

‘Druk op de Kethel?’

Een onderzoek naar werkdruk in de gemeente Schiedam



drs. R.T. van Ispelen
studentnummer: 152031
Hoek van Holland, mei 2004

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Sociologie
1e lezer: drs. L.F.J. Jetten
2e lezer: dr. A.J. Steijn

Voorwoord

'Heerlijk, eindelijk, goed!' Dat zijn toch wel de drie woorden die omschrijven hoe het voelt om dit onderzoek naar werkdruk af te ronden. Voor u ligt het resultaat van een jaar lang hard werken...over werkdruk gesproken?! Deze scriptie met als titel 'Druk op de Kethel¹?' vormt de afronding van mijn postdoctorale opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit. In september 1996 kreeg ik tijdens mijn propedeuse Bestuurskunde colleges voor het vak 'Inleiding Sociologie'. Tijdens deze colleges raakte ik zo geboeid door de onderwerpen dat ik in januari 1997 de stoute schoenen heb aangetrokken en ben gaan informeren naar de opleiding Sociologie. Ik hoorde dat er een tweejarige postdoctorale opleiding Sociologie bestond voor bestuurskundigen. Vanaf dat moment ben ik steeds een aantal extra vakken gaan volgen naast mijn studie Bestuurskunde. De vakken van Sociologie vond ik vaak naast de soms wat taaie vakken van Bestuurskunde een verademing. Met name de brede samenstelling van de opleiding Sociologie vond ik leuk.

Naast mijn werk als beleidsmedewerker bij de gemeente Vlaardingen heb ik veel tijd gestoken in het uitvoeren van dit onderzoek. En ik kan u vertellen dat dit voor mijn gevoel heel wat heeft opgeleverd. Ik ben veel te weten gekomen over werkdruk, ik heb geleerd om een onderzoek uit te zetten, gegevens te analyseren, et cetera. Ook heb ik geleerd wat het is om door te zetten. Een scriptie schrijven naast een fulltime baan is inspannend. Zeker op het moment dat ik ook nog eens last kreeg van RSI vond ik het afstudeertraject zwaar. Maar juist deze tegenslag heeft me bewust gemaakt dat ik het afronden van mijn studie zo belangrijk vind. Het doel om af te studeren heb ik dan ook nooit losgelaten. En zie hier het resultaat. Ik kan niet anders concluderen dan dat ik dit afstudeertraject met een heel goed gevoel afsluit.

Op deze plek wil ik een aantal mensen bedanken die tijdens mijn afstudeertraject een steun voor me zijn geweest en me steeds met raad en daad terzijde hebben gestaan. Allereerst wil ik hier Bert Jetten noemen. Vanuit de opleiding Sociologie heeft hij me van het eerste begin tot het einde toe begeleid. Als ik bij hem langs was geweest, had ik echt het gevoel dat ik weer verder kon komen met het onderzoek. Zijn begeleiding heeft ertoe geleid dat er in mijn ogen nu een stuk ligt waar ik trots op kan zijn. Bert, bedankt voor je inzet! Daarnaast wil ik Bram Steijn bedanken voor het optreden als tweede lezer voor dit onderzoek. Vanuit de gemeente Schiedam wil ik Gon van den Berg bedanken voor haar begeleiding en de goede samenwerking. Verder natuurlijk een woord van dank aan de personen die bereid zijn geweest mee te werken aan een diepte-interview. En tenslotte natuurlijk alle medewerkers van de gemeente Schiedam die een vragenlijst hebben ingevuld.

Daarnaast wil ik nog wat mensen bedanken uit mijn privé-omgeving. Allereerst mijn ouders...pap en mam, bedankt voor jullie vertrouwen in mij en dat jullie mij hebben gemotiveerd! Ik wil mijn vriendinnen bedanken voor alle noodzakelijke afleiding en hun medeleven, maar toch wel twee in het bijzonder: Rien en Els...jullie zijn top! En tenslotte wil ik mijn lieve vriend bedanken. Dit afstudeertraject heeft hem ook de nodige energie gekost. Martijn, je bent me altijd blijven steunen, je hebt altijd geloof in me gehad en je hebt me er altijd toe gebracht om motivatie te vinden. En juist dat is de reden dat je zo bijzonder voor me bent!

Ramona van Ispelen
Hoek van Holland, mei 2004

¹ Kethel is een wijk in de gemeente Schiedam.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Maatschappelijke relevantie	7
1.2.1 <i>Werkdruk in Europa</i>	8
1.2.2 <i>Werkdruk in Nederland</i>	9
1.3 Probleemstelling van het onderzoek	11
1.4 Opbouw van de scriptie	11
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Werkdruk gedefinieerd	12
2.3 Theorieën over werkdruk	13
2.3.1 <i>Vertrekpunten van theorieën over werkdruk</i>	13
2.3.2 <i>Handelingstheorie</i>	14
2.3.3 <i>Job Characteristics model</i>	14
2.3.4 <i>Michigan model</i>	15
2.3.5 <i>Demand Control Model</i>	16
2.3.6 <i>Sociotechniek</i>	17
2.3.7 <i>Vitamine-model</i>	18
2.3.8 <i>Het Belasting Herstel Model</i>	18
2.3.9 <i>Integraal model van Beehr en Newman</i>	19
2.3.10 <i>Werkdruk volgens Jetten en Pat</i>	20
2.4 Analysemodel	21
Hoofdstuk 3 De gemeente Schiedam	24
3.1 Inleiding	24
3.2 De Leidse octaëder	24
3.3 Een indruk van de gemeente Schiedam	25
3.3.1 <i>Organisatiestructuur</i>	25
3.3.2 <i>Organisatie doelen</i>	27
3.3.3 <i>Organisatiestrategie</i>	28
3.3.4 <i>Technologie</i>	29
3.3.5 <i>Mensen in de organisatie</i>	30
3.3.6 <i>Organisatiecultuur</i>	32
3.4 De omgeving van de organisatie	33
3.5 Hypothesen over werkdruk	34
Hoofdstuk 4 Wetgeving en beleid	36
4.1 Inleiding	36
4.2 De Arbeidsomstandighedenwet	36
4.2.1 <i>Verplichtingen werkgever</i>	36
4.2.2 <i>Risico-inventarisatie en -evaluatie</i>	37
4.2.3 <i>Rechten van de Ondernemingsraad</i>	38
4.2.4 <i>Recente ontwikkelingen</i>	38
4.3 Arboconvenant	38
Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethode	40

5.1	Inleiding	40
5.2	Methode van onderzoek	40
5.3	Operationalisering	40
5.4	De vragenlijst	42
5.4.1	<i>Samenstelling van de vragenlijst</i>	42
5.4.2	<i>Schaalconstructie</i>	43
5.4.3	<i>Schaalscores</i>	45
5.4.4	<i>Structuur van de vragenlijst</i>	45
5.5	Indeling van de organisatie	45
5.6	Respons	45
5.7	Regressieanalyse	47
5.8	Diepte-interviews	49
Hoofdstuk 6	Werkdruk binnen de gemeente Schiedam	50
6.1	Inleiding	50
6.2	Werkdruk	50
6.2.1	<i>Inleiding</i>	50
6.2.2	<i>Werkdruk en werkdrukcomponenten</i>	50
6.2.3	<i>Conclusie</i>	52
6.3	Werkdruk en gevolgen	52
6.3.1	<i>Inleiding</i>	52
6.3.2	<i>Gevolgen</i>	52
6.3.3	<i>Werkdruk en gevolgen</i>	55
6.3.4	<i>Conclusies</i>	59
6.4	Risicogroepen en gevolgen	61
6.4.1	<i>Inleiding</i>	61
6.4.2	<i>Regelmogelijkheden</i>	62
6.4.3	<i>Risicogroepen en effecten</i>	63
6.4.4	<i>Conclusies</i>	64
6.5	Achtergronden en oorzaken	65
6.5.1	<i>Inleiding</i>	65
6.5.2	<i>Organisatie- en taakkenmerken</i>	65
6.5.3	<i>Achtergronden en oorzaken van werkdruk</i>	66
6.5.4	<i>Organisatieveranderingen en effecten op werkdruk</i>	73
6.5.5	<i>Conclusies</i>	74
6.6	Demografische factoren	75
6.6.1	<i>Inleiding</i>	75
6.6.2	<i>Invloed van demografische factoren op werkdruk</i>	76
6.6.3	<i>Conclusies</i>	79
6.7	Terug naar de hypothesen	79
6.8	Terugblik op het analysemodel	80
Hoofdstuk 7	Conclusies en aanbevelingen	82
7.1	Inleiding	82
7.2	Conclusies	82
7.3	Aanbevelingen	86
7.4	Terugblik	87
Bronnen		89

Bijlage 1	Gemeente Schiedam in afdelingen _____	91
Bijlage 2	Cultuurmanifest _____	93
Bijlage 3	Verplichtingen en doelstelling Arboconvenant _____	94
Bijlage 4	Referentiebestand _____	95
Bijlage 5	Gevolgen per organisatieonderdeel _____	96
Bijlage 6	Risicogroepen onderzocht _____	97
Bijlage 7	Oorzaken per organisatieonderdeel _____	99
Bijlage 8	Rechten van de Ondernemingsraad _____	100
Bijlage 9	Toets regressieanalyse: lineaire samenhang _____	101
Bijlage 10	Toets regressieanalyse: homoscedasticiteit _____	104
Bijlage 11	Toets regressieanalyse: multicollineariteit _____	10606
Bijlage 12	Vragenlijst _____	10908

Hoofdstuk 1 Inleiding

In deze inleiding wordt kort ingegaan op de keuze voor het onderwerp van mijn scriptie: werkdruk. Vervolgens wordt de maatschappelijke relevantie van het onderwerp werkdruk aangeduid. Hierbij worden landelijke ontwikkelingen op het gebied van werkdruk beschreven met behulp van enkele werkdrukcijfers. Tenslotte zal de probleemstelling van deze scriptie aan de orde komen, gevolgd door de opzet van deze scriptie.

1.1 Aanleiding

Een keuze maken voor een scriptie doe je niet iedere dag. Waarom heb ik dan gekozen voor een onderzoek naar werkdruk? Mijn opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit is mijn tweede studie. In 2002 ben ik reeds afgestudeerd voor Bestuurskunde. Ik heb het traject van het schrijven van een scriptie dus al eens doorlopen. Maar om opnieuw een onderwerp te bedenken dat je interessant vindt en dat de moeite waard is om veel tijd in te steken, blijft moeilijk. Het belangrijkste uitgangspunt moet toch zijn dat het een onderzoek is dat je interesseert en over een onderwerp gaat waarvan je meer te weten wilt komen. Aangezien mijn afstudeerrichting Arbeid en Organisatie is, heb ik op een dag alle boeken en collegedictaten voor me genomen, met het voornemen diezelfde middag nog een scriptieonderwerp te bedenken. Daarbij had ik mezelf al voorgenomen dat de onderzoeksgegevens op kwantitatieve wijze verkregen moesten worden. Juist deze methode van onderzoek wilde ik graag in de praktijk uitvoeren, omdat ik daar nog niet bijster veel verstand van had. Het onderwerp werkdruk sprak me eigenlijk snel aan, vooral omdat je er zelf iedere dag mee te maken hebt. Daarnaast vond ik op Internet veel informatie die mij motiveerde om verder te gaan met dit onderwerp. Met name de volgende zinsnede maakte inzichtelijk dat het thema werkdruk in verschillende opzichten maatschappelijke relevant is.

'Het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk (EAVGW) heeft onlangs bekend gemaakt dat stress op het werk de tweede oorzaak is van werkverzuim in de Europese Unie...Nederlanders klagen als geen ander volk in Europa over een hoge werkdruk. Van de werkenden zegt 58% minstens de helft van de tijd in een hoog tempo te moeten werken, terwijl dit in het Verenigd Koninkrijk 41%, in Duitsland 40% en in België 38% is. De mogelijke gevolgen van de hoge werkdruk in de vorm van overbelasting, stress en burn-out, worden steeds vaker als een bedreiging voor de volksgezondheid beschouwd' (De Beer, 2002: 1).

Doordat ik naast mijn studie fulltime werk, vond ik het belangrijk een onderzoek uit te voeren bij een organisatie in de omgeving van mijn woon- of werkomgeving. Als eerste heb ik contact opgenomen met de Afdeling Personeel en Organisatie van mijn eigen werkgever, de Gemeente Vlaardingen. Uit dit gesprek bleek dat er een convenant was gesloten tussen sociale partners in de gemeentelijke sector en de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel van dit zogenaamde Arboconvenant Gemeenten was om de vier belangrijkste arbeidsrisico's voor personeel in gemeentelijke arbeidsorganisaties, te weten werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en risico's die tot RSI-klachten leiden, aan te pakken. Op deze manier konden gemeenten werken aan een preventieve aanpak van de belangrijkste arbeidsrisico's en zo een bijdrage te leveren aan vermindering van het ziekteverzuim in de sector Gemeenten.

Via de Afdeling Personeel en Organisatie ben ik aanraking gekomen met de gemeente Schiedam. Daar moest nog een werkdrukmeting plaatsvinden, in het kader van het Arboconvenant Gemeenten. Dit onderzoek heeft dus bijgedragen aan het uitvoeren van het Arboconvenant Gemeenten.

1.2 Maatschappelijke relevantie

'In 2002 werkten bijna drie op de tien personen in de werkzame beroepsbevolking onder hoge tijdsdruk. Dat is minder dan eind jaren negentig, toen een derde van de werkenden regelmatig onder hoge

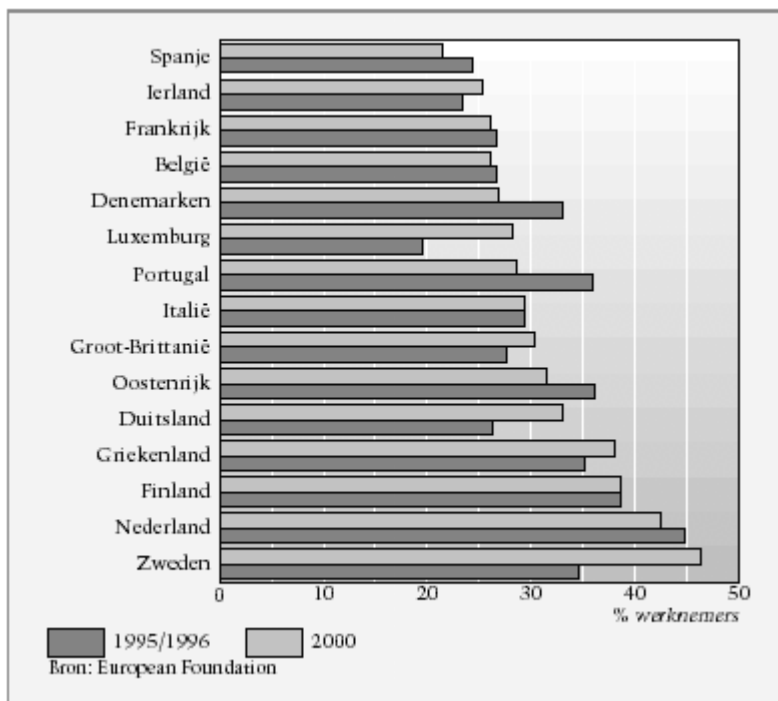
tijdsdruk werkte. Werkenden krijgen steeds meer zeggenschap en verantwoordelijkheden. Ze krijgen ook meer mogelijkheden om zich te ontplooiën en zijn tevredener over hun promotiekansen en beloningen dan zes jaar geleden.’ (www.szw.nl)

Met deze tekst geeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op haar website inzicht in de bevindingen van de Arbobalans 2003. De Arbobalans is een jaarlijks overzicht van de stand van zaken op het gebied van arbeidsomstandigheden. Het gaat de goede kant op met de werkdruk in Nederland. De werkdruk is in 2002 opnieuw afgenomen. Het percentage werknemers dat regelmatig onder tijdsdruk werkt, was 29 procent in 2002. Dat is het derde jaar op rij dat de werkdruk is afgenomen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2003).

1.2.1 Werkdruk in Europa

Het patroon van afname (in de laatste jaren) van de werkdruk in Nederland wordt ondersteund door Europese cijfers over het werktempo (zie figuur 1.1). Een Europese studie laat zien dat van alle lidstaten in Nederland het percentage personen dat in een hoog tempo moet werken tussen 1990 en 1995 het meest gestegen is. Daarmee had Nederland in 1995 de twijfelachtige eer Europees koploper te zijn op het gebied van werkdruk. Volgens deze studie is het percentage personen dat in een hoog tempo moet werken in ons land in 2000 licht afgenomen ten opzichte van 1995. De bevindingen van de Arbobalans 2003 laten zien dat de trend van een afnemende werkdruk zich ook na 2000 voortzet.

In Zweden is het aandeel personen dat vaak in een hoog tempo moet werken tussen 1995 en 2000 met tien procentpunt toegenomen. Daarmee is Zweden de sterkste stijger en huidig topscorer op het terrein van de werkdruk. Nederland volgt direct na Zweden. Dat maakt duidelijk dat het werkdrukprobleem in ons land nog steeds aanwezig is. *‘Het percentage personen dat in een hoog tempo moet werken ligt in Nederland ook in 2000 nog ruim tien procentpunt hoger dan het Europese gemiddelde’* (Ott en Houtman, 2001:3).



Figuur 1.1 Percentage personen dat in een hoog tempo moet werken in Europese landen, (Ott en Houtman, 2001:3)

1.2.2 Werkdruk in Nederland

'Van werkdruk is sprake als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen. Deze eisen kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder een hoge tijdsdruk of in een hoog tempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers. Werkdruk en andere psychosociale problemen op het werk die leiden tot werkstress worden samen aangeduid met psychosociale arbeidsbelasting' (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2002: 29). Het gemiddelde aantal werknemers dat aangeeft onder hoge tijdsdruk te moeten werken, is licht afgenomen tot 29% (zie tabel 1.1).

Percentage werknemers dat te maken heeft met werkdruk naar soort werkdruk							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Onder hoge tijdsdruk werken	31%	32%	33%	33%	32%	30%	29%
In hoog tempo werken		43%	42%	41%	41%	41%	41%

Tabel 1.1 Percentage werknemers en werkdruk (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004: 29)

Onder hoge tijdsdruk werken blijkt bij uitsplitsing naar sector nog steeds het meest voor te komen in de horeca (43%), zoals blijkt uit tabel 1.2. Ook vervoer en communicatie scoren hier hoog, evenals gezondheids- en welzijnszorg (beide 35%).

Percentage werknemers dat regelmatig onder hoge tijdsdruk werkt naar sector	
Gemiddelde alle sectoren	29%
Landbouw en Visserij	24%
Industrie	27%
Bouwnijverheid	23%
Handel	22%
Horeca	43%
Vervoer en communicatie	35%
Financiële dienstverlening	32%
Zakelijke dienstverlening	32%
Openbaar bestuur	29%
Onderwijs	32%
Gezondheids- & welzijnszorg	35%
Cultuur & overige diensten	26%

Tabel 1.2 Werknemers en tijdsdruk per sector (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004: 29)

Zeggenschap in het werk kan de effecten van werkdruk beperken. In het algemeen heeft het merendeel van de werknemers voldoende regel- en ontplooiingsmogelijkheden. Het verschil tussen mannen en vrouwen blijft echter bestaan (zie tabel 1.3 op de volgende pagina).

'Werkdruk en andere psychosociale problemen op het werk die leiden tot werkstress worden samen aangeduid met psychosociale arbeidsbelasting. Van alle bedrijven waarin werknemers regelmatig te maken hebben met psychosociale arbeidsbelasting heeft 76% maatregelen getroffen. Het geven van voorlichting en training aan werkgevers is de meest voorkomende maatregel (38%). Onder de categorie 'andere factoren' worden maatregelen genoemd zoals het aanpassen van openingsuren van het bedrijf. Het veranderen van de werkprocessen of het geven van meer autonomie aan werknemers over de

inrichting van hun werk zijn maatregelen die in veel mindere mate worden genomen, terwijl dit wel maatregelen zijn die het probleem bij de bron kunnen aanpakken. Werkdruk wordt inmiddels aangepakt in een groot aantal arboconvenanten. Dit maakt het mogelijk maatwerk te leveren, waarbij instrumenten kunnen worden ontwikkeld die specifiek op een bepaalde branche zijn gericht' (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004: 31). Ook daalde het ziekteverzuim in sectoren waar arboconvenanten zijn afgesloten waarin vermindering van het ziekteverzuim als doelstelling werd opgenomen. Tot en met 2003 werden 45 arboconvenanten en 12 intentieverklaringen getekend tussen overheid, werkgevers en werknemers. *'Als ook de intentieverklaringen, de eerste stap naar een convenant, worden omgezet in convenanten, hebben meer dan 3,9 miljoen werknemers te maken met de maatregelen die daarin worden genoemd.'* (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004: 31).

Percentage werknemers met regelmogelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden naar geslacht			
	Mannen	Vrouwen	Totaal
Taakautonomie:			
Vrij in opnemen verlof	78%	68%	74%
Zelf over uitvoering werk beslissen	74%	64%	69%
Zelf het werktempo regelen	68%	57%	63%
Zelf volgorde werk bepalen	74%	69%	72%
Zelf over onderbreking werk beslissen	65%	48%	58%
Ontplooiingsmogelijkheden:			
Zelf oplossingen bedenken	82%	71%	77%
Zich kunnen ontplooiën	76%	74%	75%
Goede aansluiting bij opleiding/ervaring	75%	71%	73%

Tabel 1.3 *Regel- en ontplooiingsmogelijkheden naar geslacht, (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004: 31)*

Per sector blijken er grote verschillen te zijn tussen de percentages bedrijven waarin werknemers regelmatig te maken hebben met psychosociale arbeidsbelasting. Het openbaar bestuur komt uit deze cijfers naar voren als een sector waarin driekwart van de organisaties hiermee te maken heeft. *'Het gaat daar voornamelijk om de factoren kwantitatieve/kwalitatieve taakeisen, ongewenste omgangsvormen en emotionele belasting'* (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004: 31).

Percentage bedrijven waarin werknemers regelmatig te maken hebben met psychosociale arbeidsbelasting naar sector	
Gemiddelde alle sectoren	22%
Landbouw, visserij en delfstoffenwinning	8%
Industrie en nutsbedrijven	10%
Bouwnijverheid	11%
Reparatie en handel	16%
Horeca	41%
Vervoer, opslag en communicatie	24%
Financiële instellingen	32%
Zakelijke dienstverlening	16%
Openbaar bestuur	75%
Onderwijs	52%
Gezondheidszorg	57%
Overige dienstverlening	25%

Tabel 1.4 *Psychosociale arbeidsbelasting naar sector, (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004: 31)*

1.3 Probleemstelling van het onderzoek

De probleemstelling van een onderzoek bestaat uit een doelstelling en uit een daaruit afgeleide centrale vraagstelling (Verschuren, 1986: 36). De doelstelling van een onderzoek heeft meerdere functies. Allereerst vormt de doelstelling de basis van de vraagstelling en stuurt daarmee het proces van kenniswerving. Daarnaast is de doelstelling van belang voor de evaluatie van het onderzoek, zowel vooraf als achteraf. Tenslotte geeft de doelstelling de motivering weer van de onderzoeker (Verschuren, 1986: 40).

Dit onderzoek maakt deel uit van het realiseren van afspraken die zijn gemaakt in het Arboconvenant Gemeenten (zie § 4.3). Een onderdeel van het Arboconvenant is gericht op het verlagen van de werkdruk, en daarmee de negatieve gevolgen die voortvloeien uit werkdruk (stress, ziekte etc.). Om acties te formuleren om werkdruk te verlagen (actieplicht), zal de werkdruk eerst gemeten moeten worden en zal er inzicht moeten zijn in de oorzaken en gevolgen van deze werkdruk (meetplicht). Dit onderzoek vult de meetplicht van het onderdeel werkdruk uit het Arboconvenant Gemeenten in.

Met behulp van dit onderzoek wil ik een aantal doelstellingen nastreven, namelijk:

- inzicht krijgen in de hoogte van de ervaren werkdruk;
- inzicht krijgen in de oorzaken en gevolgen van de ervaren werkdruk;
- ervaring opdoen met kwantitatieve onderzoeksmethoden, en;
- zeker niet onbelangrijk: afstuderen.

Het tweede onderdeel van de probleemstelling betreft de vraagstelling van het onderzoek. Aan het onderzoek ligt de volgende centrale vraagstelling ten grondslag:

In hoeverre is er sprake van werkdruk op de werkvloer bij de gemeente Schiedam en op welke wijze is deze werkdruk te verklaren?

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is een aantal deelvragen geformuleerd.

1. Wat houdt het begrip 'werkdruk' in?
2. In welke mate ervaren medewerkers van de gemeente Schiedam werkdruk?
3. Wat zijn de gevolgen van deze werkdruk?
4. Hoe is deze werkdruk te verklaren?

1.4 Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk 2 komt het theoretisch kader van deze scriptie aan de orde. Het theoretisch kader is een hulpmiddel bij de beantwoording van de vraagstelling, en dan in het bijzonder de eerste deelvraag. Er zal aandacht worden besteed aan verschillende visies op werkdruk en werkstress. Hoofdstuk 3 gaat in op de organisatie van de gemeente Schiedam. Hoofdstuk 4 beschrijft wetgeving en beleid dat gericht is op werkdruk. In hoofdstuk 5 wordt vervolgens de opzet van het onderzoek besproken. In dit hoofdstuk wordt een aantal methodologische keuzes gemaakt, zodat de onderzoeksresultaten beschreven, geanalyseerd en beoordeeld kunnen worden. In hoofdstuk 6 worden de uitkomsten van dit onderzoek besproken. Hierbij wordt antwoord gegeven op de overige deelvragen. De scriptie wordt in hoofdstuk 7 afgesloten met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen en een discussie.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen verschillende theorieën over werkdruk en werkstress de revue passeren. Het doel van een theoretisch kader is het ontwikkelen van een model, een vereenvoudigde weergave van 'de' werkelijkheid (Hakvoort, 1998: 7). Met behulp van het theoretisch kader kan de complexe werkelijkheid hanteerbaar worden gemaakt. Dit gebeurt door de focus van deze scriptie te beperken tot een aantal begrippen die in de werkelijkheid een rol spelen. In deze scriptie staat het begrip werkdruk centraal.

'Werkdruk is op zichzelf een neutraal begrip en niet bij voorbaat verdacht. Veel mensen functioneren het beste als ze enige werkdruk ervaren. Problematisch wordt het wanneer werkdruk een zodanige omvang aanneemt dat een werknemer structureel niet meer kan voldoen aan de eisen die het werk stelt én niets kan of mag ondernemen tegen oorzaak hiervan. De eisen die het werk stelt, betreffen de te leveren hoeveelheid werk, de kwaliteit van het werk en de tijd waarbinnen het werk moet zijn voltooid' (Stichting van de Arbeid, 2000: 6-7).

Over het ontstaan van werkdruk en werkstress zijn veel theorieën ontwikkeld. In de volgende paragraaf wordt het begrip 'werkdruk' beschreven. Vervolgens worden de verschillende theorieën besproken in § 2.3. Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met het analysemodel dat gebruikt zal worden bij dit onderzoek.

2.2 Werkdruk gedefinieerd

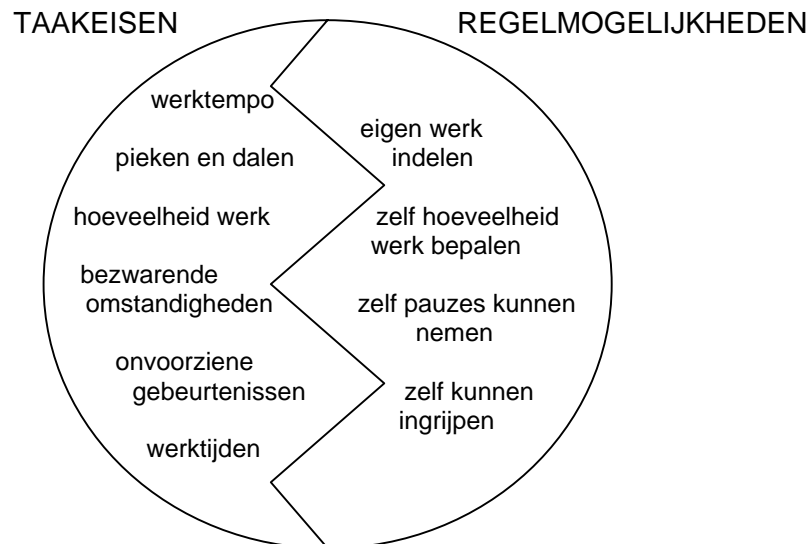
Werkdruk kan voorkomen in de meest uiteenlopende arbeidssituaties. Het werken achter een lopende band kent hele andere eigenschappen dan het werken als ambtenaar, en het werk als caissière is weer totaal verschillend dan dat van bijvoorbeeld een vrachtwagenchauffeur. Toch komt in iedere situatie werkdruk voor. Waar hebben we het dan precies over?

Om te komen tot een goede definiëring van werkdruk in dit onderzoek wordt een aantal definities aangehaald. In 1984 omschreef Meijman werkdruk als de discrepantie tussen taakeisen enerzijds en mogelijkheden van de werknemer om daaraan te voldoen anderzijds. Later geeft deze zelfde Meijman het begrip *tijd* een prominente rol in de definiëring van het begrip werkdruk. *'In de kern gaat het bij werkdruk altijd om de verhouding tussen de tijd die een taakuitvoerder nodig heeft om een arbeidsprestatie te leveren die voldoet aan bepaalde (minimum) normen, en de tijd die daarvoor beschikbaar is'* (Warning, 2000: 47).

Tussen individuele taakuitvoerders kunnen er, in een zelfde taak, aanzienlijke verschillen bestaan in de inspanning die nodig is om binnen de beschikbare tijd een adequate taakprestatie te leveren. Het kan sommige mensen bijvoorbeeld meer inspanning kosten, omdat zij de vaardigheden onvoldoende beheersen om de taak snel en efficiënt uit te voeren. Daarnaast zijn er verschillen tussen mensen in conditie en uithoudingsvermogen, of in relevante kennis en interesses. Kortom, de prestatiecapaciteit is geen constant gegeven, maar verschilt tussen personen en binnen de persoon. Dit betekent dat werkdruk niet als een constante grootheid kan worden opgevat bij een vastgestelde beschikbare tijd (Knegt, 1994: 32-35).

Een werknemer beschikt over diverse mogelijkheden om te reageren op werkdruk. Het geheel aan mogelijkheden waarover een werknemer beschikt om in te grijpen in de werksituatie, wordt samengevat met het begrip *regelmogelijkheden*. Om de arbeid constant af te kunnen stemmen op de wisselende omstandigheden op de werkplek, is regelvermogen of regelcapaciteit noodzakelijk (Van Ruyseveldt, 1998: 81). De aanwezigheid van regelmogelijkheden is van groot belang om werkdruk te vermijden. Regelmogelijkheden zijn vooral een kenmerk van een functie. Sommige functies hebben meer en andere functies minder regelmogelijkheden. Daarnaast beschikken werknemers in dezelfde functie die beter zijn gekwalificeerd vaak over meer mogelijkheden om de werkmethode aan te passen, en dus

over meer regelmogelijkheden, dan werknemers met een lagere kwalificatie (Warning, 2000: 51). Het belang van regelmogelijkheden om werkdruk te voorkomen is aangetoond door Karasek in zijn 'demand control model'. Dit model zal in § 2.3.4 aan de orde komen. In figuur 2.1 is door Warning en Janssen (1993: 56) in beeld gebracht hoe taakeisen en regelmogelijkheden met elkaar in verband staan.



Figuur 2.1 Taakeisen en regelmogelijkheden (Warning en Janssen, 1993:56)

De gevolgen van werkdruk zijn werkstress, vermoeidheid en verminderd prestatievermogen. De begrippen werkdruk en werkstress worden vaak door elkaar gebruikt. Bij werkdruk staat de problematische werksituatie centraal, bij werkstress gaat het om de mentale en fysiologische toestand van de werknemer. De werkdruk kan dus worden beschouwd als een stressor, een veroorzaker van stress. Werkstress als gevolg van werkdruk ontstaat voornamelijk als reactie op het onvermogen om de werksituatie op een acceptabele wijze vorm te geven. Het is de combinatie van enerzijds het feit dat er voortdurend dingen worden gevraagd die de werknemer niet kan en/of wil en anderzijds het feit dat de betrokkene in deze situatie geen verandering kan brengen (Warning, 2000: 49).

2.3 Theorieën over werkdruk

2.3.1 Vertrekpunten van theorieën over werkdruk

Er bestaan uiteenlopende theorieën over het werkdruk. De theorieën die in deze paragraaf aan de orde komen, zijn hoofdzakelijk ontleend aan Van Veldhoven (1996: 7-23). Deze theorieën hebben verschillende vertrekpunten. Allereerst kan worden gekeken naar het analyseniveau van de verschillende theorieën. Pat (2002: 3) geeft aan dat een belangrijk kenmerk van alle benaderingen is dat het analyseniveau op micro niveau ligt, het niveau van de individuele werknemer. De Sociotechniek en de Handelingstheorie nemen het functieniveau als vertrekpunt. Het functieniveau ligt echter dichtbij het microniveau.

Een tweede belangrijk onderscheid in vertrekpunt van theorieën is het verschil tussen het meten van *objectieve* werkdruk en *subjectieve* werkdruk. Jetten en Pat (1999: 3) geven aan dat bij het meten van de objectieve werkdruk een inventarisatie wordt gemaakt van de feitelijke werklust, gekoppeld aan een bepaalde tijdseenheid. Bij het meten van subjectieve werkdruk staat juist de beleving van de werkdruk van een werknemer centraal. Deze verschillende manieren van meten van werkdruk leiden tot verschillende uitkomsten van het onderzoek naar werkdruk. Jetten en Pat (1999: 4) geven dit als volgt weer: *'Uit een feitelijke werklustmeting resulteert een beeld van de werklust, eventueel gekoppeld aan een bepaalde tijdsperiode. Dat beeld kan worden beoordeeld door vergelijking met andere...sectoren*

en functies te maken of een vergelijking in de tijd te maken...Die vergelijking, en daarmee de problematisering van de werklast, blijft discutabel. Hoe vergelijkbaar is de situatie bij andere bedrijven in dezelfde sector werkelijk. Jetten en Pat geven aan dat dit probleem kan worden voorkomen door de betrokkenen te laten oordelen over de werkdruk. Een meting van de subjectieve werkdruk geeft namelijk inzicht in de beleving van de feitelijke werklast door de betrokkenen. Een gecombineerde benadering is het meest ideaal.

Tenslotte is er nog een verschil tussen de *werkgebonden en persoonsgebonden* theorieën over het ontstaan van werkdruk. Christis (1998) stelt dat mensen die werken een risico nemen, namelijk een mogelijke confrontatie met werkdruk en alle gevolgen van dien. Verschillende mensen kunnen op verschillende momenten verschillend reageren op een bepaalde werkdruk. De vraag die daarbij interessant is of deze reactie op de werkdruk wordt veroorzaakt door de manier waarop een werknemer met zijn werk omgaat (persoonsgebonden benadering) of door de oorzaken in het werk (werkgebonden benadering)?

Na de bespreking van de verschillende theorieën moet een theorie worden gekozen die het meest geschikt is om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

2.3.2 Handelingstheorie

Arbeid wordt in de handelingstheorie opgevat als doelgericht handelen. Het doel komt hierbij tot stand op basis van eisen uit de arbeidssituatie en interpretaties van deze eisen door de individuele werknemer. In het werk van Hacker (1989, Hacker e.a., 1983) staat het begrip 'volledigheid van de arbeidstaak' centraal. Wanneer een arbeidstaak niet volledig is, neemt de kans op werkdruk toe. In zijn theorie maakt Hacker onderscheid in hiërarchische en sequentiële volledigheid van een taak. Een arbeidstaak is hiërarchisch volledig te noemen wanneer een werknemer een beroep moet doen op intellectuele (het op basis van kennis creatief aanpakken van uiteenlopende werksituaties), perceptueel-conceptuele (het vermogen om situaties en problemen te analyseren om vervolgens oplossingen toe te passen) en sensomotorische (het instinctief routinematig verbinden van situatie-probleemanalyse en de daarbij passende handelingspatronen) reguleringsmechanismen om zijn arbeidstaak doelmatig te realiseren (Van Ruysseveldt, 1998: 93). Een taak is sequentieel volledig wanneer de werkzaamheden bestaan uit voorbereidende, uitvoerende, organiserende en controlerende taken. Deze sequentiële volledigheid is vaak ook van invloed op regelmogelijkheden in het werk. *'De stellingname van de handelingstheorie is dat werknemers met volledige taken minder werkstress zullen hebben en meer zullen opleveren voor de organisatie en voor zichzelf. Het gaat erom functies zo te ontwerpen dat werknemers een zo volledig mogelijke functie hebben, passend bij het reguleringsmechanisme die zij kunnen en willen hanteren, en waarin zij zich kunnen handhaven en ontwikkelen.'* (Van Veldhoven, 1996: 9).

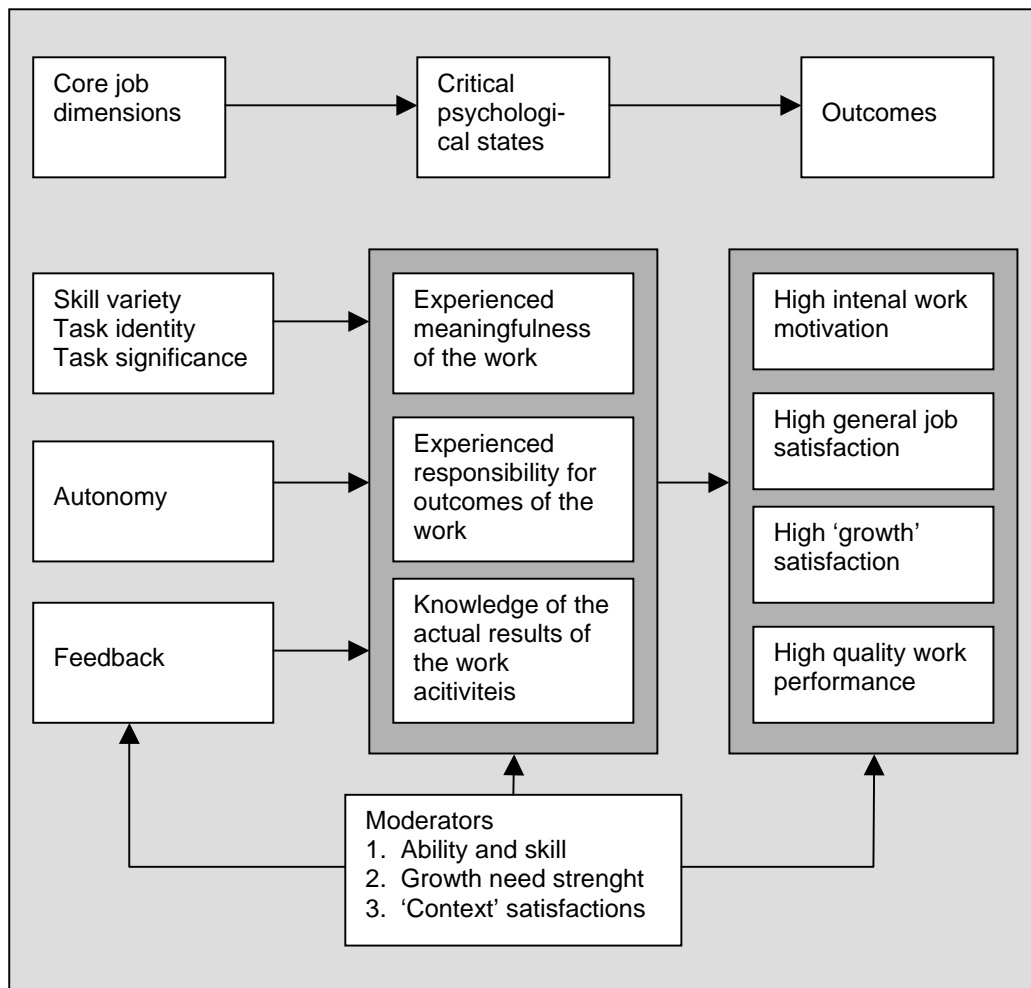
2.3.3 Job Characteristics model

Het Job Characteristics model van Hackman en Oldham stelt dat bij de werknemer een hoge intrinsieke werkmotivatie, een hoge arbeidstevredenheid en een hoge 'groeisatisfactie' tot stand zal komen en dat de werknemer een kwalitatief hoogwaardige arbeidsprestatie zal neerzetten indien bij hem/haar drie zogenaamde *critical psychological states* aanwezig zijn:

- de werknemer ervaart de arbeid als **betekenisvol**; Wanneer een taak *afwisselend, volledig* en *belangrijk* is, zal de werknemer zijn werk als betekenisvol ervaren.
- de werknemer voelt zich persoonlijk **verantwoordelijk** voor de resultaten van de arbeid; *vrijheid in de taakuitvoering* leidt tot een gevoel van verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.
- de werknemer kent de **resultaten** van zijn werkzaamheden. Tenslotte leidt *feedback* tot kennis van de resultaten.

Het Nederlandse taakkenmerkenmodel is gebaseerd op het Job Characteristics model. Om dit laatste model te complementeren, wordt de behoefte aan groei en ontwikkeling als variabele meegenomen. De

behoefte aan ontwikkeling en groei is daarbij natuurlijk ook van invloed op de veronderstelde relaties tussen taakkenmerken, werkbeleving en effecten (Van Veldhoven, 1996: 9). Het Job Characteristics model is weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2 Job Characteristics model (Hackman, 1976, in: Van Ruysseveldt e.a, 1998: 24)

2.3.4 Michigan model

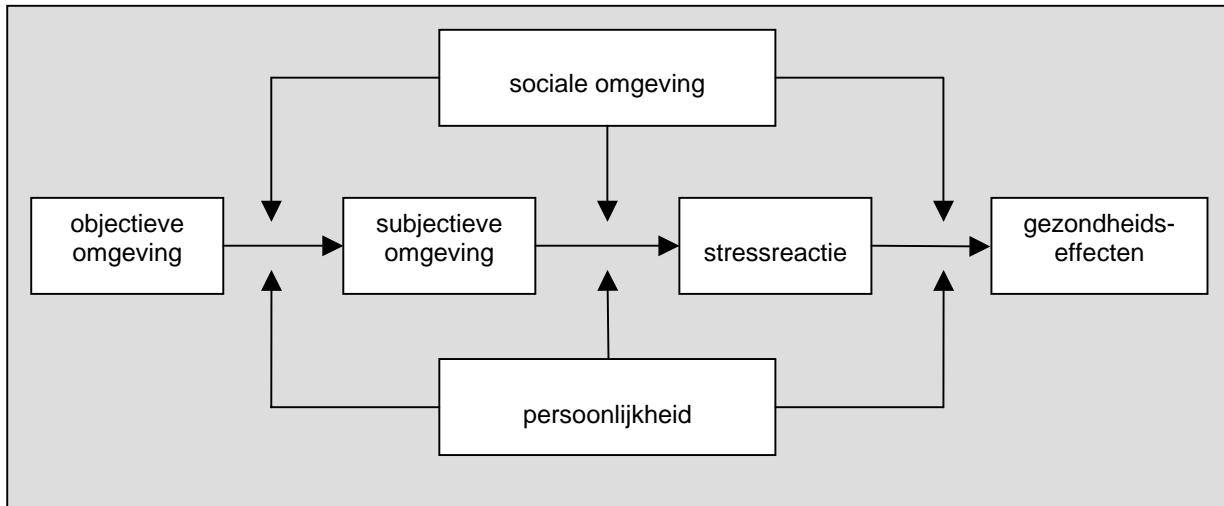
In het Michigan model, weergegeven in figuur 2.3, ligt de nadruk vooral op de omgeving zoals die door de werknemer wordt waargenomen (Balster e.a., 2003: 39). Voor het ontwerpen van een goede werkplek is een permanente afstemming tussen persoon en organisatie belangrijk. Om deze afstemming te bewaken en stimuleren, kan gebruik worden gemaakt van de 'person-environment-fit'-theorie (P-E fit) uit het Michigan model (Winnubst, 2000: 252).

Het Michigan model is afkomstig van een groep onderzoekers van de Universiteit van Michigan. 'Het ontstaansproces van werkstress wordt beschreven als een keten die leidt van objectieve oorzaken (stressoren) naar objectieve gevolgen (strains) via subjectieve beleving (eerst van de stressoren, daarna van de strains). Het verloop van het proces in deze keten wordt gemodereerd door twee factoren: de persoonlijkheid en de sociale steun van collega's en leiding.' (Van Veldhoven, 1996: 10).

Winnubst leert ons dat het Michigan model een goed uitgangspunt is voor de aanpak van de loopbaanbegeleiding van werknemers. Het gaat om twee afstemmingsprocessen. Allereerst dient er een balans te zijn tussen de eisen van de organisatie en de capaciteiten van de medewerker. Daarnaast dient er een evenwicht te zijn in de behoeften van de werknemer en de verkregen beloning

(materieel en immaterieel). Wanneer deze twee afstemmingsprocessen in balans zijn, is er sprake van een geslaagde PE-fit.

Om werkstress te voorkomen moet volgens het Michigan model vooral de P-E fit worden bewaakt. Niet alleen de objectieve werksituatie, maar ook persoonskenmerken, de subjectieve beleving van het werk, sociale relaties op het werk en de ervaren psychologische en lichamelijke symptomen van spanningen zijn van belang.



Figuur 2.3 Michigan model (Balster e.a., 2003: 39)

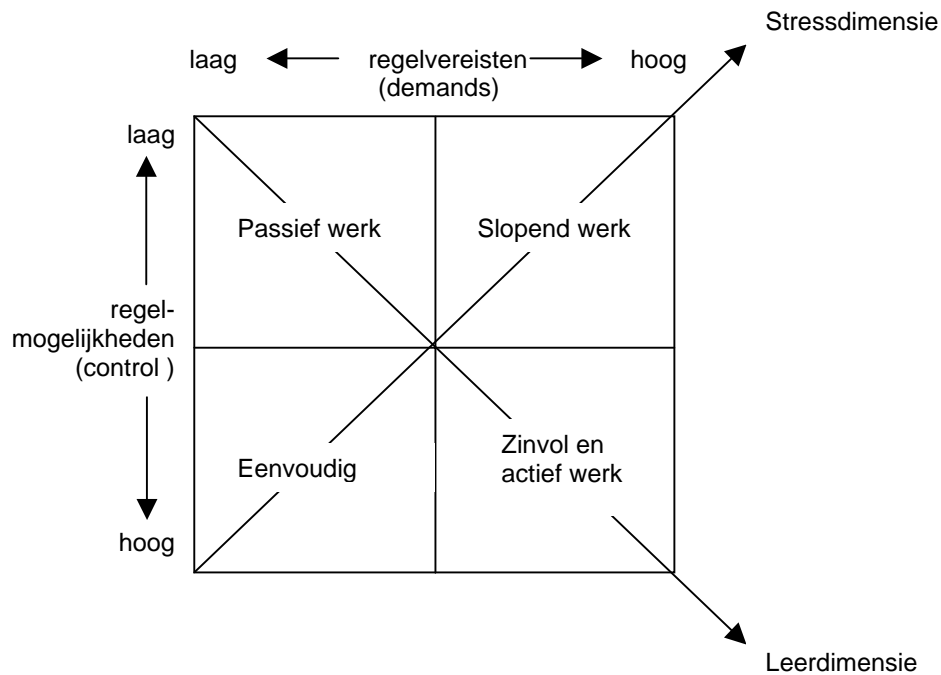
2.3.5 Demand Control Model

Het Demand Control model van Karasek richt zich in tegenstelling tot het Michigan model uitsluitend op kenmerken van het werk (Christis, 1998: 34). Het model vindt zijn oorsprong in Scandinavië en de Verenigde Staten en combineert elementen van de sociotechniek en de taakkenmerkenbenadering.

Het Demand Control model maakt een onderscheid tussen functies waar de regelvereisten en de regelmogelijkheden convergeren (passief werk en zinvol werk) en functies waar de eisen en mogelijkheden divergeren (slopend werk en eenvoudig werk). Bij convergentie is er sprake van een toenemende mate van betrokkenheid bij het werk en van het vertonen van nieuw gedrag (leren). Bij divergentie is er sprake van een toenemend gezondheids- en stressrisico en een afname van leergedrag (Boonstra e.a., 1998: 100-101).

Het model voorspelt ongunstige belastings- en gezondheidseffecten (zoals vermoeidheid, uitputting, nerveuze klachten, angst, slaapproblemen) als de taakeisen hoog zijn en de regelmogelijkheden laag (slopend werk). Weinig stresssymptomen worden voorspeld voor functies met lage taakeisen en veel beslissingsruimte (eenvoudig werk). Een tweede voorspelling van het model is dat de competentie van de werknemer en zijn probleemoplossend vermogen toenemen als de eigen beslissingsruimte groot genoeg is om aan alle taakeisen te voldoen. Bij hoge taakeisen (actief en zinvol werk) leidt deze situatie tot een toename van de competentie en van probleemoplossende activiteiten. Bij lage taakeisen (passief werk) is door Lennerhög (1991; in: Boonstra e.a., 1998: 101) een afname van de competentie en van het probleemoplossend vermogen gesignaleerd (Boonstra e.a., 1998: 100-101).

Aan dit oorspronkelijke model van Karasek is onlangs een derde factor toegevoegd, namelijk 'support' – sociale steun. *'Dit aangepaste model, het Job Demands-Control-Support Model, veronderstelt dat sociale isolatie op het werk...het negatieve effect van de interactie tussen taakeisen en regelmogelijkheden verder versterkt. Veel onderzoek heeft het belang van ervaren werkdruk en sturingsmogelijkheden als afzonderlijke stressoren bevestigd...Het interactie-effect werd echter maar zelden teruggevonden.'* (Balster e.a., 2003: 39).



Figuur 2.4 Het Demand-Control model van Karasek (1989, in: Boonstra e.a., 1998: 100)

2.3.6 Sociotechniek

De Sitter heeft in de jaren tachtig veel bijgedragen aan de ontwikkeling van de Nederlandse moderne sociotechniek. De praktijkvraag waar de sociotechniek zich op richt, luidt als volgt:

'Hoe moet het werk georganiseerd worden opdat tegelijkertijd:

1. *de kwaliteit van de organisatie (efficiency, flexibiliteit en innovatie),*
2. *de kwaliteit van de arbeid (stressrisico's en leermogelijkheden) en*
3. *de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen (coöperatie in plaats van conflict) verbeterd kunnen worden?'* (Christis, 1998: 38).

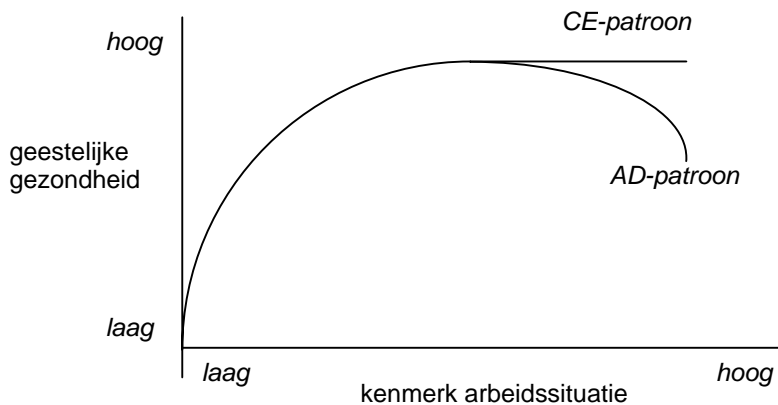
Elke wijze van organiseren heeft gevolgen voor deze drie punten. Doel van de sociotechniek is om een organisatie integraal te (her)ontwerpen, zodat alle drie de aspecten tegelijkertijd verbeterd worden.

De Sitter hanteert als vertrekpunt dat arbeid een sociaal proces van menselijke activiteiten is, een dynamisch uitwisselingsproces tussen werknemer en zijn sociaal- economische omgeving (De Sitter, 1974; in: Van Ruysseveldt, 1998: 80). Om de arbeid constant af te kunnen stemmen op de wisselende omstandigheden op de werkplek, is regelvermogen of regelcapaciteit noodzakelijk. De Sitter onderscheidt interne en externe regelcapaciteit. Bij interne regelcapaciteit gaat het om het vermogen om binnen het eigen werkdomein de operaties in het productieproces te veranderen, zonder dat daardoor veranderingen in de uitwisseling met de werkomgeving ontstaan. Bij externe regelcapaciteit kunnen werknemers hun werkzaamheden aan de invoer- en uitvoerzijde van hun werkplek afstemmen op de omgeving. Externe regelcapaciteit kent een meer sociaal karakter (Van Ruysseveldt, 1998: 81).

Uitgangspunt van de sociotechniek is dat de hoeveelheid regelcapaciteit moet worden afgestemd op de variëteit in het proces: de regelbehoefte. De werkdruk geeft de kans op problemen weer, de regelcapaciteit geeft de ruimte of het vermogen om die problemen op te lossen. Het zijn dus niet de problemen die stress of vervreemding van het werk veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen (De Sitter, 1994: 23; in: Ruysseveldt, 1998: 81). Werkdruk kan hier dus gezien worden als een organisatiegebonden verschijnsel.

2.3.7 Vitaminemodel

In het Vitaminemodel van Warr wordt het effect van arbeid op de geestelijke gezondheid vergeleken met het effect van vitamines op de lichamelijke gezondheid. Net als vitamines hebben mensen in hun werk behoefte aan een dagelijkse dosis van bepaalde arbeidskenmerken. Warr noemt negen van deze arbeidskenmerken. Deze negen factoren zijn echter in te delen in factoren die bij een te grote hoeveelheid geen negatieve gevolgen hebben (vergelijkbaar met het effect van de vitamines C en E) en in factoren die bij een overdosis wel negatieve gevolgen hebben (zoals het effect van de vitamines A en D). De AD- en CE-patronen van arbeidskenmerken in relatie tot de geestelijke gezondheid zijn in kaart gebracht in figuur 2.5.



Figuur 2.5 Het Vitaminemodel van Warr (in: Van Veldhoven, 1996: 14)

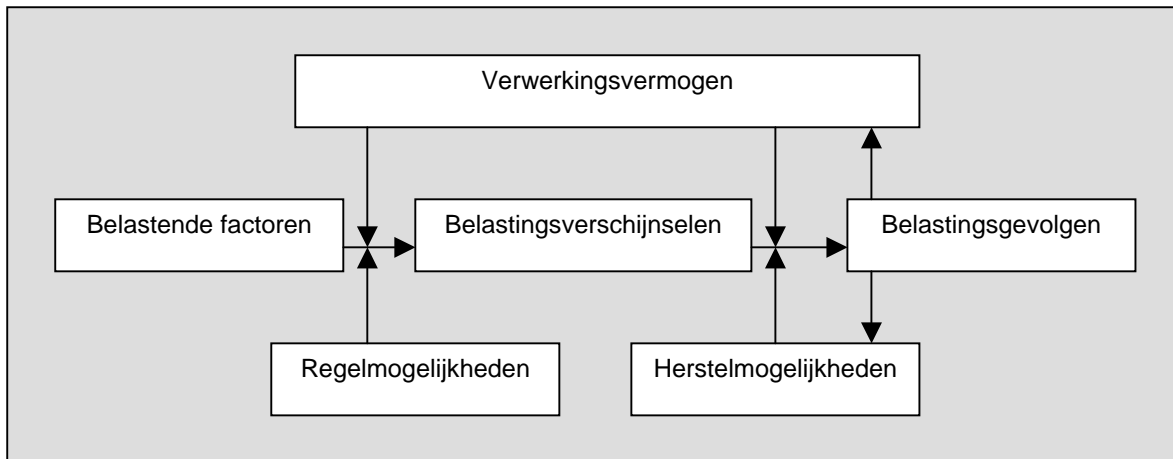
'CE-factoren zijn volgens Warr: beloning, veiligheid en sociale waardering. Hiervan kan men nooit een overdosis krijgen. Wel zwakt bij een hoge dosering het effect af, of neemt het effect niet verder toe...AD-factoren zijn prestatie-eisen, afwisseling, duidelijkheid, regelmogelijkheden, gebruik van vaardigheden en interpersoonlijk contact.' (Van Veldhoven, 1996: 14). Het Vitaminemodel is interessant, omdat het in tegenstelling tot andere theorieën uitgaat van de veronderstelling dat verschillende aspecten van het werk en de werksituatie op verschillende manieren kunnen leiden tot uiteenlopende reacties.

Te hoge prestatie-eisen, een te groot beroep op vaardigheden en een overschot aan regelmogelijkheden hebben overbelasting en stress als gevolg. Voor afwisseling geldt een ander effect, namelijk tot een lage concentratie en prestatie en daardoor tot een lagere arbeidssatisfactie en arbeidsmotivatie. Volgens Warr leidt teveel duidelijkheid tot weinig gevoel van controle over de werkzaamheden en biedt dit weinig ruimte voor ontwikkeling van de werknemer. Tenslotte leidt een overdosis aan interpersoonlijk contact tot een verlies van de persoonlijke controle over het werk (Van Veldhoven, 1996: 14).

2.3.8 Het Belasting Herstel Model

Het Belasting Herstel Model is een vervolg op het Belasting-Belastbaarheidsmodel. In het laatstgenoemde model staan de begrippen belasting en belastbaarheid centraal: *'Psychosociale problematiek is hierin het resultaat van het verschil tussen de eisen die het werk aan iemand stelt (de belasting), en het vermogen van de werknemer om deze te weerstaan (belastbaarheid). Problemen ontstaan wanneer de belasting van de werknemer hoger is dan zijn belastbaarheid.'* (Balster e.a., 2003: 38). Centraal staat al met al de uitwendige belasting door het werk (zowel taakgebonden als situationele factoren), die leidt tot functionele belasting bij de werknemer (lichamelijke reacties). De belastbaarheid wordt in dit model omschreven als: *'de maximaal mogelijke uitwendige belasting die iemand kan verdragen, waarbij na afloop nog volledig herstel kan optreden.'* (Van Veldhoven, 1996: 16).

Het Belasting-Belastbaarheidsmodel is door diverse wetenschappers verder ontwikkeld tot het Belasting Herstel Model. Zo zijn de begrippen 'regelmogelijkheden' en 'verwerkingsvermogen' toegevoegd. Bij regelmogelijkheden gaat het om de invloed die de werknemer zelf heeft op zijn arbeidstaak en –omgeving. Het begrip verwerkingsvermogen heeft betrekking op de mogelijkheden die de werknemer heeft om effectief met de arbeidsbelasting om te gaan. Meijman heeft vervolgens de term 'herstmogelijkheden' toegevoegd aan het model. De term 'herstmogelijkheden' *'heeft betrekking op de tijd en mogelijkheden die de werknemer heeft om van de belastingverschijnselen ten gevolge van het werk te recupereren. Dit wordt, samen met het verwerkingsvermogen, gezien als één van de sleutelvariabelen bij het ontstaan van belastingsgevolgen uit belastingsverschijnselen.'* (Meijman, 1989; in: Van Veldhoven, 1996: 17).



Figuur 2.6 Het belasting-herstelmodel (Jetten en Pat, 1999: 5)

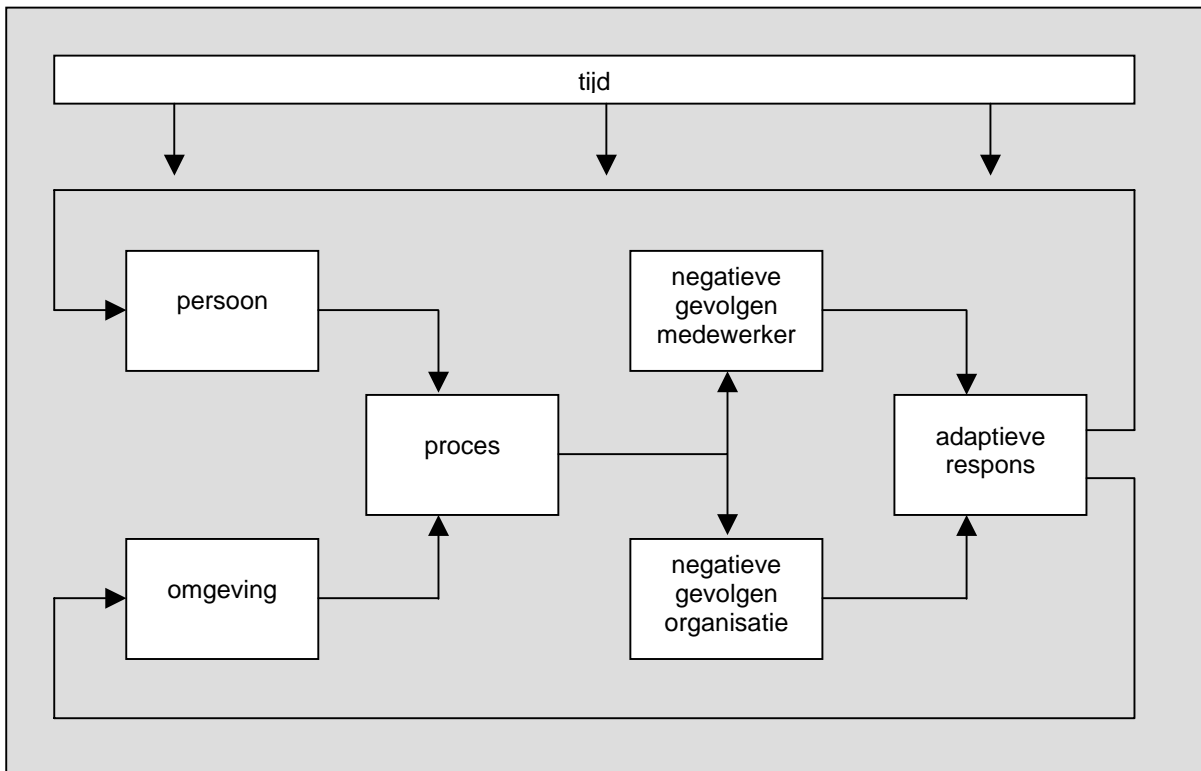
2.3.9 Integraal model van Beehr en Newman

In 1978 hebben Beehr en Newman een eigen model ontwikkeld, dat als uitgangspunt het proces van het ontstaan en aanpakken van werkstress heeft. Door de uitvoering van een facetanalyse ontstond een lijst met tal van onderwerpen die van invloed kunnen zijn op werkdruk. De gevonden onderwerpen zijn onderverdeeld in een zevental categorieën van onderwerpen. Deze zijn hieronder weergegeven (Van Veldhoven, 1996: 18-19).

1. Omgeving: taakeisen en- kenmerken, roleisen en –verwachtingen, kenmerken van en condities binnen de organisatie, externe eisen aan en condities buiten de organisatie;
2. Persoon: psychische en fysieke condities, kenmerken van de levensfase, demografische variabelen;
3. Proces: psychologische en fysiologische processen;
4. Gevolgen voor de werknemer: gevolgen voor de psychische en fysieke gezondheid, gedragsconsequenties;
5. Gevolgen voor de organisatie
6. Aanpassingsreacties: aanpassingsreacties van de individuele werknemer, de organisatie en derden;
7. Tijd

Wanneer deze zeven categorieën in schema worden gezet, ontstaat figuur 2.7. *'De omgeving bevat de elementen uit de situatie binnen en buiten het werk die een rol spelen bij psychosociale arbeidsbelasting. De persoonsgebonden eigenschappen bepalen de blootstelling aan en vatbaarheid voor deze factoren. Ten gevolge van de oorzaken in de omgeving doen zich bij de werknemer voortdurend allerlei korte termijn aanpassing processen voor (fysiologisch en psychologisch), gemodereerd door de persoonsgebonden eigenschappen van de werknemer. Deze aanpassingsprocessen resulteren, indien ze ineffectief blijken te zijn, in allerlei negatieve gevolgen voor*

de werknemer en de organisatie. Deze leiden op hun beurt weer tot adaptieve responses op langere termijn... Tenslotte onderstrepen Beehr en Newman het belang van het tijdsaspect.' (Van Veldhoven, 1996: 18-19).



Figuur 2.7: Het integraal model van Beehr en Newman (1978; in: Van Veldhoven, 1996: 19)

2.3.10 Werkdruk volgens Jetten en Pat

Jetten en Pat hebben voor een grootschalig onderzoek naar werkdruk onder FNV-leden, werkzaam bij KPN, gebruik gemaakt van het model dat is weergegeven in figuur 2.8. Dit analysemodel is opgebouwd uit een aantal onderdelen: ervaren werkdruk, gevolgen, oorzaken en achtergronden, regelmogelijkheden en demografische factoren.

In dit model staat het begrip werkdruk centraal. Een belangrijke keuze in het onderzoek van Jetten en Pat heeft betrekking op de vraag of in het onderzoek wordt uitgegaan van een feitelijke werkdrukmeting of een meting van de ervaren werkdruk. Bij een feitelijke werkdrukmeting vindt een objectieve inventarisatie van de feitelijke werklast plaats, gekoppeld aan een bepaalde tijdseenheid. Bij een meting van de ervaren werkdruk speelt enkel de beleving van de werkdruk door de betrokkenen een rol. Jetten en Pat hebben gekozen voor het meten van de *ervaren* werkdruk, o.a. door het korte tijdsbestek voor het onderzoek (Jetten en Pat, 1999: 3-4). Deze keuze zal ook worden gevolgd in dit onderzoek naar werkdruk.

Het begrip *werkdruk* zelf, geoperationaliseerd in taakeisen, verantwoordelijkheid, regelproblemen en mentale belasting, hangt nauw samen met de regelmogelijkheden van de functies. Hierin is het Demand Control model van Karasek terug te vinden. *'Regelmogelijkheden hebben betrekking op de mogelijkheden zelf of in overleg met anderen regelend – dat wil zeggen: handelend en probleemoplossend – op te treden. Adequate informatievoorziening en daarbij noodzakelijke regelmogelijkheden zijn samengesteld uit organiserende taken, autonomie in het werk en informatievoorziening.'* (Jetten en Pat, 1999: 32). Informatievoorziening is in de meest recente onderzoeken van Jetten niet meegenomen als onderdeel van de regelmogelijkheden, maar als een organisatie- en taakkenmerk.

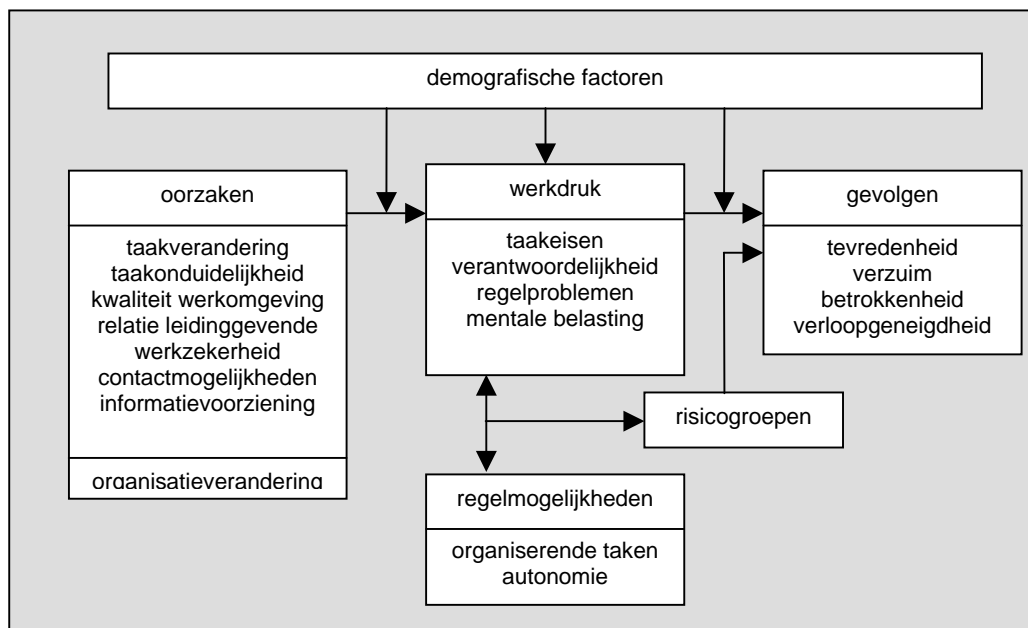
Werkdruk kan worden veroorzaakt door uiteenlopende *organisatie- en taakkenmerken*. Daarbij gaat het om: taakverandering, taakonduidelijkheid, kwaliteit van de werkorganisatie, kwaliteit van het leidinggeven, werkzekerheid en informatievoorziening. Ook organisatieveranderingsprocessen kunnen invloed hebben op de werkdruk.

Naast deze organisatie- en taakkenmerken spelen *persoonlijke eigenschappen* ook een belangrijke rol in het veroorzaken van stress en ziekte. In het model van Jetten en Pat wordt de invloed van persoonlijke eigenschappen op ervaren werkdruk onderzocht door te kijken naar de demografische factoren leeftijd, geslacht, loonschaal, opleidingsniveau en lengte van de functievervulling. Persoonlijke kenmerken zijn ook van invloed op het ervaren van de werkdruk zelf en de effecten die deze werkdruk heeft. In het model van Jetten en Pat wordt er van uitgegaan dat negatieve *effecten* tot uitdrukking kunnen komen in tevredenheid, betrokkenheid, verloopgeneigdheid en verzuim.

Tenslotte beschrijft het model in navolging van Karasek (zie ook § 3.2.4) een aantal *risicogroepen*:

- werknemers met lage werkdruk en veel regelmogelijkheden;
- werknemers met lage werkdruk en weinig regelmogelijkheden;
- werknemers met hoge werkdruk en veel regelmogelijkheden;
- werknemers met hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden.

Door Jetten en Pat wordt verondersteld dat de vierde groep het grootste risico loopt op nadelige effecten ten gevolge van werkdruk. Deze veronderstelling blijkt ook op te gaan in hun onderzoek. Daarnaast bleek ook uit hetzelfde onderzoek dat de combinatie van hoge werkdruk en veel regelmogelijkheden meer positieve effecten oplevert op de gemeten gevolgen, dan de combinatie lage werkdruk en weinig regelmogelijkheden.



Figuur 2.8 Werkdruk volgens Jetten en Pat (1999: 10)

2.4 Analysemodel

Het model van Jetten en Pat zal leidend zijn voor dit onderzoek. Dit betekent dat de vragenlijst voor dit onderzoek is gebaseerd op dit analysemodel. Er is om een aantal redenen gekozen voor dit model. Allereerste is het model zeer breed opgezet. Er wordt namelijk ingegaan op zowel werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken van werkdruk. Daarnaast is dit model gekoppeld aan het meten van de subjectieve werkdruk. Op deze manier ontstaat een goed inzicht in de beleving van de feitelijke

werklast. Voor de snelle uitvoering van dit onderzoek, is deze invalshoek de manier om in korte tijd een goed beeld te krijgen van de ervaren werkdruk onder werknemers bij de gemeente Schiedam.

Verder gaat het model van Jetten en Pat goed in op de relatie tussen werkdruk en regelmogelijkheden. Het gekozen model sluit daarmee goed aan op het uitgangspunt van de Sociotechniek dat de hoeveelheid regelcapaciteit moet worden afgestemd op de variëteit in het proces, de regelbehoefte. Daarnaast sluit het model aan op het model van Karasek doordat het mogelijk is om vier risicogroepen te benoemen. Door het benoemen van vier risicogroepen van Karasek is het mogelijk om aanbevelingen te doen om de risico's van deze vier groepen te beperken.

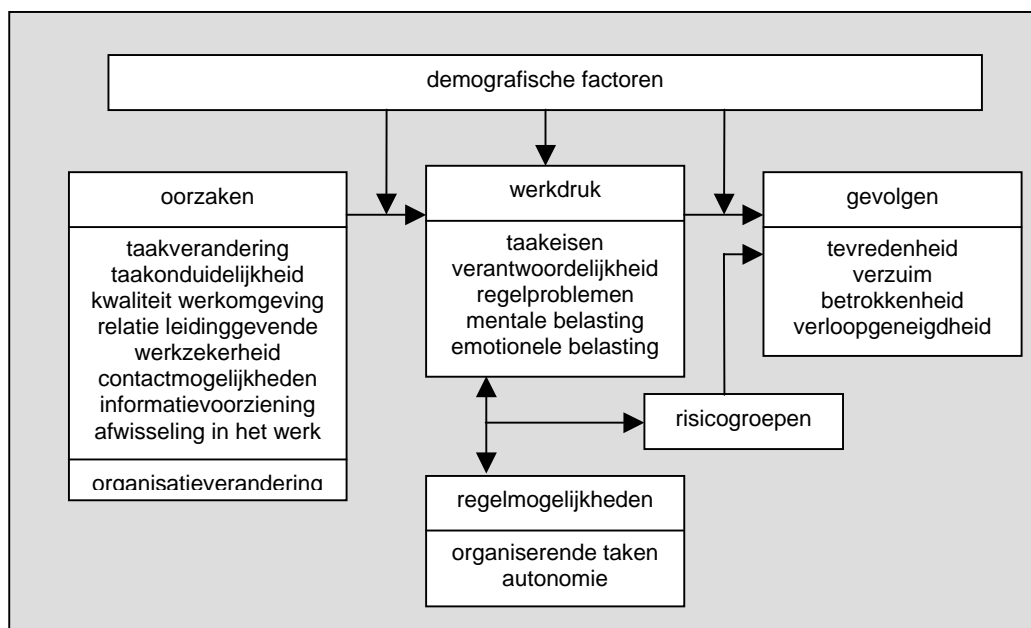
Het model sluit in mindere mate aan op de handelingstheorie van Hacker. In deze theorie wordt uitgegaan van het belang van volledigheid van een arbeidstaak. Dit onderzoek is vooral gericht op het meten van subjectieve werkdruk, en niet op het meten van de objectieve werkdruk, met als onderdeel de volledigheid van een arbeidstaak.

Het gekozen model van Jetten en Pat gaat verder niet specifiek in op het begrip werkstress. Wel wordt in het bespreken van de gevolgen van werkdruk de mate van verzuim aangegeven. Echter, het begrip verzuim wordt niet verder gespecificeerd in soorten stressreacties en gezondheidseffecten. In die zin sluit het gekozen model minder aan bij het Michigan model en het Vitaminemodel. Deze modellen geven een meer compleet beeld van de werkelijkheid als we spreken over de gevolgen van werkdruk. In dit onderzoek is gekozen om niet in te gaan op stressreacties en gezondheidseffecten, simpelweg om het onderzoek af te bakenen. Ook gaat dit model in mindere mate in psychologische processen, waardoor ook het Integraal model van Beehr en Newman niet aan de orde komt in dit onderzoek.

Toch heeft het weergeven van al deze verschillende modellen als voordeel dat u, als lezer van dit rapport, meer inzicht heeft in de werkelijkheid en ingewikkeldheid van het onderzoeken van werkdruk. Met het kiezen voor een model is altijd sprake van een vereenvoudiging van de werkelijkheid.

De opdrachtgever heeft gevraagd om in het onderzoek aandacht te besteden aan een tweetal factoren, die niet zijn meegenomen in het model van Jetten en Pat. Het gaat hier om 'afwisseling in het werk' en 'emotionele belasting'. In de Arbomonitor Gemeenten (zie hoofdstuk 4) is aandacht voor deze twee factoren. Om te komen tot een goede vergelijking van de resultaten van verschillende onderzoeken in gemeenten is in overleg met de gemeente Schiedam besloten om beide factoren mee te nemen in dit onderzoek. Daarbij wordt emotionele belasting gezien als één van de werkdrukcomponenten (naast de werkdrukcomponenten taakeisen, verantwoordelijkheid, regelproblemen en mentale belasting). Echter, deze werkdrukcomponent kan niet meegenomen worden in het vormen van de onderzoeksschaal werkdruk, omdat een vergelijking met het referentiebestand anders niet mogelijk is. De factor 'afwisseling in het werk' wordt gezien als een mogelijke oorzaak van werkdruk.

In figuur 2.10 is het analysemodel voor dit onderzoek weergegeven.



Figuur 2.10 Analysemodel voor dit onderzoek, gebaseerd op Jetten en Pat (1999)

Hoofdstuk 3 De gemeente Schiedam

3.1 Inleiding

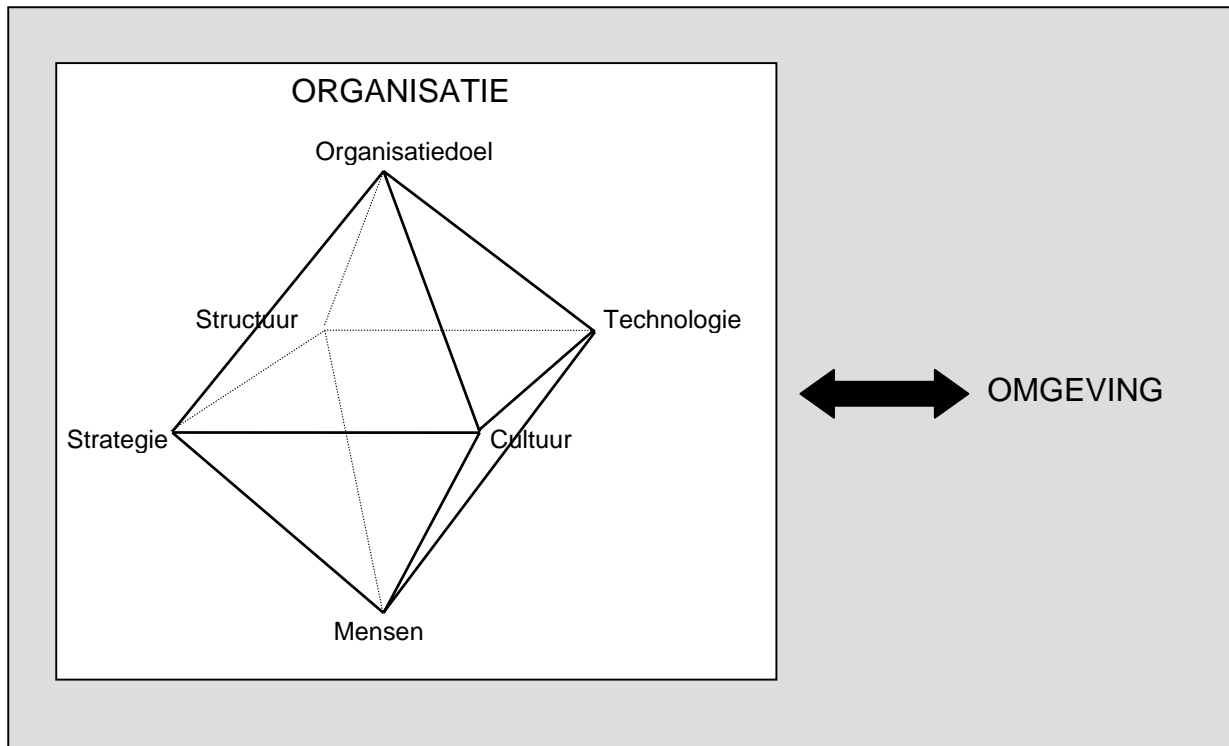
In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de gemeente Schiedam besproken. Dit gebeurt aan de hand van 'de Leidse octaëder', een model van Van der Vlist (Boonstra e.a., 1998: 28). In dit model maakt Van der Vlist duidelijk dat elke organisatie getypeerd kan worden door een zestal clusters van variabelen die onderling samenhangen en elkaar sterk beïnvloeden. Ook staan de clusters in een uitwisselingsrelatie met de omgeving van de organisatie. Door de verschillende clusters invulling te geven ontstaat in dit hoofdstuk een goed beeld van de organisatie van de gemeente Schiedam. In § 3.2 wordt het model van de Leidse octaëder besproken. In § 3.3 wordt de Leidse octaëder ingevuld en komen achtereenvolgens aan de orde: de organisatiestructuur, de organisatiedoelen, de organisatiestrategie, de technologie, de mensen in de organisatie en de organisatiecultuur. In § 3.4 wordt de omgeving van de organisatie beschreven. Tenslotte zullen in § 3.5 een enkele hypothesen worden gesteld over werkdruk naar aanleiding van de omschrijving van de organisatie.

3.2 De Leidse octaëder

Boonstra e.a. (1998: 26) gaan ervan uit dat iedere organisatie getypeerd kan worden door een zestal variabelen die onderling samenhangen en invloed op elkaar uitoefenen. Daarnaast staat de organisatie, en dus het zestal variabelen, in een uitwisselingsrelatie met de omgeving van de organisatie. De Leidse octaëder sluit naadloos aan op de uitgangspunten van Boonstra e.a. In dit model wordt uitgegaan van een organisatie met een zestal clusters en een relatie tussen de organisatie en de omgeving. Van der Vlist gaat ervan uit: *'dat vermogen tot aanpassing in elk van de clusters van de octaëder betekent dat de organisatie een flexibel systeem vormt dat veranderingen in de omgeving kan opvangen. Wanneer de organisatie en haar omgeving niet voldoende op elkaar zijn afgestemd, is organisatieverandering geboden.'* (Boonstra e.a., 1998: 28). De Leidse octaëder wordt schematisch weergegeven in figuur 3.1 op de volgende pagina.

De zes clusters van de Leidse octaëder zijn:

1. *Organisatiestructuur*
De inrichting van de organisatie in de afdelingen en functies en een weergave van formele machtsverhoudingen en verantwoordelijkheden in die organisatie.
2. *Organisatiedoelen*
Wat is de kerntaak van de gemeente Schiedam? Iedere organisatie kent meerdere doelen die met elkaar kunnen concurreren.
3. *Organisatiestrategie*
De beslissingen over de wijze waarop gestelde doelen kunnen worden bereikt door het inzetten van mensen en middelen, rekening houdend met de eisen vanuit de omgeving (Boonstra e.a., 1998: 32).
4. *Technologie*
Het totaal aan technische voorzieningen, werkprocedures en werkmethoden in een organisatie om de input om te vormen tot output.
5. *Mensen in de organisatie*
Die personen die activiteiten uitvoeren in een organisatie om de gestelde organisatiedoelen te realiseren.
6. *Organisatiecultuur*
De gedeelde normen, overtuigingen, waarden, symbolen en rituelen in een organisatie. Kort gezegd: *'the way things are done around here'* (Deal en Kennedy, 1982, in: Boonstra e.a., 1998: 35).



Figuur 3.1 De Leidse octaëder (Boonstra e.a., 1998: 27)

De Leidse octaëder kan gebruikt worden om organisaties te beschrijven, bijvoorbeeld voor het beschrijven van verschillen tussen organisaties. De clusters van de octaëder kunnen daarbij gebruikt worden als een continuüm met twee uitersten. Boonstra e.a. stellen de volgende uitersten voor (1998: 39):

- doelen: een concreet doel, dat wat betreft vormgeving niet varieert, versus een (groot) aantal globale doelstellingen;
- mensen: werknemers met beperkte scholing, die als regel routinetaken uitvoeren, versus goed opgeleide, breed inzetbare medewerkers;
- technologie: van eenvoudig/standaard tot heterogeen/complex;
- structuur: van hiërarchisch en star tot flexibel en participatief;
- strategie: van statisch tot dynamisch en flexibel;
- cultuur: van bureaucratisch tot dynamisch en innovatief.

3.3 Een indruk van de gemeente Schiedam

In deze paragraaf wordt de gemeente Schiedam beschreven aan de hand van het model van de Leidse octaëder.

3.3.1 Organisatiestructuur

De gemeente Schiedam is sinds 2002 georganiseerd volgens het Directie en Afdelingenmodel (zie figuur 3.2). Met de invoering van het Directie en Afdelingenmodel is getracht om verkokering in de organisatie tegen te gaan. Voor 2002 was de organisatie ingericht volgens het sectorenmodel. In 2000 waren er vijf sectoren: 1) de bestuursdienst, 2) economische zaken, 3) VROM, 4) cultuur, educatie en sport, en 5) sociale zaken, werk en welzijn. Daarnaast waren een aantal sectoren op meer afstand geplaatst, zoals de brandweer en het facilitaire bedrijf. De organisatie was zeer hiërarchisch ingericht. Iedere sector had een eigen directeur en kende ondersteunende diensten. Dit leidde tot verkokering tussen de diensten. Andeweg e.a. (1993: 273) omschrijven verkokering als 'gesloten beleidscircuits'. "Elk van deze circuits kent zijn eigen actoren, problemen en specifieke omstandigheden. Tussen de

diverse circuits bestaan weinig effectieve dwarsverbindingen, hetgeen de noodzakelijke coördinatie van besluitvorming ernstig bemoeilijkt."

Om deze verkokering tegen te gaan is in 2002 overgegaan tot het Directie en Afdelingenmodel. Dit gebeurde op het moment dat er twee vacatures bestonden voor directeur van een sector en bij het vertrek van de gemeentesecretaris. De nieuwe gemeentesecretaris wilde de organisatie 'ontschotten'. Hij heeft de drie overgebleven directeuren in een directieteam gebracht en heeft verantwoordelijkheden teruggebracht naar het niveau van de afdelingshoofden. Het directieteam stuurt de afdelingen op hoofdlijnen aan. Dit betekent dat het directieteam de 'linking pin' vormt binnen de organisatie. Echter, ook in deze organisatiestructuur ontstaan problemen. Zelfs het sturen op hoofdlijnen door het directieteam is lastig door de vaak grote 'span of control'.

Een andere ontwikkeling binnen de organisatie van de gemeente Schiedam is het streven naar een zo slagvaardig mogelijk ambtenarenapparaat. In de loop van de jaren is er steeds aandacht geweest voor verzelfstandiging. *"Bepaalde onderdelen van het openbaar bestuur worden op afstand van de beleidsontwikkeling en politieke besluitvorming geplaatst."* (Rosenthal e.a., 1996: 196). Deze trend zal zich ook in de toekomst voortzetten. Het verzelfstandigen van diensten heeft gevolgen voor de omgeving van de organisatie (zie § 3.4).

De gemeente Schiedam streeft ernaar om in 2005 een regiegemeente te zijn. Dit streven sluit aan op tot nu toe voorkomende verzelfstandiging van uitvoerende diensten. Een regiegemeente kan als volgt worden omschreven:

'Een slank, slagvaardig en transparant geheel van integraal opererende beleidsafdelingen, die adequaat invloed uitoefenen op de organisatorische onderdelen die belast zijn met uitvoerende taken. Deze uitvoerende afdelingen handelen, afhankelijk van de wensen en mogelijkheden, meer of minder autonoom ten opzichte van de gemeentelijke kernorganisatie.' (Gemeente Schiedam, 2003a: 3).

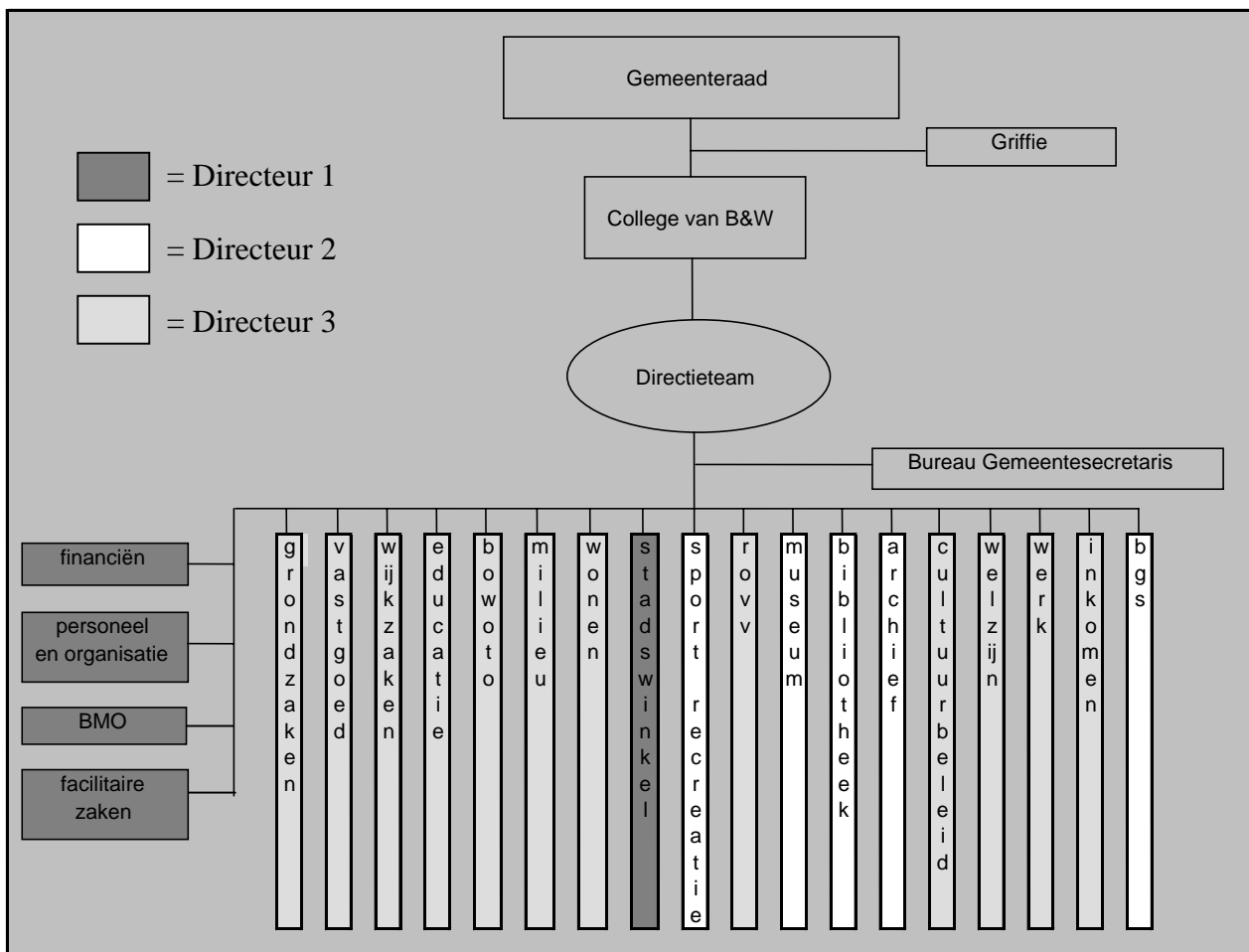
Tot nu toe is sprake van een mogelijke verzelfstandiging van de Afdeling Sport en Recreatie en de Berckenrode Groep Schiedam. Een verdere onderzoek moet duidelijk worden voor welke afdelingen het verstandig is om de uitvoer van beleid op afstand te plaatsen van de gemeentelijke kernorganisatie. Het vormen van deze regiegemeente vereist integraal opererende afdelingen. Dit vraagt om een open en op samenwerking gerichte organisatiecultuur. Het slagen van deze regiegemeente is hiermee afhankelijk van de mate waarin de organisatie (met name de organisatiecultuur) open en integraal is, zowel op leidinggevend als op niet-leidinggevend niveau.

Ambtelijk apparaat

Het ambtelijk apparaat wordt aangestuurd door het dagelijks bestuur; dat is het College van Burgemeester en Wethouders. Het College van B&W voert alle besluiten van de gemeenteraad uit. Het College bestaat uit de burgemeester en een viertal wethouders. In de gemeente Schiedam was een coalitie gesloten tussen de fracties van Leefbaar Schiedam, CDA, VVD en Gemeente Belangen Schiedam. Op dit moment is het College opgestapt. De gemeentesecretaris, de hoogste ambtenaar in een gemeente, is normaal altijd aanwezig bij vergadering van het dagelijks bestuur.

Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat het directieteam. In het directieteam hebben naast de gemeentesecretaris drie directeuren zitting. Door de aanwezigheid van de gemeentesecretaris bij bijeenkomsten van het dagelijks bestuur, vormt hij een schakel tussen de politieke leiding en het ambtelijke apparaat. Iedere directeur heeft een aantal afdelingen als aandachtsgebied. In figuur 3.2 is aangegeven welke afdeling onder welke directeur valt.

Het directieteam wordt ondersteund door het bureau van de gemeentesecretaris. Het bureau gemeentesecretaris zorgt voor strategische beleidsadvisering bij afdelingsoverstijgende vraagstukken, faciliteert gemeentebrede programma's, coördineert de uitvoering van activiteiten in het grotestedenbeleid en ondersteunt het college, de gemeentesecretaris en het directieteam bij de uitoefening van hun werk.



Figuur 3.2 Directie en Afdelingenmodel

De afdelingen binnen de gemeente kunnen worden onderverdeeld in ondersteuning, beleid en uitvoering. In bijlage 1 wordt per afdeling beschreven of de afdeling gericht is op ondersteuning, beleid (met een onderscheid in de fysieke en sociale beleidssector) of uitvoering. Daarnaast wordt per afdeling aangegeven wat de taak is.

Het model van de Leidse octaëder gaf aan dat er op het gebied van organisatiestructuur twee uitersten zijn: van hiërarchisch en star tot flexibel en participatief. De organisatie van de gemeente Schiedam is vrij hiërarchisch ingericht. Met het streven naar een regiegemeente wordt steeds meer getracht een tendens in te zetten richtingen meer flexibele, participatieve en (integrale) organisatie.

3.3.2 Organisatiedoelen

In het Collegewerkprogramma 2002-2006 (Gemeente Schiedam, 2002a: 3), met als titel 'Schiedam versterkt – van ambitie naar actie', zijn zeven strategische doelen geformuleerd. Deze strategische doelen zijn vervolgens in het collegewerkprogramma vertaald in meerjarige beleidsdoelstellingen. Ondanks dat het College momenteel is opgestapt, zijn de zeven strategische doelen nog van toepassing:

1. versterken interactief bestuur;
2. vergroten veiligheid;
3. regie op ruimtelijke ontwikkeling;
4. sterke sociale infrastructuur;
5. krachtige stadseconomie;
6. goed en gevarieerd woonmilieu, en;
7. betere kwaliteit gemeentelijke dienstverlening.

'Door in te zetten op versterking van het interactief bestuur (strategisch doel 1), kan met kracht worden gewerkt aan de verschillende inhoudelijke thema's van wonen, werken en verblijven (de strategische doelen 2-6). Het effect ervan is een kwalitatief betere dienstverlening (strategisch doel 7). Door de bevolking systematisch, aan het begin van het proces, te betrekken bij de besluitvorming en aan het eind van het proces te meten of de geleverde dienst aan de verwachting voldoet, creëren wij de mogelijkheid een verbetercirkel tot stand te brengen.' (Gemeente Schiedam, 2002a: 3).

In deze organisatie is geen sprake van een globaal doel. Er is een groot aantal globale doelstellingen geformuleerd, die op allerlei manieren ingevuld kunnen worden en worden bereikt.

3.3.3 Organisatiestrategie

De doelen uit het collegewerkprogramma zijn nog erg globaal. Het collegewerkprogramma wordt vertaald in de jaarwerkplannen van de verschillende afdelingen. De beleidslijnen worden in deze jaarwerkplannen geoperationaliseerd tot meetbare doelstellingen. Daarnaast wordt de realisatie van deze meetbare doelstelling gepland.

Hieronder wordt per strategisch doel aangegeven wat de organisatiestrategie is, al met al hoe de strategische doelen geïmplementeerd worden (Gemeente Schiedam, 2002a en 2003c).

1. versterken interactief bestuur:

Actief inspelen op dat wat onder de bevolking en bij belanghebbenden leeft en wat behoeften zijn. Dit betekent dat burgers meer direct worden betrokken bij de vormgeving en uitvoering van beleid. Om daadwerkelijk ook iets te doen met de punten/issues van de burgers worden er onder andere kleine budgetten beschikbaar gesteld voor snelle en kleine maatregelen in de leefomgeving van burgers.

2. vergroten veiligheid:

Veiligheid is een topprioriteit van het college van Burgemeester en wethouders. Daarbij wordt een aantal kernthema's onderscheiden:

- beheer, toezicht en handhaving in de openbare ruimte: om de veiligheid in het openbaar gebied te verbeteren, moet er aandacht zijn voor het beheer van, toezicht op en handhaving in het openbaar gebied. Vanuit beheer zal vooral aandacht zijn voor het behouden van een veilige inrichting van het openbare gebied (wegen, straten, groen). Om goed te handhaven zal er een 'gemeentelijke politie' worden ingezet;
- betrokkenheid van burgers; tegengaan onveiligheidsgevoelens van betrokkenen door die problemen die zij ervaren aan te pakken;
- ontwikkelen van integraal veiligheidsbeleid: jaarlijks zal een actieprogramma Integrale Veiligheidsbeleid worden ontwikkeld. Dit gaat over objectieve en subjectieve veiligheid op allerlei gebieden, zoals jeugdcriminaliteit en veiligheid in het openbaar vervoer.

3. regie op ruimtelijke ontwikkeling

De gemeente heeft een leidende rol bij de ontwikkeling van lokaal ruimtelijke beleid. Om te komen tot meer samenhang, kwaliteit en tempo in ruimtelijke projecten in een dicht bebouwd gebied als Schiedam is het van belang dat de gemeente een heldere regie voert op het gebied van de ruimtelijke ontwikkeling. Deze regie komt tot uiting in de volgende actiepunten:

- opstellen van een ruimtelijke ontwikkelingsvisie;
- tempo zetten achter grote projecten;
- structureren van de inbreng en positie van bewoners en bedrijven;
- meer ruimte voor parkeren en meer kwaliteit van de openbare ruimte;
- openbaar vervoer beschikbaar en veilig.

4. sterke sociale infrastructuur

Om te komen tot een (meer) sterke sociale infrastructuur zijn participatie en emancipatie speerpunten in het sociale beleid van de gemeente Schiedam. Belangrijke onderwerpen zijn:

- integraal, activerend werkgelegenheidsbeleid;
- strikt en helder sanctiebeleid voor uitkeringsgerechtigden;
- activerend welzijnsbeleid;

- beleid voor minderheden, gericht op participatie, bestrijding van achterstanden en bestrijding van discriminatie (bijvoorbeeld door tegengaan van uitval bij een cursus Nederlands taal);
- optimale ontplooiing en participatie van de jeugd (bijvoorbeeld door het stimuleren van sport in de wijken).

5. krachtige stadseconomie

Het ontwikkelen van een krachtige stadseconomie richt zich op drie punten:

- het verbeteren van het vestigingsklimaat, de dienstverlening aan het bedrijfsleven en het imago van Schiedam;
- herontwikkelen van de binnenstad en het versterken van de toeristische, culturele en recreatieve ontwikkeling. Omgevingskwaliteit, belevingswaarde, cultuur en toerisme zijn sleutelwoorden voor het herstel van de binnenstad. Dit herstel vindt plaats in samenwerking met het bedrijfsleven;
- ontwikkelen van kantoorlocaties en herstructureren van bedrijventerreinen. De economische ontwikkeling van de stad wordt gestimuleerd door middel van het behouden van bestaande en aantrekken van nieuwe en meer gedifferentieerde werkgelegenheid. De knooppunten van verkeer en vervoer en herstructureren van bedrijventerreinen vormen 'lokkers' voor bedrijven. Vooral voor deze lokaties zal beleid worden ontwikkeld. Het economische beleid is sterk gekoppeld aan het sociaal economisch beleid.

6. goed en gevarieerd woonmilieu

Om van Schiedam een aantrekkelijke woonstad te maken, is het belangrijk om inzicht te hebben in de woonwensen van (toekomstige) bewoners. Om te komen tot beleid en de uitvoering hiervan zijn de woningcorporaties belangrijke partners voor de gemeente. De belangrijkste punten van dit college zijn:

- inzetten op een goed en gevarieerd woonmilieu, zowel op stedelijk als op wijkniveau;
- versnelde aanpak van herstructurering van woonwijken.

7. betere kwaliteit gemeentelijke dienstverlening

- onderzoek naar de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening;
- programma's opstellen voor de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening;
- burgerjaarverslag.

Het bereiken van deze zeven strategische doelen moet passen binnen de financiële kaders van de gemeente Schiedam. Op dit moment moet er binnen de gemeente flink worden bezuinigd, namelijk zo'n €12 miljoen. Dit vraagt om een goede afweging van de inzet van geld en het stellen van prioriteiten en het maken van keuzes.

De strategie van de organisatie kent volgens de Leidse octaëder twee uitersten: van statisch toe dynamisch en flexibel. De strategie is voor deze organisatie vooral te karakteriseren als dynamisch en flexibel. De strategie is wel breed uitgewerkt, gezien de reikwijdte van de strategie, maar ook op een vrij abstract niveau (dus weinig geconcretiseerd). Het realiseren van de organisatiedoelen, de organisatiestrategie, kan op uiteenlopende manieren worden bereikt en zal tot stand komen in een ingewikkeld beleidsproces met veel betrokken partijen.

3.3.4 *Technologie*

Onder technologie wordt verstaan: *'het totaal aan technische voorzieningen, werkprocedures en werkmethoden in een organisatie om de input om te vormen tot output'* (Boonstra, 1998: 33).

Technische voorzieningen worden in de gemeente Schiedam vooral gebruikt om de werkzaamheden met computers uit te voeren. Met name het schrijven van beleidsstukken en brieven gebeurt met behulp van een computer. Daarnaast wordt regelmatig gebruik gemaakt van e-mail. Het gebruik van technische voorzieningen is dus vrij eenvoudig te noemen. Echter, de twee andere onderdelen van technologie, werkprocedures en werkmethoden, zijn minder eenvoudig. Veel werkzaamheden zijn ingekaderd door allerlei afspraken en procedures. In de volksmond wordt dit vaak direct gekoppeld aan het begrip bureaucratie. Het kan in praktijk voorkomen dat deze afspraken en procedures niet altijd aansluiten op specifieke gevallen/uitzonderingen in het werk. Verder kunnen verschillende

werkprocedures en werkmethoden elkaar tegenwerken. Dit kan leiden tot een situatie waarin medewerkers niet goed weten wat er moet gebeuren en wat hun verantwoordelijkheid is in het werk. Het gebruik van werkprocedures en werkmethoden wordt dan subjectief ingevuld. Met name in tijden van reorganisaties kunnen (verouderde) werkprocedures en werkmethoden erg lastig zijn voor medewerkers.

In termen van de Leidse octaëder kan geconcludeerd worden dat de technologie in de organisatie op het gebied van werkprocedures en werkmethoden heterogeen en complex is.

3.3.5 Mensen in de organisatie

De gegevens die in deze paragraaf aan de orde komen, zijn afkomstig uit het Sociaal Jaarverslag 2002 van de gemeente Schiedam. Bij de gemeente Schiedam zijn momenteel 725 mensen werkzaam voor 626 fulltime-werkplaatsen. Voor het onderzoek zijn 735 vragenlijsten verzonden. Dit verschil zit hem waarschijnlijk in de in- en uitstroming van personeel.

In § 3.3.1 is al aangegeven dat de afdelingen van de gemeente Schiedam in dit onderzoek worden ingedeeld in ondersteunende, uitvoerende en beleidsafdelingen. De beleidsafdelingen worden daarbij onderverdeeld in de fysieke en sociale beleidssector. In tabel 3. 1 is aangegeven dat de meeste mensen werkzaam zijn in sociale beleidssector. Verder is het opvallend dat in deze vier organisatieonderdelen een tweedeling zichtbaar is voor wat betreft het aantal werkzaam mannen en vrouwen. De mannen zijn in de meerderheid in het ondersteunende beleid en de fysieke beleidssector, respectievelijk 54,3% en 60,4%. Vrouwen zijn vooral werkzaam in de sociale beleidssector en in de uitvoering, respectievelijk 60,3% en 61,6 procent.

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Ondersteunend beleid	108 (54,3%)	91 (45,7%)	199
Fysieke beleidssector	64 (60,4%)	42 (39,6%)	106
Sociale beleidssector	87 (39,7%)	132 (60,3%)	219
Uitvoering	78 (38,4%)	125 (61,6%)	203

Tabel 3.1 Mannen en vrouwen verdeeld over de vier beleidssectoren

In het sociaal jaarverslag van de gemeente Schiedam van 2002 is een overzicht gemaakt van de leeftijdsopbouw van het personeel, het soort dienstverband, de lengte van dienstverbanden van het personeel, en de indeling van het personeel in loonschalen.

Leeftijdsgroep	Man 2002 (in %)	Vrouw 2002 (in %)	Totaal 2002 (in %)
15-24 jaar	4 (1,2%)	27 (6,9%)	31 (4,3%)
25-34 jaar	46 (13,6%)	101 (25,9%)	147 (20,2%)
35-44 jaar	91 (27,0%)	132 (33,8%)	223 (28,7%)
45-54 jaar	121 (35,9%)	94 (24,2%)	215 (29,6%)
55-65 jaar	75 (22,3%)	36 (9,2%)	111 (15,2%)
Totaal	337 (100,0%)	390 (100,0%)	727 (100,0%)

Tabel 3.2 Leeftijdsopbouw (Sociaal Jaarverslag 2002, p. 19)

Als we kijken naar de leeftijdsopbouw van de organisatie kan worden geconcludeerd dat slechts een kleine 25 % van de medewerkers jonger is dan 35 jaar, voor de mannen is dit slechts 14,8%. De organisatie is aan het vergrijzen, zeker als je kijkt naar de leeftijd van de mannelijke medewerkers: 58,2% is ouder dan 45 jaar. Daarnaast blijkt uit het Sociaal Jaarverslag dat de gemiddelde leeftijdsopbouw in 2002 voor mannen 46 jaar en voor vrouwen 40 jaar was.

	Man 2002 (in %)	Vrouw 2002 (in %)	Totaal 2002 (in %)
Voltijd	294 (87,2%)	133 (34,1%)	427 (58,7%)
Deeltijd	43 (12,8%)	257 (65,9%)	300 (41,3%)
Totaal	337 (100,0%)	390 (100,0%)	727 (100,0%)

Tabel 3.3 Voltijd en deeltijd

Tabel 3. 3 beschrijft voltijd en deeltijd dienstverbanden in de organisatie: 58,7% van de medewerkers werkt voltijd en 41,3% deeltijd. Er werken veel meer vrouwen ten opzichte van mannen in deeltijd: 65,9% van vrouwen en 12,8% van de mannen werkt in deeltijd.

De gemiddelde lengte van de dienstverbanden in 2002 is voor mannen 10,99 jaar en voor vrouwen 7 jaar.

Schaal	Mannen 2002 (in %)	Vrouwen 2002 (in %)	Totaal 2002 (in %)
Schaal 0	0 (0,0%)	2 (0,5%)	2 (0,2%)
Schaal 1	43 (12,8%)	20 (5,0%)	63 (8,7%)
Schaal 2	0 (0,0%)	9 (2,3%)	9 (1,2%)
Schaal 3	5 (1,5%)	10 (2,6%)	15 (2,1%)
Schaal 4	11 (3,3%)	26 (6,7%)	37 (5,1%)
Schaal 5	10 (3,0%)	36 (9,2%)	46 (6,3%)
Schaal 6	14 (4,2%)	75 (19,2%)	89 (12,2%)
Schaal 7	26 (7,7%)	69 (17,7%)	95 (13,1%)
Schaal 8	37 (10,8%)	55 (14,1%)	92 (12,7%)
Schaal 9	39 (11,6%)	24 (6,2%)	63 (8,7%)
Schaal 10	27 (8,0%)	24 (6,2%)	51 (7,0%)
Schaal 10a	22 (6,5%)	8 (2,1%)	30 (4,1%)
Schaal 11	38 (11,3%)	21 (5,4%)	59 (8,1%)
Schaal 11a	20 (5,9%)	0 (0,0%)	20 (2,8%)
Schaal 12	20 (5,9%)	6 (1,5%)	26 (3,6%)
Schaal 13	15 (4,5%)	5 (1,3%)	20 (2,8%)
Schaal 14	5 (1,5%)	0 (0,0%)	5 (0,7%)
Schaal 15	4 (1,2%)	0 (0,0%)	4 (0,5%)
Schaal 17	1 (0,3%)	0 (0,0%)	1 (0,1%)
Totaal	337 (100,0%)	390 (100,0%)	727 (100,0%)

Tabel 3.4 Indeling per schaal in 2002

In de gemeentelijke organisaties wordt gewerkt volgens een functiewaarderingsysteem met salarisschalen: hoe hoger de salarisschaal, des te hoger het salaris. Een functiebeschrijving is gekoppeld aan een salarisschaal. De ondersteunende functies bevinden zich van schaal 0 t/m 8. Schaal 9 t/m 12 zijn gericht op beleidsfuncties en vanaf schaal 13 zijn vooral leidinggevende functies ingedeeld. Ongeveer 61,6% van de medewerkers is ingedeeld in de functie t/m schaal 8, 34,3% in de schade 9 t/m 12 en de functie van slechts 4,1% van de medewerkers is ingedeeld vanaf schaal 13 (zie tabel 3.4).

Wanneer we één en ander in een eenvoudige tabel zetten (zie tabel 3.5) met een onderverdeling tussen mannen en vrouwen kan worden geconcludeerd dat er meer mannen werken in leidinggevende functies en beleidsfuncties. Vrouwen werken vooral in functies die zijn ingedeeld in de schalen 5 t/m 8, secretariële, financiële en administratief, ondersteunende functies.

	Mannen	Vrouwen	Gehele organisatie
Schaal 0 t/m 4	17,5%	17,1%	17,3%
Schaal 5 t/m 8	25,8%	60,2%	44,3%
Schaal 9 t/m 12	49,2%	21,4%	34,3%
Schaal 13 t/m 17	7,5%	1,3%	4,1%
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 3.5 Indeling in categorieën van loonschaal

Tenslotte wordt beschreven waar de medewerkers van de gemeente Schiedam woonachtig zijn. Bijna 46 % van de medewerkers is werkzaam binnen de eigen woongemeente (zie tabel 3.6). Het percentage vrouwen dat volgens buiten de gemeente Schiedam, en dus naar alle waarschijnlijkheid een langere reistijd heeft om op het werk te komen, is iets lager (3,8 %) dan dat van de mannen.

Woonachtig	Mannen 2002	Vrouwen 2002	Totaal
Binnen Schiedam	147 (43,6%)	185 (47,4%)	332 (45,7%)
Buiten Schiedam	190 (56,4%)	205 (52,6%)	395 (54,3%)
Totaal	337 100,0%)	390 (100,0%)	727 (100,0%)

Tabel 3.6 Werknemers wonend binnen of buiten Schiedam in 2002

Het werknemersbestand van de gemeente Schiedam is zeer divers. Sommige medewerkers houden zich bezig met routine werkzaamheden. Deze bevinden zich vooral in de lagere schalen. Echter, een groot deel van de medewerkers is goed opgeleid en breed inzetbaar in de organisatie.

3.3.6 Organisatiecultuur

Iedere organisatie heeft een eigen cultuur. *'...organisational culture is concerned with the basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organisation, that operate unconsciously, and that define in a basic 'taken-for-granted' fashion an organization's view of itself and its environment.'* (Lawton en Rose, 1994: 68). Volgens Kickert (1993: 237) betreft het begrip cultuur meer dan alleen gedragspatronen. Het omvat ook waarden- en normenpatronen, referentiekaders en basisassumpties. Een organisatiecultuur kan gezien worden als een ui met verschillende schillen, waarbij de essentie is gelegen in het binnenste deel, oftewel 'de kern'.

Met het vormen van een regiegemeente streeft de gemeente Schiedam naar: *'een compacte organisatie met een nieuwe manier van werken, die wordt gekenmerkt door een flexibele houding en werkondernemerschap. De organisatieleden beschikken over kwaliteitseisen als veranderingsbereidheid en innovatief denken...De bedrijfscultuur van de gemeente Schiedam kenmerkt zich door een open besluitvorming, zonder nadruk op hiërarchie en regels, een open en integere manier van omgaan met elkaar en de externe klanten, grote betrokkenheid en samenwerking.'* (Gemeente Schiedam, 2002b:5). Onlangs is een cultuurmanifest ontwikkeld, dat geldt voor alle medewerkers van de gemeente Schiedam. In dit cultuurmanifest staan 'kenmerken van houding en gedrag' (zie bijlage 2) om te komen tot de nieuwe organisatiecultuur. Het cultuurmanifest is in de organisatie met de nodige scepsis ontvangen.

Verschillende soorten organisaties kennen verschillende soorten organisatieculturen. In zijn *'Images of Organization'* geeft Morgan (1996) aan de hand van verschillende metaforen inzicht in soorten organisatieculturen. Hij vergelijkt het begrip organisatiecultuur onder andere met machines, organismen, hersenen, cultuur en politieke systemen. De organisatiecultuur van de gemeente Schiedam is niet te typeren als één van de metaforen. Meerdere metaforen zijn in dit geval van toepassing. Er worden drie metaforen besproken, namelijk:

- 'organization as machine':
'Organizations that are designed and operated as if they were machines are now usually called bureaucracies...we tend to expect them to operate as machines: in a routinized, efficient, reliable

and predictable way.' (Morgan, 1996: 13). Veel werkzaamheden binnen de gemeente Schiedam zijn gevat in vaste werkprocedures en werkmethoden. Burgers moeten namelijk weten wat zij van de overheid kunnen verwachten. Wanneer burgers bijvoorbeeld een brief schrijven, moet deze in zes weken zijn beantwoord. Daarnaast is het formuleren van vaste werkprocedures en werkmethodes noodzakelijk gezien de grote verscheidenheid aan organisatiedoelstellingen. Deze 'regelzucht' en afbakening van taken leidt al snel tot een bureaucratische organisatiecultuur. Mensen houden zich alleen bezig met de eigen taak en proberen deze naar behoren uit te voeren.

- 'organization as organism':

In deze metafoor is het open systeem erg belangrijk: *'...that organizations, like organisms, are 'open' to their environment and must achieve an appropriate relation with that environment if they are to survive.'* (Morgan, 1996: 39). De samenleving is voor de overheid niet langer maakbaar. In steeds meer beleidsprocessen zijn burgers en andere partijen betrokken. De overheid kan zijn doelstellingen niet langer alleen realiseren, maar heeft daar andere partijen bij nodig. In dit verband is het belangrijk dat de gemeente Schiedam een open organisatie is, die allerlei geluiden en signalen van buiten de organisatie moet oppikken. Dit is ook heel duidelijk terug te vinden in het Collegewerkprogramma, waarvan het eerste strategische doel het versterken van het interactief bestuur is. Medewerkers moeten steeds vaker gaan samenwerken, intern en extern. Dit leidt tot spanningen in de organisatie doordat mensen al jaren werken volgens vaste regels en werkprocedures. De wens om een meer open organisatie te zijn in relatie tot de organisatiecultuur als een machine leidt tot veel problemen. Dit vraagt om een aanpassing van de organisatiecultuur op diep niveau van de 'ui', namelijk tot aanpassen van referentiekaders en basisassumpties in het werk. Dit verklaart het verzet en de scepsis tegen het Cultuurmanifest in de organisatie. Veel medewerkers veranderen hun houding en gedrag (cultuur) niet, als anderen het ook niet doen.

- 'organization as political system':

'Conflict arises when interests collide...People must collaborate in pursuit of a common task, yet are often pitted against each other in competition for limited resources, status, and career advancement. These conflicting dimensions of organization are most clearly symbolized in the hierarchical organization chart, which is both a system of cooperation, in that it reflects a rational subdivision of tasks, and a career ladder that people are motivated to climb.' (Morgan, 1996: 167-168). Verschillende doelstelling van de gemeente Schiedam, veroorzaakt door onder andere de afbakening van taken, kunnen tegenstrijdig zijn of met elkaar concurreren. Denk bijvoorbeeld aan het bouwen van woningen versus het behouden van voldoende groen in de gemeente. Verder moeten er, gezien de bezuinigingen, prioriteiten worden gesteld. Het realiseren van de doelstellingen van de eigen afdeling wordt al snel een politiek spel, waarbij het recht van de sterkste en slimste geldt. Dit maakt het spelen van 'machtsspelletjes' als normaal in de organisatie. Het spelen van politieke spelletjes bevestigt het belang van de organisatiecultuur als machine. Het doel is namelijk het realiseren van de eigen doelstellingen op de manier die het meest gebruikelijk is in het eigen organisatieonderdeel. De organisatiecultuur van het spelen van politieke spelletjes houdt de organisatiecultuur van de organisatie als machine overeind.

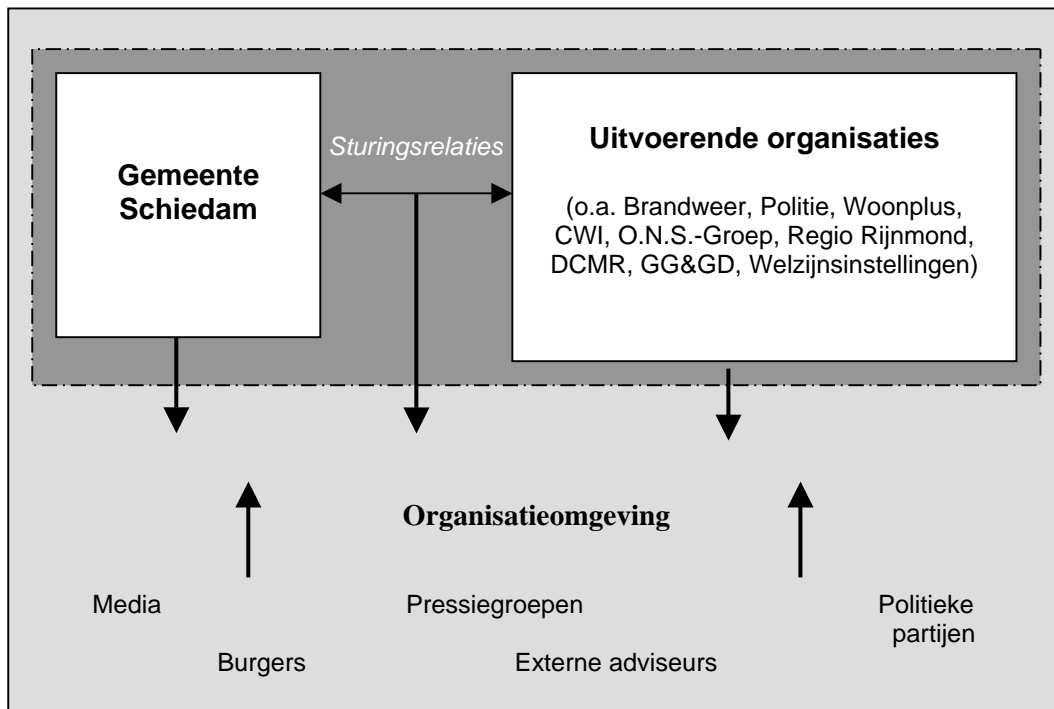
Geconcludeerd kan worden dat de organisatiecultuur over het algemeen bureaucratisch van aard is. Dit wordt in stand gehouden door 'politieke systemen' in de organisatie. Door het streven naar meer betrokkenheid van derden bij het werk heeft de organisatiecultuur van de gemeente Schiedam ook enige dynamische kenmerken.

3.4 De omgeving van de organisatie

De omgeving van een overheidsorganisatie bestaat uit allerlei organisaties en groeperingen die hun belangen en doelen nastreven. Met een aantal van deze organisaties heeft de gemeente Schiedam een zogenaamde sturingsrelatie. Deze organisaties richten zich vooral op de uitvoering van beleid. Je kunt hierbij denken aan de brandweer, Woonplus voor het verdelen van de woonruimte in Schiedam en de DCMR die zich bezighoudt met het milieubeleid en de handhaving daarvan. Met het streven naar

een regiegemeente zal het aantal organisaties waarmee de gemeente Schiedam een sturingsrelatie heeft, toenemen.

Daarnaast zijn er allerlei onafhankelijke partijen die trachten om het beleidsproces te beïnvloeden. Hierbij kan gedacht worden aan: pressiegroepen, politieke partijen, burgers, externe adviseurs en media. Deze onafhankelijke partijen oefenen invloed uit op zowel de gemeente Schiedam als op de uitvoerende organisaties. De organisatieomgeving van de gemeente Schiedam kan dan ook bestempeld worden als een ingewikkelde omgeving. Dit is de omgeving waarin de medewerkers van de gemeente Schiedam hun werkzaamheden uitvoeren. Eén en ander is weergegeven in figuur 3.4.



Figuur 3.4 De organisatieomgeving van de gemeente Schiedam

3.5 Hypothesen over werkdruk

In hoofdstuk 2 is het analysemodel voor werkdruk van dit onderzoek besproken. Aangezien het hier gaat om een onderzoek naar werkdruk in een gemeentelijke organisatie, en wel in de gemeente Schiedam, kunnen er een aantal hypothesen worden geformuleerd over de uitkomsten van onderzoek op basis van het analysemodel. Deze hypothesen gaan over de werkdruk zelf, de oorzaken en gevolgen ervan en sluiten hiermee aan op de deelvragen 2 tot en met 4. De verwachtingen, oftewel hypothesen, kunnen geformuleerd worden op basis van een combinatie van het analysemodel uit hoofdstuk 2 en de invulling van het model van de Leidse octaëder in dit hoofdstuk. Allereerst volgt hier nog kort een samenvatting van het ingevulde model van de Leidse octaëder:

- **structuur:** de organisatie van de gemeente Schiedam is vrij hiërarchisch ingericht. Met het streven naar een regiegemeente wordt steeds meer getracht een tendens in te zetten richting meer flexibele, participatieve en (integrale) organisatie;
- **doelen:** er is een groot aantal globale doelstellingen geformuleerd, die op allerlei manieren ingevuld kunnen worden en worden bereikt;
- **strategie:** dynamisch en flexibel; de strategie is wel breed uitgewerkt, gezien de reikwijdte van de strategie, maar ook op een vrij abstract niveau (dus weinig geconcretiseerd). Het realiseren van de organisatiedoelen, de organisatie strategie, kan op uiteenlopende manieren worden bereikt en zal tot stand komen in een ingewikkeld beleidsproces het veel betrokken partijen;
- **mensen:** het werknemersbestand van de gemeente Schiedam is zeer divers; een groot deel van de medewerkers is goed opgeleid en breed inzetbaar in de organisatie;

- technologie: de technologie in de organisatie is op het gebied van werkprocedures en werkmethoden heterogeen en complex;
- cultuur: over het algemeen bureaucratisch van aard is. Dit wordt in stand gehouden door 'politieke systemen' in de organisatie. Door het streven naar meer betrokkenheid van derden bij het werk heeft de organisatiecultuur van de gemeente Schiedam ook enige dynamische kenmerken;
- omgeving van de organisatie: een ingewikkelde omgeving, waarin de gemeente sturingsrelaties heeft met organisaties die beleid uitvoeren en waarbij allerlei onafhankelijke partijen trachten om het beleidsproces te beïnvloeden.

Op basis van deze bevindingen en het analysemodel worden de volgende hypothesen geformuleerd:

1. door de hiërarchische organisatiestructuur en -cultuur zal de werkdrukcomponent verantwoordelijkheid laag zijn in de lagere salarisschalen, en dan met name in niet-leidinggevende functies;
2. doordat in de organisatie uiteenlopende, soms niet concrete doelen worden nagestreefd, en deze doelen op uiteenlopende manieren gerealiseerd kunnen worden (organisatiestrategie), zal de taakonduidelijk hoger dan gemiddeld zijn en de kwaliteit van de werkorganisatie lager dan gemiddeld. Dit kan leiden tot meer werkdruk;
3. veel medewerkers van de gemeente Schiedam zijn hoog opgeleid en houden zich bezig met beleidsontwikkeling (vanaf loonschaal 9). De ervaren mentale belasting zal in deze functies hoog zijn;
4. met name de medewerkers van de organisatieonderdelen sociale beleidssector en uitvoering zullen een hoge emotionele belasting ervaren, aangezien zij in hun werk regelmatig worden geconfronteerd met lastige klanten en het overtuigen van mensen;
5. medewerkers die de afgelopen twee jaar een reorganisatie hebben meegemaakt zullen hogere taakeisen ervaren.

Deze hypothesen worden getoetst op basis van de resultaten van het onderzoek. Het al dan niet verwerpen van de hypothesen wordt beschreven in § 6.7.

Hoofdstuk 4 Wetgeving en beleid

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt relevante wetgeving en beleid op het gebied van werkdruk beschreven. In § 4.2 komen de belangrijkste punten uit de Arbeidsomstandighedenwet aan de orde. In § 4.3 wordt een recente ontwikkeling op het gebied van arbeidsomstandigheden besproken, namelijk het Arboconvenant. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt aangegeven op welke wijze de gemeente Schiedam invulling geeft aan dit Arboconvenant en wat de rol van dit onderzoek daarbij is.

4.2 De Arbeidsomstandighedenwet

De Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) is een wet die in het leven is geroepen om de veiligheid, de gezondheid en het welzijn op het werk te bevorderen. De Arbowet legt zowel de werkgever als de werknemer een aantal verplichtingen op, waardoor de veiligheid in het bedrijf wordt bevorderd, alsmede de gezondheid en het welzijn van de werknemer. Omdat van werkgever en werknemer samenwerking wordt verwacht, is in de Arbowet veel aandacht besteed aan het overleg tussen werkgever en werknemers, bijvoorbeeld in de ondernemingsraad. De Arbeidsinspectie heeft de bevoegdheid om te controleren of de door de Arbowet opgelegde verplichtingen op de juiste manier worden uitgevoerd (Kluwer, 2003).

4.2.1 Verplichtingen werkgever

In de wet is een aantal bepalingen opgenomen, die ervoor moeten zorgen dat de werkgever een 'arbobeleid' voert. In het algemeen kan worden gezegd dat de werkgever een zorgplicht heeft als het gaat om een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn bij de arbeid (Kluwer, 2003).

Deze algemene zorgplicht houdt het volgende in:

- De werkgever moet de arbeid zodanig organiseren en de arbeidsplaatsen zo inrichten dat hiervan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer. Deze verplichting is voor een deel uitgewerkt in het Arbobesluit, de Arboregeling en beleidsregels.
- Gevaren voor de veiligheid of de gezondheid moeten bij de bron worden voorkomen of zo veel mogelijk worden beperkt. Als dit niet mogelijk is, moeten doelmatige maatregelen worden getroffen om gevaar te voorkomen. Kunnen maatregelen niet worden gevergd, dan zal de werkgever aan de werknemer doelmatige en passende beschermingsmaatregelen ter beschikking moeten stellen.
- De werkgever is verplicht om maatregelen te treffen zodat de werknemer zich snel in veiligheid kan stellen als zich een gevaarlijke situatie voordoet.
- De arbeidsplaatsen, werkmethode en de bij het werk gebruikte hulpmiddelen moeten op ergonomisch verantwoorde wijze aan de werknemer zijn aangepast.
- Bij de samenstelling en toewijzing van taken moet de werkgever rekening houden met persoonlijke eigenschappen van de werknemer, zoals leeftijd, geslacht, lichamelijke en geestelijke gesteldheid, ervaring, vakmanschap, en kennis van de voertaal.
- De arbeid moet bijdragen tot de vakbekwaamheid van de werknemer. De werkgever dient bovendien het werk zo in te richten dat de werknemer voldoende mogelijkheden heeft om zijn werk volgens zijn eigen inzicht te verrichten, contact met andere werknemers te onderhouden en zich op de hoogte te stellen van het doel en het resultaat van zijn arbeid en de eisen die daaraan worden gesteld.
- Ongevarieerd, eentonig werk en werk waarbij het tempo wordt beheerst door een machine of lopende band, moeten zo veel mogelijk worden vermeden. Als dit niet mogelijk is, moet de werkgever regelmatig afwisseling aanbrengen door andersoortige arbeid op te dragen of pauzes te geven.

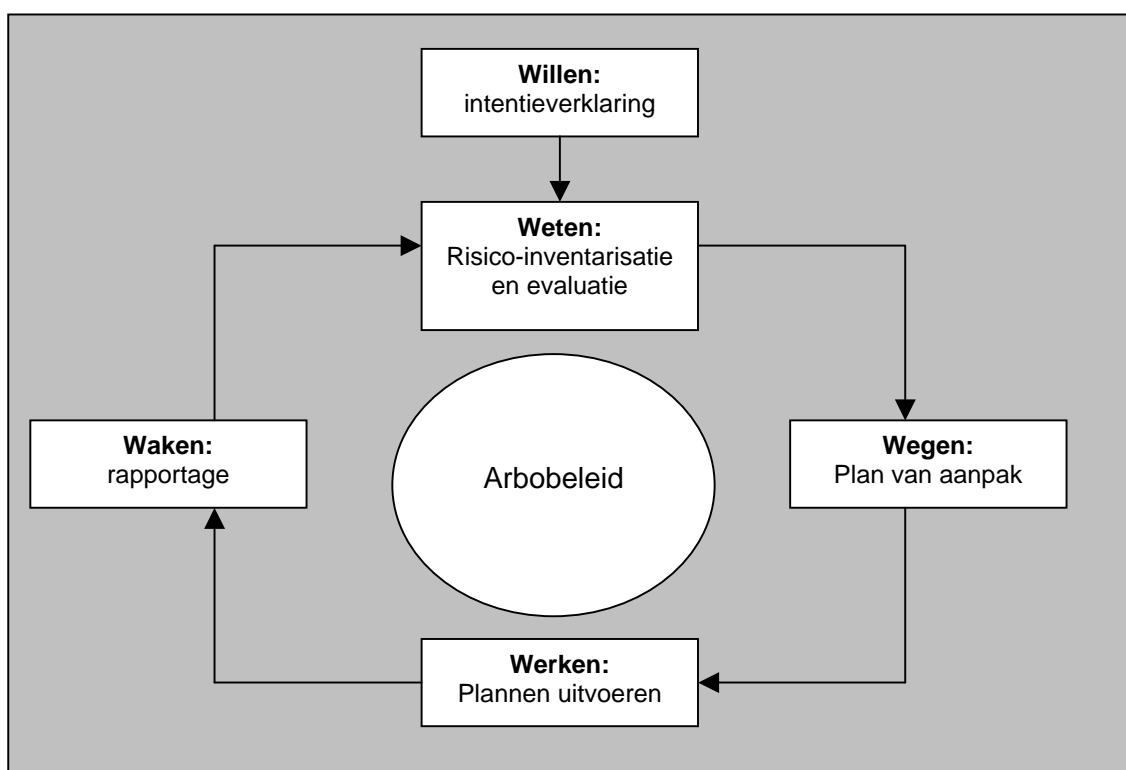
De Arboret houdt een aantal specifieke verplichtingen voor werkgevers in (Kluwer, 2003):

- het voeren van een verzuimbeleid;
- het voeren van een beleid met betrekking tot seksuele intimidatie, agressie en geweld;
- inventarisatie en evaluatie van risico's;
- voorkoming en beperking van zware ongevallen waarbij gevaarlijke stoffen zijn betrokken en informatie aan het publiek;
- het geven van voorlichting en onderricht;
- melding van ongevallen en beroepsziekten;
- het voorkomen van gevaar voor derden.

Werkgevers moeten zich voor een aantal taken laten bijstaan door een arbodienst: de risico-inventarisatie en -evaluatie, de verzuimbegeleiding, het arbeidsgezondheidskundig onderzoek en het spreekuur. Hoe de ondersteuning door een arbodienst wordt ingevuld, kunnen werkgevers in overleg met het medezeggenschapsorgaan, in hoge mate zelf invullen.

4.2.2 Risico-inventarisatie en -evaluatie

Arbeidsomstandighedenbeleid moet gebaseerd zijn op een goed inzicht in de risico's die zich bij de arbeid voordoen. Een risico is de kans dat een bepaald gevaar optreedt met schadelijk effect op veiligheid of gezondheid. Een risico-inventarisatie en -evaluatie omvat daarom een inventarisatie van de gevaren die zich kunnen voordoen en een evaluatie van de risico's, dat is een schatting van de kans – gegeven voorkomende en beperkende maatregelen die al zijn getroffen – dat het gevaar optreedt. De risico-inventarisatie en -evaluatie moet op schrift worden gesteld. Het proces omtrent de risico-inventarisatie en -evaluatie is in figuur 4.1 weergegeven in het model van de vijf W's (Jetten, 1999): willen, weten, wegen, werken en waken.



Figuur 4.1: Arbobeleid: de vijf W's (Jetten, 1998)

Een plan van aanpak, waarin is aangegeven welke maatregelen zullen worden genomen in verband met de gekozen risico's, en binnen welke termijn deze maatregelen zullen worden getroffen, is onderdeel van de risico-inventarisatie en -evaluatie. Bij het opstellen van de risico-inventarisatie en -evaluatie is de medewerking van een gecertificeerde arbodienst verplicht. Dit houdt in dat de arbodienst

ten minste toetst of de risico-inventarisatie en -evaluatie, indien die door het bedrijf zelf is opgesteld, volledig en betrouwbaar is en of de actuele inzichten ('de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening') zijn verwerkt.

Ook is bepaald dat de arbodienst adviseert over de risico-inventarisatie en -evaluatie. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat de arbodienst de werkgever adviseert over de methode om een risico-inventarisatie en -evaluatie op te stellen. Omdat het plan van aanpak onderdeel is van de risico-inventarisatie en -evaluatie houdt dit adviseren met name in dat de arbodienst ook advies geeft over de te nemen maatregelen en de prioritering daarvan. Een essentieel onderdeel van het plan van aanpak is de termijntelling waarin de vastgestelde maatregelen genomen moeten worden.

Over de uitvoering van het plan van aanpak moet de werkgever jaarlijks rapporteren en over deze rapportage moet vooraf overleg gevoerd worden met de ondernemingsraad of, bij ontbreken daarvan, met de belanghebbende werknemers. De rapportage kan zowel schriftelijk als mondeling plaatsvinden. De Arboret voorziet nauwelijks in sancties als de werknemer zich niet aan de voor hem geldende verplichtingen houdt. Eventueel kan de CAO of een bedrijfsreglement een sanctiemogelijkheid bevatten. In uiterste gevallen kan – als de werknemer ook na herhaalde waarschuwingen veiligheidsvoorschriften niet naleeft – de kantonrechter verzocht worden om de arbeidsovereenkomst te ontbinden.

4.2.3 Rechten van de Ondernemingsraad

Op grond van de Wet op de ondernemingsraden heeft de ondernemingsraad informatie-, overleg- en initiatiefrecht (over alle aangelegenheden de onderneming betreffende, inclusief arbeidsomstandigheden) alsmede adviesrecht en instemmingsrecht. Dit sluit aan op de gewenste overlegstructuur die de Arboret voorstaat. De rechten van de OR zijn beschreven in bijlage 8. De werkgever is verplicht om twee keer per jaar de algemene gang van zaken met de ondernemingsraad te bespreken. Hieronder valt ook het arbeidsomstandighedenbeleid. In deze vergaderingen moet de werkgever ook mededeling doen over besluiten die hij in voorbereiding heeft met betrekking tot het arbeidsomstandighedenbeleid en afspraken maken met de ondernemingsraad op welke wijze en op welk tijdstip de ondernemingsraad bij de besluitvorming wordt betrokken.

4.2.4 Recente ontwikkelingen

In de afgelopen jaren streeft de overheid er steeds meer na om arbeidsongeschiktheid te voorkomen. Er worden daartoe steeds meer nieuwe regels en mogelijkheden ontworpen. In januari 1999 is er een Nota Arboconvenanten (zie § 4.3) nieuwe stijl verschenen, die tot doel had het arbobeleid te intensiveren ter voorkoming van arbeidsongeschikten. Voorop bij dit beleid staat de zelfregulering. De sociale partners moeten, in overleg met Arbeidsinspectie en arbodiensten, zelf een arbobeleid en verzuimbeleid (inclusief normen) opstellen en zorgen voor de implementatie op bedrijfsniveau. De overheid schept alleen een wettelijk kader en bewaakt minimumgrenzen. Bovendien biedt zij op grond van de Subsidieregeling Convenanten Arbeidsomstandigheden financiële ondersteuning.

Als de Arboconvenanten voldoen, blijven verdere wettelijke normen achterwege. In de nota staan een aantal streefcijfers vermeld, onder andere ten aanzien van het aantal te sluiten Arboconvenanten en ten aanzien van het aantal arbeidsongeschikten als gevolg van tillen, werkdruk, RSI en schadelijk geluid. In de nota is een aantal hoogrisicobedrijfstakken geselecteerd waarop als eerste de aandacht wordt gericht. Deze nota heeft succes, er worden steeds meer Arboconvenanten afgesloten, meer dan verwacht. Er is ook met gemeenten een Arboconvenant gesloten.

4.3 Arboconvenant

Werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en risico's die tot RSI-klachten leiden zijn de vier belangrijkste arbeidsrisico's voor personeel in gemeentelijke arbeidsorganisaties. Sociale partners in de gemeentelijke sector en de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben in juli 2001

afspraken gemaakt om deze risico's terug te dringen. Deze bindende afspraken zijn neergelegd in het Arboconvenant Gemeenten. Doel van het convenant is om te komen tot een preventieve aanpak van de belangrijkste arbeidsrisico's en zo een bijdrage te leveren aan vermindering van het ziekteverzuim in de sector Gemeenten. Het Arboconvenant heeft een looptijd van drie jaar en eindigt in juli 2004. De verplichtingen en doelstelling die in het convenant zijn overeengekomen zijn weergegeven in bijlage 3.

De aanpak van arbeidsrisico's is uiteraard een zaak van gemeenten zelf. Het Arboconvenant is een middel dat de gemeente kan helpen om op systematische wijze verder te werken aan verbetering van de arbeidsomstandigheden. Beter arbeidsomstandigheden dragen voor gemeenten bij aan een beter werkklimaat, minder werkdruk, minder verzuim en een verlaging van de daarmee gepaard gaande kosten. Aandacht voor goede arbeidsomstandigheden draagt bovendien bij aan het imago van de gemeente als goed werkgever.

Concreet wil het Arboconvenant de gemeente ondersteunen bij het in kaart brengen van de vier eerder genoemde arbeidsrisico's: werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en risico's die tot RSI-klachten leiden. Zijn die risico's eenmaal in kaart gebracht, dan volgt de opstelling van een plan van aanpak. Het Arboconvenant noemt deze stappen achtereenvolgens de 'meetplicht' en de 'actieplicht'.

Dit onderzoek voor de gemeente Schiedam is gericht op het onderdeel meten van de werkdruk. Van de vier arbeidsrisico's (werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en RSI) is met de afronding van dit onderzoek alleen nog de werkdruk gemeten. Voor agressie en geweld bestaat een protocol, dat geëvalueerd wordt. De gemeente Schiedam laat medewerkers die vaak in contact treden met burgers opleiden in het omgaan met agressie en geweld. Dit gebeurt al een lange tijd; daarom is besloten om van dit arbeidsrisico geen apart item te maken in het kader van het Arboconvenant.

Voor wat betreft fysieke belasting en RSI-klachten zijn ook geen metingen verricht. Wel zijn alle afdelingen met hun medewerkers in de gelegenheid gesteld naar voorlichtingsbijeenkomsten te gaan over inrichting van de werkplek en voorkoming van RSI-klachten. Bovendien is er een medewerker aangesteld die problemen met betrekking tot de inrichting van de werkplek oplost, eventueel in samenwerking met een arbeidsdeskundige van de Arbodienst.

Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethode

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aantal methodologische keuzes gemaakt, zodat de onderzoeksresultaten beschreven, geanalyseerd en beoordeeld kunnen worden. Om te beginnen worden in § 5.2 de gekozen onderzoeksmethoden besproken. Daarna wordt in § 5.3 de samenstelling van de vragenlijst beschreven. In § 5.4 wordt het begrip werkdruk geoperationaliseerd, waarna in § 5.5 de schaalconstructie van dit onderzoek wordt beschreven. In § 5.6 wordt de organisatie ingedeeld in vier onderdelen. Vervolgens wordt in § 5.7 de responsanalyse aan de orde komt. In de voorlaatste paragraaf wordt één en ander beschreven over regressieanalyse en worden een aantal assumpties getoetst. Het hoofdstuk sluit in § 5.9 over diepte-interviews.

5.2 Methode van onderzoek

Er zijn verschillende typen van onderzoek: toetsend, wetenschappelijk, toegepast, exploratief en beschrijvend onderzoek (Hakvoort, 1995: 86-87). Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van kwantitatief en kwalitatief onderzoek; beiden zijn exploratief van aard. Ik wil het materiaal verzamelen op drie manieren:

- *Literatuurstudie*
Om inzicht te krijgen in het begrip werkdruk en de methoden van onderzoek is een literatuurstudie onmisbaar in dit onderzoek. Er is gebruik gemaakt van Internet, boeken, vakbladen en beleidsstukken van de gemeente Schiedam.
- *Enquêtes*
'In asking questions, researchers have two options. We may ask open-ended questions, in which case the respondent is asked to provide his or her own answer to the question...In the other case, closed-ended questions, the respondent is asked to select an answer from among a list provided by the researcher. Closed-ended questions are very popular because they provide a greater uniformity of responses and are more easily processed.' (Babbie, 1994: 142). In dit onderzoek wordt gekozen voor een lijst met gesloten vragen. Daarbij is gebruik gemaakt van een al bestaande methode om de werkdruk te meten. Net als in het onderzoek van Jetten en Pat (1999) is gekozen voor een combinatie van de NIPG OnderzoeksVragenlijst Arbeidsinhoud (NovaWeb) en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA).
- *Interviews*
Het interview kent meerdere verschijningsvormen. Interviews kunnen ingedeeld worden naar de mate waarin er sprake is van meer of minder structuur. In dit onderzoek wordt gekozen voor het kwalitatieve interview. Bij een kwalitatief interview wordt er niet gewerkt met een gestructureerde vragenlijst. Er is meer sprake van een lijst met aandachtspunten. Het maakt niet uit in welke volgorde de vragen behandeld worden, maar het is wel belangrijk dat alle vragen aan bod komen. (Hakvoort, 1995: 134)

Het literatuuronderzoek zal vooral uitmonden in het theoretische kader van dit onderzoek en in de methoden van onderzoek. De verwerking van de enquêtes zal plaatsvinden met behulp van SPSS. De interviews zullen per aandachtspunt worden uitgewerkt, zodat zelfde aandachtspunten uit verschillende interviews met elkaar vergeleken kunnen worden.

5.3 Operationalisering

De gehanteerde begrippen uit het analysemodel (zie figuur 2.10) zijn meetbaar gemaakt door in de vragenlijst een aantal stellingen en vragen aan de respondent voor te leggen, met als doel om te komen tot een valide meting van de verschillende begrippen. Hoe de verschillende begrippen uit het analysemodel zijn gevormd tot schalen wordt beschreven in § 5.5. Op deze plaats wordt per begrip een definiëring gegeven.

Werkdruk kan worden onderverdeeld in verschillende werkdrukcomponenten (Jetten en Pat, 1999:14):

- taakeisen betreffen voornamelijk de feitelijke werklast en de fysieke werkdruk: snel werken, werken onder tijdsdruk, hoge werktempo et cetera;
- verantwoordelijkheid heeft betrekking op de ervaren verantwoordelijkheid tijdens het werk. Die verantwoordelijkheid kan zowel betrekking hebben op het functioneren van de afdeling, als op het afbreukrisico in de functie en de veiligheid en toekomst van anderen;
- regelproblemen zijn verstoringen van het werkproces, waarop door de betrokkenen handelend, probleemoplossend ingegrepen dient te worden;
- mentale belasting heeft betrekking op de mate waarin het werk als geestelijk inspannend wordt ervaren. Wanneer de uitvoering van het werk veel concentratie en intensief nadenken vergt, is de mentale belasting hoog;
- emotionele belasting heeft betrekking op de mate waarin het werk als emotioneel zwaar wordt ervaren. Emotionele belasting heeft betrekking op werk dat mensen persoonlijk raakt, contact met lastige klanten, aangrijpende situaties in het werk en het overtuigen van mensen.

De **gevolgen van werkdruk** zijn gemeten door vragen te stellen over de tevredenheid, het verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid van medewerkers.

- Tevredenheid is ingedeeld in intrinsieke en extrinsieke tevredenheid. Intrinsieke tevredenheid is gericht op de tevredenheid met werkinhoudelijke aspecten, terwijl extrinsieke tevredenheid staat voor de tevredenheid met omstandigheden en voorwaarden waaronder het werk wordt verricht;
- Over het verzuim zijn twee vragen in de vragenlijst opgenomen: een vraag over het aantal keer dat men heeft verzuimd wegens ziekte (de verzuimfrequentie) en een vraag over het aantal dagen dat het totale verzuim in beslag heeft genomen (de verzuimduur);
- De betrokkenheid van medewerkers is onderverdeeld in de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij het werk en bij de organisatie;
- Verloopgeneigdheid: de mate waarin medewerkers geneigd zijn van werkgever te veranderen als uitdrukking van hun ongenoegen met het werk en de werksituatie. Dit is gemeten aan de hand van een vijftal vragen.

Regelmogelijkheden hebben betrekking op de mogelijkheden om zelf of in overleg met anderen regelend - d.w.z.: handelend en probleemoplossend - op te treden (Jetten en Pat, 1999: 32). De regelmogelijkheden zijn onder te verdelen in organiserende taken en autonomie in het werk:

- organiserende taken: de mogelijkheid om in overleg met anderen te treden;
- autonomie: het zelfstandig uitvoeren van werk. Een medewerker die veel autonomie in het werk heeft, kan zelfs het werktempo regelen, een eigen werkwijze kiezen en zelf bepalen wanneer het werk wordt uitgevoerd.

In het onderzoeksmodel dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek zijn enkele **organisatie- en taakkenmerken** opgenomen die van invloed zijn op de werkdruk en werkdrukcomponenten. Het gaat hierbij om:

- taakverandering: de mate waarin veranderingen in het werk leiden tot problemen: worden veranderingen goed geïntroduceerd, leiden de veranderingen tot negatieve gevolgen en kan een medewerker zich gemakkelijk aanpassen aan de nieuwe werkzaamheden;
- taakonduidelijkheid: de mate waarin medewerkers weten waarvoor ze verantwoordelijk zijn, wat anderen van hen verwachten en wat zij van andere medewerkers kunnen verwachten;
- kwaliteit van de werkorganisatie: heeft betrekking op de goede organisatie van het werk en de werkprocessen: mogelijkheid tot werkoverleg, mate waarin medewerkers belemmerd worden door onverwachte situaties, gevolgen van afwezigheid en fouten van anderen;
- relatie met de leidinggevende: de mate waarin sprake is van een goede verstandhouding tussen een medewerker en leidinggevende. Het gaat hierbij om de verstandhouding met de leidinggevende, de mate waarin de leidinggevende een correct beeld heeft van het werk en rekening houdt met argumenten van medewerkers, betrouwbaarheid, waardering, conflict en sfeer;

- werkzekerheid: gaat over het beeld dat medewerkers hebben over de zekerheid een baan te behouden en de mate waarin kennis en vaardigheden in de loop der tijd nog nuttig zijn in deze of een andere organisatie;
- contactmogelijkheden: betreffen de mogelijkheden om met leidinggevendenden of collega's over het werk te spreken en wanneer dit nodig is het werk over te dragen;
- informatievoorziening: de mate waarin een medewerker wordt voorzien van goede informatie. Dit betekent een terugkoppeling van de resultaten van het werk, tijdige informatie, correcte informatie en heldere opdrachten;
- afwisseling in het werk: de mate waarin het werk afwisselend en gevarieerd is, vraagt om een eigen inbreng en een beroep doet op de creativiteit en capaciteiten van een medewerker.

5.4 De vragenlijst

5.4.1 Samenstelling van de vragenlijst

Net als in het onderzoek van Jetten en Pat (1999) is gekozen voor een combinatie van de NIPG OnderzoeksVragenlijst Arbeidsinhoud (NovaWeba) en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Daarnaast is een aantal vragen toegevoegd uit de Arbomonitor Gemeenten. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 12.

De VBBA

De VBBA is samengesteld om psychosociale arbeidsbelasting te kunnen meten. Van Veldhoven (1996: 3; in: Jetten, 1999: 5) omschrijft psychosociale arbeidsbelasting als 'de verzameling van aspecten van de arbeidsinhoud en de arbeidssituatie...die op het cognitieve, maar vooral ook op het motivationele en emotionele vlak invloed uitoefent op de werknemers'. De VBBA is sterk gerelateerd aan het Belastingherstel model van Meijman (zie § 2.3.7).

Nova Weba

De NovaWeba-vragenlijst vloeit voort uit de Weba-methode. Het is een vragenlijst waarmee welzijnsrisico's zoals bedoeld in de Arbeidsomstandighedenwet kunnen worden geïnventariseerd. Bij deze wet gaat men ervan uit, dat verhoging van het welzijn in het werk het ziekteverzuim zal doen dalen (Winnubst, 2000: 273). Onder welzijnsrisico's kan worden verstaan (Van Ruysseveldt e.a., 1998: 92):

- de kans op hinder in en door het werk of, positief geformuleerd, de kans op comfortabel werken;
- de kans die mensen lopen om psychisch overbelast te worden;
- de kans die aan mensen geboden wordt om in en door het werk te leren en zich verder te ontwikkelen.

De Weba-methode die op deze omschrijving van welzijnsrisico's is gebaseerd, grijpt terug op drie theoretische invalshoeken, namelijk: de theorie van volledige arbeidstaken van Hacker (§ 2.3.1), het Demand Control Model van Karasek (§ 2.3.4) en de moderne sociotechniek (§ 2.3.5). De NovaWeba-vragenlijst bevat vragen naar dezelfde zeven welzijnsrisico's (volledigheid, kortcyclische taken, evenwichtige verdeling van makkelijke en moeilijke taken, autonomie, contactmogelijkheden, organiserende taken en informatievoorziening) als in de Weba-methode worden gebruikt. Daarnaast zijn nog twee welzijnsrisico's toegevoegd, namelijk werkdruk en emotionele belasting (Van Ruysseveldt, 1998: 92, 96-97).

Overige vragen

Naast vragen uit de VBBA en de Nova-Weba zijn ook vragen opgenomen uit de Arbomonitor voor Gemeenten. Doordat er in de vragenlijst van Jetten en Pat (1999) is gekozen voor een combinatie van de VBBA en de Nova-Weba is het onderdeel emotionele belasting niet meegenomen. In de Arbomonitor voor Gemeenten is hier juist veel aandacht voor. Om te komen tot een goede vergelijking van de resultaten van verschillende onderzoeken in gemeenten is in overleg met de gemeente Schiedam besloten om deze vragen mee te nemen in dit onderzoek. Daarbij wordt emotionele belasting

gezien als één van de werkdrukcomponenten (naast de werkdrukcomponenten taakeisen, verantwoordelijkheid, regelproblemen en mentale belasting). Om dezelfde reden zijn ook vragen over 'afwisseling in het werk' opgenomen. Deze factor wordt gezien als een mogelijke oorzaak van werkdruk.

5.4.2 Schaalconstructie

Om tot een goede operationalisering van de belangrijkste begrippen uit het theoretische kader te komen, zijn schalen gemaakt. Een schaal is opgebouwd uit een set van vragen die hetzelfde onderwerp meten, bijvoorbeeld het onderwerp regelproblemen. Door meerdere vragen te stellen over hetzelfde onderwerp wordt een betrouwbare meting verricht. Zo is het begrip regelproblemen gemeten met de volgende zeven vragen die samen de schaal regelproblemen vormen.

Regelproblemen:

- 33. Is het materiaal waarmee u werkt doorgaans van onvoldoende kwaliteit?
- 34. Zijn de hulpmiddelen waarmee u werkt vaak van onvoldoende kwaliteit?
- 35. Vertraagt het wachten op werk van andere mensen of afdelingen vaak uw eigen werk?
- 36. Beïnvloedt de snelheid waarmee u werkt het tempo van andermans werk?
- 37. Loopt het werk vaak anders dan gepland?
- 39. Heeft u regelmatig met storingen in uw werk te maken?
- 39. Moet u vaak improviseren om een opdracht uit te voeren?

Door het uitvoeren van een factoranalyse kan achterhaald worden of deze vragen met elkaar hetzelfde concept meten. Om hier meer zicht op te krijgen, is een principale componentenanalyse uitgevoerd. *'Bij een principale componentenanalyse zijn we op zoek naar een lineaire combinatie van items die een zo groot mogelijk deel van de variantie van de totale set items verklaren. Deze analyse levert... drie principale componenten op.'* (Braster, 1999:7). Wanneer vragen uit een onderzoeksschaal voor de eerste component lager scoren dan de ondergrens van de principale componentenanalyse van 0.3, zijn deze vragen verwijderd.

Een volgende stap in de schaalconstructie is het uitvoeren van een betrouwbaarheidsanalyse. Deze analyse levert een maat op die betrekking heeft op de betrouwbaarheid van de schaal: Cronbach's alpha. *'Indien we willen spreken van een "sterke" schaal, dan dient deze alpha minstens .80 te zijn. In de praktijk van het onderzoek worden soms ook lagere waarden geaccepteerd. Een alpha van .60 is het minimum. Het gaat in dat geval dan wel om een "zwakke" schaal.'* (Braster, 1999: 9).

In tabel 5.1 staan de belangrijkste factoren (schalen) uit dit onderzoek genoemd. In deze tabel wordt per schaal aangegeven: de vragen uit de vragenlijst, de vragenummers in de vragenlijst na factoranalyse en de betrouwbaarheidstoets en tenslotte de alpha.

Geconstateerd kan worden dat de meeste schalen boven .60 scoren, behalve de schalen 'werkzekerheid' en 'contactmogelijkheden'. Deze schalen scoren respectievelijk 0,3178 en 0,5745. Voorgesteld worden om deze schalen nog niet uit te sluiten bij het verdere onderzoek, maar ze te hanteren als een index. Op deze manier kunnen vragen apart worden meegenomen in het onderzoek.

Voor een aantal schalen zijn naar de toetsing van betrouwbaarheid en factoranalyse één of meerdere vragen weggelaten. Hieronder wordt per schaal aangegeven waarom bepaalde vragen zijn weggelaten.

- ◆ Werkdruk: in de schaal werkdruk wordt gevormd door vier subschalen: taakeisen, regelproblemen, verantwoordelijkheid en mentale belasting. Er heeft een selectie van vragen plaatsgevonden op basis van de componentscore. De vragen 25, 33, 34, 35, 42, 43 en 53 scoren niet voor de eerste component. Deze vragen zijn verwijderd in de schaal werkdruk.
- ◆ Taakeisen: in de schaal van taakeisen is vraag 28 verwijderd. De vraag "Heeft u te weinig werk?" scoorde niet in principale componentenanalyse voor de eerste component, maar lichtte vooral op voor de tweede component.

- ◆ Emotionele belasting: vraag 125 ("Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in werk?") is verwijderd uit de schaal emotionele belasting. In de principale componentenanalyse scoorde deze vraag voldoende voor de eerste component, maar scoorde de vraag nog beter voor de tweede component. Door de toepassing van een reliability-toets is gebleken dat de schaal meer betrouwbaar is wanneer vraag 125 wordt verwijderd.
- ◆ Informatievoorziening: in de schaalconstructie van de factor informatievoorziening zijn de vragen 76 en 77 geschrapt. In de principale componentenanalyse is gebleken dat deze twee vragen laag scoren voor de eerste component, en juist goed op de tweede component.
- ◆ Tevredenheid: in de schaal van tevredenheid is vraag 147 niet meegenomen. Deze vraag scoorde op zichzelf goed in de principale componentenanalyse en doorstaat de reliability-toets. Deze vraag is niet meegenomen om een vergelijking van tevredenheid binnen de gemeente Schiedam mogelijk te maken met andere onderzoeken (referenties).

Schaal	Vragen in vragenlijst	Vraagnummers in de vragenlijst na factoranalyse en reliability toets	Alpha	Gest. Alpha
Werkdruk	20 t/m 54	20 t/m 32; 36 t/m 41; 44 t/m 49; 51; 52; 54	0,8775	0,8777
Taakeisen	20 t/m 32	20 t/m 27; 29 t/m 32	0,8667	0,8656
Verantwoordelijkheid	40 t/m 44	40 t/m 44	0,7248	0,7246
Regelproblemen	33 t/m 39	33 t/m 39	0,6002	0,6007
Mentale belasting	45 t/m 54	45 t/m 54	0,6922	0,7008
Emotionele belasting	122 t/m 128	122 t/m 124 ; 126 t/m 128	0,7008	0,7010
Regelmogelijkheden	55 t/m 68	55 t/m 68	0,8163	0,8203
Organiserende taken	55 t/m 59	55 t/m 59	0,6980	0,7009
Autonomie	60 t/m 68	60 t/m 68	0,8097	0,8152
Taakverandering	91 t/m 95	91 t/m 95	0,6535	0,6817
Taakonduidelijkheid	86 t/m 90	86 t/m 90	0,7157	0,7266
Kwaliteit van de werkorganisatie	104 t/m 108	104 t/m 108	0,6292	0,6268
Relatie met de leidinggevende	96 t/m 103	96 t/m 103	0,8618	0,8646
Werkzekerheid	118 t/m 121	118 t/m 121	0,3178	0,3324
Informatievoorziening	75 t/m 85	75; 78 t/m 85	0,7730	0,7755
Contactmogelijkheden	69 t/m 74	69 t/m 74	0,5745	0,5799
Afwisseling in het werk	129 t/m 134	129 t/m 134	0,7323	0,7665
Organisatieverandering	113 t/m 121	113 t/m 121	-	-
Tevredenheid	135 t/m 147	135 t/m 146	0,8317	0,8412
Intrinsieke tevredenheid	135; 139; 140; 143; 145	135; 139; 140; 143; 145	0,8367	0,8374
Extrinsieke tevredenheid	136 t/m 138; 141; 142; 144; 146	136 t/m 138; 141; 142; 144; 146	0,6958	0,7056
Betrokkenheid	153 t/m 160	153 t/m 160	0,8067	0,8073
Betrokkenheid bij het werk	153; 155; 157; 159	153; 155; 157; 159	0,6737	0,6851
Betrokkenheid bij organisatie	154; 156; 158; 160	154; 156; 158; 160	0,7834	0,7835
Verloopgeneigdheid	148 t/m 152	148 t/m 152	0,7760	0,7822

Tabel 5.1 Schaalconstructie

5.4.3 Schaalscores

De scores van verschillende onderzoeksschalen (uit tabel 5.1) zijn weergegeven op een schaal van 0 tot 10. Hierbij geeft 0 de laagst mogelijke score aan voor een onderzoeksschaal en 10 de hoogst mogelijke score. Zo betekent een score van 10 voor de onderzoeksschaal 'kwaliteit van leidinggeven' een zeer hoge kwaliteit en 0 een minimale kwaliteit. Bij de schaal 'verloopgeneigdheid' geldt dat een score van 10 betekent dat medewerkers een grote neiging hebben om een andere baan te zoeken of deze snel te accepteren, terwijl dit bij een score van 0 niet aan de orde is.

5.4.4 Structuur van de vragenlijst

De vragenlijst is opgebouwd uit een aantal delen. Het eerste deel bevat vragen van demografische aard en persoonskenmerken. Deel twee van de vragenlijst bestaat uit vragen over werkdruk, de mogelijk oorzaken hiervan en regelmogelijkheden. Bij iedere vraag worden twee antwoordcategorieën gegeven: ja en nee. In het derde en laatste gedeelte van de vragenlijst wordt getracht de mate van tevredenheid en betrokkenheid van de respondenten te achterhalen. Dit gebeurt aan de hand van stellingen met daarbij vijf antwoordcategorieën: zeer tevreden, tevreden, noch tevreden/noch ontevreden, ontevreden en zeer ontevreden. Bij een aantal vragen in de vragenlijst is ruimte om op- of aanmerkingen te maken. De vragenlijst sluit af met een lege ruimte om overige opmerkingen te plaatsen. De vragenlijst is als bijlage bij twee begeleidingsbrieven (één van de gemeente Schiedam, één van de onderzoeker) naar de huisadressen van alle medewerkers van de gemeente Schiedam verstuurd.

5.5 Indeling van de organisatie

Bij het weergeven van de onderzoeksgegevens is de organisatie ingedeeld in vier organisatieonderdelen. Hier is voor gekozen om de bevindingen van het onderzoek enigszins anoniem te houden. Er zijn namelijk binnen de organisatie van de gemeente Schiedam een aantal zeer kleine afdelingen. Daarnaast zorgt de indeling in vier organisatieonderdelen voor vier groepen van ongeveer gelijke omvang.

De vier organisatieonderdelen omvatten de volgende afdelingen:

- Ondersteunend beleid
Bestuurs- en Managementondersteuning, Facilitaire Zaken, Financiën en Personeel en Organisatie;
- Fysieke beleidssector
Bouw- en Woningtoezicht, Grond en Economische Ontwikkeling, Vastgoed, Milieu, Ruimtelijke Ordening, Verkeer en Vervoer, Wonen en Wijkzaken;
- Sociale beleidssector
Werk, Cultuurbeleid, Educatie, Inkomen en Welzijn;
- Uitvoering
Berckenrode Groep Schiedam, Dienst Sport en Recreatie, Archief, Gemeentelijke Openbare Bibliotheek, Stedelijk Museum Schiedam en de Stadswinkel.

5.6 Respons

'Survey analyses assumes that all members of the initial sample complete and return their questionnaires. Since this almost never happens, response bias becomes a concern, with the researcher testing...the possibility that the respondents look essentially like a random sample of the initial sample, and thus a somewhat smaller random sample of the total population. ...overall response rate is one guide to the representativeness of the sample respondents. If a high response rate is achieved, there is less chance of significant response bias than if a low rate is achieved...a response rate of at least 50 % is adequate for analysis and reporting. A response of at least 60 % is good.' (Babbie, 1995: 261–262).

De vragenlijst is ingevuld door 278 respondenten. Dat is 38,2 % van de totale populatie. Dit is in termen van Babbie een vrij lage respons. Er zal dus enige voorzichtigheid moeten zijn in het doen van

uitspraken voor de gehele organisatie op basis van de antwoorden van deze groep respondenten. Een verklaring voor de lage respons kan zijn dat er ongeveer één week na uitzetting van de vragenlijst werd aangekondigd dat er flink bezuinigd moest gaan worden in de gemeente Schiedam.

Gezien de wat lage respons is het belangrijk om te weten of de verdeling van de respondenten significant afwijkt van de populatie. Als de verdeling van de respondenten niet significant afwijkt van de populatie ($\alpha \geq 0,05$) betekent dit dat de populatie goed is vertegenwoordigd door de respondenten en er uitspraken gedaan mogen worden over de populatie. Als de verdeling van de respondenten wel significant afwijkt van de populatie ($\alpha \leq 0,05$), kunnen er alleen uitspraken worden gedaan over de respondenten en moet er enige voorzichtigheid zijn in het trekken van conclusies die betrekking hebben op de gehele populatie (Van den Maagdenberg, 2002: 32).

De totale populatie is vergeleken met de respondenten op de volgende kenmerken: organisatieonderdeel, leeftijd, geslacht, voltijd of deeltijd en loonschaal. In tabel 5.2 is te zien dat de verdeling van het aantal respondenten per organisatieonderdeel waarin men werkzaam is, niet significant afwijkt van de verdeling zoals deze in de populatie is ($\alpha \geq 0,05$).

	Populatie	Verwacht aantal respondenten	Werkelijk aantal respondenten	Vershil
Ondersteunend beleid	199	76,2	81	4,8
Fysieke beleidssector	105	40,6	40	-0,6
Sociale Beleidssector	219	83,7	82	-1,7
Uitvoering	203	77,5	75	-2,5

$\alpha = 0,935$; N = 278

Tabel 5.2 Responsanalyse naar organisatieonderdeel

In tabel 5.3 is het aantal respondenten per leeftijdscategorie weergegeven. Wanneer dit wordt vergeleken met de populatie kan geconcludeerd worden dat de verdeling van de respondenten over de verschillende leeftijdscategorieën significant afwijkt van de verdeling in de populatie ($\alpha \leq 0,05$). In de leeftijdscategorie 45 t/m 54 jaar hebben bijna 20 respondenten meer gereageerd dan was verwacht, terwijl in de leeftijdscategorieën jonger dan 25 jaar en 35 t/m 44 jaar minder reacties zijn ontvangen in vergelijking met de populatie.

	Populatie	Verwacht aantal respondenten	Werkelijk aantal respondenten	Vershil
Jonger dan 25 jaar	31	12	5	-7,0
25 t/m 34 jaar	147	56,2	53	-3,2
35 t/m 44 jaar	223	85,3	78	-7,3
45 t/m 54 jaar	215	82,3	102	19,7
55 jaar en ouder	111	42,2	40	-2,2

$\alpha = 0,045$; N = 278

Tabel 5.3 Responsanalyse naar leeftijd

Tabel 5.4 laat zien dat de verdeling van het aantal respondenten inzake het geslacht niet significant afwijkt van de verdeling in de populatie ($\alpha \geq 0,05$).

	Populatie	Verwacht aantal respondenten	Werkelijk aantal respondenten	Vershil
Man	337	128,5	127	-1,5
Vrouw	390	148,5	150	1,5

$\alpha = 0,857$; N = 277

Tabel 5.4 Responsanalyse naar geslacht

Tabel 5.5 geeft aan dat de verdeling van het aantal respondenten dat voltijd of deeltijd werkt niet significant afwijkt van de verdeling in de populatie ($\alpha \geq 0,05$).

	Populatie	Verwacht aantal respondenten	Werkelijk aantal respondenten	Vershil
Voltijd	427	161,4	169	7,6
Deeltijd	300	113,6	106	-7,6

$\alpha = 0,352$; N = 275

Tabel 5.5 Responsanalyse naar voltijd of deeltijd

Het laatste kenmerk dat behandeld wordt in de responsanalyse is de loonschaal van respondenten. De tabel 5.6 geeft aan dat de verdeling van het aantal respondenten over de verschillende categorieën van loonschalen significant afwijkt van de verdeling in de populatie ($\alpha \leq 0,05$). Met name in de categorie schaal 0 t/m 4 hebben bijna 25 respondenten te weinig gereageerd van de verwachte 45 respondenten. Daar staat tegenover dat in de categorie schaal 9 t/m 12 bijna 16 respondenten meer hebben gereageerd dan was verwacht.

	Populatie	Verwacht aantal respondenten	Werkelijk aantal respondenten	Vershil
Schaal 0 t/m 4	126	45,6	21	- 24,6
Schaal 5 t/m 8	322	116,6	119	2,4
Schaal 9 t/m 12	248	89,8	106	16,2
Schaal 13 en hoger	30	11,0	17	6,0

$\alpha < 0,000$; N = 263

Tabel 5.6 Responsanalyse naar loonschaal

Over het geheel genomen kan geconcludeerd worden dat de populatie redelijk vertegenwoordigd wordt door de respondenten. Met name het niet significant afwijken van de verdeling naar organisatieonderdeel is van belang voor het verder analyseren van de onderzoeksgegevens. Een voorbehoud moet worden gemaakt bij de verdeling van de respondenten naar leeftijd en loonschaal.

5.7 Regressieanalyse

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van regressieanalyse. Dit is gebeurd voor het verkrijgen van de resultaten die in § 6.3 en § 6.5 worden besproken, respectievelijk de samenhang tussen mogelijke gevolgen en oorzaken van werkdruk(componenten). Het doel van regressieanalyse is het ontdekken van lineaire verbanden tussen twee variabelen (Jetten en Pat, 1999: 38). Hierbij kan men twee doelen hebben: men wil de afhankelijke variabele zo goed mogelijk voorspellen uit één of meerdere variabelen of men wil een door de onderzoeker bedachte causale verklaring toetsen aan de data (De Heus e.a., 2002, in: Van den Maagdenberg, 2002: 47). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van multipele regressieanalyse. *'Bij multipele regressieanalyse heeft men te maken met één afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen (allen van interval meetniveau).'*' (Koster, 1994: 61).

Voor het gebruik van regressieanalyse gelden een aantal assumpties (De Heus e.a., 2002, in: Van den Maagdenberg, 2002: 47). *'De eerste twee assumpties zijn voorwaarden voor een zinvolle interpretatie...de laatste twee assumpties zijn nodig om van steekproef naar populatie te kunnen generaliseren...Een verantwoord gebruik van multipele regressieanalyse vereist dat men sommige assumpties controleert. Dit is niet voor alle assumpties nodig of mogelijk.'* (De Heus e.a., 2002, in: Van den Maagdenberg, 2002: 47- 48). De assumpties:

1. *De onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele zijn van interval meetniveau*
Aan de eerste assumptie wordt voldaan. Het is toegestaan om als onafhankelijke variabele een dichotome variabele met de scores 0 en 1 te gebruiken (De Vocht, 2002: 205). Dit geldt

bijvoorbeeld voor de dummyvariabele geslacht. In het onderzoek zijn de dummyvariabelen gehercodeerd, zodat ze gebruikt kunnen worden in regressieanalyse.

2. *Er is sprake van een lineaire samenhang tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele*

Regressieanalyse is alleen geschikt voor het opsporen van lineaire verbanden. Hierdoor kunnen andersoortige verbanden, zoals een curvilineair verband, niet zichtbaar worden. Om inzicht te krijgen in samenhang tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele zijn spreidingsdiagrammen gemaakt. Deze zijn weergegeven in bijlage 9. Hieruit blijkt dat wordt voldaan aan de tweede assumptie.

3. *De onafhankelijke variabelen zijn geselecteerd door de onderzoeker, terwijl de afhankelijke variabele random getrokken is voor elke combinatie van onafhankelijke variabele*

Aan de derde assumptie wordt niet voldaan. De Heus e.a. geven aan dat bij survey-onderzoek aan deze assumptie zelden wordt voldaan. Dit is niet erg, aangezien regressieanalyse volstrekt robuust is bij schending van deze assumptie. Het zal al met al niet tot afwijkende resultaten leiden (De Heus e.a., 2002, in: Van den Maagdenberg, 2002: 48-49).

4. *De residuen zijn a) onafhankelijk van elkaar, b) normaal verdeeld en c) hebben voor elke lineaire combinatie van onafhankelijke variabelen dezelfde variantie (homoscedasticiteit).*

De eerste deelassumptie is moeilijk te controleren, maar bij de meeste onderzoeken, en ook in dit onderzoek, kan verondersteld worden dat hieraan wordt voldaan aangezien getracht is de observaties zoveel mogelijk onafhankelijk van elkaar te maken. De tweede deelassumptie, een normale verdeling van de residuen, leidt bij een voldoende grote steekproef ($n \geq 100$) niet tot problemen.

De laatste deelassumptie over homoscedasticiteit (homogeniteit van varianties) is belangrijk om te controleren, aangezien schending van deze assumptie kan leiden tot aanzienlijke afwijkingen. Homoscedasticiteit kan gevonden worden door in een spreidingsdiagram de gestandaardiseerde residuen op de Y-as af te zetten tegen de gestandaardiseerde voorspelde Y-waarden op de X-as. *'Wanneer er geen duidelijk patroon valt waar te nemen, zijn de residuen onafhankelijk van de voorspelde Y-waarden. Als de punten in de grafiek een 'toeter' vormen – en dus van links naar rechts steeds verder van de nul-lijn liggen (of er steeds dichter bij) – is de variantie niet constant.'* (De Vocht, 2002: 217). In bijlage 10 zijn de spreidingsdiagrammen om homoscedasticiteit te toetsen weergegeven. Hieruit blijkt dat alleen de samenhang van werkdruk op de verzuimfrequentie de toets niet kan doorstaan. Hier is duidelijk een 'toeter' zichtbaar in het spreidingsdiagram. De overige spreidingsdiagrammen laten niet een duidelijk patroon zien, wat betekent dat hier wel aan de toets van homoscedasticiteit is voldaan. Het ontbreken van homoscedasticiteit *'geeft aan dat het model onjuist gespecificeerd is. Statistisch gezien is dit geen probleem, maar vanuit theoretisch standpunt...betekent dit dat de werkelijkheid ingewikkelder in elkaar zit dan vanuit de theorie verwacht kan worden.'* (Pat, 2002: 27).

Daarnaast geldt bij multipele regressieanalyse dat de onafhankelijke variabelen onderling niet te sterk mogen correleren, anders is er sprake van *multicollineariteit*. In dat geval meten de onafhankelijke variabelen ongeveer hetzelfde en is het niet mogelijk om het effect van iedere variabele afzonderlijk te bepalen. Hierdoor komt de validiteit in gevaar (De Vocht, 2002: 205). In bijlage 11 is een correlatiematrix weergegeven, waarin de multicollineariteit tussen organisatie- en taakkenmerken getoetst kan worden. Hierbij geldt: *'Indien er correlaties van $\geq 0,9$ voorkomen, is het aan te raden om een van beide onafhankelijke variabelen buiten het model te laten.'* (De Vocht, 2002: 205). Uit bijlage 11 blijkt dat het niet noodzakelijk is om organisatie- of taakkenmerken uit het onderzoek te verwijderen in verband met multicollineariteit. Eenzelfde conclusie kan getrokken worden uit het onderzoek naar multicollineariteit tussen werkdruk en de diverse werkdrukcomponenten (zie bijlage 11).

Bij het uitvoeren van een regressieanalyse komen een aantal meeteenheden naar voren. Allereerst wordt regressieanalyse uitgedrukt in zogenaamde B-coëfficiënten. *'Ze geven de hoeveelheid verandering in Y aan, wanneer de betreffende onafhankelijke variabele met één eenheid toeneemt, terwijl de invloed van alle overige onafhankelijke variabelen constant wordt gehouden.'* (De Vocht, 2002: 208). Daarnaast wordt bij het uitvoeren van regressieanalyse een Bèta-coëfficiënt weergegeven. *'De waarde van de partiële regressiecoëfficiënten (lees B-coëfficiënten) wordt beïnvloed door de eenheden waarin de variabelen zijn gemeten. Het is dus lastig om de regressiecoëfficiënten onderling te vergelijken. Vergelijking is wel mogelijk aan de hand van de gestandaardiseerde coëfficiënten Bèta. Dit zijn dimensieloze regressiecoëfficiënten, die zijn berekend op basis van gestandaardiseerde variabelen...De Bèta-coëfficiënten geven een indicatie van het relatieve belang van iedere onafhankelijke waarde.'* (De Vocht, 2002: 209).

In deze scriptie is er voor gekozen om de uitkomsten van regressieanalyse uit te drukken in B-coëfficiënten. Dit is mogelijk doordat de verschillende schalen in het onderzoek zijn gestandaardiseerd tot een schaal van 0 tot 10 (zie § 5.4.3), met uitzondering van verzuimduur en verzuimfrequentie. Doordat er in het onderzoek gewerkt wordt met een schaal van 0 tot 10 is het al mogelijk om het belang van iedere onafhankelijke waarde in beeld te krijgen. Echter, wanneer de verzuimduur en verzuimfrequentie onderdeel zijn van de regressieanalyse is vergelijking van deze cijfers met bijvoorbeeld betrokkenheid of verlooptgeneigdheid niet mogelijk.

Tenslotte verschijnt bij het voeren van een regressieanalyse de correlatiecoëfficiënt. *'De correlatiecoëfficiënt (R) representeert de totale correlatie tussen alle onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Het kwadraat van de correlatiecoëfficiënt (R²) geeft aan welke proportie van de variantie van de afhankelijke variabele verklaard wordt door het regressiemodel.'* (Pat, 2002: 30). De R² staat steeds vermeld bij weergave van regressieanalyse in het volgende hoofdstuk.

5.8 Diepte-interviews

Naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek zijn er vier diepte-interviews gehouden met medewerkers van de gemeente Schiedam. Doelstelling van deze interviews was om opvallende uitkomsten van het onderzoek te toetsen en meer achtergrondinformatie hierover te vergaren. Uitgangspunt hierbij is dat conclusies in dit rapport nooit getrokken kunnen worden op basis van een enkel interview.

De gesprekken hebben plaatsgevonden met een medewerker uit de fysieke beleidssector, een medewerker uit de sociale beleidssector en een medewerker uit het organisatieonderdeel uitvoering. Verder zijn de resultaten van het onderzoek voorgelegd aan een lid van het Directieteam. Voorafgaand aan de gesprekken hebben de vier werknemers een brief ontvangen met daarin de belangrijkste onderwerpen die tijdens het gesprek aan de orde zouden komen. Van de gesprekken is achteraf een verslag gemaakt en deze zijn ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden.

Hoofdstuk 6 Werkdruk binnen de gemeente Schiedam

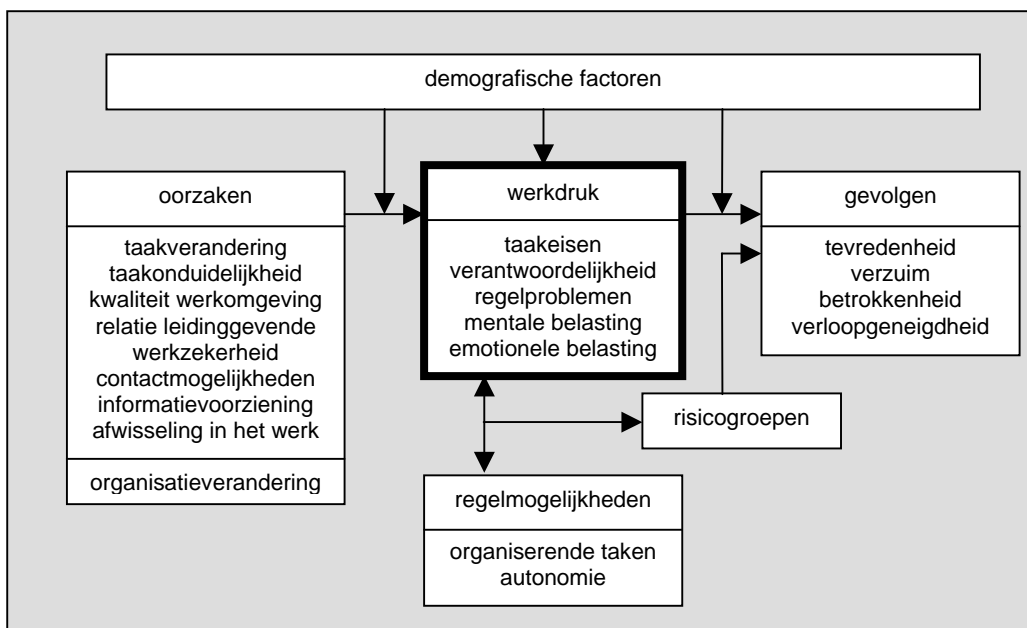
6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan de orde. Allereerste wordt in § 6.2 de hoogte van de werkdruk voor de organisatie als geheel en voor verschillende organisatieonderdelen beschreven. Hierbij worden de onderzoeksgegevens vergeleken met een referentiebestand. Vervolgens staan in §6.3 de gevolgen van werkdruk centraal. Hierbij wordt beschreven wat de relaties tussen werkdruk en tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid is. Daarnaast komen in § 6.4 de zogenaamde risicogroepen van werkdruk aan de orde. In § 6.5 worden verschillende achtergronden en oorzaken van werkdruk in beeld gebracht. Het gaat hierbij om diverse organisatie- en taakkenmerken, zoals de relatie met de leidinggevende, werkzekerheid en taakonduidelijkheid. In § 6.6 wordt de invloed van demografische en situationele factoren als geslacht, leeftijd en loonschaal op werkdruk beschreven. In § 6.7 wordt teruggegrepen op de hypothesen die op basis van een beschrijving van de organisatie van de gemeente Schiedam zijn gesteld in § 3.5. Tenslotte wordt in § 6.8 een blik geworpen op het analysemodel in vergelijking tot de uitkomsten van dit onderzoek.

6.2 Werkdruk

6.2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt de hoogte van de werkdruk gepresenteerd (zie figuur 6.1). Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag: 'In welke mate ervaren medewerkers van de gemeente Schiedam werkdruk?' In § 6.2.2 wordt allereerst de algemene werkdruk besproken en vervolgens de vijf werkdrukcomponenten: taakeisen, regelproblemen, verantwoordelijkheid, mentale en emotionele belasting. De paragraaf sluit af met een aantal conclusies.



Figuur 6.1 Werkdruk

6.2.2 Werkdruk en werkdrukcomponenten

In dit onderzoek is de werkdruk in de gemeente Schiedam op twee manieren gemeten. Er is enerzijds onderzocht in hoeverre de scores van werkdruk en de werkdrukcomponenten binnen de verschillende organisatieonderdelen verschillen. Daarnaast zijn de scores van de gemeente Schiedam vergeleken met een zogenaamd referentiebestand. Aan de hand van een vergelijking met de referentiebestand kan

onderzocht worden of de werkdruckscores van de gemeente Schiedam significant afwijken van de scores in andere organisaties.

In hoofdstuk 5 is aangegeven dat op basis van de vragenlijst enkele schalen zijn gecreëerd. De scores op deze schalen geven een beeld van de werkdruk in de organisatie(onderdelen) van de gemeente Schiedam. In de schaal die de totale werkdruk meet is de werkdrukcomponent emotionele belasting niet meegenomen. Wanneer dit wel het geval zou zijn, is het onmogelijk om de werkdruk van de gemeente Schiedam te vergelijken met het referentiebestand. Hierin is immers de werkdrukcomponent emotionele belasting ook niet meegenomen. De schaal loopt van 0 tot 10, waarbij 0 aangeeft dat er sprake is van een zeer lage werkdruk en 10 van een zeer hoge werkdruk. In tabel 6.1 wordt de gemiddelde werkdruk, zoals deze door de respondenten is ervaren, gepresenteerd.

Werkdrukcomponent	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal
Werkdruk	6,0	5,0	5,6	5,8	5,7

Tabel 6.1 De gemiddelde werkdruk per organisatieonderdeel van de gemeente Schiedam

Uit tabel 6.1 blijkt dat de gemiddelde werkdruk 5,7 is. Opvallend daarbij is de lagere werkdruk van 5,0 in de fysieke beleidssector. Dit verschil met andere organisatieonderdelen is niet significant. In dit onderzoek zal het uitgangspunt dan ook zijn dat de werkdruk in alle organisatieonderdelen gelijk is.

In tabel 6.2 wordt de ervaren werkdruk per werkdrukcomponent en organisatieonderdeel weergegeven.

Werkdrukcomponent	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal
Taakeisen	5,1	3,9	4,9	5,0	4,9
Regelproblemen	5,5	5,0	5,1	4,7	5,1
Verantwoordelijkheid	3,6	3,1	3,2	3,4	3,4
Mentale belasting	7,5	7,1	7,5	7,7	7,5
Emotionele belasting*	4,4	4,3	5,5	5,1	4,9

Tabel 6.2 De gemiddelde werkdruk per component, per organisatieonderdeel

Uit deze tabel blijkt dat de werkdruk niet samenhangt met de ervaren verantwoordelijkheid in het werk. Vooral de mentale belasting is hoog in alle organisatie onderdelen. Verder is gebleken dat de emotionele belasting in de verschillende organisatieonderdelen significant van elkaar verschilt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de emotionele belasting in de sociale beleidssector en in de uitvoering hoger is dan in het ondersteunend beleid en in de fysieke beleidssector.

Door A&O-desk is een referentiebestand gevormd (zie bijlage 4). Dit biedt de mogelijkheid om de werkdruk van de gemeente Schiedam te vergelijken met andere organisaties. In dit onderzoek zijn alleen de overheidsorganisaties uit het referentiebestand meegenomen in de vergelijking. In tabel 6.3 zijn de resultaten van deze vergelijking weergegeven. Voor de emotionele belasting is het niet mogelijk een vergelijking te maken, aangezien in de andere onderzoeken van A&O-desk geen vragen zijn gesteld over emotionele belasting.

Uit Tabel 6.3 kan het volgende geconcludeerd worden:

- de werkdruk die de medewerkers van de gemeente Schiedam ervaren, wijkt niet significant af van het referentiebestand. De werkdruk kan hierdoor gemiddeld worden genoemd;
- de regelproblemen in de gemeente Schiedam scoren opvallend hoog. In vergelijking met het referentiebestand is er sprake van een significant verschil. Dit betekent dat geconcludeerd kan worden dat de regelproblemen in de gemeente Schiedam hoger dan gemiddeld zijn.

Werkdrukcomponent	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal	Referentie overheid
Werkdruk	6,0	5,0	5,6	5,8	5,7	5,3
Taakeisen	5,1	3,9	4,9	5,0	4,9	4,8
Regelproblemen*	5,5	5,0	5,1	4,7	5,1	4,1
Verantwoordelijkheid	3,6	3,1	3,2	3,4	3,4	3,3
Mentale belasting	7,5	7,1	7,5	7,7	7,5	7,2
Emotionele belasting	4,4	4,3	5,5	5,1	4,9	

Tabel 6.3 Werkdruk en werkdrukcomponenten vergeleken met het referentiebestand

6.2.3 Conclusie

De medewerkers van de gemeente Schiedam ervaren een werkdruk van 5,7. Deze hangt vooral samen met de hoge mentale belasting. Daarentegen is de verantwoordelijkheid erg laag te noemen. De emotionele belasting is significant verschillend tussen de verschillende organisatieonderdelen: de emotionele belasting in de sociale beleidssector en in de uitvoering is hoger dan in het ondersteunend beleid en in de fysieke beleidssector.

De werkdruk die de medewerkers van de gemeente Schiedam ervaren, wijkt niet significant af van het referentiebestand. De werkdruk kan hierdoor een gemiddeld worden genoemd. De regelproblemen in de gemeente Schiedam scoren opvallend hoog. In vergelijking met het referentiebestand is er sprake van een significant verschil. Dit betekent dat geconcludeerd kan worden dat de regelproblemen in de gemeente Schiedam hoger dan gemiddeld zijn.

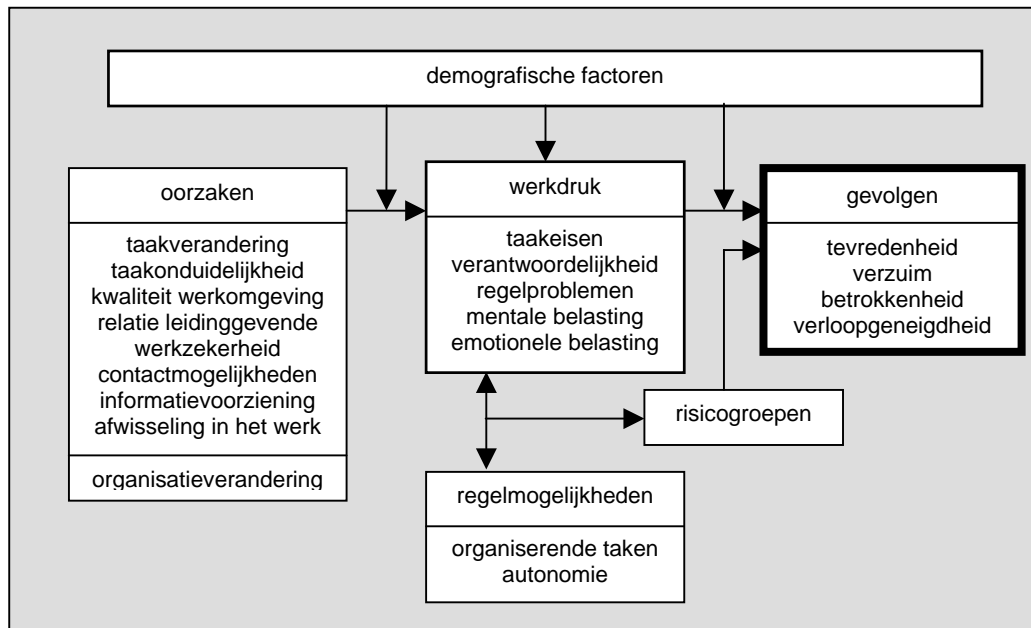
6.3 Werkdruk en gevolgen

6.3.1 Inleiding

In deze paragraaf worden de resultaten besproken van de analyses, waarmee is nagegaan in welke mate de ervaren werkdruk nadelige gevolgen heeft voor een viertal aspecten: tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid. In § 6.3.2 worden de scores van de medewerkers van de gemeente Schiedam op tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid gepresenteerd. Deze scores worden vergeleken met het referentiebestand. Vervolgens wordt in § 6.3.3 het verband tussen werkdruk en deze gevolgen voor de gehele organisatie beschreven. In bijlage 5 wordt het verband tussen werkdruk en gevolgen per organisatieonderdeel weergegeven. In de laatste paragraaf worden enkele conclusies getrokken.

6.3.2 Gevolgen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de scores op de gevolgen van werkdruk (zie figuur 6.2). In het onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een hoge werkdruk gevolgen heeft voor tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid. In de vragenlijst zijn vragen over deze aspecten van arbeidsbeleving en verzuim opgenomen. Hiermee kan het eventuele verband worden onderzocht.



Figuur 6.2 Gevolgen van werkdruk

Tevredenheid

In tabel 5.1 is de gemiddelde tevredenheid van de medewerkers van de gemeente Schiedam weergegeven. Dit gemiddelde is berekend op grond van de beantwoording van deze vragenlijst opgenomen tevredenheidsvragen. Daarnaast is in tabel 6.4 een onderscheid gemaakt in intrinsieke tevredenheid en extrinsieke tevredenheid. Intrinsieke tevredenheid is gericht op de tevredenheid met werkinhoudelijke aspecten, terwijl extrinsieke tevredenheid staat voor de tevredenheid met omstandigheden en voorwaarden waaronder het werk wordt verricht. In de tabel is dan ook een onderscheid gemaakt tussen algemene, intrinsieke en extrinsieke tevredenheid. Tenslotte is er ook weer een vergelijking gemaakt met het referentiebestand.

Tevredenheid	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal	Referentie overheid
Algemeen	6,6	7,0	6,4	6,5	6,6	6,5
Intrinsiek	6,9	7,5	7,0	7,0	7,1	6,9
Extrinsiek	6,5	6,6	5,9*	6,1	6,2	6,1

Tabel 6.4 Tevredenheid vergeleken met het referentiebestand

Uit tabel 6.4 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- medewerkers van de gemeente Schiedam zijn gemiddeld tevreden met het werk en de werkomstandigheden. De scores wijken namelijk niet significant af van het referentiebestand;
- in vergelijking met het ondersteunend beleid en de fysieke beleidssector wijkt de extrinsieke tevredenheid in de sociale beleidssector significant af. Dit verschil is niet teruggevonden in vergelijking met het organisatieonderdeel uitvoering. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de extrinsieke tevredenheid in de sociale beleidssector lager is dan in het ondersteunend beleid en de fysieke beleidssector.

Verzuim

Over het verzuim zijn twee vragen in de vragenlijst opgenomen: een vraag over het aantal keer dat men heeft verzuimd wegens ziekte (de verzuimfrequentie) en een vraag over het aantal dagen dat het totale verzuim in beslag heeft genomen (de verzuimduur). De resultaten hiervan terug te vinden in tabel 6.5. Een vergelijking met het referentiebestand is niet mogelijk.

Verzuim	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal
Verzuimfrequentie	1,4	1,7	1,5	1,3	1,5
Verzuimduur (dagen)	9,6	8,4	8,7	8,3	8,8

Tabel 6.5 Verzuim per organisatieonderdeel

Uit tabel 6.5 kan geconcludeerd worden dat de verzuimfrequentie en de verzuimduur in de verschillende organisatieonderdelen niet significant van elkaar afwijken. Het uitgangspunt is daarmee dat de verzuimfrequentie en de verzuimduur in alle organisatieonderdelen gelijk is.

Betrokkenheid

De betrokkenheid bij het werk en de organisatie is gemeten aan de hand van een achttal vragen. Vier van deze vragen zijn gericht op de betrokkenheid bij het werk zelf. De andere vier vragen hebben de betrokkenheid bij de organisatie gemeten. De resultaten uit het onderzoek m.b.t. betrokkenheid zijn weergegeven in drie onderdelen: algemene betrokkenheid, betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie. Ook is een vergelijking gemaakt met het referentiebestand. De resultaten zijn weergegeven in tabel 6.6.

Betrokkenheid	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal	Referentie overheid
Algemeen	7,6	7,4	7,5	8,0	7,7	7,3
Bij het werk	8,5	8,5	8,5	8,7	8,6	8,5
Bij de organisatie	6,7	6,3	6,5	7,3*	6,7	6,1

Tabel 6.6 Betrokkenheid vergeleken met het referentiebestand

Uit tabel 6.6 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- de betrokkenheid van medewerkers van de gemeente Schiedam is gemiddeld. In de vergelijking met het referentiebestand is namelijk geen significant verschil gevonden;
- wanneer er onderscheid wordt gemaakt tussen betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie blijkt dat de betrokkenheid bij het werk hoger is dan de betrokkenheid bij de organisatie;
- de betrokkenheid bij de organisatie in het organisatieonderdeel uitvoering wijkt significant af van de betrokkenheid bij de organisatie in de fysieke en sociale beleidssector, en is daarmee hoger te noemen. Deze afwijking is niet gevonden in vergelijking met het ondersteunend beleid.

Verloopgeneigdheid

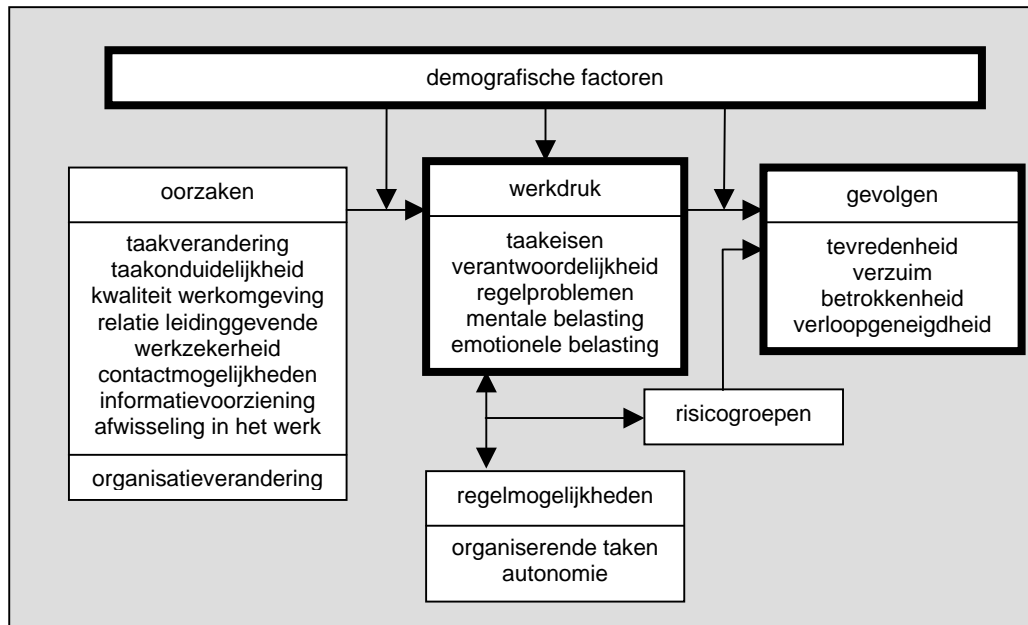
De onderzoeksschaal verloopgeneigdheid meet de mate waarin medewerkers geneigd zijn van werkgever te veranderen als uitdrukking van hun ongenoegen met het werk en de werksituatie. Dit is gebeurd aan de hand van een vijftal vragen. De resultaten van deze meting zijn vergeleken met het referentiebestand. Uit tabel 6.7 blijkt dat de verloopgeneigdheid in de gemeente Schiedam gemiddeld is, aangezien er geen sprake is van een significant afwijking. Ook tussen verschillende organisatieonderdelen zijn geen significante verschillen waargenomen, hetgeen betekent dat de verloopgeneigdheid in alle organisatieonderdelen gelijk is.

	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal	Referentie overheid
Verloopgeneigdheid	3,1	3,0	2,9	2,7	2,9	2,9

Tabel 6.7 Verloopgeneigdheid vergeleken met het referentiebestand

6.3.3 Werkdruk en gevolgen

In dit onderzoek wordt er van uitgegaan dat een hoge werkdruk kan leiden tot negatieve effecten op het gebied van tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid. In deze paragraaf wordt nagegaan of deze negatieve effecten zich daadwerkelijk voordoen (zie figuur 6.3). Aan de hand van regressieanalyse (zie § 5.7) is onderzocht wat de invloed is van de verschillende werkdrukcomponenten op tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid. De resultaten van de regressieanalyse zijn weergegeven in de figuur 6.4 tot en met figuur 6.9. In de verschillende figuren is per gevolg van werkdruk (tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid) aangegeven welke werkdrukcomponenten significant bijdragen. Het verband tussen de twee variabelen wordt weergegeven met behulp van een B-coëfficiënt. Bij de regressieanalyse zijn de controlevariabelen leeftijd, opleiding en geslacht meegenomen.



Figuur 6.3 Werkdruk en gevolgen

De resultaten die hier worden weergegeven gelden voor de gehele organisatie van de gemeente Schiedam. In de figuren geven de diktes van de pijlen aan hoe sterk het verband is. De resultaten van de regressieanalyse per organisatieonderdeel zijn in tabellen weergegeven in bijlage 5.

Werkdruk en intrinsieke tevredenheid

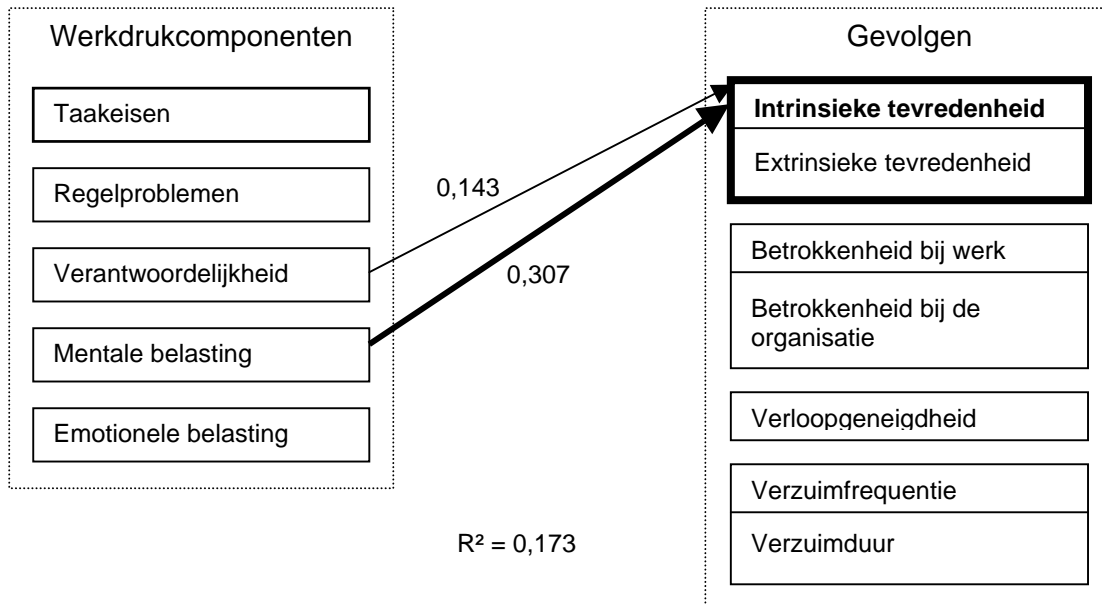
Uit figuur 6.4 blijkt dat verantwoordelijkheid op het niveau van de gehele organisatie een significante bijdrage levert aan intrinsieke tevredenheid. Medewerkers zijn dus bij een toename van de verantwoordelijkheid in het werk met één punt (op een schaal van 0 tot 10) meer tevreden over de werkinhoudelijke aspecten; er is dan namelijk een stijging van 0,143. Daarnaast zal een toename van de werkdrukcomponent mentale belasting met één punt (op een schaal van 0 tot 10) leiden tot een stijging van de intrinsieke tevredenheid: de intrinsieke tevredenheid neemt dan toe met 0,307.

Uit bijlage 5 kan voor de organisatieonderdelen het volgende worden geconcludeerd over de invloed van werkdrukcomponenten op intrinsieke tevredenheid:

- **Fysieke beleidssector:**
 - > het stijgen van *verantwoordelijkheid* in het werk leidt tot een stijging van de intrinsieke tevredenheid met 0,235;
 - > een stijging van de *mentale belasting* heeft voor medewerkers van de fysieke beleidssector grote gevolgen voor de intrinsieke tevredenheid: de B-coëfficiënt bedraagt 0,639.

- Sociale beleidssector:
 - > het stijgen van *verantwoordelijkheid* in het werk leidt tot een stijging van de intrinsieke tevredenheid met 0,220;
 - > een stijging van de *mentale belasting* heeft voor medewerkers van sociale beleidssector tot gevolg dat de intrinsieke tevredenheid met 0,366 stijgt.

Voor de overige organisatieonderdelen zijn geen significante verbanden gevonden.

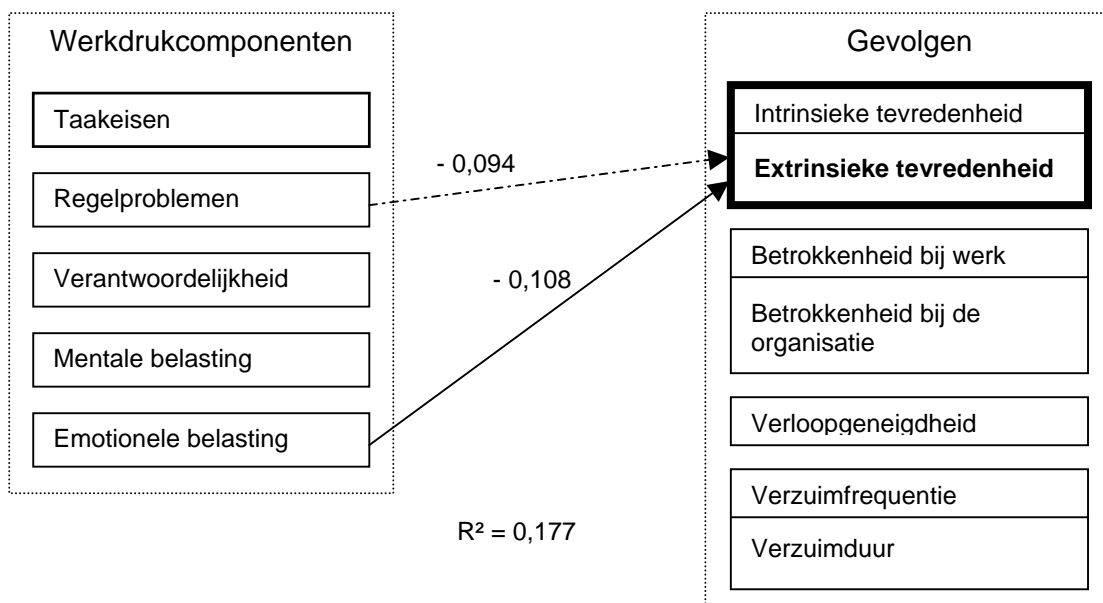


Figuur 6.4 Werkdrukcomponenten en intrinsieke tevredenheid

Werkdruk en extrinsieke tevredenheid

Voor de gehele organisatie geldt dat een stijging van de regelproblemen met één punt (op schaal van 0 tot 10) leidt tot een geringe afname van 0,094 van extrinsieke tevredenheid. De medewerkers zijn dan minder tevreden met de omstandigheden en voorwaarden waaronder het werk wordt verricht.

Daarnaast leidt een toename van de emotionele belasting in het werk met één punt (op een schaal van 0 tot 10) tot een daling van de extrinsieke tevredenheid van 0,108.



Figuur 6.5 Werkdrukcomponenten en extrinsieke tevredenheid

Voor verschillende organisatieonderdelen geldt dat werkdrukcomponenten van invloed zijn op de extrinsieke tevredenheid:

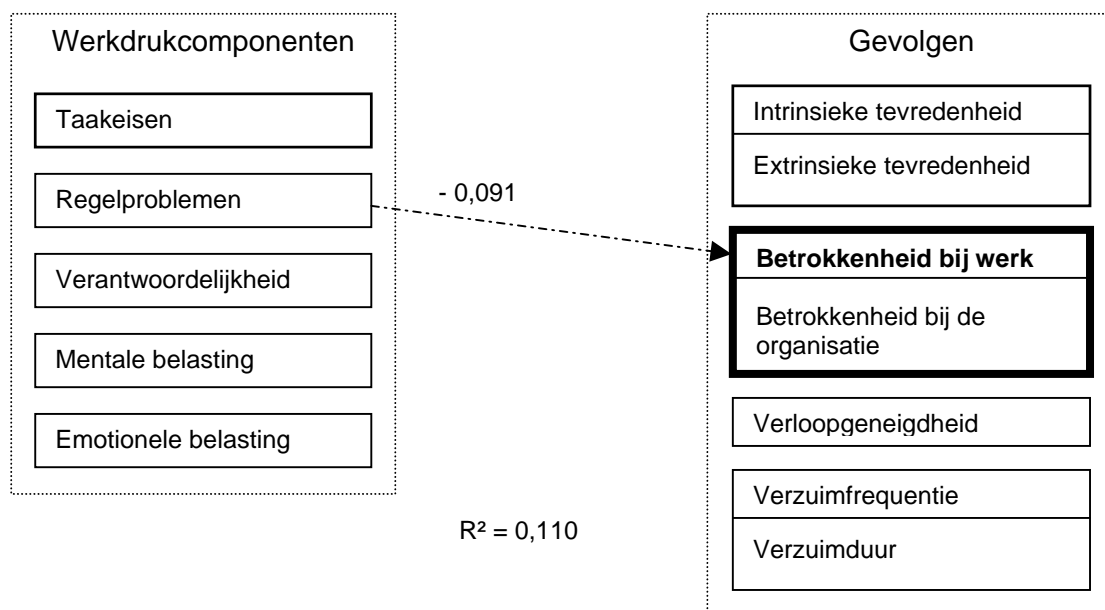
- fysieke beleidssector: een stijging van de *mentale belasting* heeft voor medewerkers tot gevolg dat de extrinsieke tevredenheid stijgt met 0,518;
- ondersteunend beleid: een stijging van één punt van de *regelproblemen* leidt tot een daling van 0,106 van extrinsieke tevredenheid;
- uitvoering: een stijging van de *emotionele belasting* heeft een daling van de extrinsieke tevredenheid van 0,172 tot gevolg.

Voor het organisatieonderdeel sociale beleidssector zijn geen significante verbanden gevonden.

Werkdruk en betrokkenheid

Werkdrukcomponenten hebben weinig invloed op de betrokkenheid van medewerkers bij het werk en de organisatie. Voor de gehele organisatie van de gemeente Schiedam geldt dat alleen een stijging van de regelproblemen met één punt leidt tot een geringe afname van 0,091 van de betrokkenheid bij het werk. Eén en ander is weergegeven in figuur 6.6. Geen enkele werkdrukcomponent is op het niveau van de gehele organisatie van de gemeente Schiedam van invloed op de betrokkenheid bij de organisatie.

Verder blijkt uit bijlage 5 dat er alleen significante verbanden zijn gevonden in de fysieke beleidssector en de uitvoering: een stijging van de mentale belasting met één punt in de fysieke beleidssector en de uitvoering leidt tot een toename van respectievelijk 0,735 en 0,185 van de betrokkenheid bij de organisatie.



Figuur 6.6 Werkdrukcomponenten en betrokkenheid bij het werk

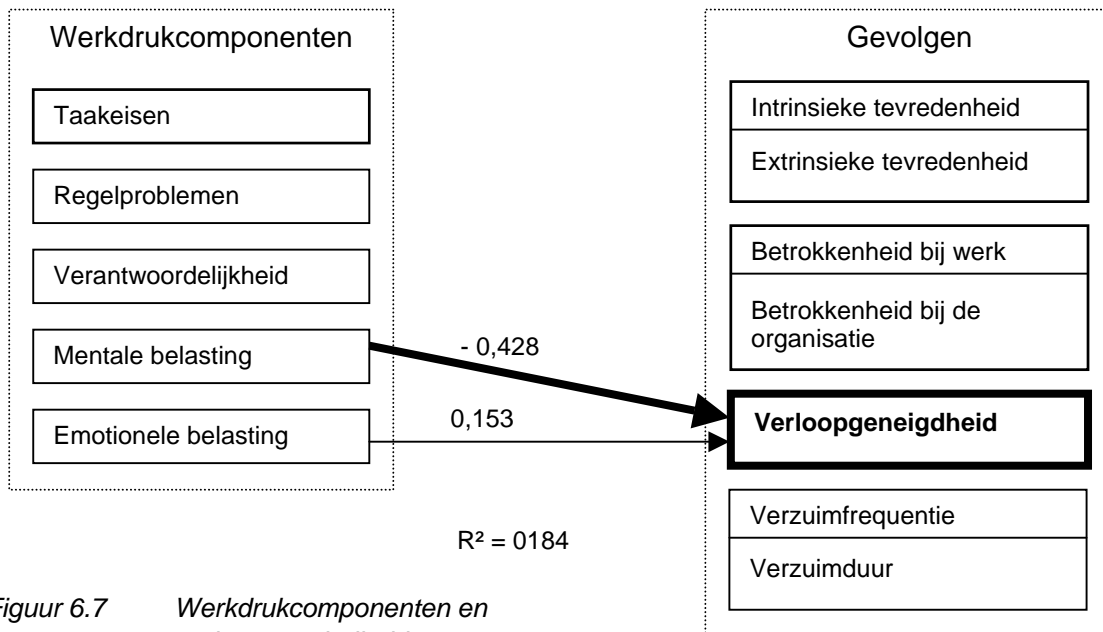
Werkdruk en verloopgeneigdheid

De verloopgeneigdheid van medewerkers van de gemeente Schiedam wordt beïnvloed door de werkdrukcomponenten mentale belasting en emotionele belasting (zie figuur 6.7):

- Een toename van de werkdrukcomponent *mentale belasting* met één punt (op een schaal van 0 tot 10) leidt tot een daling van de verloopgeneigdheid met 0,428;
- Bij een toename van de *emotionele belasting* zal de verloopgeneigdheid juist toenemen. De B-coëfficiënt bedraagt 0,153.

Daarnaast blijkt uit bijlage 5 dat in de fysieke en sociale beleidssector de mentale belasting van invloed is op de verloopgeneigdheid. Bij een stijging van de mentale belasting neemt de verloopgeneigdheid sterk af, namelijk met 0,990 in de fysieke beleidssector en 0,562 in de sociale beleidssector. Een

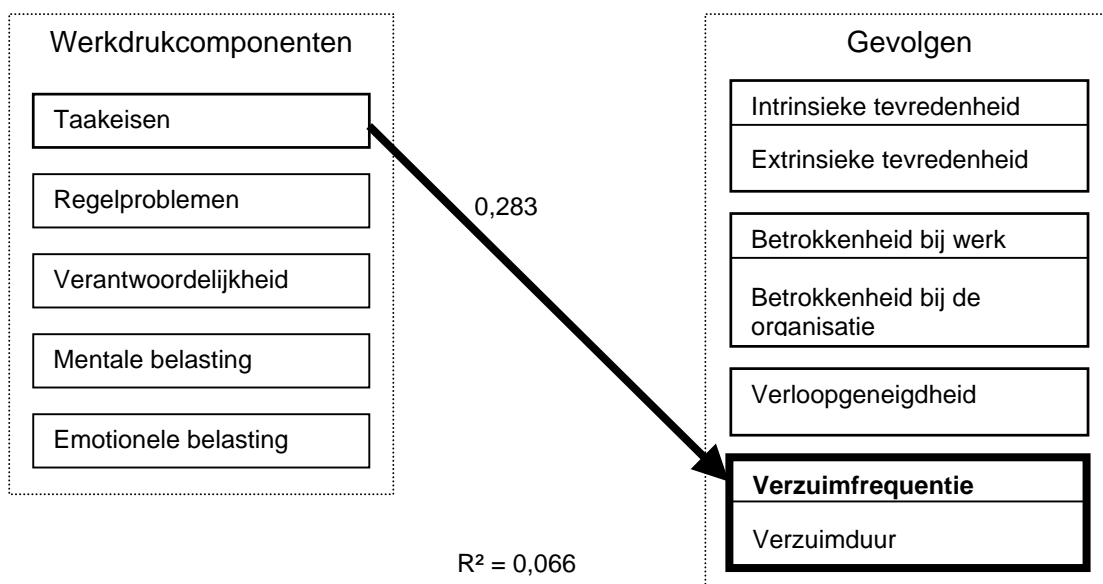
toename van de emotionele bealsting leidt in de sociale beleidssector daarnaast tot een toename van de verloopgeneigheid (B-coëfficiënt: 0,177). In het ondersteunend beleid en de uitvoering zijn geen significant verbanden gevonden.



Figuur 6.7 Werkdrukcomponenten en verloopgeneigheid

Werkdruk en verzuimfrequentie

- Uit tabel 6.5 blijkt dat de gemiddelde verzuimfrequentie in de organisatie per persoon 1,5 keer per jaar is. Een stijging van deze verzuimfrequentie met 0,283 (zie figuur 6.8), als gevolg van een stijging in taakeisen, is dus een flinke toename. Uit bijlage 5 blijkt dat de invloed van werkdrukcomponenten op de verzuimfrequentie niet is terug te vinden in de verschillende organisatieonderdelen.



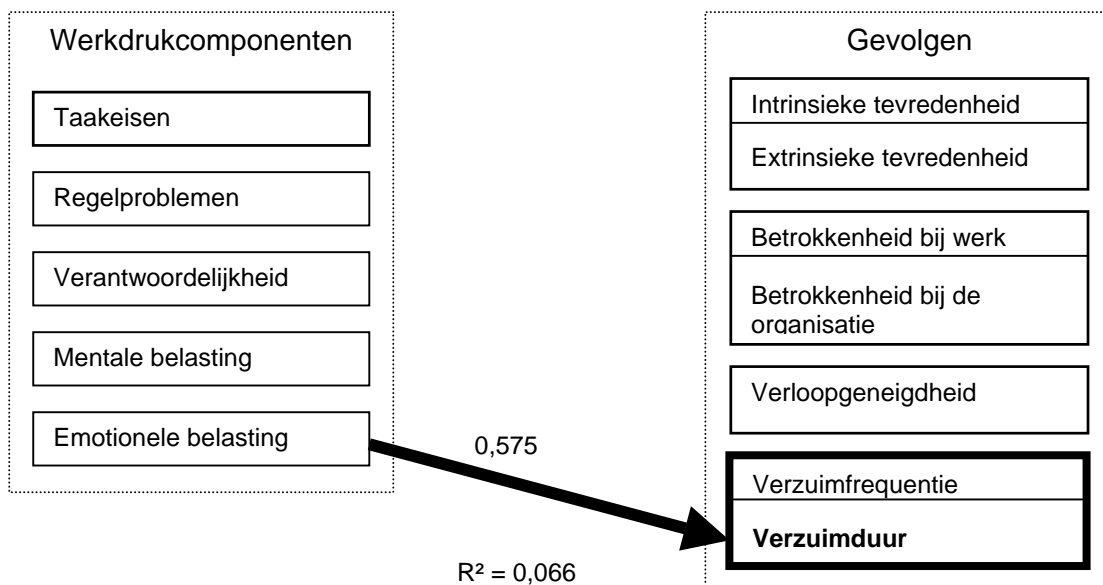
Figuur 6.8 Werkdrukcomponenten en verzuimfrequentie

Werkdruk en verzuimduur

Het laatste gevolg van werkdruk dat hier worden besproken is de verzuimduur. Voor de gemeente Schiedam geldt dat er een significant verband bestaat tussen emotionele belasting en verzuimduur. Bij een toename van één punt van de emotionele belasting zal de verzuimduur per jaar stijgen met 0,575 dagen.

Voor de verschillende organisatieonderdelen geldt dat alleen in de fysieke beleidssector werkdrukcomponenten van invloed zijn op de verzuimduur (zie bijlage 5):

- het stijgen van één punt van de *regelproblemen* heeft grote gevolgen voor de verzuimduur: het aantal dagen per jaar dat verzuimd wordt, zal in dat geval toenemen met 2,927 dagen.
- bij het stijgen van *verantwoordelijkheid* met één punt (op een schaal van 0 tot 10) zal het aantal dagen dat per jaar wordt verzuimd fors stijgen met 2,312 dagen.



Figuur 6.9 Werkdrukcomponenten en verzuimduur

6.3.4 Conclusies

Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen de gevolgen van werkdruk (tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid) in de gemeente Schiedam en die van het referentiebestand. Alle scores op de effectmaten zijn daarmee gemiddeld te noemen. Het vergelijken van de effectmaten van werkdruk tussen de verschillende organisatieonderdelen heeft de volgende twee constatering opgeleverd:

- in vergelijking met het ondersteunend beleid en de fysieke beleidssector wijkt de extrinsieke tevredenheid in de sociale beleidssector significant af. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de extrinsieke tevredenheid in de sociale beleidssector lager is dan in andere organisatieonderdelen;
- de betrokkenheid bij de organisatie in het organisatieonderdeel uitvoering wijkt significant af van de betrokkenheid bij de organisatie in de fysieke en sociale beleidssector, en is daarmee hoger te noemen.

De significante verbanden tussen werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk voor de gehele organisatie zijn weergegeven in tabel 6.8.

	Intrinsieke tevredenheid	Extrins. tevredenheid	Verzuim-frequentie	Verzuim-duur	Betrokkenheid werk	Betrokkenheid org.	Verloopgeneigdheid
taakeisen			0,283				
regelproblemen		-0,094			-0,091		
verantwoordelijkheid	0,143						
mentale belasting	0,307						-0,428
emotionele belasting		-0,108		0,575			0,153

Tabel 6.8 Verbanden tussen werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk

Opvallende verbanden tussen werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk zijn:

- een toename van de taakeisen leidt tot een flinke stijging van de verzuimfrequentie;
- een toename van mentale belasting leidt tot een flinke toename van de intrinsieke tevredenheid en een grote afname van de verloopgeneigdheid;
- het stijgen van de emotionele belasting heeft grote consequenties voor de verzuimduur. Bij het toenemen van de emotionele belasting met één punt (een schaal van 0 tot 10) zal het aantal verzuimdagen per jaar toenemen met 0,84.

In bijlage 5 zijn de relaties tussen werkdrukcomponenten en de gevolgen van werkdruk per organisatieonderdeel weergegeven. In tabel 6.9 is aangegeven in hoeverre er tussen de werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk per organisatieonderdeel sprake is van een positief of negatief verband. Uit tabel 6.9 kan het volgende geconcludeerd worden:

- een toename van de verschillende werkdrukcomponenten heeft vooral gevolgen in de fysieke en sociale beleidssector;
- een toename van de mentale belasting kan in de fysieke beleidssector zeer positief uitpakken: een stijging van de tevredenheid en de betrokkenheid en een afname van de verloopgeneigdheid. *'Veel werk in de fysieke beleidssector bestaat uit het produceren van papieren tijgers in een stroperige omgeving'*, wordt aangegeven in een diepte-interview. Een toename van fysieke contacten met burgers en bedrijven, het bezoeken van locaties en het zien van de resultaten van het werk kan leiden tot een toename van de mentale belasting, en daarmee ook tot een toename van de tevredenheid over het werk, meer betrokkenheid en een lagere verloopgeneigdheid.
- Ook in de sociale beleidssector heeft een toename van de mentale belasting positieve effecten, en wel op de intrinsieke tevredenheid en de verloopgeneigdheid. Dit positieve effect werd in een diepte-interview bevestigd. Daarbij is aangegeven dat je goed met mentale belasting in het werk moet leren omgaan. Je hebt in de sociale beleidssector erg veel contacten met burgers en bedrijven en er gebeurt altijd wel iets onverwachts. Mensen in functies die mentaal belastend zijn, moeten in het begin goed worden begeleid.;
- een toename van de regelproblemen en de verantwoordelijkheid leidt in de fysieke beleidssector tot een forse toename van de verzuimduur.

	Intrinsieke tevredenh	Extrins. tevredenh	Verzuim-frequentie	Verzuim-duur	Betrokkenheid werk	Betrokkenheid org.	Verloopte neigheidheid
taakeisen							
regelproblemen		negatief O		positief F			
verantwoorde-lijkheid	positief F / S			positief F		positief U	
mentale belasting	positief F / S	positief F				positief F	negatief F / S
emotionele belasting		negatief U					positief S

negatief	een negatieve B-coëfficiënt
positief	een positieve B-coëfficiënt
O	ondersteunend beleid
F	fysieke beleidssector
S	sociale beleidssector
U	uitvoering

Tabel 6.9 Verbanden tussen werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk per organisatieonderdeel

6.4 Risicogroepen en gevolgen

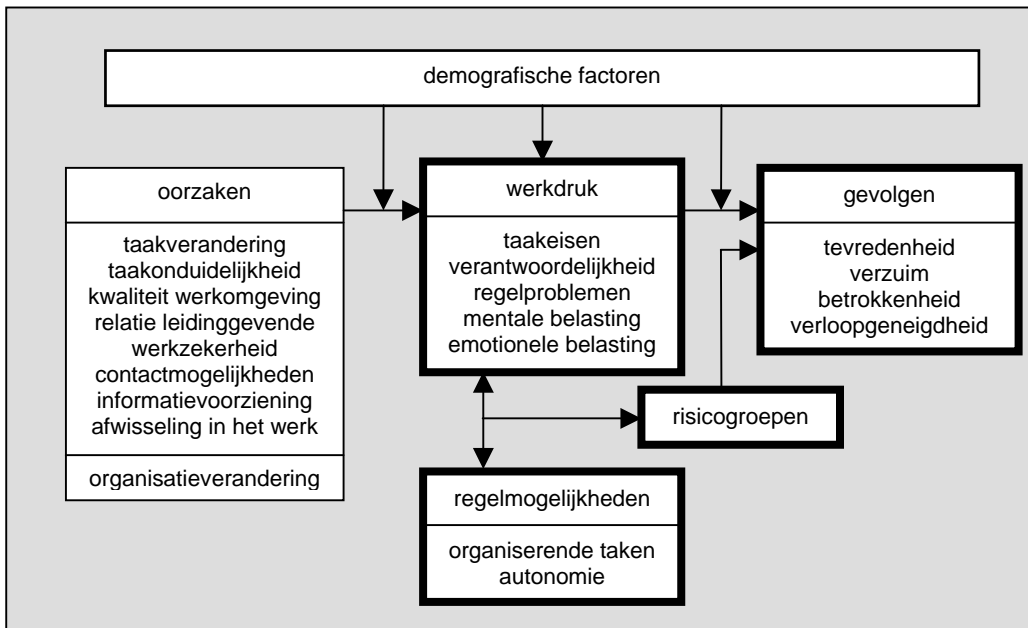
6.4.1 Inleiding

In § 2.3.5 is het Demand Control model van Karasek besproken. Het uitgangspunt van dit model is dat werkdruk alleen niet tot nadelige gevolgen leidt, maar dat deze gevolgen voortkomen uit de combinatie van hoge werkdruk en een langdurige gebrek aan mogelijkheden om de problemen die met de hoge werkdruk samenhangen op te lossen (Jetten en Pat, 1999:31). Het model van Karasek leidt tot een viertal risicogroepen:

- zinloos werk: werknemers met lage werkdruk en veel regelmogelijkheden;
- passief werk: werknemers met lage werkdruk en weinig regelmogelijkheden;
- actief werk: werknemers met hoge werkdruk en veel regelmogelijkheden;
- slopend werk: werknemers met hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden.

Hierbij kan vooral het slopende werk leiden tot ongunstige belastings- en gezondheidseffecten. Deze groep wordt dan ook aangemerkt als de hoogste risicogroep.

In deze paragraaf wordt nagegaan in welke mate de medewerkers van gemeente Schiedam zijn in te delen in de vier risicogroepen (zie figuur 6.10). Om te komen tot een dergelijke indeling moeten eerst de regelmogelijkheden geïnventariseerd worden. Dit gebeurt in paragraaf 6.4.2. In de volgende paragraaf worden de vier risicogroepen in kaart gebracht en onderzocht in hoeverre de vier risicogroepen scoren op het gebied van tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigheid. De paragraaf wordt afgesloten met een aantal conclusies.



Figuur 6.10 Risicogroepen en gevolgen

6.4.2 Regelmogelijkheden

Regelmogelijkheden hebben betrekking op de mogelijkheden om zelf of in overleg met anderen regelend – dat wil zeggen: handelend en probleemoplossend - op te treden (Jetten en Pat, 1999: 32). De regelmogelijkheden zijn onder te verdelen in organiserende taken en autonomie in het werk. Onder organiserende taken wordt verstaan de mogelijkheid om in overleg met anderen te treden. Autonomie in het werk gaat over het zelfstandig uitvoeren van werk. Een medewerker die veel autonomie in het werk heeft, kan zelf het werktempo regelen, een eigen werkwijze kiezen en zelf bepalen wanneer het werk wordt uitgevoerd. De meting van de regelmogelijkheden is per organisatieonderdeel weergegeven in tabel 6.10. Daarnaast is ook een vergelijking gemaakt met het referentiebestand.

Regelmogelijkheden	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal	Referentie overheid
Autonomie*	8,3	9,1	8,2	6,7*	8,0	7,1
Organiserende taken	7,9	7,4	7,3	7,2	7,4	7,6

Tabel 6.10 De gemiddelde scores voor autonomie en organiserende taken per organisatieonderdeel, vergeleken met het referentiebestand

Uit tabel 6.10 kan het volgende geconcludeerd worden:

- de gemiddelde score van 8,0 van de autonomie in het werk is een stuk hoger dan de score van andere overheidsorganisaties in het referentiebestand. Dit verschil is significant;
- tussen de verschillende organisatieonderdelen is een significant verschil in de mate van autonomie. De autonomie in de uitvoering is lager dan de sociale beleidssector en het ondersteunend beleid en een stuk lager dan de autonomie in de fysieke beleidssector. Uit een diepte-interview kwam dit feit ook naar voren. Medewerkers in de uitvoering hebben weinig mogelijkheden om zelfstandig verbeteringen in hun werk(processen) uit te voeren. In de fysieke beleidssector daarentegen, hebben medewerkers en leidinggevenden sneller de mogelijkheid om deadlines in het werk te verschuiven. Dit is aangegeven in een diepte-interview. Werkprocessen lopen daar vaak namelijk over een aantal maanden. En wanneer er echt sprake is van een prioriteit is er de mogelijkheid om extra personeel in te zetten;
- de organiserende taken zijn gemiddeld in de organisatie van de gemeente Schiedam. Er is geen significant verschil aangetoond met het referentiebestand. Ook de hoeveelheid organiserende

taken binnen de verschillende organisatieonderdelen is gelijk. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de mogelijkheid om overleg te voeren in de gehele organisatie gelijk is.

Van deze twee verschillende onderdelen van regelmogelijkheden kan een schaal worden gecreëerd: regelmogelijkheden. De score van deze schaal is in tabel 6.11 weergegeven per organisatieonderdeel en vergeleken met het referentiebestand. Uit deze tabel blijkt dat de regelmogelijkheden van de afdelingen die gericht zijn op de uitvoering veruit het laagst zijn binnen de organisatie van de gemeente Schiedam. De gemiddelde regelmogelijkheden van de uitvoering wijkt dan ook significant af van de andere organisatieonderdelen.

	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal	Referentie overheid
Regelmogelijkheden	8,1	8,5	7,9	6,9*	7,8	7,3

Tabel 6.11 Regelmogelijkheden per organisatieonderdeel, vergeleken met het referentiebestand

6.4.3 Risicogroepen en effecten

De scores op de onderzoeksschalen werkdruk en regelmogelijkheden zijn met elkaar gecombineerd en hebben geleid, net als het model van Karasek, tot vier risicogroepen. Uitgangspunt hierbij is dat het risico voor nadelige effecten het hoogste is voor de groep met een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden en het laagst is voor de groep met een lage werkdruk en veel regelmogelijkheden (Jetten en Pat, 1999: 33).

In tabel 6.12 is de samenhang tussen enerzijds de risicogroep en anderzijds de effectenmaten (tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid) weergegeven. Wanneer de gemiddelde effectmaten van de vier risicogroepen significant van elkaar afwijken, zijn deze gemarkeerd (met het teken *).

Gevolg van werkdruk	Risicogroepen			
	GROEP 1 werkdruk laag regelmogelijkheden hoog	GROEP 2 werkdruk laag regelmogelijkheden laag	GROEP 3 werkdruk hoog regelmogelijkheden laag	GROEP 4 werkdruk hoog regelmogelijkheden hoog
Tevredenheid*	6,9	6,2	5,9	6,8
Intrinsieke tevredenh.*	7,3	6,4	6,4	7,6
Extrinsieke tevredenheid*	6,6	6,0	5,5	6,3
Verzuimfrequentie	1,4	1,4	1,6	1,5
Verzuimduur (dagen)	7,5	8,0	11,3	9,4
Betrokkenheid	7,6	7,6	7,5	7,8
Betrokkenheid werk	8,5	8,5	8,6	8,7
Betrokkenheid org.	6,8	6,7	6,4	6,9
Verloopgeneigdheid	2,7	2,6	3,2	3,1

Tabel 6.12 De invloed van risicogroepen op effectmaten (zie bijlage 2)

Uit tabel 6.12 blijkt dat er alleen sprake is van een significant verschil tussen de risicogroepen op het gebied van tevredenheid. Het uitgangspunt dat het risico voor nadelige effecten het hoogste is voor de groep met een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden (groep 3) en het laagst is voor de groep met een lage werkdruk en veel regelmogelijkheden (groep 1) wordt hier bevestigd. De tevredenheidsscore van 5,9 van risicogroep 3 is een heel punt (op een schaal van 0 tot 10) lager dan de score van risicogroep 1; op het gebied van extrinsieke tevredenheid is dit verschil zelfs 1,1 punt.

Verder is het opvallend dat de groepen met veel regelmogelijkheden (groep 1 en 4), afgezien van een hoge of lage werkdruk, al snel meer dan één punt (op een schaal van 0 tot 10) meer tevreden zijn met de werkinhoud dan de risicogroepen met weinig regelmogelijkheden (groep 2 en 3).

De combinatie van een hoge werkdruk en veel regelmogelijkheden (groep 4) heeft een meer positief effect op de gemeten tevredenheid dan de combinatie lage werkdruk en weinig regelmogelijkheden (groep 2). Het voorkomen van een lagere tevredenheid van medewerkers met een hoge werkdruk zal dan ook gericht moeten zijn op het verhogen van het regelvermogen.

Om met deze bevindingen daadwerkelijk aan de slag te gaan, is het belangrijk om te weten waar in de organisatie risicogroep 3 zich bevindt. In bijlage 6 is aan de hand van een aantal tabellen getracht inzicht te krijgen in de risicogroep 3. Uit bijlage 6 blijkt het volgende:

- de respondenten met een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden zijn vooral afkomstig uit de sociale beleidssector en de uitvoering (zie tabel 6.4):
- 75 % van de respondenten uit de risicogroep 3 is werkzaam in salarisschaal 5 t/m 8;
- van de respondenten uit risicogroep 3 heeft 63,3% aangegeven parttime te werken;
- daarnaast heeft 96 % van de respondenten uit risicogroep 3 geen leidinggevende functie, en;
- is 70 % van de respondenten uit risicogroep 3 vrouw.

Verder kan uit tabel 6.13 worden geconcludeerd dat 79,5 % van de respondenten uit de fysieke beleidssector en 76,9 % van de respondenten uit het ondersteunend beleid aangeeft voldoende regelmogelijkheden te hebben, terwijl dit percentage in de sociale beleidssector 63,0 % bedraagt en in de uitvoering 53,4 %. Een verhoging van het regelvermogen is dan ook vooral in deze laatste twee organisatieonderdelen van belang.

Risicogroepen	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Totaal
lage werkdruk, veel regelmogelijkheden	30,8%	48,7%	38,3%	24,7%	92
lage werkdruk, weinig regelmogelijkheden	10,3%	12,8%	16,0%	19,2%	40
hoge werkdruk, weinig regelmogelijkheden	12,8%	7,7%	21,0%	27,4%	50
hoge werkdruk, veel regelmogelijkheden	46,1%	30,8%	24,7%	28,7%	89
Totaal	100%	100%	100%	100%	271

Tabel 6.13 Risicogroepen in onderdelen van de organisatie

6.4.4 Conclusies

De gemiddelde score van 8,0 van de autonomie in het werk is een stuk hoger dan de score van andere overheidsorganisaties in het referentiebestand. Dit verschil is significant. Daarnaast is er tussen de verschillende organisatieonderdelen een significant verschil in de mate van autonomie. De autonomie in de uitvoering is lager dan de sociale beleidssector en het ondersteunend beleid en een stuk lager dan de autonomie in de fysieke beleidssector. Bij het meten van de regelmogelijkheden blijkt wederom het organisatieonderdeel uitvoering laag te scoren.

Op basis van Karasek zijn vier risicogroepen gevormd. Er is alleen sprake van een significant verschil tussen de risicogroepen op het gebied van tevredenheid. De groep met de grootste kans op risico's (hoge werkdruk, weinig regelmogelijkheden) heeft de volgende kenmerken:

- de respondenten zijn vooral afkomstig uit de sociale beleidssector en de uitvoering;
- 75 % van de respondenten is werkzaam in salarisschaal 5 t/m 8;

- van de respondenten heeft 63,3% aangegeven parttime te werken;
- daarnaast heeft 96 % van de respondenten geen leidinggevende functie, en
- is 70 % van de respondenten uit risicogroep 3 vrouw.

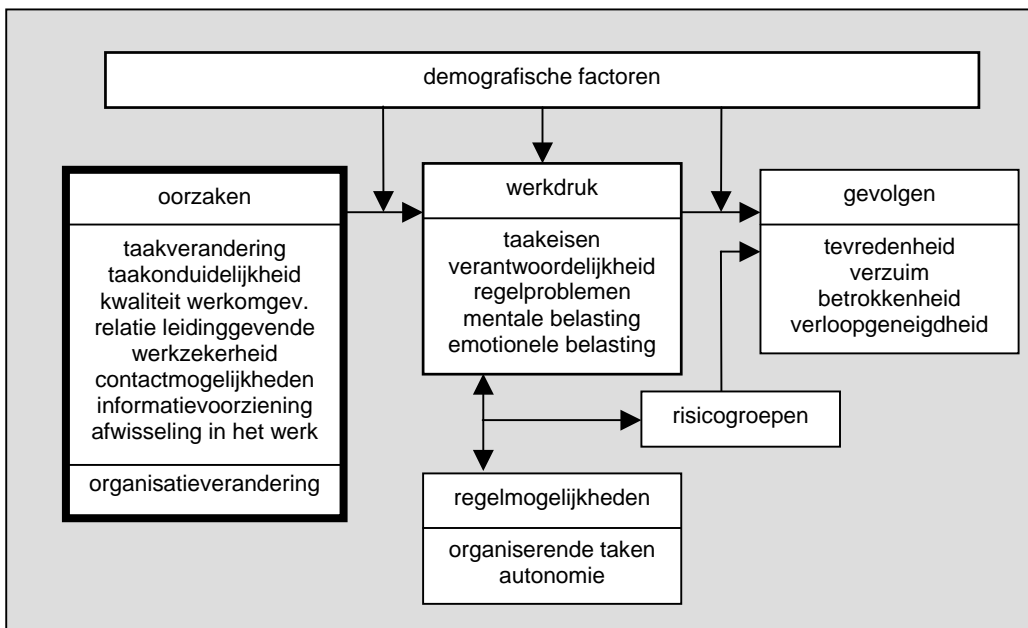
6.5 Achtergronden en oorzaken

6.5.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt verslag gedaan van de achtergronden en oorzaken van werkdruk en de werkdrukcomponenten in de gemeente Schiedam. Hiermee wordt getracht een antwoord te geven op de vierde onderzoeksvraag (oorzaken en oplossingsrichtingen). In het onderzoek zijn enkele organisatie- en taakkenmerken opgenomen, die opgevat kunnen worden als achtergronden en/of oorzaken van werkdruk. In § 6.5.2 worden de scores van deze organisatie- en taakkenmerken per organisatie onderdeel in beeld gebracht en vergeleken met het referentiebestand. In § 6.5.3 wordt onderzocht wat de invloed is van de verschillende organisatie- en taakkenmerken op werkdruk en de werkdrukcomponenten. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de invloed van organisatieveranderingen uit de afgelopen twee jaar op de werkdruk. De paragraaf sluit af met een aantal conclusies.

6.5.2 Organisatie- en taakkenmerken

In deze paragraaf worden de scores van de gemeente Schiedam op organisatie- en taakkenmerken beschreven (zie figuur 6.11)



Figuur 6.11 Organisatie- en taakkenmerken

In tabel 6.14 zijn de scores op de organisatie- en taakkenmerken per organisatieonderdeel weergegeven. Wanneer mogelijk is een vergelijking gemaakt met overheidsorganisaties uit het referentiebestand.

Uit tabel 6.14 kan het volgende geconcludeerd worden:

- er is een significant verschil in taakonduidelijkheid tussen de verschillende organisatieonderdelen. De taakonduidelijkheid is met 4,0 het hoogst in het ondersteunend beleid en met 1,9 het laagst in de uitvoering. In vergelijking met het referentiebestand is de taakonduidelijkheid gemiddeld te noemen;

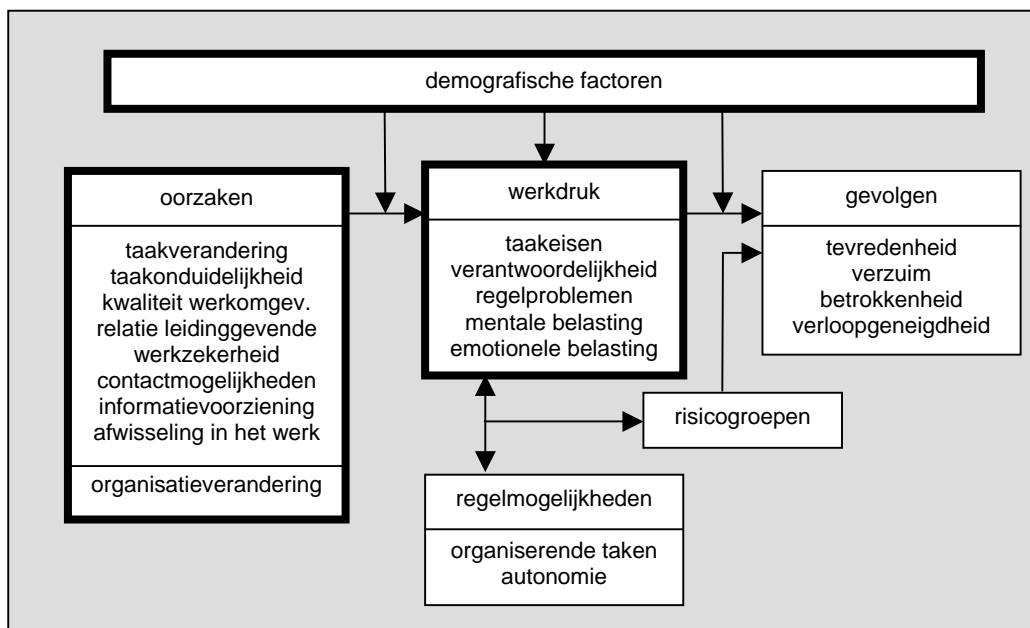
- er is een significant verschil in informatievoorziening tussen de verschillende organisatieonderdelen. De informatievoorziening is het hoogst in de uitvoering met een score van 7,2 en het laagst in het ondersteunende beleid. De score blijft hier steken op 5,6. Ten opzichte van overheidsorganisaties uit het referentiebestand scoort de gemeente Schiedam met een gemiddelde van 6,4 op het gebied van informatievoorziening aanzienlijk lager. Echter, dit verschil is niet significant. Dit betekent dat geconcludeerd moet worden dat de mate van informatievoorziening gemiddeld is;
- met een gemiddelde van 7,7 voor contactmogelijkheden scoort de gemeente Schiedam 0,9 punten lager dan de overheidsorganisaties uit het referentiebestand. Dit is een significant verschil, waardoor geconcludeerd kan worden dat de contactmogelijkheden in de gemeente Schiedam lager zijn dan gemiddeld.

Oorzaken van werkdruk	Ondersteunend beleid	Fysieke beleidssector	Sociale beleidssector	Uitvoering	Schiedam totaal	Referentie overheid
Taakonduidelijkheid	4,0	3,3	2,7	1,9*	2,9	2,5
Taakverandering	3,0	2,1	3,3	2,9	2,9	2,5
Relatie met de leidinggevende	7,6	8,8	8,1	8,3	8,1	8,4
Kwaliteit van de werkorganisatie	5,7	6,6	6,5	6,4	6,3	6,7
Informatievoorziening	5,6*	6,5	6,4	7,2*	6,4	7,0
Contactmogelijkh.*	7,6	7,1	7,8	8,1	7,7	8,6
Werkzekerheid	8,4	8,5	8,5	8,3	8,4	8,8
Afwisseling in werk	8,0	9,1	8,1	8,0	8,2	

Tabel 6.14 Gemiddelde scores van oorzaken van werkdruk per organisatieonderdeel, vergeleken met het referentiebestand

6.5.3 Achtergronden en oorzaken van werkdruk

Een volgende stap is het analyseren van de invloed van organisatie- en taakkenmerken op werkdruk (zie figuur 6.12). Dit is gebeurd aan de hand van regressieanalyse.



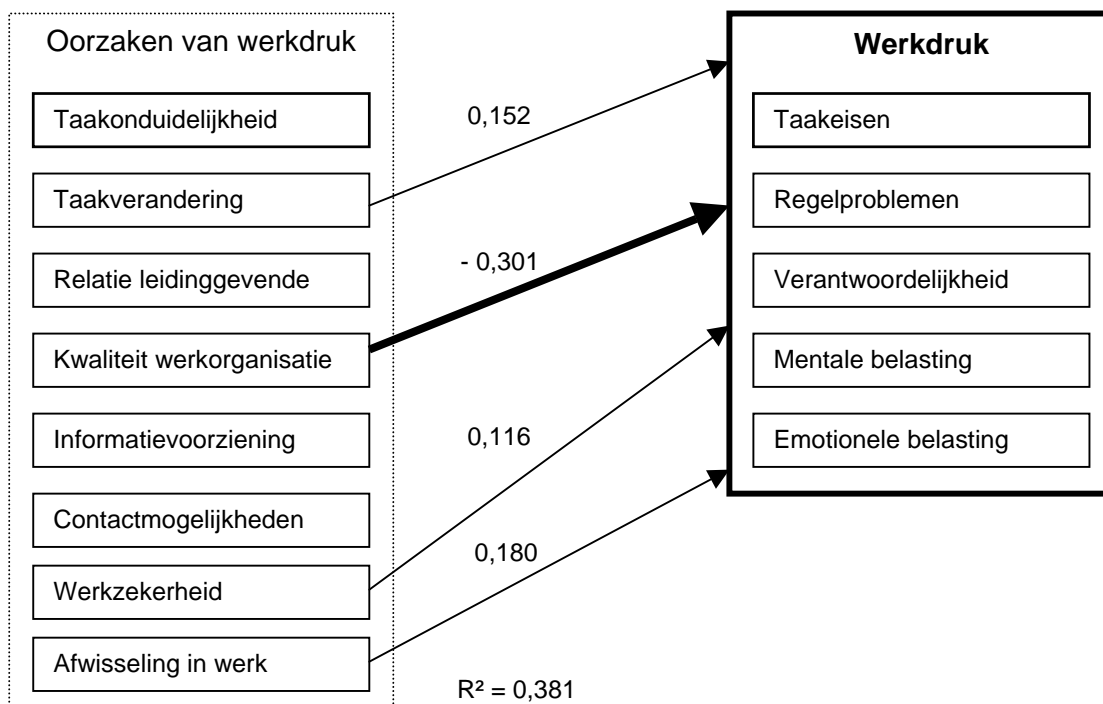
Figuur 6.12 Organisatie- en taakkenmerken en werkdruk

De organisatie- en taakkenmerken zijn samen met leeftijd, geslacht en opleidingsniveau opgenomen in de regressieanalyse. Op deze manier kan de afzonderlijke bijdrage van elk van de kenmerken aan de ervaren werkdruk of werkdrukcomponent worden vastgesteld (Jetten en Pat, 1999: 38). In de figuren 6.13 tot en met 6.18 zijn de resultaten weergegeven van de invloed van organisatie- en taakkenmerken op de werkdruk en de vijf werkdrukcomponenten. Deze resultaten gelden voor de gehele organisatie. In bijlage 7 treft u per organisatieonderdeel een overzicht aan van de invloed van organisatie- en taakkenmerken op de werkdruk en werkdrukcomponenten. De bevindingen uit deze bijlage zullen bij het weergeven van iedere werkdrukcomponent kort worden weergegeven.

De invloed van organisatie- en taakkenmerken op werkdruk

Uit figuur 6.13 blijkt dat de werkdruk in de gemeente Schiedam wordt veroorzaakt door een viertal organisatie- en taakkenmerken, namelijk:

- **taakverandering**: een stijging van de mate van taakverandering met één punt (op een schaal van 0 tot 10) leidt tot een geringe stijging van 0,152 van de werkdruk;
- **kwaliteit van de werkorganisatie**: een toename van de kwaliteit van de werkorganisatie kan leiden tot een flinke daling van de werkdruk met 0,301 punten;
- **werkzekerheid**: het stijgen van de werkzekerheid met één punt (op een schaal van 0 tot 10) leidt tot een geringe stijging van 0,116 van de werkdruk;
- **afwisseling in het werk**: meer afwisseling in het werk leidt tot een stijging van de werkdruk; de B-coëfficiënt is hier 0,180.



Figuur 6.13 Oorzaken van werkdruk in de gehele organisatie

Uit bijlage 7 blijkt dat de verschillende organisatieonderdelen, met uitzondering van de fysieke beleidssector te maken hebben met uiteenlopende oorzaken van werkdruk:

- in het **ondersteunend beleid** spelen vooral de *kwaliteit van de werkorganisatie* en *afwisseling in het werk* een belangrijke rol:
 - > bij een toename van één punt (op een schaal van 0 tot 10) van de kwaliteit van de werkorganisatie neemt de werkdruk af met 0,282 punten;
 - > een toename van de afwisseling in het werk met één punt leidt tot een toename van de werkdruk met 0,251.

- In de sociale beleidssector draagt alleen *taakverandering* significant bij aan een verandering van de werkdruk: de B-coëfficiënt is hier 0,280.
- In de uitvoering zijn vooral de *kwaliteit van de werkorganisatie* en *informatievoorziening* van belang in het beïnvloeden van werkdruk:
 - > bij een verhoging van de kwaliteit van de werkorganisatie met één punt neemt de werkdruk met maar liefst 0,489 punten af;
 - > een toename van de informatievoorziening kan ook bijdragen tot een flinke daling van de werkdruk: de B-coëfficiënt bedraagt hier - 0,346.

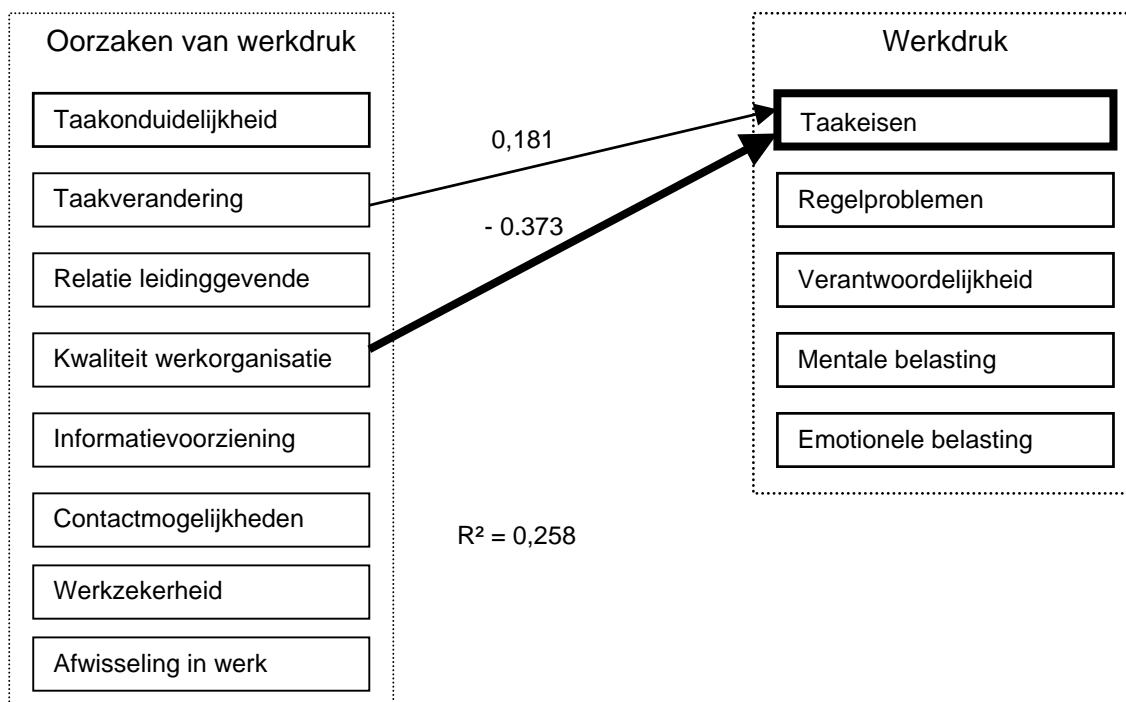
In de fysieke beleidssector zijn geen significante verbanden aangetroffen.

De invloed van organisatie- en taakkenmerken op taakeisen

Aangezien elk van de werkdrukcomponenten leidt tot verschillende effecten op het gebied van tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid, is het interessant om te weten door welke organisatie- en taakkenmerken de verschillende werkdrukcomponenten worden beïnvloed. Op deze plaats wordt ingegaan op de werkdrukcomponent taakeisen: de feitelijke werklast en de fysieke werkdruk.

Het verband tussen verschillende organisatie- en taakkenmerken en de werkdrukcomponent taakeisen is in beeld gebracht in figuur 6.14. Hieruit kan het volgende worden geconcludeerd:

- taakverandering: een toename van één punt van de taakverandering leidt tot een geringe stijging van 0,181 van de ervaren taakeisen.
- kwaliteit van de werkorganisatie: wanneer de kwaliteit van de werkorganisatie met één punt stijgt, leidt dit tot een ruime afname van de ervaren taakeisen met 0,373.



Figuur 6.14 Oorzaken gerelateerd aan taakeisen in de gehele organisatie

In verschillende organisatieonderdelen, zijn uiteenlopende organisatie- en taakkenmerken van invloed op de werkdrukcomponenten taakeisen (zie bijlage 7):

- ondersteunend beleid: op de werkdrukcomponent taakeisen zijn twee factoren van invloed, namelijk:
 - > een goede *relatie met de leidinggevende* kan leiden tot een daling van de ervaren taakeisen. De B-coëfficiënt is hier namelijk -0,296. Aangezien uit tabel 7.1 blijkt dat in het ondersteunende

beleid de relatie met de leidinggevende het laagste is van de organisatie, kan hier het één en ander worden verbeterd;

- > in het ondersteunend beleid is de invloed van de *kwaliteit van de werkorganisatie* erg groot op de ervaren taakeisen. Ook wat betreft de kwaliteit van de werkorganisatie scoort het ondersteunend beleid het laagste (zie tabel 7.1). Een verbetering van de kwaliteit van de werkorganisatie met één punt kan leiden tot een afname van 0,491 van de ervaren taakeisen.
- In de sociale beleidssector wordt de werkdrukcomponent taakeisen vooral beïnvloed door *taakverandering*. Een stijging in de taakverandering met één punt leidt tot een verhoging van de ervaren taakeisen met 0,431. Dit hangt waarschijnlijk samen met de reorganisatie in dit organisatieonderdeel. Veel mensen hebben bij de meest recente reorganisatie (het splitsen van sociale zaken in de afdelingen werk en inkomen) een andere taak gekregen, en daarmee andere taakeisen;
- In het organisatieonderdeel uitvoering zijn de factoren kwaliteit van de werkorganisatie en informatievoorziening van invloed op het bepalen van taakeisen.
 - > de invloed van *kwaliteit van de werkorganisatie* op de ervaren taakeisen kent een hoge B-coëfficiënt: -0,569; Het is dus belangrijk om het niveau van de kwaliteit van de werkorganisatie op zijn minst te handhaven en bij voorkeur te verbeteren;
 - > een toename van de *informatievoorziening* met één punt kan leiden tot een daling van de ervaren taakeisen met 0,386.

In de fysieke beleidssector zijn geen significante verbanden ontdekt.

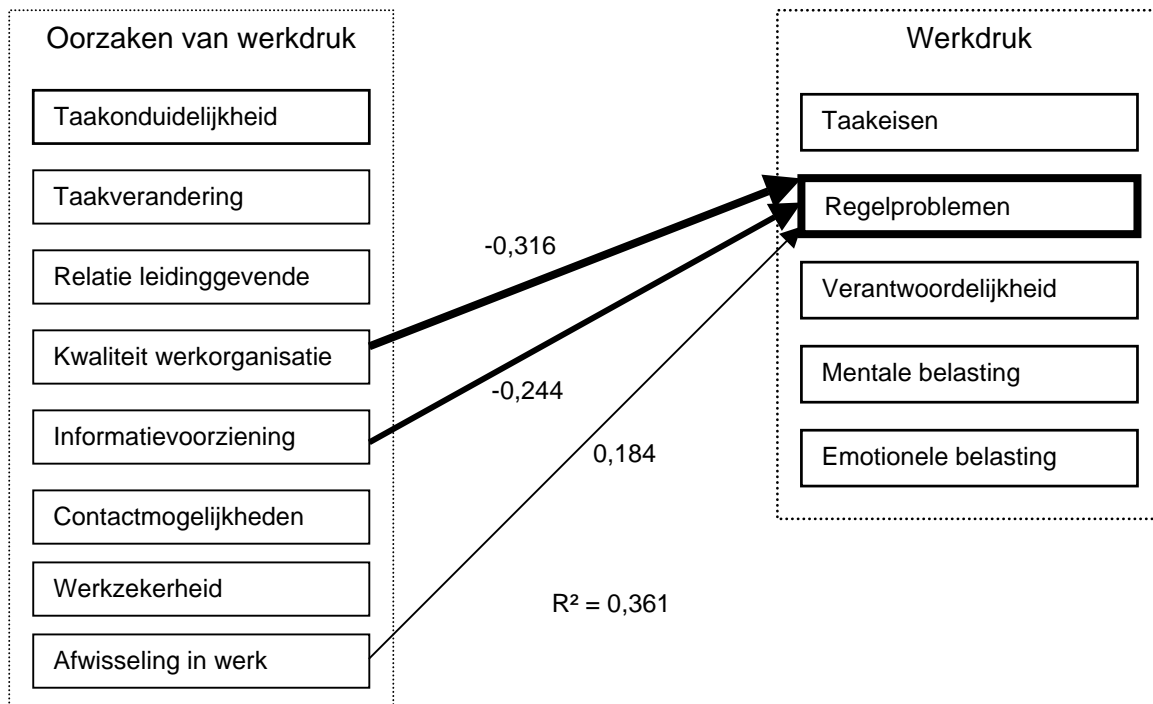
De invloed van organisatie- en taakkenmerken op regelproblemen

In figuur 6.15 is het verband aangegeven tussen organisatie- en taakkenmerken en de werkdrukcomponenten regelproblemen. Uit dit figuur blijkt dat de ervaren regelproblemen significant worden beïnvloed door:

- de kwaliteit van de werkorganisatie: bij de verbetering met één punt van de kwaliteit van de werkorganisatie zullen de ervaren regelproblemen (verstoringen van het werkproces) flink afnemen met 0,316;
- informatievoorziening: een stijging van de kwaliteit van informatievoorziening leidt tot een daling van de regelproblemen. De B-coëfficiënt bedraagt hier -0,244;
- de mate van afwisseling in het werk: bij een stijging van één punt van de afwisseling in het werk zullen de regelproblemen toenemen met 0,184.

Ook bij de oorzaken van regelproblemen is gekeken naar de verschillende organisatieonderdelen. Uit bijlage 7 blijkt dat alleen in het ondersteunend beleid en de uitvoering enkele organisatie- en taakkenmerken de ervaren regelproblemen beïnvloeden:

- ondersteunend beleid: in dit organisatieonderdeel speelt alleen de *kwaliteit van de werkorganisatie* een rol in het beïnvloeden van de regelproblemen. Hier speelt hetzelfde beeld als in de gehele organisatie, namelijk dat een toename van de kwaliteit leidt tot een afname in de ervaren regelproblemen: de B-coëfficiënt is -0,299;
- in de afdelingen die belast zijn met de uitvoering van beleid is een drietal organisatie- en taakkenmerken van belang:
 - > een verbetering van de *kwaliteit van de werkorganisatie* draagt significant bij aan het verlagen van de regelproblemen (B-coëfficiënt: -0,321);
 - > een verhoging van de kwaliteit van *informatievoorziening* met één punt leidt tot een afname van de regelproblemen met 0,375;
 - > *contactmogelijkheden* zijn van invloed op de ervaren regelproblemen: een toename van contactmogelijkheden zal leiden tot een toename van de regelproblemen. De B-coëfficiënt is namelijk 0,331.



Figuur 6.15 Oorzaken gerelateerd aan regelproblemen in de gehele organisatie

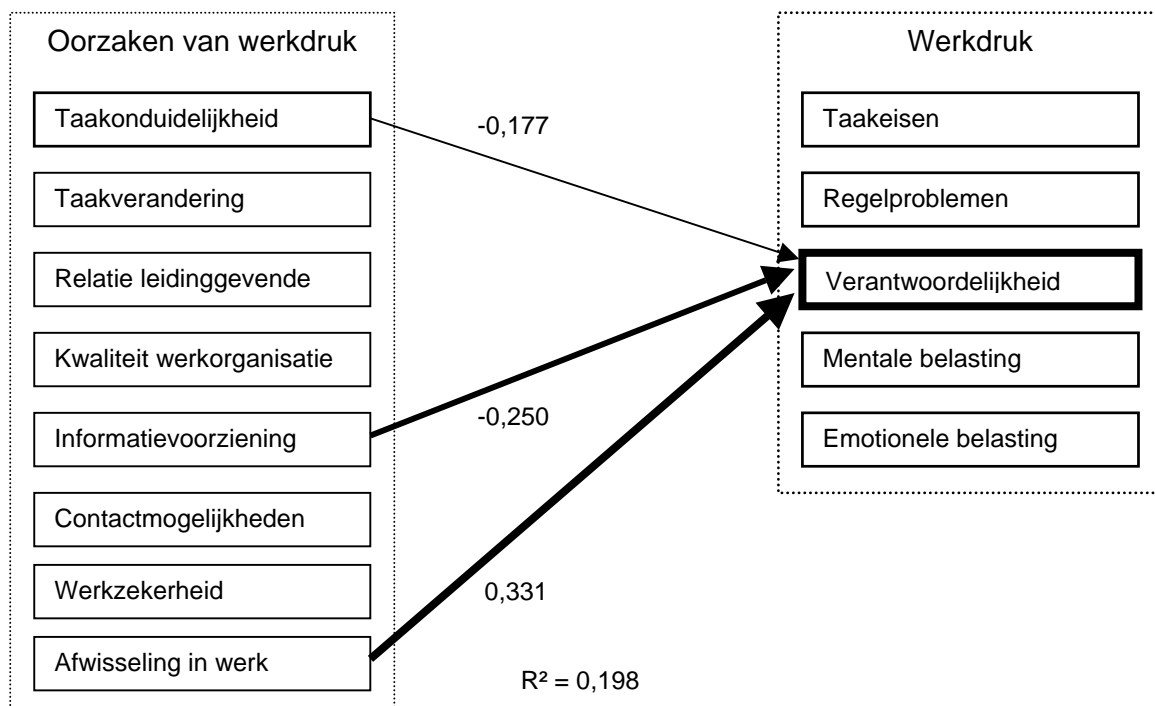
De invloed van organisatie- en taakkenmerken op verantwoordelijkheid

In deze paragraaf wordt ingegaan op organisatie- en taakkenmerken die van invloed zijn op de ervaren verantwoordelijkheid in het werk. Verantwoordelijkheid heeft betrekking op de ervaren verantwoordelijkheid tijdens het werk. Die verantwoordelijkheid kan zowel betrekking hebben op het functioneren van de afdeling, als op het afbreukrisico in de functie en de veiligheid en toekomst van anderen. De resultaten van het onderzoek zijn wederom in kaart gebracht en afgebeeld in figuur 6.16.

Uit figuur 6.16 blijkt dat de mate van verantwoordelijkheid wordt beïnvloed door een drietal factoren, te weten:

- **taakonduidelijkheid**: een toename van de taakonduidelijkheid leidt tot een daling van de ervaren verantwoordelijkheid in het werk. De B-coëfficiënt bedraagt -0,177;
- een toename van de **informatievoorziening** met één punt leidt tot een afname van de ervaren verantwoordelijkheid met 0,250;
- **afwisseling in het werk**: wanneer er sprake is van een toename van de afwisseling in het werk, zal dit leiden tot een flinke toename van de ervaren verantwoordelijkheid. De B-coëfficiënt bedraagt hier 0,331.

Wanneer we kijken naar de verschillende organisatieonderdelen blijkt dat er alleen in het organisatieonderdeel **uitvoering** organisatie- en taakkenmerken van invloed zijn op de ervaren verantwoordelijkheid. Het gaat hierbij om de *kwaliteit van de werkorganisatie*, de *informatievoorziening* en de *afwisseling in het werk*. De kwaliteit van de werkorganisatie en de informatievoorziening dragen bij een stijging van één punt respectievelijk bij aan het afnemen van de ervaren verantwoordelijkheid met 0,433 en 0,543. Daarnaast leidt een toename van afwisseling in het werk tot een flinke toename in de verantwoordelijkheid: de B-coëfficiënt bedraagt hier 0,515.



Figuur 6.16 Oorzaken gerelateerd aan verantwoordelijkheid in de gehele organisatie

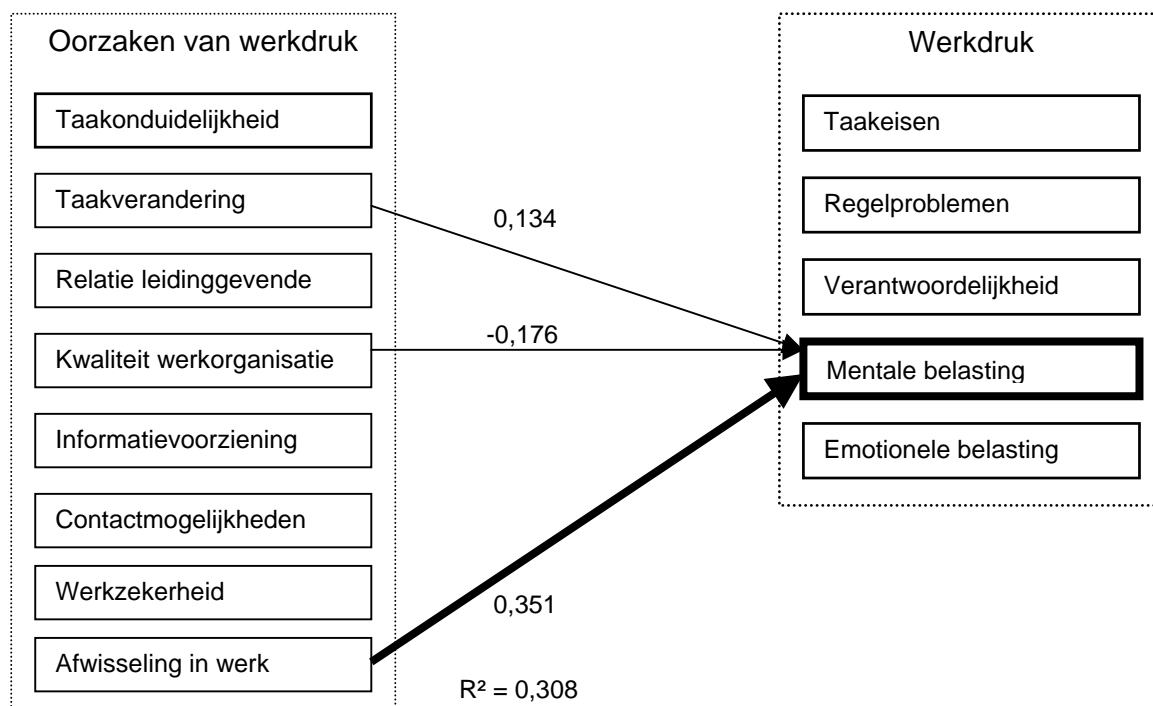
De invloed van organisatie- en taakkenmerken op mentale belasting

De vierde werkdrukcomponent die hier wordt besproken is mentale belasting. Mentale belasting heeft betrekking op de mate waarin het werk als geestelijk inspannend wordt ervaren. De samenhang tussen verschillende organisatie- en taakkenmerken en mentale belasting is weergegeven in figuur 6.17.

Uit figuur 6.17 blijkt dat de ervaren mentale belasting onder de medewerkers van de gemeente Schiedam vooral samenhangt met taakverandering, kwaliteit van de werkorganisatie en de mate van afwisseling in het werk:

- een toename van de verandering in taken leidt tot een toename van de mentale belasting. De B-coëfficiënt bedraagt 0,134;
- hoe hoger de kwaliteit van de werkorganisatie wordt ervaren, des te lager is de mentale belasting (B-coëfficiënt: -0,176);
- hoe hoger de mate van afwisseling in het werk, des te hoger wordt de mentale belasting ervaren (B-coëfficiënt: 0,351).

In de sociale beleidssector leidt taakverandering tot een stijging van de mentale belasting (B-coëfficiënt: 0,192), terwijl in alle organisatieonderdelen de mate van afwisseling in het werk bepalend is voor de mentale belasting. In de fysieke beleidssector leidt een toename van één punt (op een schaal van 010) in de mate van afwisseling in het werk tot een toename van de mentale belasting met 1,297!



Figuur 6.17 Oorzaken gerelateerd aan mentale belasting in de gehele organisatie

De invloed van organisatie- en taakkenmerken op emotionele belasting

De laatste werkdrukcomponent die hier wordt besproken is emotionele belasting. Emotionele belasting heeft betrekking op de mate waarin het werk als emotioneel zwaar wordt ervaren. Emotionele belasting heeft betrekking op werk dat mensen persoonlijk raakt, contact met lastige klanten, aangrijpende situaties in het werk en het overtuigen van mensen. De resultaten van de laatste meting zijn weergegeven in figuur 6.18.

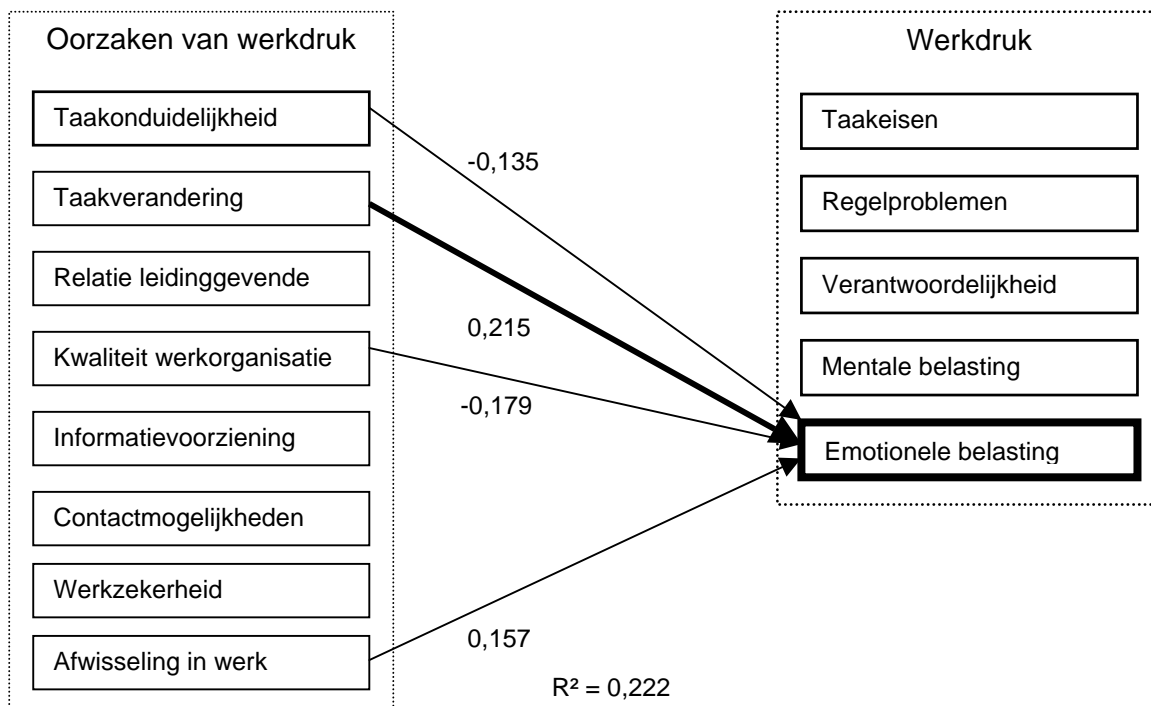
Uit figuur 6.18 blijkt dat de werkdrukcomponent emotionele belasting wordt beïnvloed door een viertal organisatie- en taakkenmerken:

- bij een toename van de taakonduidelijkheid met één punt zal de emotionele belasting licht afnemen met 0,135;
- taakverandering: hoe hoger de verandering in taken, des te hoger de emotionele belasting van het werk (B-coëfficiënt: 0,215);
- het verbeteren van de kwaliteit van de werkorganisatie zal leiden tot een afname van de emotionele belasting. De B-coëfficiënt bedraagt hier -0,179;
- hoe meer afwisseling in het werk, des te hoger de emotionele belasting (B-coëfficiënt: 0,157).

Voor de verschillende organisatieonderdelen geldt het volgende:

- een toename van de taakonduidelijkheid en kwaliteit van de informatievoorziening met één punt leidt in het ondersteunend beleid tot een afname van de emotionele belasting van respectievelijk 0,276 en 0,333;
- in de fysieke beleidssector leidt een toename van taakverandering (B-coëfficiënt: 0,601) en afwisseling in het werk (B-coëfficiënt: 0,927) tot een forse toename van de emotionele belasting;
- sociale beleidssector: hoe groter de verandering in taken, des te hoger de emotionele belasting (B-coëfficiënt: 0,336).

In de uitvoering zijn geen significante verbanden gevonden.



Figuur 6.18 Oorzaken gerelateerd aan emotionele belasting in de gehele organisatie

6.5.4 Organisatieveranderingen en effecten op werkdruk

Om de invloed van organisatieveranderingen op werkdruk(componenten) te meten, is in de vragenlijst een serie vragen gesteld. Helaas is de respons op deze serie vragen erg laag. Om toch een beeld te krijgen van de relatie tussen reorganisaties en werkdruk is in tabel 6.16 in beeld gebracht wat de verschillen zijn in ervaren werkdruk tussen respondenten die al dan niet hebben aangegeven de afgelopen twee jaar betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie. De respons op deze vraag was 100%, dus zeker betrouwbaar.

Bent u afgelopen twee jaar betrokken geweest bij een reorganisatie?	Ja	nee	Schiedam totaal
Werkdruk totaal*	5,9	5,2	5,7
Taakeisen*	5,1	4,4	4,9
Regelproblemen*	5,5	4,3	5,1
Verantwoordelijkheid*	3,7	2,8	3,4
Mentale belasting	7,7	7,3	7,5
Emotionele belasting	5,1	4,5	4,9

Tabel 6.15 Reorganisaties en werkdruk(componenten)

Uit tabel 6.15 kan het volgende geconcludeerd worden:

- de ervaren werkdruk van respondenten die hebben aangegeven betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie is significant hoger dan van respondenten die de afgelopen twee jaar geen reorganisatie hebben meegemaakt;
- de ervaren taakeisen, regelproblemen en verantwoordelijkheid van de respondenten die hebben gegeven de afgelopen twee jaar betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie ligt significant hoger dan van respondenten die de afgelopen twee jaar geen reorganisatie hebben meegemaakt.

6.5.5 Conclusies

Er is een significant verschil in taakonduidelijkheid tussen de verschillende organisatieonderdelen. De taakonduidelijkheid is met 4,0 het hoogst in het ondersteunend beleid en met 1,9 het laagst in de uitvoering. Ook is er een significant verschil in informatievoorziening tussen de verschillende organisatieonderdelen. De informatievoorziening is het hoogst in de uitvoering met een score van 7,2 en het laagst in het ondersteunende beleid. De score blijft hier steken op 5,6.

Met een gemiddelde van 7,7 voor contactmogelijkheden scoort de gemeente Schiedam 0,9 punten lager dan de overheidsorganisaties uit het referentiebestand. Dit is een significant verschil, waardoor geconcludeerd kan worden dat de contactmogelijkheden in de gemeente Schiedam lager zijn dan gemiddeld.

De significante verbanden tussen organisatie- en taakkenmerken en werkdrukcomponenten zijn voor de gehele organisatie weergegeven in tabel 6.16.

Oorzaken van werkdruk	werkdruk	taakeisen	regelproblemen	verantwoordelijkheid	mentale belasting	emotionele belasting
Taakonduidelijkheid				-0,177		-0,135
Taakverandering	0,152	0,181			0,134	0,215
Relatie met de leidinggevende						
Kwaliteit van de werkorganisatie	-0,301	-0,373	-0,316		-0,176	-0,179
Informatievoorziening			-0,244	-0,250		
Contactmogelijkheden						
Werkzekerheid	0,116					
Afwisseling in werk	0,180		0,184	0,331	0,351	0,157

Tabel 6.16 Verbanden tussen organisatie- en taakkenmerken en werkdrukcomponenten voor de gehele organisatie

Opvallende verbanden tussen organisatie- en taakkenmerken en de werkdrukcomponenten zijn:

- de kwaliteit van de werkorganisatie heeft grote invloed op de ervaren werkdruk en de werkdrukcomponenten taakeisen, regelproblemen, mentale en emotionele belasting. Een verbetering van de kwaliteit van de werkorganisatie kan leiden tot een flinke afname van de scores van de werkdruk(componenten);
- een verandering van taken leidt tot een toename van de werkdruk en de werkdrukcomponenten taakeisen, mentale en emotionele belasting. Dit hangt veelal samen met organisatieveranderingen;
- een verbetering van de informatievoorziening kan leiden tot een afname van de ervaren regelproblemen en verantwoordelijkheid. De ervaren werkdruk van respondenten die hebben aangegeven betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie is significant hoger dan van respondenten die de afgelopen twee jaar geen reorganisatie hebben meegemaakt;
- meer afwisseling in het werk leidt tot een toename van de werkdruk en een toename van alle werkdrukcomponenten, behalve taakeisen.

Over de invloed van reorganisaties op de ervaren werkdruk en werkdrukcomponenten kan in beperkte mate uitspraak worden gedaan:

- de ervaren werkdruk van respondenten die hebben aangegeven betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie is significant hoger dan van respondenten die de afgelopen twee jaar geen reorganisatie hebben meegemaakt;
- de ervaren taakeisen, regelproblemen en verantwoordelijkheid van de respondenten die hebben gegeven de afgelopen twee jaar betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie ligt significant hoger dan van respondenten die de afgelopen twee jaar geen reorganisatie hebben meegemaakt.

Oorzaken van werkdruk	werkdruk	taakeisen	regelproblemen	verantwoordelijkheid	mentale belasting	emotionele belasting
Taakonduidelijkheid						negatief O
Taakverandering	positief S	positief S			positief S	positief F / S
Relatie met de leidinggevende		negatief O				
Kwaliteit van de werkorganisatie	negatief U	negatief O / U	negatief O / U	negatief U		
Informatievoorziening	negatief O / U	negatief U	negatief U	negatief U		negatief O
Contactmogelijkheden			positief U			
Werkzekerheid						
Afwisseling in werk	positief O			positief U	positief O / U / F / S	positief F

Tabel 6.17 Verbanden tussen organisatie- en taakkenmerken en werkdrukcomponenten per organisatieonderdeel

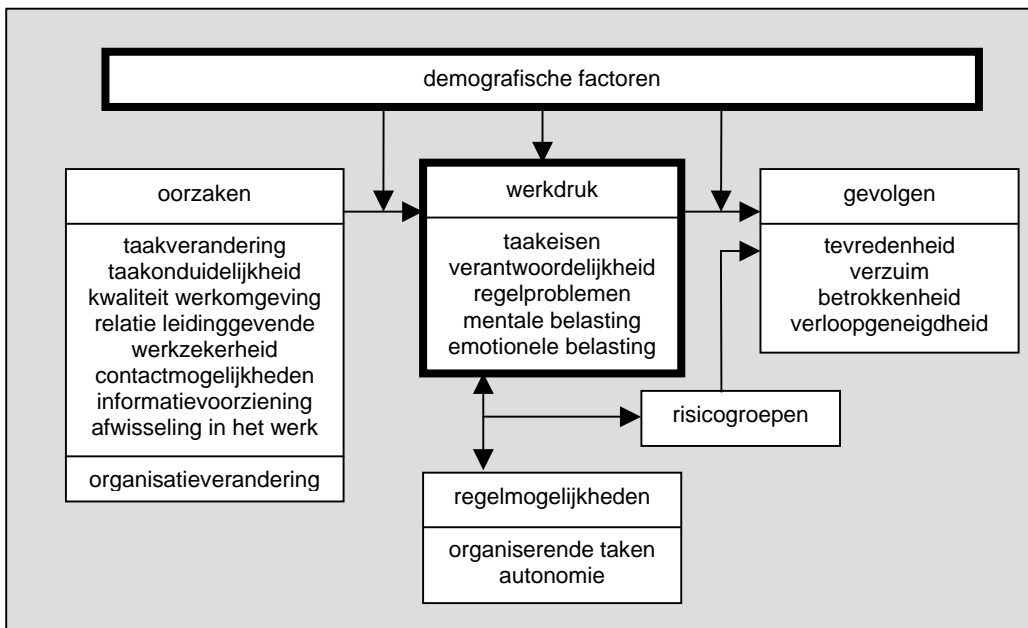
In tabel 6.17 is aangegeven in hoeverre er tussen de organisatie- en taakkenmerken en de werkdrukcomponenten per organisatieonderdeel sprake is van een positief of negatief verband. Uit tabel 6.17 kan het volgende geconcludeerd worden:

- in de organisatieonderdelen sociale beleidssector en uitvoering kan een verbetering van de kwaliteit van de werkorganisatie en de informatievoorziening leiden tot een afname van de werkdruk en enkele werkdrukcomponenten. Uit diepte-interviews is gebleken dat informatievoorziening, en dan vooral juiste en tijdige informatie, en onderlinge contacten (kwaliteit van de werkorganisatie) van belang zijn in het contact dat de werknemers regelmatig hebben met burgers. De informatie die wordt verstrekt moet correct zijn en daarnaast moeten onderlinge contacten goed functioneren om burgers goede diensten aan te kunnen bieden. In de sociale beleidssector is het werk behoorlijk in regels vervat, die continu veranderen. Dit maakt het werk hectisch. Dit duidt ook op het belang van goede informatievoorziening en kwaliteit van de werkorganisatie, met als gevolg een afname van de werkdruk;
- taakverandering leidt vooral tot een toename van werkdruk en werkdrukcomponenten in de sociale beleidssector. Een verklaring hiervoor kan de recente reorganisatie zijn. Dit komt naar voren uit een diepte-interview. Bij de meest recente reorganisaties in de sociale beleidssector zijn veel taken veranderd. Dit heeft geleid tot veel onzekerheid onder medewerkers. De nieuwe takenpakketten hebben hoogstwaarschijnlijk geleid tot het ervaren van hogere werkdruk;
- in de fysieke beleidssector hebben taakverandering en afwisseling in het werk alleen effect op de emotionele belasting.

6.6 Demografische factoren

6.6.1 Inleiding

In de vorige paragraaf is de invloed van organisatie- en taakkenmerken op de ervaren werkdruk besproken. Naast deze organisatie- en taakkenmerken zijn ook persoonlijke eigenschappen en de situatie van de medewerkers van invloed op de ervaren werkdruk. In deze paragraaf wordt de invloed van deze demografische factoren besproken (zie figuur 6.18). In deel één van de vragenlijst zijn enkele persoonlijke vragen gesteld om de invloed van deze kenmerken op de werkdruk te kunnen bepalen. Overigens zijn de demografische factoren leeftijd, geslacht en opleidingsniveau al in eerdere hoofdstukken aan de orde gekomen als zogenaamde controlefactoren. De paragraaf sluit af met conclusies.



Figuur 6.18 Demografische factoren en werkdruk

6.6.2 Invloed van demografische factoren op werkdruk

In deze paragraaf wordt de invloed van het geslacht, leeftijd, opleiding, loonschaal, het al dan niet leidinggeven, aard van de functie en voltijd of deeltijd werken op ervaren werkdruk in beeld gebracht. Hierbij worden eerst de persoonlijke kenmerken geslacht, leeftijd en opleiding besproken en vervolgens de situationele kenmerken leidinggeven, aard van de functie en het voltijd of deeltijd werken.

Geslacht

Het geslacht van de respondenten blijkt nauwelijks invloed te hebben op de werkdruk (zie tabel 6.19). De verschillen in ervaren werkdruk tussen mannen en vrouwen blijken niet significant te zijn. Alleen wat betreft de emotionele belasting is er sprake van invloed van het geslacht: vrouwen ervaren gemiddeld een hogere emotionele belasting dan mannen.

Werkdrukcomponent	man	vrouw	Schiedam totaal
Werkdruk	5,4	5,8	5,7
Taakeisen	4,6	5,0	4,9
Regelproblemen	4,8	5,3	5,1
Verantwoordelijkheid	3,7	3,1	3,4
Mentale belasting	7,2	7,7	7,5
Emotionele belasting*	4,4	5,3	4,9

Tabel 6.19 Werkdruk en werkdrukcomponenten naar geslacht

Leeftijd

Uit tabel 6.20 blijkt dat de leeftijd geen significante invloed heeft op de ervaren werkdruk en op de afzonderlijke werkdrukcomponenten.

Werkdrukcomponent	< 24	25-34	35-44	45-55	> 55	Schiedam totaal
Werkdruk	5,5	5,5	5,6	5,9	5,2	5,7
Taakeisen	4,7	4,5	4,8	5,2	4,4	4,9
Regelproblemen	4,9	5,7	5,1	5,2	4,2	5,1
Verantwoordelijkheid	4,8	3,0	3,5	3,6	2,9	3,4
Mentale belasting	7,2	7,4	7,4	7,8	7,2	7,5
Emotionele belasting	6,0	5,6	4,6	4,8	4,9	4,9

Tabel 6.20 Werkdruk en werkdrukcomponenten naar leeftijd

Opleidingsniveau

In de analyse is een onderscheid gemaakt in drie opleidingsniveaus, namelijk: lager en middelbaar onderwijs, hoger onderwijs en universitair onderwijs. Voor hoger en universitair onderwijs zijn twee aparte categorieën gemaakt, doordat de werknemers van de gemeente Schiedam gemiddeld vrij hoog zijn opgeleid. Een oorzaak hiervan is dat een aantal uitvoerende werkzaamheden is afgestoten. Hierdoor blijft een vrij hoog opgeleide groep medewerkers over, die veel bezig zijn met (ondersteunend) beleid.

Werkdrukcomponent	Lager en middelbaar onderwijs	Hoger onderwijs	Universitair onderwijs	Schiedam totaal
Werkdruk	5,5	5,7	5,9	5,7
Taakeisen	4,9	4,8	4,6	4,9
Regelproblemen*	4,5	5,3	5,8	5,1
Verantwoordelijkheid	3,1	3,6	3,6	3,4
Mentale belasting	7,4	7,6	7,8	7,5
Emotionele belasting	4,8	5,3	4,7	4,9

Tabel 6.21 Werkdruk en werkdrukcomponenten naar hoogst voltooide opleiding

Uit tabel 6.21 kan geconcludeerd worden dat er geen significant verschil is gemeten tussen de ervaren werkdruk in de drie opleidingscategorieën. Alleen de werkdrukcomponent regelproblemen geeft aan dat er een significant verschil is tussen de drie groepen. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat hoe hoger de opleiding is, des te groter de regelproblemen zijn. Dit kan ook gekoppeld zijn aan de taken die behoren bij een loonschaal en het al dan niet leidinggeven.

Loonschaal

De loonschaal waarin medewerkers van de gemeente Schiedam zijn ingedeeld, blijkt sterk van invloed te zijn op de ervaren werkdruk. Uit tabel 6.22 kan geconcludeerd worden dat de werkdruk blijft stijgen met het stijgen van de loonschaal. Dit geldt zowel voor de algemene werkdruk als voor regelproblemen, verantwoordelijkheid en mentale belasting. Op taakeisen en emotionele belasting blijkt de loonschaal geen significante invloed uit te oefenen.

Werkdrukcomponent	Schaal 0 t/m 4	Schaal 5 t/m 8	Schaal 9 t/m 12	Schaal 13 >	Schiedam totaal
Werkdruk*	4,8	5,5	5,9	6,7	5,7
Taakeisen	4,3	5,1	4,7	5,2	4,9
Regelproblemen*	3,4	4,8	5,7	6,0	5,1
Verantwoordelijkheid*	3,0	2,8	3,8	5,8	3,4
Mentale belasting*	6,5	7,2	8,0	8,4	7,5
Emotionele belasting	4,4	5,0	4,7	5,5	4,9

Tabel 6.22 Werkdruk en werkdrukcomponenten naar loonschaal

Leidinggeven

Het al dan niet vervullen van een leidinggevende functie heeft invloed op de ervaren werkdruk (zie tabel 6.23). Leidinggevend en ervaren een hogere werkdruk, meer regelproblemen, een hogere verantwoordelijkheid en mentale belasting. Deze bevinding sluit aan op de conclusies over de invloed van loonschaal en opleiding op ervaren werkdruk. Leidinggevend en zijn ingedeeld in hogere loonschalen en zijn hoger opgeleid, waardoor er uit beide analyses eenzelfde beeld verschijnt.

Werkdrukcomponent	Leidinggevend	Niet-leidinggevend	Schiedam totaal
Werkdruk*	6,6	5,3	5,7
Taakeisen	5,1	4,7	4,9
Regelproblemen*	5,8	4,9	5,1
Verantwoordelijkheid*	6,9	2,3	3,4
Mentale belasting*	8,1	7,3	7,5
Emotionele belasting	5,3	4,8	4,9

Tabel 6.23 Werkdruk en werkdrukcomponenten naar leidinggeven

Aard van de functie

In de vragenlijst is aan medewerkers van de gemeente Schiedam gevraagd om hun functie in te delen in een vrij globale functietypering. Dit heeft geleid tot een indeling van de respondenten in een zevental functietypen, te weten: beleidsmedewerker, senior beleidsmedewerker, management, P&O ondersteunend beleid, financieel en administratief ondersteunend beleid, ondersteunend beleid (niet financieel en administratief) en overig.

In tabel 6.24 is de werkdruk en de werkdrukcomponenten van elk van de functietypen weergegeven. Het onderscheid naar aard van de functie blijkt een significante invloed te hebben op de werkdruk, en daarbinnen op de verantwoordelijkheid, mentale en emotionele belasting. Medewerkers in het management en P&O-ondersteunend beleid blijken de hoogste werkdruk te ervaren. De ervaren werkdruk is het laagste in het ondersteunend beleid (niet financieel en administratief). Verder is de hoge mentale en emotionele belasting in het functietype P&O-ondersteunend beleid opvallend te noemen.

Functie	Senior beleidsmedewerker	Beleidsmedewerker	Management, afdelingshoofd of teamleider	P&O ondersteunend beleid	Financieel administratief ondersteunend beleid	Niet financieel adm. ondersteunend beleid	overig	Schiedam totaal
Werkdruk*	5,4	5,8	6,6	6,4	5,0	4,6	5,5	5,7
Taakeisen	4,6	4,6	5,2	5,4	4,5	3,7	5,0	4,9
Regelproblemen	4,7	6,0	5,6	5,3	4,8	3,2	4,8	5,1
Verantwoordelijkheid*	2,2	2,6	7,0	4,7	2,3	2,8	2,8	3,4
Mentale belasting*	7,6	8,2	8,2	8,1	6,4	6,6	7,3	7,5
Emotionele belasting*	4,1	4,2	5,8	6,8	4,2	5,2	5,0	4,9

Tabel 6.24 Werkdruk en werkdrukcomponenten naar functie

Fulltime of parttime

Het fulltime of parttime werken van medewerkers blijkt nauwelijks van invloed te zijn op de ervaren werkdruk (zie tabel 6.25). Alleen wat betreft de ervaren verantwoordelijkheid is er sprake van een significant verschil tussen fulltime en parttime werknemers. Fulltime werknemers ervaren een hogere verantwoordelijkheid dan parttimers.

Werkdrukcomponent	fulltime	parttime	Schiedam totaal
Werkdruk	5,6	5,6	5,7
Taakeisen	4,6	5,1	4,9
Regelproblemen	5,1	5,0	5,1
Verantwoordelijkheid*	3,9	2,5	3,4
Mentale belasting	7,4	7,5	7,5
Emotionele belasting	4,7	5,1	4,9

Tabel 6.25 Werkdruk en werkdrukcomponenten naar fulltime of parttime

6.6.3 Conclusies

Demografische factoren zijn als volgt van invloed op de ervaren werkdruk en werkdrukcomponenten:

- de werkdruk blijft stijgen met het stijgen van de loonschaal. Dit geldt zowel voor de algemene werkdruk als voor regelproblemen, verantwoordelijkheid en mentale belasting;
- leidinggevenden ervaren een hogere werkdruk, meer regelproblemen, een hogere verantwoordelijkheid en mentale belasting;
- Het onderscheid naar aard van de functie blijkt een significante invloed te hebben op de werkdruk, en daarbinnen op de verantwoordelijkheid, mentale belasting en emotionele belasting. Medewerkers in het management en P&O-ondersteunend beleid blijken de hoogste werkdruk te ervaren. De ervaren werkdruk is het laagste in het ondersteunend beleid (niet financieel en administratief). Verder is de hoge mentale en emotionele belasting in het functietype P&O-ondersteunend beleid opvallend te noemen;
- vrouwen ervaren gemiddeld een hogere emotionele belasting dan mannen;
- des te hoger de opleiding, des te groter de regelproblemen;
- fulltime werknemers ervaren een hogere verantwoordelijkheid dan parttimers.

6.7 Terug naar de hypothesen

In § 3.5 zijn op basis van de beschrijving van de organisatie enkele hypothesen geformuleerd over de uitkomsten van onderzoek op basis van het analysemodel. Deze hypothesen worden op deze plaats herhaald en bij iedere hypothese wordt aangegeven of de hypothese al dan niet verworpen moet worden.

Hypothese 1 Door de hiërarchische organisatiestructuur en -cultuur zal de werkdrukcomponent verantwoordelijkheid laag zijn in de lagere salarisschalen, en dan met name in niet-leidinggevende functies.

De score op de werkdrukcomponent verantwoordelijkheid is bij leidinggevenden 6,9 en bij niet-leidinggevenden 2,3. Dit is een significant verschil. Daarnaast is er ook een significant verschil in ervaren verantwoordelijkheid tussen de loonschaal categorieën. De gemiddelde verantwoordelijkheid is van schaal 0 t/m 8 ongeveer 3,0, van schaal 9 t/m 12 3,8 en vanaf schaal 13 5,8. Uit het onderzoek blijkt dus dat medewerkers in een niet-leidinggevende functie en in lagere loonschalen minder verantwoordelijkheid ervaren dan medewerkers in leidinggevende functies en een hogere loonschaal. De hypothese wordt niet verworpen.

Hypothese 2 Doordat in de organisatie uiteenlopende, soms niet concrete doelen worden nagestreefd, en deze doelen op uiteenlopende manieren gerealiseerd kunnen worden (organisatiestrategie), zal de taakonduidelijk hoger dan gemiddeld zijn en de kwaliteit van de werkorganisatie lager dan gemiddeld.

Uit het onderzoek blijkt dat de scores op taakonduidelijkheid en kwaliteit van de werkorganisatie niet significant afwijken van het referentiebestand. Hieruit moet geconcludeerd worden dat de scores op deze twee organisatie- en taakkenmerken gemiddeld zijn. De tweede hypothese moet verworpen worden.

Hypothese 3 Veel medewerkers van de gemeente Schiedam zijn hoog opgeleid en houden zich bezig met beleidsontwikkeling (vanaf loonschaal 9). De ervaren mentale belasting zal in deze functies hoog zijn.

De scores van de werkdrukcomponent mentale belasting loopt uiteen in de verschillende categorieën van loonschalen. Zo is de loonschaal in salarisschalen 0 t/m 4 en 5 t/m 8 respectievelijk 6,5 en 7,2, terwijl de mentale belasting in de salarisschalen 9 t/m 12 en vanaf 13 achtereenvolgens 8,0 en 8,4 scoort. Dit verschil is significant aangetoond. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de aard van de functie ook van invloed is op de ervaren mentale belasting. In de functies (senior) beleidsmedewerker, management of P&O ondersteunend beleid ligt de werkdruk significant hoger dan in de functies die gericht zijn op ondersteunend beleid. De hypothese wordt dus niet verworpen.

Hypothese 4 Met name de medewerkers van de organisatieonderdelen sociale beleidssector en uitvoering zullen een hoge emotionele belasting ervaren, aangezien zij in hun werk regelmatig worden geconfronteerd met lastige klanten en het overtuigen van mensen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de emotionele belasting in de sociale beleidssector (5,5) en de uitvoering (5,1) significant verschilt van de emotionele belasting in het ondersteunend beleid (4,4) en de fysieke beleidssector (4,3). De hypothese wordt niet verworpen.

Hypothese 5 Medewerkers die de afgelopen twee jaar een reorganisatie hebben meegemaakt, zullen hogere taakeisen ervaren.

De respons op de serie vragen over reorganisaties is erg laag. Daardoor is in het onderzoek alleen in beeld gebracht wat de verschillen zijn in ervaren werkdruk(componenten) tussen respondenten die al dan niet hebben aangegeven de afgelopen twee jaar betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie. Hieruit kan geconcludeerd dat medewerkers die de afgelopen twee jaar een reorganisatie hebben meegemaakt significant hogere taakeisen ervaren dan medewerkers die dit niet hebben meegemaakt (5,1 versus 4,4). De hypothese wordt dus niet verworpen.

6.8 Terugblik op het analysemodel

In dit onderzoek is een analysemodel over werkdruk, gebaseerd op het model van werkdruk van Jetten en Pat, toegepast op een onderzoek naar werkdruk in de organisatie van de gemeente Schiedam. Uit het onderzoek zijn op basis van deze analyse allerlei uitkomsten gevonden op het niveau van de organisatie van de gemeente Schiedam. Op deze plek wil ik de uitkomsten van het onderzoek bekijken vanuit een hoger abstractieniveau. Uitgangspunt hierbij is om op basis van dit onderzoek en de uitkomsten ervan uitspraken te doen over de kwaliteit van het analysemodel. Het doel van deze terugblik op het analysemodel is om aanbevelingen op te leveren om de kwaliteit van het analysemodel in volgende onderzoeken met betrekking tot werkdruk te vergroten.

Op basis van dit onderzoek wil ik de volgende opmerkingen maken om het meten van werkdruk en het interpreteren van de onderzoeksgegevens te verbeteren:

- Allereerst wil ik aangeven dat in het gebruikte analysemodel werkdruk van allerlei kanten wordt belicht. Werkdruk zelf wordt opgesplitst in een vijftal werkdrukcomponenten, er wordt een relatie gelegd met organisatie- en taakkenmerken als mogelijke veroorzakers van werkdruk, er wordt gekeken naar regelmogelijkheden, demografische factoren en de gevolgen van werkdruk. Het analysemodel doet daarmee recht aan de complexiteit van werkdruk in iedere organisatie. Het brede gezichtsveld dat het analysemodel biedt duidelijk een meerwaarde en is aan te bevelen voor andere onderzoeken naar werkdruk;

- Het toevoegen van de werkdrukcomponent 'emotionele belasting' ten opzichte van het model van Jetten en Pat vind ik een pluspunt. Het voegt een nieuwe dimensie toe aan het begrip werkdruk, die naar mijn mening door de werkdrukcomponent mentale belasting onvoldoende wordt gedekt. Steeds vaker hebben mensen te maken met bijvoorbeeld agressie op het werk. In dit onderzoek blijkt dat emotionele belasting van invloed is op intrinsieke tevredenheid, verlooptgeneigdheid en verzuimduur;
- Ook het toevoegen van het taakkenmerk 'afwisseling in het werk' zie ik als een toegevoegde waarde en een belangrijk taakkenmerk om werkdruk te verklaren. In het meten van de samenhang tussen afwisseling in het werk en de verschillende werkdrukcomponenten in dit onderzoek, was er bijna in alle gevallen sprake van een significant verband. Dit geeft aan dat dit taakkenmerk ook in andere organisaties van invloed kan zijn op de ervaren werkdruk;
- Het analysemodel, zoals dat is gebruikt in dit onderzoek, is toepasbaar in allerlei soorten organisaties. Echter, organisaties verschillen van elkaar wat betreft de structuur, de cultuur, etc. En daarnaast heeft iedere organisatie een eigen omgeving. Bij het meten van werkdruk in overheidsorganisaties moet meer aandacht zijn voor sturing vanuit de politieke omgeving waarin het werk verricht moet worden. Juist deze politieke omgeving maakt het werk bij een overheidsorganisatie zo bijzonder. Met het meten van 'taakonduidelijkheid', 'informatievoorziening' en 'relatie met de leidinggevende' is de politieke omgeving van het werk niet volledig in beeld gebracht, terwijl dit uit de diepte-interviews duidelijk naar voren kwam;
- In dit onderzoek is de relatie met directe collega's niet meegenomen. Vaak hoor je van mensen dat juist collega's je werk kunnen maken of juist niet. Een goed contact met directe collega's kan onder andere leiden tot meer sfeer op het werk en betere samenwerking, waardoor een verlagend effect kan ontstaan op de ervaren werkdruk. Dit geldt natuurlijk ook andersom. Het meenemen van dit organisatiekenmerk vind ik aan te raden voor andere onderzoeken naar werkdruk;
- In het analysemodel is het meten van werkdruk afgebakend tot de werkdruk die ontstaat door het werk. De werkelijkheid is natuurlijk complexer. Juist een combinatie van zorgtaken en werken kan leiden tot werkdruk. Het meenemen van een aantal extra persoonlijke vragen (aantal kinderen, zorgtaak voor ouders, vrijwilligerswerk, werkzaamheden partner) kan leiden tot meer inzicht van het werk in relatie tot privé-werkzaamheden. Echter, hier kan juist ook een valkuil liggen, doordat mensen dan minder snel bereid zijn tot het verlenen van medewerking aan het onderzoek;
- Wanneer de organisatie waarvoor het onderzoek wordt verricht geïnteresseerd is in de effectmaten tevredenheid, betrokkenheid, verlooptgeneigdheid en verzuim kan het gebruikte analysemodel in beperkte mate uitspraken doen. Doordat werkdruk centraal staat, wordt alleen de samenhang tussen de werkdruk(componenten) en de gevolgen hiervan in beeld gebracht. De lage R^2 in het meten van de samenhang tussen werkdruk en effectmaten geeft aan dat er veel meer factoren van invloed zijn op de tevredenheid, betrokkenheid, verlooptgeneigdheid en verzuim. De invloed van werkdruk op de effectmaten zal dan ook in dit verband gezien moeten worden. Voor de gemeente Schiedam heb ik bijvoorbeeld aanvullend op het onderzoek de directe samenhang tussen organisatie- en taakkenmerken en de effectmaten gemeten. Hieruit bleek dat juist de factoren die niet of beperkt van invloed zijn op werkdruk (relatie met leidinggevende, werkzekerheid en taakonduidelijkheid) juist wel direct van invloed zijn op de effectmaten.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de scriptie komen tot een afronding; dit betekent dat er antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag. In § 7.2 worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek getrokken. Hiermee wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Daarna worden in § 7.3 enkele aanbevelingen geformuleerd voor de gemeente Schiedam. In de laatste paragraaf van dit onderzoek volgt een terugblik op het onderzoek. Wat heb ik geleerd en in hoeverre heb ik mijn doelstellingen kunnen realiseren?

7.2 Conclusies

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen. Aan het onderzoek ligt de volgende centrale vraagstelling ten grondslag:

In hoeverre is er sprake van werkdruk bij de gemeente Schiedam, wat zijn de oorzaken en gevolgen hiervan en op welke wijze kan deze organisatie een bijdrage leveren aan een vermindering van deze werkdruk?

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is een viertal deelvragen geformuleerd.

1. Wat houdt het begrip 'werkdruk' in?
2. In welke mate ervaren medewerkers van de gemeente Schiedam werkdruk?
3. Wat zijn de gevolgen van deze werkdruk?
4. Hoe is deze werkdruk te verklaren?

Deze deelvragen zullen hieronder beantwoord worden.

Deelvraag 1 Wat houdt het begrip 'werkdruk' in?

In hoofdstuk 2 is getracht inzicht te geven in het begrip werkdruk. De definitie van Meijman van werkdruk wordt hier herhaald. *'In de kern gaat het bij werkdruk altijd om de verhouding tussen de tijd die een taakuitvoerder nodig heeft om een arbeidsprestatie te leveren die voldoet aan bepaalde (minimum) normen, en de tijd die daarvoor beschikbaar is' (Warning, 2000: 47).* Een werknemer beschikt over diverse mogelijkheden om te reageren op werkdruk. Het geheel aan mogelijkheden waarover een werknemer beschikt om in te grijpen in de werksituatie, wordt samengevat met het begrip *regelmogelijkheden*. De aanwezigheid van regelmogelijkheden is van groot belang om werkdruk te vermijden.

Werkdruk kent uiteenlopende oorzaken en gevolgen. Daarnaast spelen, zoals zojuist beschreven, regelmogelijkheden ook een rol. Om antwoord te geven op de deelvragen 2 t/m 4 gebruik gemaakt van het analysemodel van Jetten en Pat, aangevuld met twee onderdelen, te weten afwisseling in het werk en emotionele belasting. Dit analysemodel is opgebouwd uit een aantal onderdelen: ervaren werkdruk, gevolgen, oorzaken en achtergronden, regelmogelijkheden en demografische factoren.

Het begrip *werkdruk* zelf, geoperationaliseerd in taakeisen, verantwoordelijkheid, regelproblemen en mentale belasting, hangt nauw samen met de regelmogelijkheden van de functies. Hierin is het Demand Control model van Karasek terug te vinden.

Werkdruk kan worden veroorzaakt door uiteenlopende *organisatie- en taakkenmerken*. Daarbij gaat het om: taakverandering, taakonduidelijkheid, kwaliteit van de werkorganisatie, kwaliteit van het leidinggeven, werkzekerheid en informatievoorziening. Ook organisatieveranderingsprocessen kunnen invloed hebben op de werkdruk.

Naast deze organisatie- en taakkenmerken spelen *persoonlijke eigenschappen* ook een belangrijke rol in het veroorzaken van stress en ziekte. In het model van Jetten en Pat wordt de invloed van persoonlijke eigenschappen op ervaren werkdruk onderzocht door te kijken naar de demografische factoren leeftijd, geslacht, loonschaal, opleidingsniveau en lengte van de functie vervulling. werkdruk

heeft. In het model van Jetten en Pat wordt er van uitgegaan dat negatieve *effecten* tot uitdrukking kunnen komen in tevredenheid, betrokkenheid, verloopgeneigdheid en verzuim.

Tenslotte beschrijft het model in navolging van Karasek (zie ook § 3.2.4) een aantal *risicogroepen*, werknemers met een hoge werkdruk en lage regelmogelijkheden hebben de grootste kans op negatieve effecten van werkdruk.

Deelvraag 2 In welke mate ervaren medewerkers van de gemeente Schiedam werkdruk?

In dit onderzoek is de werkdruk in de gemeente Schiedam op twee manieren gemeten. Er is enerzijds onderzocht in hoeverre de scores van werkdruk en de werkdrukcomponenten binnen de verschillende organisatieonderdelen verschillen. Daarnaast zijn de scores van de gemeente Schiedam vergeleken met een zogenaamd referentiebestand. Aan de hand van een vergelijking met de referentiebestand kan onderzocht worden op de werkdrukscores van de gemeente Schiedam significant afwijken van de scores in andere overheidsorganisaties.

De medewerkers van de gemeente Schiedam ervaren een werkdruk van 5,7. Deze hangt vooral samen met de hoge mentale belasting. Daarentegen is de verantwoordelijkheid erg laag te noemen. De emotionele belasting is significant verschillend tussen de verschillende organisatieonderdelen: de emotionele belasting in de sociale beleidssector en in de uitvoering hoger is dan in het ondersteunend beleid en in de fysieke beleidssector.

De werkdruk die de medewerkers van de gemeente Schiedam ervaren, wijkt niet significant af van het referentiebestand. De werkdruk kan hierdoor gemiddeld worden genoemd. De regelproblemen in de gemeente Schiedam scoren opvallend hoog. In vergelijking met het referentiebestand is er sprake van een significant verschil. Dit betekent dat geconcludeerd kan worden dat de regelproblemen in de gemeente Schiedam hoger dan gemiddeld zijn.

Deelvraag 3 Wat zijn de gevolgen van deze werkdruk?

Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen de gevolgen van werkdruk (effectmaten: tevredenheid, verzuim, betrokkenheid en verloopgeneigdheid) in de gemeente Schiedam en die van het referentiebestand. Alle scores op de effectmaten zijn daarmee gemiddeld te noemen. Het vergelijken van de effectmaten van werkdruk tussen de verschillende organisatieonderdelen heeft de volgende twee constatering opgeleverd:

- in vergelijking met het ondersteunend beleid en de fysieke beleidssector wijkt de extrinsieke tevredenheid in de sociale beleidssector significant af. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de extrinsieke tevredenheid in de sociale beleidssector lager is dan in andere organisatieonderdelen;
- de betrokkenheid bij de organisatie in het organisatieonderdeel uitvoering wijkt significant af van de betrokkenheid bij de organisatie in de fysieke en sociale beleidssector, en is daarmee hoger te noemen.

De significante verbanden tussen werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk voor de gehele organisatie zijn weergegeven in tabel 7.1. De scores in deze tabel zijn verkregen met behulp van regressieanalyse. Het doel van regressieanalyse is het ontdekken van lineaire verbanden tussen twee variabelen. De scores in de tabel zijn zogenaamde B-coëfficiënten. Deze coëfficiënt drukt in dit geval uit hoeveel eenheden de te verklaren factor (bijvoorbeeld verloopgeneigdheid) zal stijgen bij een toename van één eenheid van de werkdruk.

Opvallende verbanden tussen werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk zijn:

- een toename van de taakeisen leidt tot een flinke stijging van de verzuimfrequentie;
- een toename van mentale belasting leidt tot een toename van de intrinsieke tevredenheid en een grote afname van de verloopgeneigdheid;
- het stijgen van de emotionele belasting heeft grote consequenties voor de verzuimduur. Bij het toenemen van de emotionele belasting met één punt (een schaal van 0 tot 10) zal het aantal verzuimdagen per jaar toenemen met 0,575

	Intrinsieke tevredenheid	Extrins. tevredenheid	Verzuim-frequentie	Verzuim-duur	Betrokkenheid werk	Betrokkenheid org.	Verloopte neigdheden
taakeisen			0,283				
regelproblemen		-0,094			-0,091		
verantwoordelijkheid	0,143						
mentale belasting	0,307						-0,428
emotionele belasting		-0,108		0,575			0,153

Tabel 7.1 *Verbanden tussen werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk voor de gehele organisatie*

Onderzoek naar samenhang tussen werkdrukcomponenten en gevolgen van werkdruk per organisatieonderdeel levert de volgende punten op:

- een toename van de verschillende werkdrukcomponenten heeft vooral gevolgen in de fysieke en sociale beleidssector;
- een toename van de mentale belasting kan in de fysieke beleidssector zeer positief uitpakken: een stijging van de tevredenheid en de betrokkenheid en een afname van de verloopgeneigdheid;
- een toename van de regelproblemen, verantwoordelijkheid en emotionele belasting leidt in de fysieke beleidssector tot een toename van de verzuimduur;
- een toename van de taakeisen en verantwoordelijkheid leidt in de sociale beleidssector tot een toename van de verzuimfrequentie.

Regelmogelijkheden

De gevolgen van werkdruk worden naast werkdruk zelf ook beïnvloed door regelmogelijkheden. De regelmogelijkheden zijn onder te verdelen in organiserende taken en autonomie in het werk. Bij het meten van de regelmogelijkheden blijkt het organisatieonderdeel uitvoering laag te scoren. De regelmogelijkheden van de afdelingen die gericht zijn op de uitvoering zijn veruit het laagst binnen de organisatie van de gemeente Schiedam. De gemiddelde regelmogelijkheden van de uitvoering wijkt dan ook significant af van de andere organisatieonderdelen.

Op basis van het model van Karasek zijn vier risicogroepen gevormd. Het uitgangspunt van dit model is dat werkdruk alleen niet tot nadelige gevolgen leidt, maar dat deze gevolgen voortkomen uit de combinatie van hoge werkdruk en een langdurige gebrek aan mogelijkheden om de problemen die met de hoge werkdruk samenhangen op te lossen (Jetten en Pat, 1999:31). Vooral mensen met een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden hebben meer kans op belastings- en gezondheidseffecten. Deze groep wordt dan ook aangemerkt als de hoogste risicogroep.

Er is alleen sprake van een significant verschil tussen de risicogroepen op het gebied van tevredenheid. Het uitgangspunt dat het risico voor nadelige effecten het hoogste is voor de groep met een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden en het laagst is voor de groep met een lage werkdruk en veel regelmogelijkheden wordt hier bevestigd. De kenmerken van respondenten met een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden zijn:

- de respondenten zijn vooral afkomstig uit de sociale beleidssector en de uitvoering;
- 75 % van de respondenten is werkzaam in salarisschaal 5 t/m 8;
- van de respondenten heeft 63,3% aangegeven parttime te werken;
- daarnaast heeft 96 % van de respondenten geen leidinggevende functie, en;
- is 70 % van de respondenten uit risicogroep 3 vrouw.

Deelvraag 4 Hoe is deze werkdruk te verklaren?

Als laatste is er onderzocht hoe de ervaren werkdruk te verklaren is. In het onderzoek zijn verschillende organisatie- en taakkenmerken onderzocht. Dit zijn: taakonduidelijkheid, taakverandering, relatie met de leidinggevende, kwaliteit van de werkorganisatie, informatievoorziening, contactmogelijkheden, werkzekerheid en afwisseling in het werk.

Er is een significant verschil in taakonduidelijkheid tussen de verschillende organisatieonderdelen. De taakonduidelijkheid is met 4,0 het hoogst in het ondersteunend beleid en met 1,9 het laagst in de uitvoering. Ook is er een significant verschil in informatievoorziening tussen de verschillende organisatieonderdelen. De informatievoorziening is het hoogst in de uitvoering met een score van 7,2 en het laagst in het ondersteunende beleid. De score blijft hier steken op 5,6.

Met een gemiddelde van 7,7 voor contactmogelijkheden scoort de gemeente Schiedam 0,9 punten lager dan de overheidsorganisaties uit het referentiebestand. Dit is een significant verschil, waardoor geconcludeerd kan worden dat de contactmogelijkheden in de gemeente Schiedam lager zijn dan gemiddeld.

De significante verbanden tussen organisatie- en taakkenmerken en werkdruk(componenten) zijn voor de gehele organisatie weergegeven in tabel 7.2. Opvallende verbanden tussen organisatie- en taakkenmerken en de werkdrukcomponenten zijn:

- de kwaliteit van de werkorganisatie heeft grote invloed op de ervaren werkdruk en de taakeisen, regelproblemen, mentale en emotionele belasting. Een verbetering van de kwaliteit van de werkorganisatie kan leiden tot een flinke afname van de werkdruk;
- een verandering van taken leidt tot een toename van de werkdruk en de werkdrukcomponenten taakeisen, mentale en emotionele belasting. Dit hangt veelal samen met organisatieveranderingen;
- een verbetering van de informatievoorziening kan leiden tot een afname van de ervaren regelproblemen en verantwoordelijkheid;
- meer afwisseling in het werk leidt tot een toename van de werkdruk en een toename van alle werkdrukcomponenten, behalve taakeisen.

Oorzaken van werkdruk	werkdruk	taakeisen	regelproblemen	verantwoordelijkheid	mentale belasting	emotionele belasting
Taakonduidelijkheid				-0,177		-0,135
Taakverandering	0,152	0,181			0,134	0,215
Relatie met de leidinggevende						
Kwaliteit van de werkorganisatie	-0,301	-0,373	-0,316		-0,176	-0,179
Informatievoorziening			-0,244	-0,250		
Contactmogelijkheden						
Werkzekerheid	0,116					
Afwisseling in werk	0,180		0,184	0,331	0,351	0,157

Tabel 7.2 Verbanden tussen organisatie- en taakkenmerken en werkdrukcomponenten

Over de invloed van reorganisaties op de ervaren werkdruk en werkdrukcomponenten kan in beperkte mate uitspraak worden gedaan:

- de ervaren werkdruk van respondenten die hebben aangegeven betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie is significant hoger dan van respondenten die de afgelopen twee jaar geen reorganisatie hebben meegemaakt;
- de ervaren taakeisen, regelproblemen en verantwoordelijkheid van de respondenten die hebben gegeven de afgelopen twee jaar betrokken te zijn geweest bij een reorganisatie ligt significant hoger dan van respondenten die de afgelopen twee jaar geen reorganisatie hebben meegemaakt.

Over de samenhang tussen organisatie- en taakkenmerken en de werkdrukcomponenten per organisatieonderdeel kan het volgende geconcludeerd worden:

- in de organisatieonderdelen sociale beleidssector en uitvoering kan een verbetering van de kwaliteit van de werkorganisatie en de informatievoorziening leiden tot een afname van de werkdruk en enkele werkdrukcomponenten;
- taakverandering leidt vooral tot een toename van werkdruk en werkdrukcomponenten in de sociale beleidssector. Een verklaring hiervoor kan zijn de recente reorganisatie;
- in de fysieke beleidssector hebben taakverandering en afwisseling in het werk alleen effect op de emotionele belasting.

Demografische factoren

Tenslotte zijn demografische factoren van invloed op de ervaren werkdruk en werkdrukcomponenten:

- de werkdruk blijft stijgen met het stijgen van de loonschaal. Dit geldt zowel voor de algemene werkdruk als voor regelproblemen, verantwoordelijkheid en mentale belasting;
- leidinggevend ervaren een hogere werkdruk, meer regelproblemen, een hogere verantwoordelijkheid en mentale belasting;
- het onderscheid naar aard van de functie blijkt een significante invloed te hebben op de werkdruk, en daarbinnen op de verantwoordelijkheid, mentale belasting en emotionele belasting. Medewerkers in het management en P&O-ondersteunend beleid blijken de hoogste werkdruk te ervaren. De ervaren werkdruk is het laagste in het ondersteunend beleid (niet financieel en administratief). Verder is de hoge mentale en emotionele belasting in het functietype P&O-ondersteunend beleid opvallend te noemen;
- vrouwen ervaren gemiddeld een hogere emotionele belasting dan mannen;
- des te hoger de opleiding, des te groter de regelproblemen;
- fulltime werknemers ervaren een hogere verantwoordelijkheid dan parttimers.

7.3 Aanbevelingen

Met de afronding van dit onderzoek heeft de gemeente Schiedam voldaan aan de meetplicht van het arbeidsrisico werkdruk uit het Arboconvenant Gemeenten. Nu de cijfers bekend zijn, moet een volgende stap genomen worden, namelijk het formuleren van acties met betrekking tot werkdruk: de actieplicht.

Voor het verder uitwerken van de uitkomsten van dit onderzoek wil ik aanbevelen om op basis van de uitkomsten van het onderzoek acties te formuleren per organisatieonderdeel en acties voor de gehele organisatie. Dat onderscheid is belangrijk. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat de oorzaken en gevolgen van werkdruk per organisatieonderdeel verschillen. Daarnaast zijn er ook een aantal oorzaken en gevolgen die voor de gehele organisatie gelden of die gemakkelijker voor de gehele organisatie zijn op te pakken. Een voorbeeld hiervan is het opstarten van een verbeteringstraject van de kwaliteit van de werkorganisatie. Daarnaast is het ook belangrijk om bij het formuleren van acties onderscheid te maken in bijvoorbeeld verschillende functies.

Bij het uitwerken van het actieplan is het interessant om de uitkomsten van het onderzoek te vergelijken met de werkdruk in andere gemeenten en de actiepunten die zij daaraan hebben verbonden. Doordat het Arboconvenant Gemeenten voor alle gemeenten geldt, is hier zeker aandacht voor bij andere gemeenten. Bij overeenkomsten in werkdruk kunnen actiepunten worden uitgewisseld of misschien zelfs gezamenlijk worden ontwikkeld in een werkgroep.

Het is aan te bevelen om na een bepaalde periode, bijvoorbeeld 2 jaar, nogmaals een meting naar werkdruk te verrichten. Op deze manier blijft er een actueel beeld bestaan over de ervaren werkdruk. Daarnaast kan er dan inzicht ontstaan in de effecten die acties op basis van deze meting hebben gehad op de ervaren werkdruk in de toekomst. Op deze manier kun je als organisatie goed in blijven spelen op ontwikkelingen op het gebied van werkdruk in de eigen organisatie.

Bij het formuleren van maatregelen tegen werkdruk is het aan te bevelen om medewerkers te betrekken. Met betrekken wordt hier niet alleen informeren bedoeld, maar ook actief mee laten participeren in het formuleren van actiepunten. Bij het uitvoeren van dit onderzoek ben ik er achter gekomen dat werkdruk op verschillende manieren, afhankelijk van de functie en het organisatieonderdeel, wordt ervaren. Daarnaast zijn de belangen van mensen over werkdruk ook verschillend. Een medewerker wil vooral plezier hebben in zijn werk, terwijl een manager het belangrijk vindt dat het verzuim in zijn afdeling daalt. Daarnaast is werkdruk een zeer gevoelig onderwerp in de organisatie van de gemeente Schiedam. Door open over dit onderwerp van gedachten te wisselen, kunnen verkeerde beelden van medewerkers worden weggenomen.

Tenslotte is het belangrijk om bij het uitwerken van het actieplan niet alleen maatregelen te formuleren gericht op de gevolgen van werkdruk, maar ook juist op de oorzaken van werkdruk. Deze maatregelen zullen namelijk op de langere termijn meer opleveren, doordat zij daadwerkelijk de werkdruk kunnen verlagen. Dit geldt niet voor de maatregelen die gericht zijn op de effecten van werkdruk.

7.4 Terugblik

Nu deze scriptie is afgerond wil ik nog kort terugblikken op het gehele traject. Bij aanvang van het afstudeertraject heb ik een viertal doelstellingen geformuleerd. Op deze plaats wil ik mijn leerervaringen aan de orde stellen. Daarbij zal ik ook aangeven in hoeverre ik naar mijn mening aan de gestelde doelstellingen heb voldaan. De doelstellingen op een rij:

- inzicht krijgen in de hoogte van de ervaren werkdruk;
- inzicht krijgen in de oorzaken en gevolgen van de ervaren werkdruk;
- ervaring opdoen met kwantitatieve onderzoeksmethoden;
- en niet onbelangrijk: afstuderen.

Het uitvoeren van dit onderzoek heb ik in meerdere opzichten als zeer leerzaam ervaren. Ik heb inzicht gekregen in wat werkdruk is, hoe je een onderzoek moet uitzetten, het verwerken van gegevens, etc. Wat dat betreft vind ik zeker dat ik door het uitvoeren van dit onderzoek heb voldaan aan de eerste twee doelstellingen. Werkdruk is een zeer ingewikkelde kwestie, met veel oorzaken en gevolgen. Ik had niet gedacht dat het een zoveel omvattend onderwerp zou zijn. Door het schrijven van het theoretische kader heb ik langzaam meer inzicht gekregen in werkdruk. Daarbij heb ik ervaren dat het werken met een analysemodel heel belangrijk is om grip te krijgen op de complexe werkelijkheid. Het is de basis van je onderzoek. Vooral door het werken met een analysemodel heb ik goed inzicht kunnen krijgen in de werkdruk binnen de gemeente Schiedam en de oorzaken en gevolgen ervan.

Bij het kiezen van een onderwerp voor mijn scriptie had ik al snel besloten dat ik een kwantitatief onderzoek wilde uitvoeren. Tijdens mijn scriptie voor de opleiding Bestuurskunde was het onderzoek kwalitatief van aard. Nu wilde ik iets anders, iets waar ik wat van kon opsteken. Vooraf had ik niet gedacht dat er zoveel komt kijken bij kwantitatief onderzoek. Allereerst het maken van een goede vragenlijst, de verwerking van de gegevens en het uitvoeren van allerlei toetsen (betrouwbaarheidstoets, factoranalyse, assumpties voor regressieanalyse) voordat daadwerkelijk begonnen kan worden met het analyseren van de gegevens. In het begin vond ik het heel erg ingewikkeld, maar toen ik op gang kwam, kreeg ik erg veel plezier in het onderzoek. Je kunt als je wilt eindeloos op zoek blijven gaan naar allerlei verbanden, maar op den duur moet je een grens trekken. Het uitvoeren van dit kwantitatieve onderzoek heeft mij veel kennis opgeleverd over methoden van onderzoek. Toch vond ik de toegevoegde diepte-interviews van belang om inzicht te krijgen in de organisatie van de gemeente Schiedam. Ik vind dat alleen het uitvoeren van kwantitatief onderzoek zorgt voor een afstand met de organisatie. Enige afstand is goed, maar je moet wel weten wat er speelt en over je onderzoeksresultaten van gedachten kunnen wisselen. Een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek wil ik dan ook iedereen van harte aanbevelen.

Wat me tijdens het onderzoek erg is opgevallen, is de gevoeligheid van het onderwerp werkdruk. Doordat er in de gemeente Schiedam bezuinigd moet worden, ook op personeel, zijn veel mensen

huiverig geweest voor dit onderzoek. Veel medewerkers hebben het onderzoek gekoppeld aan de bezuinigingen. Mensen zijn dan angstig om wat los te laten over hun werk. En dat is natuurlijk jammer, doordat dit leidt tot een lage(re) respons op het onderzoek. Tijdens het onderzoek heb ik van medewerkers diverse reacties gekregen via mijn e-mail waarin zij vragen stelden over de vertrouwelijkheid van het onderzoek.

De vierde doelstelling, het afstuderen, zal binnenkort gaan plaatsvinden. De gedachte alleen al is heerlijk. En dan denk ik niet alleen aan de rust en vrije tijd, maar vooral aan het feit dat een scriptie de kroon op je studie moet zijn. Dat vind ik heel belangrijk. Ik heb een heel goed gevoel overgehouden aan dit onderzoekstraject en sluit dit met veel tevredenheid af. Het is geweldig om op deze manier terug te kunnen kijken naar een jaar lang werk. Juist dat gevoel maakt het afstuderen zo leuk!

Bronnen

- Balster, C. e.a. (2003), *Aanzet STECR Werkwijzer – Reductie van werkstress voor de werknemer in de Gezondheidszorg en het Onderwijs*, STECR, Hoofddorp
- Beer, P. de (2002), *Druk, druk...geluk?*, Sociaal Cultureel Planbureau (SCP): www.scp.nl
- Boonstra, J.J., H.O. Steensma en M.I. Demenint (1998), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties – Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, Elsevier / De Tijdstroom, Maarssen
- Braster, J. (1999), *Data-analyse voor beginners*, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Christis, J. (1998), *Arbeid, organisatie en stress – een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*, Het Spinhuis, Amsterdam
- Deal, T.E. en A.A. Kenedy (1982), *Corporate Cultures – the rites and rituals of corporate life*, Addison Wesley, Reading
- French, J.R.P., R.D. Caplan en R. van Harrison (1982), *The mechanism of job stress and strain*, Wiley, New York
- Gemeente Schiedam (2002a), *Schiedam versterkt – van ambitie naar actie, Collegewerkprogramma 2002-2006*, Schiedam
- Gemeente Schiedam (2002b), *Kans voor kwaliteit – een strategische visie op Schiedam*, Schiedam
- Gemeente Schiedam (2003a), *Schiedam in de lift naar een Regie-organisatie*, Schiedam
- Gemeente Schiedam (2003b), *Sociaal Jaarverslag 2002*, Schiedam
- Gemeente Schiedam (2003c), *Collegejaarverslag 2002*, Schiedam
- Gemeente Schiedam (2003d), *Omschrijving van de afdelingen van de Gemeente Schiedam*, Schiedam
- Hacker, W. (1989), *Völlständige vs. Unvöllständige Arbeitstätigkeiten*, in: S. Greif, H. Holling en N. Nicholson, *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*, München, Psychologie Verlags Union
- Hacker, W., A. Iwanowa en P. Richter, 1983, *Tätigkeitsbewertungssystem*, Berlin
- Hakvoort, J.L.M. (1998), *Handleiding voor het schrijven van een scriptie*, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Heus, P., R. van der Leeden en A. Gazendam (2002), *Toegepaste data-analyse – Technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*, Elsevier, Den Haag
- Jetten, B. en M. Pat (1999), *Werkdruk en welzijn in het werk*, Van Gorcum, Assen
- Jetten, B (1998), *Sheets college Arbeid en Organisatie I*, Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Karasek, R.J. (1989), *Control in the workplace and its health-related aspects*, in: Sauter, S en C. Cooper, *Job control and the workers Health*, Wiley, Chicester
- Kluwer (2003), *CD ROM Praktijkgids Arbeidsrecht*, Kluwer, Den Haag

- Knegt, R. (1994), *Arbeidsparticipatie onder druk*, SDU Juridische & Fiscale Uitgeverij, Den Haag
- Maagdenberg, V.J.W. van den, 2002, *Ziek met voorbedachten rade?*, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Koster, J.T.A. (1994), *Inleiding multivariate analyse*, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2004), *Arbobalans 2003*, Den Haag
- Morgan, G. (1996), *Images of Organization*, Sage Publications, Thousand Oaks - California
- Otten, F. en I. Houtman (2001), *Werkdruk stabiliseert*, TNO-Arbeid, Hoofddorp: www.cbs.nl
- Pat, M. (2002), *De Vorming van Stressgevoelens in Organisaties – Een onderzoek naar de invloed van organisaties op het proces van stressvorming*, Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Ruyssveldt, J. van, M. de Witte en J. von Grumbkow (1998), *Organiseren van mens en arbeid – Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*, Open Universiteit, Heerlen
- Stichting van de Arbeid (2000), *Druk werk: ?! Omgaan met werkdruk en stress*, Albani Drukkers, Den Haag
- Veldhoven, M.J.P.M. van (1996), *Arbeidsbelasting en werkstress*, Swets & Zeitlinger Publishers, Lisse
- Verschuren, P.J.M. (1986), *De probleemstelling voor een onderzoek*, Het Spectrum, Utrecht
- Vocht, A. de (2002), *Basishandboek SPSS 11 voor Windows*, Bijleveld Press, Utrecht
- Warning, J. (2000), *Werkdruk nieuw vakbondsthema – Voorbeelden van vakbondsinitiatieven in de dienstensector*, Uitgeverij Kerckebosch, Zeist
- Winnubst, J.A.M. e.a. (2000), *Arbeid, levensloop en gezondheid*, Elsevier, Maarssen

Bijlage 1 Gemeente Schiedam in afdelingen

Ondersteund beleid

- Bestuurs- en Managementondersteuning
Deze afdeling ondersteunt en adviseert het College en management op het gebied van juridische zaken, veiligheid, communicatie, externe betrekkingen, onderzoek en informatiebeleid. Verder zijn de secretariaten van het College en het directieteam bij BMO ondergebracht.
- Facilitaire Zaken
De Afdeling Facilitaire zaken levert ondersteunende processen op het gebied van services, informatietechnologie, gebouwenbeheer en documentaire informatievoorziening.
- Financiën
Deze afdeling is belast met het bewaken van en zorgdragen voor een efficiënte inzet van de financiële middelen om voor de gemeente effectieve producten mogelijk te maken. Daarnaast is het vormgeven en uitvoeren van het gemeentelijk financieel beleid en het beheren en bewaken van de financieel administratieve organisatie een belangrijke taak.
- Personeel en Organisatie
De afdeling Personeel en Organisatie heeft als belangrijke doelstelling om het bestuur en het hoger management te adviseren over het strategisch beleid op P&O-gebied. Dit gaat o.a. over gemeentelijke arbeidsvoorwaarden, organisatieontwikkeling en human resource management.

Fysieke beleidssector

- Bouw- en Woningtoezicht
Deze afdeling houdt zich bezig met bouw- en sloopbeschikkingen, handhaving, welstand en monumentencommissie, woningtoezicht en onderzoek en particuliere woningverbetering.
- Grond en Economische Ontwikkeling
De afdeling GEO kent een tweetal doelen: (1) de bevordering van de ontwikkeling van Schiedam op het gebied van economie en werkgelegenheid, en (2) de productie en uitgifte van bouwrijpe gronden ten behoeve van de ruimtelijke economische ontwikkeling van Schiedam.
- Vastgoed
De taken van de afdeling Vastgoed zijn het beheren van het gemeentelijk vastgoed (havens, gronden, panden en het erfpacht contractenbestand) en het leveren van vastgoedinformatie (o.a. informatie over kabels en leidingen, telecomvergunningen, relatiebeheer).
- Milieu
De taak van de afdeling Milieu is het formuleren en uitvoeren van het gemeentelijk milieubeleid en het leveren van een verantwoorde afvalstoffeninzameling en –verwijdering. Daarnaast is er aandacht voor de zorg voor de scheiding, een verantwoorde inzameling, verwerking en opslag en verwijdering van huishoudelijke afvalstoffen.
- Ruimtelijke Ordening, Verkeer en Vervoer
Deze afdeling kent twee taken: (1) het opstellen en/of bijstellen van bestemmingsplannen en de bewaking van de stedenbouwkundige kwaliteit van de bebouwing in samenhang met de openbare ruimte, en (2) het zorgen voor een soepele, veilige en optimale afwikkeling van het verkeer.
- Wonen
Deze afdeling ontwikkelt in overleg met diverse partijen beleid om te komen tot een evenwichtige en een kwalitatieve woningvoorraad. Daarnaast is de afdeling belast met het ingrijpen in de bestaande woningvoorraad.
- Wijkzaken
De afdeling Wijkzaken heeft tot taak, samen met alle andere afdelingen van de gemeente, het tot stand brengen van interactieve beleidsontwikkeling met bewoners, instellingen, ondernemers en maatschappelijke organisaties van Schiedam. Dit alles in het kader van de ontwikkeling van wijken.

Sociale beleidssector

- **Werk**
Bij de afdeling Werk werken klantmanagers die vooral deskundig zijn op het gebied van werk, scholing en inburgering. Cliënten van de afdeling Inkomen die mogelijkheden hebben om vanuit de uitkering door te stromen naar werk of personen die een inburgeringstraject volgen, worden ingedeeld bij deze afdeling. Klantmanagers zetten samen met een cliënt een scholings-, werkervarings- of inburgeringstraject uit.
- **Cultuurbeleid**
Deze afdeling wil mogelijkheden bieden aan de bevolking om actief en passief deel te nemen aan een zo breed mogelijk scala van disciplines aan kunst.
- **Educatie**
De taken en doelstellingen op educatief gebied betreffen: (1) het formuleren van lokaal onderwijsbeleid en het voorbereiden en uitvoeren van activiteiten in dat kader, en (2) het verzorgen van de schoolbestuurlijke ondersteuning van het openbaar onderwijs.
- **Inkomen**
Wanneer mensen niet hun levensonderhoud kunnen voorzien omdat er geen of onvoldoende inkomsten zijn en zij geen uitkering krijgen bij een andere instantie, ligt er een rol weggelegd voor de afdeling Inkomen. Hier werken inkomensconsulenten, deskundigen op het gebied van de bijstandsuitkering. Cliënten met een uitkering krijgen te maken met een vaste inkomensconsulent.
- **Welzijn**
De afdeling welzijn heeft als taken: a) het ontwikkelen en uitvoeren van beleid op het terrein van zorg en welzijn, en b) het bevorderen van een heldere subsidieverstrekking op diverse terreinen.

Uitvoering

- **Berckenrode Groep Schiedam**
De BGS maakt werk met en voor Schiedammers die nog) niet in staat op eigen kracht aan een baan te komen en helpt Schiedammers zich te ontwikkelen, zodat zij na enige tijd aan de slag kunnen op de reguliere arbeidsmarkt.
- **Dienst Sport en Recreatie**
Het doel van de afdeling Sport en Recreatie is:
 - het bevorderen van actieve en passieve sport en recreatie, onder andere door het ontwikkelen van beleid;
 - het beheren en exploiteren van alle gemeentelijke sportaccomodaties, zoals zwembaden, sporthallen en sportvelden.
- **Archief**
Het is de taak van het Gemeentearchief om gemeentedossiers in goede, geordende en toegankelijke staat te bewaren en beschikbaar te stellen aan burgers.
- **Gemeentelijke Openbare Bibliotheek**
De bibliotheek levert een actueel en evenwichtig aanbod van media en informatie aan de bevolking. Daarnaast wordt ondersteuning geboden aan het onderwijs.
- **Stedelijk Museum Schiedam**
Het Stedelijk Museum is een museum voor moderne Nederlandse kunst, waar een aantal collecties wordt beheerd, waaronder de Cobra-collectie. Het museum organiseert circa negen tentoonstellingen en projecten per jaar, waaronder een aantal educatieve projecten voor kleuters en leerlingen van het basis- en voortgezet onderwijs.
- **Stadswinkel**
De Stadswinkel is voor de diverse afdelingen een plaats waar burgers en ondernemers 'boodschappen' doen. Binnen de Stadswinkel zijn een aantal clusters van taken, te weten publiekszaken, bouwen en wonen en het zorgloket. Burgers en ondernemers kunnen hier terecht voor vele producten, zoals paspoorten, parkeervergunningen, etc., maar ook voor informatie over bouwprojecten, ondernemersloket en informatie over zorginstellingen.

Bijlage 2 Cultuurmanifest

Kenmerken van houding en gedrag

1. *Vooraf heb ik duidelijkheid (afgestemd en vastgesteld) over doelen en resultaten*
 - Ik vraag om duidelijkheid en geef duidelijkheid aan de ander.
 - Ik werk planmatig en geef duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

2. *De kaders waarbinnen ik moet werken zijn duidelijk en geaccepteerd*
 - De leiding geeft duidelijk kaders aan.
 - Ik vraag om kaders en houd me aan de afspraken.

3. *Binnen de heldere kaders heb ik ruimte voor eigen invulling en initiatief*
 - De leiding bepaalt hoeveel ruimte wordt gegeven, met aandacht voor diversiteit, eigenheid en creativiteit.
 - Ik neem zelf verantwoordelijkheid voor het invullen van de ruimte die ik krijg.

4. *Ik ben samenwerkingsgericht, zowel intern als extern*
 - Ik zoek naar partners en synergie, waarbij ik de doelstellingen en zakelijkheid bewaak.

5. *Ik sta open voor kritiek en er kritisch naar wat ik doe en hoe ik het doe*
 - Ik geef en vraag feedback aan collega's en leiding, met respect als uitgangspunt.
 - Ik stel me flexibel op en ben veranderingsbereid.
 - Ik ben integer.

6. *Ik stel me op als onderdeel van de totale organisatie*
 - Ik ben ambassadeur van de stad en de organisatie.
 - Ik denk mee met anderen en neem zelf initiatief in samenwerking.
 - Ik werk mee aan de permanente ontwikkeling van de organisatie.

7. *Ik ben betrokken bij en investeer in een collegiale sfeer*
 - Ik uit mijn waardering, geef complimenten en maak irritaties bespreekbaar.
 - Ik sta open voor de inbreng van anderen.

Bijlage 3 Verplichtingen en doelstelling Arboconvenant

VERPLICHTINGEN VAN DE ORGANISATIES

Artikel 2

1. Partijen stellen zich ten doel door invoering op brede schaal van preventieve maatregelen de populatie met klachten met betrekking tot hoge werkdruk, agressie en geweld, RSI en fysieke belasting te reduceren.
2. Om deze doelstelling te realiseren verplichten partijen zich tot uitvoering van het Projectplan, dat als bijlage onderdeel van dit convenant is.

DOELSTELLINGEN

Kwantitatieve doelstellingen en specifieke maatregelen

Artikel 3

1. Met de maatregelen die op basis van dit convenant door gemeenten worden getroffen, streven partijen na dat het ziekteverzuim in de sector gemeenten aan het eind van de convenantsperiode minimaal 1%-punt lager zal zijn dan in het kalenderjaar 2000 (op basis van de monitor "Personeel in perspectief") het geval was.
2. Partijen bevorderen dat alle werkgevers in de sector gemeenten conform art. 5, lid 1, van de Arbeidsomstandighedenwet 1998 de arbeidsrisico's werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en RSI in de risico-inventarisatie beschrijven (meetplicht).
3. Ter facilitering van het overleg over planvorming op gemeentelijk niveau en voor monitoring op sectorniveau zullen uiterlijk 1 december 2001 referentie-cijfers voor de arbeidsrisico's werkdruk, agressie en geweld en RSI beschikbaar zijn. Om deze actueel te houden zijn werkgevers verplicht de gegevens van de nog op te stellen basismodule periodiek te meten en aan te leveren aan het nog vast te stellen verzamelpunt.
4. Partijen bevorderen dat alle werkgevers in de sector gemeenten zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk op 1 september 2002 beschikken over een plan van aanpak gekoppeld aan de RI&E gericht op werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en RSI. In dit plan van aanpak worden meetbare doelstellingen m.b.t. de reductie van blootstelling en/of de toepassing van preventieve maatregelen geformuleerd (actieplicht).
5. In dit plan van aanpak worden niet die onderdelen van het gemeentelijk apparaat beschreven waarop in het kader van andere arboconvenanten, danwel andere overleggen afspraken zijn gemaakt m.b.t. de in dit convenant genoemde arbeidsrisico's. In dit kader worden gemeenten geacht reeds te hebben voldaan aan de meet- en actieverplichting
 - a) ten aanzien van huisvuilinzameling: indien implementatie heeft plaatsgevonden van de voor fysieke belasting geldende (P-90) normen;
 - b) ten aanzien van de brandweer: indien de risico-inventarisatie en -evaluatie is opgesteld conform de ISAB-2-methode en implementatie heeft plaatsgevonden van de door de Werkgroep Arbonormering Brandweer voor de brandweer vastgestelde protocollen.
6. Op dit plan van aanpak en de daarop noodzakelijke wijzigingen heeft de OR instemmingsrecht. Elke gemeente spreekt met de vakbonden in het Georganiseerd Overleg af hoe de afspraken uit het convenant in de gemeente vorm gegeven wordt.
7. Partijen bevorderen het tot stand komen en toepassen van minimumeisen aan de contracten voor dienstverlening door arbodiensten (wat moeten gemeenten in elk geval inkopen).
8. Partijen beogen een versterking van het opdrachtgeverschap richting arbodiensten; daartoe zal o.a. een instrument ontwikkeld worden om de dienstverlening door- en prestaties van arbodiensten beter te kunnen beoordelen.

Bijlage 4 Referentiebestand

Organisaties uit het referentiebestand zijn:

- KPN
- Targor
- Universiteitsbibliotheek Delft
- Maars
- LVO
- DuPont
- Colo
- Dijkzigt Ziekenhuis
- De Grote Rivieren (gezondheidszorg)
- Atofina
- Cementbouw

Voor dit onderzoek is een vergelijking gemaakt met de overheidsorganisaties uit het referentiebestand. Dit zijn de Universiteitsbibliotheek Delft, het Dijkzigt Ziekenhuis en De Grote Rivieren.

Bijlage 5 Gevolgen per organisatieonderdeel

Ondersteunend beleid

Werkdruk-componenten	Intrins. tevredenheid	Extrins. tevredenheid	Betrokkenheid werk	Betrokkenheid organis.	Verloopgeneigdheid	Aantal keer verzuim	Aantal dagen verzuim
Taakeisen							
Regelproblemen		- 0,106					
Verantwoordelijkheid							
Mentale belasting							
Emotionele belasting							
R ²		0,265					

Fysieke beleidssector

Werkdruk-componenten	Intrins. tevredenheid	Extrins. Ttevredenheid	Betrokkenheid werk	Betrokkenheid organis.	Verloopgeneigdheid	Aantal keer verzuim	Aantal dagen verzuim
Taakeisen							
Regelproblemen							2,953
Verantwoordelijkheid	0,235						2,440
Mentale belasting	0,639	0,518		0,735	- 0,990		
Emotionele belasting							
R ²	0,414	0,511		0,458	0,514		0,311

Sociale beleidssector

Werkdruk-componenten	Intrins. tevredenheid	Extrins. tevredenheid	Betrokkenheid werk	Betrokkenheid organis.	Verloopgeneigdheid	Aantal keer verzuim	Aantal dagen verzuim
Taakeisen							
Regelproblemen							
Verantwoordelijkheid	0,220						
Mentale belasting	0,366				- 0,562		
Emotionele belasting					0,177		
R ²	0,223				0,252		

Uitvoering

Werkdruk-componenten	Intrins. tevredenheid	Extrins. tevredenheid	Betrokkenheid werk	Betrokkenheid organis.	Verloopgeneigdheid	Aantal keer verzuim	Aantal dagen verzuim
Taakeisen							
Regelproblemen							
Verantwoordelijkheid				0,185			
Mentale belasting							
Emotionele belasting		- 0,172					
R ²		0,235		0,211			

Bijlage 6 Risicogroepen onderzocht

Risicogroepen per organisatieonderdeel

		afdcatschiedam				Totaal
		Onderst. beleid	Fysiek beleid	Sociaal beleid	Uitvoering	
risicogroepen	lage wd, veel rm	24	19	31	18	92
	lage wd, weinig rm	8	5	13	14	40
	hoge wd, weinig rm	10	3	17	20	50
	hoge wd, veel rm	36	12	20	21	89
Totaal		78	39	81	73	271

Risicogroepen naar loonschaal

		loonschaal				Totaal
		0 t/m 4	5 t/m 8	9 t/m 12	≥13	
risicogroepen	lage wd, veel rm	6	32	43	5	86
	lage wd, weinig rm	7	22	6	0	35
	hoge wd, weinig rm	5	36	7	0	48
	hoge wd, veel rm	2	26	47	12	87
Totaal		20	116	103	17	256

Risicogroepen naar leeftijd

		leeftijd					Totaal
		≤ 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	≥ 55	
risicogroepen	lage wd, veel rm	2	17	34	26	13	92
	lage wd, weinig rm	0	10	6	15	9	40
	hoge wd, weinig rm	2	7	14	20	7	50
	hoge wd, veel rm	1	17	23	39	9	89
Totaal		5	51	77	100	38	271

Risicogroepen naar parttime en fulltime

		Parttime-fulltime		Totaal
		full-time	part-time	
risicogroepen	lage wd, veel rm	61	30	91
	lage wd, weinig rm	23	17	40
	hoge wd, weinig rm	18	31	49
	hoge wd, veel rm	61	27	88
Totaal		163	105	268

Risicogroepen naar leidinggeven

		Leidinggevend		Totaal
		ja	nee	
risicogroepen	lage wd, veel rm	15	76	91
	lage wd, weinig rm	4	35	39
	hoge wd, weinig rm	2	48	50
	hoge wd, veel rm	37	48	85
Totaal		58	207	265

Risicogroepen naar geslacht

		Geslacht		Totaal
		man	vrouw	
risicogroepen	lage wd, veel rm	50	42	92
	lage wd, weinig rm	17	23	40
	hoge wd, weinig rm	15	35	50
	hoge wd, veel rm	40	48	88
Totaal		122	148	270

Bijlage 7 Oorzaken per organisatieonderdeel

Ondersteunend beleid

Organisatie- en taakkenmerken	Werkdruk	Taakeisen	Regelproblemen	Verantwoordelijkheid	Mentale belasting	Emotionele belasting
Taakonduidelijkheid						-0,276
Taakverandering						
Relatie leidinggevende		-0,296				
Kwaliteit werkorganisatie	-0,282	-0,491	-0,299			
Informatievoorziening						-0,333
Contactmogelijkheden						
Werkzekerheid						
Afwisseling in het werk	0,251				0,485	
R ²	0,445	0,345	0,455		0,466	0,340

Fysieke beleidssector

Organisatie- en taakkenmerken	Werkdruk	Taakeisen	Regelproblemen	Verantwoordelijkheid	Mentale belasting	Emotionele belasting
Taakonduidelijkheid						
Taakverandering						0,601
Relatie leidinggevende						
Kwaliteit werkorganisatie						
Informatievoorziening						
Contactmogelijkheden						
Werkzekerheid						
Afwisseling in het werk					1,297	0,927
R ²					0,620	0,523

Sociale beleidssector

Organisatie- en taakkenmerken	Werkdruk	Taakeisen	Regelproblemen	Verantwoordelijkheid	Mentale belasting	Emotionele belasting
Taakonduidelijkheid						
Taakverandering	0,280	0,431			0,192	0,336
Relatie leidinggevende						
Kwaliteit werkorganisatie						
Informatievoorziening						
Contactmogelijkheden						
Werkzekerheid						
Afwisseling in het werk					0,243	
R ²	0,490	0,432			0,382	0,340

Uitvoering

Organisatie- en taakkenmerken	Werkdruk	Taakeisen	Regelproblemen	Verantwoordelijkheid	Mentale belasting	Emotionele belasting
Taakonduidelijkheid						
Taakverandering						
Relatie leidinggevende						
Kwaliteit werkorganisatie	-0,489	-0,569	-0,321	-0,433		
Informatievoorziening	-0,346	-0,386	-0,375	-0,543		
Contactmogelijkheden			0,331			
Werkzekerheid						
Afwisseling in het werk				0,515	0,362	
R ²	0,442	0,388	0,336	0,397	0,232	

Bijlage 8 Rechten van de Ondernemingsraad

Instemmingsrecht

De ondernemingsraad en de personeelsvertegenwoordiging hebben instemmingsrecht met betrekking tot regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden of het ziekteverzuim.

Adviesrecht

In de Wet op de ondernemingsraden is geregeld dat een werkgever advies bij de ondernemingsraad moet inwinnen bij belangrijke besluiten over een aantal in de wet geregelde onderwerpen. Bij een adviesaanvraag geldt dat de werkgever moet aangeven wat de beweegredenen zijn voor het voorgenomen besluit en wat de gevolgen zijn voor de in de onderneming werkzame personen. Dus ook wat de gevolgen zijn voor de veiligheid, de gezondheid en het welzijn. Hier komt dan het adviesrecht van de OR over de arbeidsomstandigheden in beeld.

Initiatiefrecht

De ondernemingsraad heeft het recht om voorstellen te doen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. De werkgever is niet verplicht om het voorstel van de ondernemingsraad over te nemen, maar is wel verplicht om het voorstel ten minste een keer in de overlegvergadering met de OR te bespreken.

Informatierecht

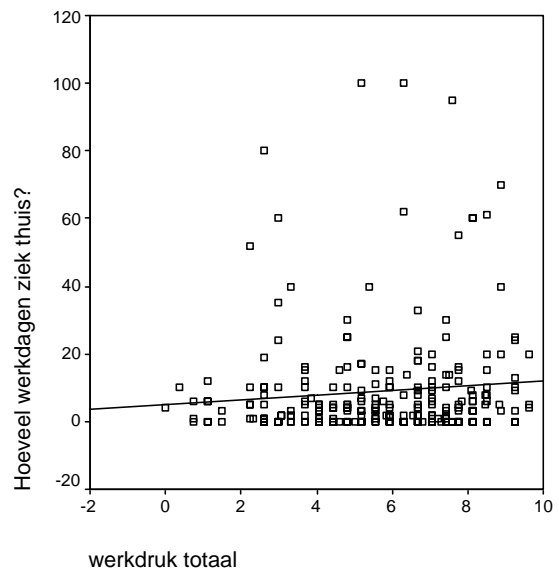
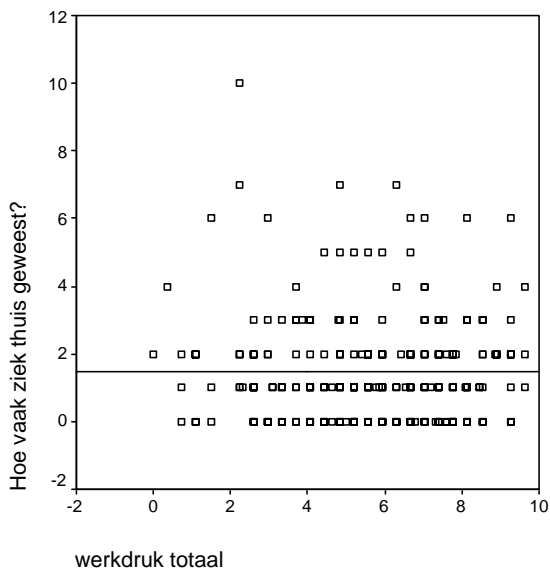
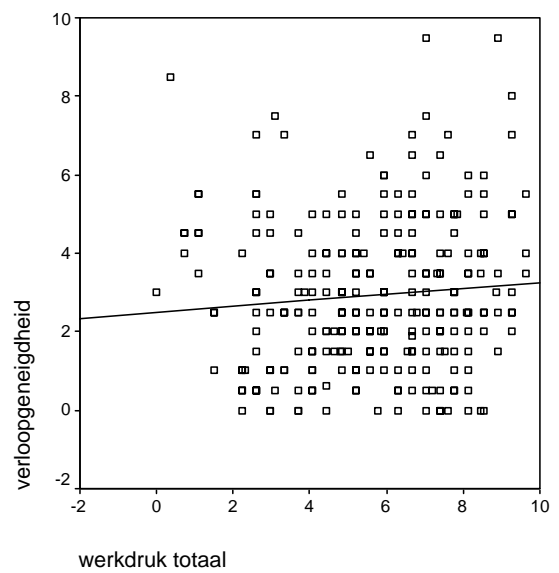
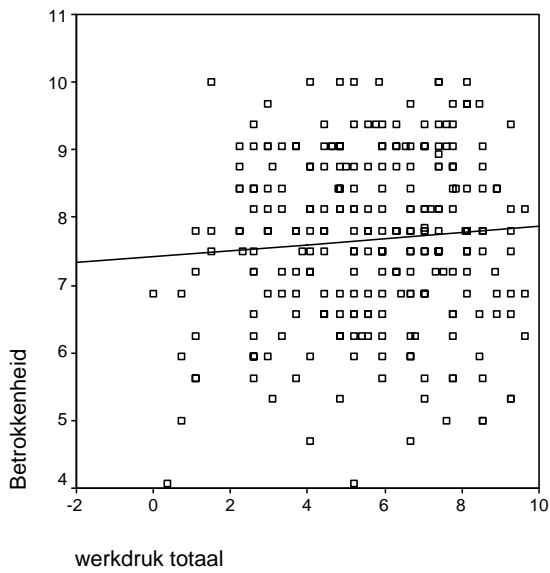
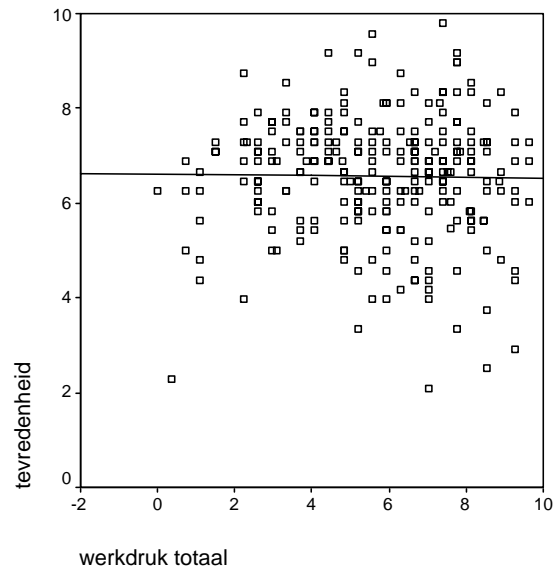
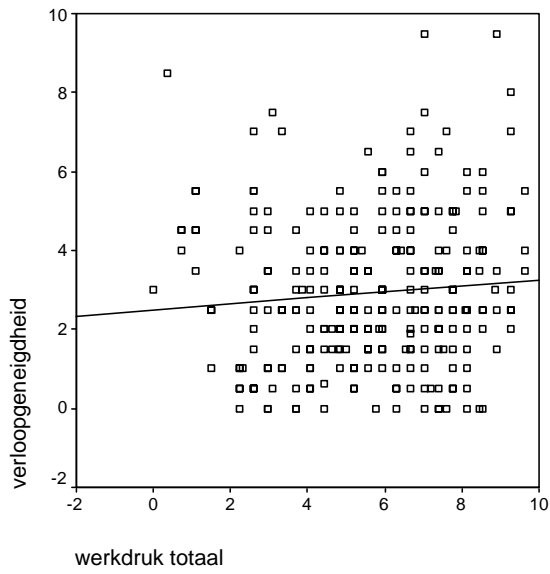
Voordat de ondernemingsraad een onderwerp in de overlegvergadering bespreekt, heeft hij het recht om van tevoren alle informatie aan de werkgever te vragen die voor de bespreking nodig is. De OR heeft immers informatie nodig om goed te kunnen adviseren of een instemmingsverzoek goed te kunnen beoordelen. De Arbwet heeft een aantal specifieke bepalingen over op welke informatie de OR recht heeft.

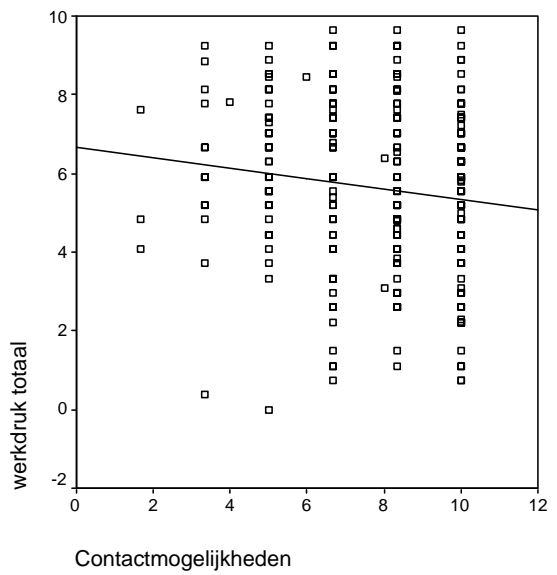
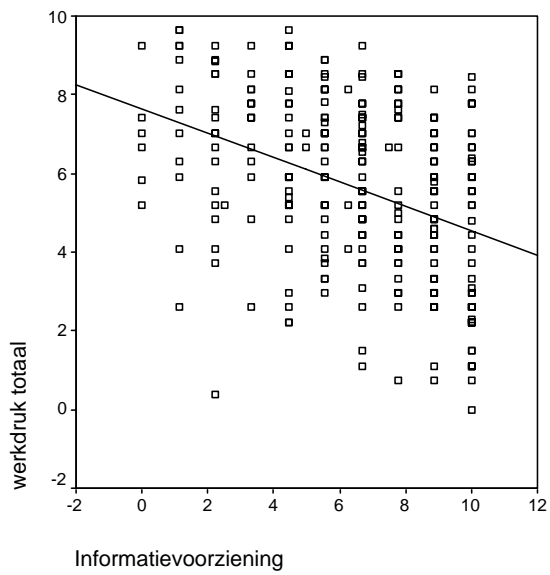
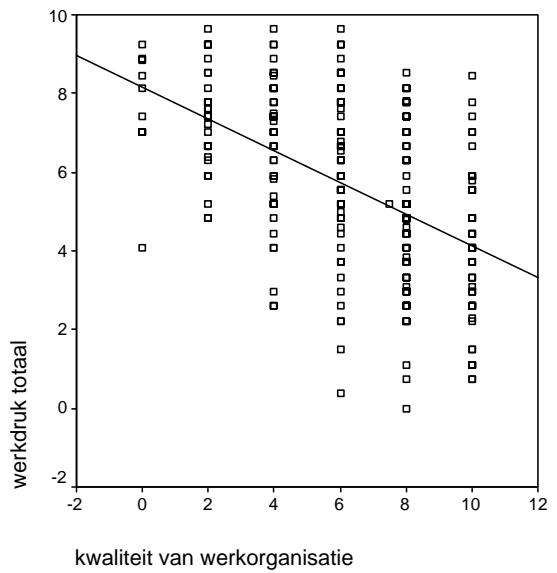
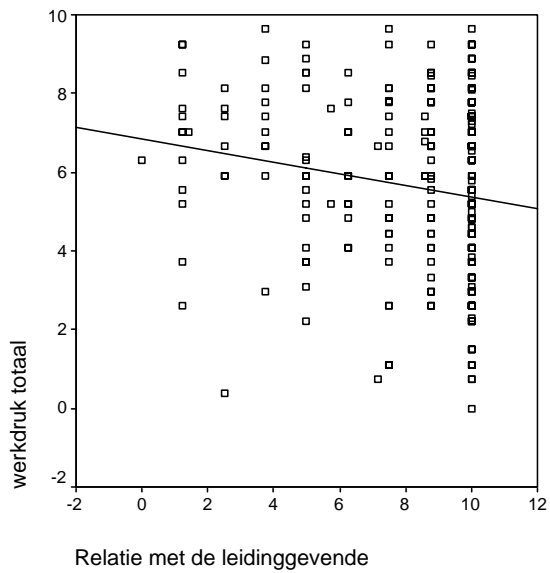
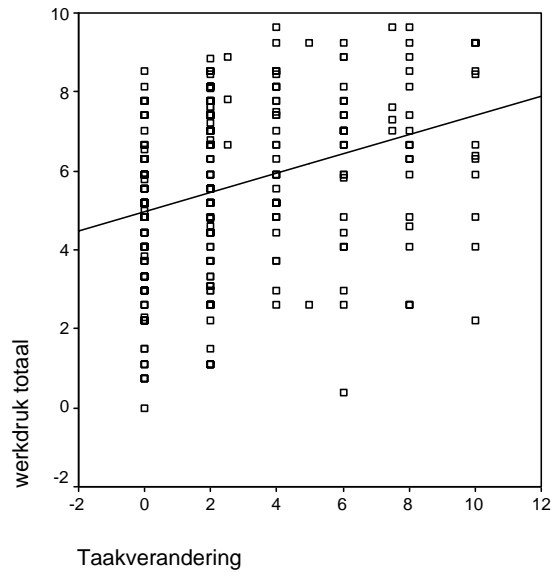
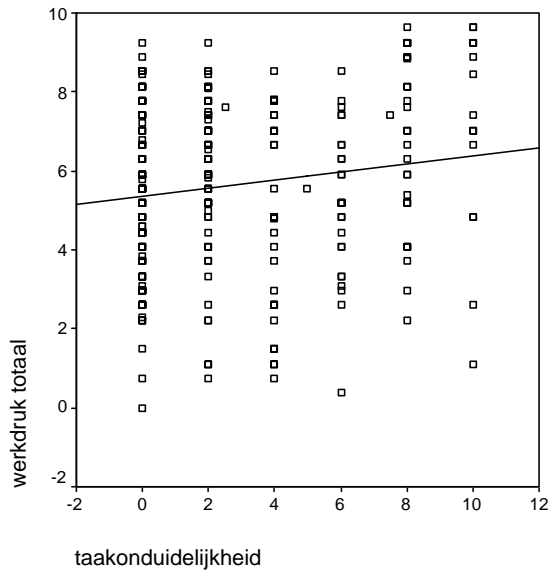
Overige rechten

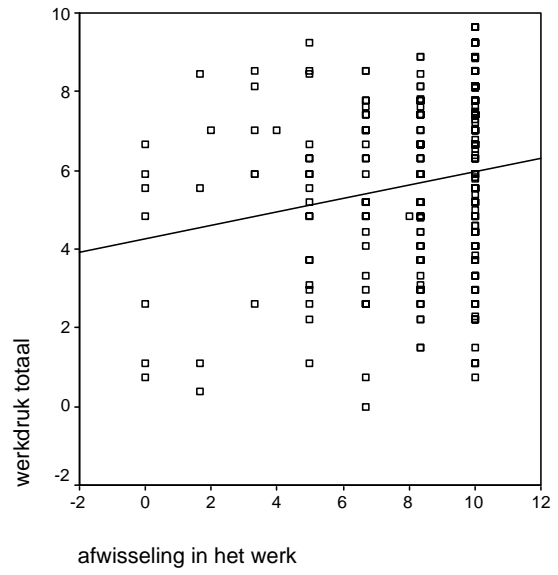
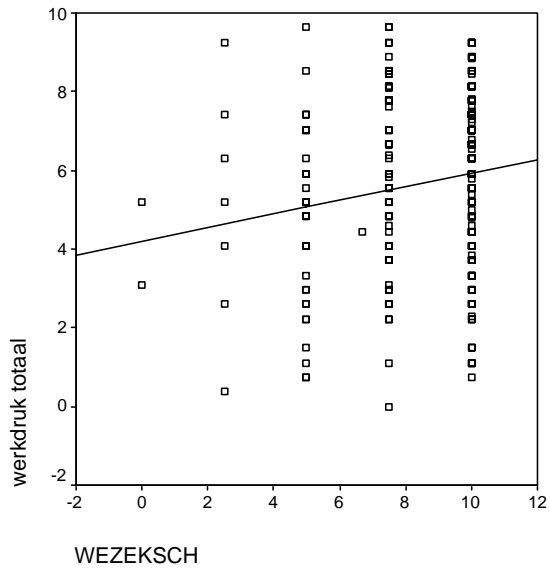
Tenslotte heeft de OR nog de volgende rechten:

- recht op ondersteuning van deskundigen. De arbodienst is er dus ook voor de OR;
- recht om de Arbeidsinspectie te vergezellen bij een inspectiebezoek;
- recht om bij de Arbeidsinspectie een verzoek tot wetstoepassing te doen.

Bijlage 9 Toets regressieanalyse: lineaire samenhang



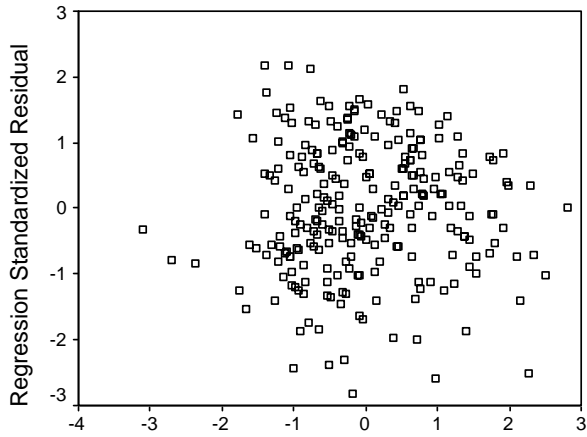




Bijlage 10 Toets regressieanalyse: homoscedasticiteit

Scatterplot

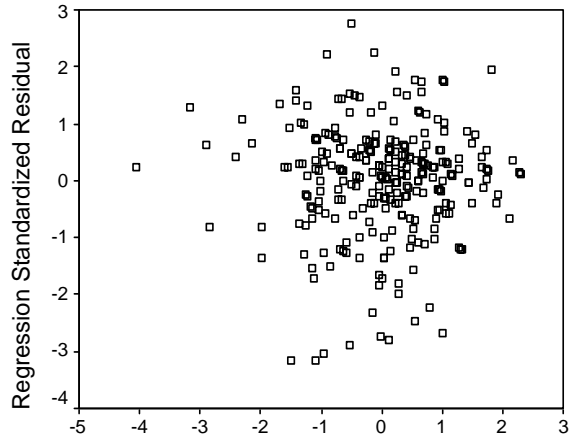
Dependent Variable: werkdruk totaa



Regression Standardized Predicted Value

Scatterplot

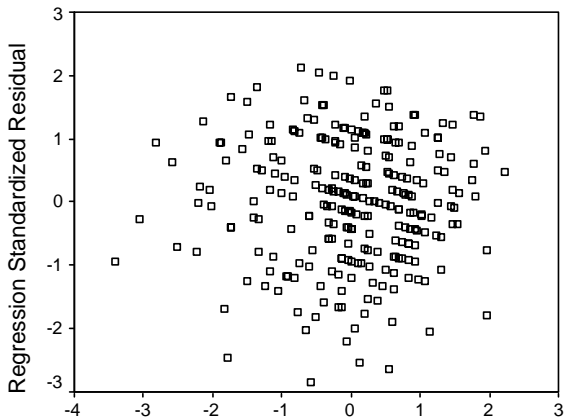
Dependent Variable: tevredenheid



Regression Standardized Predicted Value

Scatterplot

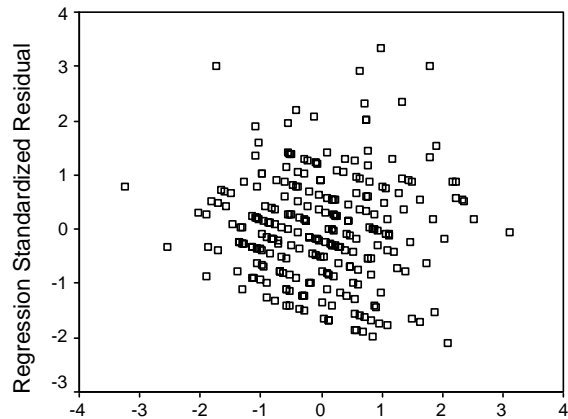
Dependent Variable: Betrokkenheid



Regression Standardized Predicted Value

Scatterplot

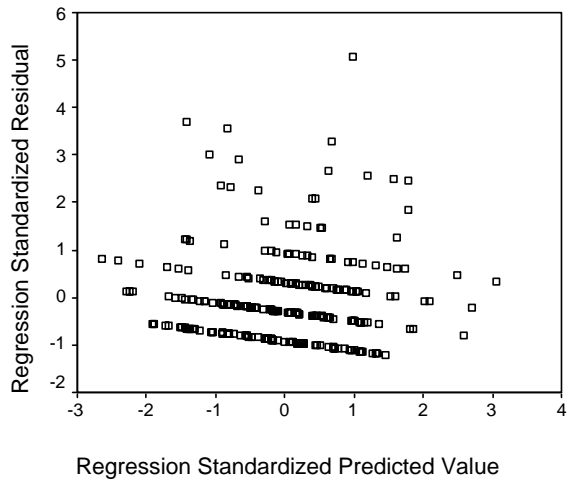
Dependent Variable: verloopgeneig



Regression Standardized Predicted Value

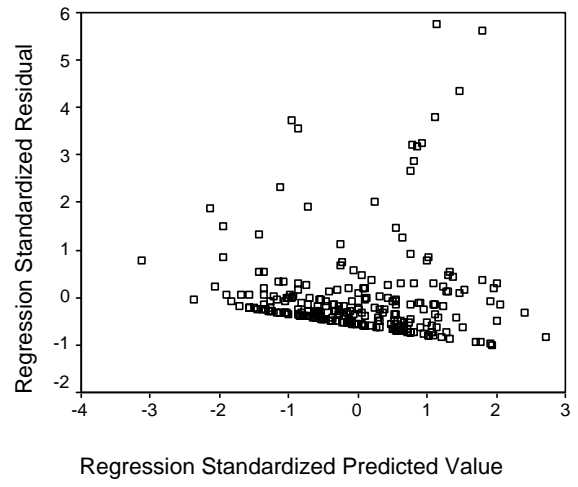
Scatterplot

Dependent Variable: Hoe vaak ziek



Scatterplot

Dependent Variable: Hoeveel werkd



Bijlage 11 Toets regressieanalyse: multicollineariteit

		Contactmog elijkheden	Informatievo orziening	taakonduid elijkheid	Taakveran dering	Relatie met de leidinggev ende	kwaliteit van werkorganisat ie	WEZEKSCH	afwisseling in het werk
Contactmogelijkheden	Pearson Correlation	1	,262(**)	-,150(*)	-,099	,248(**)	,167(**)	,006	,073
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,013	,105	,000	,006	,920	,227
	N	274	269	272	270	268	272	271	274
Informatievoorziening	Pearson Correlation	,262(**)	1	-,488(**)	-,378(**)	,526(**)	,587(**)	,134(*)	,017
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,029	,777
	N	269	269	268	265	264	268	267	269
taakonduidelijkheid	Pearson Correlation	-,150(*)	-,488(**)	1	,253(**)	-,320(**)	-,369(**)	-,138(*)	-,072
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	.	,000	,000	,000	,024	,234
	N	272	268	272	268	266	270	269	272
Taakverandering	Pearson Correlation	-,099	-,378(**)	,253(**)	1	-,326(**)	-,403(**)	-,204(**)	-,071
	Sig. (2-tailed)	,105	,000	,000	.	,000	,000	,001	,244
	N	270	265	268	274	268	272	268	271
Relatie met de leidinggevende	Pearson Correlation	,248(**)	,526(**)	-,320(**)	-,326(**)	1	,313(**)	,234(**)	,298(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	268	264	266	268	272	270	267	269
kwaliteit van werkorganisatie	Pearson Correlation	,167(**)	,587(**)	-,369(**)	-,403(**)	,313(**)	1	-,037	-,008
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	,000	.	,549	,893
	N	272	268	270	272	270	276	270	273
WEZEKSCH	Pearson Correlation	,006	,134(*)	-,138(*)	-,204(**)	,234(**)	-,037	1	,222(**)
	Sig. (2-tailed)	,920	,029	,024	,001	,000	,549	.	,000
	N	271	267	269	268	267	270	272	272
afwisseling in het werk	Pearson Correlation	,073	,017	-,072	-,071	,298(**)	-,008	,222(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,227	,777	,234	,244	,000	,893	,000	.
	N	274	269	272	271	269	273	272	275

		werkdruk totaal	werkdruk taakeisen	werkdruk verantwoor delijkheid	werkdruk regelprobl emen	werkdruk geestelijke inspanning	emotionele belasting
werkdruk totaal	Pearson Correlation	1	,868(**)	,469(**)	,553(**)	,749(**)	,431(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	272	272	265	271	269	271
werkdruk taakeisen	Pearson Correlation	,868(**)	1	,190(**)	,297(**)	,464(**)	,284(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,000	,000	,000
	N	272	272	265	271	269	271
werkdruk verantwoordelijkheid	Pearson Correlation	,469(**)	,190(**)	1	,291(**)	,357(**)	,390(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	.	,000	,000	,000
	N	265	265	271	266	269	267
werkdruk regelproblemen	Pearson Correlation	,553(**)	,297(**)	,291(**)	1	,372(**)	,292(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	271	271	266	272	269	271
werkdruk geestelijke inspanning	Pearson Correlation	,749(**)	,464(**)	,357(**)	,372(**)	1	,382(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	269	269	269	269	275	271
emotionele belasting	Pearson Correlation	,431(**)	,284(**)	,390(**)	,292(**)	,382(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	271	271	267	271	271	274

Bijlage 12 Vragenlijst

Aan de medewerkers van de Gemeente Schiedam

Betreft: onderzoek werkdruk
Datum: augustus 2003

behandeld door Gon v.d.Berg
tel. 2465850

Beste collega's

In 2002 heeft onze organisatie zich aangesloten bij het arboconvenant gemeenten. Het doel van dit convenant is te komen tot een preventieve aanpak van de belangrijkste arbeidsrisico's in een gemeentelijke organisatie, om zo een bijdrage te leveren aan een beter werkklimaat, minder werkdruk en minder verzuim. Het onderzoeken van werkdruk is ook een onderwerp in het plan van aanpak van de risico- inventarisatie en –evaluatie (R.I.E.) en heeft de instemming van de Ondernemings Raad (O.R.)

Omdat meten, weten is, voert mevrouw drs. Ramona van Ispelen (Erasmusuniversiteit Rotterdam) het onderzoek werkdruk voor ons uit. Bijgesloten bij deze brief, vindt u haar inleiding, de vragenlijst over dit onderwerp en een retourenveloppe.

Ik vraag u deze lijst in te vullen en in de antwoordenvolpette op te sturen naar mevrouw van Ispelen. Zij verwerkt uw antwoorden en rapporteert in een anonieme vorm aan onze organisatie. Aan het eind van dit jaar is het onderzoek klaar en breng ik u op de hoogte van de resultaten.

Met vriendelijke groet,

P.J.Buytels,
gemeentesecretaris



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Geachte heer/mevrouw,

Voor u ligt een vragenlijst die wordt gebruikt in het kader van een onderzoek naar werkdruk onder de werknemers van de gemeente Schiedam. Het onderzoek voer ik, Ramona van Ispelen, uit in het kader van de afronding van de universitaire opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit. Daarbij wil ik me specialiseren op het terrein van arbeids- en organisatievraagstukken.

Werkdruk is één van de vaker voorkomende arbeidsrisico's bij gemeenten. In het kader van het ARBO-convenant dat de Vereniging Nederlandse Gemeenten met gemeenten is overeengekomen, is aangegeven dat iedere gemeente onderzoek zal doen naar verschillende arbeidsrisico's, waaronder werkdruk. De doelstelling van dit onderzoek is aanwijzingen te krijgen over de mate van werkdruk, de oorzaken ervan en de mogelijkheden om werkdrukproblemen op te lossen.

De vragenlijst is opgebouwd uit drie delen. In deel 1 worden u enkele persoonlijke vragen gesteld. In deel II komen vragen aan de orde over de werkdruk en over mogelijke oorzaken ervan. Tenslotte wordt de vragenlijst afgesloten met een aantal vragen over uw tevredenheid met het werk (deel III). Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer twintig minuten in beslag nemen. Probeer u zoveel mogelijk alle vragen in te vullen, alleen dan kan er een zo compleet mogelijk beeld ontstaan van de werkdruk binnen uw organisatie. Denkt u niet te lang na bij de vragen, uw eerste indruk is vaak de beste.

De verwerking van de vragenlijsten voer ik zelf uit. De vragenlijsten zullen anoniem en vertrouwelijk worden behandeld. Dit betekent dat alleen ondergetekende kennis kan nemen van de ingevulde vragenlijsten. Ook de resultaten van het onderzoek zullen alleen in anonieme vorm worden gepresenteerd.

De ingevulde vragenlijst kunt u in de bijgevoegde antwoordvelop direct aan de Erasmus Universiteit terug zenden: het adres is op de envelop aangegeven, een postzegel is niet nodig. Wanneer u vragen heeft over de vragenlijst kunt u contact opnemen met drs. Ramona van Ispelen (telefoonnummer: 0174 38 35 32 of 06 15 31 15 52; e-mail: ramonavanispelen@hotmail.com).

Bij voorbaat dank voor uw bereidheid aan het onderzoek deel te nemen.

drs. R.T. van Ispelen

Deel 1 Persoonlijke vragen

In het eerste deel van de vragenlijst worden enkele persoonlijke vragen gesteld. Ik wil er nogmaals op wijzen dat alle gegevens van dit onderzoek anoniem worden behandeld. Het is van groot belang dat u alle vragen zo goed mogelijk beantwoordt.

1. Bent u een man of een vrouw? man
 vrouw
2. Wat is uw leeftijd? jaar
3. Welke nationaliteit heeft u? Nederlandse
 niet-Nederlandse
4. **Bij welke afdeling van de Gemeente Schiedam bent u werkzaam?**
 - Financiën
 - Personeel & Organisatie
 - Bestuurs- en Managementondersteuning
 - Ondersteuning
 - Facilitaire Zaken
 - Grond en Economie
 - Vastgoed
 - Wijkzaken
 - Educatie
 - Bouw- en Woningtoezicht
 - Milieu
 - Ruimtelijke Ordening en Verkeer
 - Wonen

- Stadswinkel
- Sport en Recreatie
- Museum
- Bibliotheek
- Archief
- Cultuurbeleid
- Welzijn
- Werk
- Inkomen
- Berckenrode Groep Schiedam
- Directieteam
- Bureau Gemeentesecretaris

5. **Wat is uw huidige functie?**

- senior beleidsmedewerker
- beleidsmedewerker
- management, afdelingshoofd of teamleider
- P&O ondersteunend beleid
- financieel en administratief ondersteunend beleid
- niet administratief ondersteunend beleid
- Overig, namelijk:
 - technisch werk
 - uitvoerend werk

6. Sinds welk jaar oefent u deze functie uit?

.....

7. In welke loonschaal bent u ingedeeld?

.....

8. Geeft u leiding aan mensen?

- ja
- nee

9. In welk jaar bent u in dienst gekomen bij deze organisatie?
.....
10. Wat voor aanstelling heeft u?
0 onbepaalde tijd
0 bepaalde tijd
11. Werkt u:
0 fulltime
0 parttime
12. Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week
(reistijd van en naar werk niet meegerekend)?
..... uur
13. Wat is uw reistijd van en naar het werk
gemiddeld per werkdag?
..... uur
14. Maakt u wel eens overuren? 0 ja
0 nee

Zo *ja*, hoeveel uur gemiddeld per week?
..... uur
15. Werkt u in onregelmatige dienst / roosterdienst? 0 ja
0 nee
16. Wat is de hoogste opleiding die u hebt voltooid?
0 geen
0 lager onderwijs
0 lager beroepsonderwijs (bijv. LEAO, LTS)
0 middelbaar algemeen onderwijs (bijv. MAVO, 3-jarige HBS)

- 0 middelbaar beroepsonderwijs (bijv. MEAO, MTS)
0 voortgezet algemeen onderwijs (bijv. HAVO, HBS, Atheneum)
0 hoger beroepsonderwijs (bijv. HEAO, HTS)
0 academisch onderwijs
17. Hoe *vaak* bent u in de periode juni 2002 tot en met mei 2003 ziek thuis geweest?
..... keer
18. Hoeveel *werkdagen* bent u *in totaal* in deze periode ziek thuis geweest (Indien u een deel van de dag werkt, die dag als hele werkdag tellen)?
..... dagen
19. Wanneer u in de betreffende periode ziek bent geweest, hing dit verzuim samen met uw werk en de werkomstandigheden?
0 ja, namelijk met
0 nee

Deel II **Vragen over werkdruk en mogelijk oorzaken**
ervan

In dit deel van de vragenlijst worden vragen gesteld over uw werk. Bij elke vraag worden slechts twee antwoordmogelijkheden gegeven. Hoewel dit soms moeilijk zal zijn, wil ik u toch verzoeken zo goed mogelijk het goede of best passende antwoord aan te kruisen. Het gaat er in deze vragen om uw werksituatie zo goed mogelijk te beschrijven.

- | | |
|---|---|
| 20. Moet u erg snel werken? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 21. Heeft u over het algemeen genoeg tijd om uw werk af te krijgen? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 22. Moet u extra hard werken? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 23. Moet u heel veel werk doen? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 24. Werkt u onder tijdsdruk? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 25. Moet u zich haasten? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 26. Kun u uw werk op uw gemak doen? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |

- | | |
|---|---|
| 27. Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 28. Heeft u te weinig werk? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 29. Heeft u problemen met het werktempo? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 30. Heeft u problemen met de werkdruk? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 31. Zou u kalmer aan willen doen in uw werk? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 32. Is uw werk 'hectisch'? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 33. Is het materiaal waarmee u werkt doorgaans van onvoldoende kwaliteit? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 34. Zijn de hulpmiddelen waarmee u werkt vaak van onvoldoende kwaliteit? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 35. Vertraagt het wachten op werk van andere mensen of afdelingen vaak uw eigen werk? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |
| 36. Beïnvloedt de snelheid waarmee u werkt het tempo van andermans werk? | <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nee |

37. Loopt het werk vaak anders dan gepland? 0 ja
0 nee
38. Heeft u regelmatig met storingen in werk te maken? 0 ja
0 nee
39. Moet u vaak improviseren om een opdracht uit te voeren? 0 ja
0 nee
40. Moet u vaak beslissingen nemen, waarbij een vergissing kostbare of ernstige gevolgen kan hebben? 0 ja
0 nee
41. Draagt u veel verantwoordelijkheid voor het werk van anderen? 0 ja
0 nee
42. Draagt u veel verantwoordelijkheid voor de veiligheid van anderen? 0 ja
0 nee
43. Draagt u veel verantwoordelijkheid voor de toekomst van anderen? 0 ja
0 nee
44. Draagt u veel verantwoordelijkheid voor het functioneren van een afdeling of team? 0 ja
0 nee
45. Vereist uw werk voortdurend intensief nadenken? 0 ja
0 nee

46. Moet u veel informatie gedurende langere tijd onthouden? 0 ja
0 nee
47. Kunt u tijdens uw werk over andere dingen nadenken? 0 ja
0 nee
48. Vergt uw werk dat u er voortdurend uw gedachten bijhoudt? 0 ja
0 nee
49. Vergt het werk voortdurend veel aandacht van u? 0 ja
0 nee
50. Vergt uw werk voortdurend oplettendheid? 0 ja
0 nee
51. Moet u in uw werk veel dingen tegelijk in de gaten houden? 0 ja
0 nee
52. Kunt u uw werk grotendeels op routine doen? 0 ja
0 nee
53. Vindt u het werk te eenvoudig? 0 ja
0 nee
54. Wordt u op het werk vaak voor onverwachte gebeurtenissen geplaatst? 0 ja
0 nee

- | | | | |
|--|---------------|---|---------------|
| 55. Heeft u invloed op de beslissingen vanuit uw team of afdeling? | 0 ja
0 nee | 63. Kunt u gemakkelijk even weg van de plaats waar u werkt? | 0 ja
0 nee |
| 56. Kunt u bij eventuele problemen mensen uit andere afdelingen of teams inschakelen? | 0 ja
0 nee | 64. Beslist u zelf wanneer u een taak uitvoert? | 0 ja
0 nee |
| 57. Bespreekt u met anderen hoe de taken worden verdeeld ('wie doet wat')? | 0 ja
0 nee | 65. Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden? | 0 ja
0 nee |
| 58. Bespreekt u met anderen hoe de taken gepland moeten worden? | 0 ja
0 nee | 66. Wordt uw werkwijze in grote mate voorgeschreven? | 0 ja
0 nee |
| 59. Hoe vaak heeft u werkoverleg?
0 eens per week of vaker
0 eens per twee weken
0 eens per maand
0 eens per twee maanden of minder
0 nooit | | 67. Heeft u de mogelijkheid om zelf te beslissen hoe u uw werk doet? | 0 ja
0 nee |
| 60. Kunt u uw werk, als u dat nodig vindt, zelf onderbreken? | 0 ja
0 nee | 68. Kunt u een eigen werkwijze kiezen? | 0 ja
0 nee |
| 61. Kunt u zelf het werktempo regelen? | 0 ja
0 nee | 69. Bent u in het werk altijd op uzelf aangewezen? | 0 ja
0 nee |
| 62. Kunt u, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn, uitstellen? | 0 ja
0 nee | 70. Kan een collega werk van u overnemen als u er niet uitkomt? | 0 ja
0 nee |
| | | 71. Helpen uw collega's u bij het afwerken van een opdracht als dat nodig is? | 0 ja
0 nee |

72. Praat u op het werk met collega's uit de eigen afdeling / team over het werk?	0 ja 0 nee	81. Moet u vaak wachten op informatie die u nodig hebt?	0 ja 0 nee
73. Praat u op het werk met uw leidinggevende over het werk?	0 ja 0 nee	82. Krijgt u tegenstrijdige opdrachten in uw werk?	0 ja 0 nee
74. Bent u vaak alleen op uw werkplek?	0 ja 0 nee	83. Wordt u in uw werk geconfronteerd met tegenstrijdige verwachtingen?	0 ja 0 nee
75. Hoort u van uw leidinggevende hoe goed uw werkprestatie is?	0 ja 0 nee	84. Zijn de gegevens die u krijgt meestal juist?	0 ja 0 nee
76. Hoort u van uw collega's hoe goed uw werkprestatie is?	0 ja 0 nee	85. Zijn de opdrachten die u krijgt duidelijk?	0 ja 0 nee
77. Krijgt u informatie over de resultaten van uw afdeling of team?	0 ja 0 nee	86. Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?	0 ja 0 nee
78. Krijgt u voldoende informatie over het doel van uw werk?	0 ja 0 nee	87. Weet u precies waarvoor u wel, en waarvoor u niet verantwoordelijk bent?	0 ja 0 nee
79. Krijgt u voldoende informatie om mee te werken?	0 ja 0 nee	88. Weet u precies hoe u directe leiding over uw prestaties denkt?	0 ja 0 nee
80. Komt de informatie die u nodig heeft meestal op tijd?	0 ja 0 nee	89. Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is?	0 ja 0 nee

108. Wordt uw werk vaak bemoeilijkt door afwezigheid van anderen? ja
 nee
109. Bent u of is uw afdeling de afgelopen twee jaar betrokken geweest bij een of meerdere reorganisaties?
 ja (ga door naar vraag 115)
 nee (ga door naar vraag 123)
110. Is bij deze reorganisatie(s) de oorspronkelijke afdeling blijven bestaan? ja (ga door naar vraag 116)
 nee (ga door naar vraag 120)
111. Heeft deze reorganisatie geleid tot een vermindering van het aantal arbeidsplaatsen op uw afdeling of binnen uw team?
 ja (ga door naar vraag 117)
 nee (ga door naar vraag 118)
112. Is de totale werklast van de afdeling / team evenredig gedaald? ja
 nee
113. Heeft deze reorganisatie geleid tot een hogere totale werklast van de afdeling of uw team?
 ja (ga door naar vraag 119)
 nee (ga door naar vraag 120)
114. Is de formatie van de afdeling of van het team evenredig verhoogd? ja
 nee

115. Heeft deze reorganisatie gevolgen gehad voor uw functie? ja
 nee
116. Heeft u ten gevolge van de reorganisatie *gelijksortige* taken in uw werk gekregen? ja
 nee
117. Heeft u ten gevolge van de reorganisatie *andere* taken in uw werk bij uw bestaande taken gekregen? ja
 nee
118. Heeft u behoefte aan *meer* zekerheid of u uw huidige baan het komende jaar zult houden? ja
 nee
119. Liep u het laatste jaar kans om werkloos te worden? ja
 nee
120. Zullen over drie jaar uw kennis en vaardigheden nog steeds nuttig zijn voor uw huidige werk? ja
 nee
121. Zullen over drie jaar uw kennis en vaardigheden nuttig zijn voor ander werk? ja
 nee
122. Is uw werk emotioneel zwaar? ja
 nee

136. Bent u tevreden over uw secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregeling, scholingsmogelijkheden e.d.)?
0 zeer tevreden
0 tevreden
0 noch tevreden, noch ontevreden
0 ontevreden
0 zeer ontevreden
137. Bent u tevreden over de mogelijkheden contacten met anderen te onderhouden tijdens uw werk?
0 zeer tevreden
0 tevreden
0 noch tevreden, noch ontevreden
0 ontevreden
0 zeer ontevreden
138. Ben u tevreden met de waardering die u krijgt voor uw werk?
0 zeer tevreden
0 tevreden
0 noch tevreden, noch ontevreden
0 ontevreden
0 zeer ontevreden
139. Bent u tevreden met de mate waarin uw functie creativiteit vereist?
0 zeer tevreden
0 tevreden
0 noch tevreden, noch ontevreden
0 ontevreden
0 zeer ontevreden

140. Ben u tevreden met de vrijheid van handelen in uw functie?
0 zeer tevreden
0 tevreden
0 noch tevreden, noch ontevreden
0 ontevreden
0 zeer ontevreden
141. Bent u tevreden met uw salaris?
0 zeer tevreden
0 tevreden
0 noch tevreden, noch ontevreden
0 ontevreden
0 zeer ontevreden
142. Bent u tevreden over de gezelligheid / sfeer op uw werk?
0 zeer tevreden
0 tevreden
0 noch tevreden, noch ontevreden
0 ontevreden
0 zeer ontevreden
143. Bent u tevreden met de mate van afwisseling in uw functie?
0 zeer tevreden
0 tevreden
0 noch tevreden, noch ontevreden
0 ontevreden
0 zeer ontevreden

144. Bent u tevreden met de omstandigheden (lawaaï, temperatuur e.d.) waaronder u uw werk moet verrichten?

- zeer tevreden
- tevreden
- noch tevreden, noch ontevreden
- ontevreden
- zeer ontevreden

145. Bent u tevreden met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in uw functie?

- zeer tevreden
- tevreden
- noch tevreden, noch ontevreden
- ontevreden
- zeer ontevreden

146. Bent u tevreden met uw werkzekerheid?

- zeer tevreden
- tevreden
- noch tevreden, noch ontevreden
- ontevreden
- zeer ontevreden

147. In welke mate bent u, alles bij elkaar opgeteld, tevreden met uw werk?

- zeer tevreden
- tevreden
- noch tevreden, noch ontevreden
- ontevreden
- zeer ontevreden

148. Heeft u er in de afgelopen maanden wel eens over nagedacht om ander werk te zoeken?

- ja, zeer dikwijls
- ja, vrij vaak
- ja, wel eens
- nee, vrijwel niet
- nee, nooit

149. Heeft u er in het afgelopen jaar wel eens iets aan gedaan om te proberen ander werk te krijgen?

- ja, zeer dikwijls
- ja, vrij vaak
- ja, wel eens
- nee, vrijwel niet
- nee, nooit

150. Zou u, als het aan u lag, over vijf jaar nog bij dit bedrijf werken?

- zeker wel
- waarschijnlijk wel
- niet zeker
- waarschijnlijk niet
- zeker niet

151. Heeft u meestal plezier in uw werk?

- ja, beslist
- ja, wel een beetje
- tussen ja en nee in
- nee, eigenlijk niet
- nee, beslist niet

152. Hoe vindt u, alles bij elkaar, uw werk?

- goed
- redelijk
- matig
- niet goed

Bij de volgende vragen wordt er steeds een stelling naar voren gebracht. Wilt u a.u.b. per stelling aangeven in hoeverre u het met de strekking van de stelling eens of oneens bent.

153. Ik vind het belangrijk dat het werk goed verloopt.

- geheel mee eens
- mee eens
- niet mee eens, niet mee oneens
- mee oneens
- geheel mee oneens

154. Deze organisatie gaat me echt ter harte.

- geheel mee eens
- mee eens
- niet mee eens, niet mee oneens
- mee oneens
- geheel mee oneens

155. Ik vind het erg vervelend als er iets fout gaat in het werk, ook als het niet mijn schuld is.

- geheel mee eens
- mee eens
- niet mee eens, niet mee oneens
- mee oneens
- geheel mee oneens

156. Ik trek het me erg aan als ik merk dat onze afdeling of onze organisatie een slechte naam heeft bij anderen.

- geheel mee eens
- mee eens
- niet mee eens, niet mee oneens
- mee oneens
- geheel mee oneens

157. Mijn werk betekent weinig voor me.

- geheel mee eens
- mee eens
- niet mee eens, niet mee oneens
- mee oneens
- geheel mee oneens

158. Ik voel me uitstekend thuis in deze organisatie.

- geheel mee eens
- mee eens
- niet mee eens, niet mee oneens
- mee oneens
- geheel mee oneens

159. Het is de moeite waard om te proberen mijn werk zo goed mogelijk te doen.

- geheel mee eens
- mee eens
- niet mee eens, niet mee oneens
- mee oneens
- geheel mee oneens

160. Vergeleken met de meeste andere organisaties is het werken bij deze organisatie erg aantrekkelijk.
- geheel mee eens
 - mee eens
 - niet mee eens, niet mee oneens
 - mee oneens
 - geheel mee oneens

Wanneer u nog iets toe wilt voegen of opmerken naar aanleiding van de gestelde vragen of naar aanleiding van het onderwerp Werkdruk, kunt u dit vermelden in de open ruimte hieronder.
Bedankt voor uw medewerking.

Opmerkingen: