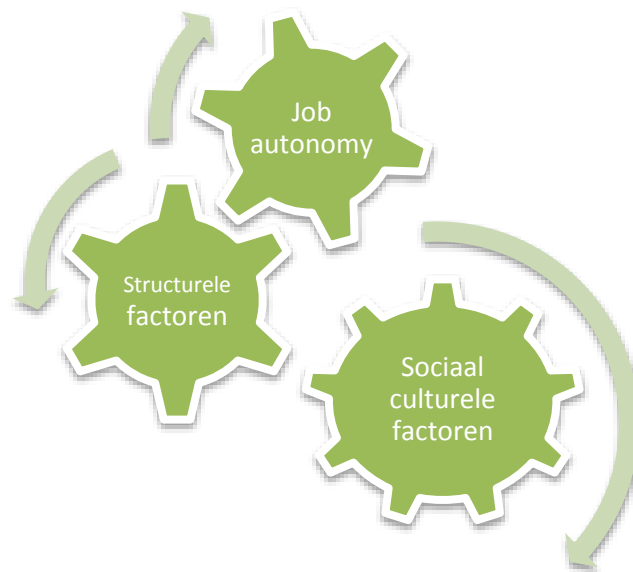


# Aanpak Werkdruk

**Erasmus  
University  
Rotterdam**



# Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
2. Medewerkersonderzoek 2016 .....	6
3. Onderzoek medezeggenschap Werkdruk EUR .....	8
4. Plannen van aanpak werkdruk faculteiten/ diensten.....	11
5. Aanpak werkdruk EUR-breed.....	13
Bijlage 1 Overzicht plannen faculteiten en diensten.....	30



# 1. Inleiding

## Aanleiding

Er is aanleiding voor de aanpak van werkdruk; net als bij alle universiteiten is de werkdruk bij de EUR hoog. Binnen de EUR stijgt de beleving van werkdruk al vanaf 2011. Een bijkomende aanleiding is de brief van de inspectie waarin 'overtredingen' geconstateerd worden en eisen geformuleerd worden ten aanzien van beleid rond werkdruk en beleid rond agressie en geweld (melding- en registratiesysteem en huisregels).

Het aantal medewerkers dat de werkdruk als (veel) te hoog ervaart stijgt:

Jaar	% medewerkers dat werkdruk als (veel) te hoog ervaart
2011	39,7
2014	46,6
2016	48,1

Vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap voelt de EUR zich verantwoordelijk voor de beheersing van werkdruk. Mensen zijn het kapitaal van de EUR en wij hechten zeer aan de vitaliteit van ons personeel en nemen de zorg voor goed werkgeverschap serieus. Werkdruk heeft vele aspecten en het is daarom van belang een gerichte aanpak voor de problematiek te formuleren.

Het thema werkdruk komt terug in een aantal landelijke en EUR initiatieven;

- Landelijk onderzoek van de FNV liet al eerder zien dat werkdruk een probleem is bij alle universiteiten.
- Vanuit de VSNU wordt er veel aandacht besteed aan werkdruk. Werkdruk is momenteel een belangrijk gespreksonderwerp aan de onderhandelingstafel over de nieuwe CAO.
- Ook binnen het kennisnetwerk SoFoKleS heeft de aanpak van werkdruk prioriteit. Er is verkennend onderzoek gedaan naar prestatiedruk onder een beperkte groep wetenschappers. Naar aanleiding daarvan zijn de resultaten van de M(T)O's van universiteiten nader geanalyseerd. Dit heeft geleid tot het rapport "*Werkdruk en prestatiedruk van het wetenschappelijk personeel*". In vervolg daarop is in oktober 2017 een stakeholdersmeeting georganiseerd om meer inzicht te krijgen in:
  - Werkdruk onder wetenschappers met verschillende profielen en in verschillende levensfasen;
  - Mogelijke oplossingen om te komen tot een gezonde werkdruk;

- Stappen die SoFoKleS daarin kan ondernemen.
- Naar aanleiding van het MO 2016 van de EUR is aan alle organisatieonderdelen gevraagd een analyse te maken van aandachtspunten in hun uitkomsten van het MO. Daarin is werkdruk een prioriteit. De plannen zijn op 1 december gereed en al eerder in concept gedeeld met HR en CvB.
- Vanuit EUROPA en de URaad is een werkgroep opgericht om de achterliggende oorzaken van werkdruk op de EUR te onderzoeken en hiervoor oplossingen aan te dragen. Dit rapport is klaar. De werkgroep heeft op basis van de uitkomsten het College van Bestuur geadviseerd<sup>1</sup>.

### Het EUR-brede plan: versneller van de plannen van faculteiten en diensten.

Het EUR-brede plan aanpak werkdruk is in belangrijke mate gebaseerd op de conclusies van het onderzoek EUR door de medezeggenschap, de aanbevelingen van de Werkgroep Werkdruk aan het CvB en de voorstellen van faculteits- en dienstdirecteuren. De plannen van aanpak van faculteiten en diensten vormen de basis voor de aanpak en zijn de succesfactor in het oplossen van het probleem werkdruk. Dit EUR-brede plan van aanpak werkdruk is een versneller en aanjager van de maatregelen die de faculteiten en diensten nemen. Immers, sommige maatregelen liggen buiten de invloedssfeer van individuele faculteiten en diensten of kunnen vanuit efficiency overwegingen makkelijker op centraal niveau georganiseerd worden (denk aan trainingsactiviteiten).

De verantwoordelijkheid voor het formuleren en uitvoeren van maatregelen ligt zo laag mogelijk in de organisatie. We zijn terughoudend in het formuleren van kaders, regels en richtlijnen van bovenaf, omdat faculteiten en diensten en daarbinnen vakgroepen, secties en teams op de meeste werkdruk-issues zelf (de meeste) invloed hebben.

### Proces van ontwikkeling

Voor de zomer 2017 hebben alle organisatieonderdelen hun plan van aanpak MO al gedeeld met HR, met daarin ook de aanpak van werkdruk. De faculteiten hebben hun plan van aanpak later gepresenteerd in het OFB-HR overleg op 5 oktober 2017 en hebben best practices uitgewisseld. Ook is in de najaarsbilo's de aanpak van werkdruk besproken met alle organisatieonderdelen. In een meeting op 16 november 2017 vond een presentatie plaats van het onderzoek 'Werkdruk EUR' van de medezeggenschap aan alle directeuren bedrijfsvoering. Tevens is met hen in een interactieve werksessie een aantal issues geformuleerd, die vragen om een gezamenlijke of EUR-brede aanpak. De issues zijn vervolgens vertaald naar een eerste aanzet voor een aanpak. Op basis daarvan is dit plan nader gevormd en vervolgens besproken met alle relevante gremia binnen de EUR.

---

<sup>1</sup> Brief van de Werkgroep Werkdruk d.d. 27 november 2017.

## 2. Medewerkersonderzoek 2016

In november 2016 heeft het Medewerkersonderzoek 2016 plaatsgevonden. Daaruit is gebleken dat de EUR het als werkgever in het algemeen goed doet. We zien positieve trends. Op de algemene tevredenheid scoort de EUR een 7.1, in 2014 was de algemene tevredenheid een 6,9. Ook de respons stijgt. Ook de belangrijkste onderdelen die de algemene tevredenheid bepalen laten een positieve ontwikkeling zien:

Thema	2016	2014	Vershil
Tevredenheid	7,1	6,9	0,2
Bevlogenheid	7,3	7,1	0,2
Betrokkenheid	7,2	6,5	0,7
Beste werkgevers score	6,9	6,6	0,3

Als we de uitkomsten nader bekijken, vallen een aantal sterke punten op:

- De waardering voor de EUR als werkgever is toegenomen;
- De scores op de vragen over de direct leidinggevende zijn op EUR breed niveau gestegen;
- De vragen over ontwikkelingsmogelijkheden zijn erg hoog gewaardeerd.

Er zijn echter ook uitkomsten die onze aandacht vragen:

- 48% van de medewerkers ervaart de werkdruk als 'veel te hoog';
- De score op 'aanspreken op gedrag' blijft laag: 5,2;
- Op de vraag over gelijke carrièrekansen binnen het 'eigen organisatieonderdeel' is laag gescoord: 4,9 ten opzichte van 5.9 in 2014.

Het verzuim is zonder meer laag te noemen met een verzuimpercentage van 2,96 (WP en OBP samen, waarbij het verzuim onder WP zeer laag is) en een meldingsfrequentie van 0,56. Werkdruk is een belangrijke oorzaak van (langdurig) verzuim. De hoge werkdruk is EUR niet terug te zien in de verzuimcijfers. Verzuim is binnen universiteiten echter geen goede effectmaat. Onder WP komt veel grijs verzuim voor. Wetenschappers gaan gewoon door met werken (eventueel thuis) ook al functioneren ze minder optimaal, of ze compenseren dit op een later moment. In deze context moeten de cijfers dan ook gelezen worden.

## Scores op werkdruk van faculteiten en diensten

Faculteit/dienst	Genoeg tijd om het werk naar behoren te doen (gemiddeld cijfer schaal 1-10)	Werkdruk % (veel) te hoog
EUR	5,2	48,1
ABD	4,2	64,1
ESE	6,0	36,1
ESHCC	4,2	71,6
ESL	5,5	44,4
FSW	4,9	55,6
FW	5,7	36,9
iBMG	5,8	43,1
ISS	5,5	51,2
RSM	5,5	42,0
UB	5,3	39,1
USC	4,8	50,6

## 3. Onderzoek medezeggenschap Werkdruk EUR

De werkgroep werkdruk heeft een onderzoek geïnitieerd naar de werkdruk binnen de EUR. Het rapport van het onderzoek is het resultaat van een samenwerking tussen EUROPA en de Uraad en overige medezeggenschapsorganen (dienstcommissies etc).

In dit kwalitatieve onderzoek werden faculteiten en diensten (en afdelingen daarbinnen) met gemiddelde, lage en hoge scores op werkdrukbeleving met elkaar vergeleken. Het onderzoek bestond uit 10 open interviews met medewerkers in verschillende functiegroepen per organisatieonderdeel, gevolgd door groepsgesprekken per organisatieonderdeel.<sup>2</sup>

Het doel van de interviews en de groepsgesprekken was het onderzoeken van factoren die hoge werkdruk veroorzaken en het vinden van werkbare oplossingen in de praktijk.

Het onderzoek levert belangrijke inzichten op die representatief lijken te zijn voor de EUR als geheel en zijn daarmee richtinggevend voor de maatregelen die genomen kunnen worden.

### Het begrip werkdruk en denkkader

Het onderzoek EUR plaatst het begrip werkdruk in een bruikbaar theoretisch kader.

### Werkdruk

De deelnemers in het onderzoek vinden hard werken geen enkel probleem. Werkdruk is niet per definitie negatief; een zekere werkdruk werkt ook motiverend. Werkdruk ontstaat bij te weinig tijd om dingen goed te kunnen doen. Werkdruk ontstaat in een combinatie van hoge eisen samen met: gebrek aan sturing over het eigen werk, gebrek aan tijd om het werk echt goed te doen, te reflecteren op het eigen werk en gebrek aan waardering of feedback;

- 
- <sup>2</sup> A school with an average work pressure score below the EUR average of 48, 1 %: RSM (42%), one department with a relatively high score (O&P, 73, 7%) and one department with relatively low reported work pressure (Marketing, 15, 4%)
  - A school with a relatively high score on work pressure, above the EUR average: ESHCC (73, 6%): one department with a relatively lower score (MC, 63, 3%) and one with a high score (History, 100%)
  - Two support units: ABD with a score above the EUR average (64, 1%) and FIS of USC with an average score on work pressure (46, 4%).



Belangrijke uitkomsten uit het onderzoek zijn:

- Werkdruk ontstaat bij overvraagd worden in samenspel met gebrek aan controle (geen prioriteiten kunnen stellen, geen nee durven zeggen), gebrek aan waardering en feedback (is het goed genoeg binnen de tijd?) en gebrek aan tijd voor reflectie, verbeteringen en het leveren van kwaliteit;
- Wetenschappelijk personeel maakt vaak een onderscheid tussen intern opgelegde druk versus externe druk: eigen ambities versus hoeveelheid taken;
- Een eerste conclusie is dat er een relatie bestaat tussen werkdruk en de hoge eisen die aan mensen gesteld worden (en die mensen aan zichzelf stellen). Een grote workload leidt echter niet automatisch tot gevoelens van werkdruk.

### Beïnvloedende factoren op werkdruk

Context: krimp van middelen en mensen

Belangrijk is de context waarin universiteiten opereren: er wordt in budgetten gesneden, terwijl het aantal studenten toeneemt en de druk om steeds meer verantwoording af te leggen (rapporteren) ook. Organisatieveranderingen hadden vaak het karakter van een reorganisatie: snijden in de ondersteunende functies, digitalisering van het werk, internationalisering en de invoering van kleinschalig onderwijs.

Toenemende en veranderlijke (onvoorspelbare) werkbelasting

De academische staf heeft te maken met een zwaarder werkpakket m.b.t de onderwijstaken. De administratieve taken nemen toe. De druk op publiceren is onveranderd hoog. Wetenschappers ervaren de toename van control-taken en de toegenomen eisen m.b.t. het afleggen van verantwoordelijkheid en rapporteren als bureaucratisch. Meer regels leiden tot minder autonomie. In de ondersteunende functies ervaart men een gebrek aan transparantie, een ad hoc werkwijze en onduidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden.

### Denkkader werkdruk: opwaartse en neerwaartse spiraal

Werkdruk is een probleem met vele gezichten: meerdere factoren beïnvloeden werkdruk tegelijkertijd en factoren beïnvloeden elkaar positief en negatief. Een organisatie kan zich in zowel een positieve als een negatieve 'flow' bevinden. De basisvoorwaarde om een positieve beweging te maken, is het creëren van een ondersteunende werkomgeving voor medewerkers. Een ondersteunende werkomgeving nodigt medewerkers uit tot samenwerking, er is ruimte voor leren, de organisatie is transparant, men heeft een zekere mate van autonomie en mensen ervaren collegialiteit. De organisatie benut zowel structurele

als sociaal/culturele beïnvloedende factoren om optimaal om te kunnen gaan met werkdruk. Dat geldt voor een universiteit temeer, omdat dit nu eenmaal een type organisatie is waar competitie (en dus ook werk- en prestatiedruk) altijd 'part of the game' is en we hier dus altijd onze organisatie op moeten inrichten.

#### Structurele factoren:

- Transparantie m.b.t. verantwoordelijkheden, rollen en taken, transparantie over de individuele taakbelasting van mensen, benoemingen en loopbaankansen. Dit versterkt het zelfsturend vermogen van mensen.

#### Sociaal/culturele factoren

Een organisatie die gekenmerkt wordt door:

- Een cultuur waarin het geaccepteerd is om nee te zeggen;
- Feedback geven en ontvangen is normaal;
- Complimenten en waardering worden uitgesproken;
- Goed leiderschap: supportive leadership. Dit type leidinggevende richt zich niet op het geven van orders en op details maar geeft medewerkers handvatten om zelfstandig te werken;
- Collegialiteit en hechte sociale relaties op het werk;
- (Psychisch) veilig werkklimaat.

#### Autonomie in het werk

Het begrip autonomie is in het onderzoek niet gedefinieerd en geoperationaliseerd. Wel worden veel voorbeelden genoemd van (gebrek aan) autonomie.

#### Aanbevelingen door de Werkgroep Werkdruk EUR

De werkgroep beveelt aan:

- Vergroot de beschikbaarheid van personeel: toets of flexibele contracten niet (onnodig) leiden tot onzekerheid en onvoorspelbaarheid zowel op het niveau van de gehele organisatie als individueel;
- Vergroot de transparantie van rollen en verantwoordelijkheden, carrièremogelijkheden, verdeling van onderwijstaken. Dit leidt tot meer autonomie in het werk;
- Vergroot de efficiency van werkprocessen, ICT en administratieve ondersteuning.
- Minimaliseer ad hoc werken;
- Reorganiseer het onderwijs: creëer onderwijsvrije periodes door het jaar heen en creëer een onderwijs zomerstop. Creëer momenten dat onderwijzend personeel zich geheel kan wijden aan onderzoek;
- Verbeter het leiderschap;
- Versterk een veilig werkklimaat.

## 4. Plannen van aanpak werkdruk faculteiten en diensten

Alle faculteiten en diensten hebben een aanpak geformuleerd waarin zij de resultaten van het Medewerkersonderzoek 2016 analyseren en oplossingen voor knelpunten formuleren. Een belangrijk onderdeel van de plannen is werkdruk. De faculteiten en diensten hebben werkdruk binnen hun organisatie benoemd en oplossingen bedacht om werkdruk het hoofd te bieden. Het senior management heeft uitgesproken werkdruk zeer serieus te nemen. Werkdruk is niet iets wat van buitenaf op de organisatie afkomt; managers kunnen zelf de beheersing van werkdruk positief beïnvloeden. Door hun communicatiestijl, door werkdruk op een veilige manier bespreekbaar te maken, door als management met elkaar in gesprek te blijven.

### Genoemde issues m.b.t. werkdruk

De faculteiten stellen in het algemeen dat werkdruk inherent is aan het werken binnen een universiteit. De bevoegenheid is groot, medewerkers zijn sterk intrinsiek gemotiveerd.

Genoemde factoren voor werkdruk binnen de faculteiten zijn: -

- **Onduidelijkheid** m.b.t. rollen, taken, verantwoordelijkheden, gebrek aan transparantie m.b.t. de workload van medewerkers;
- Toename van **werkdruk in het onderwijs**: meer studenten en meer programma's terwijl de formatie niet meegroeit;
- **Bureaucratie**, 'redtape', doorgeslagen praktijk van controle, verantwoorden en rapporteren;
- **Werkklimaat**: cultuur waarin 'nooit nee gezegd wordt', ongewenst gedrag (ook vanuit studenten naar personeel van de EUR), gebrek aan sociale cohesie;
- **Leiderschap** is onvoldoende gericht op de ondersteuning en coaching van mensen. Leidinggevenden worden niet benoemd op basis van management- en leiderschapscompetenties, maar op basis van wetenschappelijke eminentie;
- Onvoldoende **ondersteuning en faciliteiten** op financieel, administratief en ICT-gebied.

In de ondersteunende diensten ligt het accent iets anders. Werkdruk lijkt hier meer gerelateerd te zijn aan autonomie in het werk:

- **Onvoldoende helderheid en transparantie** in rollen, taken, verantwoordelijkheden;

- **Inefficiëntie m.b.t processen**, medewerkers werken in een complexe bestuurlijke context, waarbij de processen niet bijdragen aan voortvarendheid in het werk;
- **Veiligheid werkklimaat**: verwachtingen zijn niet altijd helder, soms is sprake van een 'afrekencultuur', onvoldoende sociale cohesie;
- **Leiderschap** is niet goed toegerust.

Oplossingen die veelvuldig genoemd worden door faculteiten en diensten zijn:

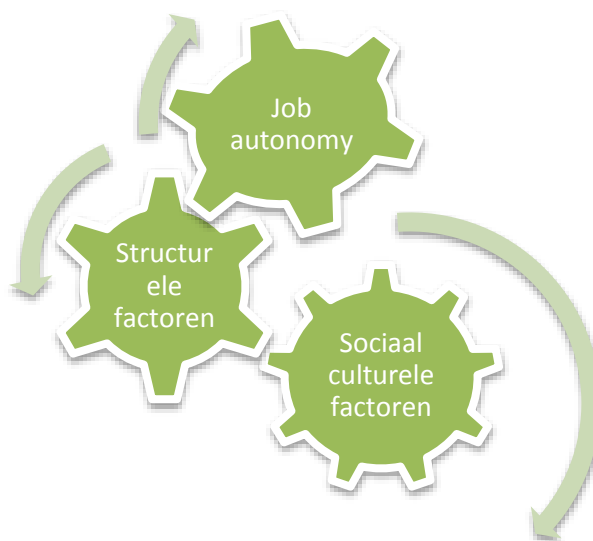
- Investeren in leiderschap;
- Werkdruk bespreekbaar maken in de R&O-gesprekken, ook op het niveau van vakgroepen, secties en teams;
- Vergroten van de transparantie m.b.t. loopbaanperspectief, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Investeren in sociale relaties;
- Uitbreiding van personeel (WP);
- Herziening van onderwijstaakstellingen.

Een overzicht van geformuleerde oplossingen bij de faculteiten en diensten wordt gepresenteerd in bijlage 1.

## 5. Aanpak werkdruk EUR-breed

### 5.1 Theoretisch model

Het EUR-brede plan werkdruk benut de definities van werkdruk uit het werkdrukonderzoek EUR. We sluiten aan bij het concept van de 'positieve spiraal' uit het werkdrukonderzoek EUR. In dit fenomeen is sprake van een positieve flow, waarin factoren die beleving van werkdruk in positieve richting beïnvloeden grotendeels aanwezig zijn en elkaar versterken (structurele, sociaal culturele factoren en job autonomy). Zo ontstaat een multiplier-effect waarin interventies elkaar versterken:



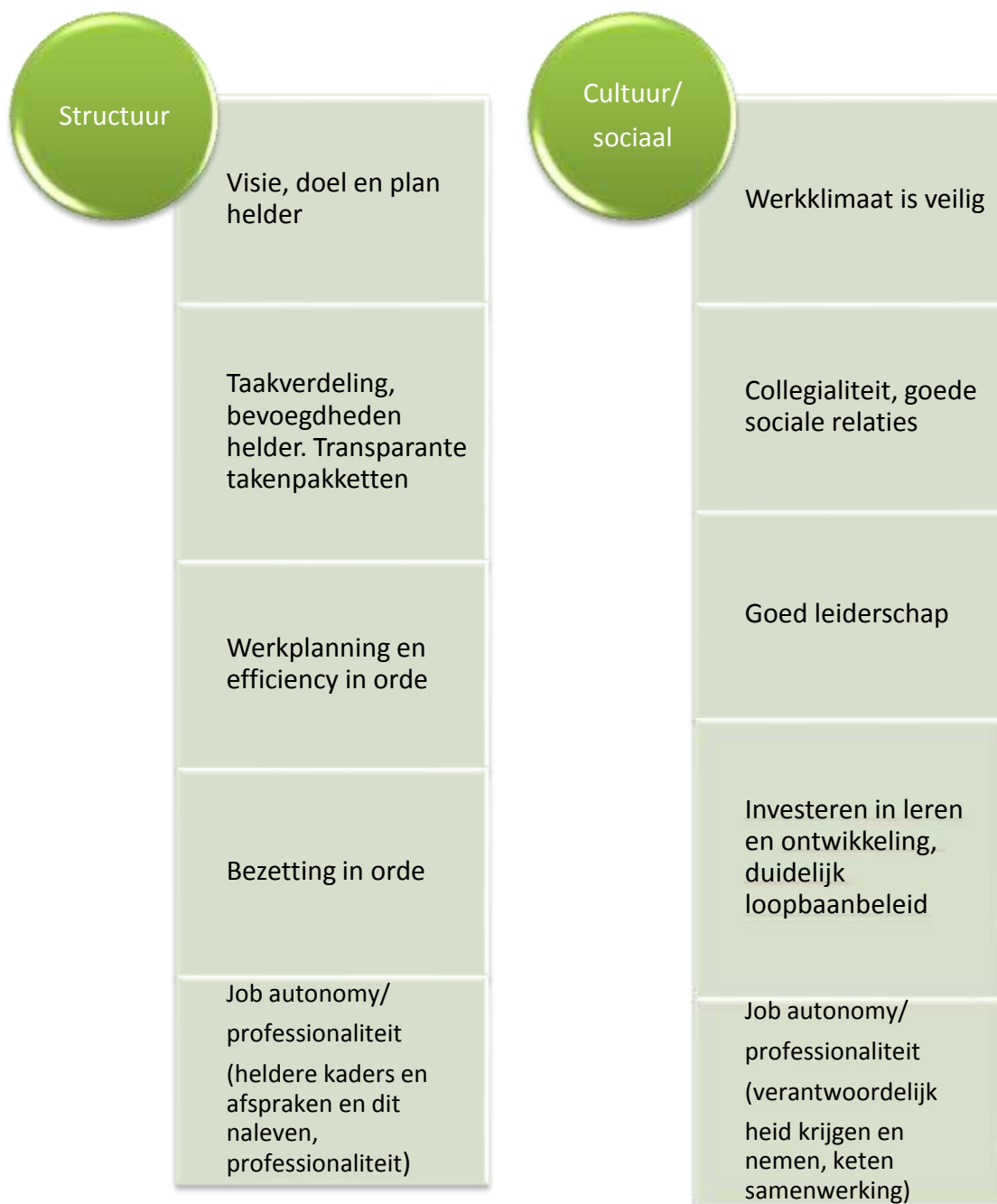
Het concept 'job autonomy' uit het onderzoek medezeggenschap werkdruk vraagt om verdere operationalisering. Wij vatten 'job autonomy' op als 'het krijgen en nemen van professionele ruimte'. De mate van 'professionele ruimte' die medewerkers innemen, wordt bepaald door de mate waarin medewerkers handlingsvermogen tonen.

Handlingsvermogen is **niet een eigenschap van een persoon, maar het vermogen tot handelen van een persoon in een bepaalde omgeving onder bepaalde condities**. Dit handlingsvermogen wordt mede beïnvloed door factoren als structuur en de cultuur van de organisatie en door de competenties van de medewerker. De competenties van medewerkers bepalen of, hoe en in hoeverre zij de beschikbare ruimte daadwerkelijk innemen.

Bij de structuur gaat het om heldere taken, rollen en bevoegdheden: duidelijke grenzen over waar verantwoordelijkheid ligt, wat wel en niet kan. Cultuur heeft een relatie met een veilig werkklimaat: vinden medewerkers steun in een team of bij hun leidinggevende, is er sprake van een dialoog waarbij zaken transparant en vertrouwelijk kunnen worden besproken? Het innemen van professionele ruimte vraagt bovendien om specifieke competenties bij

medewerkers: deskundigheid, resultaatgerichtheid, flexibiliteit, assertiviteit, representativiteit en betrokkenheid. 'Job autonomy' is niet los te zien van de context waarbinnen mensen werken. Die context kenmerkt zich door ketengericht werken en werken in teams. De schakels in de keten zijn onderling verbonden en er is sprake van onderlinge verbondenheid. De actoren in de keten sturen en worden gestuurd. Professionele ruimte wordt begrensd en bepaald door de andere schakels in de keten. Het werken in teams daagt mensen uit om verantwoordelijkheid te nemen. Immers in teamwork zijn de teamleden afhankelijk van elkaar.

Met de interventies die in dit plan worden voorgesteld wordt beoogd dat structuur, cultuur, competenties en context elkaar in een positieve spiraal gaan versterken: de lichten gaan op groen! De in dit model geschetste visie op 'job autonomie' geeft aan welke knoppen in welke richting gedraaid moeten worden om dit effect te bereiken.



## 5.2 Maatregelen die al uitgevoerd worden

Uiteraard zijn –EUR-breed- nu al maatregelen van kracht en zijn beleidsinitiatieven genomen die invloed hebben op werkdruk, zoals:

- EUR-brede implementatie van het R&O format dat ruimte biedt voor competenties, dialoog en feedback;

- Ontwikkelingen op het gebied van diversiteit en inclusie die een positieve invloed hebben op de beleving van werkklimaat en de workload:
  - Aanbieden inclusiemodules aan alle medewerkers gericht op bewustwording van onbewuste vooroordelen, handvatten om daar mee om te gaan, inclusief leiderschap (in ontwikkeling, invoering 2018);
  - Verlenging van vrijstelling van onderwijs na zwangerschaps- en bevallingsverlof;
  - Cultuur assessment m.b.t. diversiteit en inclusie (0-meting en nameting).
- Het bieden van een specifiek ontwikkelpad binnen academische carrière gericht op onderwijs ;
- Ontwikkelaanbod Career in Progress via TOP, het aanbod Vitaal@Work en de health check.

### 5.3 Maatregelen (aanvullend op plannen aanpak werkdruk faculteiten en diensten).

De meeste maatregelen kunnen uitstekend opgepakt worden door de faculteiten en diensten zelf. Het gaat hier om de maatregelen die een EUR-brede aanpak vragen.

#### 1. Voorwaardenscheppende maatregelen

Plannen van aanpak MO en werkdruk

De plannen van aanpak werkdruk van de faculteiten en diensten voldoen aan professionele eisen: heldere analyse, daarvan afgeleide haalbare doelen, vertaling in concrete resultaten die toetsbaar en meetbaar zijn. Faculteiten en diensten monitoren de uitvoering van de plannen en leggen verantwoording af aan het CvB. Waar mogelijk worden KPI's geformuleerd.

Menukaart werkdruk

HR Policy werkt een menukaart uit waarin de factoren en de oplossingen m.b.t. structuur en cultuur zijn opgenomen.

Dialoog faciliteren

De aanpak van werkdruk is niet een zaak van HR. Iedereen (bestuur, senior management, middelmanagement en medewerkers) kan invloed uitoefenen op de beheersing van werkdruk. Het senior management toont eigenaarschap op dit vraagstuk. Het senior management spreekt af regelmatig diepgaand van gedachten te wisselen over het thema werkdruk in relatie tot hun eigen overtuigingen en handelen. Het doel is het senior management een handelingsperspectief te bieden.



**Actie:**

- Opstellen plannen MO en werkdruk door alle organisatieonderdelen, monitoring van de uitvoering, verantwoording afleggen over de resultaten aan CvB.
- Maken menukaart: visualisatie van de issues en de mogelijke oplossingen. Iedere faculteit en dienst kan een menu op maat samenstellen, op basis van de issues die spelen;
- Organiseren dialoogsessies senior management over beheersing van werkdruk.

**2. Maatregelen m.b.t. structuur**Formatie en taken: formatiesturing

In het rapport onderzoek Werkdruk EUR wordt gewezen op de knelpunten m.b.t. de beschikbaarheid van personeel. De toename van het aantal studenten en programma's vertaalt zich niet naar een toename van personeel in de faculteiten (WP). Werkdruk is een veelkoppig probleem en de aanpak van werkdruk vraagt een aanpak op meerdere fronten. Een daarvan kan een aanpassing van formatie zijn. Dit is volledig een bevoegdheid van faculteiten en diensten en de besluiten dienen ook daar genomen te worden. Dat vraagt van faculteiten en diensten sturing op de formatie.

**Actie:**

- Kennis van de ontwikkelingen in de toekomst;
- De vertaling daarvan in kwantitatieve en kwalitatieve consequenties (Strategische Personeels Planning);
- Het uitwerken van mogelijke scenario's;
- Het doen van verantwoorde investeringen.

Verbeteren van selfservices

De trend naar selfservice staat niet ter discussie, echter de ondersteunende systemen moeten wel gebruikersvriendelijk zijn. Het gaat om look& feel, aantal clicks, snelheid, eenduidige schermafhandeling en om heldere en eenvoudige de procedures en richtlijnen over bijvoorbeeld declaraties. Daar waar ondersteuning gewenst is over het systeem of de interpretatie van de richtlijnen moet deze ook geleverd worden.

Op dit moment is met dit doel een project gestart: 'optimalisatie ESS portal' met bovenstaande doelstellingen. In het kader van 'EUR brede maatregelen' wordt hier aan toegevoegd:

- Single sign on;
- Verbeteren van managementinformatie;
- Delegatiemogelijkheden.

Deze maatregelen leveren tijdwinst en comfort op.

#### Actie:

- Uitbreiden project 'verbeteren selfservices' met genoemde extra doelen.

#### Effectief vergaderen

- Optimale voorbereiding (agendasetting, toezenden stukken) en uitvoering (structurering);
- Actieopvolging: verslaglegging, monitoren afspraken;
- Effectieve vergadertechniek van zowel voorzitter als deelnemers. Ook experimenteren met andere, vernieuwende vormen van vergaderen;
- Reduceren van het aantal gremia/vergadermomenten (zie ook 'taskforce regeldruk').

#### Actie:

- Aanbieden trainingen vergadertechniek. Aandacht voor andere manieren van vergaderen inclusief 'coaching on the job';
- Verspreiden 'best practices';
- Toetsen nut & noodzaak gremia/vergadermomenten.

#### Werkdruk bespreekbaar in de R&O gesprekken

Werkdruk is nog steeds een taboeonderwerp. Zeker in de (competitieve) universitaire setting moet werkdruk een normaal gespreksonderwerp zijn. Dit vormt een onderdeel van leiderschap en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. We borgen deze dialoog door werkdruk als apart onderwerp op te nemen in de R&O gesprekken, op het niveau van teams, vakgroepen en secties en op individueel niveau. De formats worden hierop aangepast. Daarnaast ontwikkelen we een praktische tool die managers kunnen gebruiken in hun gesprekken. De tool is een checklist van onderwerpen aangevuld met instrumenten die behulpzaam kunnen zijn om het gesprek in de breedte te voeren over welbevinden met medewerkers.

#### Actie:

- Aanpassen R&O formulier: maken van een apart onderdeel 'werkdruk';

- Ontwikkeling tool/checklist voor gesprek over 'welbevinden' ten behoeve van het goede gesprek.

### 3. Sociaal culturele maatregelen

#### Inbedding van het thema werkdruk binnen leiderschapsprogramma's

In de op te stellen visie op leiderschap en in de leiderschapsprogramma's krijgt werkdrukproblematiek een prominente plaats. Nieuwe thema's zijn:

- Kennis over werkdruk, werkdruk en stress herkennen;
- Werkdruk bespreekbaar maken;
- Werkdruk beheersbaar maken (wat kan ik zelf doen om werkdruk te verminderen en hanteerbaar te maken)?
- Probleemoplossend vermogen als voorwaardelijke competentie voor autonoom handelen;
- Lef om problemen aan te pakken en beslissingen nemen.

#### **'Tough love': helderheid en mededogen**

Leidinggevend en richten zich minder op beheersing en controle (micro-management) en meer op het geven van ruimte, dat wil zeggen echt communiceren en wederzijds vertrouwen ontwikkelen. Het gaat om de balans tussen ruimte geven en grip creëren. Leidinggevend en zijn in staat dankbaarheid te tonen, zijn gefocust, echt betrokken bij de ander. En zijn tegelijkertijd helder over hun bedoelingen, wat wel en niet kan ('nee is ook een antwoord'). Leidinggevend en teamleden voeren continue het goede gesprek met elkaar en geven elkaar kritische feedback omdat ze voor hetzelfde doel gaan en het beste met elkaar voor hebben.

#### Actie:

- Inbedding in leiderschapsprogramma's en visie.

#### Trainingsaanbod werkdruk en werkstress

TOP biedt een groot aantal trainingen op het gebied van leiderschap en management aan. Aanvullend daarop zal een trainingsaanbod worden ontwikkeld gericht op:

- Uitbreiden kennis over de oorzaken en gevolgen van werkdruk in de universitaire setting;
- Herkennen van stress en signalen die duiden op een hoge werkdruk. Herkennen van signalen die kunnen leiden tot burn-out;

- Uitbreiden van het handelingsrepertoire in het voorkomen van hoge werkdrukbeleving, het aanboren van 'energiegevers' en het begeleiden van medewerkers met stressklachten;

#### Actie:

- Ontwikkelen trainingsaanbod gericht op werkdruk en werkstress.

#### Werken aan regeldruk

De EUR kent een interactieve besturingsfilosofie met een grote mate van autonomie voor de faculteiten en instituten en heldere kaderstelling. De spanning tussen beheersing en autonomie is inherent. Bureaucratie en regeldrift lijken dat ook te zijn. De toegenomen eisen m.b.t. rapporteren, verantwoorden en controleren leiden –op alle niveaus– tot meer werkdruk. Professionals ervaren dit als een gebrek aan vertrouwen in hun professionaliteit. Het gevoel dat er te vaak en te lang vergaderd wordt leeft bovendien breed.

De toegenomen eisen aan verantwoording en de toename van regelgeving is een politiek maatschappelijke realiteit. We kunnen echter wel invloed uitoefenen op de manier waarop we regelgeving intern vertalen en verantwoording vormgeven.

We zetten in op een 'taskforce' regeldruk die mogelijkheden om anders om te gaan met regeldruk en verantwoordingsplicht onderzoekt. De Taskforce onderzoekt mogelijkheden en doet voorstellen voor de uitvoering daarvan.

Het initiatief voor de taskforce ligt bij ABD. De taskforce is breed samengesteld met een aantal disciplines en deskundigheden:

- Management;
- Medewerkers (zowel OBP als WP);
- Deskundigheid m.b.t. lean en agile;
- Planning en Control;
- HR.

#### Actie:

- Start taskforce 'Regeldruk'.

#### Aanscherpen beleid vertrouwenspersonen en ombudsfunctie

In augustus is aan CvB een voorstel gedaan voor het verscherpen en verbreden van het beleid, waarbij meer nadruk wordt gelegd op zichtbaarheid, toegankelijkheid en preventie van officiële meldingen en klachten. Daarnaast is de mogelijke inzet van een ombudsfunctie onderzocht. Het geheel bij elkaar zal worden vertaald in vervolgacties.

**Actie:**

- Uitvoering geven aan beleidsvoorstel augustus 2017, inclusief de ombudsfunctie. Recente besluitvorming wordt bij de uitvoering betrokken.

Beleid agressie en geweld

In het beleid agressie en geweld ontbreken een meldings- en registratiesysteem en huisregels. Dit is geconstateerd door de Arbeidsinspectie in september 2017. Dit zal in het kader van aanpak werkdruk worden opgepakt.

**Actie:**

- Opstellen meldings- en registratiesysteem en huisregels.

Presentatie van opleidingen TOP die bijdragen aan een veilig werkklimaat

TOP biedt een aantal trainingen aan die bijdragen aan een veilig werkklimaat. Denk aan feedback geven en ontvangen, de kunst van het communiceren, interculturele communicatie, sparren. Deze trainingen zullen explicieter worden gepresenteerd als instrument om een veilig werkklimaat positief te beïnvloeden. Het volgen van de trainingen wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.

**Actie:**

- Presentatie training TOP die werkklimaat kunnen versterken.

Presentatie van trainingen gericht op beheersing van werkdruk

TOP biedt trainingen aan die medewerkers in staat stellen hun tijd te bewaken en om te gaan met de werkdruk die inherent is aan het werken bij de EUR. We zullen dit aanbod bundelen onder een noemer die aansluit bij het onderwerp werkdruk en daardoor ook zichtbaarder is voor een ieder die ermee aan de slag wil. Denk aan: time management, sneller lezen, focus op zelfmanagement, manage je inbox.

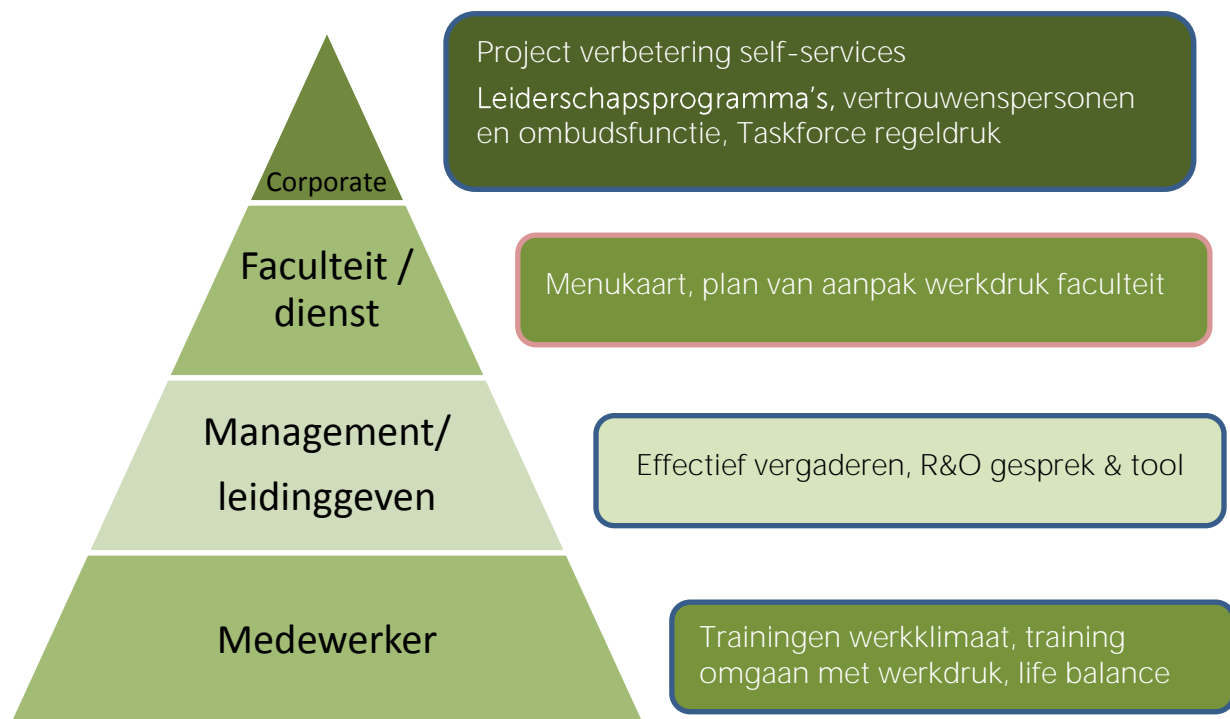
Daarnaast bieden we een nieuwe faciliteit aan: work-life balance coaching. Individueel – aangevuld met groepsactiviteiten- krijgen medewerkers zicht op hun eigen stressfactoren en op de eigen energiebronnen. De deelnemers krijgen praktische tools om met stress en werkdruk om te gaan en herstellen hun balans in werk en leven. De coaching kan ook 'in company' plaatsvinden voor teams, secties en vakgroepen. Het volgen van de trainingen wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.

## Actie:

- Presentatie trainingen TOP;
- Ontwikkelen aanbod work-life balance coaching.

#### 5.4 Samenvatting van de maatregelen

Beheersing van werkdruk is een zaak van zowel bestuur, leidinggevenden als medewerkers. Werkdruk is een probleem met vele facetten. Daarom bevinden de maatregelen zich op verschillende handelingsniveaus binnen de organisatie. Maatregelen vinden in samenhang met elkaar plaats.



Issue	Actie	Eigenaar
Plan van aanpak faculteiten en diensten	Opstellen meetbare en toetsbare plannen MO en werkdruk, monitoring van plannen	Faculteiten, diensten en CvB
Samenstellen menukaart	<i>'Knoppenpaneel' met issues en oplossingen</i>	HR
Dialogoog	Regelmatige dialoogsessies over thema werkdruk	Faculteiten en diensten
Maatregelen structuur		
Sturing op formatie	Uitwerken scenario's personeel, investeren	Faculteiten en diensten
Efficiency verbeteren self services	<i>Project 'verbeteren selfservices'</i>	ITD, FB, HR, ITS, MC
Efficiency effectief vergaderen	Trainingen organiseren Verspreiden best practices Toetsen nut en noodzaak gremia en vergadermomenten	TOP HR/communicatie
R&O gesprekken	Werkdruk opnemen in R&O gesprekken en formats.	HR
	Ontwikkelen tool als leidraad bij de gesprekken	HR
Maatregelen sociaal cultureel		
Leiderschap	Ontwikkelen trainingsaanbod gericht op werkdruk en werkstress	HR/TOP
	Aanpassen visie en curriculum op het thema werkdruk	HR/TOP
Autonomie	<i>Project 'regeldruk' (taskforce)</i>	Breed (initiatief ABD)
Werkklimaat: aanscherpen beleid vertrouwenspersonen en ombudsfunctie	Uitvoering geven aan beleidsvoorstel augustus 2017	HR
Beleid agressie en geweld	Meldings- en registratiesysteem en huisregels	HR
Trainingen beheersing werkdruk medewerkers	Presentatie trainingen TOP Aanbod ontwikkelen work-life balance coaching	HR/TOP HR
Werkklimaat	Presentatie trainingen TOP die werkklimaat kunnen versterken	HR/TOP

## 5.5 Implementatie en planning

### Sturing op drie domeinen

De aanpak van werkdruk is urgent: stevige sturing op de uitvoering is een voorwaarde om de geformuleerde doelen en resultaten te behalen. Sturing vindt plaats op drie domeinen:



#### Sturing op activiteiten

Dit domein heeft betrekking op het volgen van de uitvoering van geplande acties (zoals het uitvoeren van trainingen, het opstellen van beleid agressie en geweld, aanpak verbetering self services): worden allen voorgenomen acties volgens plan en planning uitgevoerd?

#### Sturing op leren

Gedacht wordt aan het inrichten van 'communities of practice'. In deze communities komen mensen bij elkaar die een belang een vraag of een passie voor een bepaald onderwerp delen en die kennis en expertise met elkaar delen en verdiepen. Zo ontstaan best practices die nuttig kunnen zijn voor de gehele EUR-gemeenschap. De communities worden vanuit 'aanpak werkdruk' gefaciliteerd.

#### Sturing op resultaat en effect

De faculteiten en diensten maken een afspraak met het CvB over de te behalen doelen (wat wil je bereiken), activiteiten (wat ga je er voor doen) en effecten (wat levert het op in concrete gevolgen voor de (beleving van) werkdruk). De faculteit of dienst maakt zelf een voorstel dat passend is bij de praktijk m.b.t. werkdruk en dat uitdagend is. De specifieke acties m.b.t. werkdruk uit de plannen van aanpak MO 2016 van de faculteiten en diensten zijn hier



uiteraard de basis. Dit voorstel bevat ook een op de organisatie afgestemde set KPI's (SMART, in relatie tot de doelstelling, niet financieel gebonden, beïnvloedbaar door managers en medewerkers). Het voorstel wordt besproken met het CvB, vastgelegd in een contract en gemonitord in de bilo's.

In november 2018 –dus na een jaar- vindt een volgend medewerkersonderzoek plaats. Uit de cijfers zal blijken of de scores op de vragen die gerelateerd zijn aan werkdruk al veranderd zijn. De tijdspanne tussen de start van de uitvoering van het Plan van Aanpak Werkdruk (Q1 2018) en de uitvoering van het medewerkersonderzoek 2018 is kort zodat significante verschillen m.b.t werkdrukbeleving niet te verwachten is. Om die reden wordt in 2019 een meting gedaan die specifiek gericht is op alle aspecten van werkdruk. De afgesproken en KPI's zijn hierin uiteraard leidend.

De sturingsprincipes hebben zowel betrekking op de activiteiten die faculteiten en diensten ondernemen als de activiteiten die EUR-breed in het plan van aanpak zijn geformuleerd.

### Uitvoeringsstructuur

De uitvoeringsstructuur kent 4 elementen:

- Stuurgroep;
- Projectleider;
- Deelprojectleiders;
- Consultatiegroep.

#### Stuurgroep

De stuurgroep is een lijnfunctie en bewaakt de uitvoering van het geformuleerde beleid en de acties op de drie onderscheiden sturingsdomeinen. De stuurgroep stuurt op leren van en met elkaar en op co-creëren. Het gaat er om individueel leren om te zetten naar collectief leren. De stuurgroep heeft als taak het vervullen van een initiërende, signalerende en op doelstellingen bijsturende rol ten aanzien van het gehele samenstel aan activiteiten in het plan van aanpak.. De stuurgroep beoordeelt regelmatig de doelstellingen en de resultaten aan de hand van rapportages. Na afronding van een elke fase zal de stuurgroep moeten bekijken of de resultaten voldoende zijn, de doelstellingen nog gelden of dat er bijstellingen nodig zijn. De stuurgroep bestaat uit:

- Rector (voorzitter).
- Een decaan;
- Een opleidingsdirecteur;
- Een directeur bedrijfsvoering;
- Directeur HR.

Er is bewust gekozen voor het voorzitterschap van de rector. Deze waarborgt de verbinding met onderwijs en onderzoek en voorkomt dat het bedrijfsvoeringsperspectief in de benadering van het werkdrukvraagstuk al te dominant wordt;

#### Projectleider

Er is sprake van een complex van onderling samenhangende doelen, taken, projecten, dat in samenhang bestuurd moet worden en waarbij vele stakeholders betrokken zijn. De uitvoering van het plan van aanpak heeft een looptijd van tenminste twee jaar. De Eur wijst een projectleider aan. Dat kan een externe projectleider zijn.

De projectleider is verantwoordelijk voor de totstandkoming van een concreet uitvoeringsplan en detailplanning en de uitvoering ervan. Stelt alle formele documenten op, adviseert de stuurgroep. Is verantwoordelijk voor de uitvoering van communicatieactiviteiten, rapportages en financiële verantwoording. De projectleider legt verantwoording af aan de stuurgroep.

#### Deelprojectleiders

Voor een aantal activiteiten in het plan van aanpak is het noodzakelijk deelprojectleiders te benoemen. Deelprojectleiders zijn afkomstig vanuit alle mogelijke geledingen binnen de EUR.

#### Consultatiegroep:

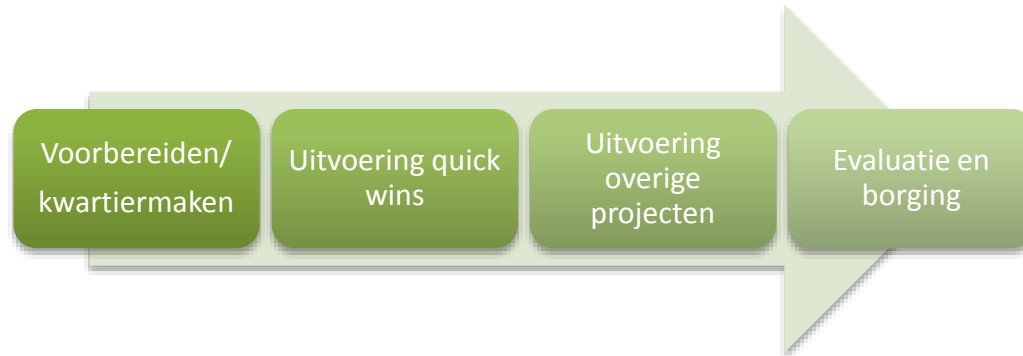
Beheersing van werkdruk gaat iedereen aan. Daarom is feedback van 'gebruikers' (de mensen die iets moeten gaan merken van de maatregelen) en verantwoordelijken (iedereen moet ermee aan de slag) van groot belang. De consultatiegroep heeft een rol als adviseur voor de stuurgroep, de projectleider en heeft als taak:

- Adviseren over de inhoud van het plan van aanpak: aanpassingen in de maatregelen en acties, verandering van koers van het plan van aanpak werkdruk;
- Adviseren over nieuwe te nemen maatregelen.

De consultatiegroep bestaat uit afgevaardigden vanuit EUROPA.

## Implementatie in fasen

De uitvoering van het plan van aanpak werkdruk krijgt de komende twee jaar z'n beslag. We doorlopen de volgende stappen:



### Voorbereiden/kwartiermaken

Op basis van dit plan aanpak werkdruk wordt een nader uitvoeringsplan opgesteld. Een belangrijk onderdeel van deze fase is het implementeren van de besluit m.b.t. de sturing. Het uitvoeringsplan (bidbook) omvat:

- Detailplanning van alle activiteiten;
- Tijdsplanning;
- Begroting;
- Rules of engagement, opdrachtgever en opdrachtnemerschap;
- Bemensing;
- Communicatie;
- Evaluatie (nadere uitwerking) en KPI's.

### Uitvoering quick wins

Een aantal maatregelen kan snel en zonder veel inspanning gerealiseerd worden. Denk aan:

- Opnemen werkdruk in R&O gesprekken en aanpassing van het R&O-format;
- Work-life balance coaching, zowel individueel als in teamverband;
- Presentatie trainingen onder noemer 'beheersing werkdruk';
- Communicatie naar managers over trainingen gericht op verbetering van het werkklimaat.

### Uitvoering activiteiten

Per maatregel wordt een detailplanning gemaakt. De detailplanningen vormen samen een spoorboek beheersing werkdruk.

## Evaluatie en borging

De uitvoering van het plan van aanpak beslaat een periode van twee jaar. In november 2018 –dus na een jaar- vindt een volgend medewerkersonderzoek plaats. Uit de cijfers zal blijken of de scores op de vragen die gerelateerd zijn aan werkdruk al veranderd zijn. Een daling van de scores op werkdrukbeleving is dan lastig toe te schrijven aan het succes van zowel de EUR-brede maatregelen, als de plannen van de faculteiten en diensten. De vraag is dus of de EUR binnen een jaar al effect bereikt in de aanpak van werkdruk. Om die reden wordt in 2019 een meting gedaan die specifiek gericht is op alle aspecten van werkdruk. De afgesproken en KPI's zijn hierin uiteraard leidend.

Gedurende de looptijd van het plan van aanpak zullen resultaten worden gemonitord. Het gaat dan om de uitvoering van taken uit de detailplanning, tevredenheid van deelnemers, stagnaties en de interventies op stagnaties.

## Kaders voor de aansturing

### Communicatie

Beheersing van werkdruk is van ons allemaal. We zoeken naar een aansprekende manier om werkdruk en de beheersing daarvan onder de aandacht te brengen.

### Rules of engagement

De aanpak van werkdruk is veelomvattend, het samenstel van activiteiten is divers. Om resultaatgericht en voortvarend te kunnen werken is het nodig de rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatielijnen met elkaar af te spreken en vast te leggen. Helder opdrachtgever en opdrachtnemerschap is een onderdeel van de 'rules of engagement'.

### Key Performance Indicators

Het succes van de maatregelen gericht op werkdruk hangt af van de mate waarin maatregelen in zowel faculteiten en diensten als op EUR breed niveau daadwerkelijk worden uitgevoerd. Een goede set KPI's (SMART, in relatie tot de doelstelling, niet financieel gebonden, beïnvloedbaar door managers en medewerkers) maakt mogelijk dat we een antwoord kunnen geven op de vraag 'werkt het?' en maakt mogelijk dat we gedurende het proces verantwoorde keuzes kunnen maken omtrent aanpassing van het plan van aanpak (stoppen, intensiveren, anders aanpakken). KPI's zijn dus een voorwaarde om optimaal te presteren in de aanpak van werkdruk. In dialoog met de verschillende actoren (faculteiten en diensten, CvB, Universiteitsraad, EUROPA, consultatiegroep) worden KPI's verder uitgewerkt in het plan van aanpak.

### Inzet van menskracht

Voor de uitvoering van een aantal deelprojecten is menskracht nodig. De projectleider maakt een begroting van noodzakelijke investering in menskracht. Er wordt tijd vrijgemaakt zodat mensen ook daadwerkelijk eigenaarschap kunnen tonen. Helder opdrachtgever – en opdrachtnemerschap is essentieel. Wanneer versnelling nodig maken we gebruik van externe capaciteit.

### Financiële sturing

De stuurgroep draagt verantwoordelijkheid voor het opstellen van de begroting en de financiële verantwoording. De projectleider stelt de begroting en de financiële rapportages op.

### Planning

De beschreven activiteiten en maatregelen worden in een tijdsbestek van twee jaar uitgevoerd. De planning op hoofdlijnen is als volgt:

Activiteit	Q1 '18	Q2 '18	Q3 '18	Q4 '18	Q1'19	Q2'19	Q3 19	Q4'19
Vorbereiding en kwartiermaken								
Uitvoering quick wins								
Start uitvoering projecten								
Uitvoering projecten								
Evaluatie (intern)								
Extra onderzoek meting resultaten								
MO 2018								

### Vervolg

Op basis van genomen besluiten wordt een raming en een begroting voor de uitvoering van plannen worden gemaakt, evenals een invulling van de aansturing van het plan van aanpak. Waar mogelijk maken we een inschatting van de tijdsinvestering van zowel HR als deelnemers in projecten.

## Bijlage 1 Overzicht plannen faculteiten en diensten

Structurele maatregelen	
Heldere doelen en plannen	
Maken afdelingsplannen, Prioriteren o.b.v. plannen	ABD, USC
Delen actie- en besluitenlijsten	ABD, ISS
Afspreken en communiceren SLA's	ISS
Verbeteren werkoverleg	UB
Transparantie takenpakketten, rollen, verantwoordelijkheden	
Transparant over functies en inschalingen	ABD
Verfijnen verdeel- en allocatiemodel	ESE, FW
Verhelderen rollen, taken en bevoegdheden	ISS
In kaart brengen en reguleren van werkbelasting van medewerkers	ISS
Verhelderen loopbaanpaden (tenure trackers)	RSM,ESL
Werkplanning en efficiency	
Lean werken, ontbureaucratiseren	ISS, USC
Verbeteren werkoverleg	UB
Ont-overleggen	USC
Bezetting, afname workload	
Versneld invullen van vacatures	ESE
Uitbreiden OBP	ESE,
Uitbreiden WP(Faciliteren vaste aanstellingen tutoeren en coördinerend WD's bij ESL)	ESL, FSW/ESSB
Meer tenure trackers	FW
Introductie Tutor academy (werven student-assistenten. Ook met als taak werkcolleges geven, tentamens en opdrachten nakijken)	ESE
Herzien onderwijstaakstelling	FSW/ESSB
Onderzoekstijd verhogen	RSM
Organiseren achtervang bij afwezigheid medewerkers	ABD
Sociaal culturele maatregelen	
Werkklimaat	
Gedragslijn en communicatie, veilig werkklimaat en ongewenst gedrag	ABD
Openheid en communicatie (ABD: standup)	ABD

Werkdruk onderwerp in R&O gesprek	ESE, ESHCC, ESL, FW,
Meldpunt en maatregelen verbaal ongewenst gedrag van studenten	ESL
Informatiesessies, uitwisseling mb.t. werkdruk	ISS, USC. ESHCC
Collegialiteit en sociale relaties	
Werklunches, informele uitwisseling	ABD, ESHCC
Organiseren activiteiten buiten het werk (pop-up choir)	ABD, ESHCC
Diners en bijeenkomsten tenure trackers	ESL
Leiderschap	
Leiderschapsontwikkeling algemeen	ABD, RSM, ESHCC
Trainen leidinggevenden op bespreekbaar maken van en omgaan met werkdruk en geven van feedback medewerkers	ESE, ISS, UB
Vervanging van leidinggevenden die essentiële competenties missen	FW, RSM
360 graden feedback voor leidinggevenden	ISS
Leren en ontwikkelen en job autonomy	
Ontwikkelpunten, opleidingsplan	ABD, RSM
Investeren in bevoegdheid	FWS/ESSB
Training omgaan met werkdruk voor medewerkers	ISS, IBMG
Ontwikkelen loopbaanbeleid	RSM