

Project Werkdruk FSW

Eindadvies Werkdruk, november 2013

versie 3.7, 12 november 2013

Inhoudsopgave

	Managementsamenvatting	2
I.	Inleiding, aanleiding en achtergronden	3
II.	Wat vooraf ging	5
III.	Eindadvies	6
	A. Programma van Activiteiten Werkdruk	8
	B. Database <i>Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk</i> & de top 5	13
	C. Implementatieadvies Werkdruk	15
IV.	Projectaanpak	16

Managementsamenvatting

De faculteit Sociale Wetenschappen kampt met een hoge en te hoge werkdruk onder het wetenschappelijk en ondersteunend personeel, maar onder het wetenschappelijk personeel in het bijzonder. De faculteit werkt al langer aan een aanpak van de werkdruk. Het afgelopen jaar heeft zij ook een projectgroep Werkdruk aan het werk gezet. In dit jaar heeft het faculteitsbestuur zijn visie op werkdruk nader bepaald en voorstellen gedaan voor de wijze waarop hijzelf, de leidinggevenden en de medewerkers kunnen bijdragen aan het verminderen van de werkdruk. Ook is er voor het begrotingsjaar 2014 (en wellicht volgende jaren) een budget beschikbaar om werkdrukverminderende maatregelen te nemen.

De projectgroep Werkdruk heeft een *Programma van Activiteiten Werkdruk* opgesteld dat nauw aansluit bij de voorstellen die het faculteitsbestuur in zijn visie heeft gedaan. De inventarisatie van maatregelen tegen werkdruk, die de projectgroep gevraagd was op te stellen, heeft de vorm van een database gekregen die leidinggevenden en medewerkers kunnen raadplegen. Zelf heeft de werkgroep uit deze maatregelen een top 5 gekozen van de belangrijkste maatregelen die de faculteit in haar ogen kan nemen:

- Zorg voor onderwijsvrije periodes voor iedereen die doceert;
- Bekijk onderwijs als teamwork in plaats van een taak van alleen de docerende en ondersteunenden die doceren kwalitatief en kwantitatief met een meer en verbeterde inzet van OBP, studentassistenten en promovendi;
- Breng de middelen die er voor onderwijs beschikbaar zijn en de onderwijstaken goed in balans en zorg dat de onderwijstaakstellingen niet tot het laatste uur zijn gevuld;
- Maak structureel tijd voor docentprofessionalisering door onderlinge uitwisseling en gezamenlijke ontwikkeling;
- Leer de leidinggevenden werkdruk te reguleren en medewerkers daarbij te ondersteunen.

Het Programma van Activiteiten vraagt een zorgvuldige en stapsgewijze implementatie omdat werkdrukvermindering voor een belangrijk deel ook vraagt om cultuuraanpassingen. De projectgroep stelt daarom voor om een regiegroep in te stellen die samen met een programmamanager verschillende activiteiten gefaseerd zal laten uitvoeren. De faculteit heeft met de visie en de extra middelen voor werkdrukverminderende maatregelen een eerste stap gezet voor de aanpak van werkdruk. De projectgroep verwacht dat met de uitvoering van het Programma van Activiteiten de regiegroep een duurzame aanpak van de werkdruk kan bewerkstelligen.

I. Inleiding, aanleiding en achtergronden

Inleiding en aanleiding

De faculteit Sociale Wetenschappen (FSW) kent een groeiende werkdruk. Het faculteitsbestuur (FB) wil werk en werkomstandigheden zo laten aansluiten bij de kwaliteiten van medewerkers, dat negatieve gevolgen van werkdruk worden voorkomen, dan wel beperkt. Daarbij vindt zij het van belang dat zowel de organisatie als de medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen voor behoud van werkplezier, werkvermogen en duurzame inzetbaarheid.

Het FB FSW heeft in het najaar van 2012 de projectgroep Werkdruk ingesteld. Hiervoor waren de volgende aanleidingen:

1. Uit de laatste twee medewerkersmonitoren¹ bleek binnen de faculteit een relatief hoge werkdrukbeleving (bij met name de UD's met een gecombineerde onderwijs- en onderzoekstaak) ten opzichte van andere onderdelen binnen de Universiteit Utrecht (UU); een trend die werd bevestigd door de uitkomsten van de medewerkersmonitor die in 2013 (gedurende dit project) is gehouden;
2. De klachten van docenten over hoge werkdruk is gegroeid;
3. De bedrijfsarts heeft aangegeven dat een toenemend aantal medewerkers in de verzuimbegeleiding kampt met werkgerelateerde klachten;
4. Druk op de financiële middelen vergroot het risico op een toename van de werkdruk;
5. Maatregelen om aan de prestatieafspraken te kunnen voldoen vergroten het risico van de werkdruk.

In deze notitie zijn alle adviezen vastgelegd die projectgroep op basis van gesprekken, onderzoek en op het gebied van gespreksrondes, interviews, onderzoek en analyse van beschikbare informatie heeft geformuleerd. Met deze adviezen kan het faculteitsbestuur aan de slag om samen met leidinggevenden en medewerkers werkdrukproblematiek aan te pakken, beheersbaar te maken en te voorkomen.

Nota bene: dit Eindadvies Werkdruk is voorafgegaan door het Tussentijds advies, april 2013. Er is voor gekozen om de belangrijkste inhoudelijke elementen van de notitie Tussentijds advies ook in dit eindadvies op te nemen. Voor de opdracht, inbedding en werkzaamheden van de projectgroep Werkdruk verwijzen wij echter naar de notitie Tussentijds advies, die is opgenomen als Bijlage 1 bij dit Eindadvies Werkdruk.

Werkdruk: definitie en kader

Gewoonlijk wordt met de term werkdruk een te hoge werkbelasting uitgedrukt en is er in het geval van werkstress sprake van overbelasting.

Definitie

De projectgroep onderscheidt werkbelasting, werkdruk en werkstress en volgt daarmee de definitie die het FB hanteert in zijn opdracht aan de projectgroep. Deze is ontleend aan de arbocatalogus van de VSNU². In deze definitie kunnen kenmerken van het werk als meer of minder passend worden aangeduid in relatie tot de fysieke, mentale en sociale kwaliteiten van medewerkers:

Werkdruk kan worden opgevat als de mate van onbalans tussen de eisen die het werk stelt (werktempo, complexiteit, variëteit, storingen) en de mogelijkheden die het werk biedt om aan die eisen te voldoen (regelmogelijkheden, autonomie, contactmogelijkheden, sociale steun).

Ook in de privé-situatie kan er een zodanige belasting optreden dat deze van invloed is op de mogelijkheden van de medewerker om aan de eisen van het werk te kunnen voldoen. Werkdruk is afhankelijk van een complex aan factoren: werkgebonden en niet-werkgebonden, objectiveerbaar en individuele beleving. De werkgebonden factoren betreffen zaken als autonomie en tijdsdruk. De niet-werkgebonden factoren vallen uiteen in privé-omstandigheden (zoals persoonlijke problemen, mantelzorg) en persoonlijkheid (zoals omgang met en beleving van werkdruk). Wanneer te hoge werkdruk regelmatig of zelfs voortdurend optreedt, kan dit leiden tot werkstress met negatieve

² [http://www.vsnunl/files/documenten/CAO/2009-5023\(h-PSA\)_ACNU_door_AI_goedgekeurde_versie_\(okt_2009\).pdf](http://www.vsnunl/files/documenten/CAO/2009-5023(h-PSA)_ACNU_door_AI_goedgekeurde_versie_(okt_2009).pdf)

gevolgen en risico's zoals fysieke en mentale klachten, verlies aan werkplezier, motivatie, (frequent) verzuim en zelfs burnout³.

Kader

De projectgroep vindt het belangrijk om in het kader van het tegengaan van werkdruk en werkstress in de faculteit helder te stellen dat een ambitieuze organisatie altijd een stevige werkbelasting en tevens werkdruk zal kennen en zelfs zal nodig hebben om tot uitzonderlijke resultaten te komen. De faculteit is zo'n organisatie. Dat is het gevolg van de ambities en prestatiedrang die organisatie en medewerkers delen. Dat wordt tevens aangewakkerd door het feit dat de faculteit gericht is op kennisvergaring en innovatie. Daarbij is het heel moeilijk om prioriteiten te stellen. Tel daarbij op dat wetenschap verricht wordt in samenwerking en concurrentie, die opzweept. Dan is duidelijk dat de werkbelasting altijd hoog zal en moet zijn. Piekbelasting is een fenomeen dat niet altijd voorkomen kan worden. De organisatie moet ervoor zorgen dat medewerkers voldoende worden gefaciliteerd om piekbelasting te kunnen hanteren en in te passen in hun werk/privé-balans.

Een deel van de werknemers is zelfs bestand tegen een mate van werkdruk, maar een risico op te hoge werkdruk en daaropvolgend een glijdende schaal naar werkstress is constant aanwezig. De wereldwijde tendens in de wetenschap dat de hoge inzet de laatste jaren meer gericht is op kwantiteit dan op kwaliteit, compliceert deze -in principe- positieve instelling ten opzichte van werkbelasting. De faculteit dreigt aan de verkeerde kant van deze glijdende schaal terecht te komen. De opdracht is om deze tendens te keren en de positieve houding die er binnen de faculteit heerst om te willen werken voor mooie resultaten goed te faciliteren en te ondersteunen.

³ Een goede uitleg van werkdruk is ook te vinden op het Arboportaal van het ministerie van Sociale Zaken:
<http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-belasting/werkdruk.html>

II. Wat vooraf ging

Tussentijds advies

Aanvankelijk is de opdracht gegeven om voor 1 april 2013 te komen met een advies. Het FB heeft deze termijn bijgesteld opdat met de uitkomsten van de Medewerkersmonitor 2013 (in juni) rekening kon worden gehouden in het advies en omdat de voorbereidingstijd van de projectgroep extra tijd heeft gekost. Desondanks heeft de projectgroep na afstemming met het FB als opdrachtgever in april besloten een tussentijds advies te geven, enerzijds omdat basismaatregelen voor algemeen werkdrukbeleid al konden worden gestart, anderzijds omdat vanwege de onderwijsplanning voor het collegejaar 2013-2014 er al knopen moesten worden doorgelaten ten aanzien van de onderwijstaak. Hieronder een samenvatting van de adviezen zoals eerder opgenomen in het Tussentijds advies⁴:

Het advies ten aanzien van werkdruk gaat uit van de volgende vier principes:

1. **Erken** dat een belangrijk deel van je medewerkers last heeft van een te hoge werkdruk en zorg dat dit probleem ook erkend en geaccepteerd wordt door de leidinggevenden in de organisatie. Werkdruk is een fenomeen dat inherent is aan een ambitieuze organisatie en een fenomeen waar medewerkers verschillend mee omgaan. Er zal altijd een groep medewerkers zijn die ermee worstelt. Als er geen brede erkenning is onder de leidinggevenden ontbreekt de inzet en de veiligheid die nodig is om het probleem goed in beeld te houden en aan te pakken.
2. **Begin** met de aanpak van werkdruk. Ook al zijn we in afwachting van weer nieuwe gegevens uit de Medewerkersmonitor 2013, wacht daar niet op. Begin vast, want van een aantal zaken weet je dat die ongeacht de uitkomst moeten worden aangepakt.
3. **Doe & Experimenteer**. Er zijn veel gegevens beschikbaar over hoge werkdruk. Er worden op verschillende plaatsen aanpakken bedacht om hiermee om te gaan. Er wordt geëxperimenteerd. Maar effectmetingen liggen niet voor het oprapen. De beleving van en omgang met werkdruk is daarbij heel individueel. Standaardoplossingen zijn niet voorhanden. Het is daarom zaak in actie te komen en eigen ervaring en expertise op te bouwen. Doe dit door te experimenteren en op basis van de uitkomsten weer nieuwe aanpakken uit te proberen. De omstandigheden wijzigen immers voortdurend en individuele medewerkers reageren daar uiteenlopend op. Werkdrukbeleid is bij uitstek dynamisch maatwerk, want het kent een sterke individuele factor.
4. **Betrek medewerkers en leidinggevenden gezamenlijk** bij de nadere analyse, de aanpak en de keuze voor oplossingen. Werkdruk verbeteren doe je niet topdown. Werkdrukproblematiek heeft individuele en organisatorische oorzaken, oorzaak en gevolg zijn sterk door context bepaald (denk aan de verschillen tussen onderdelen binnen de FSW zelf) en oplossingen staan of vallen bij draagvlak waar medewerkers en leidinggevenden zich aan willen verbinden.

Het Tussentijds advies bestond daarnaast uit de volgende adviezen (hier ingekort):

Advies 0:

Ontwikkel als FB je visie op werkbelasting en werkdruk verder door.

Advies 1:

Neem werkdruk als een vast onderdeel op in het B&O-gesprek; geef meer expliciete aandacht in het B&O-gesprek aan de onderwijstaak.

Advies 2:

Zorg dat de werkdruk ten aanzien van het onderwijs snel verbetert.

Sinds het verschijnen en bespreken van het Tussentijds advies en bespreking ervan door het FB, de klankbordgroep, adviesgroep, stuurgroep en faculteitsraad is erop verschillende manieren gevolg gegeven aan het verder uitkristalliseren en zelfs concretiseren van deze drie adviezen. Hier wordt in de volgende paragrafen verder op ingegaan.

⁴ Zie Tussentijds Advies, bijlage 1

III. Het eindadvies

Visie als uitgangspunt

In het *Tussentijds advies, april 2013* heeft de projectgroep er in de eerste plaats op aangedrongen dat het FB zijn visie op werkbelasting en werkdruk verder zou door ontwikkelen en uitdragen. Dit vond de projectgroep van groot belang, omdat een ambitieuze, wetenschappelijke organisatie altijd een hoge werkbelasting en zelfs werkdruk zal kennen en het daarom voor alle leden van de faculteit, met het FB voorop, een uitdaging zal blijven om goed en productief met deze fenomenen om te gaan. De projectgroep is verheugd dat het FB dit advies heeft opgepakt en de *Visie op Werkdruk* heeft opgesteld in de geest van *Tussentijds advies, april 2013*. Deze visie, die op onderdelen kenmerken heeft van een actieplan, is in de ogen van de projectgroep de start van wat de faculteit met het Project Werkdruk wil bereiken.

De projectgroep heeft ervoor gekozen om de visie van het FB en de daarin opgenomen voorstellen tot uitgangspunt van dit *Eindadvies Werkdruk* te maken. De opdracht van de projectgroep om te komen met concrete maatregelen en een Programma van Activiteiten, sluit hierbij goed aan en is het meest effectief wanneer het focust op de voornemens van het FB. Als de voorstellen van het FB in concrete stappen worden omgezet, heeft de faculteit op het terrein van omgaan met werkbelasting en -druk een goede en duurzame basis gelegd.

Van projectopdracht naar projectresultaat

Met de *Visie op Werkdruk* als uitgangspunt kan de projectgroep tevens zijn opdracht realiseren. Die bestond eruit om met drie resultaten te komen:

1 *Ontwerp van een Programma van Activiteiten.*

De projectgroep heeft een concreet Programma van Activiteiten gekoppeld aan de voorstellen van het FB in zijn *Visie op Werkdruk* en treft deze u hier aan;

2 *Maak een inventarisatie van en een keuze uit mogelijke instrumenten en maatregelen ter voorkoming van, dan wel beheersing van werkdruk.*

In haar *Tussentijds Advies*⁵ heeft de projectgroep al aangegeven dat er in de door de faculteit reeds verzamelde literatuur tal van goede adviezen zijn om werkdruk te beheersen. De pluriformiteit en hoeveelheid past bij de aard van het fenomeen dat ook in de *Visie op Werkdruk* wordt aangegeven: "bepaald door zowel objectieve elementen (bijv. het aantal gewerkte uren, de omvang van het takenpakket) als subjectieve aspecten (de individuele beleving)"⁶. Het ontbreekt niet aan ideeën en adviezen voor instrumenten en maatregelen, maar ze zijn niet beproefd.

Daarom, en omdat werklastverdeling⁷ en werkdruk sowieso maatwerk betreft, luidt het derde basisprincipes van het *Tussentijds advies*⁸ van de projectgroep dan ook: 'Doe & Experimenteer' en laat je daarbij leiden door de specifieke situatie van je eigen medewerkers en werkeenheid. Ter ondersteuning van de leidinggevenden die hiermee aan de slag gaan heeft de projectgroep de bronnen die het FB hem heeft meegegeven bijeengebracht en ontsloten in een rijke *Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk*. (Zie bijlage 4). De projectgroep heeft deze informatie willen ontsluiten voor de leidinggevenden van de faculteit. Zelf heeft de projectgroep ook uit deze database geput voor het Programma van Activiteiten en voor haar keuze voor een –niet-hiërarchische- Top 5 tegen Werkdruk. Daarnaast is database aan te vullen met de maatregelen die de leidinggevenden van de faculteit zelf nemen en die zij hebben genoemd in de interviews die de projectgroep met hen hebben gehouden (zie bijlage 6, *Resultaten onderzoek werkdruk onder verdelers onderwijs FSW* en opgenomen in hoofdstuk 3, pag. 13 & 14).

3 *Een advies voor implementatie voor een tijdelijke en een duurzame beleidslijn voor werkdrukbeheersing.*

Het implementatieadvies wordt in hoofdstuk 3 nader uitgewerkt. De projectgroep is van mening dat de adviezen in het Programma van Activiteiten een aantal fundamentele veranderingen betreffen, vooral waar het de leidinggevenden betreft. Door het Programma van Activiteiten uit te voeren onder tijdelijke begeleiding van een regiegroep Werkdruk, kan een duurzame beleidslijn worden ingezet.

⁵ Zie *Tussentijds Advies*, bijlage 1

⁶ Zie *Visie op Werkdruk*, faculteitsbestuur FSW, oktober 2013, versie 2 pagina 1

⁷ Zie *Tussentijds Advies*, bijlage 1.

⁸ Zie *Tussentijds Advies*, bijlage 1

De projectgroep heeft bij het opleveren van de resultaten de gestelde doelen zoveel mogelijk voor ogen gehouden:

1. Werkdruk en werkstress bespreekbaar maken;
2. Het komen met concrete maatregelen voor zowel de organisatie als de medewerker om werkdruk/werkstress hanteerbaar te maken.

Verschillende adviezen in het Programma van Activiteiten betreffen het bespreekbaar maken van werkdruk. Tevens zijn de adviezen van het Programma van Activiteiten gericht op zowel het FB, de leidinggevenden en de medewerkers. Voor de totstandkoming van dit advies heeft de projectgroep al met vertegenwoordigers van deze drie groepen en tevens studenten over werkdruk kunnen spreken. Een eerste begin.

Na het uitbrengen van het Tussentijds Advies zijn de volgende eerste stappen gezet:

- Het FB heeft een visie op werkdruk geformuleerd (Bijlage 2);
- Het FB heeft voor het begrotingsjaar 2014 een bedrag van 800 k€ beschikbaar gesteld aan de departementen waarmee zij aanvragen kunnen doen voor werkdrukverminderende maatregelen. De voorstellen zullen bij de PMV-gesprekken worden besproken;
- De departementsmanagers is gevraagd het teachingload-model kritisch te bekijken. Sinds dit is in gevoerd zijn verschillende financiële parameters veranderd, waaronder het universitair verdeelmodel.

Opbouw van het Eindadvies

Eerst treft u het Programma van Activiteiten gebaseerd op de *Visie op Werkdruk, faculteitsbestuur FSW* aan. Daarna de nadere toelichting op de *Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk & de top 5 tegen werkdruk* en tot slot het Implementatieadvies. Naar het daaropvolgende verslag van de werkzaamheden van de projectgroep wordt op verschillende plaatsen in dit Eindadvies verwezen.

Tevens zijn de volgende bijlagen aan dit Eindadvies Werkdruk toegevoegd:

- Bijlage 1 *Project Werkdruk, Tussentijds advies, april 2013* (inclus als bijlage *Project Werkdruk binnen FSW, opdracht projectgroep*)
- Bijlage 2 *Visie op werkdruk, faculteitsbestuur FSW, oktober 2013, versie 2*
- Bijlage 3 *Medewerkersmonitor 2013, Faculteit Sociale Wetenschappen*
- Bijlage 4 *Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk*
- Bijlage 5 *Advies Studenten over vermindering Werkdruk*
- Bijlage 6 *Resultaten onderzoek werkdruk onder verdelers onderwijs FSW, versie 1*

III A. Programma van Activiteiten Werkdruk

Gelet op de voorstellen die het FB doet in zijn *Visie op Werkdruk, faculteitsbestuur FSW*, paragraaf *Visie* (bijlage 2), komt de projectgroep tot het volgende *Programma van Activiteiten Werkdruk*. Het is een programma dat met de verschillende betrokkenen besproken moet worden en geprioriteerd.

Het Programma van Activiteiten is gebaseerd op de drie conclusies van het FB⁹:

1. Er is een structureel te hoge werkdruk binnen de FSW primair voor het wp en secundair voor het obp ;
2. Allereerst moet de hoeveelheid werk worden verminderd, want er is sprake van te veel werk en een te hoge taakbelasting;
3. Daarnaast moet de individuele werkdrukbeleving worden verbeterd, gericht op:
 - a. De inhoud en aanpak van het werkpakket
 - b. Ontwikkelmogelijkheden
 - c. Steun en coaching van leidinggevenden en collega's

De voorstellen zoals opgenomen in de *Visie op Werkdruk* van het FB zijn er in totaal dertien, onderverdeeld naar acties voor het FB zelf, voor de leidinggevenden en de medewerkers. Ze zijn hieronder in cursief overgenomen. De projectgroep vertaalt alle dertien naar de volgende concrete activiteiten:

Acties voor het FB

1. *Het FB blijft zich inzetten voor een veilig klimaat waarin werkdruk bespreekbaar is*

- a. *De Visie op Werkdruk, Het Programma van Activiteiten en het Eindadvies Werkdruk wordt in verschillende samenstellingen van leidinggevenden en medewerkers in de faculteit geagendeerd met als doel werkdruk bespreekbaar te maken en het Programma van Activiteiten Werkdruk verder te laten uitkristalliseren en te prioriteren*
- b. *In het kader van FSW50 wordt een minisymposium Werkdruk georganiseerd met als Werktitel "Hoe halen we samen gezond en succesvol de 100?"*

2. *Waar mogelijk zal het faculteitsbestuur geld vrijmaken voor meer (onderwijs)personeel, zoals recent € 2,56 mln. reserve is uitgetrokken voor onderwijsprojecten en prestatieafspraken*

De projectgroep constateert op basis van *Resultaten onderzoek werkdruk onder verdelers onderwijs FSW* (zie bijlage 6) dat juist druk op onderwijspersoneel (inzet tijdelijke docenten en te veel veranderprojecten op basis van te weinig gedragen (prestatie)afspraken) erg hoog is. Het is zaak om de onderwijsprojecten en de prestatieafspraken beter aan te sturen en in evenwicht te brengen met de middelen (tijd en inzetbaarheid van medewerkers). De middelen zijn beschikbaar, maar worden niet snel genoeg en goed genoeg ingezet. De volgende activiteiten worden aangeraden:

- a. Ten aanzien van continuïteit in de teams:
Hou het beleid (de doelstelling en uitwerking) van het inzetten van tijdelijk docenten nog een keer goed tegen het licht om te onderzoeken hoe de doelstelling of compenserende doelstellingen behaald kunnen worden met de grootst mogelijke continuïteit voor de samenwerking in de onderwijsteams. De discontinuïteit wordt als werkdrukverhogend ervaren, omdat wisseling van tijdelijk collega's veel extra inzet kost in de vorm van inwerktijd door leidinggevenden en collega's.
- b. Ten aanzien van de onderwijsprojecten en prestatieafspraken
Plan, Do, Check, Act:
 - i. prioriteer
 - ii. plan zorgvuldig en start goed voorbereid, zodat de extra middelen ook tijdig kunnen worden ingezet;

⁹ Zie *Visie op Werkdruk, faculteitsbestuur FSW*, oktober 2013, versie 2, pagina 3

- iii. evalueer en bestendig alvorens aan een nieuw project te beginnen.

3. Concreet zal het faculteitsbestuur proberen om voor gerichte taakverlichting in 2014 substantieel extra geld vrij te maken, met de inzet – garanties kunnen niet worden gegeven – om dat in ieder geval de komende jaren te blijven doen, indien nodig uit eigen reserves.

In de FVM 2014 is hiervoor 800 k€ uitgetrokken. De departementen kunnen hier verhoudingsgewijs een beroep op doen middels aanvragen waarvan onderbouwd wordt dat ze werkdrukverlagend werken. Het zou zeer waardevol zijn als dit bedrag een aantal jaren beschikbaar zou kunnen worden gesteld. Of deze middelen structureel of niet-structureel van karakter zijn, maakt een aanzienlijk verschil in de uitkomst die zij voor werkdruk kunnen bieden. Zolang ze niet structureel ingezet kunnen worden moet bij de besteding van de middelen het accent meer liggen op experimenteren en op het tijd nemen om te prioriteren en zo mogelijk schrappen van doelen en taken, opdat middelen en taken in het onderwijs met elkaar in balans komen.

- a. Stimuleer experimenten van de afdelingen voor de vermindering van de hoeveelheid werk met deze middelen als eerste. Organiseer het uitwisselen van de resultaten van de experimenten tussen de afdelingen;
- b. Stimuleer met nadruk experimenten:
 - i. voor het inroosteren van onderwijsvrije periodes, vooral voor degenen met een gecombineerde taak. Het hanteren van een roostervrije periode is staand beleid van de faculteit dat in het slob is geraakt. De inrichting van de onderwijstaak is hier debet aan. Ga bij het zoeken naar wegen om deze periodes toch te realiseren te raden bij de Faculteit Geesteswetenschappen en bij de zusterfaculteit van de UvA. Deze twee faculteiten hanteren deze roostering met succes en kennen net als de FSW ook grote studentenaantallen met extra inzet van ondersteuning van docenten door studentassistenten om hen te assisteren bij de adviezen die de studentengeleding van de FR heeft gegeven. (zie bijlage 5, *Adviezen studenten tav Werkdruk.*);
 - ii. die de onderwijsgeevenden ook sturen op het criterium efficiëntie. Dit kan door coaching van nieuwe docenten en bij kennisdeling tussen docenten. Besteed aandacht aan efficiëntie in de onderwijsaanpak in het *Professionaliseringstraject voor startend docenten*. Kijk hoe efficiëntie en kwaliteit van onderwijs goed aan elkaar gekoppeld kunnen worden in de BKO en SKO. En geef ervaren docenten de kans om zich hier ook op te ontwikkelen;
 - iii. met alle door de afdelingen gemaakte keuzes uit de *Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk* (zie bijlage 4).
 - iv. Zolang het niet mogelijk is de middelen structureel in te zetten moeten er scherper geprioriteerd worden in taken;
 - v. Voorkom zo dat de onderwijstaakstelling tot op het laatste uur wordt gevuld. Creëer een percentage binnen de taak die de medewerkers zelf indelen.

4. Het faculteitsbestuur onderneemt actie op het gebied van de kwaliteit van academisch leiderschap, de aandacht in B&O-gesprekken voor werkdruk, ontwikkelmogelijkheden en de facultaire informatievoorziening daarover.

- a. Neem werkdruk als vast onderdeel op in het B&O-gesprek. (zie advies in Tussentijds advies Werkdruk, bijlage 1, pag. 6 & 7)
- b. De personeelsschouw als onderdeel van de Plannings- en Verantwoordingscyclus vindt iedere drie jaar plaats. Neem de uitkomsten van het vaste onderdeel werkdruk uit de B&O-gesprekken daarin mee, naast ontwikkelmogelijkheden en coaching;
- c. Experimenteer met een workshop Werkdruk voor zowel leidinggeevenden als medewerkers onder elkaar als voor deze twee groepen gezamenlijk;
- d. Schep duidelijkheid over loopbaanperspectieven, over zowel verticale als horizontale mogelijkheden;

- e. Investeer extra tijd en middelen in de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers;
- f. Communiceer over deze maatregelen.

5. Het faculteitsbestuur streeft naar een andere benadering van (onderwijs)taakstellingsafspraken te komen, die meer ruimte laten voor de eigen professionele verantwoordelijkheid van docenten, meer 'lucht' laten voor niet voorziene of niet te plannen taken en minder gedetailleerd 'het laatste uur volplannen'.

- a. Bouw voort op het advies 'Zorg dat de werkdruk ten aanzien van het onderwijs snel verbetert (zie Tussentijds advies Werkdruk, bijlage 1 pag. 7 t/m 9)
- b. Start met de pilot bij Klinische en Gezondheidspsychologie en deel de uitkomsten met alle andere opleidingen (zie pag. 18)

6. Het faculteitsbestuur draagt, zoals in het facultair Strategisch Plan beschreven, zorg voor het creëren van omstandigheden waarin creativiteit en intrinsieke motivatie tot hun recht kunnen komen, onder meer door aandacht voor goed werkgeverschap, het bevorderen van constructieve samenwerking, adequaat academisch leiderschap, consistent beleid en bestuur en een financieel gezonde bedrijfsvoering.

- a. Ontwikkel visie op het leiderschap binnen de faculteit actief samen met de leidinggevenden en betrek daarbij:
 - i. de sturing op Autonomie, Binding en Competentie (zie pag. 16 en 17, paragraaf *Medewerkersmonitor 2013 en de rol van de leidinggevenden*);
 - ii. het prioriteit kunnen leggen bij een goede balans in de taakomvang;
 - iii. de onderlinge coaching (zie conclusie 3 op pag. 3) en het geven van feedback;
 - iv. De ontwikkelde Toolkit voor beginnend leidinggevende. Vul die zo nodig aan met het thema werkdruk en neem deze kit in gebruik;
- b. Aandacht voor werkdruk in HL-bijeenkomsten en departementsbijeenkomsten.
 - i. Bepleit bij het college van bestuur dat goede sturing bij werkdruk ook een onderdeel wordt van de wp-cursussen *Academisch Leiderschap* en *Aankomend Academisch Leiderschap* en de OBP-MD-programma's.
 - ii. Prioriteer en reguleer onderwijsvernieuwingprojecten beter. Deze projecten leveren nu een te hoge werkdruk op, ondanks het feit dat hier extra middelen voor zijn. Bij deze projecten is een betere prioritering (minder projecten), betere fasering (start pas wanneer de noodzakelijke randvoorwaarden - waarvan vervanging van medewerkers die met deze taken worden belast een belangrijke is- aanwezig zijn) en betere planning (geef er voldoende tijd voor in een realistische periode) noodzakelijk.

7. Het faculteitsbestuur schept duidelijkheid over mogelijkheden en onmogelijkheden. Een daarvan is dat, gegeven onze financiële mogelijkheden en ondanks alle aandacht en inspanningen op dit terrein, niet iedereen binnen de faculteit de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden kunnen worden geboden die passen bij het talent en de ambities.

- a. Zorg dat de leidinggevenden duidelijkheid scheppen over loopbaanperspectieven, over zowel verticale als horizontale mogelijkheden;
- b. Investeer extra tijd en middelen in de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers;
- c. Communiceer over deze maatregelen.

Zie ook voorstel 4, hierboven.

Acties voor leidinggevenden

8. Het faculteitsbestuur vraagt van leidinggevenden dat zij in B&O-gesprekken – maar ook in regulier overleg – expliciet aandacht schenken aan de taakbelasting, taakinvinging en ontwikkelmogelijkheden van hun medewerkers. Het faculteitsbestuur zal hoogleraren in hun eigen B&O-gesprekken om systematische terugkoppeling vragen over werkdruk en zal het thema tot een vast gespreksonderwerp in de P&V-cyclus met de afdelingen maken

- a. Neem werkdruk als vast onderdeel op in het B&O-gesprek. (zie advies in Tussentijds advies Werkdruk, bijlage 1, pag. 6 & 7)
- b. Plan iedere drie jaar naar aanleiding van de B&O-gesprekken een personeelsschouw binnen de verschillende onderdelen, waarin werkdruk, ontwikkelmogelijkheden en coaching concreet aandacht krijgen;

Zie ook voorstel 4, hierboven.

9. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij samen met medewerkers naar concrete oplossingen zoeken wanneer de werkdruk te hoog oploopt, tijdig ingrijpen als het uit de hand dreigt te lopen en medewerkers op een constructieve en inspirerende wijze steunen en coachen, waarbij daar waar die verdiend is ook aandacht is voor positieve feedback, waardering en erkenning

- a. Werkdruk als vast onderdeel op in het B&O-gesprek opnemen is van belang (zie activiteit 8a hierboven, en het Tussentijds advies Werkdruk, bijlage 1, pag. 6 & 7) en beperk vragen naar welbevinden en werkdruk niet tot het B&O-gesprek, maar stel die gedurende het jaar ook in werkoverleggen;
- b. Experimenteer met een workshop Werkdruk voor zowel leidinggevenden als medewerkers onder elkaar als voor deze twee groepen gezamenlijk;
- c. Zorg voor onderlinge coaching (zie conclusie 3 van *Visie op Werkdruk*, FB, pag. 8 hierboven) en stimuleer een cultuur van het geven van feedback.

Zie ook voorstel 4 en 6, hierboven.

10. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij proactief en creatief met het bestuur meedenken over manieren c.q. beleid om werkdruk binnen de perken te houden.

Het vaststellen van werkdrukbeperkende maatregelen is namelijk in veel gevallen specifiek maatwerk dat per departement, afdeling, team en individu kan verschillen. Put daarbij uit:

- a. de *Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk* (bijlage 4);
- b. de werkdrukverminderende maatregelen die de geïnterviewde leidinggevenden hebben aangegeven te gebruiken in *Resultaten onderzoek werkdruk onder verdelers onderwijs FSW* (bijlage 6)

Acties voor medewerkers

11. Van medewerkers verwacht het faculteitsbestuur dat zij hun eigen verantwoordelijkheid nemen in het beheersen en bewaken van werkdruk. Werkdruk kan niet alleen door het bestuur of de leidinggevende worden opgelost. Die eigen verantwoordelijkheid kan onder meer gestalte krijgen door oplopende werkdruk te signaleren en bespreken met de leidinggevende en zelf proactief en creatief mee te denken over oplossingen.

- a. Randvoorwaarde is dat de medewerker het door het FB genoemde veilige werkklimaat waarin werkdruk bespreekbaar is¹⁰, wordt geboden. Dit kenmerkt zich door de

¹⁰ Zie bijlage 2, *Visie op werkdruk*, faculteitsbestuur FSW, oktober 2013, versie 2, pag. 3 en actie a.1. hierboven.

mogelijkheid voor de medewerker om werkdruk te benoemen zonder daar negatief op beoordeeld te worden. In zo'n werkklimaat wordt ervoor gewaakt dat overwerk en constante bereikbaarheid impliciete normen zijn. Daarvoor is het onder andere nodig om de visie van het FB goed vindbaar op FSW-intranet te zetten

- b. Medewerkers moeten betrokken worden in de visie, de kennis en informatie die de faculteit heeft ten aanzien van werkdruk. De leidinggevenden dienen hierover met hen te spreken.
- c. Breng als medewerker werkdruk vast ter sprake in het B&O-gesprek. (zie advies in Tussentijds advies Werkdruk, bijlage 1, pag. 6 & 7);
- d. Neem deel aan een workshop Werkdruk;
- e. Coach je collega's (zie conclusie 3 van *Visie op Werkdruk*, FB, pag. 3) en stimuleer een cultuur van het geven van feedback.

Zie ook voorstel 4 en 6, hierboven.

12. Medewerkers dienen voortdurend te blijven streven naar efficiënt werken en daarvoor waar zinvol coaching of opleiding te vragen/volgen.

- a. Maak van efficiënt werken reeds voor beginnende docenten een goede gewoonte door het een van de doelstellingen te maken van coaching door de leidinggevende of collega, zie voorstel 3.b.iii
- b. Organiseer de coaching en opleiding intern (interne coaches, intervisie) en buit daarmee de ervaring in de faculteit optimaal uit en deel die.

13. Medewerkers dienen de eigen verantwoordelijkheid ook gestalte geven door collega's te steunen en/of coachen, waarbij ook aandacht is voor positieve feedback, waardering en erkenning.

- a. Onderzoek als medewerker je werkdruk, maak een analyse van je taakstelling, bv. door tijd te schrijven. Zo wordt werkdruk beter inzichtelijk en bespreekbaar;
- b. Maak structureel tijd -en zorg zo dat het gangbare praktijk wordt- voor docentprofessionalisering door onderlinge uitwisseling en gezamenlijke ontwikkeling;
- c. Investeer in het meer en beter omgaan met feedback. Dat is een cultuurverandering! Maak daar een project van. Zie ook voorstel 6.a.iii
- d. Oriënteer je daarbij op nieuwe tools, bv. de app 'Katch' en op tips uit de *Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk* (zie bijlage 4).

III B. Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk & de top 5

Een deel van het door de projectgroep op te leveren resultaat luidde "inventarisatie van en keuze uit mogelijke instrumenten en maatregelen ter voorkoming van, dan wel beheersing van werkdruk". Leidinggevend die aan de slag gaan met werkdruk moeten zich realiseren dat werkdruk ontstaat op organisatorisch en individueel niveau en afhankelijk is van de specifieke werkomstandigheden. Daarom zal bij oplossingen vaak naar maatwerk gezocht moeten worden. Belangrijk daarbij is te bedenken dat er al veel over de beheersing van werkdruk is nagedacht.

"Database" Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk

De projectgroep heeft een inventarisatie uitgevoerd van maatregelen en instrumenten ten aanzien van werkdruk uit de door de faculteit reeds verzamelde literatuur en deze informatie ontsloten in een "database". Dit is een overzichtsdokument waarbinnen maatregelen op thema en onderwerp zijn gegroepeerd, met per maatregel een aanklikbare link naar de titel van het bronartikel en vervolgens een aanklikbare link naar het bronartikel zelf: de *Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk* (bijlage 4).

De database is niet uitputtend en geconcludeerd moet worden dat weinig van de genoemde maatregelen (aantoonbaar) beproefd zijn. Toch zijn ze wel het overwegen en uitproberen waard; ze kunnen dienen als vertrekpunt voor discussie binnen teams, departementen of afdelingen en bijdragen aan het gestalte geven van het eerdere advies "doe en experimenteer".

Keuze uit de geïnventariseerde maatregelen

De projectgroep had verder als opdracht om uit de mogelijke maatregelen tegen werkdruk een keuze te maken. Dit is in de eerste plaats gedaan in de vorm van het Programma van Activiteiten.

Daarnaast heeft zij uit alle kennis en informatie die zij tijdens de duur van het project heeft opgedaan een niet-hiërarchische top 5 tegen werkdruk gekozen. De "top 5" komt terug in het *Programma van Activiteiten* en luidt:

- Creëer onderwijsvrije periodes voor iedereen die doceert (kort of lang, al naargelang hun taaksamenstelling, gecombineerd of niet), zie ook het Programma van activiteiten, 3.b.i, pag. 9;
- Verbeter de ondersteuning van degenen die doceren, kwalitatief en kwantitatief. Door meer en verbeterde inzet van OBP, studentassistenten en promovendi. Probeer onderwijs meer te zien als teamwork in plaats van een taak van alleen de docerende. Zo 'verzorgen' OBP, studentassistenten, promovendi en docenten samen onderwijs. Zie ook het Programma van activiteiten, 3.b.ii, pag. 9;
- Breng de middelen die er voor onderwijs beschikbaar zijn en de onderwijstaken goed in balans en zorg dat de onderwijstaakstellingen niet tot het laatste uur zijn gevuld, 3.a en b, pag. 9¹¹;
- Maak structureel tijd -en zorg zo dat het gangbare praktijk wordt- voor docentprofessionalisering door onderlinge uitwisseling en gezamenlijke ontwikkeling. Zie ook het Programma van activiteiten, 13.b, pag. 12;
- Leer de leidinggevend werkdruk te reguleren en medewerkers daarbij te ondersteunen. Onderwijsvernieuwingprojecten en krap bemeten onderwijstaken verdienen daarbij extra aandacht. Zie ook het Programma van activiteiten, 6.a i t/m iii en 6b, pag. 10.

Resultaten uit interviews binnen FSW

De leidinggevend van de FSW passen ook al tal van maatregelen toe om werkdruk te beheersen. Deze zijn opgehaald in een interviewronde onder de 'onderwijsverdelers'. Put ook daaruit. Voor alle resultaten uit de interviews zie ook bijlage 6, *Resultaten onderzoek werkdruk onder verdelers onderwijs FSW*, op pag. 7 t/m 9.

Zoeken naar efficiënte oplossingen:

- Medewerkers zoveel mogelijk inzetten op eigen deskundigheid.
- 2 werkgroepen op dezelfde tijd laten begeleiden
- Multiple Choice tentamens gebruiken
- Studentassistenten inzetten

¹¹ Zie ook Tussentijds Advies, bijlage 1, blz. 8

<ul style="list-style-type: none"> • Meer administratieve ondersteuning geven • de begeleidingsuren verminderen
<p>Het moreel beïnvloeden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkdruk erkennen • Docenten aanleren dat ze niet dag en nacht klaar hoeven te staan voor studenten. • Medewerkers confronteren met verschil eigen arbeidsethos en de normen van de opleiding • BKO versneld laten halen • Medewerkers ruimte geven om mee te denken over invulling van hun taakstelling • Ongenoegen loyaal kenbaar maken • Kant van de docent kiezen, bij maatregelen van bovenaf • Slechte voorstellen in ow-beleid niet doorvoeren • Stevige, stressbestendige medewerkers selecteren
<p>Extra begeleiding geven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensieve begeleiding van startend docenten • Docenten elkaar laten helpen • Studenten elkaar laten helpen • Mensen die geen nee-kunnen zeggen scherp in de gaten houden; • Open-deur-beleid als leidinggevende;
<p>Taken goed doseren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proberen taken goed over het jaar te verdelen. • Meerjarige taakstelling. • Onderwijsvrije periodes inplannen • Schuiven met taken • Veranderingen fasegewijs invoeren
<p>Extra middelen inzetten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opvullen vacatures • Overwerk compenseren in het volgend jaar • Voorschot nemen op de middelen
<p>Met andere afdelingen inzicht creëren in het probleem.</p>

III C. Implementatieadvies Werkdruk

Om het *Programma van Activiteiten Werkdruk* uit te voeren zijn vele spelers binnen de FSW aan zet. Op de eerste plaats het FB, de departementshoofden en de departementsmanagers geholpen door de afdeling HR.

Omdat het Programma van Activiteiten vele (beleids-)terreinen bestrijkt adviseert de projectgroep om een regiegroep Werkdruk te benoemen en die drie opdrachten te geven:

1. Met het FB zorg dragen voor activiteit 1.a en b:
 - a. De *Visie op Werkdruk*, Het *Programma van Activiteiten* en het *Eindadvies Werkdruk* wordt in verschillende samenstellingen van leidinggevenden en medewerkers in de faculteit geagendeerd met als doel werkdruk bespreekbaar te maken en het Programma van Activiteiten Werkdruk verder te laten uitkristalliseren;
 - b. In het kader van FSW50 wordt een minisymposium Werkdruk georganiseerd met als Werktitel "Hoe halen we samen gezond en succesvol de 100?", vraag de op dit terrein zeer deskundige wetenschappers hieraan bij te dragen.
2. Het Programma van Activiteiten, nadat het voldoende is besproken en uitgekristalliseerd met leidinggevenden en medewerkers, voorzien van een prioritering, planning en plan van aanpak;
3. Regie voeren over een haalbare planning en een doordacht plan van aanpak van het Programma van Activiteiten.

Samenstelling regiegroep:

Met het oog op de ernst van de werkdruk in de faculteit dient de regiegroep zwaar en slagvaardig te worden samengesteld:

- a. Vice-decaan onderwijs: de knelpunten bij werkdruk zijn sterk door de onderwijstaak en speciaal de onderwijstaak gecombineerd met onderzoek bepaald;
- b. Faculteitsdirecteur: de voornemens om substantieel extra middelen te blijven reserveren voor het opheffen van werkdruk zonder dat daar garantie over kan worden afgegeven, vergt een nauwe bemoeienis van de faculteitsdirecteur de eerste jaren;
- c. Een van de departementsvoorzitters: de werkdrukbeheersing moet juist binnen de departementen gedifferentieerd kunnen worden vormgeven en uitgewisseld;
- d. Een van de departementsmanagers: om voldoende rekening te houden met de kwantitatieve verdeling binnen de departementen;
- e. Hoofd HR, tevens secretaris: HR is de belangrijkste ondersteunende afdeling bij dit knelpunt.

De departementen kunnen alle drie goed worden vertegenwoordigd door een spreiding tussen de vice-decaan, departementsvoorzitter en departementsmanager.

De regiegroep zal voornamelijk delegeren aan een programmamanager en projectleiders.

IV Projectaanpak

In dit hoofdstuk worden de werkzaamheden van de projectgroep beschreven.

Activiteiten in projectfase 1

Ter voorbereiding van het Tussentijds advies heeft de projectgroep de volgende activiteiten ondernomen in de periode november 2012 tot april 2013

- De projectgroep heeft zich op de eerste plaats ingewerkt en ingelezen.
- Daarnaast heeft de projectgroep zich geïnformeerd door met de leden van de projectgroepen, zoals aangegeven in de projectopdracht, te spreken. Er is een startbijeenkomst georganiseerd waarbij de betrokkenen met elkaar hebben kennisgemaakt en waaruit adviezen zijn meegegeven.
- De projectgroep is gestart met het opstellen van een goed hanteerbare inventarisatie van de mogelijke instrumenten en maatregelen uit voornamelijk de vele bronnen die zij heeft meegekregen. Zij wil hier zelf gebruik van maken bij het eindadvies en de bronnen voor degenen die de adviezen moeten uitvoeren zo ook goed toegankelijk maken.
- De projectgroep heeft gediscussieerd over zijn rolopvatting met het volgende resultaat:

"De projectgroep heeft een voorbereidende en adviserende taak bij het tot stand komen van een visie op basis waarvan werkdruk en werkstress bespreekbaar kan worden gemaakt. De werkgroep stelt een programma van activiteiten op en een implementatieadvies. De uitwerking en uitvoering zijn de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, daarbij vindt de projectgroep vier principes van belang die in dit tussentijds advies zijn uitgewerkt."

Projectfase 1 is afgesloten met het Tussentijds advies, zie bijlage 4.

Activiteiten in projectfase 2

In de periode tussen het Tussentijds Advies Werkdruk, april 2013 en dit Eindadvies Werkdruk, november 2013, heeft de projectgroep de volgende activiteiten ondernomen.

1. Analyse Medewerkersmonitor 2013 en de rol van de leidinggevenden

De projectgroep heeft kennisgenomen van de MWM 2013. De klachten over te hoge en veel te hoge werkdruk zijn daarin weer gestegen ten opzichte van de MWM 2008 naar 53% (te hoge werkdruk 43% en veel te hoge 10% werkdruk) voor het wp en obp samen. De projectgroep had de cijfers van de MWM 2013 graag nog nader geanalyseerd gezien op departement, functie, tijdelijk of vast dienstverband, leeftijd en geslacht. Maar dit was helaas niet mogelijk zonder de uitkomsten van de monitor te zeer herleidbaar te maken. De waarborging van de anonimiteit van de monitor staat voorop en daarom is van nadere analyse afgezien. In de analyse van de MWM 2013 in de *Visie op Werkdruk* van het FB kan de projectgroep zich goed vinden.

Naar aanleiding van de uitkomsten van de MWM 2013 wil de projectgroep echter nog wat toevoegen over de rol van de leidinggevende. De verontrustende cijfers over stijgende last van werkdruk maken de werkgroep duidelijk dat werkdruk sneller en hoger op de agenda moet worden gezet. De bereidheid om dit te doen bestaat wel in de faculteit, maar de aanpak sinds april jl. is bescheiden gebleven. Dit voert de projectgroep terug op de grote spankracht en loyaliteit van de medewerkers en de leidinggevenden. De primaire taken blijven zij voorop stellen. Ruimte maken om de werkdruk aan te pakken, doen zij pas zodra die primaire taken daarvoor een beetje lucht geven. Die grote spankracht en loyaliteit blijkt ook weer eens te meer uit de MWM2013 waarin de grote klachten over te hoge werkdruk worden gecombineerd met een opvallende tevredenheid met tal van aspecten van het werken aan de faculteit en de universiteit.

De projectgroep concludeert hieruit dat er in de aansturing van de faculteit –ondanks het feit dat de leidinggevenden niet heel hoog worden beoordeeld in de monitor met maximaal een 6,5- ook veel goed gaat. Uit de literatuur¹² over het goed functioneren en welbevinden in onder andere de werkomgeving blijkt dat daarvoor aan drie factoren -'ABC'-, moet worden voldaan:

¹² Zie bijvoorbeeld Ryan, R. M. and Deci, E.L.: *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, American Psychologist, January 2000.

- **Autonomie**, de mogelijkheid om zelf inhoud en planning van taken te bepalen;
- **Binding**, ingebed zijn in een goed team en zich gesteund voelen door leidinggevende en collega's¹³;
- **Competentie**, de medewerker moet zich competent voelen voor zijn taken.

Ondanks de hoge werkdruk zijn de medewerkers toch zeer intrinsiek gemotiveerd en lukt het de (leidinggevenden van) de faculteit dus om voldoende zorg te dragen voor dit 'ABC'. Deze factoren (autonomie, binding en competentie) zijn temeer kenmerkend voor een wetenschappelijke omgeving en moeten daarom worden gekoesterd. Maar het kan niet ontkennd worden dat er ook een belangrijk facet aan de manier waarop de medewerkers ten aanzien van de werkdruk worden aangestuurd, ontbreekt. En dit betreft de omgang met de kwantiteit van het werk.

Uit de interviews¹⁴ met de leidinggevenden en werkverdelers die de projectgroep heeft gehouden met deze sleutelfiguren blijkt ook dat zij de belangrijkste oorzaak van de werkdruk in de verhouding tijd/middelen en taakomvang zien. Tijdgebrek ondermijnt alle drie de factoren A, B en C en daarmee de intrinsieke motivatie. Ook het FB trekt in zijn hierboven genoemde visie de conclusie dat primair wat moet gebeuren aan de taakomvang (zie pag 5, hierboven). De leidinggevenden binnen de faculteit moeten bewust worden gemaakt van hun rol ten aanzien van het beheersen van de werkdruk. Zij moeten worden gesteund en bijgeschoold bij het in balans brengen van dit aspect van hun taak. Daarbij draait het om:

- prioriteren van taken en zo inzet van middelen,
- stimuleren van efficiënt inzetten van tijd (bv. DeSi) en geld (bv. studentassistenten),
- zorgen voor continuïteit (bv. bij inzet tijdelijke docenten en het uitvoeren van veranderprojecten, zie ook bijlage 6)
- goed communiceren over en betrekken van de docenten bij taakbelastingverdeling¹⁵
- coachen door henzelf en door collega's van de jonge collega's¹⁶

2. Gesprek met de HR-directeur Gedrags- en Maatschappijwetenschappen UvA

In juni heeft de projectgroep zijn licht opgestoken bij de zusterfaculteit van de UvA en een gesprek gevoerd met de HR-directeur aldaar. De faculteit Maatschappijwetenschappen van de UvA heeft in 2011 ook een project Werkdruk afgerond. Maatregelen en interventies uit het eindrapport van dit project zijn opgenomen in de Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk. De projectgroep heeft uit deze ervaringen vooral willen wijzen op het succesvol hanteren van de onderwijsvrije periode in de inroosting van docenten in deze met onze faculteit vergelijkbare, studentrijke faculteit. Deze maatregel werkt ook bij de faculteit Geesteswetenschappen UU. Zie activiteit 3.b.i. in het Programma van Activiteiten Werkdruk, pag. 9 hierboven.

3. Miniworkshop Werkdruk Bedrijfsmaatschappelijk werk

Een deel van de projectgroep en een lid van de klankbordgroep heeft bij Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW) een Miniworkshop Werkdruk gevolgd. BMW experimenteert met deze workshop. Belangrijke elementen van de workshop zijn informatieverstrekking, bewustwording en uitwisseling van ervaringen met werkdruk en de oplossingen daarvan. Met behulp van korte workshops kan in een beperkte tijd veel nuttige uitwisseling plaatsvinden tussen de deelnemers. De workshop kan zowel voor leidinggevenden, als voor medewerkers, als voor een combinatie van die twee worden gegeven. De faculteit zou een vervolg op dit experiment kunnen overwegen bij BMW of een andere partij.

4. Inventarisatie en Database Werkdruk

De werkgroep heeft een *Database Maatregelen voor de preventie en aanpak van werkdruk* samengesteld. Zie voor nadere toelichting pag. 13 en tevens bijlage 4.

5. Advies van de studentengeleding FR

Tijdens de faculteitsraadvergadering van juni 2013 heeft de studentengeleding aangegeven graag mee te denken over werkdrukverminderende maatregelen voor hun docenten. In september heeft

¹³ Dit wordt ook bevestigd door Else Ouweneel, Corinne van Wijhe, Pascale Le Blanc & Maria Peeters. Hoezo druk? Rapport over de werkdruk en werkbeleving van medewerkers van de faculteit Sociale Wetenschappen. Utrecht, 2010

¹⁴ Zie bijlage 6.

¹⁵ Barret, P., and L. Barret: *The management of Academic Workloads*, Research and Development Series, Leadership Foundation of Higher Education, UK

¹⁶ idem

de projectgroep met hen hierover overleg gehad. Naar aanleiding van dit overleg hebben de studenten in eigen geleding adviezen verzameld (zie ook bijlage 5). Deze luiden:

1. Studenten kunnen veel administratief werk overnemen van docenten. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan beantwoorden van mails, lokalen reserveren enzovoorts. Hiervoor zouden student- assistenten aangenomen kunnen worden.
2. Het komt nu al voor dat studenten uit de researchmaster les geven of groepjes begeleiden in een vak (het vak 'leeronderzoek' bij sociologie bijvoorbeeld). Daarnaast zouden studenten ook ingezet kunnen worden bij het nakijken van tentamens en papers.
3. Het DeSi team (Docent extensief, Student intensief) heeft werkvormen bedacht waarbij de docenten zo min mogelijk belast worden. Deze zijn al deels geïmplementeerd.
4. Veel mails die gestuurd worden aan docenten gaan over zaken die in de cursushandleiding terug te vinden is. Een oplossing kan zijn door een lijstje met meest gestelde vragen op te nemen in de studiehandleiding. Deze vragen kunnen dan elk jaar in de cursushandleiding worden opgenomen.
5. Bij bepaalde vakken van pedagogiek mogen studenten niet meer mailen naar docenten. In plaats daarvan wordt er elke week een responsiecollege georganiseerd waar de vragen van studenten worden beantwoord.
6. Docenten moeten vaak een aantal artikelen per jaar publiceren voor hun aanstellingen. Het is begrijpelijk dat wanneer de druk hoog is, er ook een grotere druk op het gebied van onderwijs wordt ervaren. Daarom zouden studenten ook ingezet kunnen worden ter ondersteuning bij onderzoeken.

De projectgroep heeft deze zes adviezen graag overgenomen in activiteit 3.b.ii. van het Programma van Activiteiten Werkdruk, zie pag. 9 hiervoor.

6. Pilot onderwijstaakpakketten

In het zogenaamde 'Advies 2: Zorg dat de Werkdruk ten aanzien van het onderwijs snel verbetert' uit het *Tussentijds advies Werkdruk* wordt gepleit om te gaan experimenteren met een onderwijstakenpakket waarin een niet tot op het laatste uur gekwantificeerd deel is opgenomen voor taken als overleg, commissiewerk, ontwikkel- en reflectietijd. De gedachte hierachter is de medewerkers die onderwijs verzorgen meer autonomie over hun taakin-vulling en -planning te geven dan nu het geval is.

Door het FB is naar aanleiding van dit zogenaamde 'Advies 2' uit het *Tussentijds Advies Werkdruk* tijd beschikbaar gesteld aan de afdeling Klinische en Gezondheidspsychologie (KPG) om een pilot te starten naar werkdrukvermindering door betere afstemming van werkstromen en taken op de afdeling KGP. Een werkgroep wordt in het leven geroepen bestaande uit medewerkers (WP en ondersteunende diensten) van uiteenlopende niveaus in de afdeling. De werkgroep zal verschillende belangrijke werkstromen en afdelingstaken kritisch analyseren om meer efficiëntie te bewerkstelligen. De besparingen die dit oplevert worden aangewend voor de reservering van een restcategorie ongedefinieerde werkzaamheden in de onderwijstaakstelling van de medewerkers.

7. Onderzoek werkdruk onder verdelers onderwijs FSW

Klachten ten aanzien van werkdruk binnen de faculteit zijn het hoogst bij het wetenschappelijk personeel (zie MWM 2008). Hun klachten betreffen vooral de onderwijstaak en in het (inter)nationale krachtenveld waarin de faculteit opereert is het ook de onderwijstaak en niet de onderzoekstaak waarin zij het meest kan sturen. Omwille van dit gegeven vond de projectgroep het nodig om de werkdruk nader te onderzoeken bij diegenen die de onderwijstaak binnen de faculteit verdelen. De resultaten van dit onderzoek zijn terug te lezen in Bijlage 6. Hier een samenvatting.

In het onderzoek zijn aan de Bachelor-directeuren en de onderwijscoördinatoren (bachelor en master) in de maand september 2013 door de projectgroep mondeling de volgende vijf vragen voorgelegd:

1. Wat is uw indruk van de werkdruk bij het wp van de faculteit in het algemeen en wat bij het wp van uw eigen (BA of MA)-opleiding in het bijzonder?
2. Welke obstakels zijn er om werkdruk te verminderen?
3. Wie kan succesvol wat tegen werkdruk doen?

4. Wat doet u zelf in de praktijk om de werkdruk in uw opleiding te beteugelen?
5. Tips en overige opmerkingen

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

1. De leidinggevenden die de onderwijstaken verdelen steunen met hun mening over de werkdruk de uitkomst over werkdruk in de MWM 2013. Ook zo'n 50% van de leidinggevenden is van mening dat de werkdruk zeer hoog tot te hoog is;
2. De oorzaken van deze hoge werkdruk leggen zij voornamelijk bij het onderwijs. Vanwege hun verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt het voor de hand dat zij hier met name oog voor hebben, maar het zijn in de regel ook zelf medewerkers met een gecombineerde onderwijs- en onderzoekstaak.
3. Ze leggen een grote nadruk op de discrepantie tussen beschikbaar gestelde tijd en het te geven onderwijs als de oorzaak van de werkdruk. En als tweede oorzaak zien zij de keuzes van het management. De oorzaken die de gebrekkige onderwijsondersteuning betreffen kunnen daarbij worden opgeteld, omdat dat ook keuzes en verantwoordelijkheden van het management zijn. Daarmee leggen de respondenten op de eerste plaats de oorzaak bij de leiding van de faculteit. (Totaal 45 maal als oorzaak genoemd, 64%.)
4. Er is ook oog voor de oorzaken van werkdruk die bij individuele docent liggen en de oorzaken die intrinsiek zijn aan de universitaire organisatie (gecombineerde functie onderwijs-onderzoek en de massaliteit van en pieken in het onderwijs). (Totaal 25 maal als oorzaak genoemd, 36%)
5. Een deel van de oorzaken van werkdruk, zijn tevens het obstakel om de werkdruk te kunnen verminderen. Dit zijn:
 - a. Het gebrek aan financiële middelen en de beleidskeuzen die zijn gemaakt om die op te vangen. Deze liggen op facultair - en departementsniveau. (40%)
 - b. Meteen daarop gevolgd door obstakels die terug te voeren zijn tot hoge ambitie van vooral de leiding van de faculteit en haar meebewegen met de onderwijsvernieuwing/-verbetering die van buitenaf komt. (30%)
 - c. Deze beide belangrijkste obstakels hangen nauw samen met onvoldoende prioriteitstelling en hulp van het FB (10%).
 - d. De rol van de medewerkers, hun grote loyaliteit (14%), die ook gevoed wordt door ambitie, wordt als een iets belangrijker obstakel gezien dan de prioriteitstelling FB.
6. De ondervraagden vinden dat CvB en FB het meest kunnen doen aan de verhoogde werkdruk door:
 - a. andere verdeling van middelen en taken,
 - b. minder onderwijsbeleidsveranderingen na te jagen,
 - c. milder zijn tav de norm,
 - d. erkenning van de werkdruk en
 - e. zelf spaarzaam te zijn, door zoveel mogelijk middelen te bestemmen voor de primaire taken.
7. Na CvB en FB kunnen departement, ow-directeuren en medewerkers zelf wat doen tegen werkdruk
8. De respondenten proberen zelf de werkdruk in hun eigen onderdeel te beteugelen met de instrumenten die de verschillende aspecten van werkdruk recht doen (kwantitatieve, kwalitatieve, individuele en organisatorische). Wat echter opvalt is dat zij niet aangeven dat en hoe zij druk proberen uit te oefenen op het facultaire (en universitaire) niveau om werkdruk te verminderen, ook al hebben zij aangegeven dat daar de belangrijkste oorzaken van werkdruk vandaan komen.
9. De in het Tussentijds advies door de projectgroep genoemde oorzaken van werkdruk¹⁷ zijn goed te rijmen met de oorzaken genoemd in deze vraaggesprekken.

¹⁷ Zie Tussentijds Advies Werkdruk, bijlage 1, pagina 4

Beleid ten aanzien van werkdruk zal op basis van de uitkomsten van deze vraaggesprekken in elk geval oog moeten hebben voor de verhouding tussen de taken en de beschikbare tijd om ze uit te voeren. Goed om hier nogmaals in herinnering te brengen dat gebrek aan tijd het 'ABC' (zie pag. 16 en 17, hierboven) ondermijnt. Het FB stelt tijdelijk middelen beschikbaar om de druk van de ketel te halen. Dat geeft gelegenheid om tijd te nemen voor het experimenteren met effectieve keuzes bij prioritering en efficiënte werkprocessen.

November 2013,

de projectgroep Werkdruk

*Ruth Cramer,
Lenn Lamkin,
Nienke Meilink en
Désirée Verberk, projectleider*