

Plan van aanpak werkdruk



Datum: september '17

Versie: 0.7

Pagina

2/13

Basisgegevens

| | |
|---|------------------------------|
| Project | Aanpak werkdrukbeheersing UT |
| Opdrachtgever + functie | CvB |
| Contactgegevens opdrachtgever | Mirjam Bult |
| Contactgegevens gedelegeerd opdrachtgever | Taskforce werkdruk |
| Opdrachtnemer | HR / Annemiek Baars |
| Startdatum project | Januari 2016 |
| Verwachte einddatum project | December 2018 |
| Scope | UT |

Wijzigingshistorie

| Auteur | Datum | Versie | Status | Omschrijving verandering |
|--------|------------|--------|---------|---|
| Baars | 01-08-2017 | 0.6 | concept | Verwijzing sharepoint werkomgeving opgenomen om hier doelen gemeten resultaten en gerealiseerde voortgang in de tijd inzichtelijk te maken. |

Status beheer

| Datum beoordeling | Beoordeelde versie | Beoordeeld door | Verkregen status |
|--|--------------------|---------------------------|---|
| 10-04-2017 | 0.2 | Taskforce | Concept ter bespreking portefeuillehouder |
| 18-04-2017 (14-04-2017 aanleveren) | 0.3 | Portefeuillehouder CvB | Concept akkoord ter besluitvorming CvB |
| 20-04-2017 | 0.3 | HR team (HR managers) | Ter informatie en kennisgeving aangeboden |
| 08-05-2017 (agendaformulier + UR engels 03-05-2017 aanleveren) | 0.5 | CvB | Vastgesteld |
| 15-06-2017 (aanleveren 11-05-2017) | 0.5 | OPUT CC. UR | Concept Te bereiken resultaten, gemeten voortgang en tijdslijnen dienen inzichtelijk gemaakt te worden. |
| 21-09-2017 (aanleveren 28-08-2017) | 0.7 | OPUT CC. UR | |

Distributie

| Versie | Verstuurd aan (naam + functie) | Gevraagde actie |
|--------|------------------------------------|---------------------|
| 0.5 | Ter besluitvorming CvB | PvA vastgesteld CvB |
| 0.6 | Werkplan ter instemming OPUT en UR | Instemming |

Pagina

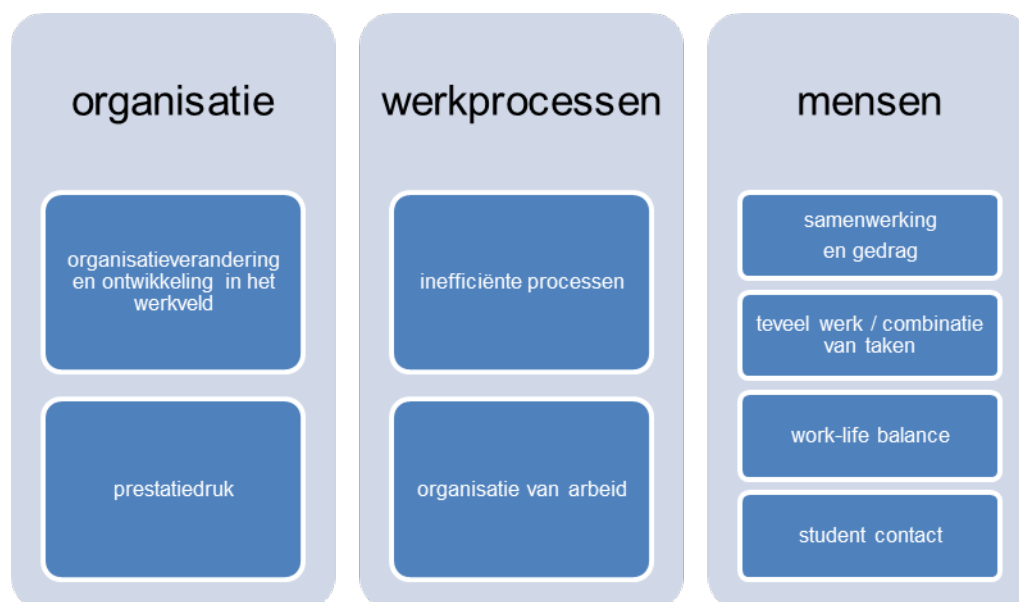
3/13

Inhoudsopgave

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Basisgegevens | 2 |
| Wijzigingshistorie | 2 |
| Status beheer | 2 |
| Distributie | 2 |
| 1 Opdracht en aanpak | 5 |
| 1.1 Opdracht | 5 |
| 1.2 Visie en uitgangspunten | 5 |
| 1.3 Scope | 5 |
| 1.4 Aanpak | 5 |
| 2 Huidige situatie | 6 |
| 2.1 Analyse | 6 |
| 2.2 Grondoorzaken | 6 |
| 3 Doelstelling | 7 |
| 3.1 Kader en definities | 7 |
| 4 Werkplan | 8 |
| 4.1 Mijlpalen | 8 |
| 4.2 Communicatie | 9 |
| 4.3 Kosten (indicatie) | 9 |
| Bijlage Grondoorzakenbomen | 10 |

Managementsummary

In de nieuwe CAO is afgesproken dat iedere universiteit vóór eind 2017 een werkplan opstelt over werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Hierbij dient zoveel mogelijk rekening te worden gehouden met de diverse omstandigheden op verschillende afdelingen. Het terugdringen van werkdruk zal op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie moeten plaats vinden, omdat de oorzaken van werkdruk zeer uiteenlopen en de oplossingen daarom per definitie niet éénduidig zijn. Voor de UT zijn zeven grondoorzaken geïdentificeerd.



In navolging op de uitkomsten van het medewerkeronderzoek in 2015 zijn in 2016 diverse organisatiebrede initiatieven genomen gericht op de beheersing van werkdruk. Inmiddels is een taskforce ingericht. Zij initieert coördineert en ondersteunt de UT brede aanpak gericht op werkdrukbeheersing. Door middel van voorstellen voor verbeterpunten en invulling van de bijbehorende randvoorwaarden.

- Uitgangspunt is het implementeren van verbeteringen die in de praktijk merkbaar en meetbaar zijn.
- De gekozen initiatieven zijn herleidbaar naar de grondoorzakenbomen en verdiepende analyse die voor de UT zijn opgesteld.
- 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 kernoorzaken, te zoeken naar oplossingen en best practices die in de werkpraktijk passend zijn.

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;
- 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)

1.2 Visie en uitgangspunten

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 (wetenschappelijke) kennis en expertise binnen en buiten de organisatie te benutten, waarbij we hands-on lokale en centrale (kern) oorzaken oplossen en ook weten te implementeren.

1.3 Scope

In scope is de gehele UT organisatie. Op niveau van de organisatie gaat het onder meer over organisatiecultuur, governance & gedrag en verandering. Op niveau van de werkprocessen wordt gekeken naar taakeisen inhoud en autonomie. Bij mensen zijn onder meer de persoonlijke en professionele regelmogelijkheden van belang.

1.4 Aanpak

Er is gekozen voor een actiegerichte aanpak. Daarbij ligt de focus op het in kaart brengen van kernoorzaken door samen met medewerkers te zoeken naar oplossingen en best practices die in de werkpraktijk passend zijn. De basis van het plan van aanpak wordt gevormd door 3 lijnen die structureel worden ingebed in de organisatie.

- 1 KAIZEN-lijn: Structurele verbeteringen worden bereikt door samen met mensen uit de praktijk de kernoorzaken (en niet de symptomen) te identificeren en 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.
- 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 lokale context pilots op te zetten.
- 3 BEST PRACTICES-lijn: Door te onderzoeken en te experimenteren en te leren creëert de UT binnen de eigen organisaties Best Practices, die we zichtbaar in de UT aanpak gericht op werkdrukbeheersing etaleren.

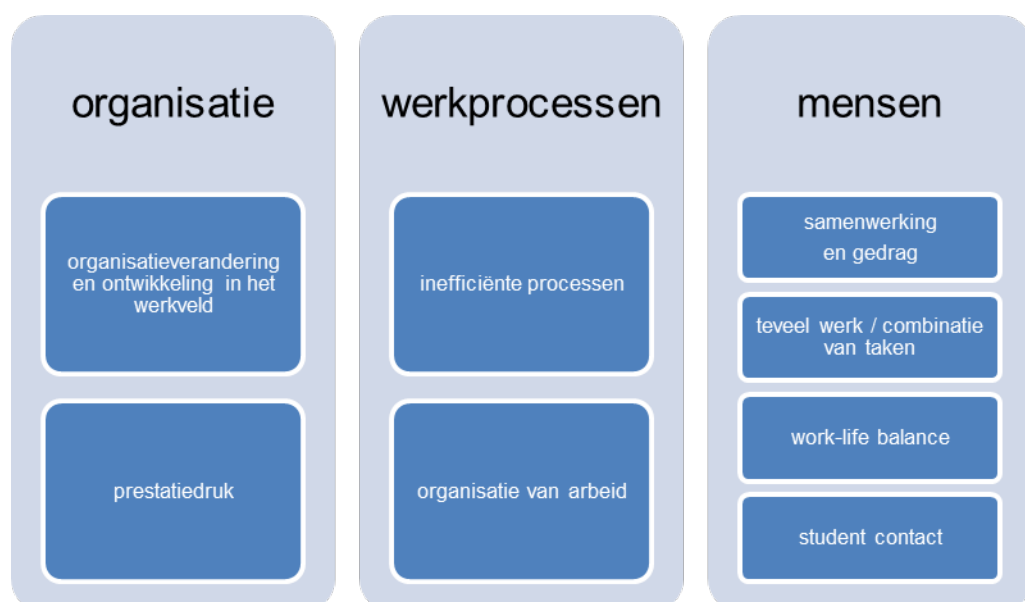
2 Huidige situatie

2.1 Analyse

Er zijn diverse onderzoeken uitgevoerd die leiden tot dezelfde conclusie: werkdruk is een issue. Intern is uit het MO gebleken dat bijna 2 op de 3 WP met een vast dienstverband een hoge of een veel te hoge werkdruk ervaart. 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 Grondoorzaken

Door zowel een te hoge als een te lage werkdruk kan werkstress ontstaan. Werkdruk kan worden veroorzaakt door: te veel werk in te weinig tijd; te weinig taken, geen uitdaging in het werk; niet in staat zijn het werk goed in te delen; geen regelmogelijkheden hebben om de werkdruk te verdelen, irreële en/of continue veranderende doelstellingen; problemen in de werk-privé balans. Een (langdurige) combinatie van te hoge werkdruk versus te weinig ontspanning kan bij de werknemer tot klachten leiden. Naast hoge, kan ook een te lage werkdruk risico's met zich meebrengen (o.a. door onvoldoende uitdaging of loopbaanmogelijkheden). Werkstress (of werkgerelateerde stress) kan ontstaan bij mensen die langdurig blootstaan aan psychosociale arbeidsbelasting en wordt gekenmerkt door lichamelijke emotionele, cognitieve dan wel gedragsmatige reacties. Globaal zijn voor de UT zeven grondoorzaken op niveau van Organisatie, Werkprocessen en Mensen geïdentificeerd.



Pagina

7/13

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, dan wel dat er sprake is van risicobeheersing door een systematische aanpak.

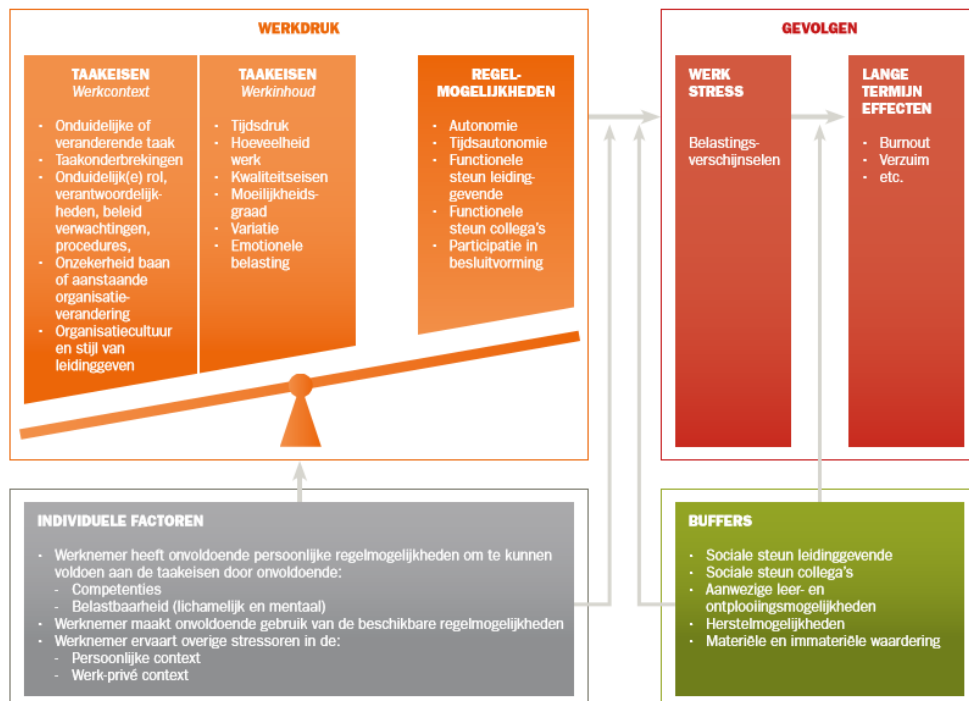
3.1 Kader en definities

Het kader wordt gevormd door onderstaand (TNO) model.

Werkdruk te hoge werkdruk ontstaat als een medewerker structureel en/of gedurende langere tijd niet of met moeite binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de gestelde eisen in het werk (kwantitatief en of kwalitatief)

Werklast al het werk dat een medewerker moet doen: hoeveelheid + moeilijkheidsgraad + kwaliteitsnormen + tempo. Werklast wordt anders dan werkdruk beschouwt als een neutraal begrip. Een hoge werklast hoeft geen probleem te zijn.

Werkstress door het werk veroorzaakte stress met negatieve gevolgen.



4 Werkplan

In de CAO staat dat iedere universiteit vóór eind 2017 een werkplan opstelt over werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Voor de UT geldt dat reeds in 2016 gestart is centraal uitvoering te geven aan initiatieven die hierop aansluiten. Onder meer de organisatie van een themamaand, lunch & learn sessies, workshops. Inmiddels is op sharepoint een werkomgeving ingericht waarin de te behalen doelen, meetbare resultaten en voortgang op de initiatieven zichtbaar zijn gemaakt.

Met name in het design van de pilot omgeving wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met diverse omstandigheden op verschillende afdelingen. N.a.v. de CAO afspraak zal aan iedere HR manager gevraagd worden een lokaal plan te maken en dit te bespreken met faculteits- en dienststraden.

4.1 Mijlpalen

Samengevat richt de taskforce zich voor de periode 2017-2018 op de realisatie en inbedding van onderstaande initiatieven (mijlpalen) in de UT organisatie.

I. Jaarlijks terugkerende themamaand.

In de maand oktober wordt ieder jaar specifiek op één thema gericht met de werkvloer een (grond)oorzaak van werkdruk, geanalyseerd, geprioriteerd en verbeterd.

<https://www.utwente.nl/en/intranet/lean/theme-of-the-month/theme-of-the-month/>

In 2017 is gekozen voor het thema regelmogelijkheden.

II. Ronde tafelgesprek CvB-D

Vanuit de taskforce is door de decaan het initiatief genomen om in het CvB Decanen overleg een ronde tafelgesprek over prestatiedruk te voeren. Door de taskforce zal op basis van evaluatie worden bepaald wat de vervolgstappen zijn en of dit een terugkerend gesprek zal zijn.

III. (Digitaal) Loket Pilot

Streven voor de toekomst is een portal gericht op duurzame inzetbaarheid. Stap 1 is het inrichten van één loket waar vanuit faculteiten en diensten initiatieven en ideeën gericht op werkdrukbeheersing gedeeld en gemeld kunnen worden. Dit is gerealiseerd in sharepoint, waarbij iedere faculteit en dienst gevraagd worden een werkplan te maken dat rekening houdt met diverse omstandigheden op verschillende afdelingen. Daarbij dient het terugdringen van werkdruk op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie plaats te vinden, omdat de oorzaken van werkdruk zeer uiteenlopen en de oplossingen daarom per definitie niet éénduidig zijn.

<https://sharepoint.utwente.nl/Team/TeamsitedienstHR/Projecten/Werkdruk/>

Kansrijke initiatieven zullen tevens vanuit de taskforce ondersteund worden. Een goed voorbeeld hiervan is de workshop herkennen van stress-signalering, die uit de pilot bij de faculteit TNW naar voren is gekomen en

Pagina

9/13

waar naar nu breder vraag is. Een ander voorbeeld is de inzet van een vragenlijst in de pilot CES.

IV. Best practices

Zowel binnen de UT als op landelijk niveau zal kennis gehaald en gedeeld worden. Door aan te sluiten bij werkgroepen, onderzoek te verdiepen (FNV, Sofokles), het doen werkbezoeken en het leggen van contacten in de wetenschap en kennisinstututen (TNO, Bewegen Werkt).

V. Meten

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 is dit vorm gegeven in het medewerkersonderzoek. De taskforce brengt advies uit over de opzet van het komende medewerkersonderzoek (2018). Tevens wordt het belang van effectmeting benadrukt. In één van de pilot omgevingen wordt ervaring opgedaan met de MODI vragenlijst, tevens zal TNO worden uitgenodigd een workshop te verzorgen.

4.2 Communicatie

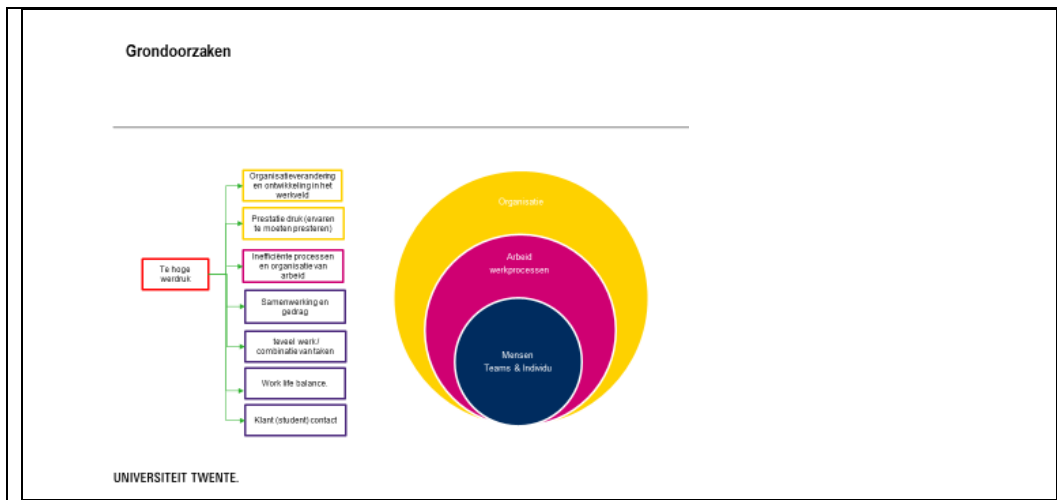
In nauwe samenwerking met M&C wordt (onder meer voor de themamaand) een communicatieplan opgesteld met daarin doelgroep gerichte communicatie. Ook wordt M&C betrokken bij de informatieverstrekking op de website en de verkenning op de portal.

4.3 Kosten (indicatie)

Er is een activiteitenplan opgesteld waarin verschillende activiteiten worden uitgevoerd. De ingeschatte kosten komen neer op k€150 per jaar.

| | |
|---------------|---|
| Werkplan | k€30 (uitvoering van het plan kosten geld tijd en mankracht, fascilitering hierbij is essentieel, dit vraagt soms een investering). |
| Themamaand | k€10 |
| Communicatie | k€20 |
| MO onderzoek | k€50 |
| Meting | k€40 (periodieke meting financiering door AVWG, indicatie) |
| Totaal | K€150 |
| PM | Uit bovenstaande activiteiten kunnen nieuwe initiatieven / besluiten naar voren komen die investeringsruimte vragen. |

Bijlage Grondoorzakenbomen



BIJLAGE 1: ANALYSE

1. Inefficiënte processen en organisatie van Arbeid



Samenwerking & gedrag

```

    graph LR
      Root[Samenwerking & gedrag] --> A[Interactie]
      Root --> B[Samenwerking]
      Root --> C[Gedrag]
      A --> A1[Interactie met collega's]
      A --> A2[Interactie met leidinggevenden]
      B --> B1[Samenwerken met collega's]
      B --> B2[Samenwerken met leidinggevenden]
      C --> C1[Gedrag met collega's]
      C --> C2[Gedrag met leidinggevenden]
      A1 --> A1a[Interactie met collega's]
      A1 --> A1b[Interactie met leidinggevenden]
      A2 --> A2a[Interactie met collega's]
      A2 --> A2b[Interactie met leidinggevenden]
      B1 --> B1a[Samenwerken met collega's]
      B1 --> B1b[Samenwerken met leidinggevenden]
      B2 --> B2a[Samenwerken met collega's]
      B2 --> B2b[Samenwerken met leidinggevenden]
      C1 --> C1a[Gedrag met collega's]
      C1 --> C1b[Gedrag met leidinggevenden]
      C2 --> C2a[Gedrag met collega's]
      C2 --> C2b[Gedrag met leidinggevenden]
    
```

Leiderschap & Ondernemendheid
 Hoe brengen we de MENS terug in de Organisatie.
 Verbinden van perspectief van de Organisatie met individueel perspectief van medewerkers.
 Empowerment / High Performance / situationeel leiden van de verandering

UNIVERSITEIT TWENTE.

Organisatie veranderingen en ontwikkelingen in het werkveld

```

    graph LR
      Root[Veranderingen, impactvolle ontwikkelingen] --> A[Met doelen/plan]
      Root --> B[TQM]
      Root --> C[Personen als beooging]
      Root --> D[Inzetbeooging]
      A --> A1[Met afgestemde processen]
      B --> B1[Hybride aanpak onder TQM (nag niet van TQM)]
      B --> B2[TQM: grote verandering in de uitvoering]
      C --> C1[Overstrooming wordt breed gedragen, het is niet de verandering is slecht]
      D --> D1[Verandering van werkwijzen, 3e of 4e generatie, 100% fysieke aanwezigheid, fysieke aanwezigheid]
      D --> D2[Samenkomst van andere met het idee dat het is niet de organisatie is anders]
    
```

UT 2020 / Change Aanpak
Way of working by change (seminar)

TOM (95% geraakt)

Bewustzijn impact op werkdruk bij verandering (code werkdruk bij Organisatie verandering HR/UR)

zie Change Aanpak. Inrichten en verrichten van de verandering

UNIVERSITEIT TWENTE.

Te veel werk / combinatie van taken

```

    graph LR
      Root[Te veel werk / combinatie van taken] --> A[Met plan]
      Root --> B[Met plan]
      Root --> C[Met plan]
      Root --> D[Met plan]
      A --> A1[Met plan]
      A --> A2[Met plan]
      B --> B1[Met plan]
      B --> B2[Met plan]
      C --> C1[Met plan]
      C --> C2[Met plan]
      D --> D1[Met plan]
      D --> D2[Met plan]
    
```

PILOT DIENSTEN HR / CES


Themamaand 2016 (gereed)


Regelmogelijkheden

Zie Change Aanpak

UNIVERSITEIT TWENTE.

Work / Life balance // Met hart en ziel






Empowerment / talentontwikkeling


Teaching Excellence

UT Campagne Samenwerking M&C HR/VGM

UNIVERSITEIT TWENTE.

7. Street level bureaucracy – contact met de “client”





Ronde Tafel gesprek met student union (oppakken i.s.m. JS)

UNIVERSITEIT TWENTE.

