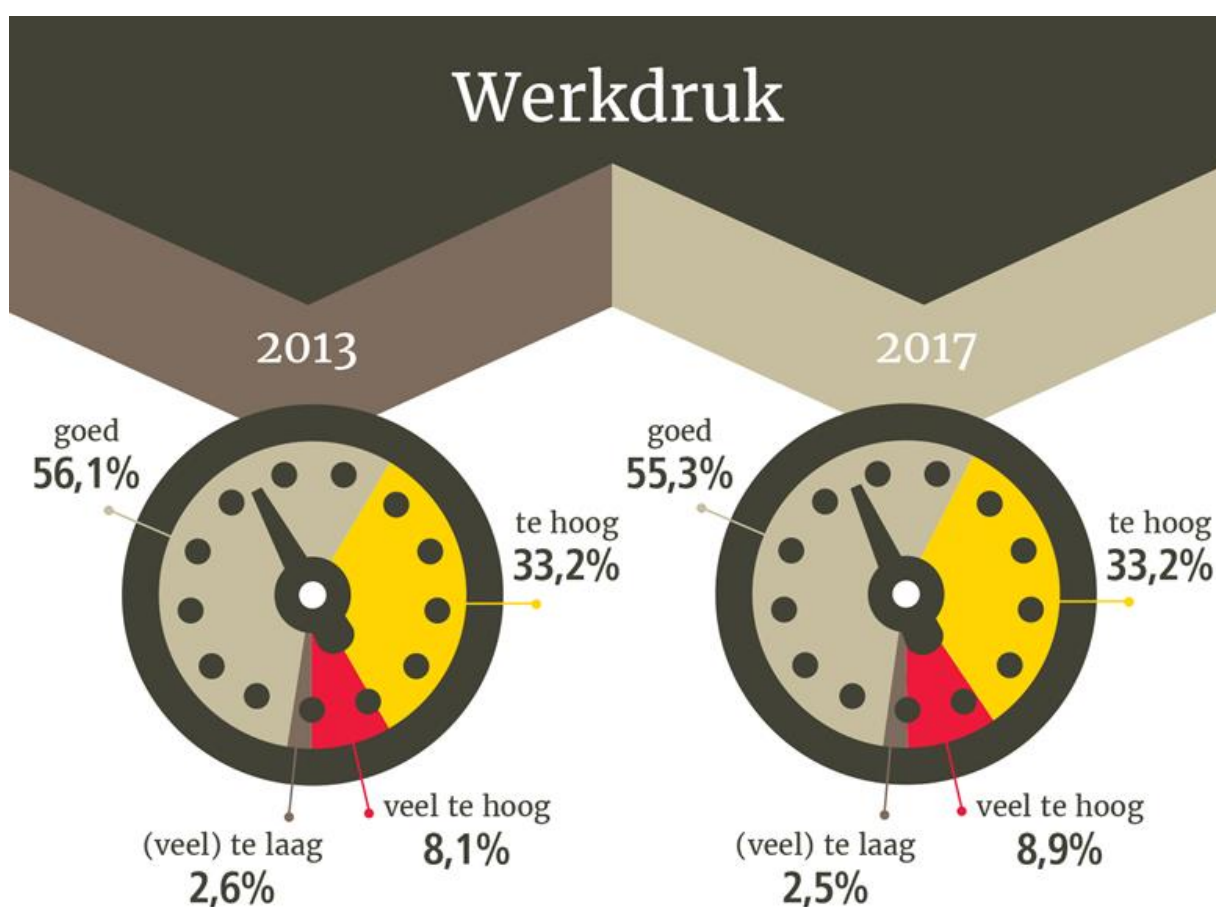


Plan van aanpak werkdruk 2017 – 2020

Universiteit Utrecht

Maart 2018
(versie website VSNU)



Inhoud

Inleiding	3
Context	3
Begrip werkdruk	3
Werkdruk bij de UU	4
Uitgangspunten	5
Stressbronnen en energiebronnen - model van Schaufeli	5
Een serieus probleem verdient een serieuze aanpak	5
Sofokles-rapport: Dialoog, samenwerking en leiderschap	6
Strategisch Plan	6
Actiepunten en aanbevelingen	7
Implementatie	8
Actielijnen faculteiten/diensten	8

Inleiding

In het Strategisch Plan van de Universiteit Utrecht is werkdruk een prominent thema dat ook de komende jaren op de agenda blijft staan. Daarvoor is voldoende aanleiding. Zowel in 2013 als in 2017 laten de uitkomsten van de MedewerkersMonitor zien dat de werkdruk binnen de UU, net als binnen de andere universiteiten, als hoog wordt ervaren. Op zowel UU- als facultair niveau zijn op basis van de MedewerkersMonitor 2017 actielijnen op dit onderwerp opgesteld. In de CAO Nederlandse Universiteiten (CAO NU), die in juni 2017 is afgesloten, is opgenomen dat elke universiteit vóór eind 2017 een werkplan over werkdruk en duurzame inzetbaarheid opstelt in samenspraak met het lokaal overleg¹. Vanwege de reikwijdte van beide onderwerpen heeft het College van Bestuur in samenspraak met het Lokaal Overleg er voor gekozen om nu eerst een werkplan over werkdruk op te stellen². In de CAO NU is opgenomen dat terugdringen van werkdruk op zo laag mogelijk niveau in de organisatie moet plaatsvinden, omdat de oorzaken zeer uiteenlopen en oplossingen daarom per definitie niet eenduidig zijn.

Context

Zoals recent werd bevestigd door een studie van het Rathenau Instituut loopt de onderwijsfinanciering van Nederlandse universiteiten steeds verder uit de pas met de geleverde onderwijsprestaties. Terwijl het aantal bachelor- en masterdiploma's in de periode 2009-2016 met respectievelijk 33% en 29% is toegenomen is de Rijksbijdrage, gecorrigeerd voor inflatie, nauwelijks gestegen³. Dit geldt ook voor de onderzoeksfinanciering, waar bovendien de kans om externe (2^e en 3^e geldstroom) bronnen additionele financiering te verkrijgen steeds minder opweegt tegen de inspanningen die moeten worden geleverd voor het doen van aanvragen. De toename van de werkdruk is daarmee gerelateerd aan een teruglopende Rijksbijdrage aan het wetenschappelijk onderwijs.

De Nederlandse universiteiten maken nu allen een aanpak voor werkdruk en dat is nodig, maar dit nijpende probleem zou ook moeten leiden tot verbetering van de condities waaronder de universiteiten hun taken moeten uitvoeren. Binnen de gegeven context zijn er beperkingen aan de maatregelen die genomen kunnen worden om werkdruk te verlagen.

Begrip werkdruk

Er bestaan verschillende definities van het begrip 'werkdruk'. In overeenstemming met de Arbocatalogus NU wordt werkdruk gedefinieerd als het resultaat van de hoeveelheid werk (werklast) en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn, in relatie tot het draagvermogen (belastbaarheid) van de werknemer. Het beste is als werklast en belastbaarheid in evenwicht zijn. Werklast is wellicht objectief meetbaar, maar het evenwicht zal verschillen per individu: wat voor de een te zwaar is, kan voor de ander te licht zijn. Als werkdruk wordt beschouwd de werkdruk zoals die beleefd wordt door de medewerkers.

In dit werkplan over werkdruk voor de UU wordt de visie van de UU op werkdruk in een aantal uitgangspunten beschreven, waarbij gebruik gemaakt wordt van het 'Job Demands Resources Model' van arbeids- en organisatiepsycholoog Wilmar Schaufeli en de drie oplossingsrichtingen zoals die door SoFoKleS, sociaal fonds voor de kennissector, als opbrengst van een bijeenkomst 'Werkdruk op universiteiten' zijn gebundeld.

In dit werkplan staat ook een aantal actiepunten en aanbevelingen genoemd om op verschillende niveaus binnen de organisatie toe te passen: op universitair niveau, het niveau van de faculteit/dienst en het niveau van het departement/dienst (team, leidinggevende/medewerker). Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de betreffende situatie en ruimte gegeven voor de eigenheid en behoefte van elke faculteit/dienst en de reeds door hen vanuit de Medewerkersmonitor 2017 opgestelde actielijnen op dit onderwerp.

De tijdsplanning beslaat de periode 2017-2020, parallel aan de looptijd van het Strategisch Plan 2016-2020, dat als belangrijk uitgangspunt voor dit werkplan dient.

¹ CAO NU, 2 juli 2016 t/m 30 juni 2017

² In de eerste helft van 2018 zullen de activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid met het LO worden besproken.

³ Rathenau Instituut (2017). Inkomsten en prestaties Nederlandse universiteiten; onderwijs.

Werkdruk bij de UU

De uitkomsten van de Medewerkersmonitor van zowel 2013 als 2017 laten zien dat de werkdruk binnen de UU als hoog wordt ervaren. Sinds de monitor van 2013 is werkdruk voortdurend onder de aandacht geweest. Elke faculteit heeft een actieplan op dit onderwerp gemaakt en uitgevoerd. Tevens is extra financiering beschikbaar gesteld voor het aanstellen van meer docenten, de KIO-middelen (10 miljoen) hebben geleid tot 200 tot 250 fte extra voor onderwijs. Zowel voor de UU als geheel als de afzonderlijke faculteiten is het onderwerp van groot belang en als speerpunt benoemd.

	Huidige meting	Vorige meting	Benchmark	Top 3 Benchmark
Werkdruk % Goed	55,3	56,1	57,7	63,3
% Veel te laag	0,3	0,2	0,2	
% Te laag	2,2	2,4	2,2	
% Te hoog	33,2	33,2	33,6	
% Veel te hoog	8,9	8,1	6,2	

Voor de verschillende faculteiten zijn de uitkomsten zoals hieronder weergegeven. Daarbij is zichtbaar dat de werkdruk met name hoog is bij de studentrijke faculteiten Geesteswetenschappen, Sociale Wetenschappen en REBO.

	UU	Bèta	DGK	GW	Geo	REBO	FSW	UCU	UBD	UBU
Werkdruk (% goed)	55,3%	56,2%	59,7%	41,0%	55,2%	51,4%	49,2%	44,4%	66,0%	74,3%
Werkdruk (% (veel) te hoog)	42,1%	42,1%	38,4%	57,3%	41,6%	45,4%	48,9%	51,1%	30,2%	19,5%

Als de gegevens verder uitgesplitst worden naar verschillende functiecategorieën ontstaat het volgende beeld:

Werkdruk UU WP/OBP in de categorieën te hoog/veel te hoog	
WP	54,8%
OBP	29,2%
Combinatie onderwijs/onderzoek	71,5%
Hoofdzakelijk onderwijs	63%
Per functie	
UHD's	72,4%
UD's	72,3%
Hoogleraren	70,2%
Overige WP	46,7%
Promovendi:	28,2%

De drie meest genoemde oorzaken van werkdruk bij WP binnen universiteiten zijn volgens onderzoek van SoFoKles zijn:

- de combinatie van taken;
- druk om financiering voor onderzoek binnen te halen;
- druk om te publiceren in tijdschriften met hoge wetenschappelijke impact.

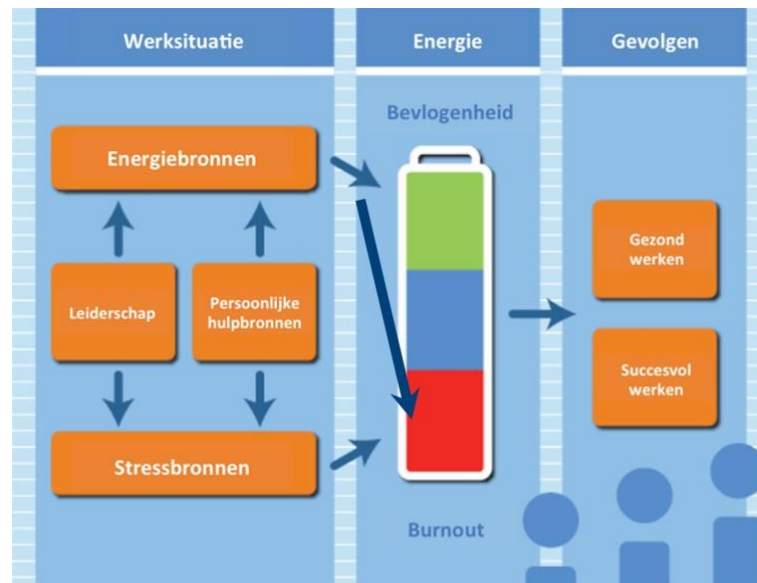
Dit is ook herkenbaar in de cijfers van de UU.

Uitgangspunten

Als overkoepelende visie voor de aanpak van werkdruk zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

Stressbronnen en energiebronnen - model van Schaufeli

Arbeids- en organisatiepsycholoog Wilmar Schaufeli ontwikkelde zijn 'Job-Demands Resources Model' over veroorzakers van werkdruk. 'De combinatie van stressbronnen en energiebronnen bepaalt de mate van energie die de medewerker uit zijn of haar werk haalt', aldus Schaufeli. Wanneer de balans negatief uitvalt en het werk veel meer energie kost dan het oplevert, kan dat leiden tot werkstress en uiteindelijk tot een burn-out. Wanneer de balans positief uitvalt en het werk meer energie oplevert dan het kost, leidt dat tot bevlogenheid. Het blijkt dat het versterken van energiebronnen meer impact op de werktevredenheid heeft dan het verminderen van stressbronnen. De UU kiest er voor om dit model als uitgangspunt te hanteren en de focus aan te brengen op het versterken van energiebronnen.



Energiebronnen

Sociaal

- Sociale steun
- Teamklimaat
- Rolduidelijkheid
- Erkenning

Werk

- Autonomie
- Person-Job fit
- Afwisseling
- Gebruik van vaardigheden
- Inspraak

Organisatie

- Communicatie
- Vertrouwen in de leiding
- Billijke beloning
- Waardencongruentie
- Rechtvaardigheid

Groei

- Prestatiefeedback
- Loopbaanmogelijkheden
- Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

Stressbronnen

Kwantitatief

- Verandertempo
- Werkdruk

Kwalitatief

- Emotioneel
- Werk-privé conflict

Organisatie

- Organisatieveranderingen
- Interpersoonlijke conflicten
- Rolconflicten
- Bureaucratie
- Baanonzekerheid

In geel de onderwerpen die meer van toepassing lijken in de universitaire context (Schaufeli).

Een serieus probleem verdient een serieuze aanpak

De oplossingen voor werkdruk zijn niet eenduidig: oorzaken van werkdruk lopen uiteen en het is daarom van belang het terugdringen van werkdruk zowel op universitair niveau als op andere niveaus in de organisatie te laten plaatsvinden. De UU kiest daarom voor een aanpak op drie niveaus (waarbij de eerste twee met name aandacht moeten krijgen binnen faculteiten en diensten):

- het niveau van medewerker/leidinggevende en het team waar de werkdruk direct ervaren wordt en waar door meer samenwerking en taakverdeling te bespreken winst behaald kan worden;
- op het niveau van faculteit of dienst, bijv. als het gaat om de organisatie van het werk;
- waar nodig op het universitaire niveau om daarmee de aanpak op alle niveaus te faciliteren.

De UU kiest voor een realistisch ambitieniveau op alle niveaus passend bij de mensen en de beschikbare middelen.

Uit de medewerkersmonitor kan worden afgeleid dat ook bij de UU (te) hoge werkdruk met name in de onderwijsrijke faculteiten aan de orde, en vooral in de combinatie van onderwijs en onderzoek. Daarvoor zal langs de volgende lijnen op universitair niveau verder aandacht worden besteed en waarvoor verdere uitwerking plaatsvindt in samenspraak met de faculteiten/diensten:

- er wordt een project gestart om tijdelijke docenten vanaf de start van hun aanstelling meer helderheid over hun perspectief te bieden, in de vorm van een traineeship waarbij veel aandacht is voor ontwikkeling gericht op hun loopbaan binnen of buiten de universiteit;
- er wordt nader bekeken wat in de groep medewerkers met de combinatie van onderwijs en onderzoek factoren zijn die naast deze combinatie werkdruk veroorzaken, zodat hier gericht actie op kan worden ondernomen;
- het stimuleren van teamoverleg op alle niveaus binnen de universiteit, zodat werkdruk en verdeling van taken gedeeld kan worden;
- het creëren van ruimte binnen de taken van het wetenschappelijk personeel wordt als een mogelijkheid gezien om werkdruk te verlagen. Dit kan op verschillende manieren, bijv. door naar regedruk te kijken, door het bewaken van afspraken die al gelden, bijv. met betrekking tot onderwijsvrije weken en/of het gebruik van sabbaticals;

Voor promovendi geldt een specifieke situatie. Uit medewerker/promovendimonitors blijkt niet direct dat werkdruk hoog is. Toch is wel sprake van mogelijke vraagstukken met betrekking tot welbevinden. Dit vergt een meer specifieke aanpak, waarbij in ieder geval aan de orde is dat de bestaande kanalen om begeleiding te krijgen beter vindbaar gemaakt kunnen worden.

Met betrekking tot aanvraagdruk heeft NWO een rapport geschreven waarin een aantal maatregelen zijn genoemd die zij willen invoeren om de aanvraagdruk te verlagen. Binnen de UU wordt gekeken naar de consequenties en aanpak binnen de UU hiervoor.

Sofokles-rapport: Dialoog, samenwerking en leiderschap

Door SoFoKles, sociaal fonds voor de kennissector, is in oktober 2017 een bijeenkomst gehouden waarin wetenschappers en HR-adviseurs drie oplossingsrichtingen voor aanpak van werkdruk op universiteiten hebben benoemd en uitgewerkt: dialoog, samenwerking en leiderschap. In de uitwerking van deze drie thema's wordt het belang aangegeven van:

- de dialoog tussen de verschillende lagen in de organisatie over de keuzes die in de organisatie gemaakt worden, waar medewerkers invloed op hebben en wat een vast gegeven is;
- teamsamenwerking waardoor een collectieve verantwoordelijkheid én vrijheid ontstaat, die de werkdruk bij individuele medewerkers kan verlagen;
- bevlogen leidinggevendenden, loopbaanprogramma's en ontwikkeltrajecten om leiderschap binnen de organisatie vorm te geven.

Strategisch Plan

Uit diverse analyses blijkt dat het onderwerp een samenhang heeft met andere thema's zoals leiderschap en ontwikkelingsmogelijkheden. Daarmee heeft het onderwerp een nauwe relatie tot het Strategisch Plan 2016-2020 van de Universiteit Utrecht, waarin de focus op de cultuur van vertrouwen, daarmee het versterken van het leiderschap en de autonomie van medewerkers als doelstellingen zijn opgenomen om als veerkrachtige organisatie te kunnen functioneren. Het Strategisch Plan 2016-2020 is daarmee een belangrijk overkoepelend uitgangspunt voor de aanpak van werkdruk in de periode 2017-2020. De HR agenda 2020 komt voort uit het strategisch plan en in dit plan zijn concrete activiteiten opgenomen die ook bijdragen aan het verminderen van werkdruk. Zo is bijvoorbeeld het vitaliteitsprogramma Fit4UU van start gegaan, waarin ook aandacht is voor stress en ontspanning. Een hogere vitaliteit van medewerkers heeft een positief effect op het risico van werkdruk naar werkstress bij medewerkers. Ook zijn activiteiten en plannen die al gemaakt zijn, bijvoorbeeld het plan van Geesteswetenschappen, betrokken bij dit werkplan.

Actiepunten en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een aantal actiepunten en aanbevelingen beschreven, waarbij ook gebruik gemaakt is van de actielijnen die door de themagroep 'Werkdruk' en door de verschillende faculteiten/diensten zijn opgesteld naar aanleiding van de Medewerkersmonitor 2017. De looptijd van deze punten is parallel aan de looptijd van het Strategisch Plan (2020).

Onderwerp	Toelichting
Werkdruk als speerpunt	<p>Door het CvB wordt werkdruk als speerpunt benoemd als uitwerking van het Strategisch Plan 2016-2020 ter versterking van de cultuur van vertrouwen, autonomie van medewerkers en focus op resultaten, waarbij leiderschap cruciaal is om deze visie uit te dragen.</p> <p>Specifieke aandachtspunt is hoe meer ruimte kan worden ervaren of georganiseerd binnen de WP-taken (met als kanttekening dat niet meer financiële middelen beschikbaar zijn) .</p>
Intern en extern dialoog aangaan	<p>Door CvB wordt binnen en buiten de organisatie de dialoog aangegaan waar de UU zich als organisatie op richt in prioriteiten. Intern worden medewerkers betrokken bij het maken van keuzes.</p> <p><i>Aanbeveling</i> daarbij is om, samen met o.a. VSNU ook bij de minister de dialoog te voeren over de manier van financiering (bijv. op basis van ingeschreven studentenaantallen; stop studieboete bij vertraging)</p>
Vervolgonderzoek	<p><i>Aanbeveling</i> is om een vervolgonderzoek naar werkstress en prestatiedruk en energiebronnen uit te voeren om helder te krijgen wat als oorzaken en mogelijke oplossingen hiervoor binnen de UU worden gezien. Daarbij kan aangesloten worden bij de activiteiten in VSNU verband over aanvraagdruk en gebruik gemaakt worden van het onderzoek van SoFoKles en het rapport werkdruk van TNO (2012), de aanwezige wetenschappelijke kennis binnen de UU (Schaufeli e.a.) en de ervaringen van Zorg van de Zaak, Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) en de coachpool van de UU.</p>
Ontwikkelen en borgen van expertise op thema werkdruk	<p>Mede om de aanwezige (wetenschappelijke) kennis en opgedane ervaring binnen onze organisatie te benutten wordt bij de directie HR expertise op het gebied van werkdruk georganiseerd. Deze expertisefunctie draagt zorg voor een actieve kennisdeling met HR- medewerkers (uitwisseling best practices, verzamelen nieuwe kennis via een kenniskring) en maakt gebruik van al aanwezige kennis. Tevens wordt deze informatie zoveel mogelijk breed en transparant gedeeld, bijvoorbeeld via intranet.</p> <p>Er wordt een samenwerking gestart met andere universiteiten over het onderwerp werkdruk, zodat het onderwerp sector breed bekeken kan worden en goede ervaringen kunnen worden gedeeld.</p>
Leiderschap	<p>Binnen het thema Leiderschap komt werkdruk expliciet aan de orde met waar mogelijk uitwerking in de verschillende HR-instrumenten. Leiderschap, cultuur en gedrag zijn nadrukkelijk bespreekpunten bij en tussen CvB en decanen.</p>
Bevorderen samenwerking – belonen teamprestaties	<p><i>Aanbeveling</i> is om beleid te ontwikkelen waardoor samenwerking bevordert en teamprestaties beloond kunnen worden (voor zowel wp als obp). Onderdeel van dit beleid is o.a. het ontwikkelen van indicatoren om teamprestaties te erkennen en te belonen.</p>
Teamontwikkeling	<p>Het bevorderen van het werkoverleg in het team en het daar bespreekbaar maken van werkdruk en taakverdeling en samenwerking in het team. Binnenkort wordt de mogelijkheid van teamcoaching in algemene zin via de universitaire coachpool aangeboden. Ook het aanbod CIEP trainingen biedt de mogelijkheid voor teamcoaching.</p>
Aanbieden van trainingen	<p>Trainingen om energiebronnen te vergroten en stressbronnen te verminderen maken structureel deel uit van het trainingsaanbod voor medewerkers en worden centraal gefinancierd (o.a. persoonlijke effectiviteit, samenwerking, leiderschap, CIEP)</p>

Bespreekbaar maken van werkdruk	Onderwerpen werkdruk en prestatiedruk komen structureel aan de orde in gebruikelijke individuele overlegvormen en in teamverband, waaronder het B&O-gesprek en/of werkoverleg. Er wordt een handzaam en aantrekkelijk handvat gemaakt om dit te bespreken en daar acties op te kunnen formuleren.
ICT	<i>Aanbeveling:</i> Zorg voor gebruiksvriendelijke ICT-systemen, betrek gebruiker bij aanschaf en invoer en voer ze pas in als ze goed werken, zorg voor voldoende nazorg na invoering en aansluiting van de verschillende systemen op elkaar
Balans in waardering onderwijs en onderzoek	De Taskforce Onderwijsprestaties is bezig met aanvulling van het beleid met aandacht voor een goede balans in beoordeling, bevordering en waardering onderwijs/onderzoek

Implementatie

Deze actiepunten zullen verder uitgewerkt worden naar activiteiten op de verschillende niveaus in een matrix werkdruk: wie verantwoordelijk is en welke planning daar bij hoort. De matrix is een document in ontwikkeling (wordt later toegevoegd). Ook de faculteiten en diensten zullen hier nog zaken aan toevoegen en bij nieuwe ontwikkelingen worden die ook opgenomen in de matrix. Dit is een levend document.

De bovenstaande activiteiten zullen in korte concrete projecten worden uitgevoerd. De prioritering en uitvoering worden vormgegeven in samenspraak met de faculteiten en diensten. De activiteiten sluiten aan bij de bestaande doelstellingen en activiteiten. De resultaten worden elke zes maanden in tussentijdse rapportages weergegeven.

Actielijnen faculteiten/diensten

Als reactie op de uitkomsten van de Medewerkersmonitor 2017 hebben faculteiten en diensten in het derde kwartaal van 2017 eerste globale actielijnen ingediend. De uitwerking hiervan in een concreet actieplan wordt in het eerste kwartaal 2018 gerealiseerd. In het eerste kwartaal van 2019 worden rapportages over de voortgang opgeleverd die op universitair niveau worden gebundeld en waarbij wordt gekeken of er vervolgacties op universitair niveau aan de orde zijn.

Suggesties om te komen tot een gedragen aanpak binnen elke faculteit/dienst zijn (naar voorbeeld van GW):

- Inrichten van een *commissie werkdruk* in, onder voorzitterschap van een (vice-) decaan of directeur, in nauw overleg en met deelnemers vanuit de p-geleding, met als opdracht het in kaart brengen van de belangrijkste factoren die werkdruk veroorzaken en welke oplossingen er zijn om de werkdruk te verminderen en/of energiebronnen te versterken.
- Inventarisatie van specifieke situaties door middel van gesprekken op locatie (in departementen en diensten):
 - o hoe werkdruk wordt ervaren en welke (concrete) oorzaken worden genoemd.
 - o welke *best practices* ontwikkeld zijn om werkdruk te verlichten.
 - o welke effecten de inmiddels genomen maatregelen hebben.
 - o welke (groeps)cultuur die de werkdruk mede bepaalt;
 - o ideeën verzamelen die een cultuuromslag kunnen bewerkstelligen; denk daarbij ook aan factoren als autonomie en leiderschap.

Door het voeren van deze gesprekken wordt het signaal gegeven dat het onderwerp serieus wordt genomen.

- Relevante feitelijke informatie verzamelen om eigen bevindingen te kunnen vergelijken met bijv. zusterfaculteiten en met andere faculteiten UU. Bv. staf student ratio cijfers, DCU en teaching load systemen, toewijzing onderzoekstijd.
- Beleg elke gekozen actie bij een eigenaar/portefeuillehouder, geef deze een opdracht en randvoorwaarden mee om de actie te realiseren.
- Zorg voor een regelmatige terugkoppeling/evaluatie van de actiepunten door de eigenaar/portefeuillehouder, betrek hierbij de p-geleding en stel waar nodig bij.
- Communiceer regelmatig over alle stappen binnen de dienst/faculteit (dmv bijeenkomsten, nieuwsbrieven, reguliere overlegvormen).