

Grip op druk



*Adviesrapport van de Commissie Werkdruk Geesteswetenschappen,
in opdracht van het Faculteitsbestuur en de Faculteitsraad*

Managementsamenvatting

De indruk bestaat dat er sinds de reorganisatie en de invoering van een nieuw *Teaching Load Model* (TLM) meer geluiden zijn over hogere werkdruk bij de Faculteit Geesteswetenschappen. Die indruk wordt bevestigd door de resultaten van de recente medewerkersmonitor van de UU. Daarin scoort GW binnen de UU het hoogst op werkdruk: 57% van de respondenten vindt de werkdruk te hoog of veel te hoog, waar dit voor het totaal van de faculteiten 46% is. Tegelijk heeft de faculteit de laatste jaren optimaal ingezet op meer vaste wetenschappelijke staf om de werkdruk tegen te gaan: in 2017 is de formatie vast wetenschappelijk personeel gegroeid met 48 fte ten opzichte van 2014. Daarmee zijn de grenzen van de begroting bereikt. Tegen deze achtergrond gaan we in dit rapport na wat de belangrijkste oorzaken zijn van de werkdruk, en formuleren we concrete voorstellen voor oplossingen.

De belangrijkste oorzaken (zie hoofdstuk 2 en 3) zijn enerzijds directe factoren:

- Er is prestatiedruk op alle fronten: onderwijs, onderzoek, bestuur;
- Docenten hebben moeite de onderwijstaken te passen in het TLM. Dat is krap. Het is globaal wel vergelijkbaar met dat van de zusterfaculteiten – waar ook over werkdruk wordt geklaagd – maar GW-UU zit in de vergelijking steeds aan de zuinige kant;
- Tegelijk wordt strak de hand gehouden aan groepsgroottes en aan contacturen. Dat maakt flexibel en autonoom met onderwijs omgaan voor docenten moeilijk, zo niet onmogelijk;
- De jaarindeling met 4 blokken van 10 weken maakt het moeilijk om onderzoekstijd te bewaken;
- De administratieve lastendruk is toegenomen (denk hierbij aan externe verantwoordingsdruk, maar ook aan niet gebruikersvriendelijke ICT-systemen).

Anderzijds zijn er indirecte factoren:

- Medewerkers ervaren weinig autonomie;
- Leiderschap kan optimaler;
- Ondersteunend en wetenschappelijk personeel kunnen beter afstemmen;
- Er is onduidelijkheid over hoe processen in de organisatie verlopen.

Hoewel er tegelijk een grote werktevredenheid is, bij zowel wp als obp - men werkt graag bij GW – lijkt het erop dat die momenteel onvoldoende opweegt tegen de werkdruk. In het rapport worden vele mogelijke oplossingen geformuleerd (hoofdstuk 4), waar mogelijk in de vorm van concrete maatregelen. Die hebben betrekking op de hoeveelheid en de aard van het werk, de inrichting van de organisatie, en op cultuur, ambities en leiderschap. De samenvattende Top-10 (hoofdstuk 5) is:

1. Ga na of en waar we minder onderwijs kunnen geven; zorg daarbij voor maximale continuïteit in onderwijstaken;
2. Versterk het leiderschap in de organisatie;
3. Versterk de samenwerking obp-wp;
4. Verbeter de transparantie van, en de communicatie in de organisatie;
5. Ga flexibeler om met de onderwijs- en dcu-richtlijnen;
6. Versterk de positie van tijdelijk docenten;
7. Geef meer ruimte en autonomie aan de individuele docent;
8. Bescherm en bewaak de onderzoekstijd;
9. Verbeter veel gebruikte ICT-systemen en zorg dat bij invoering van nieuwe systemen dat gebruikersgroepen betrokken zijn;
10. Bewaak de werkdruk structureel.

Dit rapport wordt nu aangeboden aan FB en FR, om in overleg beleid te formuleren op grond van de voorgestelde maatregelen.

Voorwoord

Werkdruk komt voor in vele organisaties. Ook in de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit Utrecht. Na een hectische periode met herzieningen van het BA- en Ma-onderwijs, gecombineerd met een organisatiewijziging én de invoering van een nieuw *Teaching Load Model* werd er vaker en vaker over gesproken. Het Faculteitsbestuur en de Personeelsgeleding van de Faculteitsraad wilden deze aanhoudende geluiden serieus nemen. Daarom besloten ze tot de instelling van een Commissie Werkdruk, als een gezamenlijk initiatief. Het rapport van deze commissie ligt voor u. Dit is een adviesrapport aan Faculteitsbestuur en Faculteitsraad.

Het rapport bevat zeker niet het laatste woord over dit onderwerp. Ook daarover formuleren we aanbevelingen, in hoofdstuk 5.

We hebben ernaar hebben gestreefd om de notitie zo kort mogelijk te houden. Dat is goed voor de werkdruk van lezers én schrijvers.

Utrecht, 9 mei 2017

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Doel en werkwijze Commissie Werkdruk Geesteswetenschappen, UU	1-2
1.1 Doel	1
1.2 Samenstelling commissie	1
1.3 Werkwijze	1
Hoofdstuk 2 Inventarisatie en analyse van oorzaken van werkdruk: een ronde door GW	3-5
2.1 Achtergrond	3
2.2 Hoeveelheid en aard van het werk: prestatiedruk op alle fronten	3
2.3 Inrichting van de organisatie: systeemdruk	5
2.4 Cultuur, ambitie en leiderschap: regeldruk tot in de haarvaten van de organisatie	5
Hoofdstuk 3 Inventarisatie en analyse van gegevens van werkdruk: vanuit andere bronnen	6-11
3.1 Rapportages over werkdruk aan andere universiteiten en faculteiten	6
3.2 Staf-student-ratio en teaching load modellen: GW Utrecht t.o.v. zusterfaculteiten	7
3.3 FNV-enquête 2017	8
3.4 Medewerkersmonitor 2013-2017	9
3.5 Adviesrapport van werkgroep Samenwerking OBP-WP	11
3.6 Belangrijkste conclusies uit de inventarisatie in hoofdstuk 2 en 3	11
Hoofdstuk 4 Oplossingen voor werkdruk: doelen en maatregelen	11-22
4.1 Mogelijke oplossingen waarvoor je groot moet denken	11
4.2 Hoeveelheid en aard van het werk	13
4.3 Inrichting van de organisatie	16
4.4 Cultuur, ambitie en leiderschap	21
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen	23
5.1. Werktevredenheid	
5.2. Prioritering oplossingen: een Top-10.	
Geraadpleegde bronnen	24
Bijlagen (samenvattingen portefeuilles, gegevens MWM en FNV-enquête voor GW-UU)	25

Hoofdstuk 1 Doel en werkwijze Commissie Werkdruk

1.1 Doel

In oktober 2016 heeft het faculteitsbestuur een Commissie Werkdruk ingesteld. Het doel van de commissie was¹:

- Het verzamelen en systematisch presenteren van gegevens over de taaklast en formatie, tevens in vergelijking met andere, vergelijkbare situaties, zoals die van zusterfaculteiten;
- Het verkrijgen van inzicht in de belangrijkste factoren die de ervaren werkdruk bepalen, rekening houdend met diverse groepen personeel in de faculteit (wp, obp, vast, tijdelijk);
- De werkdruk relateren aan de taken (*Teaching Load Model*), de omvang van de formatie en de manier waarop die taken in de praktijk worden geïmplementeerd;
- Nagaan welke oplossingen er zijn om de werkdruk te verminderen;
- Deze gedurende de looptijd van de opdracht uitdragen binnen de faculteit, in de departementen en diensten.

1.2 Samenstelling commissie

De commissie bestond uit de volgende collega's, waarbij een vertegenwoordiging van de vier departementen, obp en de p-geleding is gerealiseerd:

- Annemarie Besselink (SO&O), Sarah Dellmann (MCW), Rob Grift (directeur), Annemieke Hoogenboom (GKG, p-geleding Faculteitsraad), Jeroen Koch (GKG), Inge de Koning (BO), Susanna van Laatum (SO&O, p-geleding Faculteitsraad), Esther van Lunteren (HR), Jos Philips (F&R), Lieke Stelling (TLC).
- Voorzitters: Hanny den Ouden (TLC, P-geleding Faculteitsraad) en Ted Sanders (vice-decaan, Faculteitsbestuur).
- Secretaris: Annemarie Leguijt (HR)

1.3 Werkwijze

De Commissie Werkdruk heeft de volgende werkwijze gehanteerd. In de periode van oktober 2016 tot en met januari 2017 is gewerkt aan het in kaart brengen van de situatie. Daartoe zijn diverse middelen ingezet. We sommen ze hieronder op.

1. Oriëntatie

- a. Literatuuronderzoek. De commissie heeft zich verdiept in de thematiek van werkdruk, door diverse adviesrapporten over dit onderwerp te lezen die in andere organisaties zijn verschenen, uiteenlopend van ander faculteiten elders (UvA), andere faculteiten van de UU (FSW 2013) tot literatuur over prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel (Sofokles 201@) en een algemeen TNO-rapport over werkdruk.
- b. Er is relevante feitelijke informatie verzameld t.b.v. een landelijke vergelijking met zusterfaculteiten, waaronder staf-student ratio cijfers en teaching load systemen.

2. Kwalitatieve inventarisatie in de faculteit GW

- a. In het najaar van 2016 organiseerde de commissie **6 gesprekken op locatie**, in departementen en diensten. Die waren voor iedereen toegankelijk en werden ruim vooraf aangekondigd. Hiermee wilde de commissie:
 - inventariseren hoe werkdruk wordt ervaren en wat de (concrete) oorzaken daarvan zijn;
 - inventariseren welke *best practices* ontwikkeld zijn om werkdruk te verlichten;
 - analyseren welke effecten de inmiddels genomen maatregelen hebben;
 - inzicht krijgen in de (groeps)cultuur die de werkdruk mede bepaalt en ideeën verzamelen die een cultuuromslag kunnen bewerkstelligen, denk daarbij ook aan factoren als autonomie en leiderschap.
- b. Er is een **email-adres** van de werkgroep in het leven geroepen waar medewerkers hun ideeën naartoe konden sturen.
- c. Er is een **inloopspreekuur** ingesteld: een uur in de week, waarop twee personen van de werkgroep aanwezig waren om mensen te woord te staan.

¹ De formulering van de originele opdracht is hier en daar licht gewijzigd, door de commissie zelf.

- d. In maart heeft de commissie vervolgens **een tussentijdse rapportage** verzorgd, door middel van een presentatie die open stond voor alle medewerkers. Reacties naar aanleiding van die rapportage zijn waar relevant weer verwerkt in het rapport.

3. Kwantitatieve inventarisatie door middel van gegevens uit vragenlijsten

De commissie heeft geen eigen vragenlijst afgenomen. Wel is gebruik gemaakt van de Medewerkersmonitor van de UU, die in maart 2017 is uitgezet. Daarin heeft de faculteit GW in overleg met de commissie vragen over werkdruk opgenomen. Deze gegevens zijn in de loop van april beschikbaar gekomen. De relevante resultaten zijn in dit rapport opgenomen in paragraaf 3.4.

Daarnaast heeft de commissie in overleg met de FNV medewerkers aangemoedigd in december 2016 een algemene vragenlijst over werkdruk aan Nederlandse universiteiten van de FNV in te vullen. De commissie heeft inzage gekregen in de resultaten. Ook hier besteden we kort aandacht in paragraaf 3.3.

4. Interpretatie

De commissie heeft diverse keren vergaderd over de interpretatie van de diverse gegevens, en over de vraag hoe die om te zetten in adviezen.

5. Rapportage

Bij het instellen van de Commissie Werkdruk is de opdracht gegeven een rapport met aanbevelingen op te leveren en daarbij aan te geven op welk niveau een bepaalde maatregel zou moeten worden geïmplementeerd. Op dat moment lag er de volgende wenselijke van onderwerpen:

Facultair kader en randvoorwaarden:

- Kan er ruimte in het DCU-model gecreëerd worden, en zo ja waar en onder welke voorwaarden?
- Zijn er eisen aan de praktische onderwijsinzet die versoepeld kunnen worden?
- Zijn er aanpassingen in het didactisch kader nodig en/of mogelijk?
- Zijn er wijzigingen in het personeelsbeleid nodig en/of mogelijk?
- Zijn er aanbevelingen voor specifieke groepen en omstandigheden?
- Voor welke overige factoren (prestatiedruk in onderzoek, rapportage- en controledruk in de organisatie, cultuur...) zijn er uitvoerbare oplossingen?

Praktisch leiderschap:

- Hoe verbeteren we de begeleiding van nieuwe docenten bij opleidingen en in leerstoelgroepen / afdelingen?
- Zijn er tips voor leidinggevenden om het gesprek over ervaren werkdruk en het voorkomen ervan te voeren?

Werkprocessen:

- Welke systemen en werkprocessen komen op de korte termijn voor optimalisering in aanmerking en hoe kan kennis die bij OPB OP REIS is opgedaan, worden ingezet?

Hoofdstuk 2 Inventarisatie en analyse van oorzaken van werkdruk: een ronde door de faculteit Geesteswetenschappen

In dit hoofdstuk bespreken we de indrukken die de commissie heeft gekregen in de vele gesprekken die zij heeft gevoerd in de faculteit.

2.1 Achtergrond

Om diverse redenen, waaronder verandering van de studiefinanciering en de toenemende politieke druk op kwaliteitscontroles in het hoger onderwijs en het maken van prestatieafspraken, is het wetenschappelijk onderwijs in Nederland schoolser geworden: opleidingen moeten ervoor zorgen dat programma's optimaal studeerbaar zijn, zodat voldoende rendementen wordt gehaald. Docenten stellen zich vaak de vraag hoe ze studenten aan het werk kunnen krijgen of houden, en studenten hebben meer en meer een veeleisende houding en opzichte van hun opleiding, die in allerlei opzichten moet 'leveren' waar zij behoefte aan hebben. Dat gevoegd bij toenemende kwaliteitscontroles door middel van visitaties en de noodzaak om in de tweede en derde geldstroom onderzoeksprojecten te realiseren, terwijl de aanvraagdruk toeneemt en de kans op succes dramatisch daalt, maakt dat universitaire medewerkers regelmatig werk- en prestatiedruk ervaren.

Dat geldt niet alleen voor het wetenschappelijk personeel (wp), dat in de eerste plaats met onderwijs en onderzoek te maken heeft. Werkdruk door enorme operaties als visitaties wordt ook ervaren onder het ondersteunend en beheerspersoneel (obp), waarbij er ook een duidelijke interactie is tussen obp en wp, en grotere druk bij wp zich vaak vertaalt in druk voor het obp. Bovendien zijn binnen het obp de bedrijfsprocessen in de afgelopen jaren sterk geprofessionaliseerd en gedigitaliseerd, om tot een nog meer doelmatige bedrijfsvoering te komen (waarbij minder personeel nodig was), en om te kunnen beantwoorden aan steeds strengere wet- en regelgeving rond verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Ook dat is werkdrukverhogend.

Nu staat de universiteit niet los van de samenleving, en iedereen kan zien dat werk- en prestatiedruk ook elders in de samenleving een grote rol speelt, vaak omdat er bezuinigd is, of omdat processen doelmatiger moeten worden georganiseerd. Het cruciale punt in elke discussie over werkdruk is de balans tussen enerzijds factoren die werktevredenheid bepalen (bijvoorbeeld voldoende autonomie), en anderzijds factoren die bijdragen aan werkdruk (bijvoorbeeld te weinig formatie). Zolang die balans er is, gaat het goed. Op het moment dat te veel mensen stress ervaren en bijvoorbeeld het ziekteverzuim toeneemt, is het te laat. Dan is de balans verstoord. De faculteit GW wil dat evenwicht bewaken; de medewerkers zijn het allerbelangrijkste kapitaal van de faculteit, en het is ons veel waard om gezonde collega's in de faculteit te hebben, die daar met plezier werken. Het is ondoenlijk om in het kader van deze Commissie Werkdruk voor medewerkers afzonderlijk deze balans te bepalen en te bewaken. Maar we kunnen wel belangrijke factoren aan beide kanten van de balans beschrijven, en vervolgens nagaan hoe we die zodanig kunnen beïnvloeden dat de kans op een evenwicht voor velen groter wordt.

Het is tegen deze achtergrond dat de commissie aan het werk is gegaan. In het onderstaande beschrijven we waar en hoe de gevolgen van bovengenoemde ontwikkelingen het meest ervaren worden.

2.2 Hoeveelheid en aard van taken: prestatiedruk op diverse fronten

De faculteit heeft in de afgelopen jaren enkele grote vernieuwingen doorgevoerd, met name op onderwijsgebied. Hoewel er voor de uitvoering tijdelijke middelen beschikbaar waren (de zogenaamde Horizon-gelden en gelden voor de Mastervernieuwing), krompen de structurele financiële middelen, met name bij de departementen. Er was wel budget voor de aanstelling van tijdelijk personeel, maar de mogelijkheden voor aanstellingen voor onbepaalde tijd waren zeer beperkt. Vanaf 2015 is het budget voor onderwijs weer aanmerkelijk verbeterd (dankzij extra middelen voor kleinschalig en intensief onderwijs), en de faculteit heeft kunnen investeren in wetenschappelijk personeel (wp) dat voor onbepaalde tijd kan worden aangesteld. De strategische plannen van de departementen die in 2015 werden opgesteld, zijn in 2017 geheel uitgevoerd. In 2017 is de formatie volgens begroting gegroeid met ruim 48 fte vaste staf wp, ten opzichte van de begrote omvang van 2014. Daarmee is de faculteit gekomen aan de grenzen van de begroting: dit is de maximaal mogelijke omvang van de formatie.

Voor obp (de bedrijfsvoering) werd voor 2015 een basisformatie van maximaal 130 fte (eerste geldstroom) vastgesteld en afgesproken dat door optimalisering van processen minimaal het

kwaliteitsniveau gehandhaafd zou blijven en, eventueel, ruimte voor nieuwe taken zou worden gevonden. Daarbij moeten wel keuzes worden gemaakt.

Geluiden over toenemende werkdruk namen vooral toe in de periode van de reorganisatie en herziening van het onderwijs. Mede daarom is het faculteitsbestuur momenteel sterk gericht op de implementatie en consolidatie van de recente vernieuwingen en is het streven en de verwachting dat we de komende jaren niet weer dergelijke grote operaties zullen doorvoeren. Het Facultair Strategisch Plan 2017-2020, waarmee Faculteitsraad onlangs instemde, noemt dan ook expliciet de consolidatie van de onderwijsprogramma's tot 2020.

Ondanks de formatie-uitbreiding en de relatieve rust aan het vernieuwingsfront, bestaat de indruk dat het wp niet ervaart dat de werkdruk lager is geworden. Ook het obp ervaart regelmatig hoge werkdruk, met name in processen waarin wp en obp nauw samen werken, en er bijvoorbeeld onvoldoende over planning en (het niet halen van) deadlines wordt gecommuniceerd.

Kortom, op veel plaatsen in de faculteit wordt niet *ervaren* dat er inmiddels meer structurele wp-collega's zijn en er meer ruimte is om werk gedaan te krijgen. De vraag is of dit alleen een kwestie van tijd is (de nieuwe collega's zijn er nog maar net) of dat ook het ook samenhangt met diverse andere factoren.

De commissie stelt vast dat de volgende factoren daarbij vaak worden genoemd.

Voor onderwijs:

- De hoeveelheid werk is niet altijd realistisch begroot. Een voorbeeld uit het *Teaching Load Model*: bij 6 DCU per BA-cursus, in combinatie met aantal contacturen is er structureel geen voorbereidingstijd voor een cursus die docenten voor het eerst geven.
- Het onderwijs is geïntensiveerd, wordt in kleine groepen gegeven, die in grote cursussen parallel lopen. Er is een verplicht aantal contacturen, en er zijn veel deoltoetsen. Dat leidt tot volle werkweken. Een concreet voorbeeld: een UD of UHD die 0,6 onderwijsfte heeft, geeft (los van bestuurstaken en eindwerkstukken en scripties) per jaar 8 à 9 groepen van 25 BA-studenten met 6 contacturen per week, of van 20 MA-studenten met 4 uur contacturen per week. Soms geeft men dan tot 3 parallelgroepen per blok, waardoor een ander blok cursusvrij blijft. Dat zijn dus 18 contacturen per week. In andere gevallen wordt de onderwijslast over alle blokken in het jaar verdeeld. Dan is er dus geen cursusvrij blok meer.
- Een van de leidende gedachten achter het TLM is dat er niet meer dan 7 weken college wordt gegeven. Dan blijft er tijd over voor tentamenvoorbereiding, correctie en feedback. Ook geeft het tijdens het blok wat adempauze om onder meer onderzoek te doen. De commissie stelt vast dat niet alle docenten zich houden aan deze 7 weken-regel en meer contactonderwijs verzorgen. Dan wordt het erg moeilijk om cursussen te verzorgen binnen de urenbegroting van het TLM.
- Veel collega's melden dat ze niet autonoom en flexibel met het onderwijswerk om kunnen gaan; ze hebben het gevoel dat ze van bovenaf iets krijgen opgelegd, en dat ook op een bepaalde manier moeten doen (zoveel uren college, in die en die vorm, zoveel toetsen, etc).

Voor onderzoek:

- Er is een grote druk op het wp om projectaanvragen en publicaties te realiseren; deze taken staan onder druk omdat onderwijs vaak voor gaat.
- Door de blokken van 10 weken ligt het tempo hoog. En na 10 weken is er het volgende blok. Door het TLM hebben veel docent/onderzoekers geen cursusvrij blok meer per jaar, terwijl dat wel nodig is om de onderzoeksproductie overeind te houden.
- De hoeveelheid contacturen gecombineerd met blokken van 10 weken, en 4 blokken in een periode van sept-juli maakt dat de onderwijsvrije periode waarin men geconcentreerd aan onderzoek kan werken 6 weken beslaat. Dat is inclusief zomervakantie.

Voor beheer:

- Er is bij wp sprake van grote administratieve druk, mede door een cultuur van controle (visitaties, instellingstoets, proefboringen): grote hoeveelheden formulieren die moeten

worden ingevuld voor eindwerkstukken en scripties, etc; een voorbeeld is de hoogleraar die als cursuscoördinator 150 cijfers één-voor-één moet invoeren in Osiris.

- Voor obp geldt vooral dat de bedrijfsprocessen niet altijd duidelijk zijn en daarom moeilijk te beheersen (plannen, roosteren, Osiris, beoordelingsformulieren, opslag); daarnaast worden er nieuwe systemen in gebruik genomen die in ieder geval bij de start niet optimaal werken en onvoldoende ondersteund worden (voorbeelden SAP-HR, PURE, Osiris Aanmeld).

We presenteren al deze factoren alsof ze generiek gelden. Soms is er echter sprake van duidelijke verschillen per personeelsgroep. De commissie is met name bezorgd over de groep tijdelijke docenten, die meestal geen onderzoekstijd heeft, en ook geen uitzicht op een langer of vast dienstverband, maar die wel belangrijke delen van het BA-onderwijs draagt. Deze groep vooral heeft last van te weinig voorbereidingstijd in het TLM, en het meest wanneer het gaat om voor hen nieuwe cursussen.

Verder geldt in het algemeen dat senior wp (UHD en HL) meer onderzoekstijd heeft en dus minder zwaar wordt getroffen. Niet zelden geven juist de senioren ook college in de RMA-opleidingen, waarin veel onderwijs relatief dichtbij het onderzoek ligt, waardoor het in de praktijk vaak minder tijd kost dan het geven van brede BA-cursussen. Daar staat natuurlijk tegenover dat juist UHDs en HL-en veel bestuurlijk en leidinggevend werk doen, dat ook zelden goed te begroten en te plannen valt.

Tot slot merkt de commissie op dat er in het TLM geen rekening wordt gehouden met leeftijd. Er is bijvoorbeeld een groep oudere collega's die aangeeft het tempo van het TLM niet vol te houden, zoals er ook een groep jongere collega's is die tijdelijk moeite heeft met dat tempo, bijv. doordat ze een gezin opbouwen. Het is denkbaar dat een meer levensfase- of leeftijdsgericht beleid wordt gevoerd.

2.3 Inrichting van de organisatie: systeemdruk

Hoewel de organisatie volgens veel leidinggevendenden een stuk transparanter is geworden, weten veel collega's er niet goed de weg. Velen richten zich op mensen die ze kennen om dingen te organiseren in plaats van langs functionele lijnen zaken te regelen (zie ook het rapport "Op naar een betere samenwerking" van de werkgroep samenwerking OBP-WP, februari 2017). Het feit dat onderdelen van de organisatie op grote afstand van elkaar zitten, helpt dan niet. Door de organisatie van de bedrijfsvoering is er vaak fysieke afstand tussen wp en obp, en mensen ervaren deze afstand ook daadwerkelijk. Procedures zijn niet genoeg bekend. Hierdoor weet men niet waar men terecht moet met vragen, wat werkdruk oplevert voor zowel wp als obp. Een voorbeeld: een docent belt even met de onderwijscoördinator die hij kent om te vragen of het rooster kan veranderen, terwijl hij eigenlijk bij roostering of het onderwijssecretariaat moet zijn. Een tweede voorbeeld is de route die onderzoeksprojectaanvragers moeten bewandelen om hun projecten te mogen indienen. Deze moeten uiteindelijk goedgekeurd worden door onderzoeksdirecteuren en departementshoofden, ook financieel. De onverbiddelijke deadlines voor subsidieaanvragen in combinatie met de lange route langs *Research Support Office*, Onderzoekskoördinatoren en Coördinatoren Bedrijfsvoering maakt dat individuele onderzoekers soms *shortcuts* kiezen. Dat is begrijpelijk maar het leidt regelmatig tot onnodige verdubbeling van werk, herstelwerkzaamheden en veel communicatie, zowel bij obp als bij wp. Ook nieuwe medewerkers geven aan in het begin zeer zoekende te zijn naar de juiste wegen in bestuur, beheer en communicatie: wie gaat waarover, wie is dat, en hoe bereik ik die?

Ten slotte is er het terugkerend thema van de ICT- systemen die te ingewikkeld zijn voor gebruikers, of onvoldoende werken. Met name het systeem HR-selfservice en SAP-SRM worden vaak genoemd.

2.4 Cultuur, ambities en leiderschap: regeldruk tot in de haarvaten van de organisatie

Allereerst is de balans werkdruk – werktevredenheid van belang. Het valt op dat wp sterk intrinsiek inhoudelijk gemotiveerd is. Dat helpt in de balans. Bij obp komt deze intrinsieke motivatie tot uiting in een grote loyaliteit aan de mensen en aan de organisatie. Wel is hier en daar behoefte aan meer zicht op de bijdrage die geleverd wordt aan het eindresultaat, vooral

wanneer men het idee heeft ver van het eindresultaat te zitten ("een radartje in het wiel"). Op die manier wordt er ook meer erkenning van het eigen werk ervaren die de motivatie verhoogt.

Tegelijk is de verantwoordings- en regeldruk in de organisatie groot en dat gaat ten koste van autonomie van de medewerkers. Natuurlijk is dit probleem grotendeels terug te voeren op factoren die niet binnen ons bereik liggen: visitaties zijn verplicht, de politiek stelt maatschappelijke eisen, enz. Maar tegelijk meldt ons CvB in het laatste strategisch plan te streven naar een cultuur van vertrouwen.

Daarnaast zijn er ambities die we hebben in onderwijs, onderzoek en beheer: we willen heel veel; maar met de huidige formatie en binnen de huidige begroting zitten we aan het absolute maximum. Het alternatief kan ook zijn: minder cursussen, minder opleidingen. Ook is het denkbaar dat leidinggeven de medewerkers helpen om strategischer om te gaan met hun doelstellingen: doe het onderwijs zoals je dat volgens het TLM moet doen en neem er genoeg mee dat je dan – ook voor jezelf – geen 10 scoort.

Dat brengt ons op leiderschap. De commissie heeft diverse voorbeelden gezien van werkdrukgerelateerde problemen die hadden kunnen worden voorkomen door duidelijker leiderschap. Bij duidelijk leiderschap denken we aan het maken van juiste keuzes (ingrijpen wanneer een medewerker niet goed functioneert; nieuwe mensen begeleiden inwerken; voor een afdeling zorgen in de taakberekening; voor individuele medewerkers zorgen in de taakberekening). Onderzocht moet worden hoe we leidinggevend daarin kunnen versterken. Bovendien moet worden nagegaan of leidinggevend, zoals afdelingshoofden, voorzitters van leerstoelgroepen, hoofden van ketens enz., genoeg tijd en ruimte hebben om hun taken goed uit te voeren. Bij wp moet daarbij speciaal aandacht zijn voor de cruciale posities die bestuurders en leidinggevend innemen, en de manier waarop die worden ingevuld. Te vaak komen essentiële taken (departementshoofd, onderwijs- en onderzoeksdirecteur, afdelingshoofd) terecht bij een select gezelschap mensen dat het erg druk heeft. Te vaak komen in principe gekwalificeerde collega's niet in aanmerking voor deze taken omdat ze daartoe niet de capaciteiten (zouden) hebben. Ook komt het voor dat dergelijke taken niet optimaal worden ingevuld; daarvan zagen we in de vorige alinea enkele voorbeelden. De commissie denkt dat hier winst te behalen valt, zowel bij selectie als bij ondersteuning van zittende en ontwikkeling van toekomstige leiders. Bij obp denken we aan het maken van meer keuzes in het takenpakket: wat doen we wel en wat doen we niet, en wat is goed genoeg? De obp-leidinggevende kan daarin medewerkers steunen en helpen die keuzes te maken. Dat maakt het makkelijker en draagt er ook aan bij dat één lijn in de ondersteuning wordt aangehouden.

Hoofdstuk 3 Inventarisatie en analyse van gegevens van werkdruk: vanuit andere bronnen

3.1 Rapportages over werkdruk van andere universiteiten en faculteiten

De commissie bestudeerde twee rapporten over werkdruk in het algemeen, namelijk van TNO (2013) en ARBO (z.j.). Daarnaast lazen we diverse inventarisaties van werkdruk en/of prestatiedruk op andere universiteiten, namelijk het rapport over prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel door Sofokles (2016), verschillende rapporten over werkdruk bij de Universiteit van Amsterdam (Ondernemingsraad Geesteswetenschappen, 2009; Werkgroep Werkdruk GW, 2010; Ondernemingsraad Faculteit der Maatschappij en Gedragwetenschappen, 2010; Commissie Werkdruk van FMG, 2011; Amsterdam University College, 2016), een studie over werkstressfactoren bij VU Medisch Centrum (Verdonk, 2016), en een onderzoek naar de relatie tussen werkdruk en motivatie aan Universiteit Twente (Zeelen, 2015). Op de Universiteit Utrecht zijn twee onderzoeken naar werk- en prestatiedruk uitgevoerd (Habraken, Nielen & Willemsen, z.j.; Project Werkdruk FSW, 2013). Hier volgt een korte samenvatting van relevante punten voor de werkdrukinventarisatie bij onze faculteit.

De algemene rapporten bleken nuttig om de factoren in beeld te krijgen die werkdruk bepalen, zoals taakeisen in werkinhoud en werkcontext, regelmogelijkheden en buffers. Met taakeisen worden de oorzaken van werkdruk in kaart gebracht; regelmogelijkheden houden de oorzaken van werkdruk in balans; buffers beschermen - indien in voldoende mate aanwezig - de werknemer tegen het hele pakket van werkdruk.

Het rapport van Sofokles (Sociaal Fonds Kennissector) richt zich op de prestatiedruk van wetenschappers die door een grote meerderheid van de respondenten (n=315) als te hoog of veel

te hoog wordt ervaren. Als oorzaken worden genoemd: 1) de combinatie van taken (onderwijs, onderzoek, administratie, management), 2) de druk om onderzoeksfinanciering binnen te halen, 3) de druk om te publiceren in hoog genoteerde tijdschriften. Een maatregel die een aanzienlijk deel van de respondenten heeft aangedragen is vermindering van de bureaucratie/administratieve lasten, bijvoorbeeld door administratieve taken te verleggen van wetenschappelijk personeel naar de ondersteuning en te zorgen voor meer ondersteuning en minder controlemechanismen. Verder noemen de respondenten verschillende maatregelen die betrekking hebben op de onderwijstaak, zoals een realistische taakstelling voor onderwijs, de (onderwijs)taken anders of eerlijker verdelen, minder studenten aannemen door strengere selectie aan de poort, efficiënter onderwijs geven met minder individuele begeleiding. Daarentegen is het aantal genoemde maatregelen op het gebied van de onderzoekstaken beperkt. Respondenten noemen hier vooral maatregelen die betrekking hebben op het verbeteren van de kwaliteit en ondersteuning bij het schrijven van subsidie-aanvragen en selectiever meewerken aan onderzoeksvoorstellen.

Aan de Universiteit van Amsterdam zijn vanaf 2009 diverse rapportages over werkdruk verschenen, zowel door ondernemingsraden als door speciaal in het leven geroepen werkgroepen. Alle rapporten behelzen inventarisaties van werkdruk, veelal door middel van een survey verzameld, en maatregelen te nemen door besturen, leidinggevend en medewerkers. Op de Universiteit Utrecht is vooral het onderzoek bij de Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW) van belang, omdat deze faculteit veel gemeen heeft met GW, zoals een grote studentenpopulatie bij een relatief lage financiering uit de eerste geldstroom. De top-5 van maatregelen die de inventarisatie bij FSW heeft opgeleverd is:

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

Bij FSW aan de UU is de formatie, mede als gevolg van het Project Werkdruk FSW (2013), substantieel uitgebreid tussen 2014 en 2016. Overigens is het nog maar de vraag of die uitbreiding tot een werkelijke lagere werkdruk bij medewerkers heeft geleid – recente, informele contacten die wij hadden wijzen daar niet op.

3.2 Staf-student-ratio en teaching load modellen: GW Utrecht t.o.v. zusterfaculteiten

Zijn er grote verschillen in de 'bestaffing' van de zusterfaculteiten Letteren of GW in Nederland? Vergelijken we het aantal fte wp dat in het onderwijs wordt ingezet, afgezet tegen alle studenten van de faculteiten van GW bij de UvA, RUG en UU, dan blijkt dat de staf-studentratio's slechts kleine verschillen tonen: UvA 1:32, RUG 1:31, UU 1:32, RUN 1:32 (Peildatum februari 2016).

Daarnaast heeft de commissie getracht informatie te verzamelen over de *Teaching Load Modellen* (TLM) die worden gehanteerd bij de zusterfaculteiten, om deze te kunnen vergelijken met het GW/UU-TLM. Deze vergelijking is niet eenvoudig. Op de eerste plaats hebben we niet alle gegevens; bij veel zusterfaculteiten zijn simpelweg geen facultaire Teaching Load Modellen, maar bestaan nog verschillende taakberekenningsmodellen per afdeling. In de gegevens die we wel hebben (RUG, sommige departementen van de VU, RUN en UvT) zijn veel verschillen: cursussen verschillen in EC's, men werkt met andere periodes dan de UU-blokken, de niet-cursorische taken worden wel of niet vergoed, enz. Bij nadere beschouwing valt op dat de basisvergoeding voor een gemiddelde BA-cursus aan één groep niet drastisch verschilt: tussen 115 en 160 uur, met de UU met 134 (6 dcu) in een middenpositie. De vergoeding voor BA-eindwerkstukken ligt tussen 12 en 20 uur (UU =17,5) en die voor MA-scripties tussen 17,5 (UU) en 30. Verder verschillen precieze omstandigheden, taken en vergoedingen per stad. De commissie ziet hier, met uitzondering van de MA-scriptie, in elk geval niet dat GW/UU een veel zuiniger model heeft dan de zusters waarvan we de gegevens hebben verkregen.

Om een correcte en complete vergelijking te kunnen maken van het TLM per cursus, zouden we rekening moeten houden met groepsgrootte, aantal EC's voor een cursus en het aantal contacturen per groep per week; in een formule zou het draaien om de hoeveelheid fte docent per student per EC. Een dergelijke vergelijking is lastig te realiseren door verschillen in groepsgrootte en in contacturen. Niettemin werken we hieronder drie illustratieve voorbeelden uit.

Het eerste voorbeeld betreft er een waarin we wel alle gegevens hebben en dus een systematische en complete vergelijking kunnen maken van de situatie in drie opleidingen. We vergelijken BA-cursussen binnen een UU-opleiding, met twee BA-opleidingen elders. Aan de UU gaat het om twee 7,5 EC-cursussen per periode. Dat zijn dan $2 \cdot 6 = 12$ contacturen. In het TLM staat daar tegenover: $6 \cdot 2 = 12$ dcu = 264 uur. Bij een zusterfaculteit gaat het om 3 cursussen van 5 EC per periode, waarin $3 \cdot 5 = 15$ contacturen worden verzorgd. Bij de ene opleiding wordt daarvoor 270 en bij de andere 340 uur vergoed. Dat zijn behoorlijke verschillen, waarbij de UU dus dichterbij de eerstgenoemde opleiding zit.

Het tweede voorbeeld betreft een situatie waarin elders simpelweg aan grotere groepen college wordt gegeven: (werk)colleges aan een groep van 40 of 50 studenten. Daaraan wordt (teruggerekend naar Utrechtse blokken) 2×2 uur college gegeven. Daar staat dan een vergoeding van ongeveer 125 uur tegenover. Dat is dus een docent-extensief onderwijsmodel. Bij de UU zou zo'n zelfde BA-groep tellen voor twee parallelgroepen en dus vergoed worden als $6 + 4$ dcu = 10 dcu = 220 uur; wel is er dan in de BA sprake van 6 contacturen per week aan twee groepen en dus van intensiever onderwijs. Met andere woorden: het 'dcu-tarief' lijkt wel vergelijkbaar, maar aan de UU werken we altijd in kleinere groepen (tot max. 25 in BA en 20 in MA) en met een vast (en groot) aantal contacturen (zoals 6 per week in de BA voor een vak van 7,5 EC).

Het derde voorbeeld betreft collega's elders, die melden dat er weliswaar in principe een onderwijsintensief onderwijsmodel is met een tweetal werkcolleges per week, maar dat in de praktijk redelijk wat cursussen een responsiecollege hebben van 1 of 2 uur, waardoor, als er geen vragen van studenten zijn, bijeenkomsten vervallen.

Bovenstaande voorbeelden laten allereerst zien dat we, zoals hierboven al werd vermeld, moeten oppassen met vergelijkingen. Toch denken we dat we de volgende conclusies kunnen formuleren.

1. Op veel plaatsen buiten de UU is geen facultair TLM. Dat de UU dat wel heeft draagt bij aan transparantie, en aan vergelijkbaarheid tussen opleidingen, *schools* en departementen;
2. Er zijn verschillen tussen de universiteiten, maar ook overeenkomsten, zie het 'basistarief' voor twee BA-groepen in een periode;
3. In elke vergelijking zit de UU in het midden of op een laag vergoedingstarief (MA-scriptie); dat betekent dat we een relatief zuinig TLM hebben;
4. Er zijn verschillen in de manier waarop men in de praktijk omgaat met groepsomvang en aantallen contacturen. Niet alleen staat men elders ook grotere groepen toe, het komt ook voor dat er soepel wordt omgegaan met een intensief onderwijsmodel: men staat afwijkingen van college-uren toe. Wanneer we als UU-GW op allebei heel strak toezien wordt het TLM voor de docenten relatief nog zwaarder.

3.3 FNV-enquête

In november 2016 organiseerde de FNV een nationale enquête over werkdruk op Nederlandse universiteiten. De Commissie Werkdruk heeft de medewerkers van GW in een nieuwsbrief expliciet gewezen op deze enquête om ook anonieme, kwantitatieve gegevens te verkrijgen. De FNV gaf de Commissie toegang tot de gegevens van de medewerkers van GW die de enquête invulden. Hier zijn enkele kerngegevens van de uitslag:

- Respons: 50 medewerkers van GW, waarvan 80% vrouw, 68% wp en 72% met een vast contract.
- 80% van deze groep zegt meer uren te werken dan zijn/haar contract voorschrijft:
 - o 20% 0 tot 5 uur meer;
 - o 26% 6 tot 10 uur meer;
 - o 26% 11 uur en meer.
- Rond de 60% van deze groep rapporteert dat ze onvoldoende tijd heeft om werk voor te bereiden en af te krijgen.
- Bijna 80% ervaart de hoeveelheid werk als belastend voor de vrije tijd; 44% werkt de meeste weekenden, 26% een of twee weekenden per maand; 60% werkt minimaal 1 tot 2 avonden per week;
- 52% heeft in de afgelopen drie jaar vakantiedagen niet kunnen opnemen vanwege de hoeveelheid werk.
- Werkdruk wordt ervaren in de volgende mate:
 - o niet of niet veel: 14%,
 - o niet veel, niet weinig: 26%,
 - o veel: 44%,
 - o heel veel: 16%.

- Van de respondenten ervaart 66% dat de werkdruk de afgelopen drie jaar is toegenomen; 70% heeft in de afgelopen jaren wel eens lichamelijke of psychische klachten gehad als gevolg van werkdruk. Gebrek aan tijdsautonomie wordt ervaren door 70% van de medewerkers.

Tegenover deze negatieve geluiden worden de volgende factoren als positief benoemd:

- het ervaren van autonomie in het algemeen (door 40-50%);
- het steunende contact met collega's (door 70-80%);
- de ondersteuning door leidinggevenden bij het hanteerbaar houden van de werkdruk (door 40-50%).

Deze gegevens weken niet veel af van de gegevens van de UU-medewerkers van andere faculteiten en van de landelijke gegevens.

3.4 Medewerkersmonitor 2013 – 2017

Mede naar aanleiding van de medewerkersmonitor in 2013 is de afgelopen jaren geïnvesteerd in vaste, structurele wetenschappelijke staf. Daarmee is de formatie van 2017 gegroeid met ruim 48 fte ten opzichte van 2014.

In maart 2017 is een nieuwe Medewerkersmonitor afgenomen, waarbij de faculteit twee extra vragen heeft toegevoegd over het thema Werkdruk, naast de UU-brede vragen die op dit thema zijn opgenomen in de Medewerkersmonitor. De uitkomsten van deze Medewerkersmonitor werden half april 2017 bekend en zijn zoveel mogelijk meegenomen in deze rapportage. De respons op de Medewerkersmonitor was 54,2 % (n=505) tegen 57,7 % (n=399) in 2013, wat maakt dat de uitkomsten van de monitor niet representatief kunnen zijn voor de hele populatie. In Tabel 1 staan de uitkomsten van GW ten opzichte van 2013, en ten opzichte van de UU-brede uitkomsten.

Tabel 1: Uitkomsten Medewerkersmonitor, GW-2017 vergeleken met GW-2013 en UU-2017 (in percentages en rapportcijfers)

Stelling	Score 2013 GW	Score 2017 GW	Score 2017 UU
Ik vind mijn werkdruk:			
- veel te laag	0,3 %	0,2 %	0,3 %
- te laag	2,6 %	1,4 %	2,2 %
- goed	41,1 %	41,0 %	55,3 %
- te hoog	40,9 %	43,2 %	33,2 %
- veel te hoog	15,2 %	14,1 %	8,9 %
Ik heb voldoende tijd om mijn werk naar behoren uit te voeren	4,9	4,8	5,6
Ik heb de mogelijkheid om zelf mijn werkzaamheden in te delen	7,6	7,6	7,8
Ik kan mijn werk, emotioneel gezien, goed aan	7,5	7,7	7,8
Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	5,7	5,5	6,4
Op mijn werk kan ik goed omgaan met spanningen	6,8	6,8	7,1
Mijn werk geeft mij energie	6,4	6,6	6,7
Ik voel me fit	6,7	6,6	6,9
Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan	7,5	7,5	7,8

Van de respondenten binnen de faculteit GW scoort 41% op 'ik vind mijn werkdruk goed' (41,1% in 2013). Daarmee scoort de faculteit GW fors lager dan de totale UU (55,3%). 57,3% van de respondenten binnen GW vindt de werkdruk te hoog of veel te hoog, waar dit voor de UU 42,1% is.

De verdeling van de scores bij de vier departementen en het faculteitsbureau is zichtbaar in Tabel 2, waarbij onder faculteitsbureau het bestuur en de ondersteunende ketens worden bedoeld.

Tabel 2. Uitkomsten Medewerkersmonitor, uitgesplitst naar departement en Faculteitsbureau (in percentages en rapportcijfers)

	Faculteit Geesteswetenschappen n= 505	GW - Dep Filosofie en Religiewetenschap 69	GW - Dep Geschiedenis en Kunstgeschiedenis 103	GW - Dep Media- en Cultuurwetenschappen 65	GW - Dep Talen, Literatuur en Communicatie 132	GW - HAdF Faculteitsbureau 136
Mijn werkdruk						
10a) Ik vind mijn werkdruk (% Goed)	41,0	40,3	38,8	21,5	22,7	70,4
% Veel te laag	0,2	0	0	1,5	0	0
% Te laag	1,4	0	0	0	3,0	2,2
% Te hoog	43,2	49,3	46,6	55,4	50,8	24,4
% Veel te hoog	14,1	10,4	14,6	21,5	23,5	3,0
10b) Ik heb voldoende tijd om mijn werk naar behoren uit te voeren	4,8	4,7	4,4	3,6	3,9	6,4
10c) Ik heb de mogelijkheid om zelf mijn werkzaamheden in te delen	7,6	7,8	7,8	7,0	7,3	8,0
10d) Ik kan mijn werk, mentaal gezien, goed aan	7,7	7,7	7,7	6,9	7,3	8,3
10e) Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	5,5	5,2	5,2	3,9	4,8	7,2
10f) Op mijn werk kan ik goed omgaan met spanningen	6,8	6,9	7,0	6,1	6,4	7,4
10g) Mijn werk geeft mij energie	6,6	6,7	7,1	5,9	6,4	6,8
10h) Ik voel me fit	6,6	6,4	6,8	5,6	6,4	7,1
10i) Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan	7,5	7,6	7,7	6,9	7,3	7,8
10j) Binnen GW is voldoende aandacht voor vermindering van de werkdruk	4,8	5,1	4,7	3,4	4,1	6,3

Binnen de faculteit GW is het grote verschil tussen de departementen en Faculteitsbureau op de vraag over werkdruk opvallend: MCW (21,5%) en TLC (22,7%) scoren het laagst op de vraag of de werkdruk goed vinden en het Faculteitsbureau met 70,4% het hoogst. De werkdruk wordt te hoog of veel te hoog gevonden door enerzijds MCW (76,9%) en TLC (74,3%) en anderzijds het Faculteitsbureau (27,4%). Door F&R en GKG wordt dit aangegeven door circa 60% van de respondenten. Op de vraag 'ik heb voldoende tijd om mijn werk behoorlijk uit te voeren' wordt binnen GW over de hele linie een 4,8 gescoord (met erg lage cijfers voor MCW en TLC (3,6/3,9), lage cijfers voor F&R en GKG (4,4/4,7) en een voldoende voor het Faculteitsbureau (6,4).

Op de vraag wat de twee belangrijkste verbeterpunten binnen de faculteit GW zijn, worden de aanpak van werkdruk, verbeteren van de positie van het onderwijs en van de positie van de tijdelijke docenten genoemd. Op de vraag wat het werken bij de universiteit aantrekkelijk maakt, scoren vrijheid, collega's, arbeidsvoorwaarden, studenten en de kwaliteit van onderwijs en onderzoek hoog.

In de Medewerkersmonitor zijn, uitsluitend voor GW-medewerkers, de volgende extra vragen over werkdruk opgenomen:

1. Binnen de faculteit/ dienst is voldoende aandacht voor vermindering van de werkdruk. Op deze vraag werd een 4,8 gescoord (rapportcijfer).
2. Welke maatregelen die je zelf hebt genomen om jouw werkdruk te verlagen, hebben ook echt geholpen?

Hierop zijn in totaal 219 reacties gegeven, waarvan meer dan de helft met de volgende strekking:

- Minder (in het weekend en de avonden) werken, wekelijks rust nemen, grenzen stellen;
- Meer thuis werken/jezelf afschermen van (vragen van) collega's;
- Time-management/werk goed plannen/e-mail beperken;

- Scheiding werk/privé sterker hanteren;
 - Gebruik maken van collega's: eigen werkdruk bespreken, taken onderling verdelen
- Bij bovenstaande maatregelen werd regelmatig aangegeven dat de consequentie hier soms van is dat dit effect heeft op de kwaliteit van het werk, de carrière of de werkdruk van anderen. Daarnaast zijn er nog zo'n 40 reacties gegeven die erop neer komen dat het niet lukt om zelf de werkdruk te verlagen, omdat werkdruk ontstaat door factoren die niet door een medewerker zelf beïnvloedbaar zijn. Hierbij wordt hoge onderwijs- en administratielast regelmatig genoemd.

3.5 Adviesrapport van werkgroep Samenwerking OBP-WP

Eind februari 2017 heeft de werkgroep Samenwerking OBP-WP haar adviesrapport opgeleverd. Naar aanleiding daarvan is overlegd met de Commissie Werkdruk om de resultaten te bespreken, om bevindingen te delen en om na te gaan of het zinvol was om samen vervolgcacties te ondernemen. De conclusie is duidelijk: dat is zeer zinvol. De volgende hoofdlijnen worden herkend:

- Onnodige werkdruk door onduidelijkheid in de organisatiestructuur. Oplossing: verduidelijk de organisatie- en ketenstructuur, onder meer door factsheets;
- Onduidelijkheid over werkprocessen en noodzaak van nieuwe systemen. Oplossing onder meer: communiceer duidelijker over nieuwe systemen;
- Onduidelijke communicatie- en informatiestromen. Oplossing onder meer: ontwikkel een communicatieplan waarin meer richtlijnen staan voor interne communicatie.

Deze oplossingen van deze werkgroep nemen we over in onze aanbevelingen.

3.6 Belangrijkste conclusies uit de inventarisatie in hoofdstuk 2 en 3

Veel medewerkers van GW ervaren een hoge werkdruk. Dat blijkt uit alle bronnen. Het duidelijkst zijn wellicht de resultaten van de MedewerkersMonitor 2017, ingevuld door 54% van de medewerkers, waarvan 57% aangeeft de werkdruk te hoog of veel te hoog te vinden. Dat is hoger dan in andere faculteiten van de UU. Wp ervaart het meeste werkdruk. Grote zorgen zijn er over tijdelijk docenten, die geen onderzoekstijd hebben, een tijdelijk contract hebben, veel BA-onderwijs geven terwijl er te weinig voorbereidingstijd in het TLM zit.

Zonder alle factoren uit hoofdstuk 2 en 3 hier opnieuw te benoemen, sommen we hier de belangrijkste oorzaken van de werkdruk op.

Directe factoren:

- Er is prestatiedruk op alle fronten: onderwijs, onderzoek, bestuur;
- Docenten hebben moeite de onderwijstaken te passen in het TLM van GW-UU. Dat is krap. Het is globaal wel vergelijkbaar met dat van de zusterfaculteiten – waar ook over werkdruk wordt geklaagd – maar GW-UU zit in de vergelijking steeds aan de zuinige kant;
- Tegelijk wordt strak de hand gehouden aan groepsgroottes en aan contacturen; dat maakt flexibel en autonoom met onderwijs omgaan voor docenten moeilijk, zo niet onmogelijk;
- De jaarindeling met 4 blokken van 10 weken maakt het moeilijk om onderzoekstijd te bewaken;
- Diverse ICT-systemen zijn te voorschrijvend en tegelijkertijd niet gebruiksvriendelijk.

Indirecte factoren:

- Medewerkers ervaren weinig autonomie;
- Leiderschap kan optimaler;
- Obp en wp kunnen beter afstemmen;
- Mensen weten te vaak niet goed de weg in de organisatie.

Hoofdstuk 4 Oplossingen voor werkdruk: doelen en maatregelen

4.1 Mogelijke oplossingen waarvoor je groot moet denken

Op het moment dat we deze notitie afronden is nog niet zo lang bekend dat er in de CAO aandacht zal worden besteed aan de werkdruk op universiteiten. Dat is een uitkomst van de onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers. Daarmee is nog niet duidelijk hoe het probleem aangepakt zal worden. Wie zoekt naar mogelijke oplossingen voor de in de voorgaande hoofdstukken geïdentificeerde werkdruk, stelt al snel vast dat sommige fundamentele oplossingen buiten de directe invloedssfeer van de commissie en ook van Faculteitsbestuur en Faculteitsraad liggen. Denk hierbij aan voor de hand liggende oplossingen als: de faculteit heeft een ruimere begroting nodig. We weten immers dat er zojuist maximaal is geïnvesteerd in 48 fte vaste

medewerkers wp. De commissie denkt zeker dat een deel van de druk wordt weggenomen door deze ingreep, en dat de effecten nu nog niet helemaal duidelijk zijn, omdat veel van die collega's er nog maar net, en in enkel geval nog net niet zijn. Toch denkt de commissie ook dat met het volledig functioneren van deze nieuwe collega's niet alle problemen zijn opgelost. Wij hebben de indruk dat de faculteit op dit moment aan de limiet zit van de mogelijkheden met de beschikbare middelen. Er is een strak Teaching Load Model waarin 95% productiviteit (5% strooitijd) in het onderwijs gevraagd wordt. Dat is erg veel. Niet voor niets zegt ruim 57% van de respondenten de werkdruk te hoog te vinden. Dat is hoger dan aan enige andere faculteit van de UU. En ondanks forse inverdienopdrachten aan de departementen, en een toenemende concurrentie om onderzoeksaanvragen is de faculteit er in de afgelopen jaren in geslaagd om het aandeel extern gefinancierd onderzoek te vergroten. Veel GW-collega's hebben daar dus ook hard aan gewerkt. Cruciaal is naar ons idee dat veel collega's het lastig vinden om zich in het onderwijs aan de voorgeschreven uren van het Teaching Load Model te houden.

Daarom moet het eerste pleidooi zijn bij FB en FR: bepleit bij bestuurders van de UU en, samen met DLG en VSNU ook bij de minister, dat we de limiet hebben bereikt.² We kunnen niet méér doen met dezelfde middelen, en in feite zijn de huidige middelen al te krap om het huidige palet aan opleidingen, cursussen en onderzoeksdisciplines op een adequate manier overeind te houden. Niet voor niets heeft het FB in het strategisch plan 2017-2020, waarmee de FR instemde, herhaaldelijk consolidatie als grootste prioriteit gesteld. Maar deze situatie is ook in toenemende mate lastig en kan zelfs bedreigend zijn voor het innovatieve vermogen van de faculteit. Bij nieuwe kansen en initiatieven dreigt er dan te weinig ruimte te zijn om ze te realiseren; het takenpakket van elke medewerker is immers gevuld.

Die laatste constatering brengt ons op een tweede grote kwestie: wil de faculteit GW zélf niet te veel met de middelen die er zijn? Daarbij denken we niet onmiddellijk aan een oplossing met minder opleidingen, en ook niet aan het veranderen van het huidige TLM, waarin kleine opleidingen en cursussen worden beschermd omdat ze ook voor minder volle groepen gewoon dezelfde dcu's krijgen. We denken wél aan minder cursussen, minder keuzevakken en minder *tutorials*. Want collega's hebben het drukker wanneer ze meer verschillende cursussen moeten geven die niet noodzakelijk zijn. Het is kenmerkend voor onze organisatie dat we het moeilijk vinden om dingen *niet* te doen. In de afgelopen jaren was er een operatie cursusreductie waarin we uiteindelijk toch minder cursussen hebben gereduceerd dan vanuit financieel oogpunt de bedoeling was. Er was een minor-reductie waarvoor hetzelfde geldt, en ondanks het feit dat er BA- en MA-programma's zijn die zeer doelmatig zijn georganiseerd zijn (denk aan MA's zonder enige keuzeruimte), zijn er ook programma's waarin dat veel minder het geval is (waarin keuzecursussen niet vol zitten en er ook nog diverse kleine tutorials zijn). Ons tweede pleidooi is daarom: FB en FR, onderzoek of er nadere keuzes kunnen worden gemaakt om meer financiële ruimte te creëren voor een kleiner aanbod, zodat er wat meer beleidsruimte komt.

Een derde grote kwestie is rechtstreeks verbonden met de concrete maatregelen die we hieronder in een tabel presenteren, en betreft een algemene opmerking vooraf. Veel van onze aanbevelingen zijn gericht aan leidinggevenden, FB, bestuurders. Maar alle andere medewerkers zijn zelf ook verantwoordelijk. Zij moeten meer eigenaarschap tonen, door zélf het werk te doen op de manier die past binnen hun takenpakket. En door, als dat echt niet lukt, duidelijk collega's en leidinggevenden aan te spreken op de afspraken: "niet meer dan 7 weken onderwijs geven in een blok" of: "hou je aan die deadline", of: "die student was te laat en dus kijk ik het niet na". Tegen deze achtergrond presenteren we hieronder een groot aantal concrete, mogelijke oplossingen. We organiseren ze binnen dezelfde thema's als in hoofdstuk 2 en 3. Onze aanbevelingen vloeien uiteraard ook voort uit hoofdstuk 2 en 3. Ze worden in onderstaande tabellen bij elkaar gezet en ingedeeld naar doelen, concrete maatregelen, doelgroepen (voor wie is de actie bedoeld?) en actoren (wie kan/moet er iets veranderen?). Sommige acties die we voorstellen zijn in de loop van 2017 al aangekondigd of gerealiseerd. Die zijn **groen** gekleurd. Andere acties lijken erg lastig te realiseren tegen de achtergrond die we beschreven. We noemen ze toch en kleuren ze **rood**. We hebben de concrete maatregelen genummerd, zodat er elders in het rapport naar kan worden verwezen.

² Op het niveau van de VSNU en de minister zou in elk geval moeten worden geagendeerd: financiering moet gebeuren op basis van ingeschreven studentenaantallen; stop studieboete bij vertraging.

4.2 Hoeveelheid en aard van het werk

Doel	Concrete maatregel	Doelgroep	Actor
ONDERWIJS			
Zoek naar ruimte in TLM			
Creëer waar mogelijk meer ruimte in TLM: geef meer voorbereidingstijd voor nieuwe cursussen, voor nieuwe Engelstalige cursussen, en denk vooral aan beginnende docenten	1. Geef 2 dcu per cursus per (voor deze docent) nieuwe cursus	In elk geval voor tijdelijk docenten	FB, depthoofden
Professionaliseer docenten	2. Geef 2 dcu per docent per jaar om bij te scholen en / of trainingen te volgen voor docent-professionalisering	docenten	FB, depthoofden (plannen zijn al beschreven)
Geef tijdelijke docenten tijd om in te werken en aan BKO te werken	3. Geef 2 dcu per tijdelijk docent om in te werken.	docenten	FB, depthoofden (plannen zijn al beschreven)
Differentieer in TLM: houd meer rekening met afstand onderwijs – onderzoek: hoe groter die afstand, hoe meer tijd en moeite onderwijs kost	4. Zoek ruimte binnen het huidige TLM voor een ruimere vergoeding van BA-cursussen (zie bijv. 1-3 hierboven) door de dcu-vergoeding voor RMA-cursussen te verminderen	docenten	FB, depthoofden
Ga flexibeler en verstandig om met de richtlijnen			
Wees flexibeler met de verplichte contacturen per cursus; sta afwijkingen toe	<p>5. Sta waar mogelijk grotere groepen dan 20/ 25 toe; daardoor geven docenten minder parallelgroepen en hebben ze dus minder contacturen.</p> <p>6. Verminder het aantal contacturen voor BA-cursussen van 6 naar 4 uur. Dit is niet wenselijk in de basispakketten, maar verdient overweging in verdiepingspakketten, en lijkt zonder meer mogelijk in losse cursussen en minoren. Houd hierop niet streng top-down toezicht</p> <p>7. Centrale prestatieafspraken staan dergelijke maatregelen niet meer in de weg.</p>	docenten	<p>FB; dat is niet in lijn met UU-onderwijsprincipes, owdir</p> <p>FB, owdir, docenten</p>

Geef docenten meer eigen verantwoordelijkheid en vrijheid om contacturen in te vullen	<p>8. Gebruik docent-extensieve en student-intensieve didactieken: laat studenten bijv. werken aan de voorbereiding van een opdracht terwijl de docent rondloopt; benut werkdrukverminderende werkvormen, met gebruikmaking van (de werkvormen van) het DeSi-team (docent extensief, Student Intensief). Maak deze werkvormen makkelijk beschikbaar voor docenten. Best practice: TAUU, zie Teaching Academy posters en website.</p> <p>9. Coach vooral jongere docenten op dit punt.</p>	docenten	<p>FB, owdir, direct leidinggevenden, DeSi-team, individuele docenten</p> <p>depthoofden, leidinggevenden, docenten</p>
Leef onderwijstaakstelling en -omvang na	10. Zie erop toe dat docenten niet structureel meer tijd aan hun onderwijs besteden, of taken uitvoeren die niet van ze verwacht mogen worden conform hun aanstelling.	docenten	depthoofden, owdir; afdhoofden, cursuscoördinator
Leef de 7-weken-college-regel na	11. Herinner elkaar eraan dat we maar 7 weken college geven in blokken van 10 weken	docenten	depthoofden, owdir
Leef didactische en beheersmaatregelen na			
Organiseer feedback efficiënter	12. Geef minder verschillende schriftelijke opdrachten per cursus; laat studenten langer aan eenzelfde schriftelijke opdracht werken; Maak optimaal gebruik van ICT	docenten	owdir, Educate-IT
Zie toe op efficiënte toetsing en inzage	<p>13. Overweeg vaker meerkeuze toetsen, evt. in combinatie met essay(vragen), geen extra herkansmogelijkheden; minder toetsen.</p> <p>14. Schaf de maatregel dat studenten toetsen mogen kopiëren (bij inzage) af om extra werk en verantwoordingsdruk te verminderen</p>	docenten	<p>FB, owdir</p> <p>FB, owdir</p>
Zie toe op efficiënt docententeamwerk	15. Ondersteun docenten: Zet juniordocenten, promovendi, studentenassistenten in team; zet waar mogelijk obp in (bijv. invoeren van	docenten	depthoofden, leidinggevenden

	cijfers); uitwisseling van materialen, teamafspraken.		
Beperk administratie	16. Beperk administratieve lasten bij cursuscoördinatie tot een minimum en zet obp in waar mogelijk	cursuscoördinatoren	FB, leidinggevenden
Beheers e-mailgedrag	17. Maak afspraken over een mailcode en communiceer hierover naar studenten om verwachtingen te managen. Bijv. dat het een week kan duren voordat er gereageerd kan worden.	docenten/studenten	FB, owdir, Afd Communicatie
ONDERSTEUNING			
Beperk nieuwe klussen	18. Zorg voor een jaarplan dat nauw samenhangt met het FSP, toets werkzaamheden/projecten daaraan	medewerkers obp	FB, MT-leden

4.3 Inrichting van de organisatie

Doel	Concrete maatregel	Doelgroep	Actor
ALGEMEEN			
Verbeter communicatie en vindbaarheid in organisatie			
Verbeter vindbaarheid informatie vanuit perspectief van de medewerker	19. Stimuleer en verbeter informatie op intranet maar zorg ook voor betere zoekfunctie of dashboard; denk vanuit vragen van medewerkers	medewerkers	FB, HR, Communicatie; werkgroep samenwerking wp-obp
Communiceer transparanter over de organisatie	20. Zorg voor factsheets/organogrammen en andere schema's, denk daarbij vanuit vragen van medewerkers; verspreid die; zet ze op intranet	medewerkers	FB, HR, Communicatie; werkgroep samenwerking wp-obp
ONDERWIJS			
Schep continuïteit in taken			
Continuïteit in curriculum	21. We houden het curriculum tot 2020 in grote lijnen zoals het is; we gaan geen grote veranderingen aanbrengen.	docenten	FB; is al staand beleid in FSP
Continuïteit in onderwijstaken	22. In taakberekeningen moet zo veel mogelijk gestuurd worden gehouden op continuïteit: docenten geven liefst een aantal jaren achtereen dezelfde cursus; zorg dat ze ook een aantal jaren dezelfde niet-cursorische taken houden (tutoraat, commissies, etc.).	docenten	FB; dephoofden, owdir
Zorg voor meer evenwicht in waardering onderwijs – onderzoek	23. Zorg voor een goede balans in beoordeling en waardering onderwijs/onderzoek in B&O-gesprekken; baseer daar het bevorderingsbeleid op.	wp	FB, CvB
Geef minder aandacht voor zwakke studenten	24. Verhoog de kwaliteit van studenten, bij instroom 25. Verhoog de kwaliteit van studenten tijdens de opleiding; Investeer in sterke studenten, leg nadruk op ontwikkelen van vaardigheden, zoek daar werkvormen bij.	docenten	FB/owdir; selecteren kan wel in de MA, niet in de BA, tenzij we daar ook numerus fixus invoeren

	<p>26. Houd zwakke studenten niet oneindig de hand boven het hoofd; limiteer het aantal herkansingen. Zorg voor overleg tussen docenten zodat zwakke broeders en zusters tijdig zichtbaar worden.</p> <p>27. Zet in BA1-cursussen ook ervaren en sterke docenten in om sterke en zwakke studenten te 'screenen'.</p>	docenten, studenten	<p>FB, owdir, examencie</p> <p>depthoofden, owdir</p>
Ontwerp een efficiënter beoordelingssysteem eindwerkstukken en MA-scripties	<p>28. Schaf de regel af dat een hoogleraar verplicht moet meelesen bij een scriptiebeoordeling. Alleen 3^e beoordelaars bij MA-scripties en alleen bij verschil van mening tussen 1^e en 2^e beoordelaar. Geen 2 rapporten invullen, maar het eerste rapport aanvullen met eigen bevindingen.</p> <p>29. Maak gestandaardiseerde beoordelingsformulieren flexibeler.</p> <p>30. Zet studenten uit de researchmaster in voor begeleiding van studenten of nakijken van tentamens en papers</p> <p>31. Neem minder toetsen af per cursus en/of zet ook meerkeuzetoetsen in.</p>	<p>HL</p> <p>docenten/ opleidingscoörd/ verdiepingspak- ketcoörd.</p>	<p>FB, owdir, depthoofden</p>
Rooster docentgericht	<p>32. Beperk zware belasting op één dag: Voorkom dat docenten 6 uur aaneensluitend college geven; rooster naar menselijke maat</p>	docenten	<p>depthoofden, owdir, afdhoofden</p>
Stel realistische verwachtingen bij tijdelijk docenten	<p>33. Communiceer aan het begin van een contract duidelijk over kansen op verlenging/toekomst, en over takenpakket</p>	tijdelijke docenten	<p>depthoofden, afdhoofden, leidinggevenden</p>
ONDERZOEK			
Bescherm en bewaak de onderzoekstijd	<p>34. Zorg voor minimaal een blok vrij van cursorisch onderwijs per jaar voor elke docent met max 0,7 owtijd</p> <p>35. Ga na of we de academische agenda zó kunnen veranderen dat we een langere cursusvrije periode hebben in de zomer;</p>	docenten/ onderzoekers	<p>FB; depthoofden; ozdir</p>

	<p>36. Vraag departementen om enkele weken zonder vergaderingen enz. plannen. Vergader bijv. niet buiten de 7 weken dat onderwijs wordt gegeven.</p> <p>37. Ontwerp een systeem voor sabbaticals; vuistregel is een semester onderwijsvrij per 7 jaar.</p>		
Versterk positie van tijdelijk docenten; onder meer door onderzoekstijd	<p>38. Zorg dat mensen aan het begin van hun academische loopbaan onderzoekstijd hebben.</p> <p>39. Onderzoek onder welke voorwaarden een herverdeling van onderzoekstijd van senior-staf (UHD, HL) ten gunste van deze junioren haalbaar is.</p> <p>40. Creëer vaste docent-posities met minimaal 0,1 fte onderzoek</p>	tijdelijk docenten	FB; depthoofden; ozdir
Zorg voor betere taakverdeling en -waardering in onderzoek	<p>41. Zorg voor evenwicht in groepen, zodat niet iedereen alles hoeft te doen: goede docenten naast onderzoekers, naast valorisatie-sterren;</p> <p>42. Toon meer waardering voor valorisatieactiviteiten; weeg dat zwaarder in B&O-context; zorg dat valorisatieactiviteiten op de persoonlijke website getoond worden.</p>	wp	FB; depthoofden; ozdir Communicatie
	<p>43. Wees selectief en voer strategisch beleid bij het doen van subsidieaanvragen: laat alleen collega's die kans maken aanvragen ontwikkelen. Zet kwaliteit en ondersteuning in bij het schrijven.</p>	wp	Depthoofden; ozdir
ONDERSTEUNING			
Werk alleen met goedwerkende en gebruikersvriendelijke ict-systemen	<p>44. Zorg voor minder systemen, betrek gebruiker bij aanschaf en invoer en voer ze pas in als ze goed werken, zorg voor voldoende nazorg na invoering en aansluiting van de verschillende systemen op elkaar.</p>	medewerkers obp/wp	FB; ICT; UU Centraal/ Directie
Versterk de samenwerking wp-obp	<p>45. Maak (werk van) obp meer zichtbaar, organiseer het 'dichtbij' het wp</p>	obp/wp	ketenhoofden
Versterk formatie om pieken en	<p>46. Zorg voor voldoende formatieruimte om pieken en</p>	medewerkers obp/wp	ketenhoofden/

ziekte op te vangen	ziekte op te vangen, bijv door mensen die flexibel inzetbaar zijn		leidinggeevenden
	47. Anticipeer met de personele bezetting tijdig op (cyclische) majeure operaties, zoals visitaties; plan deze in bij het opstellen van de jaarplannen.	medewerkers obp	ketenhoofden
Geef meer duidelijkheid over verantwoordelijkheden en organisatiestructuur	48. Informeer en communiceer over verantwoordelijkheden zodat collega's meteen naar het goede loket gaan: Maak <i>factsheets / organogrammen / wie-wat-waar?</i> over organisatiestructuur en verspreid deze. Zorg voor korte presentaties van de organisatiestructuur tijdens departementale bijeenkomsten. Zorg dat elke nieuwe medewerker ze krijgt.	medewerkers obp	depthoofden ism ketenhoofden
Zorg voor minder administratieve lasten	49. Realiseer minder tijdelijke contracten en mutaties omdat die voor een grote administratieve last zorgen bij het OBP	medewerkers obp	depthoofden/cb's
	50. Realiseer taakverdeling/lastenverlichting door inzet student-assistent, docentpromovendus, onderwijs adm., secretariaat etc.	wp	FB
Maak richtlijnen voor eenduidigheid in werken	51. Maak afspraken over de manier waarop gewerkt wordt (bijv. iedereen werkt met Outlook-agenda; dat is efficiënt) en handhaaf deze.	wp/obp	depthoofden ism ketenhoofden
Draag zorg voor transparante werkprocessen	52. Beschrijf en bespreek werkprocessen wie wat moet doen, wanneer en hoe. Stimuleer medewerkers hiervoor de <i>Lean</i> -methode te gebruiken bij het inrichten van werkprocessen.	wp/obp	depthoofden ism ketenhoofden
LEIDERSCHAP			
Ontwikkel een facultaire visie op, en een programma voor leidinggeevenden	53. Beleg deze visie en de verantwoordelijkheid daarvoor duidelijker in FB en bij HR, of in een facultaire werkgroep. In elk geval in direct contact met departementshoofden, ketenhoofden. Zie ook de maatregelen 64- 66)	leidinggeevenden	FB/depthoofden/ ketenhoofden/HR
Maak heldere keuzes in	54. Selecteer medewerkers sterker op kernwaarden en	wp/obp	FB;

personeelsbeleid	<p>persoonlijke kwaliteiten (instroom) zie ook 63</p> <p>55. Zet (leeftijd)fasebewust) beleid in om elke medewerker naar (draag)kracht in te zetten (doorstroom)</p> <p>56. Durf keuzes te maken in de loopbaan van medewerkers; dat kan ook betekenen dat het een goed idee is om de carrière buiten GW-UU voort te zetten (uitstroom).</p>		leidinggevend, individuele stafleden
Stimuleer differentiatie en specialisatie en zorg voor coherentie op groepsniveau	<p>57. Durf talent te identificeren en specialiseer; laat bijv. niet iedereen aan een 2^e geldstroomaanvragen werken;</p> <p>58. Denk op groepsniveau: zorg dat op het aggregatieniveau van de groep (leerstoelgroep/afdeling) een evenwicht is tussen sterke docenten, sterke onderzoekers 2^e geldstroom en sterke valorisators (zie eerder 41).</p>	wp	ozdir, owdir, depthoofden FB; depthoofden; ozdir
Stimuleer persoonlijke effectiviteit, efficiëntie, eigenaarschap en autonomie	<p>59. Laat zoveel mogelijk ruimte aan medewerkers om hun eigen werk in te richten binnen de contractuele werktijd.</p> <p>60. Faciliteer medewerkers efficiënt te werken door het aanbieden van cursussen op het gebied van efficiënt werken en energiegevers (CiEP, Lean).</p> <p>61. Bespreek regelmatig met de medewerkers hoe hun werkdruk (beleving) en werkplezier is; in elk geval in het B&O-gesprek.</p>	wp; obp	leidinggevend

4.4 Cultuur, ambitie en leiderschap

Doel	Concrete maatregel	Doelgroep	Actor
Vergroot autonomie bij medewerkers	62. Realiseer meer autonomie, zorg voor minder regeldruk. Bijvoorbeeld: Geen controle meer op groeps grootte door FB; gedelegeerd aan owdir.	owdir	FB, owdir
	63. Bij werving en selectie een zwaarder accent leggen op individuele verantwoordelijkheid, initiatief en veranderbereidheid, zie ook 54	medewerkers	HR leidinggevenden
	64. Begeleid tijdelijke docenten beter. Denk aan een <i>buddy</i> -systeem van een vaste staf-lid met een tijdelijk docent. <i>Best practices</i> : bij GKG krijgt wp tijd (DCU) om als docent-begeleider nieuwe en tijdelijke docenten te begeleiden. Edu-team bij MCW: UHDs die leidinggevende zijn van tijdelijke staf	tijdelijk docenten	depthoofden
Versterk leiderschap	65. Beleg leiderschap in personeelsbeleid duidelijker in FB en bij HR of in een facultaire werkgroep met direct contact met departementshoofden en ketenhoofden (zie 52), 66. die als opdracht krijgt een plan te ontwikkelen met in elk geval deze componenten: <ul style="list-style-type: none"> • Selecteer strenger op deze capaciteiten bij leidinggevende vacatures; • Ontwikkel een kweekvijver voor nieuwe leidinggevenden; • bereid (in aansluiting op schouwen) de doorstroom goed voor, zodat er geen verrassingen zijn; • Gebruik schouwen en personeelsplannen om problemen te identificeren; • Bied cursussen/intervisie aan voor deze selectie van huidige leidinggevenden, of zoek vervanging. 67. Zorg dat leidinggevenden genoeg tijd hebben voor bestuur en coaching in takenpakket	leidinggevenden	FB, depthoofden; HR
Versterk de relatie wp-obp;	68. Maak waardering voor minder zichtbare obp-bijdragen expliciet. Zorg dat duidelijk wordt welke bijdrage van waarde is aan het grote geheel, communiceer daarover	alle medewerkers	FB, depthoofden, ketenhoofden, Communicatie

	<p>regelmatig met alle betrokkenen.</p> <p>69. Maak zichtbaar wat goed loopt, geef en vraag feedback. Stimuleer en beloon teamprestaties. Concrete ideeën: 1. Lezingen/presentaties voor collega's door de hele faculteit, met een lunch of gevolgd door een borrel. Alle ketens en departementen een keer per jaar. Zo ontmoet ook obp en wp elkaar; 2. Maak op die bijeenkomsten duidelijk waar het minder zichtbare werk zit. Besteed hieraan vooraf aandacht in nieuwsbrief, ook met interviews bijvoorbeeld.</p>		Zie rapport "op naar een betere samenwerking wp-obp"
Verbeter huisvesting en automatisering	70. Realiseer meer stilte- en overlegplekken in de huisvesting. Faciliteer thuiswerken, onder meer door schijven goed en gemakkelijker bereikbaar te maken		FB; ICT
Bewaak de werkdruk structureel			
	71. Voer preventief beleid werkdruk. Maak duidelijker wat ieders rol is in de aanpak en wat ieder kan bijdragen (ook OR, deskundigen, arbodienst, sociale partners). Train leidinggevenden en medewerkers in het herkennen van werkdruk (ook bij collega's) en spreek elkaar aan als je de signalen herkent.	medewerkers	FB, HR, depthoofden
	72. Realiseer een werkdrukeffecttoets Ontwikkel een werkdrukeffecttoets en pas die toe op alle grote beleidsbeslissingen. Bijv. bij ieder FB-besluit: wat is het gevolg voor de werkdruk?	medewerkers	beleidsmedewerker s/FB/ketenhoofden
	73. Monitor de werkdruk jaarlijks. Doe kwantitatief onderzoek; vergelijk dept, leeftijdsgroepen, type aanstelling; vergelijk over jaren het effect van beleid 74. Houd meldpunt voor werkdruk in stand. Communiceer hierover regelmatig naar alle betrokkenen.	docenten alle medewerkers	FB
	75. Bespreek in B&O-gesprek: <ul style="list-style-type: none"> - Werkdruk (beleving) en werktevredenheid - Samenwerking met collega's om pieken op te vangen - Feedback van collega's: elkaar waarderen en van elkaar leren 	medewerkers	FB, HR, depthoofden, ketenhoofden

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Werktevredenheid

Deze notitie gaat over werkdruk, maar ook over werktevredenheid. Zoals eerder gezegd is het evenwicht tussen deze twee noties cruciaal in elke discussie over werkdruk in organisaties. Voordat we de belangrijkste bevindingen samenvatten en prioriteren, is het goed om te benadrukken dat de commissie de indruk heeft dat de werktevredenheid groot is bij GW. Die indruk is gebaseerd op vele gesprekken, maar ook op de uitkomsten van de Medewerkersmonitor, waaruit duidelijk blijkt dat mensen graag bij GW werken, en niet weg willen maar juist binnen GW toekomstmogelijkheden zoeken. Veel collega's beseffen dat ze een bevoorrechte positie hebben door in de academie intellectueel bevredigend werk te doen dat ertoe doet, samen met prettige collega's, op een mooie plek en met jonge, slimme en gemotiveerde mensen om zich heen. Dit alles neemt niet weg dat we er ook van overtuigd zijn dat er grote werkdruk is. Het grootste deel van onze notitie gaat over mogelijke oplossingen. Hieronder stellen we een prioritering voor.

5.2 Prioritering oplossingen: een top-10

In de tabellen in hoofdstuk 4 presenteren we mogelijke oplossingen. Die zouden we allemaal gerealiseerd willen zien. Bovendien is de taak van de commissie om FB en FR te adviseren, opdat zij beleid kunnen maken. Desgewenst treden we daarover ook graag in overleg. Maar als we toch moeten prioriteren voor de eerstkomende periode, dus 2017-2018, dan is hier onze top-10, waarbij we terugverwijzen naar hoofdstuk 4 voor de concrete invullingen van deze maatregelen.

1. Ga na of en waar we minder onderwijs (losse cursussen, keuzecursussen, tutorials) kunnen geven (zie paragraaf 4.1.) zodat we die ruimte aan het andere onderwijs kunnen besteden. Zorg daarbij voor maximale continuïteit in onderwijstaken (**20, 21**);
2. Versterk het leiderschap in de organisatie (**52, 64-66**);
3. Versterk de samenwerking obp-wp (**44, 67,68**);
4. Verbeter de transparantie van, en de communicatie in de organisatie, onder meer door *factsheets/organogrammen/wie-wat-waar?-folders/posters*, vanuit vragen van medewerkers te ontwikkelen en te verspreiden op intranet, in de gebouwen, bij nieuwe medewerkers (met commissie samenwerking obp-wp) (**18,19,47**)
5. Ga flexibeler om met de onderwijs- en dcu-richtlijnen:
 - a. Stimuleer eigen verantwoordelijkheid van medewerkers; ook in bewaking van de werkdruk; leef bijv. de 7-weken-college-regel na (**11**);
 - b. Geef 2 dcu voor docent-professionalisering (**2**); geef 2 dcu voorbereidingstijd per nieuwe cursus (**1**);
 - c. Ga flexibel om met invulling contacturen; docent-extensief, student-intensief (**5-7**);
 - d. Sta minder contacturen toe waar mogelijk; ga waar mogelijk ook met groepsgroottes flexibeler om (**9,10**);
 - e. Beperk het top-down toezicht (**5-7**).
6. Versterk de positie van tijdelijk docenten:
 - a. geef ze voorbereidingstijd voor nieuwe cursussen: 2 dcu (**1**);
 - b. geef ze tijd voor inwerken en BKO: 2 dcu (**3**);
 - c. geef ze onderzoekstijd (**38,39**);
 - d. overweeg vaste docent-aanstellingen met min. 0,1 fte onderzoekstijd (**40**).
7. Geef waar mogelijk meer ruimte en autonomie aan de individuele docent (**59-62**) en
8. Bescherm en bewaak de onderzoekstijd
 - a. Zorg voor minimaal een blok vrij van cursorisch onderwijs per jaar voor elke docent met max 0,7 onderwijstijd (**34**);
 - b. ga na of we de academische agenda zó kunnen veranderen dat we een langere cursusvrije periode hebben in de zomer (**35**);
 - c. vraag departementen om enkele weken zonder vergaderingen te plannen (**36**);
 - d. Ontwerp een systeem voor sabbaticals; vuistregel is een semester onderwijsvrij per 7 jaar (**37**).
9. Verbeter veel gebruikte ICT-systemen zoals SAP-HR en SAP-SRM; zorg bij invoering van nieuwe systemen dat gebruikersgroepen betrokken zijn (**44**);
10. Bewaak de werkdruk structureel (**71-75**).

Bronnen

- Amsterdam University College (2016). *Staff speaks, results from a survey from AUC Staff*.
- Arbo (z.j.). *Werkdruk: oorzaak, gevolg en aanpak*. Whitepaper over werkdruk.
- Effectory (april 2017). *Medewerkersmonitor Geesteswetenschappen UU 2017*.
- FMG Commissie Werkdruk (2011). *Continuïteit, Professionaliteit & Doceerbaarheid, Een inventarisatie van werkdrukverminderende maatregelen voor de Faculteit der Maatschappijen Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam*.
- Habraken, M., Nielen, N. & Willemsen, M. (z.j.). *Presteren in balans. Het wel en wee van de uhd. Onderzoek naar prestatiedruk op UU, uitgevoerd door Leergang Academisch Leiderschap UHD's*.
- Ondernemingsraad GW (2009). *WERKDRUK – ENQUÊTE FGW. Resultaten van de enquête over werkdruk gehouden door de Ondernemingsraad in 2008 onder het Wetenschappelijk Personeel van de Faculteit der Geesteswetenschappen*.
- Ondernemingsraad FMG (2010). *Peiling maatregelen ter voorkoming van werkdruk*. Project Werkdruk FSW (2013). Eindadvies Werkdruk.
- Sofokles (2016). *Verkenning in het WO: Prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel*.
- TNO (2013). *Rapport over werkdruk*.
- Verdonk (2016). *VUMc De roze panters (die je 's nachts wakker houden)*. Powerpoint over risicofactoren voor werkstress bij VU Medisch Centrum, FNV Onderwijs & Onderzoek.
- Werkgroep Werkdruk GW UvA (2010). *Ambities en rendement: Werkdruk in de faculteit der geesteswetenschappen, rapportage van de werkgroep Werkdruk*.
- Werkgroep Samenwerking OBP-WP (februari 2017). *Op naar een betere samenwerking!, Adviesrapport over de samenwerking tussen obp en wp-medewerkers binnen de faculteit Geesteswetenschappen*.
- Zeelen, J. (2015). *De invloed van werkdruk op de motivatie van academici aan de Universiteit Twente*. BA-scriptie Bestuurskunde, UT.

Bijlagen

- Samenvattingen bijeenkomsten
- Samenvattingen portefeuilles
- Gegevens FNV enquête (nov/dec 2016)
- Samenvatting Medewerkersmonitor 2017 faculteit GW