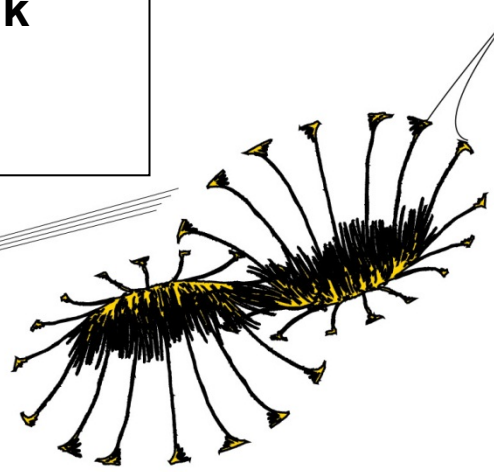


**Plan van aanpak Werkdruk**



Kenmerk: CvB UIT - 3487  
Datum: 02-07-2018

# Inhoudsopgave

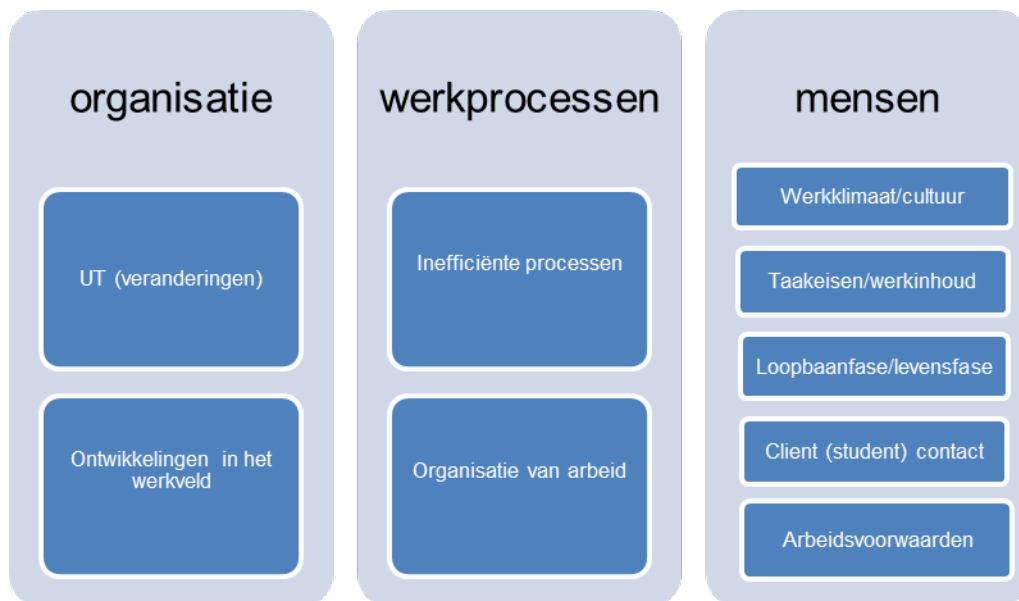
MANAGEMENT SAMENVATTING	4
1 OPDRACHT EN AANPAK	5
1.1 Opdracht	5
1.2 Visie en uitgangspunten	5
1.3 Doelstelling	6
1.4 Scope	6
1.5 Aanpak	6
2 HUIDIGE SITUATIE	6
2.1 Analyse	6
2.2 (Wetenschappelijke) kennis en expertise over werkdruk van binnen en buiten de organisatie	7
3 WERKPLAN	8
3.1 Mijlpalen (lopende (structurele) initiatieven) en initiatieven in planning	8
3.2 Communicatie	11
LITERATUURLIJST	12
BIJLAGEN	13
BIJLAGE 1: OVERZICHT DETERMINANTEN EN BRONNEN VAN WERKDruk, WERKSTRESS, PRESTATIEDruk EN WORK-LIFE (DIS)BALANS	13

## Management samenvatting

In de nieuwe CAO is afgesproken dat iedere universiteit vóór eind 2017 een werkplan opstelt met betrekking tot aanpak werkdrukbeheersing. Hierbij dient zoveel mogelijk rekening te worden gehouden met de diverse lokale omstandigheden en de zogenaamde doelgroep problematiek (o.a. promovendi, tenure trackers, culturele achtergrond). Het terugdringen van werkdruk zal in de (lokale) eenheden in de organisatie moeten plaatsvinden, omdat de oorzaken van werkdruk uiteenlopend kunnen zijn en daarom geen of slechts in beperkte mate standaardoplossingen mogelijk zijn.

Baserend op een analyse van UT-ervaringen en kennis (opgehaald uit de faculteiten en diensten) en een vergelijking van deze met determinanten genoemd in de plannen van aanpak van andere universiteiten (VSNU: <https://www.vsnunl/werkdruk.html>), kunnen negen categorieën van determinanten worden geïdentificeerd. Deze determinanten (en de daarbinnen te onderscheiden bronnen; zie bijlage 1) hebben een invloed op werkdruk, werkstress, prestatiedruk en de work-life balans.

De onderscheiden determinanten hebben betrekking op factoren, die in het werkleven en op drie niveaus gelegen zijn (organisatie, werkprocessen en mensen). Het gaat dus om zaken die door de organisatie kunnen worden aangepakt. Anders gezegd: UT beleid en praktijken kan en moet actief bijdragen aan de continuering ofwel verbetering van (mentale) medewerker-gezondheid door adequaat te interveniëren ten aanzien van deze determinanten. Daarbij wordt onderkend dat veranderingen in en ontwikkelingen op hogere niveaus (organisatieveranderingen en ontwikkelingen in het werkveld) kunnen doorwerken naar de lagere niveaus (werkprocessen en mensen).



*Model 1: Negen categorieën van determinanten van werkdruk, werkstress, prestatiedruk & work-life disbalans*

In navolging op de uitkomsten van het medewerkersonderzoek in 2015 (MO2015) zijn in 2016 en 2017 diverse organisatiebrede 'bottom-up' initiatieven (door de faculteiten en diensten op lokaal niveau) genomen gericht op de beheersing van werkdruk. Ook werd er een taskforce ingericht. De taskforce initieert, coördineert en ondersteunt de UT brede aanpak gericht op werkdrukbeheersing door middel van voorstellen voor verbeterpunten en invulling van de bijbehorende randvoorwaarden en adviseert hierin het CvB.

- a. Uitgangspunt is het implementeren van verbeteringen die in de praktijk merkbaar en meetbaar zijn.
- b. De gekozen initiatieven zijn herleidbaar naar de determinanten van de verdiepende analyse die voor de UT is gedaan.
- c. Aandacht voor meting en evaluatie zodat gewerkt wordt aan structureel vermogen om de werkdruk beheersbaar te houden.

Er is dus gekozen voor een actiegerichte aanpak waarbij de focus ligt op het in kaart brengen van determinanten, te zoeken naar oplossingen en best practices die adequaat zijn voor de werkpraktijk. Laatstgenoemde betekent: rekening houden met lokale verschillen en verschillen tussen doelgroepen.

De taskforce richt zich op/ondersteunt de volgende top-6 speerpunten

- 1) Lokale aandacht en aandacht voor doelgroepen**
- 2) Leiderschap (ontwikkeling en ondersteuning)**
- 3) Cultuuromslag**
- 4) Focus op teams**
- 5) Impact van ontwikkelingen in het werkveld op de werkvloer**
- 6) Impact van centrale keuzes op de werkvloer**

Zie paragraaf 3.1 'Mijlpalen (lopende (structurele) initiatieven) en initiatieven in planning' voor een uitgebreidere beschrijving van speerpunten.

## **1 Opdracht en aanpak**

### **1.1 Opdracht**

Het College van Bestuur heeft de taskforce verzocht:

- De initiatieven ten behoeve van werkdrukbeheersing in een werkplan te beschrijven en realisatieteams in te richten met bijbehorend budget;
- Pro-actief het college te adviseren en de voortgang op de initiatieven te rapporteren in de MARAP;
- Een (effect) meting op werkdruk uit te werken en daarbij een advies uit te brengen over de opzet van het komende medewerkersonderzoek (2018). Dit wordt opgepakt door HR.

### **1.2 Visie en uitgangspunten**

De UT wil investeren in werkdrukbeheersing, zodanig dat medewerkers optimaal kunnen presteren, veerkracht hebben en in staat zijn om bevolgen de uitdagingen waar zij voor staan te realiseren. Om te komen tot een aanpak zijn twee uitgangspunten gehanteerd. Ten eerste is werkdruk een veelkoppig monster waarin telkens op gepaste wijze wordt gezocht naar aanknopingspunten, beïnvloedingsmogelijkheden en interventies. Ten tweede is het streven om (wetenschappelijke) kennis (zie ook paragraaf 2.2, pagina 6) en expertise binnen en buiten de organisatie te benutten, waarbij hands-on lokale en centrale (kern) oorzaken worden opgelost en (aangepast aan lokale en doelgroep verschillen) initiatieven worden geïmplementeerd.

### 1.3 Doelstelling

Doel is het arbeidsrisico werkdruk structureel te verankeren in de bedrijfsvoering van de UT, zodanig dat er geïnvesteerd wordt in het voorkomen van werkstress, en zodanig dat er sprake is van risicobeheersing door een systematische aanpak.

### 1.4 Scope

In scope is de gehele UT organisatie. Op het niveau van de organisatie gaat het onder meer over Vision 2020, internationalisatie/Engelstalig, financiering en strategische personeelsplanning/onvoldoende personele bezetting. Op het niveau van de werkprocessen wordt gekeken naar inefficiënte werkprocessen en organisatie van arbeid. Op het niveau van mensen staan werkklimaat/cultuur, taakeisen/werkinhoud, loopbaanfase/levensfase, client (student) contact en arbeidsvoorwaarden centraal (zie voor een uitgebreide beschrijving van bronnen bijlage 1).

### 1.5 Aanpak

Centraal is gekozen voor een actiegerichte aanpak. Daarbij ligt de focus op een aanpak 'van onderop': gezamenlijk met medewerkers worden determinanten van en oplossingen voor werkdruk, werkstress, prestatiedruk en work-life disbalans in kaart gebracht. Daarbij wordt rekening gehouden met lokale en doelgroep verschillen. Vanuit de werkvloer verzamelde 'best practices' worden gebundeld en vormen de input voor kennisgeneratie op en kennisdeling tussen centraal en decentrale niveaus (onderling). De actiegerichte aanpak kent drie lijnen:

- 1 KAIZEN-lijn: Structurele verbeteringen worden bereikt door samen met mensen op de werkvloer de determinanten (en niet de symptomen) te identificeren, oplossingen te zoeken en samen met hen op te lossen. Hiertoe is gekozen voor een systematische aanpak vanuit de Lean-filosofie. Dit geven we vorm en inhoud door de organisatie van Kaizen events (bijvoorbeeld themamaanden, taskforce brainstorming met vertegenwoordigers van faculteiten en diensten, workshops) (Zie bijlage Tabel 1 en paragraaf 3.1).
- 2 PILOT-lijn: Merkbare verbetering in de praktijk wordt bereikt door aan te sluiten en gericht in te spelen op de lokale situatie, niet door op het niveau van de instelling, faculteit of diensten generieke maatregelen af te kondigen. Dit geven we vorm en inhoud door in de lokale context pilots op te zetten, o.a. door lunch & learn bijeenkomsten met specifieke doelgroepen en het uitvoeren van een meting. Inmiddels lopen pilots c.q. zijn pilots (TNW HR CES) en verbeterinitiatieven (BMS, ET, EWI en de diensten) opgestart bij verschillende faculteiten en diensten (zie bijlage Tabel 1).
- 3 BEST PRACTICES-lijn: Door te onderzoeken, te experimenteren en te leren creëert de UT binnen de eigen organisatie best practices, die we zichtbaar in de UT-aanpak gericht op werkdrukbeheersing etaleren. Om rekening te houden met lokale en doelgroep verschillen is afgesproken dat de faculteiten en diensten op 1 mei a.s. (lokale) plannen van aanpak werkdruk opleveren (afgestemd met faculteits- en dienstraden). Deze lokale plannen dienen als input voor kennisoverdracht c.q. het delen van best practices (zie bijlage Tabel 1)

## 2 Huidige situatie

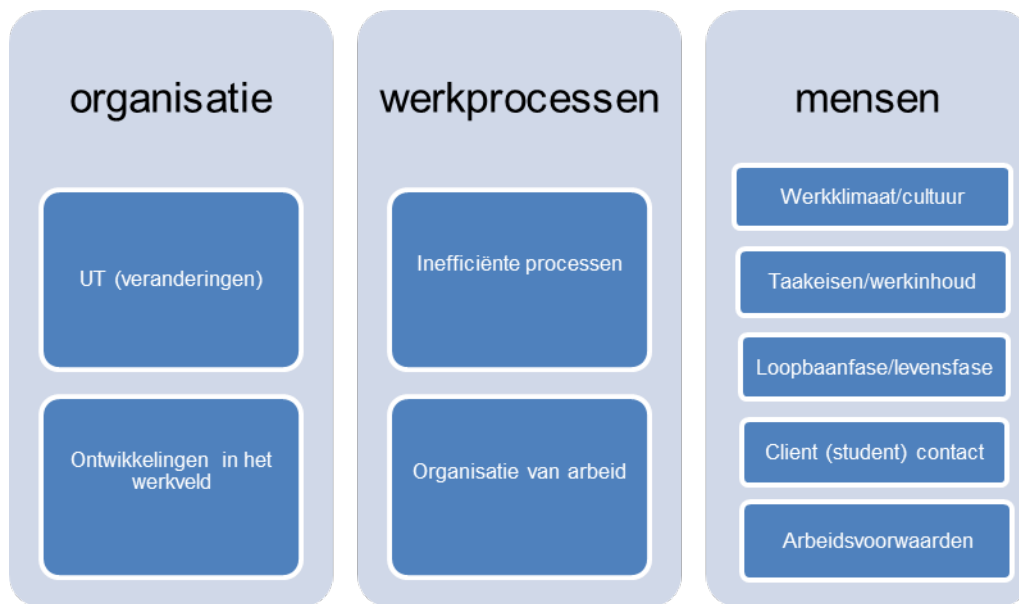
### 2.1 Analyse

Er zijn diverse onderzoeken uitgevoerd die leiden tot dezelfde conclusie: werkdruk is een issue. Intern is uit het MO2015 gebleken dat bijna 2 op de 3 WP met een vast dienstverband een hoge of een veel te hoge werkdruk ervaart. Ook promovendi lijken een (extra) kwetsbare groep te zijn. Uit landelijk onderzoek blijkt dat werk en prestatiedruk op universiteiten de afgelopen drie jaar is toegenomen, voor zowel WP als de ondersteunende beroepspopulatie (FNV / Sofokles). In de nieuwe CAO zijn afspraken gemaakt en landelijk worden gezamenlijke initiatieven genomen.

## 2.2 (Wetenschappelijke) kennis en expertise over werkdruk van binnen en buiten de organisatie

Baserend op een analyse van UT-ervaringen en kennis (opgehaald uit de faculteiten en diensten), zijn in het plan van aanpak werkdruk 0.7 (september 2017) voor de UT zeven determinant categorieën op drie verschillende niveaus (organisatie, werkprocessen en mensen) geïdentificeerd. Deze determinanten beïnvloeden (gepercipieerde) werkdruk, werkstress, prestatiedruk en work-life balans. Gepercipieerd betekent in deze context: werkdruk, werkstress, prestatiedruk en work-life (dis)balans, zoals deze door mensen wordt waargenomen c.q. beleefd.

In een secundaire analyse werden de zeven UT determinant categorieën vergeleken met determinanten genoemd in de plannen van aanpak van andere universiteiten (Bron VSNU: <https://www.vsnu.nl/werkdruk.html>). Naar aanleiding van deze analyse werd in het oorspronkelijke model een aantal wijzigingen aangebracht.



Model 1: Negen categorieën van determinanten van werkdruk, werkstress, prestatiedruk & work-life disbalans volgens Plan van aanpak werkdruk 1.0

De bronnen van de verschillende determinant categorieën zijn onveranderd gebleven (zie bijlage 1). Werkdruk, werkstress, prestatiedruk en work-life balans worden in het plan van aanpak werkdruk 1.0 als uitkomsten van determinanten gelegen in de werkcontext beschouwd. De verschillende (ongewenste) uitkomsten kunnen als volgt worden gedefinieerd.

**Werkdruk** *Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve of kwantitatieve taakeisen. Met taakeisen worden bedoeld de eisen die aan het werk gesteld worden. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk of in een hoog tempo* (Arbowetgeving, memorie van toelichting (30 552, nr. 3, pagina 26). Werkdruk is een van de determinanten die werkstress kan veroorzaken, maar niet de enige (TNO, 2012). Andere belangrijke bronnen zijn gelegen op organisatieniveau (bijvoorbeeld reorganisaties, financiering, trage besluitvorming/overlegcultuur), in factoren van buiten de organisatie die op de organisatie inwerken (bijvoorbeeld publicatiedruk, veranderende arbeidsmarkt, toegenomen studentenaantallen, valorisatie, rankings, veranderende financiering), op het niveau van werkprocessen (inefficiënte werkprocessen en organisatie van arbeid) en op het niveau van mensen (bijvoorbeeld gebrekkig leiderschap & collegialiteit, ongewenst gedrag). Nadrukkelijk wordt onderkend, dat veranderingen in en ontwikkelingen op hogere niveaus (organisatieveranderingen en ontwikkelingen in het werkveld) kunnen doorwerken naar de lagere niveaus (werkprocessen en mensen). Werkdruk kan werkstress, prestatiedruk en

work-life conflict veroorzaken, maar taakeisen zijn niet de enige determinant van de drie genoemde uitkomsten (zie bovenstaand voor alternatieve determinanten).

**Werkstress** Emotionele, cognitieve en/of gedragsmatige klachten, die worden veroorzaakt door determinanten die in de werkomgeving gelegen zijn (TNO, 2012).

**Prestatiedruk** *Performance pressure refers to an attitude system involving a negative evaluative orientation toward performance insufficiency (the attitude proper), a belief that current performance is inadequate for achieving a desired goal, and a negative affective response linked to the attitude and associated belief (Eisenberger & Aselage, 2009, p. 96).* Prestatiedruk kan in de persoon gelegen zijn (intra-persoonlijke stressor), maar kan ook van buiten op de persoon inwerken en intra-persoonlijke prestatiedruk versterken. Gardner (2012) ziet prestatiedruk als een externe kracht die op het individu en het team/de afdeling kan inwerken. Prestatiedruk wordt uitgeoefend door 'cliënten' die het individu/team/de afdeling nu en in de toekomst beoordelen (o.a. huidige en toekomstige werkgevers, studenten, leidinggevenden).

**Work-life balans** gaat om de samen- of tegenwerking (work-life balans respectievelijk work-life conflict) tussen werk- en privé verantwoordelijkheden (Beauregard & Henry, 2009). Beauregard en Henry (2009) en veel andere auteurs en studies laten zien dat organisatiebeleid en -praktijken de work-life balans kunnen beïnvloeden.

De eerder geïdentificeerde determinanten beïnvloeden gepercipieerde werkdruk, werkstress, prestatiedruk en work-life balans. Het Job Demands-Resources Model (JD-R) of WEB- (Werkstressoren en Energiebronnen) model) van Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001) stelt dat (te) hoge werkeisen/taakeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen/hulpbronnen (job resources; bijvoorbeeld ondersteunend leiderschap en collegialiteit) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces).

### 3 Werkplan

In de CAO staat dat iedere universiteit vóór eind 2017 een werkplan opstelt ten behoeve van werkdrukbeheersing. In dit hoofdstuk worden de bereikte en in uitvoering zijnde mijlpalen (lopende (structurele) initiatieven) en initiatieven in planning voor 2018 besproken. Ten aanzien van het laatstgenoemde zal worden gerapporteerd over de *Top-6 speerpunten aanpak werkdruk*. Een aantal aspecten die genoemd worden verschillen per dienst/faculteit (bijvoorbeeld personeelskrapte) en moeten daarom ook lokaal worden aangepakt. Het gaat daarbij om lokale problemen die lokaal in samenwerking met de lokale medezeggenschap kunnen en moeten worden opgelost. Dit betekent dat centrale standaardoplossingen niet of slechts in beperkte mate mogelijk zijn.

#### 3.1 Mijlpalen (lopende (structurele) initiatieven) en initiatieven in planning

Voor de UT geldt dat reeds in 2016 op centraal niveau gestart is om uitvoering te geven aan initiatieven die hierop aansluiten. Onder meer de organisatie van een themamaand, lunch & learn sessies, pilots en workshops. Bij alle lopende (structurele) initiatieven en initiatieven in planning wordt vastgehouden aan de lokale invalshoek en het besef van doelgroep verschillen zal sterker worden vertaald in adequate aanpak: zoveel mogelijk rekening gehouden met diverse, lokale omstandigheden respectievelijk aanpak/best practices nuances afgestemd op specifieke doelgroepen. Zie voor een overzicht van inmiddels gerealiseerde mijlpalen de bijlage 'Tabel 1: UT-aanpak werkdruk – lopende (structurele) initiatieven'.

Samengevat richt de taskforce zich op de realisatie en inbedding van onderstaande initiatieven (te bereiken mijlpalen en verdieping van mijlpalen) in de UT-organisatie.

- 1) Lokale aandacht en aandacht voor doelgroepen
- 2) Leiderschap (ontwikkeling en ondersteuning)
- 3) Cultuuromslag
- 4) Focus op teams/afdelingen
- 5) Impact van ontwikkelingen in het werkveld op de werkvloer
- 6) Impact van centrale keuzes op de werkvloer

#### **I. Lokale aandacht en aandacht voor doelgroepen**

Naar aanleiding van de CAO afspraak en het leren door organisatie-intern kwantitatief onderzoek (MO2015) en 'walking and talking the floor' (met vertegenwoordigers van faculteiten en diensten) maken de faculteits-/dienstbestuurders een lokaal plan en bespreken dit met de faculteits-/dienststraden. Op 1 mei a.s. leveren de HR managers de (lokale) plannen van aanpak aan. De lokale plannen zullen worden gedeeld tussen/beschikbaar worden gesteld aan de lokale eenheden. Dit om kennisgeneratie en –uitwisseling (organisational learning) ten aanzien van specifieke uitdagingen (bijvoorbeeld personeelskrapte lijkt niet in alle faculteiten en diensten/teams/afdelingen een issue te zijn) en best practices te stimuleren. Na ontvangst van de lokale plannen zal HR centraal analyseren wat de overeenkomsten en verschillen tussen deze lokale plannen zijn. De concept conclusies worden beschikbaar gesteld en ter discussie voorgelegd aan de lokale eenheden alvorens gezamenlijk de analyse-uitkomsten vast te stellen. Doel is om te kunnen bepalen wat vanuit centraal zou kunnen worden aangepakt (overeenkomsten) en waar nuance verschillen tussen lokale eenheden vanuit centraal kunnen worden ondersteund.

Verder heeft kwantitatief organisatie-intern onderzoek (MO2015, onderzoek naar ziekteverzuim cijfers/uitval) en organisatie–extern onderzoek (andere universiteiten, FNV, Sofokles) alsmede de participatieve, door gesprekken op lokale niveaus gevoede, kwalitatieve verkenning laten zien, dat rekening moet worden gehouden met doelgroepen problematiek. Er bestaan verschillen tussen groepen werknemers (o.a. medewerkers met een vast contract vs. een tijdelijk contract, promovendi, tenure trackers, culturele achtergrond) met betrekking tot ongewenste uitkomsten (werkdruk, werkstress, prestatiedruk en work-life conflict) en mogelijk ook determinanten van deze uitkomsten. Er wordt gestart met doelgroepgerichte aanpak door een focus te leggen op promovendi en leidinggevenden (zie onderstaand). Voor promovendi geldt: in een bijeenkomst op 27 maart jongstleden met vertegenwoordigers van HR centraal en de arbodienstverlener (Arbo Unie) werd besloten in kaart te brengen wat voor deze doelgroep moet worden gedaan. Voor het "hoe en wat en wie?" van deze aanpak zal kennis vanuit de faculteiten en de promovendi vertegenwoordigers (P-nut) worden vergaard. In juni a.s. aanstaande wordt er een voor de doelgroep 'promovendi' specifieke aanpak door vertegenwoordigers van HR centraal en Arbo Unie (gevoed vanuit de faculteiten en P-Nut) besproken. Doelstelling is om in het *derde kwartaal 2018* (en na een dialoog over de aanpak met faculteiten en P-NUT) een (toe te passen) plan van aanpak te realiseren.

#### **II. Leiderschap (ontwikkeling en ondersteuning)**

In de maand oktober wordt ieder jaar specifiek op één werkdruk thema gericht en worden met de werkvloer determinanten van werkdruk geanalyseerd, geprioriteerd en verbeterd. De themamaand in *oktober 2018* zal zich richten op het thema 'leidinggevenden'. De leidinggevende heeft een bijzondere, drievoudige rol met betrekking tot werkdruk en andere (al dan niet daaraan gerelateerde) ongewenste effecten: zij/hij is potentieel object (bijvoorbeeld de leidinggevende kan werkdruk hebben), kan potentieel subject zijn (de



leidinggevende kan werkdruk en andere ongewenste uitkomsten 'veroorzaken') en wordt gezien als 'implementeur' van beleid ofwel als 'midden-manager' die verantwoordelijk is voor het signaleren, monitoren en aanpakken van werkdruk en andere ongewenste fenomenen op individueel en team/afdelings niveau. In de themamaand 2018 staan twee vragen centraal: 1) voelen leidinggevenden zich voldoende toegerust (kennis en vaardigheden), om adequaat te kunnen signaleren, te monitoren en aan te pakken en 2) welke ondersteuning hebben leidinggevenden nodig (en van wie?) om dit te kunnen doen? Met CvB en leidinggevenden (faculteiten/diensten) zal de dialoog worden aangegaan met als doel het verkrijgen van antwoorden op deze vragen en input voor verbetering van beleid en praktijken gericht op de verwoorde vragen. In een voortraject zal HR centraal vanaf *april 2018* onderzoeken of de huidige cursussen leiderschapontwikkeling voor WP en OBP voldoen aan de gewenste leiderschapstaken. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld stress/werkdruk signalering, om omgang met preventief en curatief ziekteverzuim, ongewenst gedrag en gespreksvoering. In *december 2018* zullen de resultaten van de themamaand worden gepresenteerd.

### **III. Cultuuromslag**

Het leren door organisatie-intern kwantitatief onderzoek (MO2015), het 'walking and talking the floor' (met vertegenwoordigers van faculteiten en diensten) en de analyse van determinanten genoemd in de plannen van aanpak van andere universiteiten laat zien dat er een cultuuromslag ofwel mentaliteitsverandering nodig is om werkdruk en gerelateerde ongewenste effecten het hoofd te kunnen bieden. Het moet 'normaal' worden om werkdruk met elkaar en de leidinggevende bespreekbaar te maken, men moet naar elkaar luisteren, eerlijk zijn, aan waardering en vertrouwen bouwen, fouten maken mag, 'nee' zeggen (ook onder bestuurlijke druk) mag en gewenst en ongewenst gedrag moet 'op de tafel komen'. Dit betekent dus dat men zich kwetsbaar moet opstellen zonder bang hoeft te zijn voor negatieve consequenties in het heden en in de toekomst. Voor zo een diepgaande cultuuromslag zijn boegbeelden/role models nodig en er moet 'hoog' worden ingezet. In lijn met het laatstgenoemde, wil de taskforce verkennen of er boegbeelden vanuit centraal (CvB) en decentraal (leidinggevenden diensten/faculteiten) kunnen worden geworven voor een serie interviews over persoonlijke ervaringen met werkdruk en gerelateerde negatieve fenomenen in het nu en verleden. Deze verkenning zal vanaf *april 2018* plaatsvinden.

### **IV. Focus op teams/afdelingen**

Organisatie-intern kwantitatief onderzoek (MO2015) en nadere verkenningen van 'onderop' laten zien dat binnen de diensten en faculteiten verder moet worden gedifferentieerd naar teams/afdelingen. Wat voor een team/afdeling een bron van werkdruk en andere ongewenste fenomenen is (o.a. moeilijkheden bij de vervulling van vacatures) hoeft voor een andere team/afdeling geen of een minder groot probleem te zijn. Bovendien is tot op heden niet duidelijk hoe kan worden verklaard dat sommige teams/afdelingen onder gelijke omstandigheden goed presteren (o.a. lage ziekteverzuim cijfers, lage vertrek cijfers, hoge werktevredenheid) en andere niet. Een bijproduct van de themamaand 2018 gericht op leidinggevenden moet zijn om daaromtrent een betere inzage te krijgen. Daarnaast moet bij alle toekomstige verkenningen op faculteits- en diensten-niveau worden gegarandeerd dat input van alle teams/afdelingen door vertegenwoordigers wordt verkregen. Eerste resultaten worden in *december 2018* – gezamenlijk met de resultaten van de themamaand – opgeleverd.

### **V. Impact van ontwikkelingen in het werkveld op de werkvloer**

Gevoed vanuit de UT werkvloer en de plannen van aanpak van andere universiteiten, mede gebaseerd op verkenningen van medewerkerspercepties, moet worden geconcludeerd dat door veranderingen in het werkveld ('de wetenschap') en/of de vertalingen/interpretaties van eisen vanuit het werkveld door de organisatie op centraal en decentraal niveau, druk op de werkvloer (diensten en faculteiten) wordt gelegd. Deze druk komt tot uiting in een (toenemende) gepercipieerde werkdruk, werkstress, prestatiedruk en

klachten over de work-life balans. Specifiek gaat het daarbij om accreditatie-, publicatie- en valorisatie druk, een veranderende arbeidsmarkt, toegenomen studentenaantallen, rankings en een veranderende financiering. Dit zijn zaken die door de UT centraal (het CvB) op een organisatie- of UT-overstijgende 'ongoing' agenda (bij VSNU/ HRNU) worden gezet. De taskforce zal dit onderwerp bij het CvB agenderen en de dialoog op gang houden, waarbij informatie en communicatie hierover in de organisatie naar voren wordt gebracht.

#### **VI. Impact van centrale keuzes op de werkvloer**

Uit verkenningen op decentraal niveau blijkt dat er regelmatig vraagtekens worden gezet bij gewogen impact (op werkdruk) van centrale keuzes c.q. dat er te veel tegelijk moet en dat we moeilijk iets niet meer doen, als we iets anders wel doen. Een zeer recent voorbeeld is het thema 'verdere internationalisering/Engelstalige UT. De taskforce zal dit onderwerp bij het CvB agenderen en de dialoog op gang houden. Gedachte is in de agendaformulieren ook gewogen besluitvorming in relatie tot impact op werkdruk op te nemen. Hiervoor wordt een uitvoeringstoets in de beleidsvoorbereiding opgenomen. Behoeftte om rust vanuit top van de organisatie in de bedrijfsvoering te brengen. Hiertoe wordt het onderwerp werkdruk in de kaderstelling opgenomen en monitoring vindt plaats via de P&C cyclus (MARAP/ VOJO en NAJO).

Tenslotte, de basis van het meten van het arbeidsrisico werkdruk is gelegen in de arbo-wet / psychosociale arbeidsbelasting, door middel van een Risico Inventarisatie en evaluatie (RI&E). Op de UT wordt dit vorm gegeven door het medewerkersonderzoek. De taskforce zal actief samenwerken met de medezeggenschap en andere werknemersvertegenwoordigers (stuurgroepen) en advies uitbrengen over de opzet van het komende medewerkersonderzoek (2018). Dit heeft tot doel om 1) fouten uit het verleden (MO2015) te vermijden (bijvoorbeeld kwesties omtrent anonimiteit) en 2) overeenstemming over het 'hoe van meten' en 3) input over de concrete meting te realiseren. Onderliggende doelstelling is ook een verhoging van de respons ('representativiteit van de meting'). Er zal worden gestreefd naar het meenemen van de determinanten en effecten (werkdruk, werkstress, prestatiedruk en work-life balans), zoals gepresenteerd in dit rapport en met gevalideerde meetinstrumenten. Dit betekent ook dat er (multiple) regressieanalyses moeten plaatsvinden. Dit om te bepalen welke determinanten op welke effecten inwerken, hoe sterk de effecten van welke bronnen zijn en welke prioriteiten (in de aanpak van bronnen) naar aanleiding van deze analyses moeten worden gesteld. Bovendien laat een eerste verkenning zien, dat naast de (kwantitatieve) meting ook kwalitatieve methoden (individuele/groepsinterviews) van belang zijn. Daardoor kan beter rekening worden gehouden met lokale en doelgroep verschillen of uitkomsten van de meting kunnen achteraf beter worden geplaatst en begrepen. Of bij de beschreven 'mixed-methods' aanpak kwalitatieve methoden vóór de kwantitatieve meting (pilotstudie ter voorbereiding van kwantitatieve meting) of na de kwantitatieve meting (verdieping/verduidelijking van resultaten kwantitatieve meting) worden ingezet moet met de medezeggenschap en andere werknemersvertegenwoordigers worden besproken. In april 2018 werkt HR is samenwerking met de taskforce aan de voorbereiding voor deze gesprekken. Doelstelling is om gesprekken vanaf *mei 2018* te voeren.

### **3.2 Communicatie**

In nauwe samenwerking met M&C wordt (onder meer voor de themamaand) een communicatieplan opgesteld met daarin doelgroep gerichte communicatie. Ook wordt M&C betrokken bij de informatieverstrekking op de website en de verkenning op de portal.

## Literatuurlijst

Beauregard, T. A. & Henry, L. C. (2009), "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 19 (1), pp. 9-22.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001), "The Job demands-Resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), pp. 499-512.

Eisenberger, R. & Aselage, J. (2009), "Incremental effects of reward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 30, pp. 95-117.

Gardener, H. K. (2012), "Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation, but undermining the use of team knowledge", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 57 (1), pp. 1-46.

SoFoKLeS (2017), *Werkdruk en prestatiedruk van het wetenschappelijk personeel*, <https://www.sofokles.nl/wp-content/uploads/DEFrapportage-werkdruk-WP-in-MTOs.pdf>.

TNO (2012), *Rapport Werkdruk*, Hoofddorp: TNO Gezond Leven  
([https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk\\_tno\\_rapport\\_r12\\_10877.pdf](https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf))

## Bijlagen

### Bijlage 1: Overzicht determinanten en bronnen van werkdruk, werkstress, prestatiedruk en work-life (dis)balans

#### Organisatieniveau

*Bronnen 'UT (verandering)'*: Vision 2020, TOM, centraal/decentraal, reorganisatie, ad-hoc, financiering, trage besluitvorming/overlegcultuur, gebrekkige strategische personeelsplanning/onvoldoende personele bezetting, kostenbesparing meestal door besparing op personeelskosten, te veel controle gestuurd, te weinig vanuit vertrouwen en internationalisering/Engelstalig.

*Bronnen 'Ontwikkelingen in het werkveld'*: publicatiedruk, accreditatiedruk, veranderende arbeidsmarkt (krapte), toegenomen studentenaantallen, valorisatie, rankings en veranderende financiering.

#### Niveau van de werkprocessen

*Bron 'Inefficiënte werkprocessen'*: Suboptimale inrichting van processen (in het bijzonder onvoldoende aansluiting op primaire proces en onvoldoende synergie diensten, te veel check & balances).

*Bronnen 'Organisatie van arbeid'*: digitalisering en administratie-coördinatie.

#### Niveau van mensen

*Bronnen 'Werkklimaat/cultuur'*: leiderschap(ontwikkeling), collegialiteit, mailcultuur, onveilige cultuur, gewenst/ongewenst gedrag en angstcultuur m.b.t. kwaliteitsverbetering.

*Bronnen 'Taakeisen/werkinhoud'*: TOM, objectieve normen voor (onderwijs)belasting ontbreken, rolonduidelijkheid /onrealistische taakstelling/taakafbakening en verwachtingen, disbalans in de beschikbare tijd voor onderwijs versus onderzoek, werkzaamheden die geen core business van WP zijn (administratie) en bij WP-werkzaamheden die niet worden meegeteld (vertalen lesmateriaal).

*Bronnen 'Loopbaanfase/levensfase'*: doelgroeproblematiek en inzetbaarheid.

*Bronnen 'Client (student) contact'*: perceptie van suboptimale dienstverlening richting cliënt (student), verdeling studenten over WP en (on)duidelijkheid over regels/kaders m.b.t. beantwoorden studentvragen.

*Bron 'Arbeidsvoorwaarden'*: toekomstonzekerheid (baanonzekerheid).

<b>UT-aanpak werkdruk/werkstress/prestatiedruk</b>	
<b>Lopende (structurele) initiatieven</b>	
<b>Niveau Centraal (Taskforce/ Beleid/ CvB)</b>	<p>Taskforce werkdruk: Dialoog over werkdruk en gevoed vanuit decentraal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Themamaand werkdruk</li> <li>• Stimuleren en initiëren van pilots</li> <li>• Best practices (o.a. rondetafelgesprek CvB-D, n.a.v. prestatiedruk)</li> </ul> <p>Het onderwerp staat hoog op de bestuurlijke agenda en wordt serieus genomen (bespreekbaar).</p> <p>Er zijn zichtbare en in de praktijk merkbare verbeterinitiatieven ingezet die voortbouwen op de specifieke (grond) oorzaken die voor de UT geïdentificeerd zijn.</p> <p>Er is een verkenning gemaakt in het meten van werkdruk.</p> <p>Er is een fundament gelegd waar lokaal verder op gebouwd kan worden (o.a. ingerichte taskforce, centrale support bij lokale aanpak, monitoring en delen van goede ideeën).</p> <p>Facilitering en ondersteuning voor lokale initiatieven.</p> <p>Modernisering verzuimbeleid (door bijv. vroegere interventie bij ziekmelding). Van curatief naar preventief; meer eigen regie bij leidinggevende, medewerker en team, maar met een verbeterde ondersteuning).</p>
<b>Niveau Faculteit</b>	<p><u>BMS</u> Analyse arbodienst en HR naar ziekteverzuim (inclusief interviews), verbetering begeleiding van zieke medewerkers, actieve begeleiding leidinggevend van zieke medewerkers, verbetering follow-up systematiek (verzuim). Werken aan een onderwijscapaciteitsmodel, inzetten op actief SPP, regelmogelijkheden onder aandacht bij HR-team (themamaand), HR team wil thema's als werkdruk, verzuim, duurzame inzetbaarheid structureel kunnen terugkoppelen binnen een clusteroverleg. BMS bouwt aan een nieuwe faculteit (clustervorming, herverdeling van werkzaamheden, teamontwikkeling en leiderschap).</p> <p><u>ET</u> SPP, extra personeel aangetrokken (WP), deelname vanuit ET in werkgroepen die de werkdruk ten gevolge van cijferadministratie in het BA-onderwijs moet terugdringen, actieve deelname themamaand, heeft workshop aangeboden, maar te weinig animo. Zet in op dialoog, vraagt aandacht voor interculturele aspecten.</p> <p><u>EWI</u> Extra (personele) inzet ter ondersteuning primaire proces. Aantrekken nieuwe collega's bij toename studentenaantallen. Deelname aan SPP. Onderwerp bespreekbaar maken.</p> <p><u>ITC</u> Onderzoek naar (gepercipieerde) werkdruk, verschillen in doelgroepen (TT/promovendi, maar ook WP OBP). Start up pilot generatiepact. Ervaren implementatiedruk en focus op ruimte voor dialoog.</p> <p><u>TNW</u> Pilot werkdruk (lunch &amp; learn sessies met verschillende doelgroepen – hoogleraren, adjunct hoogleraren, UHD's en promovendi - om naar oplossingen te zoeken), workshop stress signalering, Focus op prioriteiten en keuzes, rust terug in de organisatie brengen, behoefte door te kijken bij een andere organisatie naar de omgang met werkdruk.</p>
<b>Niveau Diensten</b>	<p>Werkdruk is aan de orde binnen de diensten. Directeur dienst maakt deel uit van de taskforce en zorgt dat het onderwerp op de agenda komt in het Centraal Diensten Overleg (CDO). Inzet op nieuwe werkwijzen Lean en Agile. Procesoptimalisatie en in teams samenwerken (dagborden/weekstarts) aangepaste omgeving gericht op samenwerking.</p> <p>Twee pilots in 2017 opgestart:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR (gezamenlijk gewerkt aan een grondoorzakenboom werkdruk/ werkstress/prestatiedruk en per team verbeterplannen opgesteld) Hulpmiddelen (om prioriteiten te stellen besluiten te nemen en werklast in kaart te brengen).</li> <li>• CES (heeft een vragenlijst over duurzame inzetbaarheid).</li> </ul>
<b>Niveau Teams/afdelingen</b>	Vanuit verschillende teams/afdelingen worden leidinggevend en medewerkers bij het thema en de initiatieven rondom aanpak werkdruk betrokken.
<b>Niveau Individueel (medewerker/leidinggeven de)</b>	Leidinggevend en medewerkers bij het thema en de initiatieven rondom aanpak werkdruk betrekken.

Tabel 1: UT-aanpak werkdruk – lopende (structurele) initiatieven