

**Dienst Personeel en Organisatie**  
DPO Beleid

Navigatieadres: De Zaale, Eindhoven  
Postbus 513, 5600 MB Eindhoven  
www.tue.nl

**Auteur**  
drs. K.H. Wels-Noordermeer,  
HR Beleidsadviseur

**Opdrachtgever**  
drs. N.H.M.G.A. van der Wolk  
mr. M. Brzözek

**Datum**  
29 januari 2018

**Versie**  
Def.

# TU/e Werkplan Werkdruk

## Inhoudsopgave

**Titel**  
TU/e Werkplan werkdruk

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	<i>TU/e achtergrond</i>	3
1.2	<i>Uitdagingen</i>	3
1.3	<i>CAO achtergrond</i>	4
1.4	<i>Leeswijzer</i>	4
	<b>Deel 1 Werkdruk binnen de TU/e</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Wat is werkdruk?</b>	<b>6</b>
2.1	<i>Werkdruk en prestatiedruk van het WP</i>	6
2.2	<i>Job Demands-Resources model</i>	7
<b>3</b>	<b>Wat betekent werkdruk voor de TU/e?</b>	<b>10</b>
3.1	<i>Onderzoek binnen TU/e naar werkdruk</i>	10
3.2	<i>Risico Inventarisatie en - Evaluatie</i>	11
3.3	<i>Werkgroep werkdruk vakorganisaties</i>	12
<b>4</b>	<b>TU/e context en bestaande initiatieven</b>	<b>13</b>
4.1	<i>TU/e Opportunity Program (TOP) 2016-2017</i>	13
	<b>Deel 2 Plan van aanpak werkdruk TU/e</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Plan van aanpak</b>	<b>16</b>
5.1	<i>Huidige voorzieningen / initiatieven</i>	17
5.2	<i>Nieuwe initiatieven</i>	20

# 1 Inleiding

## 1.1 TU/e achtergrond

De Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) is een universiteit, gespecialiseerd in engineering science & technology. Het onderwijs, onderzoek en de kennisvalorisatie dragen bij aan science for society, science for industry en science for science. Het is de taak van de TU/e om ingenieurs op te leiden, die beschikken over een stevige wetenschappelijke basis en diepgang. Ook hebben zij de nodige competenties om zich succesvol in maatschappelijke sectoren en functies te kunnen ontplooiën.

Met de blik op de toekomst is de TU/e een grote onderwijshervorming gestart. De bachelor- en masteropleidingen zijn blijven bestaan, maar zijn ondergebracht in een Bachelor College (gestart in 2012) en de Graduate School (gestart in 2015). Studenten krijgen de vrijheid om hun eigen profiel te kiezen en realiseren. Deze onderwijsvernieuwing heeft veel inzet gevergd van de wetenschappelijke en ondersteunende medewerkers. Met veel succes als gevolg. De instroom van nieuwe studenten is sterker dan verwacht gegroeid.

Met hoogwaardig onderzoek draagt de universiteit bij aan de vooruitgang van de technische wetenschappen en daarmee aan de ontwikkeling van technologische innovaties. De TU/e richt zich op deelterreinen die in de internationale wetenschappelijke wereld een belangrijke rol kunnen spelen. De TU/e wil betekenisvolle impulsen geven aan de kennisintensieve industrie en andere maatschappelijke sectoren met een hoge of zich snel ontwikkelende technologie-intensiteit.

De TU/e zet zich nadrukkelijk in voor kennisvalorisatie: onderzoeksresultaten worden vertaald in succesvolle innovaties en dienen als basis voor het tot stand brengen van nieuwe producten, processen en ondernemingen. Gestimuleerd wordt dat studenten en medewerkers kiezen voor het ondernemerschap.

Met dit profiel profileert de TU/e zich als een internationaal vooraanstaande, in engineering science & technology gespecialiseerde universiteit. De TU/e biedt kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek en draagt daarmee bij aan de vooruitgang van technische wetenschappen, aan de ontwikkeling van technologische innovaties en aan de groei van welvaart en welzijn in zowel de eigen regio als daarbuiten. Kortom, de TU/e profileert zich als de universiteit waar innovatie begint: Where innovation starts.

(Bron: [www.tue.nl](http://www.tue.nl))

## 1.2 Uitdagingen

De grote uitdagingen voor de komende jaren zijn (uit: Instellingsplan 2017-2020, april 2017):

- het accommoderen van de groei,
- het bestendigen van de onderwijsvernieuwing,
- het stroomlijnen van de onderwijsondersteuning,
- het intensiveren van scouting en werving van talent,
- verdere stimulering van excellentie,
- een sterkere profilering van zowel de kwaliteit als de relevantie van het TU/e onderzoek.

Het WP-beleid van de TU/e is onlangs vernieuwd en voorzien van een toekomstgericht fundament voor het aantrekken van excellente wetenschappers en het vormgeven van individuele loopbaanpaden. Dit geeft wetenschappers loopbaanmogelijkheden op basis van persoonlijke prestaties.

De gerealiseerde vernieuwingen, zoals de onderwijsvernieuwing en digitalisering, betekenen ook nieuwe werkprocessen waarbij het WP, het OBP, studenten en samenwerkingspartners samen deze nieuwe processen vormgeven. Daarbij staat voorop dat in die nieuwe processen iedereen een eigen plek heeft die voldoening geeft en die het mogelijk maakt om bij te dragen aan kwaliteit en vernieuwing. Achter het motto 'Where innovation starts' weerklinkt daarom het motto 'Where people matter'.

De acquisitie naar subsidies voor onderzoek wordt steeds competitiever. Dit veroorzaakt mede dat de werklust erg hoog is en druk uitoefent op WP en OBP. De sterke drive van de medewerkers om bij voortduring onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit te verzorgen, behoeft een werksituatie die ieder in staat stelt om de persoonlijke balans tussen uitdaging en voldoening, tussen prestatie en ontspanning en tussen werk en prive optimaal vorm te geven.

Deze notitie over werkdruk is gericht op het hiervoor beschreven karakter van de universiteit en zijn medewerkers: passie, wetenschap, drive, commitment en geen werktijden zijn enkele typeringen van TU/e medewerkers en die de kern van de organisatie vormen. Die kern dient hoog gehouden te worden zonder deze in te perken, met oog voor te hoog ervaren werkdruk.

### **1.3 CAO achtergrond**

In de CAO NU (2 juli 2016 – 30 juni 2017) zijn onder meer afspraken gemaakt over werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Medewerkers ervaren dat de werk- en prestatiedruk de afgelopen jaren zijn toegenomen. Vandaar dat is afgesproken dat iedere universiteit voor eind 2017 een werkplan over werkdruk en duurzame inzetbaarheid opstelt in samenspraak met het Lokaal Overleg. Het werkplan dient ruimte te bieden aan faculteiten en diensten om zelf de initiatieven verder vorm te geven, zodat zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de diverse omstandigheden op verschillende afdelingen.

### **1.4 Leeswijzer**

Dit plan richt zich primair op het thema werkdruk binnen de TU/e. Over het thema duurzame inzetbaarheid wordt in 2018 aanvullend en gericht beleid opgesteld. Het is een levend document en bestaat uit twee delen:

1. Het eerste deel betreft een beleidsdocument met daarin onderzoek en theorie over werkdruk en hoe de TU/e daarmee omgaat.
2. Het tweede deel is een concreet plan van aanpak met daarin allereerst een overzicht van de huidige voorzieningen en daarna een overzicht met nieuwe initiatieven met concrete actiepunten om de hoge werkdruk aan te pakken. Deze nieuwe, toekomstige initiatieven zullen de komende jaren uitgebreid worden, afhankelijk van organisatie ontwikkelingen, behoeften en nieuwe initiatieven op het gebied van werkdruk.

Aanvullend op dit document is een apart implementatieplan (tevens een levend document) met daarin een clustering van de initiatieven uit deel 2 en de gerichte acties die daaruit voortvloeien.

## **Deel 1 Werkdruk binnen de TU/e**

*Onderzoek, theorie, uitkomsten en aanbevelingen*

## 2 Wat is werkdruk?

Werkdruk is een containerbegrip, het is een niet eenduidig objectief vast te stellen begrip, subjectief en moeilijk grijpbaar. In dit eerste hoofdstuk wordt werkdruk daarom onder andere gedefinieerd en toegelicht vanuit het Job Demands-Resources model (JD-R model), dat het theoretisch kader zal vormen voor dit beleidsdocument.

### 2.1 Werkdruk en prestatiedruk van het WP

In het onlangs gepubliceerde SoFoKLeS rapport '*Werkdruk en prestatiedruk van het wetenschappelijk personeel*' (januari 2017, <https://www.sofokles.nl/wp-content/uploads/DEF-rapportage-werkdruk-WP-in-MTOs.pdf>) worden de volgende definities van werkdruk en prestatiedruk gehanteerd:

Werkdruk is "een disbalans tussen de eisen die het werk stelt en de mogelijkheden van de medewerker om aan die eisen tegemoet te komen."

Prestatiedruk is "de ervaren druk om te voldoen aan vooraf bepaalde verwachtingen en eisen op het gebied van onderwijs en onderzoek, opgelegd door de omgeving".

Belangrijkste conclusies uit dit rapport zijn:

- Werkdruk kan ertoe leiden dat iemand zijn werk niet af krijgt of niet de gevraagde kwaliteit kan leveren.
- Als werkdruk langere tijd aanhoudt en er onvoldoende ruimte is voor herstel, kan dat leiden tot werkstress.
- Werkstress kan op korte termijn leiden tot stressreacties (hoofdpijn, gespannen zijn, piekeren, zich opgejaagd voelen, vermoeidheid, slecht slapen, concentratieproblemen en zich niet kunnen ontspannen) en op langere termijn leiden tot gezondheidsklachten, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, een verstoorde werk-privébalans en minder arbeidstevredenheid of –motivatie.
- Oorzaken van werkdruk kunnen zijn gelegen in:
  - de inhoud van het werk (onder meer hoeveelheid werk, tijdsdruk, complexiteit, variatie, emotionele belasting);
  - de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd (de werkcontext, bijvoorbeeld baanonzekerheid, organisatiecultuur, onduidelijkheid over taken, rol, verantwoordelijkheden, procedures);
  - de regelmogelijkheden in het werk (zoals autonomie en inspraak);
  - individuele factoren zoals: gezondheid, competenties, motivatie en privésituatie.
- Buffers kunnen voorkomen dat werkdruk leidt tot stressklachten, zoals sociale steun van leiding en collega's, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, herstelmogelijkheden en waardering.

Uit nadere analyses van de werkdruk onder het WP op basis van medewerkers onderzoeken, zoals die zijn gepresenteerd in het SoFoKLeS rapport, blijkt dat:

- De prestatiedruk hoog is onder het WP.
- Medewerkers die de werkdruk als (veel) te hoog ervaren, lager scoren op zowel betrokkenheid, bevlogenheid als tevredenheid.

- Deze medewerkers veel minder tevreden zijn over de tijd die ze hebben om hun taken naar behoren uit te voeren, de mogelijkheid om efficiënt te werken en de omstandigheden waaronder zij hun werk doen.
- Zij daarnaast veel minder positief zijn over de balans werk-privé.
- Zij zich ook minder vaak fit voelen, zij hun werk minder goed emotioneel aankunnen en zij minder prettig contact hebben met hun leidinggevende.
- Medewerkers met een korter dienstverband (korter dan 5 jaar) vaker een goede werkdruk ervaren t.o.v. medewerkers met een langer dienstverband (5 jaar of langer).
- Jongere medewerkers (20 tot 40 jaar) vaker een goede werkdruk ervaren dan oudere medewerkers (41 tot 65 jaar).
- Medewerkers met een tijdelijke aanstelling vaker een goed te hanteren werkdruk ervaren dan medewerkers met een vaste aanstelling.

### Samenvatting SoFoKLeS rapport

Wetenschappelijk medewerkers van universiteiten ervaren een hogere werkdruk in vergelijking met andere branches en werkenden in het algemeen. Medewerkers die een (veel) te hoge werkdruk ervaren, hebben vaker een vaste aanstelling, zijn ouder dan 40 jaar en zijn langer dan 5 jaar in dienst. Medewerkers die de werkdruk (veel) te hoog vinden, zijn minder bevlogen, betrokken en tevreden.

Verder ervaren hoogleraren, UHD's en UD's meer werkdruk dan de andere WP functiecategorieën (docenten, (contract)onderzoekers, postdocs en promovendi). Het beeld dat een combinatie van taken van onderwijs, onderzoek en/of management leidt tot meer werkdruk wordt bevestigd. Uit de analyses blijkt dat de werkdruk toeneemt naarmate het aantal taken toeneemt. De werkstress blijft echter nagenoeg gelijk met het toenemen van het aantal taken.

Medewerkers met een onderwijstaak ervaren beduidend meer werkdruk dan medewerkers zonder onderwijstaak. Zij ervaren ook beduidend minder loopbaanmogelijkheden en krijgen minder vaak feedback en erkenning en waardering van hun leidinggevende. Leidinggevendenden ervaren meer werkdruk dan medewerkers zonder leidinggevende taak.

Ook wanneer de analyses voor verschillende achtergrondkenmerken worden gecontroleerd, blijft er een verband bestaan tussen de toename van werkdruk onder WP en werkstress. Vrouwen en jongere, tijdelijke medewerkers ervaren meer werkstress. Oudere, mannelijke medewerkers met een vaste aanstelling ervaren meer een (te) hoge werkdruk.

Werkstress komt niet alleen voort uit een (te) hoge werkdruk, maar er zijn ook andere factoren die werkstress veroorzaken zonder dat het gepaard gaat met een (te) hoge werkdruk, zoals: beleving van de medewerker, onzekerheid over het toekomstperspectief, weinig steun van de leidinggevende en persoonskenmerken.

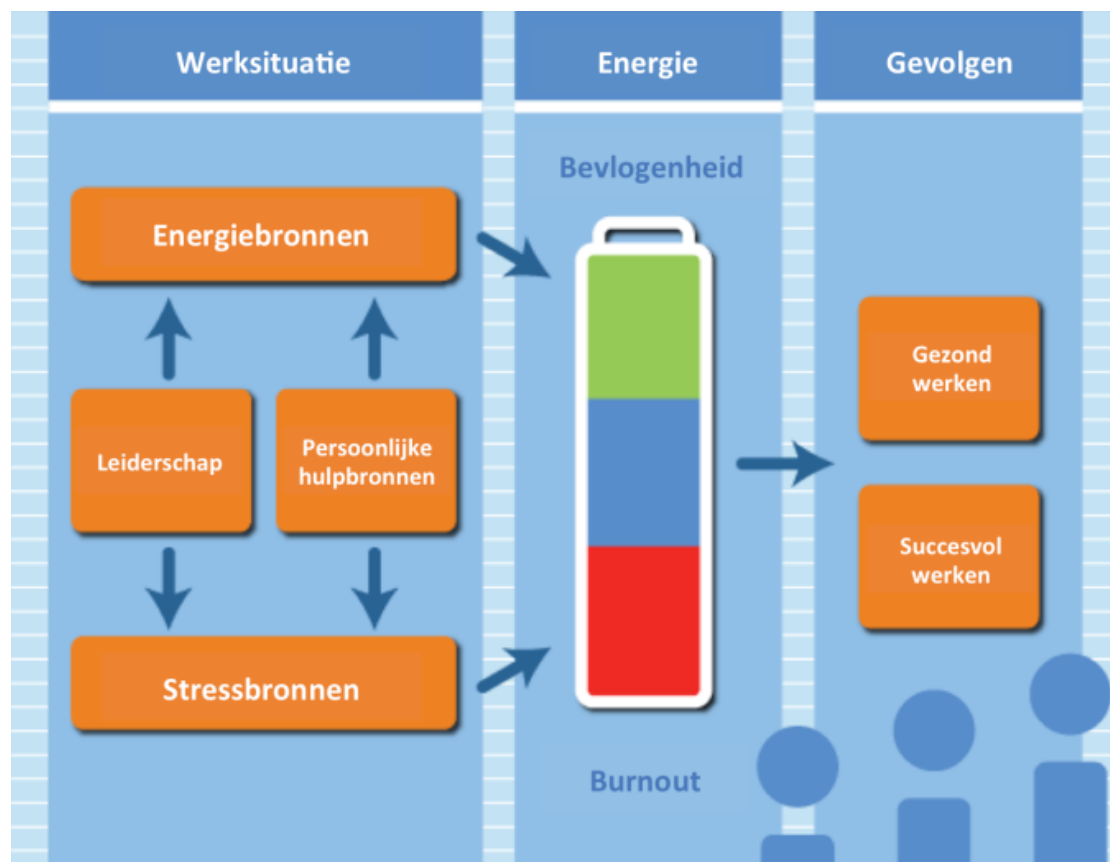
## **2.2 Job Demands-Resources model**

Het Job Demands-Resources Model (JD-R- of WEB- (Werkstressoren en Energiebronnen) model) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) stelt dat hoge werkeisen/taakeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen/hulpbronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces). In de regel gaat het om gepercipieerde werkeisen en energiebronnen.

De energiebronnen en taakeisen zijn van invloed op het welbevinden (de bevoegenheid) en stressacties (burnout; uitputting, distantie, competentie) van medewerkers.

Voorbeelden van **werk-/taakeisen**: werkdruk, fysiek zwaar werk, interpersoonlijke conflicten en baanonzekerheid. Werkeisen zijn niet per definitie stressvol, dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn dan wel dat er onvoldoende herstel plaatsvindt.

Voorbeelden van **energiebronnen**: feedback over de geleverde prestaties, regelruimte, sociale steun, autonomie, ontplooiingsmogelijkheden, beloning en waardering.



Figuur 1 JD-R model, prof.dr. W. Schaufeli

Werkdruk zal vooral een ongewenst effect hebben op stressreacties (zoals burnout) wanneer werknemers slechts in beperkte mate controle kunnen uitoefenen op de invulling van hun werkzaamheden. Met andere woorden: het werk zal vooral stress opleveren wanneer sprake is van een hoge werkdruk, een gebrek aan controle over de uitvoering van de werkzaamheden (autonomie) en een beperkte hoeveelheid sociale steun (Job Demand-Control model, Karasek, 1979).

Twee processen spelen een rol bij het ontstaan van burnout:

1. Compensatoire controle: additionele inspanningen moeten geleverd worden om de arbeidsprestatie op peil te houden als er sprake is van te hoge werkeisen. Het moeten werken onder hoge druk vereist extra energie. Dit heeft echter zijn prijs in de vorm van lichamelijke en psychologische kosten die daarmee zijn gemoeid, zoals vermoeidheid en irritatie. Werknemers kunnen herstellen van de extra inspanningen door bijv. een pauze te nemen, van taak te wisselen of door langzamer te werken.



2. Continue activatie: wanneer een werknemer onvoldoende herstelt, ontstaat een toestand van continue activatie, die uiteindelijk kan leiden tot lichamelijke en geestelijke uitputting – de energetische component van burnout.

Job crafting kan een handige tool zijn voor individuele medewerkers om werkstress te verlagen. Job crafting is een specifieke manier van proactief gedrag waarin de medewerker zelf veranderingen initieert op het gebied van taakeisen (job demands) en werkmiddelen (job resources). Individuele eigenschappen en werkeigenschappen kunnen eraan bijdragen dat medewerkers hun werkzaamheden aanpassen naar hun persoonlijke kennis, kunde en bekwaamheid aan de ene kant en hun behoeften aan de andere kant.

In het uitgebreide JD-R model is tevens 'bevlogenheid' opgenomen. Medewerkers die beschikken over veel energiebronnen zijn vaak meer bevlogen en kunnen gezond en succesvol werken. Bevlogenheid heeft betrekking op een gevoel van opperste voldoening bij werknemers, dat gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie:

- **Vitaliteit** heeft te maken met het bruisen van energie, het zich sterk en fit voelen en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen.
- **Toewijding** heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig en zinvol wordt ervaren en inspirerend en uitdagend is.
- **Absorptie** heeft te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt te vliegen.

Volgens de inspannings-hersteltheorie (Meijman & Mulder, 1998) bevordert een werkomgeving met veel energiebronnen de bereidheid van werknemers om zich in te spannen om het werk goed te doen. Energiebronnen spelen dus een extrinsieke motivationele rol omdat ze de bereidheid vergroten om compensatoire inspanning te verrichten, waardoor de kans dat de werkdoelen worden bereikt toeneemt. Energiebronnen zijn daarmee instrumenteel voor het bereiken van werkdoelen. Zij spelen echter ook een intrinsieke motivationele rol, omdat ze de menselijke basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie bevredigen. Bevlogenheid leidt op haar beurt tot positieve uitkomsten, zoals organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en prestatie.

Aanvankelijk was er in het JD-R model alleen plaats voor hulpbronnen uit de werkomgeving (energiebronnen). Later zijn ook persoonlijke hulpbronnen in het JD-R model opgenomen. Voorbeelden hiervan zijn: emotionele stabiliteit, extraversie, optimisme, waargenomen eigen competentie, veerkracht en zelfvertrouwen.

Binnen de faculteit IE&IS vindt promotieonderzoek plaats naar 'Situationele en individuele determinanten van fysiek/mentaal herstel en prestatie in (top)sport' (Y. Balk, PhD). Er bestaan veel overeenkomsten in prestatiedomeinen van werk en (top)sport. Het onderzoek is mede gebaseerd op het JD-R model, waarbij met name de functie van herstel wordt onderzocht. Herstel wordt gezien als middel om de batterij weer op te laden door afstand te nemen c.q. los te komen door fysiek -, cognitief - en emotioneel herstel.

Taakeisen trekken de fysieke en mentale batterijen leeg. Beschikbare hulpbronnen bepalen de mate van leegtrekken. Stress ontstaat wanneer er een disbalans is tussen taakeisen, hulpbronnen en/of herstel. Na voldoende ontspanning (herstel) zijn de fysieke en mentale batterijen weer opgeladen. Herstel wordt positief beïnvloed door fysiek en emotioneel loskomen. Herstelactiviteiten dienen gericht te worden op de gebieden waar het meest behoefte aan is (fysiek, mentaal, emotioneel). Een activiteit leidt tot voldoende ontspanning en herstel wanneer deze andere systemen aanspreekt dan die tijdens het werk, afleidt van werkgedachten, positieve emoties teweeg brengt, energie geeft en zelf gekozen is.

### 3 Wat betekent werkdruk voor de TU/e?

#### 3.1 Onderzoek binnen TU/e naar werkdruk

Uit onderzoek van prof.dr. E. Demerouti naar werkbeleving van TU/e medewerkers, uitgevoerd in 2013 en 2014, blijkt dat TU/e medewerkers over het algemeen meer bevoegen zijn en meer uitputtingsverschijnselen ervaren dan de onderzoeksgroep in de benchmark. Het WP is meer uitgeput dan OBP.

##### Onderzoeksresultaten:

- Medewerkers waarderen: het contact met studenten en collega's, het krijgen van nieuwe uitdagingen (mits de werkdruk dat toelaat), het creatief kunnen zijn, het waardering krijgen van collega's/leidinggevende, het als gezamenlijk doel/missie duidelijk is en dat duidelijke communicatie essentieel is.
- Medewerkers over het algemeen weinig prestatiefeedback ontvangen, vaak alleen tijdens het functioneringsgesprek.
- Medewerkers aangeven dat hun werkdruk de afgelopen jaren aanzienlijk is toegenomen.
- Medewerkers soms het gevoel hebben dat zij niet gehoord worden en dat regels opgelegd worden.
- Een goede leidinggevende een voorwaarde is om een goede werkomgeving te hebben waarin medewerkers optimaal kunnen presteren.
- Veel medewerkers niet op de hoogte zijn wat voor ontwikkelingsmogelijkheden er op de universiteit aangeboden worden.

##### Conclusies onderzoek:

- Geïntegreerde benadering van werkbeleving: taakeisen/werkdruk leiden tot slechtere gezondheid, hulpbronnen leiden tot meer motivatie.
- TU/e medewerkers ervaren lagere hulpbronnen, vergelijkbare werkdruk, maar zijn meer uitgeput en minder bevoegen op het werk dan de benchmark.
- TU/e werknemers herstructureren ('job crafting') hun taakeisen en hulpbronnen.
- Job crafting kan worden gebruikt als een bottom-up tool om positieve werkbeleving te stimuleren samen met een top-down aanpak (bij job crafting initieert de medewerker zelf veranderingen op het gebied van taakeisen (job demands) en werkmiddelen (job resources)).

##### Suggesties voor top-down interventies:

- Nagaan of het aantal - en de tijdelijke distributie van taken "vertraagbaar" zijn voor medewerkers.
- Efficiëntere werkprocessen ontwerpen, minder bureaucratie.
- Bieden van hulpbronnen, zoals: autonomie, sociale steun, coaching, feedback en ontwikkelingsmogelijkheden.
- De leidinggevende als 'resources manager'.
- Open, tweerichtings communicatiekanalen.
- Trainingen voor professionele ontwikkeling.

Prof.dr.ir. Y.A.W. de Kort doet onderzoek naar werkomgeving en werkomstandigheden in relatie tot werkdruk. Vanuit de theorie over de fysiologische – en gedragsrespons op stress en de (fysieke) gevolgen van chronische psychologische stress, onderzoekt zij welke invloed de werkomgeving daarop kan hebben zoals bijvoorbeeld kantoortuinen, flexplekken en de invloed van licht op de werkplek.

## 3.2 Risico Inventarisatie en - Evaluatie

In de periode december 2015 – oktober 2016 is binnen alle faculteiten en diensten van de TU/e een Risico Inventarisatie en - Evaluatie (RI&E) uitgevoerd, aangevuld met een medewerkersenquête gericht op psychosociale arbeidsbelasting (de zgn. RI&E enquête). In deze enquête is specifiek aandacht besteed aan het onderwerp werkdruk (beleving). De opvallendste resultaten wat betreft werkdruk uit de RI&E enquête zijn:

### Werkdruk

1. De werkdruk onder het WP is hoog.
2. Bij promovendi varieert de werkdruk tussen normaal en hoog. Enkele promovendi vinden de werkdruk veel te hoog.
3. Voor het OBP varieert de werkdruk tussen normaal tot hoog. Een klein deel van het OBP binnen de diensten beleeft de werkdruk als veel te hoog.

### Piekbelasting en extra belasting

4. Ruim 60% van het WP en ruim 40% van het OBP heeft geregeld te maken met piekbelasting. Bij promovendi geldt dit voor minder dan 50%.
5. Veelvuldige piekbelasting en voortdurend overwerken blijken indicatief voor een (te) hoge werkdruk. Als zodanig heeft ongeveer de helft van het WP last van de hoge werkdruk. Bij de andere functiecategorieën is dat rond de 25%.
6. Voor WP blijkt de combinatie van onderzoek en onderwijs veelal tot extra belasting te leiden. Het handelt dan specifiek om onderwijsactiviteiten die verband houden met de organisatie van het onderwijs.

### Oorzaken hoge werkdruk

7. Aan respondenten die last hebben van de hoge werkdruk is gevraagd naar de oorzaken hiervan. Voor WP is dat veruit het meest de hoeveelheid werk. Daarnaast worden de organisatie van het werk, de aard en inhoud van het werk en de tegenstrijdigheid van nagestreefde doelen als oorzaken voor hoge werkdruk aangewezen.
8. Voor promovendi zijn de aard en inhoud van het werk, evenals de organisatie van het werk oorzaken van hoge werkdruk.
9. Het OBP wijst de hoeveelheid werk in combinatie met de organisatie van het werk het vaakst aan als werkdruk verhogend. Vanuit de diensten worden regelmatig ook de communicatie en de tegenstrijdigheid van nagestreefde doelen genoemd.

### Effecten hoge werkdruk

10. De meest genoemde effecten van de hoge werkdruk zijn: geregeld overwerken, het verlies aan tijd en energie die men aan het privé leven wil besteden, de vermindering van de kwaliteit en kwantiteit van het werk en de afname van plezier in het werk.
11. Ondanks de werkdruk en de energie die dit kan vergen, is voor het merendeel van de respondenten in alle functiecategorieën het plezier in het werk nog altijd of dikwijls aanwezig.

De resultaten van de RI&E zijn met de betreffende faculteit en/of dienst besproken. De faculteiten en diensten hebben een eigen plan van aanpak opgesteld naar aanleiding van de RI&E. Initiatieven die de diensten of faculteiten daarin ter verlaging van te hoge werkdruk hebben opgenomen, zijn meegenomen in het plan van aanpak Werkdruk (deel 2).

### **3.3 Werkgroep werkdruk vakorganisaties**

De diverse vakorganisaties vertegenwoordigd in het Lokaal Overleg ondernemen gezamenlijk initiatieven om de hoge werkdruk aan te pakken. Begin 2016 is daarvoor een werkgroep opgericht om een plan op te zetten met als doel het onderwerp werkdruk meer onder de aandacht te brengen.

De vakorganisaties benadrukken dat de werkdruk op de TU/e de laatste jaren flink is toegenomen, voornamelijk sinds de invoering van het Bachelor College en de Graduate School. Niet alleen de werkzaamheden voor het WP namen daardoor toe, ook voor het OBP is door de jaarlijkse toename van het aantal studenten het werk fors toegenomen. Daarnaast spelen organisatorische omstandigheden (reorganisatie, het niet vervangen van vertrekkende medewerkers, toename van het aantal kantoortuinen, het ontbreken van passend leiderschap) een rol bij de toename van werkdruk.

Eind 2016 hebben de vakorganisaties binnen de TU/e werkdruksessies georganiseerd. Geconcludeerd werd dat aandacht voor werkdruk van belang blijft. Aanbevelingen voor een vervolg op de sessies zijn:

- de rol van leidinggevenden bij werkdruk(beleving);
- differentiatie van werkdrukproblemen (de knelpunten bij WP en OBP vragen om een verschillende aanpak);
- opvolging van de aanbevelingen uit de onderzoeken van prof.dr. Demerouti en prof.dr.ir. De Kort.

## 4 TU/e context en bestaande initiatieven

'Leading principles' van de TU/e zijn: integriteit, internationale excellentie, kleinschaligheid, verwevenheid van onderwijs en onderzoek, hoge interactie student – docent, on-campus, hechte samenwerking met industrie en *where people matter*. Belangrijke uitgangspunten zijn dat het werk voldoening geeft en dat de inzet leidt tot aansprekende prestaties (uit: TU/expedition startnotitie mei 2017).

De sterke drive van medewerkers om bij voortdurende onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit te verzorgen, heeft een werksituatie die ieder in staat stelt om de persoonlijke balans tussen uitdaging en voldoening, tussen prestatie en ontspanning en tussen werk en privé optimaal vorm te geven. Samenwerking, een goed geoutilleerde en stimulerende werkomgeving en ruimte voor het realiseren van een individuele optimale balans zijn de sleutels om samen topprestaties neer te zetten. Vanuit die visie worden de extra middelen die meekomen met de groei van het onderwijs (forse groei studentenaantallen) primair geïnvesteerd in de omvang en kwaliteit van het WP t.b.v. onderwijs en onderzoek (uit: Instellingsplan 2017-2020, april 2017).

### 4.1 TU/e Opportunity Program (TOP) 2016-2017

In opdracht van het College van Bestuur hebben de deelnemers van het TU/e Opportunity Program (TOP) 2016-2017 geïnventariseerd en in kaart gebracht welke initiatieven rondom werkdruk er binnen de TU/e bestaan. Naast een rapport, hebben zij dit schematisch weergegeven in de zgn. 'landkaart'. Hierin zijn de doelgroepen 'management', 'WP' en 'OBP' verdeeld over de doelen van de bestaande initiatieven. Deze doelen zijn gecategoriseerd in: 'diagnose' → vaststelling van een bepaalde toestand o.b.v. gegevens, 'preventie' → voorkomen dat er problemen ontstaan door tijdig te handelen en 'behandeling' → een handeling gericht op herstel.

Uit de inventarisatie is opgevallen dat er veel initiatieven bestaan binnen de TU/e rondom het thema werkdruk. Hierin dient samenhang gebracht te worden door verbinding en centrale aansturing. Het zwaartepunt van de meeste initiatieven ligt op 'behandeling'. Voor 'preventie' en 'diagnose' lijkt minder aandacht te zijn. De 'behandeling' van werkdruk voor WP en OBP is verschillend. Waar het WP een te hoge werkdruk ervaart, wordt extra personeel ingezet. Indien het OBP last heeft van de hoge werkdruk, wordt doorgaans naar individuele oplossingen gezocht zoals bijv. individuele coaching of het volgen van een training of maatwerk t.a.v. taken of werkplek.

Tevens bleek uit het onderzoek naar de initiatieven rondom het thema werkdruk, dat er weinig wordt gemeten. Als het gaat om diagnose, betreft dit hoofdzakelijk het actueel houden van de RI&E. Geconcludeerd is dat onderzoek naar werkdruk is verbonden met de visie op vitaliteit. Tot nu toe bestaan er weinig formele initiatieven op het gebied van vitaliteit.

Aanbevelingen in de TOP rapportage zijn:

- Neem werkdruk serieus en blijf dit ook benoemen, maar associeer dit niet negatief door alleen te spreken over werkdruk. Buig dit voor een positieve associatie om naar vitaliteit.
- Richt een werkgroep vitaliteit & werkdruk op waarin enkele aanknopingspunten uit het TOP onderzoek meegenomen kunnen worden en die het werkplan werkdruk, zoals in de CAO vermeld, ondersteunt.

- De op te richten werkgroep zal zich vanuit een gecoördineerde actie centraal en lokaal richten op het organiseren en evalueren van initiatieven rondom werkdruk.
- Het JD-R model kan helpen bij het vaststellen van de energiebronnen.
- Een maatwerk aanpak binnen de faculteiten en diensten wordt aanbevolen.
- Toon het verband tussen excellentie en vitaliteit binnen het thema werkdruk.
- Creëer meer samenhang binnen het cursusaanbod van DPO en het Studenten Sportcentrum (SSC).
- Management zou actief (informele) initiatieven ter bevordering van de vitaliteit op de werkvloer moeten promoten.

Een werkomgeving met veel energiebronnen (zoals: feedback over de geleverde prestaties, regelruimte, sociale steun, autonomie, ontplooiingsmogelijkheden, beloning en waardering) leidt tot betere prestaties en vitalere medewerkers. De initiatieven die in het kader van dit werkdrukplan uitgevoerd gaan worden, richten zich op een totaalaanpak.

Samenvattend is de conclusie van de TOP inventarisatie dat er binnen de TU/e veel grote en kleine maar vooral onsamenhangende initiatieven rondom werkdruk zijn ontwikkeld. Doel van dit werkplan over werkdruk is om verbinding te leggen tussen alle initiatieven, waarbij zo veel mogelijk rekening wordt gehouden met de diverse omstandigheden op verschillende afdelingen. Het terugdringen van werkdruk zal op een zo laag mogelijk niveau moeten plaatsvinden aangezien de oorzaken van werkdruk zeer uiteenlopen en de oplossingen zijn daarom per definitie niet eenduidig zijn. Het werkplan biedt ruimte aan faculteiten en diensten voor maatwerk.

## **Deel 2 Plan van aanpak werkdruk TU/e**

## 5 Plan van aanpak

Dit hoofdstuk bevat ten eerste een overzicht van bestaande initiatieven, waarin een actueel overzicht wordt gegeven van wat er binnen de TU/e al gebeurt om werkdruk te verlagen en beter hanteerbaar te maken.

Het tweede deel van dit hoofdstuk omvat een overzicht met nieuwe, toekomstige initiatieven om concreet binnen de TU/e aan de slag te gaan om te hoog ervaren werkdruk aan te pakken. In samenspraak met het Lokaal Overleg is uit dit overzicht de volgende prioriteiten afgesproken voor het jaar 2018:

- Maatregelen voor aanpak prestatiedruk WP
- Leiderschap
- Verhouding werklust – personele bezetting
- Samenwerking in teams
- Werkplek en werkomstandigheden

Na vaststelling van dit beleidsdocument en de genoemde nieuwe maatregelen in het CvB (25 januari 2018), DO (6 december 2017 en 30 januari 2018) IGO (29 januari 2018) en BO (5 februari 2018), zullen de nieuwe maatregelen verder geconcretiseerd en uitgerold worden door een afvaardiging van de betreffende belanghebbenden (directeuren en/of decanen) samen met de HR beleidsadviseur vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.



## 5.1 Huidige voorzieningen / initiatieven

Hieronder een overzicht van de reeds bestaande voorzieningen en initiatieven binnen de TU/e, gericht op het versterken van 'job resources', die kunnen bijdragen aan het verminderen van werkdruk.

	Huidige voorzieningen	Inhoud	Doelgroep
1	Interne opleidingsmogelijkheden	Loopbaan in eigen hand (4 varianten)	OBP
		Mindful in your work & life	OBP en WP
		Professioneel leiderschap (1 leergang en 4 boosts)	OBP
		TU/e opportunity program (TOP)	OBP
		TU/e inspiration program (TIP)	OBP
		Werken in plaats van e-mailen	OBP
		Zelfbewust werken, meer grip op je werk	OBP
		Intervisie	OBP
		Academisch leiderschap voor UD's	WP
		Academisch leiderschap voor UHD's	WP
		Academisch leiderschap voor hoogleraren en directeuren	WP en OBP
		PROOF: providing opportunities for PhD students, trainingsaanbod voor promovendi	PhD's
2	Deskundigheidsbevordering	Medewerkers dienen voldoende opgeleid en ingewerkt te zijn om hun (veranderende) taken op een goede wijze te kunnen uitvoeren. Indien het bestaande interne opleidingsaanbod niet toereikend is, maken beheerseenheden op maat plannen ter bevordering van de deskundigheid van alle medewerkers.	Alle medewerkers
3	Studenten Sport Centrum	Naast het bestaande, uitgebreide sportaanbod worden er diverse gezondheidscursussen georganiseerd	Alle medewerkers
4	Dialogsessies CvB TU/expedition 2030	Meedenken over de TU/e strategie 2030. Vijf studiegroepen, grotendeels bestaande uit WP, verkennen de route naar de universiteit van de toekomst.	Alle medewerkers
5	TU/e Visie Bedrijfsvoering	In een visiedocument is het gedeelde gedachtegoed geformuleerd van de directeuren bedrijfsvoering en de directeuren van de diensten ten aanzien van de ontwikkeling waar de dienstverlenende functies voor staan voor de komende jaren. Het betreft de visie op de interne bedrijfsvoering. Er zijn 9 gedeelde leidende principes afgesproken die als	Alle medewerkers

	Huidige voorzieningen	Inhoud	Doelgroep
		richtlijn gelden bij concrete keuzes die gemaakt worden in de uitvoering van werkzaamheden.	
6	Strategie-/ Beleidsnieuwsbrief CvB	Om de maand worden alle medewerkers geïnformeerd over actuele thema's die het CvB bezighouden.	Alle medewerkers
7	Nieuwsbrief People@Work	Maandelijkse nieuwsbrief met voor alle medewerkers relevante informatie vanuit de diensten.	Alle medewerkers
8	Instelling door CvB van de 'Projectgroep Primair Proces en Beleid'	Heeft geresulteerd in het rapport 'Where innovation starts and people matter' met daarin aanbevelingen op het gebied van loopbaanontwikkeling WP, communicatie en feedback, ondersteunende diensten, vertrouwen vs. controle en onderwijs.	Alle medewerkers
9	Preventief spreekuur bedrijfsarts	Iedereen die een gesprek wil met de bedrijfsarts en niet ziek is gemeld, kan een afspraak maken voor het preventieve spreekuur zonder terugkoppeling naar de leidinggevende.	Alle medewerkers
10	Bedrijfsmaatschappelijk werk	Iedereen die behoefte heeft aan een gesprek met de bedrijfsmaatschappelijk werker, kan daarvoor een afspraak maken via Arbo Unie. Dit kan zowel preventief als curatief.	Alle medewerkers
11	Career Consult (Euflex)	Iedere medewerker die zich wil (her)oriënteren op zijn of haar (loop)baan, kan gebruik maken van het career consult bij Euflex.	Alle medewerkers
12	Personal coaching	Voor persoonlijke ontwikkeling en gedragsverandering kan personal coaching een hulpmiddel zijn bij het verbeteren of hervinden van werkmotivatie, zelfvertrouwen, assertiviteit of de balans werk-privé. De TU/e heeft 2 interne coaches. Indien gewenst, kan gebruikt gemaakt worden van externe coaches.	Alle medewerkers
13	Jaargesprekken	Vanuit het ontwikkelingsbeleid wordt met de jaargesprekken systematisch aandacht besteed aan behaalde resultaten en de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (job crafting). Uit gesprekken met diverse directeuren kwam naar voren dat het thema werkdruk veelal een vast onderwerp is tijdens het jaargesprek.	Alle medewerkers
14	Beeldschermconsulenten	Er zijn speciaal opgeleide beeldschermconsulenten beschikbaar die kantoorwerkplekken kunnen inrichten en voorlichting kunnen geven over werkhoudingen, om fysieke klachten te voorkomen.	Alle medewerkers
15	RI&E	Een Risico Inventarisatie & Evaluatie is een onderzoek naar arbeidsomstandigheden die schade aan de gezondheid kunnen veroorzaken. Er wordt een plan van aanpak opgesteld waarin wordt aangegeven wanneer welke maatregelen zullen worden getroffen en door wie.	Alle beheerseenheden

	Huidige voorzieningen	Inhoud	Doelgroep
16	Werk-/implementatiegroep Werkdruk	Twee afgevaardigden van het Lokaal Overleg stemmen regelmatig af met de HR beleidsadviseur vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Deze groep zal in het komende jaar uitgebreid worden met andere belanghebbenden zoals leidinggevenden en evt. externe professionals.	Alle medewerkers
17	Nieuw WP-beleid	Het nieuwe WP-beleid is geënt op een basisniveau op de kwadranten onderwijs, onderzoek, valorisatie en organisatie, waarbinnen er ruimte is voor specialisatie vanaf UHD-niveau. Vanuit dit oogpunt worden medewerkers ingezet op datgene waar ze goed in zijn. Ook biedt het nieuwe WP-beleid een duidelijke ontwikkeltrack voor jonge UD's met een helder loopbaanperspectief. Daardoor weten zij snel of zij voor een vaste aanstelling in aanmerking komen en indien dat niet haalbaar blijkt, wordt ondersteuning geboden bij het vinden van een baan buiten de universiteit.	WP

**5.2 Nieuwe initiatieven**

	<b>Nieuwe initiatieven</b>	<b>Inhoud en doelstelling</b>	<b>Actiepunt</b>	<b>Planning</b>	<b>Budget (houder)</b>	<b>Actiehouder</b>
<b>1</b>	Maatregelen voor aanpak prestatiedruk voor WP	In de 'Verkenning in het WO: prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel' (SoFoKLeS, januari 2016) worden maatregelen genoemd voor de aanpak van prestatiedruk.	Met een afvaardiging vanuit het WP de in het rapport genoemde maatregelen toetsen aan de TU/e context en er acties aan verbinden.  Het gaat om de volgende maatregelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidies aanvragen voor onderzoek</li> <li>• Taakverdeling en differentiatie</li> <li>• Herwaardering onderwijs</li> <li>• Werving en selectie</li> <li>• Vermindering van de bureaucratie/administratieve lasten</li> </ul>	Q1-2 2018	€ n.t.b. CvB, Fac.	CvB, BO, DO
<b>2</b>	Oplossingsrichtingen voor omgaan met werkdruk binnen universiteiten	Op 6 oktober 2017 bracht SoFoKleS wetenschappers, HR-medewerkers, leidinggevenden en medezeggenschapsleden van de Nederlandse universiteiten bij elkaar om gezamenlijk de mogelijkheden te verkennen om de hoge	Met een afvaardiging van medewerkers (WP en OBP) de voorstellen toetsen aan de TU/e context en er acties aan verbinden.  Het gaat om de volgende oplossingsrichtingen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De dialoog aangaan</li> <li>2. Samenwerken in teams</li> </ol>	Q1-2 2018	€ n.t.b. CvB, Fac., DPO	CvB, BO, DO

	Nieuwe initiatieven	Inhoud en doelstelling	Actiepunt	Planning	Budget (houder)	Actiehouder
		<p>werkdruk en werkstress binnen de universitaire wereld aan te pakken. Deelnemers van de bijeenkomst gingen in 3 groepen uiteen en kwamen met voorstellen om werkdruk beheersbaar te maken en energiebronnen te stimuleren.</p>	<p>Er gaat een teamontwikkelingstraject plaatsvinden, uitgevoerd door CSS Breda, rondom het thema werkdruk. Om te onderzoeken of de aanpak past bij onze organisatie en oplevert wat het beoogt (team effort) vindt er eerst een pilot plaats binnen 1 team.</p> <p>3. Versterken van leiderschap</p>			
<b>3</b>	Borging aanpak werkdruk	<p>Het invoeren, uitvoeren en evalueren van maatregelen om de werkdruk te verlagen, wordt door een werk- / implementatiegroep gemonitord en geborgd.</p>	<p>De groep bestaat in 2017 uit drie leden (LO en DPO). Deze wordt uitgebreid met leidinggevendenden vanuit zowel OBP als WP.</p>	Q1 2018	DPO	HR beleidsadviseur vitaliteit en duurzame inzetbaarheid
<b>4</b>	Leiderschapstraining	<p>Uit de TU/e overall rapportage van de RI&amp;E blijkt dat de stijl van de directe leiding en het gevoel van gewaardeerd worden als belangrijk aandachtspunt naar voren komen. Het stimuleren van een</p>	<p>Opleidingsaanbod leiderschapsstijl uitbreiden.</p> <p>Bijvoorbeeld: de groep leidinggevendenden die naar Atlas verhuist, krijgt een training gericht op het sturen op afstand waarin de faciliterende leiderschapsstijl aan bod komt.</p>	Q2-3 2018	€ n.t.b. I@W, DPO	HR beleidsadviseur vitaliteit en duurzame inzetbaarheid i.s.m. Professional Development (DPO)

	Nieuwe initiatieven	Inhoud en doelstelling	Actiepunt	Planning	Budget (houder)	Actiehouder
		faciliterende stijl van leidinggeven wordt aanbevolen. De rol van de leidinggevende komt ook in het JD-R model duidelijk naar voren en is van essentieel belang voor medewerkers. Er dient in trainingen voor leidinggevendenden voortdurend aandacht voor te zijn.	Daarop volgend of aanvullend daarop zal het trainingsaanbod voor (andere) leidinggevendenden uitgebreid worden met trainingen voor startende leidinggevendenden en “onderhoudstrainingen” voor ervaren leidinggevendenden die inspelen op actuele TU/e thema’s zoals bijvoorbeeld werkdruk.			
5	Interne- / onderlinge communicatie	Uit de TU/e overall rapportage van de RI&E blijkt dat een kwart van de respondenten de interne communicatie over actuele ontwikkelingen binnen de afdelingen matig vindt. Dit is een opvallend punt waar per faculteit en dienst naar gekeken dient te worden.  Ook uit de Denktank van de rector is naar voren gekomen dat WP interne communicatie als een	In het BO en DO is dit onderwerp aangekaart en besproken om leidinggevendenden hierin te trainen. Dit onderwerp sluit aan bij de leiderschapstraining in het vorige punt.  Bijvoorbeeld: - Training teamontwikkeling CSS - Ontwikkelen van een initiatief om medewerkers te betrekken	Q2-3 2018	€ n.t.b. CvB, DPO	DO, BO, FB’s en MT’s van diensten

	Nieuwe initiatieven	Inhoud en doelstelling	Actiepunt	Planning	Budget (houder)	Actiehouder
		issue beschouwt. Er zijn weinig mogelijkheden voor bottom-up communicatie, de top-down communicatie via de lijn loopt slecht.				
6	Medewerkersportaal vitaliteit	In een medewerkersportaal worden alle instrumenten en middelen om met werkdruk om te gaan gebundeld. Zaken als bijv. gezondheid, diensten van Arbo Unie en IAK, het sportcentrum en evt. externe partners vallen hieronder. Ook de vertrouwenspersonen en andere zaken die het welzijn van individuele medewerkers betreffen, worden vermeld in dit portaal. Doel van het portaal is om medewerkers individuele energiebronnen te verschaffen om gezond en succesvol te kunnen	Ontwikkeling van een portaal waarin alles is gebundeld m.b.t. persoonlijke en professionele ontwikkeling.	Q4 2018	€ n.t.b. DPO	HR beleidsadviseur vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

	Nieuwe initiatieven	Inhoud en doelstelling	Actiepunt	Planning	Budget (houder)	Actiehouder
		werken. Daarnaast vergroot één portaal de vindbaarheid van deze onderwerpen.				
<b>7</b>	Training/voorlichting over werkdruk	Medewerkers dienen te worden voorgelicht over de risico's van te hoge werkdruk en geïnstrueerd te worden over de maatregelen (zoals o.a. job crafting) die men kan treffen om dit te beperken of te voorkomen.	Organiseren van voorlichting/training over de risico's van (te) hoge werkdruk. De training richt zich op 2 doelgroepen: niet-leidinggevenden en leidinggevenden (herkennen van signalen als het mis dreigt te gaan met medewerkers). Job crafting maakt onderdeel uit van het programma.	Q2 2018	€ n.t.b. DPO	HR beleidsadviseur vitaliteit en duurzame inzetbaarheid i.s.m. Professional Development (DPO)
<b>8</b>	Verhouding werklust – personele bezetting	Uit de TU/e overall rapportage van de RI&E over het onderwerp werkdruk wordt aanbevolen om de werklust en de personele bezetting op elkaar af te stemmen. Het is aan de faculteiten en diensten om te zorgen voor een juiste balans en waar nodig extra personeel aan te trekken	- Toepassing van het instrument Strategische Personeels Planning (SPP) om de hoeveelheid werk af te stemmen op de personele bezetting. Organisatie doelstellingen en ontwikkelingen in de omgeving worden vertaald naar het sturen op in-, door- en uitstroom en (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers (o.a. zicht	Per BE, gedurende 2018	BE	Directeuren en HR adviseurs



	Nieuwe initiatieven	Inhoud en doelstelling	Actiepunt	Planning	Budget (houder)	Actiehouder
		of de workload te verminderen.	krijgen op aanwezig potentieel). - Anticiperen op piekbelasting - M.b.t. OBP: bewuste afweging organisatieveranderingen en aanname nieuw OBP (ondersteuners of beleidsmakers)			
<b>9</b>	Visie op verzuim, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid	O.a. met het vernieuwde contract met Arbo Unie per 1-10-2017 wil de TU/e een moderne koers uitzetten voor de omgang met verzuim. Vanuit preventief oogpunt komt de focus te liggen op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.	In 2018 wordt binnen DPO en ESA de pilot In.zicht gestart, waarin vroeg in een ziekmelding gerichte interventies worden ingezet om langdurig verzuim te voorkomen. Na positieve evaluatie van deze pilot zal In.zicht ingevoerd worden binnen alle diensten en evt. de faculteiten.  De komende twee jaren wordt het verzuimbeleid geactualiseerd en gemoderniseerd. Hiermee wordt o.a. beoogd om medewerkers die dreigen langdurig uit te vallen (o.a. door te hoge werkdruk) eerder in het vizier te hebben en betrokken te houden	Pilot: Q1 2018 Evt. uitrol Q2-4 2018  Q4 2018-Q4 2019	€ n.t.b. DPO  DPO	DPO

	Nieuwe initiatieven	Inhoud en doelstelling	Actiepunt	Planning	Budget (houder)	Actiehouder
			<p>bij het werk. De koers wordt verlegd van curatief naar preventief met meer eigen regie bij leidinggevenden en medewerkers gedurende een verzuimtraject. De HR adviseur heeft de rol van procesbewaker.</p> <p>Er wordt TU/e vitaliteits-/duurzame inzetbaarheidsbeleid opgesteld met daarin o.a. de TU/e visie hierop, de definitie en specifiek beleid op instellingsniveau.</p>	Q4 2018	DPO	
<b>10</b>	Werkplek en werkomstandigheden	Uit de TU/e overall rapportage van de RI&E komt naar voren dat 20% van de respondenten klaagt over de onmogelijkheid om rustig te kunnen werken en zich goed te kunnen concentreren.	<p>In samenspraak tussen medewerker en leidinggevende mogelijkheden creëren om thuis of elders te werken. Vanuit het project Innovation@Work (Atlas) wordt hier hernieuwd beleid voor gemaakt. In het jaar na de verhuizing moet blijken of dit een passende maatregel is.</p> <p>Het inrichten van concentratie werkplekken helpt medewerkers bij het hanteren van de hoge werkdruk. Dit is een aangelegenheid die per faculteit</p>	Q4 2018 – Q4 2019  Per BE	BE	Directeuren

	Nieuwe initiatieven	Inhoud en doelstelling	Actiepunt	Planning	Budget (houder)	Actiehouder
			en dienst concreet gemaakt dient te worden.			
<b>11</b>	Instellen van 'caps' voor bepaalde opleidingen	I.v.m. groeiende studentenaantallen kunnen sommige faculteiten het extra werk moeilijk aan.	Instellen van 'caps' oftewel numerus fixus	Q3 2018	CvB	CvB en betreffende FB's
<b>12</b>	Organisatie van het onderwijs	Uit de TU/e overall rapportage van de RI&E blijkt dat WP met een intensieve combinatie van onderwijs- en onderzoekstaken last heeft van een haperende organisatie van het onderwijs. Uit onderzoek blijkt juist deze groep het meeste last te hebben van (te) hoge werkdruk.	Diverse faculteiten hebben hier op maat gemaakte initiatieven toe ontplooid. Wat daarvan de vruchten zullen zijn, moet binnen enkele jaren blijken. Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none"> <li>– WP ontzorgen door administratieve taken te beleggen bij extra OBP</li> <li>– Extra UD's en studentassistenten opnemen in de jaarlijkse begroting</li> <li>– Aanstelling teaching assistants</li> <li>– Meer structuur aanbrengen in de organisatie van het onderwijs</li> <li>– Vaste, extra ondersteuning bij onderzoeksaanvragen waardoor er betere balans</li> </ul>	Per faculteit 2018-2020	€ n.t.b. Fac.	FB's

	Nieuwe initiatieven	Inhoud en doelstelling	Actiepunt	Planning	Budget (houder)	Actiehouder
			komt tussen de onderzoeks- en onderwijstaak van WP			
<b>13</b>	Opvolging plannen van aanpak RI&E's aangaande werkdruk	Vrijwel alle beheerseenheden hebben afgelopen jaar een RI&E uitgevoerd inclusief een medewerkers enquête naar werkbeleving, waarin ook uitgebreid aandacht is geschonken aan het thema werkdruk. Aan elke RI&E zit een plan van aanpak gekoppeld, waarmee directeuren aan de slag dienen te gaan.	Concrete maatregelen en contactpersonen koppelen aan de acties in het plan van aanpak RI&E. Met ondersteuning van de HR adviseurs gaan directeuren aan de slag met het plan van aanpak RI&E. Waar de acties het gebied van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit raken, wordt de betreffende HR beleidsadviseur ingezet.	Per BE va. 2017 doorlopend	€ n.t.b. BE	Directeuren, ondersteund door de HR adviseur en de HR beleidsadviseur vitaliteit en duurzame inzetbaarheid
<b>14</b>	Verdiepend werkdrukonderzoek	Zo lang uit RI&E's blijkt dat werkdruk een risico vormt, dient er cyclisch verdiepend onderzoek plaats te vinden naar werkdruk.	Het plan van aanpak dat daaruit voortvloeit, dient uitgevoerd en geëvalueerd te worden.	2018-2019	€ n.t.b. DPO	Directeuren, ondersteund door de HR adviseur en de HR beleidsadviseur vitaliteit en duurzame inzetbaarheid