

Aan het College van Bestuur

uw kenmerk		telefoon	053 - 489 2027
ons kenmerk	UR 19 095	fax	
Datum	6 juni 2019	e-mail	g.w.m.oldeengberink@utwente.nl
bijlage(n)			
cc.			
onderwerp	Medewerkerswelzijn		

Geacht College,

De Universiteitsraad heeft met belangstelling kennis genomen van het document dat de belangrijkste resultaten van het laatste Medewerkers onderzoek en het Jaarverslag 2019 van de Arbo Unie koppelt aan een nadere verzuimanalyse en een overzicht van geconstateerde positieve en negatieve aspecten van het welzijn.

Werkdruk komt als een centraal thema terug in de gebundelde stukken. De Universiteitsraad constateert:

- In de afgelopen jaren zijn via de taskforce werkdruk wel de oorzaken van werkdruk in kaart gebracht en is via maatregelen, themamaanden, cursussen/bijeenkomsten voor personeel en trainingen voor leidinggevendens getracht werkdruk bespreekbaar en "beheersbaar" te maken;
- Uit het medewerkers onderzoek blijkt niettemin dat de ervaren werkbelasting en werkstress in de afgelopen 4 jaar is toegenomen, ook bij de groepen die daar al het meest over rapporteerden. De veronderstelling in 2015 dat de invoering van het Twents Onderwijs Model een tijdelijke verhoging van de werkdruk heeft veroorzaakt klopt dus ook niet;
- Parallel blijkt het psychisch, arbeid gerelateerd ziekteverzuim toe te nemen;
- Medewerkers weigeren in toenemende mate meer taken of (in hun ogen) overbodige of administratieve taken uit te voeren omdat ze al "vol" zitten of uit frustratie dat werkverlichting uitblijft. Ook onduidelijkheid over het takenpakket speelt een rol.

Het beeld dat uit de rapportage opdoemt, noopt tot een plan van aanpak, dat op zijn minst een uitbreiding is van het huidige plan van aanpak "Werkdruk" en de daaraan gekoppelde activiteiten onder de paraplu van de *Taskforce* Werkdruk.

Uiteraard is het verstandig ook nadere analyses van de werkdrukproblematiek in afzonderlijke diensten en faculteiten uit te voeren, deze in de betreffende eenheden te presenteren en ideeën “op te halen”: welke maatregelen zouden tot verbetering kunnen leiden? Op centraal niveau zouden we ook bereid moeten zijn om het vigerende, algemene beleid “tegen het licht” te houden vanuit de nuchtere vaststelling dat de nu optredende groei in studentenaantallen en in de Rijksbesteding waarschijnlijk niet zal leiden tot, bijvoorbeeld, een gunstigere student-staf ratio of, meer algemeen, een “automatische” vermindering van werkbelasting van het personeel. Een universiteit is in grote mate afhankelijk van de overheid, maar ook UT-beleid beïnvloedt de (gepercipieerde) werkdruk en feitelijke werkbelasting: zo zijn administratieve en rapporteerverplichtingen, kwaliteit en kwantiteit van ondersteuning, onderwijsbeleid en onderzoekbeleid vaak directe drivers voor werkdruk.

Digitalisering van het onderwijs en van de toetsing wordt nog wel eens gepresenteerd als de oplossing voor de toekomst die ook de hoeveelheid docent-student contacten en de correctielast kan laten afnemen. Maar het is een illusie om kennisoverdracht en -toetsing verregaand te digitaliseren zonder verlies van kwaliteit. Het ontwikkelen van databanken met MC-vragen vergt bijvoorbeeld een enorme tijdsinvestering terwijl MC-items allerlei meervoudige vaardigheden van een goede ingenieursopleiding op geen enkele wijze adequaat kunnen toetsen.

Om een voorbeeld te noemen van beleid dat bijdraagt aan de verhoging van werkdruk: de invoering van het Twents Onderwijs Model in de bachelor en de gelijktijdige ophoging van het aantal contacturen heeft onmiskenbaar geleid tot **structureel** meer werk en stress voor docenten: modulecoördinatie als extra taak, module-overleg en -evaluatie, het opdelen van grote vakken in kleine module-onderdelen, intensieve projectbegeleiding, cijferadministratie, veel toetsen en herkansingen in een (zeer) korte tijdspanne. De “winst” zou in de verhoopte snelle doorstroom van studenten zitten, maar het ideaal “meedoen = halen” is bij lange na niet gerealiseerd (en wellicht ook niet wenselijk als doel op zich). Zonder de essentie van het TOM-model weg te halen of alleen maar docenttaken te laten uitvoeren door SA's en PhD's, kan wel degelijk in het kader van TOM 2.0 op al de genoemde aspecten de organisatie en het uitvoeringsbeleid gestroomlijnd worden.

Dit voorbeeld laat zien waar wel “winst” te behalen valt in termen werkdruk en werkstress:

1. **Vermindering van administratieve/bureaucratische taken:** maak een analyse van alle administratieve taken en verplichtingen en overleg welke taken kunnen worden
 - geschrapt,
 - verminderd of
 - beter uitgevoerd door ondersteuners (gerichte uitbreiding ondersteunende staf).

Voorbeeld: Zorg er voor dat docenten cijfers slechts op één plek hoeven te publiceren, in een uniform format (nu gelden bijvoorbeeld verschillende formats voor Canvas en Osiris).

Opmerking 1: het aanstellen van kwaliteitszorg medewerkers om WP te ontlasten kan in het tegendeel omslaan als deze medewerkers docenten vervolgens lastig vallen met uitgebreide vragenlijsten en formulieren waarmee het onderwijsmanagement zich wellicht wil indekken tegen kritiek van een visitatiecommissie, terwijl het voor een docent slechts tijdrovend en irrelevant is.

Opmerking 2: bij EWI heeft het onderwijsmanagement besloten om digitaal toetsen te laten ontwikkelen door een vrijgesteld docent en een speciaal aangestelde ondersteuner, maar noch betrokken docenten noch betrokken studenten vinden dat een adequate toetsmethode.

2. **Verminderen van vergader- en overlegdruk**, door selectiever beleid ter zake. Bijvoorbeeld: WP wordt geconfronteerd met (per module) meerdere panelgesprekken en module-overleggen voor, tijdens en na het kwartiel, overleggen van docenten van een opleiding, vakgroep- en cluster-overleg, de vele bijeenkomsten waar hoogleraren worden uitgenodigd worden, etc. Zonder te beweren dat al deze overleggen overbodig zijn, is het voor betrokkenen wel duidelijk dat deze bijeenkomsten selectiever en efficiënter georganiseerd kunnen worden.
3. **Pas het beleid aan met het oog op verminderen van de werkdruk.**
 - Stop met het najagen van meer inschrijvingen en hogere rendementen. Meer inschrijvingen betekent immers hogere werkdruk en hogere rendementen niveauperlaging;
 - Wees selectiever bij targets 2^{de} en 3^{de} geldstroom onderzoek en voorkom zo veel mogelijk tijdrovende deelname aan aanvraagprocedures met weinig kans op succes;
 - Organiseer het TOM-onderwijs zo dat het aantal contacturen binnen vast te stellen normen valt (prioriteit bij kennisoverdracht en inhoudelijke coaching) en dat toetsen over substantiële stukken stof gaan en herkansingen minstens drie weken later (en niet midden in de zomervakantie) gehouden worden.
4. **Leg bij de verdeling van middelen in verdeelmodel en begroting de prioriteit bij de uitvoerders van het werk: docenten, onderzoekers en hun directe ondersteuners.** Stuur minder met geld en meer via bestuurlijke afspraken en doelstellingen. Handhaaf gemaakte afspraken of wijzig deze in overleg. Heroverweeg "potjes voor stimulering" en beoordeel activiteiten die ten laste gaan van het te verdelen eerste geldstroom budget op hun noodzaak en doelmatigheid.
5. **Organiseer de ondersteuning op maat en dichtbij het primair proces.** Ook bij het ondersteunend personeel is sprake van werkdruk waarbij de mate waarin deze als hoog wordt ervaren varieert tussen diensten, functie(groepen) en posities in de organisatie. De Uraad constateert dat taakduidelijkheid, aansluiting van dienstverlening bij primair proces en aansturing van de dienstverlening voor verbetering vatbaar zijn. De volgende "open-deur" uitgangspunten kunnen helpen de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en werkdruk terug te dringen:

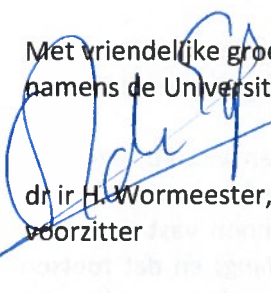
- Organiseer de dienstverlening waar mogelijk dicht bij het primaire proces.
- Maak de ondersteuning meer vraag- en minder aanbod-gestuurd.
- Zorg voor duidelijke taakpakketten en meer zelfstandigheid in uitoefening van taken.
- Zorg voor een "platte" ondersteuningsorganisatie: nadruk op daadwerkelijke ondersteuning, minder op management.
- Zet de juiste persoon op de juiste plek: match benodigde en aanwezige competenties en zorg voor verbetering van die match (door training of taakverandering).
- Creëer een duidelijke relatie tussen takenpakketten en benodigde menskracht: meer taken betekent meer inzet van personeel.

Deze verandering in werkwijze of cultuur zijn veelal is al vaker voorgesteld , maar niet structureel in de praktijk gebracht.

Zoals gezegd onderschrijft de Universiteitsraad de noodzaak van het opstellen van Plan van Aanpak op grond van de resultaten van het medewerkersonderzoek.

De UR adviseert dan ook bovengenoemde punten vóór het einde van het jaar uit te werken en op te nemen in een nieuw UT-plan van aanpak Werkdruk. Uiteraard kunnen de eenheden nadere uitwerking geven aan de centraal vast te stellen aanpak, waar dat toepasselijk is.

i.o. Met vriendelijke groet,
namens de Universiteitsraad


dr ir H. Wormeester,
voorzitter