de organisatie was gestructureerd, met een directeur en teamleiders die vertelden wat medewerkers moesten doen, niet meer bij de huidige tijdsgeest passen.

In het nieuwe organisatiemodel werden de volgende doelen opgesteld: (1) teams moesten klantgericht werken zodat ze een gezond rendement zouden behalen; (2) de competenties en potenties van medewerkers moesten beter worden benut; (3) medewerkers moesten zelf verantwoordelijkheid nemen en ondernemend gedrag tonen. Bij BK Bodem is het werk nu georganiseerd in zelfsturende teams, die verschillende klantgroepen bedienen (in totaal zijn er drie klantgroepen per locatie). De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de dienstverlening en de financiële prestaties. Ze werken volgens het 'principe van minimale kritieke specificatie': omdat er uitsluitend einddoelen zijn geformuleerd, kunnen de teamleden zelf bepalen hoe ze deze willen behalen. De teams voeren hun taken zo veel mogelijk zelfstandig uit, en organiseren deze ook zelf. Dit betekent dat de coördinatie van taken en activiteiten voornamelijk binnen het team plaats vindt. Zo leren de teamleden zelfstandig hoe ze taken moeten uitvoeren en problemen moeten oplossen. De besluitvorming is gedecentraliseerd en gedemocratiseerd, zodat de teamleden inspraak hebben in de strategie en de doelen van de organisatie. Beslissingen worden genomen op het 'niveau van impact': diegenen die door de consequenties van een beslissing worden beïnvloed, nemen de beslissing. Iedereen die iets wil veranderen of een specifiek

voorstel heeft, kan dit zelf inbrengen. Besluiten die impact hebben op heel BK Bodem, worden genomen door het 'kernteam': een team dat bestaat uit 15 medewerkers plus de directeur van BK Bodem. Het kernteam wordt democratisch gekozen op jaarlijkse basis.

De principes van het nieuwe organisatie-model zijn: het geven van vertrouwen, het krijgen van vrijheid en het nemen van verantwoordelijkheid. In de praktijk heeft BK Bodem het vertrouwen dat mensen doen wat is afgesproken. Medewerkers hebben de vrijheid om zelf of samen met collega's de handigste manier te vinden om een eindproduct op te leveren (principe van minimale kritieke specificatie). Hierdoor hoeven ze zich niet meer te voegen naar strikte richtlijnen, maar ze moeten zelf nadenken over wat een verstandige handelswijze is. Medewerkers worden zo verantwoordelijk gehouden voor hun eigen keuzes en zullen zich verantwoordelijker opstellen: zij moeten zelf in de gaten houden of ze met de gekozen handelswijze het doel kunnen realiseren. Deze verantwoordelijkheid wordt nog verder versterkt doordat de medewerkers worden beoordeeld op resultaten en niet op inspanning.

Als een medewerker ondermaats presteert en niet haalt wat is afgesproken, dan worden er maatregelen genomen. Indien noodzakelijk kunnen teams de directie en de aandeelhouders voorstellen een teamlid te ontslaan. In het nieuwe organisatie-model is de functie van teamleider vervallen, waardoor de medewerkers ook de taken voor hun rekening nemen die voorheen werden uitgevoerd door de teamleider. De teams stellen gezamenlijk een begroting op en bepalen hun eigen targets. Alle medewerkers geven aan hoeveel zij denken te behalen aan omzet- en winstpercentages en hoeveel ze denken te besteden aan opleidingskosten. Ook zijn de teams zelf verantwoordelijk voor de werving en selectie van nieuwe teamleden. De teams zijn met opzet klein (3-5 man) zodat het makkelijker is om taken te verdelen en verantwoordelijkheid te nemen.

Twee jaar na de implementatie heeft de organisatieverandering haar beoogde doelen bereikt. De financiële resultaten van BK Bodem zijn positief; het gaat heel goed met BK Bodem. Medewerkers hebben meer klantcontact dan ooit tevoren, ze halen veel orders binnen en de gemiddelde opdrachtsom is gestegen. Dit heeft ertoe geleid dat het bedrijf in 2014 14 extra mensen in dienst nam. Het nieuwe organisatie-model heeft geleid tot meer zeggenschap en autonomie voor de medewerkers, waardoor ze meer verantwoordelijkheid nemen en ondernemend gedrag vertonen. Doordat de functie van teamleider is vervallen, hebben de

medewerkers een dynamischer en diverser takenpakket, waardoor zij zich sneller ontwikkelen dan vroeger. Had in het voorgaande organisatie-model niemand van de medewerkers weet van de financiële situatie of de kennis om zelf een begroting op te stellen, in de huidige is dit wel het geval. Hierdoor kunnen de teams beter gebruik maken van de individuele competenties van de medewerkers. Het bedrijf heeft ook een nieuwe werkwijze ingevoerd om salarisverhogingen te verdelen. Extra ruimte wordt verdeeld op basis van twee evaluaties. Ten eerste wordt 50% van de salarisverhoging bepaald door de persoonlijke ontwikkeling en de individueel behaalde resultaten van een medewerker. Hiernaast wordt de andere helft van de salarisverhoging bepaald door het aantal stemmen dat een persoon krijgt van de andere teamleden. Zo wil het bedrijf ervoor zorgen dat medewerkers als teamspelers blijven werken. Iedereen mag een aantal stemmen weggeven, afhankelijk van de groepsgrootte. Dit betekent dat iemand die geen teamspeler is, waarschijnlijk ook minder stemmen krijgt.

In een interview zegt de directeur van BK Bodem dat de medewerkers aangeven tevreden te zijn met het werk, plezier te hebben in hun activiteiten en zich meer betrokken te voelen bij de organisatie. Dit geldt ook voor de directeur zelf, die zich nu meer dan voor de organisatieverandering kan bezig houden met waar hij goed in is. Bovendien heeft de verandering ervoor gezorgd dat de balans tussen zijn werk en zijn privéleven is verbeterd. Al met al concluderen zowel de medewerkers als de directeur dat de organisatieverandering is geslaagd. De organisatie is blijvend innovatief en behaalt goede financiële resultaten; medewerkers zijn betrokken, hebben plezier en ervaren een hoge kwaliteit van arbeid.

Meer informatie: <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/k-bodem--democratische-besluitvorming-en-zelfsturende-teams>

## 7.6 Aanpak op het niveau van overheidsbeleid en sociale partners

In deze slotparagraaf komen we kort terug op de Vlaamse werkbaarheidsindex. In Vlaanderen ligt deze ten grondslag aan afspraken tussen de sociale partners over de 'werkbaarheid' van werk. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor het monitoren en, indien nodig, aanpakken van de intensivering van werk.



### **Sociale partners in Vlaanderen monitoren 'werkbaarheid'**

In Vlaanderen is de intensivering van werk al langere tijd een belangrijk discussiepunt. De sociale partners streven er naar een betere kwaliteit van de arbeid, inclusief een 'werkbare' intensivering van werk. De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) heeft onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijkheid om uit het geheel van instrumenten voor het meten van de kwaliteit van werk, beleidsindicatoren af te leiden voor deze kwaliteit.<sup>111</sup> Hoewel de intensivering van werk hier in belangrijke mate deel van uit maakt, is de discussie over de kwaliteit van werk nadrukkelijk breder, namelijk over de 'werkbaarheid van werk' zoals dit in Vlaanderen heet. Uiteindelijk hebben de Vlaamse sociale partners gekozen voor een Nederlands meetinstrument: de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van arbeid (VBBA). Hieraan hebben ze onderzoek gekoppeld om beleidsindicatoren vast te stellen voor de ontwikkeling van de kwaliteit van werk. De uitkomsten van dit traject zijn de sociale partners gaan gebruiken als basis voor het afsluiten van sociale akkoorden over 'de werkbaarheid van werk'. Elke vier jaar wordt de 'werkbaarheids-index' berekend en deze is richtinggevend voor nieuwe beleidsafspraken.

Dit voorbeeld uit Vlaanderen geeft aan dat het mogelijk is om kengetallen te ontwikkelen voor de intensivering van werk en om afspraken (convenanten) tussen sociale partners vast te leggen om deze intensivering aan te pakken. Of dit ook lukt, moet nog blijken.

Ook de arboconvenanten die in Nederland in de periode van circa 1997 tot 2007 met subsidies van het ministerie van Sociale Zaken zijn afgesloten, waren succesvol bij de kwaliteitsverbetering van werk. Hierin heeft de Nederlandse overheid destijds veel geïnvesteerd. Momenteel is deze ondersteuning niet meer beschikbaar en veel van de destijds ontwikkelde instrumenten en aanpakken zijn niet onderhouden en inmiddels verdwenen. In Nederland is het nu vooral de verantwoordelijkheid van de sectoren en bedrijven zelf om aan de hand van arbocatalogi tot gerichte aanpakken te komen. Te overwegen valt of het Vlaamse voorbeeld in Nederland navolging verdient. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) genereert tenslotte jaarlijks informatie over de mate van werkintensivering, op het niveau van de Nederlandse werknemer én op dat van de sector en de beroep(sgroep).

## Literatuur

- Bakhuys Roozeboom, M., E. de Vroome, M. van Zwieten en S. van den Bossche (2016) *Agressie op het werk 2014*, Leiden: TNO.
- Bakker, A.B. en E. Demerouti (2007) 'The Job Demands-Resources model: State of the art', *Journal of Managerial Psychology* 22, 3: 309-328.
- Bakker, A.B., M. van Veldhoven en D. Xanthopoulou (2010) 'Beyond the Demand-Control Model. Thriving on high job demands and resources', *Journal of Personnel Psychology* 9, 1: 3-16.
- Bamberger, S.G., A. Larsen, A.L. Vinding, P.Nielsen, K. Fonager, R.N. Nielsen, P. Ryom en O. Omland (2015) 'Assessment of work intensification by managers and psychologically distressed and non-distressed employees: a multilevel comparison', *Industrial Health* 53: 322-331.
- Bourdeaud'hui, R., F. Janssens en S. Vanderhaeghe (2004) *Nulmeting Vlaamse Werk-baarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse Arbeidsmarkt*, Brussel: STV Innovatie & Arbeid - SERV
- Bourdeaud'hui, R., F. Janssens en S. Vanderhaeghe (2018) *Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek. Analyse-oefeningen op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016*, Brussel: STV Innovatie & Arbeid - SERV.
- Breejen, J.D. den (2016) 'Hoe PostNL door nieuw leiderschap wendbaar en toekomstbestendig werd', blog. Beschikbaar op <https://www.sn.nl/blog/hoe-postnl-door-nieuw-leiderschap-wendbaar-en-toekomstbestendig-werd/>.
- Burchell, B., D. Ladipo en F. Wilkinson (red) (2002) *Job insecurity and work intensification*, New York: Routledge.
- Burg, C. van der, B. Cuelenaere, R. Friperon, M. Gielen, P. de Jong, P. Molenaar-Cox, A. Oostveen en C. Schrijvershof (2014) *Veranderingen in de weg naar WIA. Langdurig zieken van 2012 en 2007 vergeleken*, Leiden/Den Haag: Astri & APE.
- Canivet, C., B. Choi, R. Karasek, M. Moghaddassi, C. Stalans-Nymanen P.-O. Ostergren (2013) 'Can high psychological demands, low decision latitude and high job strain predict disability pensions? A 12-year follow-up', *International Archives of Occupational and Environmental Health* 86, 3: 307-319.
- Cohen, J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cox, A., L. Fletcher en M. Rhisiart (2014) *Scoping study for a foresight on new and emerging occupational safety and health (OSH) risks and challenges: European Risk Observatory*, Luxembourg: EU-OSHA.
- Da Costa, B.E. en E.R. Vieira (2009) 'Risk factors for work-related musculoskeletal disorders: a systematic review of recent longitudinal studies', *American Journal of Industrial Medicine* 48:1-39.

- Demerouti E., A.B. Bakker, F. Nachreineren W.B. Schaufeli (2001) 'The Job Demands - Resources model of burn-out', *Journal of Applied Psychology* 86: 499-512.
- Dhondt, S., P. Totterdill, S. Boermansen R. Žiauberyte-Jakštie (2017) 'Five Steps to Develop Workplace Innovation', blz. 301-319 in P.R.A. Oeij, D. Rus & F.D. Pot (red.), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Cham (Switzerland): Springer. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being.
- Ducki, A. (2002) 'Betriebliche Gesundheitsförderung und Neue Arbeitsformen—Aktuelle Tendenzen in Forschung und Praxis', *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 33, 4: 419-436.
- Duijts, S.F.A., IJ. Kant, G.M.H. Swaen, P.A. van den Brandt en P.A. Zeegers (2007) 'A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence', *Journal of Clinical Epidemiology* 60: 1105-15.
- Eurofound en EU-OSHA (2014) *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*, Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Euwals, R., M. de Graaf-Zijl en D. van Vuuren (2016) *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt: Lusten en lasten ongelijk verdeeld – Verklein verschillen vast, flex en zzp*, CPB Policy Brief nr. 14, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Feenstra, J., P. Cavalini en P. Georgopoulos, P. (2007) 'Stress bij apothekersassistenten hangt samen met mondigheid van patiënten', *PW Wetenschappelijk Platform* 1, 3: 50.
- Fouarge, D., A. de Grip, A. Nelen en G. van Breugel (2008) *Arbeidsmarktmonitor. Apotheekbranche 2007-2008*, Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Fouarge, D., W. Smits, J. de Vries en R. de Vries (2017) 'Ongelijkheid en veranderingen in de beroepenstructuur', blz. 46-67 in K. Chkalova, J. van Genabeek, J. Sanders en W. Smits (red.) *Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt*, Heerlen/Leiden: CBS/TNO.
- Franke, F. (2015) 'Is work intensification extra stress?', *Journal of Personnel Psychology* 14: 17-27.
- Garde, A.H., K. Albertsen, K. Nabe-Nielsen, I.G. Carneiro, J. Skotte, S.M. Hansen en Å.M. Hansen (2012) 'Implementation of self-rostering (the PRIO project): effects on working hours, recovery, and health', *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 38, 4: 314-326.
- Green, F. (2004) 'Work intensification, discretion and the decline in well-being at work', *Eastern Economic Journal* 30, 4: 615-625.
- Green, F. en S. McIntosh (2001) 'The intensification of work in Europe', *Labour economics*, 8: 291-308.

- Griffin, J.M., B.A. Greiner, S.A. Stansfeld en M. Marmot (2007) 'The effect of self-reported and observed job conditions on depression and anxiety symptoms: a comparison of theoretical models', *Journal of Occupational Health Psychology* 12, 4: 334-349.
- Grip, A. de (2018) 'Arbeidsmarktontwikkelingen in de techniek', Expertmeeting Arbeidsmarkt ingenieurs, 11 april, Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Grip, A. de en I. Sieben (2002) *Werken in de openbare apotheek*, Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Grip, A. de, J. Sanders en I. Sieben (2002) *Knelpunten op de arbeidsmarkt en personeelsbeleid in de openbare apotheek*, Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Hacker, W. (2005) *Allgemeine Arbeitspsychologie* [General Work Psychology], Bern: Huber publishers.
- Hackman, J.R. en G.R. Oldham (1976) 'Motivation through the design of work: Test of a theory', *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 2: 250-279.
- Heuvel, S.G. van den, M.C. Bakhuys Roozeboom, I. Eekhout en A. Venema (2018) *Management of psychosocial risks in European workplaces - evidence from the second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2)*, European Agency for Safety and Health at Work.
- Hobfoll, S.E. (2002) 'Social and psychological resources and adaptation', *Review of General Psychology* 6, 4: 307-324.
- Hoofman, W.E., G.M.J. Mars, B. Janssen, E.M.M. de Vroome, B.J.M. Janssen, A.J.S.F. Pleijers, M.M.M.J. Ramaekers, en S.N.J. van den Bossche (2019) *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2017. Methodologie en globale resultaten*, Leiden/Heerlen: TNO/CBS.
- Houtman, I.L.D. en J. Stege (2015) *Werkdrukonderzoek in het VO*, Leiden: TNO.
- Houtman, I. en K. Kraan (2016) 'Verzuimbeleid tijdens recessiejaren: het werkgeversperspectief', blz. 106-138 in M. Versantvoort en P. van Echtelt (red.) *Beperkt in functie*, Den Haag: Sociaal-Cultureel Planbureau.
- Houtman, I., L. Koppes en F. Dekker (2014) *Verklaring van de stijging in WIA-instroom: een werknemers en werkgeversperspectief*, Leiden: TNO.
- Houtman, I & Vroome, E. de (2015) Jongeren, werkstress en flexibele arbeidscontracten. Leiden, TNO, 6 November. <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/jongeren-werkstress-en-flexibele-arbeidscontracten>.
- Houtman, I., W. Hoofman en E. de Vroome (2017) 'Duurzame inzetbaarheid van werknemers in de sector zorg en welzijn', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 33, 2: 126-144.
- Houtman, I.L.D., R. Schelvis en L. van Dam (2017) *Naar een effectiever taakbeleid in het voortgezet onderwijs*, Leiden: TNO.

- Houtman, I., K. Kraan, M. Bakhuis Roozenboom en S. van den Bossche (2017) 'Trends in arbeidsomstandigheden van werknemers in Nederland en Europa', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 33, 4: 404-428.
- Houtman, I., M. van Blijswijk, O. Wlodarski, A. Jain, K. van den Broek en V. de & Broeck (2017) *Study on improving intervention of Labour Inspection in micro and small enterprises regarding legislation transposing EU OSH directives*, Luxembourg: DG Employment (in press).
- Houtman, I., E. de Vroome, K. van der Ploeg en M. Ramaekers (2019) 'Kerncijfers' in M. Douwes, W. Hooftman & S. van den Bossche (red.) *Arbobalans 2018*, Leiden: TNO
- Inspectie SZW (2015) *Besluit ISZW I-NET\_A1311-8-04. Eis ARBO*, (gericht aan PostNL), Den Haag: Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Janssens, F. (2015) *Actieve jobs: sleutel tot werkbaar werk en duurzame inzetbaarheid?*, Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid – SERV.
- Jong, T. de, N. Wiezer, M. de Weerd, K. Nielsen, P. Mattila-Holappa en Z. Mockallo (2016) 'The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies', *Work & Stress* 30, 1: 91-114.
- Jonge, J. de en C. Dormann (2006) 'Stressors, resources and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle', *Journal of Applied Psychology* 91: 1359-1374.
- Joyce, K., R. Pabayo, J.A. Critchley en J.A. Bamba (2010) 'Flexible working conditions and their effects on employee health and well-being', *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Vol. 2: Art. No.: CD008009. DOI: 10.1002/14651858.CD008009.pub2.
- Eindhovens Dagblad* (2018) 'Kabinet draait concurrentie op de postmarkt terug', 28 december.
- Karasek, R.A. (1979) 'Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign', *Administrative Science Quarterly* 24: 285-308.
- Karasek, R. en T. Theorell (1990) *Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books.
- Karasek, R., M. Dollard, P.-O. Östergren, S.I. Cho en I. Houtman (2018?) 'The Multi-level Job Content Questionnaire 2.0 (JCQ 2.0) and the Associationalist Demand-Control (ADC) Theory', (submitted).
- Kinnunen, U. (1987) 'Teacher stress over an autumn term: relationships between subjective stress and catecholamine excretion during night rest', *Scandinavian Journal of Psychology* 28: 293-303.
- Kinnunen, U. (1988) 'Origins of teacher stress at different points of the autumn term', *Scandinavian Journal of Education Research* 32: 153-162.
- Kivimaki, M., S.T. Nyberg, G.D. Batty, et al. (2012). Job strain as a risk factor for future coronary heart disease : collaborative meta-analysis of 2358 events in 197,473 men and women. *The Lancet*, 380:1491-97 (Early Online Publication, doi:10.1016/S0140-6736(12)60994-5).

- Kivimaki, M., S.T. Nyberg, J. Pentti, I. Madsen, L. Magnussen Hanson, R. Rugulies, J. Vahtera en D. Coggon (2019) 'Individual and combined effects of job strain components on subsequent morbidity and mortality', *Epidemiology* 30, 4: e27-e29.
- Korunka, C. en B. Kubicek (2017) 'Job demands in a changing world of work', blz. 1-5 in C. Korunka en B. Kubicek (red.) *Job demands in a changing world of work*, Switzerland: Springer.
- Kubicek, B. en S. Tement (2016) 'Work intensification and the work-home interface: The moderating effect of individual work-home segmentation strategies and organizational segmentation supplies', *Journal of Personnel Psychology* 15, 2: 76-89.
- Kubicek, B., M. Paškvan en C. Korunka (2013, May) *How to stay satisfied when work intensity increases? Team social climate helps*, poster presented at Work, Stress and Health Congress, Los Angeles, USA.
- Kubicek, B., M. Paškvan en C. Korunka (2015) 'Development and validation of an instrument for assessing job demands, arising from accelerated change: the intensification of job demands scale (IDs)', *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24, 6: 898-913. DOI: 10.1080/1359432X.2014.979160
- Kubicek, B., M. Paskan M. en J. Bunner (2017) 'The bright and dark sides of job autonomy', blz. 45-63 in C. Korunka en B. Kubicek (red.) *Job demands in a changing world of work*, Switzerland: Springer.
- Lazarus, R. en S. Folkman (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*, New York: Springer.
- Madsen, I.E.H., S.T. Nyberg, L.L. Magnusson Hanson, et al. (2017) 'Job strain as a risk factor for clinical depression: systematic review and meta-analysis with additional individual participant data', *Psychological Medicine* 47, 8: 1342-1356.
- Manz, C.C. en H.P. Sims Jr (1984) 'Searching for the "unleader": Organizational member views on leading self-managed groups', *Human Relations* 37, 5: 409-424.
- Michiels, J. (2016) 'De rol van arbeidsverleden bij de doorstroom van flexibel naar vast werk', *Economisch Statistische Berichten* 101(4733): 311.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2014) *Briefaanbieding Verkenning Inspectie szw arbeidsomstandigheden koeriersdiensten*, 2014-0000103383, Den Haag: Min SZW.
- Modrek, S. en M.R. Cullen (2013) 'Health consequences of the 'Great Recession' on the employed: evidence from an industrial cohort in aluminum manufacturing', *Social Science and Medicine* 92: 105-113.
- Muffels, R.J.A. en T.C.J.M. Wilthagen (2011) 'Flexwerk en werkzekerheid in tijden van crisis', *Economisch Statistische Berichten*, 96(4602): 54-57.

- O'Donoghue, G., C. Perchoux, K. Mensah, J. Lakerveld, H. van der Ploeg, C. Bernaards, S.F.M. Chastin, Ch. Simon, D. O'Gorman en J.-A. Nazare (2016) 'A systematic review of correlates of sedentary behavior in adults aged 18-65 years: a socio-ecologic approach', *BMC Public Health*, 16: 163-188.
- OECD, Statistical Office of the European Communities (1997) *Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, Parijs: OECD.
- OECD (2018). *Putting faces to the jobs at risk of automation. Policy brief on the future of work*, Parijs: OECD Publishing. <http://www.oecd.org/els/emp/future-of-work/Automation-policy-brief-2018.pdf>.
- Oeij, P.R.A., Rus, D., en Pot, F. (red.) (2017a) *Workplace Innovation - Theory, Research and Practice*, Dordrecht: Springer.
- Oeij, P.R.A., S. Dhondt, R. Žiauberyté-Jakštienė, A. Corral en P.T.Y. Preenen (2017b) 'Implementing Workplace Innovation across Europe; Why, how and what?', blz. 149-169 in P.R.A. Oeij, D. Rus en F. Pot (red.) *Workplace Innovation - Theory, Research and Practice*, Dordrecht: Springer.
- Ogbonnaya, C., K. Daniels, S. Connolly en M. van Veldhoven (2017) 'Integrated and isolated impact of high-performance practices on employee health and well-being: a comparative study', *Journal of Occupational Health Psychology* 22, 1: 98-114.
- Paškvan, M. en B. Kubicek (2017) 'The intensification of work', blz. 25-43 in C. Korinka en B. Kubicek (red.) *Job demands in a changing world of work*, Switzerland: Springer.
- Paškvan, M., B. Kubicek, R. Prem en C. Korunka (2016) 'Cognitive appraisal of work intensification', *International Journal of Stress Management* 23, 2: 124-146.
- Preenen, P.T.Y., I.E. de Pater, A.E.M. van Vianen en L. Keijzer (2011) 'Managing voluntary turnover through challenging assignments', *Group and Organization Management* 36, 3: 308-344.
- Preenen, P.T.Y., L. Dorenbosch, E. Plantinga en S. Dhondt (2016) 'The influence of task challenge on skill utilization, affective well-being, and intrapreneurship', *Economic and Industrial Democracy*, advance online publication, November 25. DOI: 10.1177/0143831X16677367.
- Preenen, P.T.Y., R.A. Vergeer, K.O. Kraan en S. Dhondt (2017) 'Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices', *Economic and Industrial Democracy* 38, 2: 271-293.
- Rijksoverheid (2014) *Arbeidsomstandigheden pakketkoeriers. Resultaten verkenning inzake de bezorging van postpakketten*, factsheet arbeidsomstandigheden pakketkoeriers, Den Haag: Inspectie Sociale Zekerheid en Werkgelegenheid.

- Ruiter, R.C. de (2010) *Het is tijd voor een nieuwe post! Een onderzoek naar betekenisgeving aan vrijwillige uitstroom onder postbodes van TNT Post*, Utrecht: Bestuurs- en Organisationswetenschap SHRM).
- Sagie, A. en M.E. Koslowsky (1996) 'Decision type, organisational control, and acceptance of change: An integrative approach to participative decision making', *Applied Psychology: An International Review* 45, 1: 85-92.
- SBA (2012) *Beroepscompetentieprofiel Apothekersassistent*, Nieuwegein: Branche Openbare Apotheken.
- SBA (2016) *Werkdrukonderzoek*, Nieuwegein: Branche Openbare Apotheken, september.
- Schaufeli, W.B. en T.W. Taris (2014) 'A critical review of the Job Demands-Resources Model: implications for improving work and health', in: G.F. Bauer & O. Hämmig (red.) *Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach*.  
DOI 10.1007/978-94-007-5640-3\_4.
- SFK (2012) 'Hogere verwerkingsgraad in apotheek', *Pharmaceutisch Weekblad*, 147(13).
- SFK-rapporten 2001-2018.
- Steensma, I.A., J.H. Verbeek, M.W. Heymans en P.M. Bongers (2005) 'Prognostic factors for duration of sick leave in patients sick listed with acute low back pain: a systematic review of the literature', *Occupational and environmental medicine* 62: 851-860.
- Tesluk, P.E., R.J. Vance en J.E. Mathieu (1999) 'Examining employee involvement in the context of participative work environments', *Group & Organization Management* 24, 3: 271-299.
- Teuchmann, K., P. Totterdell en S.K. Parker (1999) 'Rushed, unhappy, and drained: An experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood and emotional exhaustion in a group of accountants', *Journal of Occupational Health Psychology* 4: 37-54.
- TNO/NSVP (2014) *Buiten de Gepade Banen: een x aantal baantechnieken voor een arbeidsmarkt op maat (Job Engineering Catalogus)*, Hoofddorp/Utrecht: TNO/NSVP
- TNT Post Productie BV (2010) *Resultaten onderzoek Psychosociale Arbeidsbelasting bij TNT Post Productie BV door Arboned en voorgestelde aanpak*. (S.l.)
- Vaas, S., S. Dhondt, M. Peeters en J. Middendorp (1995) *De WEBA-methode, Deel 1-4*, Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Velzel, E., J.P. Heida en M. Cozijnsen (2018) *Versterking van de zorgfunctie van openbaar apothekers*, Utrecht: SiRM.OECD, 2018. Beschikbaar op <https://www.knmp.nl/downloads/rapport-versterking-van-de-zorgfunctie-van-openbaar-apothekers.pdf/view>.



- Vianen, A. van (2001) 'Person-organisation fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue', *Applied Psychology* 50, 1: 1-4.
- Visser, H. (2018). *Wat is er aan de hand bij PostNL?*, blog op Logistiek.nl, 24 september.
- Vuuren, M. van en L. Dorenbosch (2018) *Mooier Werk: Slim sleutelen aan een baan op maat*, Uitgeverij Boom: Amsterdam.
- Wagenaar, A.F. (2013) *Temporary work and health & well-being: a two-way street?*, academisch proefschrift, Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Warr, P.B. (1994) 'A conceptual framework for the study of work and mental health' *Work & Stress* 8: 84-97.
- Westgaard, R.H. & Winkel, J. (2011) Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – a systematic review. *Applied ergonomics* 42:261-296.
- White, M., S. Hill, P. McGovern, C. Mills en D. Smeaton (2003) 'High-performance management practices, working hours, and work-life balance', *British Journal of Industrial Relations* 41, 2: 175-195.
- Wood, S., M. van Veldhoven, M. Croon en C.M. de Menezes (2012) 'Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating role of job satisfaction and well-being', *Human Relations* 65, 4: 419-446.

## **Bijlage 1:**

De schalen en gestelde vragen over intensivering van werk (smal en breed), over regelmogelijkheden en mogelijke gevolgen op basis van de NEA

Hieronder staat een overzicht van de vragen die zijn gesteld in het kader van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) over de intensivering van werk (smal en breed), alsook over regelmogelijkheden in en over het werk en enkele gevolgen hiervan volgens werknemers.

### **Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk')**

- a. Moet u erg snel werken?
- b. Moet u heel veel werk doen?
- c. Moet u extra hard werken?
  - Nooit
  - Soms
  - Vaak
  - Altijd

### **Emotioneel zwaar werk**

- a. Brengt uw werk u in emotioneel moeilijke situatie?
- b. Is uw werk emotioneel veeleisend?
- c. Raakt u emotioneel betrokken bij uw werk?
  - Nooit
  - Soms
  - Vaak
  - Altijd

### **Moeilijkheidsgraad (intensief nadenken en concentreren)**

- a. Vereist uw werk intensief nadenken?
- b. Vergt uw werk dat u er uw gedachten bij houdt?
- c. Vergt uw werk veel aandacht van u?
  - Nooit
  - Soms
  - Vaak
  - Altijd

**Conflicten met collega's, leidinggevende of werkgever**

- a. Conflict met één of meer directe collega's
- b. Conflict met uw direct leidinggevende
- c. Conflict met uw werkgever
  - Nee
  - Ja, kortdurend
  - Ja, langdurig

**Werkt regelmatig over****Werkt u regelmatig of soms over?**

- Ja, regelmatig
- Ja, soms
- Nee

**GEBREK AAN autonomie**

- a. Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?
- b. Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?
- c. Kunt u zelf uw werktempo regelen?
- d. Moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?
- e. Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?
  - Ja, regelmatig
  - Ja, soms
  - Nee

**Sociale steun leidinggevende**

- a. Mijn leidinggevende heeft oog voor het welzijn van de medewerkers
- b. Mijn leidinggevende besteedt aandacht aan wat ik zeg
  - Helemaal mee oneens
  - Mee oneens
  - Mee eens
  - Helemaal mee eens
  - Niet van toepassing

**Sociale steun collega's**

- a. Mijn collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me
- b. Mijn collega's zijn vriendelijk
  - Helemaal mee oneens
  - Mee oneens
  - Mee eens
  - Helemaal mee eens
  - Niet van toepassing

**Werk-privé en/of privé-werk disbalans**

a. Mist u of verwaarloost u familie of gezinsactiviteiten door uw werk?

b. Mist u of verwaarloost u uw werkzaamheden door familie en gezinsverantwoordelijkheden?

- Nee, nooit
- Ja, een enkele keer
- Ja, vaak
- Ja, zeer vaak

**Burn-outklachten**

a. Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk

b. Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg

c. Ik voel me moe als ik 's morgens opsta en geconfronteerd word met mijn werk

d. Het vergt heel veel van mij om de hele dag met mensen te werken

e. Ik voel me compleet uitgeput door mijn werk

- Nooit
- Enkele keren per jaar
- Maandelijks
- Enkele keren per maandag
- Elke week
- Enkele keren per week
- Elke dag

## **Bijlage 2:**

### **Tabellen: taakeisen, regelmogelijkheden, werk-thuisbalans en burn-outklachten naar geslacht en opleidingsniveau**

In onderstaande tabel zijn de trendgegevens van werknemers (15-65 jaar) in taakeisen, regelmogelijkheden, werk-thuisbalans en burn-outklachten uitgesplitst naar geslacht en naar opleidingsniveau op basis van de NEA. Verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen opleidingsniveaus zijn per jaar getoetst.

Jaar	Kolom-percentages	Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
2007	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') >=2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	34,5% 22.533	34,3% 12.272	34,7% 10.261	29,1%▽ 5.823	32,0%▽ 9.834	42,7%▲ 6.762	
2008	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') >=2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	33,7% 21.232	33,8% 11.447	33,6% 9.785	28,2%▽ 5.548	31,2%▽ 9.304	42,7%▲ 6.167	
2009	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') >=2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	33,4% 22.639	33,4% 12.095	33,5% 10.544	28,1%▽ 5.943	30,5%▽ 9.747	42,4%▲ 6.772	
2010	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') >=2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	34,4% 23.657	34,4% 12.575	34,4% 11.082	28,2%▽ 6.106	32,3%▽ 10.082	42,4%▲ 7.288	
2011	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') >=2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	33,5% 22.920	33,0% 12.097	34,1% 10.823	28,2%▽ 5.779	30,7%▽ 9.698	41,6%▲ 7.300	
2012	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') >=2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	32,5% 25.111	32,5% 13.193	32,4% 11.918	27,0%▽ 6.471	29,9%▽ 10.602	40,4%▲ 7.890	
2013	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') >=2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	33,8% 23.213	33,3% 12.124	34,4% 11.089	27,9%▽ 5.811	31,2%▽ 9.808	42,0%▲ 7.485	
2014	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') >=2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	38,5% 37.206	36,8%▽ 19.441	40,4%△ 17.764	32,3%▽ 8.523	36,7%▽ 15.853	45,1%▲ 12.399	

Jaar	Kolom-percentages	Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
2015	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') [ $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	38,5% 41.666	36,9% $\nabla$ 21.780	40,3% $\Delta$ 19.886	32,9% $\nabla$ 9.120	36,9% $\nabla$ 17.904	44,2% $\Delta$ 14.212	
2016	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') [ $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	38,0% 42.126	36,2% $\nabla$ 22.018	40,1% $\Delta$ 20.108	32,1% $\nabla$ 9.089	36,9% $\nabla$ 17.928	43,1% $\Delta$ 14.658	
2017	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') [ $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	39,5% 40.945	37,0% $\nabla$ 21.400	42,2% $\Delta$ 19.546	33,6% $\nabla$ 8.725	38,2% $\nabla$ 17.372	44,7% $\Delta$ 14.358	
2018	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') [ $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	38,6% 60.890	36,5% $\nabla$ 31.709	40,8% $\Delta$ 29.181	32,8% $\nabla$ 12.492	36,7% $\nabla$ 25.765	44,2% $\Delta$ 21.750	
<b>Totaal</b>	Kwantitatieve taakeisen ('werkdruk') [ $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	36,5% 384.138	35,3% $\nabla$ 202.152	37,9% $\Delta$ 181.985	30,6% $\nabla$ 89.431	34,5% $\nabla$ 163.899	43,3% $\blacktriangle$ 127.038	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
Jaar								
2007	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,4%	8,4% ▽	10,5% △	5,7% ▽	8,2% ▽	14,3% ▲	
2008	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	22.529	12.273	10.256	5.818	9.824	6.769	
2009	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,2%	8,1% ▽	10,5% △	5,8% ▽	8,0% ▽	14,0% ▲	
2010	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	21.245	11.450	9.794	5.552	9.307	6.172	
2011	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,7%	9,0% ▽	10,5% △	6,6% ▽	8,2% ▽	14,3% ▲	
2012	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	22.621	12.078	10.543	5.928	9.740	6.773	
2013	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,6%	8,9% ▽	10,4% △	6,3% ▽	8,1% ▽	14,4% ▲	
2014	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	23.647	12.565	11.082	6.095	10.078	7.292	
	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,7%	8,7% ▽	10,7% △	6,7% ▽	8,1% ▽	14,1% ▲	
	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	22.911	12.087	10.824	5.782	9.686	7.302	
	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	7,9%	6,9% ▽	9,0% △	5,2% ▽	6,5% ▽	12,0% ▲	
	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	25.101	13.198	11.903	6.470	10.593	7.889	
	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,1%	8,0% ▽	10,3% △	5,9% ▽	7,9% ▽	13,3% ▲	
	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	23.193	12.109	11.084	5.803	9.801	7.483	
	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,6%	8,3% ▽	11,1% △	6,0% ▽	8,5% ▽	13,6% ▲	
	Emotioneel zwaar werk $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	37.258	19.453	17.805	8.514	15.883	12.428	



Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
<b>Jaar</b>								
2015	Emotioneel zwaar werk $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,3% 41.700	7,9% $\nabla$ 21.799	10,8% $\Delta$ 19.901	5,2% $\nabla$ 9.118	8,2% $\nabla$ 17.943	13,4% $\blacktriangle$ 14.219	
2016	Emotioneel zwaar werk $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,7% 42.214	8,0% $\nabla$ 22.072	11,6% $\Delta$ 20.142	5,2% $\nabla$ 9.103	8,5% $\nabla$ 17.976	13,9% $\blacktriangle$ 14.685	
2017	Emotioneel zwaar werk $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	10,6% 40.976	8,3% $\nabla$ 21.409	13,0% $\Delta$ 19.567	6,1% $\nabla$ 8.722	9,1% $\nabla$ 17.391	15,1% $\blacktriangle$ 14.378	
2018	Emotioneel zwaar werk $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	10,7% 60.897	8,9% $\nabla$ 31.711	12,6% $\Delta$ 29.186	6,6% $\nabla$ 12.492	9,4% $\nabla$ 25.770	14,5% $\Delta$ 21.755	
<b>Totaal</b>	Emotioneel zwaar werk $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items [% vaak of altijd] N	9,7% 384.291	8,3% $\nabla$ 202.204	11,2% $\Delta$ 182.087	5,9% $\nabla$ 89.397	8,4% $\nabla$ 163.993	14,0% $\blacktriangle$ 127.144	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
<b>Jaar</b>								
2007	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	81,8%	84,4% $\Delta$	78,6% $\nabla$	70,5% $\blacktriangledown$	80,9% $\nabla$	92,9% $\blacktriangle$	
2008	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	22.535	12.266	10.269	5.826	9.825	6.766	
2009	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	79,6%	82,2% $\Delta$	76,5% $\nabla$	68,4% $\blacktriangledown$	78,7% $\nabla$	91,4% $\blacktriangle$	
2010	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	21.241	11.454	9.786	5.546	9.310	6.172	
2011	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	77,3%	79,9% $\Delta$	74,4% $\nabla$	65,2% $\blacktriangledown$	76,0% $\nabla$	90,4% $\blacktriangle$	
2012	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	22.625	12.081	10.544	5.930	9.745	6.772	
2013	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	78,3%	80,7% $\Delta$	75,5% $\nabla$	65,1% $\blacktriangledown$	77,3% $\nabla$	90,8% $\blacktriangle$	
2014	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	23.667	12.574	11.093	6.103	10.089	7.296	
	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	76,9%	79,2% $\Delta$	74,3% $\nabla$	63,5% $\blacktriangledown$	75,3% $\nabla$	89,7% $\blacktriangle$	
	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	22.913	12.098	10.815	5.778	9.691	7.306	
	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	76,7%	79,6% $\Delta$	73,4% $\nabla$	63,7% $\blacktriangledown$	75,1% $\nabla$	89,5% $\blacktriangle$	
	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	25.073	13.187	11.887	6.459	10.582	7.888	
	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	73,5%	76,5% $\Delta$	70,3% $\nabla$	59,8% $\blacktriangledown$	71,7% $\nabla$	86,9% $\blacktriangle$	
	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	23.193	12.105	11.088	5.806	9.796	7.483	
	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	77,0%	79,2% $\Delta$	74,5% $\nabla$	59,7% $\blacktriangledown$	77,3%	89,4% $\blacktriangle$	
	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	37.191	19.413	17.778	8.526	15.842	12.389	

Jaar	Kolom-percentages	Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau		
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]
2015	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	77,7% 41.804	79,6% $\Delta$ 21.857	75,6% $\nabla$ 19.947	61,6% $\blacktriangledown$ 9.150	77,3% $\nabla$ 17.972	89,1% $\blacktriangle$ 14.250
2016	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	76,9% 42.107	78,3% $\Delta$ 21.993	75,4% $\nabla$ 20.114	59,7% $\blacktriangledown$ 9.089	76,3% $\nabla$ 17.918	88,8% $\blacktriangle$ 14.649
2017	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	77,3% 41.043	79,2% $\Delta$ 21.445	75,4% $\nabla$ 19.598	59,5% $\blacktriangledown$ 8.740	76,9% $\nabla$ 17.423	89,4% $\blacktriangle$ 14.389
2018	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	76,6% 61.037	78,4% $\Delta$ 31.778	74,6% $\nabla$ 29.258	58,6% $\blacktriangledown$ 12.538	75,7% $\nabla$ 25.812	88,9% $\blacktriangle$ 21.806
<b>Totaal</b>	Moelijkheidsgraad [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items] [% vaak of altijd] N	77,3% 384.428	79,5% $\Delta$ 202.251	74,9% $\nabla$ 182.176	62,2% $\blacktriangledown$ 89.492	76,5% $\nabla$ 164.004	89,5% $\blacktriangle$ 127.165

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
<b>Jaar</b>								
2007	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	39,6%	42,8% $\Delta$	35,8% $\nabla$	38,9%	40,5% $\Delta$	38,9%	
2008	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	22.572	12.290	10.281	5.853	9.817	6.780	
2009	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	38,5%	41,3% $\Delta$	35,3% $\nabla$	38,6%	39,5% $\Delta$	37,1% $\nabla$	
2010	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	21.967	11.828	10.139	5.660	9.590	6.501	
2011	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	37,3%	40,7% $\Delta$	33,4% $\nabla$	36,3%	37,9%	37,4%	
2012	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	22.596	12.073	10.523	5.938	9.723	6.759	
2013	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	35,0%	38,3% $\Delta$	31,4% $\nabla$	33,7% $\nabla$	36,2% $\Delta$	34,6%	
		23.680	12.570	11.110	6.111	10.096	7.292	
	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	36,6%	40,2% $\Delta$	32,6% $\nabla$	36,6%	37,0%	36,3%	
	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	22.908	12.093	10.814	5.781	9.681	7.300	
	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	33,6%	36,5% $\Delta$	30,4% $\nabla$	33,3%	33,8%	33,4%	
	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	25.122	13.197	11.925	6.485	10.598	7.892	
	Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict] N	33,4%	36,9% $\Delta$	29,6% $\nabla$	32,2% $\nabla$	34,1%	33,5%	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
<b>Jaar</b>								
2014	N Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict]	23.213 33,4%	12.110 36,0%Δ	11.103 30,5%▽	5.820 30,6%▽	9.809 34,9%Δ	7.479 33,4%	
2015	N Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict]	37.340 31,3%	19.499 33,5%Δ	17.840 28,8%▽	8.558 28,7%▽	15.904 32,5%Δ	12.443 31,6%	
2016	N Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict]	41.830 32,0%	21.864 34,6%Δ	19.966 29,2%▽	9.156 29,7%▽	17.988 33,6%Δ	14.253 31,7%	
2017	N Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict]	42.280 32,3%	22.102 34,2%Δ	20.177 30,2%▽	9.124 29,6%▽	18.015 33,4%Δ	14.687 32,7%	
2018	N Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict]	61.064 30,5%	31.792 32,6%Δ	29.272 28,3%▽	12.537 28,1%▽	25.828 31,7%Δ	21.814 30,6%	
<b>Totaal</b>	N Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende en/of werkgever [% ten minste één kort- of langdurig conflict]	385.629 33,6%	202.867 36,3%Δ	182.762 30,6%▽	89.776 32,2%▽	164.482 34,7%Δ	127.588 33,4%▽	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
Jaar								
2007	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	27,4% 22.443	31,9%▲ 12.223	22,0%▼ 10.220	21,7%▼ 5.798	24,5%▼ 9.770	36,4%▲ 6.754	
2008	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	27,6% 21.799	32,5%▲ 11.753	22,0%▼ 10.046	22,1%▼ 5.606	24,5%▼ 9.528	37,4%▲ 6.460	
2009	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	25,4% 22.254	29,6%▲ 11.902	20,5%▼ 10.352	20,3%▼ 5.839	22,6%▼ 9.588	34,1%▲ 6.664	
2010	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	26,2% 23.471	31,2%▲ 12.462	20,5%▼ 11.009	20,5%▼ 6.025	23,7%▼ 10.025	34,3%▲ 7.249	
2011	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	26,3% 22.644	29,9%△ 11.974	22,2%▼ 10.670	21,7%▼ 5.692	23,2%▼ 9.577	34,1%▲ 7.237	
2012	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	25,5% 25.020	29,3%△ 13.172	21,3%▼ 11.848	19,4%▼ 6.433	22,9%▼ 10.563	34,2%▲ 7.880	
2013	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	25,7% 23.065	29,6%△ 12.049	21,4%▼ 11.016	20,6%▼ 5.755	22,7%▼ 9.758	33,6%▲ 7.452	
2014	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	27,2% 36.606	30,5%△ 19.133	23,7%▼ 17.473	19,2%▼ 8.313	24,7%▼ 15.612	36,1%▲ 12.304	
2015	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	27,7% 41.079	31,1%△ 21.514	23,9%▼ 19.565	20,1%▼ 8.899	25,1%▼ 17.700	36,0%▲ 14.090	
2016	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	27,7% 41.564	30,3%△ 21.777	24,9%▼ 19.787	21,7%▼ 8.857	25,2%▼ 17.759	34,6%▲ 14.542	
2017	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)] N	28,7% 40.359	31,1%△ 21.121	26,1%▼ 19.238	21,4%▼ 8.496	26,5%▼ 17.148	35,8%▲ 14.272	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau		
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]
<b>Jaar</b>							
2018	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)]	28,4%	30,6% $\Delta$	26,0% $\nabla$	22,8% $\nabla$	26,8% $\nabla$	33,7% $\Delta$
	N	60.330	31.444	28.886	12.321	25.528	21.660
<b>Totaal</b>	Werkt regelmatig over [% ja (regelmatig)]	27,3%	30,6% $\Delta$	23,5% $\nabla$	21,0% $\nabla$	24,8% $\nabla$	35,0% $\blacktriangle$
	N	380.634	200.523	180.112	88.035	162.556	126.564

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
Jaar								
2007	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	38,3%	33,5%▼	44,1%▲	50,0%▲	39,8%△	26,2%▼	
	N	22.522	12.276	10.246	5.813	9.827	6.766	
2008	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	39,5%	34,0%▼	46,0%▲	50,8%▲	41,1%△	26,6%▼	
	N	21.231	11.441	9.789	5.542	9.306	6.172	
2009	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	40,4%	36,1%▽	45,5%△	53,2%▲	42,4%△	26,1%▼	
	N	22.638	12.095	10.542	5.940	9.745	6.775	
2010	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	41,0%	35,8%▼	46,8%▲	54,8%▲	42,3%△	27,0%▼	
	N	23.660	12.572	11.088	6.103	10.085	7.293	
2011	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	42,1%	36,4%▼	48,4%▲	55,5%▲	44,1%△	28,4%▼	
	N	22.928	12.109	10.819	5.786	9.694	7.303	
2012	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	43,7%	38,0%▼	50,0%▲	55,1%▲	46,4%△	30,3%▼	
	N	25.122	13.204	11.918	6.481	10.603	7.890	
2013	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	44,4%	39,1%▼	50,2%▲	56,6%▲	47,4%△	31,1%▼	
	N	23.209	12.122	11.086	5.808	9.809	7.484	
2014	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	43,9%	37,7%▼	50,6%▲	58,3%▲	45,8%△	30,8%▼	
	N	37.317	19.493	17.823	8.552	15.901	12.430	
2015	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	44,1%	38,1%▼	50,8%▲	58,1%▲	46,2%△	31,9%▼	
	N	41.803	21.858	19.945	9.156	17.975	14.239	
2016	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	44,7%	38,5%▼	51,5%▲	59,7%▲	47,2%△	31,9%▼	
	N	42.254	22.093	20.161	9.123	17.990	14.690	
2017	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	45,1%	38,8%▼	52,0%▲	60,2%▲	48,2%△	31,8%▼	
	N	41.028	21.431	19.597	8.744	17.415	14.384	



Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau		
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]
<b>Jaar</b>							
2018	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	44,3%	38,1% ▼ 31.639	51,1% ▲ 29.124	59,2% ▲ 12.475	47,7% △ 25.689	31,1% ▼ 21.726
	N	60.763					
<b>Totaal</b>	GEBREK AAN Autonomie [% regelmatig]	43,2%	37,4% ▼ 202.335	49,6% ▲ 182.138	56,6% ▲ 89.522	45,5% △ 164.040	30,1% ▼ 127.152
	N	384.473					

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
Jaar								
2007	Sociale steun leidinggevende [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	84,4% 21.537	84,3% 11.675	84,4% 9.862	79,9% $\nabla$ 5.472	84,3% 9.442	88,1% $\Delta$ 6.510	
2008	Sociale steun leidinggevende [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	85,5% 20.975	85,2% 11.217	85,9% 9.758	82,3% $\nabla$ 5.328	85,3% 9.244	88,8% $\Delta$ 6.209	
2009	Sociale steun leidinggevende [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	85,9% 21.583	85,7% 11.470	86,1% 10.113	83,5% $\nabla$ 5.566	85,2% $\nabla$ 9.367	89,1% $\Delta$ 6.494	
2010	Sociale steun leidinggevende [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	85,4% 22.579	84,5% $\nabla$ 11.896	86,3% $\Delta$ 10.683	82,8% $\nabla$ 5.795	84,6% $\nabla$ 9.676	88,5% $\Delta$ 6.939	
2011	Sociale steun leidinggevende [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	85,6% 21.863	85,2% 11.464	85,9% 10.399	82,5% $\nabla$ 5.411	84,6% $\nabla$ 9.295	89,3% $\Delta$ 7.030	
2012	Sociale steun leidinggevende [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	85,8% 23.938	85,5% 12.501	86,2% 11.436	83,9% $\nabla$ 6.074	85,1% $\nabla$ 10.191	88,4% $\Delta$ 7.548	
2013	Sociale steun leidinggevende [ $\geq$ 2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	86,5% 22.217	86,2% 11.558	86,8% 10.659	84,2% $\nabla$ 5.475	85,4% $\nabla$ 9.449	89,6% $\Delta$ 7.192	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
Jaar								
2014	Sociale steun leidinggevende [ $\geq 2.5$ op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	84,4% 35.599	84,6% 18.450	84,3% 17.149	82,1% $\nabla$ 8.020	83,4% $\nabla$ 15.297	87,3% $\Delta$ 11.921	
2015	Sociale steun leidinggevende [ $\geq 2.5$ op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	85,1% 40.051	85,3% 20.865	84,8% 19.187	83,4% $\nabla$ 8.667	84,0% $\nabla$ 17.306	87,6% $\Delta$ 13.703	
2016	Sociale steun leidinggevende [ $\geq 2.5$ op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	85,4% 40.548	85,7% $\Delta$ 21.184	85,0% $\nabla$ 19.364	83,2% $\nabla$ 8.615	84,2% $\nabla$ 17.380	88,3% $\Delta$ 14.154	
2017	Sociale steun leidinggevende [ $\geq 2.5$ op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	84,4% 39.220	84,7% 20.413	84,1% 18.807	81,7% $\nabla$ 8.223	83,2% $\nabla$ 16.766	87,7% $\Delta$ 13.816	
2018	Sociale steun leidinggevende [ $\geq 2.5$ op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	85,6% 57.662	86,0% $\Delta$ 29.826	85,2% $\nabla$ 27.836	83,6% $\nabla$ 11.597	84,2% $\nabla$ 24.501	88,5% $\Delta$ 20.840	
<b>Totaal</b>	<b>Sociale steun leidinggevende [<math>\geq 2.5</math> op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N</b>	<b>85,3% 367.771</b>	<b>85,3% 192.519</b>	<b>85,2% 175.252</b>	<b>82,8%<math>\nabla</math> 84.245</b>	<b>84,3%<math>\nabla</math> 157.913</b>	<b>88,3%<math>\Delta</math> 122.356</b>	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
Jaar								
2007	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	97,0%	96,5%▽	97,6%△	94,5%▽	97,2%	98,8%△	
2008	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	21.598	11.754	9.845	5.421	9.469	6.599	
2009	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	97,2%	96,9%▽	97,5%△	95,8%▽	96,9%	98,7%△	
2010	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	21.048	11.348	9.700	5.297	9.220	6.337	
2011	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	96,9%	96,6%▽	97,3%△	95,5%▽	97,0%	98,1%△	
2012	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	21.703	11.583	10.120	5.584	9.363	6.588	
2013	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	96,8%	96,4%▽	97,4%△	95,2%▽	96,8%	98,3%△	
2014	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	22.757	12.115	10.642	5.763	9.720	7.109	
	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	97,0%	96,7%▽	97,3%△	95,4%▽	97,0%	98,2%△	
	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	21.989	11.635	10.354	5.436	9.297	7.127	
	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	96,8%	96,4%▽	97,3%△	95,3%▽	96,6%	98,3%△	
	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	24.135	12.733	11.401	6.047	10.227	7.726	
	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	97,0%	96,8%	97,2%	94,9%▽	97,4%△	98,2%△	
	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	22.320	11.719	10.600	5.477	9.418	7.326	
	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	96,4%	96,4%	96,4%	94,2%▽	96,5%	98,0%△	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau		
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]
<b>Jaar</b>	N	35.909	18.728	17.181	7.964	15.414	12.173
2015	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	96,4%	96,2%∇	96,6%Δ	94,3%∇	96,4%	97,8%Δ
2016	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	40.365	21.078	19.288	8.558	17.442	14.000
2017	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	40.925	21.442	19.483	8.580	17.501	14.446
2018	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	95,8%	95,7%	95,9%	92,9%∇	95,8%	97,7%Δ
		39.568	20.668	18.899	8.162	16.866	14.128
		96,3%	96,1%∇	96,5%Δ	93,8%∇	96,2%∇	98,0%Δ
		58.567	30.486	28.081	11.590	24.840	21.395
<b>Totaal</b>	Sociale steun collega's >=2.5 op schaal 1=weinig - 4=veel; 2 items] [% (zeer) veel] N	96,6%	96,4%∇	96,8%Δ	94,5%∇	96,6%	98,1%Δ
		370.883	195.289	175.594	83.880	158.777	124.954

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
Jaar								
2007	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	10,4%	11,9% $\Delta$	8,7% $\nabla$	9,0% $\nabla$	9,4% $\nabla$	13,1% $\Delta$	6.809
2008	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	9,6%	11,1% $\Delta$	7,8% $\nabla$	9,0%	8,4% $\nabla$	11,8% $\Delta$	6.490
2009	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	10,4%	12,1% $\Delta$	8,4% $\nabla$	9,4% $\nabla$	10,0%	11,9% $\Delta$	6.751
2010	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	9,7%	11,3% $\Delta$	7,8% $\nabla$	8,7% $\nabla$	9,0% $\nabla$	11,6% $\Delta$	7.301
2011	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	9,3%	11,1% $\Delta$	7,3% $\nabla$	7,9% $\nabla$	8,6% $\nabla$	11,3% $\Delta$	7.263
2012	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	8,9%	9,8% $\Delta$	8,0% $\nabla$	7,7% $\nabla$	8,2% $\nabla$	10,9% $\Delta$	7.859
2013	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	9,7%	10,6% $\Delta$	8,7% $\nabla$	8,1% $\nabla$	9,5%	11,3% $\Delta$	7.429

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
<b>Jaar</b>								
2014	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	9,2% 36.831	9,8% $\Delta$ 19.217	8,6% $\nabla$ 17.614	7,7% $\nabla$ 8.359	9,1% 15.719	10,2% $\Delta$ 12.344	
2015	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	8,7% 41.620	9,6% $\Delta$ 21.745	7,7% $\nabla$ 19.874	6,9% $\nabla$ 9.052	8,7% 17.937	9,7% $\Delta$ 14.213	
2016	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	9,6% 41.738	10,0% $\Delta$ 21.810	9,1% $\nabla$ 19.928	7,9% $\nabla$ 8.914	9,7% 17.790	10,3% $\Delta$ 14.600	
2017	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	9,9% 40.931	10,6% $\Delta$ 21.389	9,3% $\nabla$ 19.542	8,7% $\nabla$ 8.695	9,8% 17.392	10,8% $\Delta$ 14.367	
2018	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	10,0% 60.623	10,4% $\Delta$ 31.550	9,5% $\nabla$ 29.074	8,7% $\nabla$ 12.364	10,3% $\Delta$ 25.670	10,1% 21.730	
<b>Totaal</b>	Werk-privé en/of privé-werk disbalans [2 items; ten minste één 'ja (zeer) vaak'] [% (zeer) vaak] N	9,6% 383.238	10,5% $\Delta$ 201.573	8,6% $\nabla$ 181.665	8,3% $\nabla$ 88.808	9,3% $\nabla$ 163.584	10,8% $\Delta$ 127.156	

Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau				
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]		
Jaar									
2007	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	11,3%	11,6%	10,9%	11,8%	10,4%▽	12,1%△		
2008	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	22,664	12,336	10,328	5,862	9,875	6,805		
2009	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	12,4%	12,9%△	11,9%▽	13,2%△	11,0%▽	13,6%△		
2010	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	21,948	11,819	10,129	5,656	9,579	6,499		
2011	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	12,6%	13,3%△	11,8%▽	12,5%	11,6%▽	14,0%△		
2012	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	22,644	12,100	10,544	5,932	9,759	6,781		
2013	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	13,1%	13,7%△	12,4%▽	13,3%	11,9%▽	14,6%△		
2014	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	23,693	12,575	11,118	6,104	10,102	7,306		
	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	12,8%	13,4%△	12,0%▽	12,2%	12,0%▽	14,2%△		
	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	22,905	12,094	10,811	5,773	9,691	7,298		
	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	13,1%	13,2%	13,0%	12,8%	12,2%▽	14,7%△		
	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	25,177	13,225	11,952	6,514	10,613	7,902		
	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	12,4%	13,0%△	11,6%▽	12,9%	11,1%▽	13,6%△		
	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	23,215	12,121	11,093	5,808	9,808	7,490		
	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	14,6%	14,7%	14,4%	13,2%▽	13,5%▽	16,7%△		
	Burn-outklachten [>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items] [% ja] N	37,296	19,484	17,812	8,536	15,898	12,429		



Kolom-percentages		Totaal	Geslacht		Hoogst behaalde opleidingsniveau			
			Man [53%]	Vrouw [47%]	Laag <=VBO [24%]	Midden (HAVO-MBO) [43%]	Hoog (HBO-WO) [33%]	
<b>Jaar</b>								
2015	Burn-outklachten (>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items) [% ja] N	13,6% 41.761	13,3%▽	14,0%△	12,5%▽	12,9%▽	15,0%△	14.235
2016	Burn-outklachten (>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items) [% ja] N	14,9% 42.231	14,3%▽	15,4%△	14,0%▽	14,0%▽	16,3%△	14.685
2017	Burn-outklachten (>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items) [% ja] N	16,1% 40.981	15,2%▽	17,2%△	15,4%	15,1%▽	17,5%△	14.370
2018	Burn-outklachten (>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items) [% ja] N	17,5% 61.049	16,8%▽	18,3%△	16,6%▽	16,4%▽	19,1%△	21.813
<b>Totaal</b>	Burn-outklachten (>3.20 op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 5 items) [% ja] N	14,3% 385.565	14,2%	14,4%	13,6%▽	13,3%▽	15,9%△	127.613

Bron: NEA (TNO/CBS).

Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson  $\chi^2$ -test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is subgroep vs 'rest' (gewogen deviatiecontrast). ▲ en ▼ :  $p < 0,05$ , significant hoge (lage) percentages (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20. Open pijltjes △ en ▽ : eveneens significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,20. Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum.

# Intensivering van werk in Nederland

Wat is het, waar staan we  
en wat te doen?

---

WRR

