

Aan het College van Bestuur

uw kenmerk		telefoon	053 - 489 2027
ons kenmerk	UR 19 – 164	fax	
datum	18 september 2019	e-mail	g.w.m.oldeengberink@utwente.nl
bijlage(n)			
cc.			
onderwerp	Welzijn UT-personeel, een tweede blik op de rapportage vanuit UR-perspectief.		

Geacht College,

De Universiteitsraad heeft in de juni-cyclus van 2019 een eerste advies gegeven op het (laat) toegestuurd document over "Welzijn van UT-personeel", op basis van het rapport Medewerkers onderzoek, het jaarverslag van de Arbo Unie en een nadere HR-analyse.

De Universiteitsraad heeft besloten zich in zijn advies (juni 2019) te concentreren op het meest in het oog springende punt: de toename van de ervaren werkdruk en de negatieve gevolgen daarvan ten opzichte van de reeds als zorgelijk aangeduide situatie bij het onderzoek van 2015. Deze brief is een poging om het eerdere advies te verbreden, ook op verzoek van het College in het overleg van juni 2019.

Aanpak van de werkdruk

In de aanbevelingen van de onderzoekers, die de rapportage over het welzijnsonderzoek hebben geschreven, staan verstandige zaken beschreven, zoals het verminderen van overbelasting en meer "academische vrijheid" (*job crafting*, zelfwerkzaamheid, vaardigheden verbeteren e.d.). Samen met meer cohesie binnen teams, op instigatie van betrokken leidinggevenden (op dat spoor gezet door HR), moet dat leiden tot beter gemotiveerde werknemers die minder werkstress ervaren.

Waar het ons inziens misgaat in deze aanpak is, dat men er vanuit gaat dat het totaal aan taken, dat een team, een afdeling, een onderzoeksgroep of een docentencorps dient te "bemensen", een gegeven is (niet-beïnvloedbaar): alleen doordat je lekkerder in je vel en in je team zit ervaar je minder druk en stress. Dat dit een misvatting is, blijkt wel uit het feit dat de motivatie en betrokkenheid (met het team) van het UT-personeel onverminderd hoog is, maar dat de ervaren druk/stress toch toegenomen is. Individuele werknemers meer vrijheid geven bij de keuze van hun taken of hun ontwikkeling binnen hun functie kan niet zonder een duidelijk beeld wie welke bijdrage levert aan het werk en aan de ontwikkeling van een team/groep.

Een bekend fenomeen is dat taken die assertieve collega's afstoten vaak bij dezelfde (minder assertieve) personen terechtkomen. Het "verminderen van overwerk door de bronnen daarvan aan te pakken" is een vrijblijvend advies als de belangrijke oorzaken van overwerk niet geanalyseerd zijn: het is onvoldoende om op te merken dat het personeel blijkbaar zo gemotiveerd is dat zij bereid zijn structureel over te werken. Voorts kosten de genoemde verstandige zaken tijd om te ontwikkelen en implementeren. Tijd die er niet is of niet een gevoel van importantie van de leidinggevende teweeg brengt. Tenslotte willen we opmerken, dat ook het salaris in relatie tot de geïnvesteerde tijd voor medewerkers een belangrijke rol speelt bij het als draaglijk ervaren van een hoge werklast.

Om met het welbevinden van de **wetenschappelijke staf in de faculteiten** te beginnen, de volgende randvoorwaarden zouden, in samenhang, kunnen leiden tot beheersing/vermindering van werkdruk/werkstress:

UT-breed

- Selectievere groei van onderwijs- en onderzoekactiviteiten, meer in lijn met de behoeften van de maatschappij en met meer nadruk op kwaliteit;
- Bij het onderzoek dient de juiste balans t.a.v. (targets voor) publicaties en 2^{de}/3^{de} geldstroom projecten gevonden en gekwantificeerd worden;
- Onderwijs: hoe kunnen we kleinschaligheid en de menselijk maat vasthouden door docenten meer voor waardevolle kennisoverdracht en coaching in te zetten en minder voor organisatorische en administratieve taken?
- Heroverweging van TOM-regels en -didactiek ("TOM 2.0") met het oog op de eindtermen van kwalitatief sterke onderwijsprogramma's. Didactische en onderwijsinhoudelijke ambities dienen realiseerbaar te zijn binnen de daarvoor beschikbare financiële of personele capaciteit.

Facultair

- Opstellen van actuele facultaire strategieplannen in open discussie binnen de faculteit (en niet, zoals nu gebeurt, bestuurlijk vaststellen van beleid via sectorplanaanvragen);
- Uitwerking van een facultaire strategie in bijdragen die vakgroepen daaraan dienen te leveren en uitwerking in een dynamisch personeelsplan dat rekening houdt met de benodigde personele capaciteit voor het uitvoeren van taken. De bekostiging van vakgroepen dient mede gebaseerd te zijn op een kwantitatief model voor het uitvoeren van taken. Een dergelijk model dient tussen de faculteiten te worden afgestemd en kan ook gebruikt worden bij de verdeling van, bijvoorbeeld, modulebekostiging of onderzoeks-bekostiging;
- Vakgroepen dienen te bepalen welke "basistaken" tot hun competentie/taak behoren en wat de bijdrage van elk van de stafleden daaraan kwalitatief en kwantitatief is. Idem voor de inhoudelijke ontwikkeling van de groep en de rol van individuele stafleden, met bijbehorend carrièreperspectief.

Pas als aan bovengenoemde voorwaarden is voldaan kan op groepsniveau de goede balans tussen persoonlijke vrijheid/voorkeur/ontwikkeling en het gezamenlijk uitvoeren van taken gevonden worden, met de benodigde betrokkenheid en engagement van personeel ten aanzien van vakgroep, faculteit en universiteit.

Bovenstaande geldt in vergelijkbare vorm voor diensten en afdelingen: de rol van ondersteuners en dienstverleners dient duidelijk gedefinieerd en genormeerd te worden, als afgeleide van wat het primaire proces nodig heeft om (binnen budgettaire afwegingen) optimaal te functioneren. Bureaucratie wordt vermeden en, waar mogelijk, wordt de dienstverlening dicht bij het primaire proces en vraag gestuurd georganiseerd.

Een veiliger werkomgeving

Een belangrijke uitkomst van het medewerkers onderzoek is de constatering dat één op de 7 medewerkers de afgelopen 2 jaar agressief gedrag heeft ervaren op de werkvloer, en bijna 25% daarvan getuige is geweest. Deze voorvallen worden veelal besproken met collega's en leidinggevendenden, slechts in een klein deel van de gevallen worden deze gemeld bij vertrouwenspersonen en/of HR-medewerkers (en zouden dan tot registratie kunnen leiden). De genoemde percentages zijn vergelijkbaar met cijfers van soortgelijke organisaties. Maar de rapportage roept ook veel vragen op ten aanzien van registratie, acties en maatregelen en welke preventieve maatregelen er mogelijk zijn om een veiliger werkomgeving aan de UT te waarborgen.

UNIVERSITEIT TWENTE.

- Worden "daders" ook aangesproken op hun gedrag en waarom wordt er in veel gevallen geen melding gemaakt (waar dat wel wenselijk is)?
- Hebben bijvoorbeeld de leidinggevenden van "dader" en "slachtoffer" daarover contact?
- In welke gevallen zou dat moeten leiden tot een aantekening in het personeelsdossier?

De voorvallen zijn uiteraard in strijd met de gedragscodes: ons voorstel zou zijn om de acties, die betrokkenen, collega's en leidinggevenden kunnen ondernemen om daders aan te spreken en herhaald ongewenst gedrag te voorkomen, duidelijker te communiceren. Een duidelijke richtlijn over wat waar gemeld kan of moet worden is noodzakelijk. Omdat verschillen in perceptie vaak een grote rol spelen bij "minder ernstige" voorvallen, is bespreking ervan en het aanspreken vaak belangrijker dan de melding. Van de melding gaat immers ook vaak een stigmatiserende werking uit naar de (op dat moment) vermeende dader. De cultuur van "met anderen bespreken wat er misgaat maar niet de betrokkene erop aanspreken" kan niet snel veranderd worden, maar dient in de organisatie "in te slijten" door duidelijke richtlijnen, je veilig voelen om aan te spreken en te melden en de voorbeeldfunctie in deze van leidinggevenden.

Opgemerkt dient te worden, dat er de laatste jaren een aantal initiatieven zijn genomen die aan het constateren en de vermindering van voorvallen kunnen bijdragen, zoals de *active bystanders* training en de (spoedige) introductie van ombudsfunctionaris. Het actief aan de man/vrouw brengen van deze trainingen en het onder de aandacht brengen van de taken en bereikbaarheid van de ombudsfunctionaris zijn belangrijke aandachtspunten.

Advies

De Universiteitsraad realiseert zich dat bovenstaande opmerkingen over werkdruk en veiligheid op het werk veelal geen heel concrete adviezen voor verbeteracties zijn. Daarvoor is de materie ook te gecompliceerd en spelen zaken als "cultuur" en het daadwerkelijk "uitvoeren van uitgangspunten voor gewenst beleid" op centraal en decentraal niveau een belangrijke rol.

Ten aanzien van **werkdruk** adviseert de Universiteitsraad te streven naar duidelijkheid over de taakstelling en de doestelling op alle niveaus: voor een medewerker dient duidelijk te zijn welke taak (kwantitatief en kwalitatief) hij/zij binnen zijn capaciteitsgroep heeft, welke taken en doelstellingen zijn groep heeft binnen de eenheid - en die weer binnen de primaire taken en beleidsdoelstellingen, die de universiteit tot zijn maatschappelijke opdracht rekent. Daartoe zijn bijvoorbeeld regelmatig bijgestelde strategieplannen van zowel de universiteit als de faculteiten noodzakelijk, alsmede een taken verdeelmodel binnen de faculteiten, die taken in personele capaciteit vertaalt (onderbouwing strategisch personeelsbeleid). We merken op dat concrete de strategieplannen en de afgesproken capaciteitsbekostiging nog niet beschikbaar of geconcretiseerd zijn. Duidelijkheid over taken, de mate van taakvrijheid en het carrièreperspectief in de organisatie is een belangrijke voorwaarde voor welzijn.

Ten aanzien van een **veiligere werkomgeving** adviseren we de aanstelling van een ombudsfunctionaris aan te grijpen om het belang van het aanspreken op ongewenst gedrag en het melden van (ernstig) norm overschrijdend gedrag onder de aandacht te brengen van de leden van de universitaire gemeenschap. Zonder de hele "hulpstructuur" en de "kerstboom aan regelingen" tot in detail uit de doeken te doen, kunnen wel eenvoudige handvaten voor een aanpak gegeven worden, zoals de doorverwijs- en adviesfunctie die de ombudspersoon als onafhankelijk functionaris (veilig) kan bieden. Ook hier is het bevorderen van de weerbaarheid van individuen en de voorbeeldfunctie van leidinggevenden geboden.

Met vriendelijke groet,
namens de Universiteitsraad

dr ir H. Wormeester,
voorzitter



