



Faculteit der Geesteswetenschappen

Faculteitsbureau

Kloveniersburgwal 48  
1012 CX Amsterdam

T 020 525 3068

## Plan van aanpak werkdruk

Datum

20 december 2016

Behandeld door

Dagelijks Bestuur

Telefoon

020 525 3110

Onderwerp

Plan van aanpak Werkdruk – vastgesteld door het DB met instemming van de OR

### Aanleiding

Op 23 juni verscheen het rapport van de in februari 2016 ingestelde Taskforce Werkdruk. Op 24 juni ontving het DB eveneens een brief van de afdeling Literatuur- en taalwetenschap over werkdruk. Eerder al stuurde de OR een brief met suggesties voor verlaging van de werkdruk. Het DB heeft deze stukken besproken en op basis daarvan dit plan van aanpak voor het terugdringen van de werkdruk opgesteld. De stukken zijn ook als bijlage bij dit plan van aanpak gevoegd.

### Algemene opmerkingen vooraf

Het DB constateert dat de werkdruk op veel plekken in de faculteit hoog is. De oorzaak daarvan is enerzijds te vinden in het probleem van een te krappe urennormering voor het verzorgen van onderwijs, primair veroorzaakt door een jarenlange structurele vermindering van de onderwijsbekostiging en een disbalans tussen de omvang van het onderwijsaanbod en het aantal studenten, en anderzijds problemen zoals versnippering van het takenpakket en beleids- en administratieve maatregelen die in de afgelopen jaren zijn doorgevoerd. Om te komen tot duurzame oplossingen is het nodig dat het beheersbaar maken en houden van de werkdruk een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker is.

Het DB wil vasthouden aan de 40% onderzoekstijd. De maatregelen zullen derhalve worden gericht op de onderwijskolom.

De meest concrete oplossing voor de hoge werkdruk is verhoging van de normuren voor onderwijs. Dit zal bij een gelijk budget leiden tot minder onderwijsaanbod. Op dit moment wordt er echter al in het onderwijsaanbod gesneden om de bezuinigingen te realiseren. Om daarnaast ook de normuren te kunnen verhogen, zal er nog meer onderwijs moeten worden geschraapt. Het DB zet dit evenwel als stip op de horizon: het primaire doel is om op termijn de vak/docent ratio te verbeteren door minder vakken te geven met hetzelfde aantal medewerkers.

Andere maatregelen zullen daarnaast worden ingezet maar de verwachting is dat deze een minder grote bijdrage zullen leveren aan het verlagen van de werkdruk.

Het DB zet dus niet in op het vaststellen van een faculteitsbrede urennormering voor vakken die gebruikt wordt in de OOTV. De urennormering wordt uitsluitend gebruikt als planningsinstrument voor het vaststellen van de kaderstellingen van CoH en GSH per opleiding, en niet als een centralistische aanwijzing voor de docentbelasting voor vaak zeer verschillende onderwijsvormen.

Om het effect van een verhoogde urennormering op de OOTV te realiseren is het van belang, dat er – na de verdeling van de middelen – niet meer onderwijs wordt geprogrammeerd voor hetzelfde budget. M.a.w. een moratorium op nieuwe vakken is noodzakelijk in die zin dat voor ieder nieuw vak een oud vak zal moeten komen te vervallen.

Gezien de financiële situatie waarin de faculteit zich bevindt, is dit een probleem waarvoor niet op korte termijn een oplossing te vinden is. Het probleem van de werkdruk vormt een dossier waarvoor een meerjarige agenda moet worden opgesteld; dit plan van aanpak is daartoe een eerste aanzet. Daarbij moet worden aangetekend dat dit zich vooralsnog richt op het verlagen van de werkdruk onder het wp. De directeur bedrijfsvoering zal in het najaar van 2016 een plan van aanpak opstellen voor het verlagen van de werkdruk onder het obp.

### **Plan van aanpak Werkdrukverlichting 2017-2020**

Het DB stelt als doel om de werkdruk in de periode 2017-2020 te verlichten middels de volgende maatregelen:

#### ***1. Het verbeteren van de vak/docent ratio***

Het objectieve probleem van een te krappe urennormering voor onderwijs waardoor groepen docenten een hoge werkdruk hebben, met name waar docenten veel verschillende vakken geven, kan worden opgelost door de normuren te verhogen. De ruimte hiervoor kan alleen worden gerealiseerd door ofwel minder onderwijs te verzorgen ofwel door meer financiële middelen aan te trekken. Daarbij is van belang dat er niet meer onderwijs mag worden gegeven wanneer er meer financiële ruimte komt.

#### *Hoe te realiseren:*

In de huidige financiële situatie wordt getracht de vak/docent ratio op de volgende wijze te verbeteren:

- Vanaf 2018: bij gelijkblijvende studentenaantallen: het gedurende drie jaar verhogen van de urennormering door het terugbrengen van het aantal vakken per docent met 3% per jaar cumulatief.
- Vanaf 2018: bij een toename van het aantal studenten: het gedurende drie jaar beetje bij beetje verhogen van de normuren.
- Het vakkenaanbod mag gedurende deze periode niet groter worden.

Het percentage van 3% is geen uitkomst van een gemeten omvang van het probleem (immers, de ervaren werkdruk als gevolg van de urennormering pogen te kwantificeren in percentages waar iedereen zich in zal herkennen lijkt onhaalbaar) maar de uitkomst van twee afwegingen. Enerzijds lijkt een hoger percentage niet realistisch: na de aanpassingen van de onderwijsprogramma's in de afgelopen jaren en de hervormingen in het masteronderwijs die momenteel gaande zijn, zal er weinig ruimte zijn voor het verder terugbrengen van onderwijsprogramma's. Anderzijds is de werkdruk substantieel en zal over een periode van een aantal jaar dus ook een substantiële verhoging van de urennormering gerealiseerd moeten worden. De inschatting is dat 3% per jaar cumulatief leidt tot die substantiële verhoging en dus verlaging van de werkdruk.

Het doel is een substantiële verlaging van de vak/docent ratio met gemiddeld een vak per docent of twee werkgroepen per docent.

Op het moment dat er structureel middelen beschikbaar komen, bijvoorbeeld de Bussemakergelden (vanaf 2018), of vanwege een daling van de huisvestingslasten, zullen deze worden ingezet voor verhoging van de normuren.

De verantwoordelijkheid voor het realiseren van deze doelstelling ligt bij de opleidingsdirecteur, in nauwe samenwerking met de programmateams en OC's, en afdelingsvoorzitter gezamenlijk. De kaderstelling per opleiding wordt vastgesteld door het CoH en de GSH; daarin zitten eventuele bezuinigingsdoelstellingen verdisconteerd. De opdracht die de opleidingsdirecteur en

afdelingsvoorzitter gezamenlijk krijgen, is om het vakkenaanbod jaarlijks met drie procent te verminderen. De afgegeven kaderstellingen van CoH en GSH kunnen dan verdeeld worden over minder vakken waardoor de urennormering per vak omhoog kan.

*Check voor het nakomen van deze afspraken:*

Er vindt jaarlijks een overleg plaats tussen het DB, de afdelingsvoorzitter en de betrokken opleidingsdirecteur waarin de opleidingsdirecteur aan de hand van een vakkenlijst laat zien hoe de vak/docent ratio wordt verbeterd.

### **2. Inspanningsverplichting onderwijsvrije periode van 8 weken**

De ervaren werkdruk wordt in veel gevallen ook veroorzaakt door het gevoel veel ballen tegelijk in de lucht te moeten houden. Een periode waarin men zich op één taak kan richten, kan bijdragen aan het verlichten van de werkdruk. Afdelingen krijgen een inspanningsverplichting om medewerkers met onderzoekstijd vanaf september 2017 te faciliteren met één onderwijsvrijeperiode van acht aaneengesloten weken per collegejaar. Deze inspanningsverplichting geldt ook voor medewerkers in de functie van docent, indien dat door de betreffende medewerker wordt gewenst. In deze situatie zal het verzoek soms praktisch niet of lastig uitvoerbaar zijn.

*Hoe te realiseren:*

De verantwoordelijkheid voor het realiseren van deze doelstelling ligt bij de opleidingsdirecteur en afdelingsvoorzitter gezamenlijk.

### **3. Het verlagen van de werkdruk door een reeks aan maatregelen**

De werkdruk wordt niet overal op dezelfde manier ervaren. Er ligt bovendien een heel arsenaal aan mogelijke oorzaken aan ten grondslag. Aan de hand van het overzicht van maatregelen van de Taskforce Werkdruk, heeft het DB een reeks aan opties en maatregelen voor ogen die reeds vanaf 2017 kunnen worden ingezet. Afdelingsvoorzitters en opleidingsdirecteuren zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de realisatie van keuzes die uit deze lijst gemaakt worden<sup>1</sup>.

<b>Concrete aanbevelingen Organisatie</b>	<b>Aanspreekpunt</b>
Vergroten van de betrokkenheid bij besluitvormingen	Faculteit CvB
Vergaderprofessionalisering	Faculteit
Zorg voor goede omgangsvormen	Faculteit Afdeling
Mailverkeer tussen medewerkers: wat vinden we normaal en redelijk?	Faculteit Afdeling Docenten
Vergaderingen vinden binnen kantooruren plaats, liefst op een vast vrij-geroosterd tijdstip.	Faculteit Afdeling
Beperken vergaderingen tussen collegeblokken zodat afronding onderwijs vorige blok en voorbereiding volgende blok kan plaatsvinden.	Faculteit Afdeling
Jaarplanning voor vergaderingen	Faculteit, Onderwijsdirecteuren Onderzoeksdirecteur Afdelingsvoorzitters
<b>Concrete aanbevelingen HR-beleid</b>	<b>Aanspreekpunt</b>

<sup>1</sup> Met uitzondering van de opties onder 'Concrete Aanbevelingen Organisatie' en de optie 'Meer transparantie en standaardisatie in de totstandkoming van de kaderstelling en bij het opstellen van de OOTV'.

Continuïteit inzet docenten die bijvoorbeeld tenminste drie achtereenvolgende jaren de gelegenheid zouden moeten hebben hetzelfde college te doceren	Afdeling
Eén onderwijsvrije periode voor elke docent/onderzoeker door te streven naar bredere inzetbaarheid van docenten.	Afdelingsvoorzitters
Meer <i>transparantie</i> en <i>standaardisatie</i> in de totstandkoming van de kaderstelling en bij het opstellen van de OOTV	Faculteit, Opleidingsdirecteuren Afdelingsvoorzitters
Minder discontinuïteit in de bezetting (aanstellingen voor langere duur) door uitvoering te geven aan het HR-beleid van de faculteit	Afdelingsvoorzitters
<b>Concrete aanbevelingen Doceerbaarheid</b>	<b>Aanspreekpunt</b>
Inzet student-assistenten: nu daar waar het mogelijk is om een deel van de formatie hiervoor in zetten en op termijn wanneer er structureel financiële ruimte is.	Afdeling
Variatie contacturen en didactische flexibiliteit waar dat leidt tot verlichting werkdruk zonder kwaliteitsverlies onderwijs; 'Docent extensief – student intensief' onderwijs	Docenten met opleidingsdirecteuren
Inrichten scriptiewerkgroepen	Docenten met opleidingsdirecteuren
Efficiënt toetsen: peer- en zelfbeoordeling, selectieve beoordeling, compacte producten om te beoordelen, zoals samenvattingen en presentaties, meerkeuzetoetsen en gebruik van ICT	Docenten met opleidingsdirecteuren
Cursussen langere tijd in zelfde vorm handhaven	Docenten Opleidingsdirecteuren
Delen onderwijskennis en materialen (dit is ook een universitair speerpunt)	Docenten met opleidingsdirecteuren
Besteed aandacht aan verwachtingsmanagement bij studenten en geef aan het begin van de collegereeks aan hoe het contact verloopt, bijvoorbeeld door middel van spreekuren	Docenten met opleidingsdirecteuren
Onderwijs in de vorm van apprenticeships bij onderzoek in de MA-fase	Opleidingsdirecteuren Docenten

Deze notitie is verder geconcretiseerd in het bijgesloten uitvoeringsplan. De OR zal bij de pilots in het uitvoeringsplan betrokken blijven worden.

## UITVOERING PROJECT WERKDrukVERLICHTING

*Opsteller: Audrey Peters*

*Datum: 20 december 2016*

### **Aanleiding**

In juni 2016 heeft de taskforce 'Werkdruk' haar bevindingen opgeleverd. De reactie van de OR op dit verslag alsmede een aparte brief van Taalwetenschap over de urennormering heeft geleid tot een facultair Plan van aanpak met daarin de belangrijkste aandachtspunten en actoren mbt het onderwerp werkdruk. Deze notitie<sup>2</sup> moet nu ten uitvoer worden gebracht.

### **Aanpak**

Om het project zo concreet mogelijk te maken en om werkelijk stappen te kunnen zetten met de aanbevelingen uit de notitie, is het van belang om de verantwoordelijkheid voor vervolgstappen zo dicht mogelijk bij het primaire proces – het onderwijs, want onderzoek is buiten beschouwing gebleven - te leggen. De eerstverantwoordelijke voor het onderwerp werkdrukverlichting binnen een afdeling is de afdelingsvoorzitter daarin ondersteund door het hoofd bedrijfsvoering. De afdelingsvoorzitter wordt gevraagd om aan te geven hoe het project 'werkdrukverlichting' in zijn/haar afdeling wordt georganiseerd. De afdelingen worden vervolgens ondersteund en gefaciliteerd door de projectleider.<sup>3</sup> De projectleider start met een gespreksronde langs de afdelingsbesturen en betreft daar bij voorkeur ook de betreffende opleidingsdirecteuren bij.

De notitie biedt aanknopingspunten om via de volgende lijn te werk te gaan:

#### *1. Check van afdelingen op de voorgestelde suggesties*

De afdelingsgebonden projectgroepen geven aan welke van de concrete suggesties die in het rapport gedaan worden door de afdeling tot uitvoer kan worden gebracht. Afdelingen kunnen op deze manier suggesties kiezen die binnen de eigen afdeling de meeste prioriteit hebben. Het betreft hier een resultaatafspraken die het komend jaar ook op het PO geagendeerd zal worden.

#### *2 Inrichting pilots*

Daarnaast wil de faculteit op een aantal onderwerpen pilots inrichten. In een inventariserende ronde kunnen afdelingen aangeven voor welke pilot zij zich willen aanmelden. Op het niveau van een afdeling wordt de pilot uitgevoerd en positieve resultaten kunnen op een later moment vertaald worden naar facultair beleid. Voor deelname aan de pilots is budget beschikbaar. De volgende pilots wil de faculteit gaan uitzetten:

#### 2.1. Vertaling onderwijsbudget naar het verdelen van het onderwijs binnen het docententeam

Op facultair niveau wordt vastgesteld wat het aangeboden onderwijs is en wat het totaal aantal uren is dat daarvoor gegeven wordt. Stap twee is de verdeling van het onderwijs en de bijbehorende uren binnen het docententeam.

---

<sup>2</sup> Het Plan van aanpak doorloopt op dit moment de bestuurlijke gremia en wordt vermoedelijk in december 2016 (met al dan niet bijstellingen) vastgesteld. Parallel hieraan loopt dit uitvoeringsplan. Het is dus mogelijk dat het in de loop van het najaar bijgesteld moet worden afhankelijk van de besluitvorming. Tegelijkertijd is het wenselijk dat het project direct van start kan als de besluitvorming is afgerond.

<sup>3</sup> Van 1 september 2016 tot 1 augustus 2017 is dit Audrey Peters.

Welke (HRM-)uitgangspunten kunnen de opleidingsdirecteur en afdelingsvoorzitter hanteren bij het toekennen van taken aan medewerkers? Waar willen we als team rekening mee houden en wat betekent dat voor de differentiatie in de verdeling van uren? Hebben we veel nieuwe docenten waar we extra uren voor willen reserveren? Is er verschil tussen modules in de mate waarin ze jaarlijks geactualiseerd moeten worden. Hebben we als team bij bepaalde modules voor een toetsmethode gekozen die aanzienlijk tijdrovender is dan andere toetsen?

2.2. Het inrichten van een opleiding met zo min mogelijk gebruik van administratieve procedures. Hiermee wordt bedoeld het inventariseren van de huidige administratieve procedures en het beoogde doel. Vervolgens gaan we bekijken hoe deze doelen ook bereikt kunnen worden met minder (uitgebreide) procedures. Van belang is, dat we bij alternatieve werkwijzen wel aannemelijk kunnen maken dat hiervan goed verslag gedaan kan worden zodat afdoende inzicht gegeven kan worden in de kwaliteit van het onderwijs bij bv komende visitaties.

### 2.3. Onderwijsvrije periode

De notitie doet de suggestie om voor iedere WP-er met onderwijsverplichtingen minimaal één onderwijsvrije periode per jaar te creëren. Wat is daarvan haalbaar en welke knelpunten komen we tegen bij de implementatie hiervan. De projectleider schrijft hierover in overleg met een aantal onderwijsdirecteuren en hoofden bedrijfsvoering (of assistenten bedrijfsvoering) een advies over de uitvoering van deze maatregel.

### 2.4. Eigen pilots

Naast deze pilots is het mogelijk dat afdelingen zelf met een voorstel komen als een specifiek onderwerp mbt werkdrukverlichting niet aan bod lijkt te komen. In overleg met de projectleider wordt bekeken of een eigen voorstel past binnen de opzet van het project.

## **Inbedding van het project**

- Eindverantwoordelijke/portefeuillehouder: decaan
- Gedelegeerde verantwoordelijkheden: afdelingsvoorzitter (deze wijst binnen de eigen afdeling een uitvoerder aan).
- Dagelijkse verantwoordelijkheid: projectleider

## **Planning**

- Gespreksronde afdelingsbesturen: oktober
- Inrichten pilots: november/december
- Start pilots: januari 2017
- Looptijd: tot en met mei 2017
- Tussenevaluatie: maart 2017
- Eindrapportage juni/juli 2017

## **Communicatie**

Om te komen tot uitwisseling van best-practices tussen afdelingen onderling worden rondom de start en afronding van het project twee bijeenkomsten georganiseerd waar afdelingen resultaten kunnen presenteren en/of bij elkaar te rade kunnen gaan. Overwogen kan worden een webpagina in te richten waar met enige regelmaat updates over de voortgang van het project worden gepubliceerd. Ook via de Nieuwsflits kunnen berichten verspreid worden. Daarnaast wordt de voortgang besproken tijdens de

verschillende overlegorganen (raad van de afdelingsvoorzitters, opleidingsdirecteuren, bedrijfsvoering, MT)

### **Budget**

Voor het project werkdrukverlichting is een (beperkt) budget beschikbaar. Afhankelijk van de inrichting van de pilots en het facultaire project kunnen uren toegekend worden voor extra individuele inzet. De projectleider zal in een later stadium – na de gespreksronde – een budget voorstellen.