

# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 29 juni 2016  
Commissievergadering : FPB  
Agendapunt : Werkdruk  
Bijgevoegde stukken : Plan van aanpak Medewerkersonderzoek

Betrokken dienst: HR

Secretaris: van Keulen

Portefeuillehouder: Bult-Spiering

paraaf: 

paraaf: PO 

paraaf: 

---

## 1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- Ter informatie
- Ter advisering
- Ter instemming
- Anders:

---

## 2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB

Datum behandeling: 4 april 2016 en 23 mei 2016

Naam agendapunt: Medewerker Onderzoek, Werkdruk

Conclusie toen: Te komen tot een gestructureerde verbeteraanpak op werkdruk, waarbij in de specifieke context het verbeterpotentieel wordt geïdentificeerd, validatie plaatsvindt en gerichte verbeterinitiatieven tot stand komen.

---

## 3. Toelichting/samenvatting:

### STATE OF AFFAIRS ON WORK PRESSURE

- In-depth analysis, carried out in light of the MO 2015, reveals that 2 out of every 3 WP with a permanent contract reports a work pressure that is either high or too high. Why is this a problem?  
A protracted imbalance in the organisation or among staff, without the opportunity to recover, leads to work pressure or work-related stress. And that causes negative effects, i.e. a deteriorating work climate, higher (short frequent) sick leave, staff turnover, unstable teams, loss of expertise, more mistakes, lower productivity and poorer quality. In short, lower IMPACT.
- The Executive Board has therefore decided that an improvement plan is needed. Not to treat symptoms, but to identify root causes. The aim of this approach to work pressure is to prevent work pressure becoming *structurally* too high (or too low) and resulting in negative consequences;
- So far we have conducted two work pressure related root cause workshops at UT level. In these workshops we have identified a number of generic root causes (such as the inefficient process of grading administration (cijferadministratie)). We will implement projects to generate solutions on these generic root causes in a 'problem of the month approach'.
  - Collect all relevant stakeholders in 'one room' (e.g. also involve colleagues from CES).
  - With a clear mandate, a limited scope and a time boxed period (1 month).
  - Focus on a limited number of concrete improvements (low hanging fruit), prove that solutions work in practice and implement the improved procedures / way of working.

- Specifically we want to draw your attention to the pilot within the Faculty of Science and Technology (TNW) and a study at EEMCS (EWI). Coordination and monitoring is the responsibility of the faculties, harmonization with faculty council can take place. The HR managers will carry out quarterly monitoring and will report progress to the Executive Board via the marap (Management Rapportage). By sharing insights and knowledge, we can ensure that the whole is greater than the sum of its parts.
- Where do we stand now?
  - In search of the root causes, an organisation-wide Kaizen process has been carried out. The scope of this was WP with a permanent contract. For this purpose, seven (key) causes of excessive work pressure were identified. 1. Organisational change and development 2. Pressure to perform 3. Inefficient processes and organisation of work 4. Cooperation and conduct. 5. Too much work / combination of tasks 6. Work-life (im)balance 7. Client (student) contact.
  - To identify context relevant solutions we will conduct a number of Kaizens within TNW.
  - We will develop a Kaizen oriented toolset to structurally identify and solve the work pressure root causes.
  - We have identified which improvement initiatives are already running or are to be started (Based on the local implementation plans on the MO survey).
  - The University Council's recommendations will also be taken into account. We agree with the pre assumption of the advice in which a key success factor is the continuous dialogue with teachers/researchers on optimizing (administrative) processes and the personal development.

The appendix contains the plan ('plan van aanpak werkdruk') which is submitted for approval ('instemming')

Summarised planning:

1. Running a Kaizen process in TNW (with support of green belts) (Q2/Q3)
2. Theme of the month – starting with reducing the work load of our grading administration (start Q2)
3. Execution of work-pressure improvement plans in faculties (Q2/Q3/Q4)
4. Release of a generic Kaizen approach format to be used within the UT (Q3)
5. Best practice sharing with other universities (Q3)
6. Quarterly monitoring of the work pressure implementation progress in MARAP (start Q2)

#### **4. (Voorgenomen) besluit CvB:**

*Gezien  
Gehoord  
Overwegende  
Besluit het CvB*

**GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)**

**Eerder in URaad aan de orde geweest?**

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

**Nadere toelichting:** (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....  
.....

UNIVERSITEIT TWENTE.

PLAN VAN AANPAK MEDEWERKERSONDERZOEK



# AANPAK VERVOLGACTIES NAV MEDEWERKERSONDERZOEK

---

- Implementeer de decentrale actieplannen van de faculteiten en diensten
  - Rapporteer in de MARAP transparant over de voortgang
  - De voortgang is onderwerp van gesprek in de faculteit/dienstraden
- Centraal initiatief om Werkdruk aan te pakken
  - Werkdruk is een terugkerend thema (UR vragen, TOM evaluaties, etc.)
  - Er is geen silver bullit voor werkdrukreductie
  - Dus een plan van aanpak met ruimte om te anticiperen op de lokale situatie.
  - Dit doen we op basis van de Kaizen methodologie die helpt om kernoorzaken te identificeren en op te lossen, in plaats van symptoombestrijding.
  - Dit is uitgewerkt in onderstaand 'plan van aanpak'
  - Op dit plan van aanpak is instemming van de UR van toepassing.

UNIVERSITEIT TWENTE.

PLAN VAN AANPAK WERKDRUK  
WERKDRUK..... DRUK WERK!

WE LOSSEN KERNOORZAKEN OP ZODAT HET PROBLEEM VAN  
WERKDRUK VERMINDERT

MEI 2016



# **WERKDruk**

## **WAAROM IS DAT ERG?**

---



MO 2015: Werkdruk beleving UT neemt gemiddeld af en zit onder de benchmark

Toch zijn we niet tevreden: bijna 2 op de 3 WP met een vast dienstverband melden een hoge of een te hoge werkdruk. Waarom is dat erg?

- Langdurige disbalans in de organisatie dan wel bij medewerkers kan, zonder herstelmogelijkheden, leiden tot werkdruk of werkstress.
- En dat weer tot negatieve gevolgen, namelijk een verminderde werksfeer, hoger (kort frequent) verzuim, verloop, instabiele teams, kennisverlies, meer fouten, verminderde kwaliteit, verminderde productiviteit.
- Schade bij Medewerkers en beperking van de UT IMPACT.

**UNIVERSITEIT TWENTE.**

# WERKDRUK

WAT IS ONS DOEL

---



- Doel is te voorkomen dat werkdruk *structureel* te hoog (of te laag) is en tot negatieve gevolgen leidt.
- Werkdruk kent vele oorzaken die veelal onlosmakelijk verbonden zijn aan lokale context variabelen.
- We willen symptoombestrijding voorkomen door **kernoorzaken** in beeld te brengen. Hiertoe is een aanpak ontwikkeld die faculteiten / eenheden zelf in staat stellen aan de slag te gaan.

# WERKDRUK

## INTEGRALE AANPAK, MEERDERE INITIATIEVEN

---



1. **Benut de (wetenschappelijke) kennis & expertise die er is**
  - 1.1 Kennis delen met andere universiteiten;
  - 1.2 Samenwerking met specialisten A&O psycholoog, arbodienst en expertise BMS.
2. **Los lokale en centrale kernoorzaken op (te identificeren adhv Kaizen<sup>1</sup> workshops)**
  - 2.1 Kernoorzaken vaststellen op facultair en UT niveau, benut daarbij de kennis van de werkvloer en het hele 'systeem'.
  - 2.2 Creëer in de praktijk een standaard aanpak om nu en in de toekomst werkdruk vraagstukken aan te pakken.

1. Zie "Bijlage 1" voor de stappen in een kaizen aanpak





## 1.1 WAT VOLGT UIT BESCHIKBARE WETENSCHAPPELIJKE KENNIS

### ► ER ZIJN VELE OORZAKEN, DIE NIET DIRECT UIT HET MO VOLGEN

- Wetenschappelijke theorie is o.a. afkomstig van Prof. Bakker, Shaufeli, Van Veldhoven, Demarouti. Het draait enerzijds om *werkstressoren* (= oorzaken) en anderzijds *energiebronnen* (= remedie). Werkdruk kan zowel een *kwalitatieve* (grotere hoeveelheid werk in tijd) als een *kwalitatieve oorzaak* hebben (moeilijkheidsgraad).
- De mate waarin de medewerker werkdruk ervaart is de combinatie van *objectieve kenmerken* en *subjectieve beleving*. Werkdruk kan bv. vastgesteld worden door: aantal gewerkte uren, aantal studenten, onderwijs-onderzoekslast. Of door mw zelf naar de beleving te vragen, hiervoor zijn gevalideerde meetinstrumenten beschikbaar

**De UT heeft gekozen om in het MTO enkele vragen over werkdruk op te nemen,**

**dat levert gemiddelden en globale indicaties op....**

**dus kiezen we voor een aanpak waarbij met de werkvloer de oorzaken direct worden geaddresséerd.**

**UNIVERSITEIT TWENTE.**

## 1.1 WAT VOLGT UIT BESCHIKBARE (WETENSCHAPPELIJKE) KENNIS

### ► VERVOLGSTAPPEN

- Delen kennis met andere universiteiten
- Afstudeeropdracht (EWI) naar werkdruk

Dit leidt tot een verrijking van ons repertoire van interventiemogelijkheden (evidence based)





## 1.2 WAT ZEGGEN DE SPECIALISTEN (A&O, PSYCHOLOGEN, BMS)

### ► HET WERK GOED ORGANISEREN EN CONTINU DE DIALOOG VOEREN

---

- Organisaties ontwikkelen zich en daarmee arbeid. Dit vraagt ook ontwikkeling (in competenties) van mensen. Bij verandering in werk, waarin beroep gedaan wordt op aangeleerde vaardigheden, kan dit leiden tot werkstress. Verandering kent een hoeveelheid aan aspecten, waarin 3 belangrijke grootheden te onderscheiden zijn: omgeving, betekenisgeving en gedrag.
- Door middel van bedrijfskundige processen (belichten, richten, inrichten, verrichten) past een organisatie zich aan zijn omgeving aan. Als individuele medewerkers hier onvoldoende in worden gefaciliteerd en zelf betekenis geven aan werkelijkheid ontstaat werkdruk.
- Wat nodig is is een continue dialoog over werk en motivatie. Samen kijken naar toekomstige ontwikkeling, zicht op de klant, in overleg werkprocessen optimaliseren, in verbinding op kennis plezier en motivatie.

## 1.2 WAT ZEGGEN DE SPECIALISTEN (A&O, PSYCHOLOGEN, BMS)

### ► VERVOLGSTAPPEN

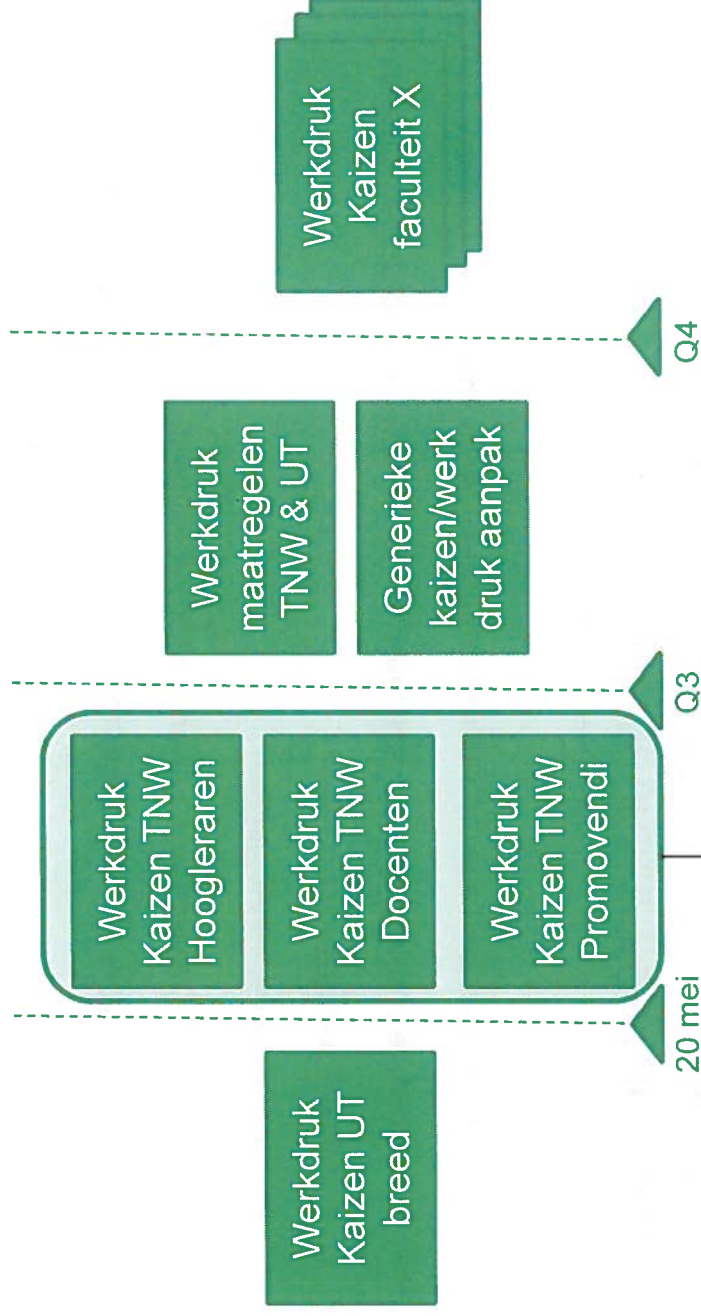
---

- Onze specialisten betrekken bij de te organiseren Kaizensessies (zie volgende slides)



## 2.1 DE KERNOORZAKEN VAN WERKDRUK VASTSTELLEN

### A. PLANNING KAIZENSESSIES



**UNIVERSITEIT TWENTE.**

Besproken in de FR TNW. De aanpak wordt definitief gemaakt in samenwerking met de faculteit TNW

## **2.1 DE KERNOORZAKEN VAN WERKDRIJK VASTSTELLEN**

### **B. STAPPENPLAN (KAIZENS IN DE FACULTEITEN)**

---

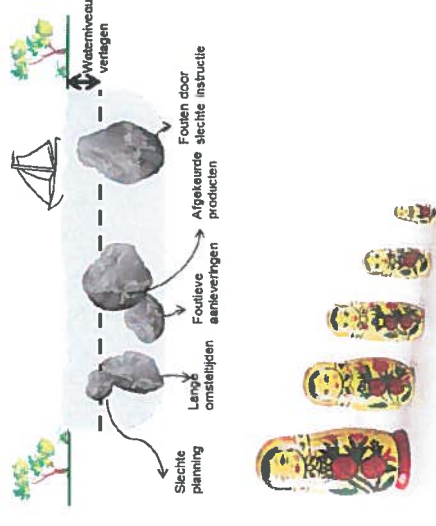
1. Kwalitatieve oriëntatiefase (op zoek naar (kern)oorzaken / hulpbronnen / beleving / hulpbronnen (KAIZEN)).
2. Kwantitatieve onderzoeksfase (vaststellen van werkdruk). vb. Job Content Questionnaire, Quantitative Workload Inventory.
3. Bij hoge werkdruk interventieplan o.a.
  - Verbeteren kwaliteit van de werkcontext, vermindering van werkstressoren (kwantitatieve en kwalitatieve workload) en vergroten van hulpbronnen (regelmatigheden, sociale steun, feedback)
  - Persoon-werkinterventie. Verbeteren van de fit tussen werknemer en context.
  - Psychologische / Fysieke / Gedragsinterventies
4. Borging en evaluatie

## 2.1 DE KERNOORZAKEN VAN WERKDruk VASTSTELLEN

### C. OP ZOEK NAAR KERNOORZAKEN – EERSTE VERKENNING

---

- Meerdere aspecten op verschillende niveaus kunnen leiden tot ervaren van werkdruk, bijvoorbeeld:
  - Prestatiedruk in de wetenschap
  - Organisatieverandering in de UT
  - Financiële druk in een faculteit
  - Disbalans tussen onderwijs en onderzoek
  - **Administratielast**
  - Disfunctioneren van een team
  - Slechte relatie mw-ig
  - Verstoring work-life balance
  - Druk van de studenten



*De juiste interventie  
op de juiste plaats  
op het juiste moment*

## 2.2 Interventie obv 1<sup>e</sup> Kaizen UT breed: Thema van de maand

---

- Introduceer een “Thema van de maand”, te starten met de cijferadministratie
  - Verzamel alle stakeholders in ‘een ruimte’.
  - Met een heldere opdracht/mandaat, scope en tijdshorizon (1 maand).
  - De groep gaat gericht aan de slag met concrete verbeteracties die in de praktijk merkbaar effect opleveren.
  - Veranker de verbeteringen in de werkprocessen.

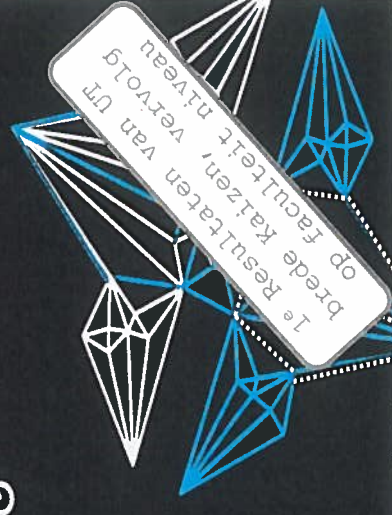
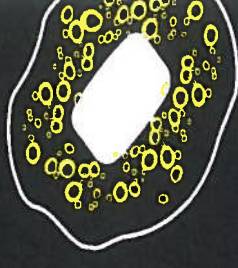


UNIVERSITEIT TWENTE.

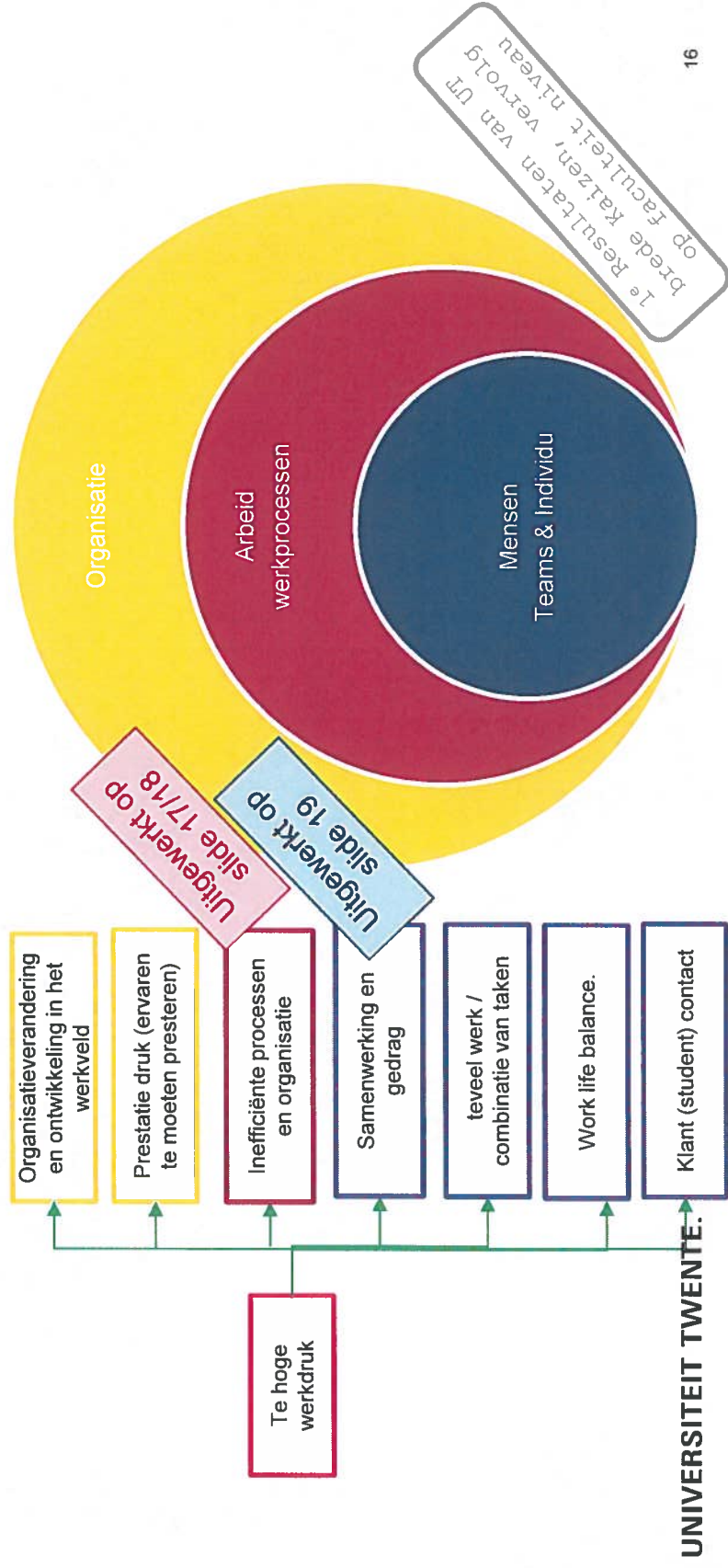
ACHTERGROND:  
RESULTAAT KAIZEN OP UT NIVEAU

WERKDRUK

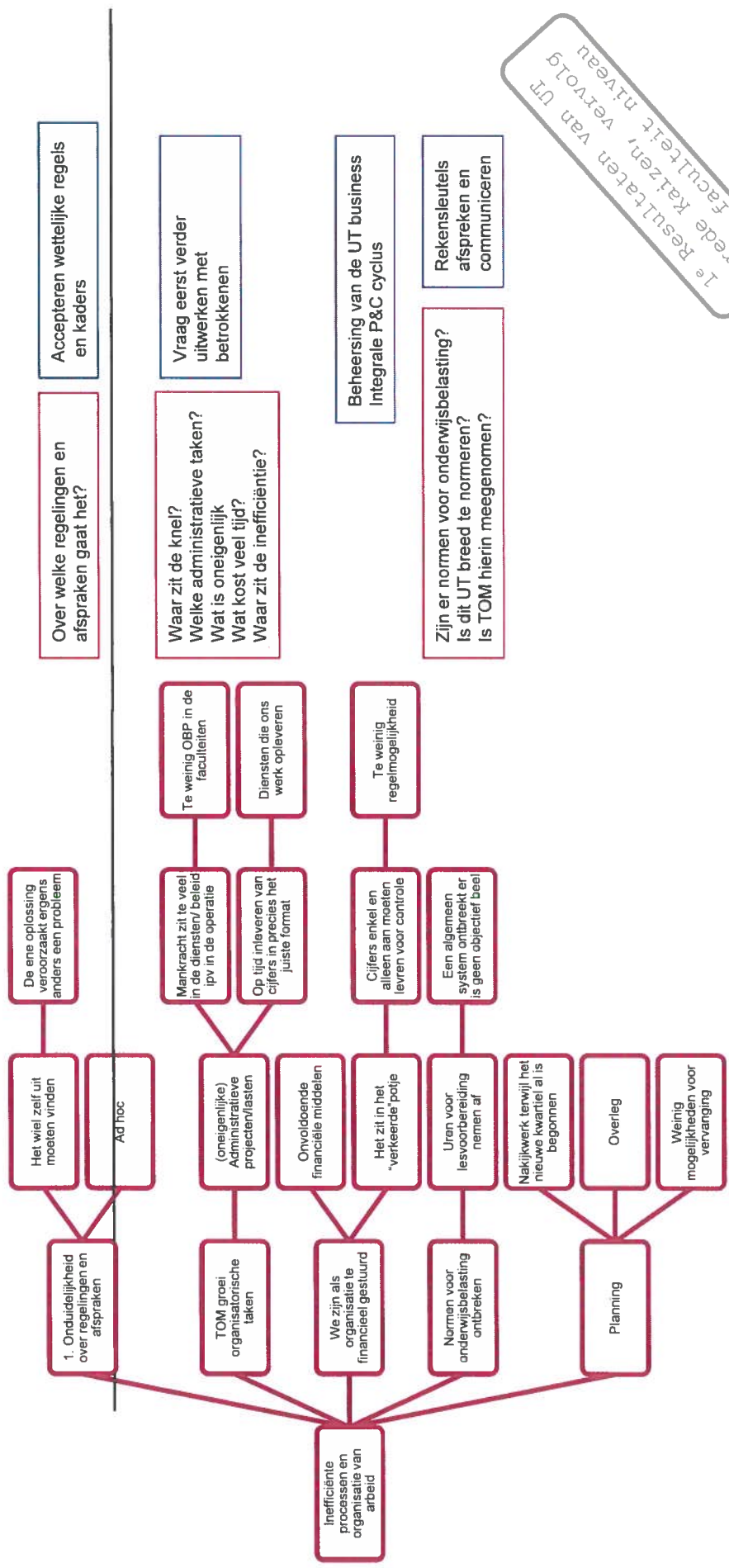
WERKDOCUMENT 20 MEI 2016 - WORK IN PROGRESS



# Welke oorzaken waar met name WP last van heeft zijn we (als onderdeel van verbeterinitiatieven) al aan het oplossen?



# 1a. Analyse van mogelijke werkdruk oorzaken in de "processen en organisatie"



Over welke regelingen en afspraken gaat het?

Accepteren wettelijke regels en kaders

Waar zit de knel?  
Welke administratieve taken?  
Wat is oneigenlijk  
Wat kost veel tijd?  
Waar zit de inefficiëntie?

Vraag eerst verder uitwerken met betrokkenen

Beheersing van de UT business  
Integrale P&C cyclus

Zijn er normen voor onderwijsbelasting?  
Is dit UT breed te normeren?  
Is TOM hierin meegenomen?

Rekenleuweis afspreken en communiceren

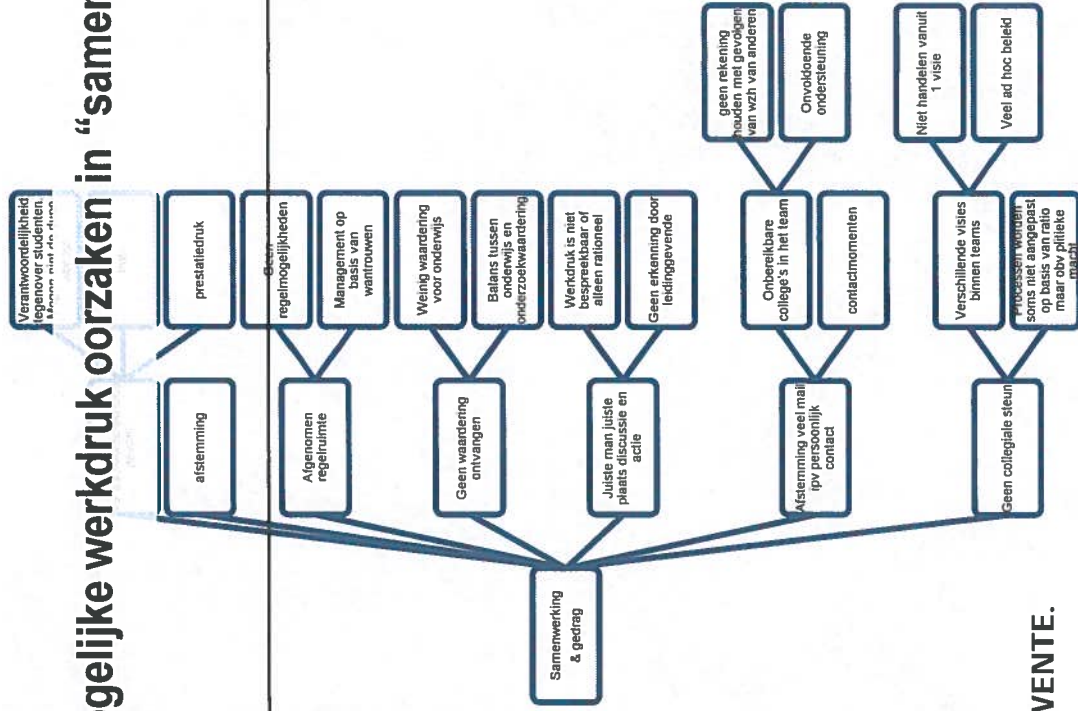
De Resultaten van UT op Faculteit niveau brede kaders/vervolg

## 1b. Voorbeeld van een format voor de concrete uitwerking in acties

				initiatief	wie	opmerkingen
1	Kunnen we een concreet punt benoemen of nemen we deze vraag mee bij de vervolg stappen in de faculteiten.					
2						
3	Analyseplan	WP vaste dienst substantiele onderwijsstaak	WP phd en postdocs	hoogleraren		
4	1 onduidelijke regelingen	1.1 Welke specifieke regelingen heeft WP last plan	1.2. idem voor phd en docs	1.3 idem voor hoogleraren		
5	2 Administratieve taak TOM				Kaizen/analyse vanuit CELT/CES	Anne Muller
6	3 We zijn te administratief gestuurd normen voor onderwijs ontbreken/ zijn niet afgestemd/niet bekend	Zijn er normen, is het te meegenomen	Zijn er normen, is het te normeren, is TOM meegenomen	Zijn er normen, is het te normeren, is TOM meegenomen	Beheersing van de UT business integrale P&C cyclus	Wim Ruiter FEZ
7						
8	5 Planning	Welke planningsproblemen ervaart men	Welke planningsproblemen ervaart men	Welke planningsproblemen ervaart men		
9						
0						
1						

1e Resultaten van UT op brede katzaten/ vervolgd op faculteit niveau

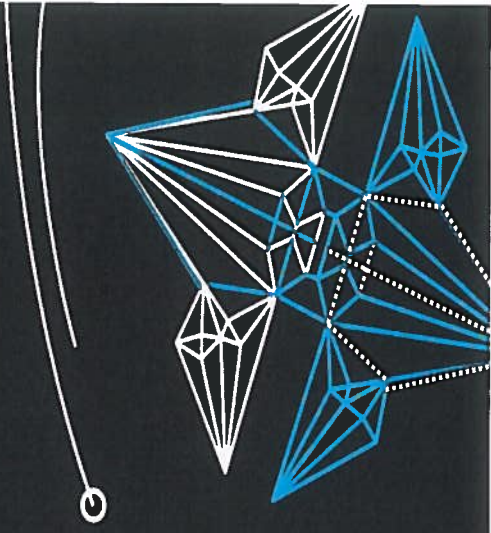
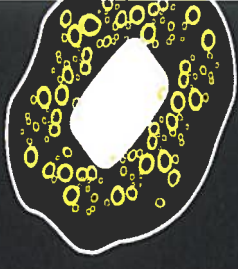
## 2a. Analyse van mogelijke werkdruk oorzaken in “samenwerking en gedrag”



UNIVERSITEIT TWENTE.

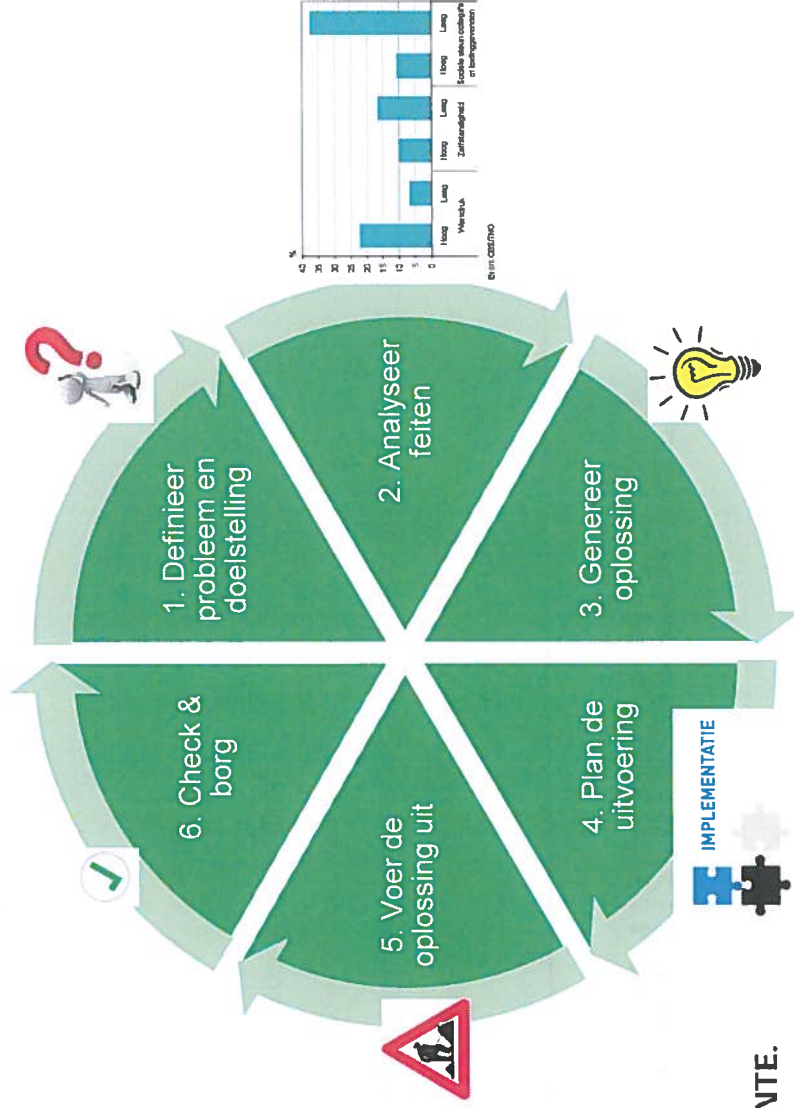
## BIJLAGEN

1. STAPPEN IN KAIZEN VERBETERAANPAK
2. BETROKKEN COLLEGA'S



Kai Zen  
**変善**  
 Change Good

## Bijlage 1: De stappen in een Kaizen verbeteraanpak



## BIJLAGE 2: BETROKKEN COLLEGA'S

---

- CTW: Cathelijne de Carpentier Wolf en André de Boer (opleidingsdirecteur)
- BMS: Karen Geerdink en Jan Walburg (positieve psychologie (onder voorbehoud))
- EWI: Corinne Holtkamp (tevens onderzoek werkdruk)
- TNW: Eddy ter Heijne (tevens in gesprek over pilot)
- ITC: Wilma Meijerink
- TOM: Anne Muller
- UR: Jörgen Svensson Anton Stormvogel
- Arbodienst: bedrijfsarts Irma Schneider:
- HR: Mariëlle Winkler, Valentine Veenhof, José Franken, Annemiek Baars