

## LO 1790 – BESPREKING

### MEMO

**Aan:** College van Bestuur  
**Van:** Projectteam Werkdruk  
**Datum:** 1 december 2017  
**Onderwerp:** Werkplan Werkdruk Tilburg University

#### Inleiding

SoFoKleS heeft in 2016 en 2017 onderzoek laten doen naar werkdruk en prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel bij universiteiten. Daaruit blijkt dat de werkdruk en de prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel hoog is. Wetenschappelijk medewerkers van universiteiten ervaren in hogere werkdruk in vergelijking met andere branches in Nederland. Ook binnen TiU zijn er al lange tijd signalen over het ervaren van een te hoge werkdruk. Onder meer bleek dit uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2014.

Vooraf medewerkers met een vaste aanstelling, een langer dienstverband en een hogere leeftijd ervaren een hoge werkdruk. Dat geldt ook voor medewerkers die verschillende taken combineren (onderwijs, onderzoek en management). Vrouwen en jongere medewerkers met een tijdelijk dienstverband ervaren juist meer werkstress. De mate waarin medewerkers werkdruk en werkstress ervaren, blijkt onder meer afhankelijk te zijn van de levensfase en de fase van de loopbaan van de wetenschapper.

De Universiteiten en de bonden hebben afspraken met elkaar gemaakt om werkdruk aan te pakken. Er is geconstateerd dat medewerkers van universiteiten met plezier hun werk doen en dat medewerkers, zowel binnen het WP als OBP, een hoge arbeidsproductiviteit hebben. Veranderende omstandigheden in hun omgeving resulteren er in dat van medewerkers veel wordt gevraagd: meer verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid, taal- en lesvaardigheid in het Engels, digitalisering van het onderwijs, toenemende begeleiding van studenten door kleinschaliger onderwijs, et cetera. Er is in de cao afgesproken dat iedere universiteit vóór eind 2017 een werkplan over werkdruk opstelt in samenspraak met het lokaal overleg.

Hierbij is tevens afgesproken dat het van belang is faculteiten en diensten bij het opstellen van dit plan goed te betrekken, zodat zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de diverse omstandigheden op verschillende afdelingen. Bij de aanpak van werkdruk staan twee perspectieven tegenover elkaar: algemeen versus maatwerk. Dit onderstreept het wicked probleem karakter. Het werkplan dat in samenspraak met het lokaal overleg wordt opgesteld biedt ruimte aan faculteiten en diensten om zelf de plannen verder vorm te geven naar gelang de behoeften en omstandigheden binnen de faculteiten en diensten, anderzijds richt het zich op universitair brede maatregelen om werkdrukproblematiek aan te pakken.

### **Vormgeving plan van aanpak werkdruk TiU**

Om het plan van aanpak werkdruk voor TiU vorm te kunnen geven, zijn er in de voorbereiding een aantal stappen gezet. Op 10 maart 2017 is er een studiemiddag georganiseerd voor HR en medezeggenschap. Tijdens deze studiemiddag zijn er drie presentaties gegeven over werkdruk vanuit wetenschappelijke en praktische invalshoeken. Met elkaar is vervolgens gediscussieerd over de wijze waarop TiU de werkdrukproblematiek zou kunnen aanpakken. Vervolgens zijn de conclusies van de studiemiddag nadien nader verkend.

Vanaf medio 2017 is er een projectgroep (vertegenwoordiging van medezeggenschap en HR) samengesteld die aan het werk is gegaan om te komen tot een Werkplan Werkdruk. De opdracht voor de projectgroep was een actieplan te ontwikkelen dat zich richt op individuele, departementale en organisatie brede initiatieven en oplossingen, rekening houdend met de lokale omstandigheden.

De projectgroep bestaat uit de volgende leden:

- Hilde Verbraak (HR)
- Marinus Verhagen (LO)
- Hans Haans (Uraad)
- Berthilde Boukema (HR)
- Ivo Jamar (HR)
- Ramona v.d. Linden (HR)
- Max van Veen (sportcentrum)

## **Definities**

in de discussie over werkdruk worden verschillende termen door elkaar gebruikt, die elk een verschillend perspectief benadrukken. In dit stuk volgen wij de definities van de VSNU & SoFoKleS.

### *Werkdruk*

Het begrip werkdruk verwijst naar de combinatie van mens, werk en omstandigheden. Deze dynamische samenhang maakt dat werkdruk het beste te omschrijven is vanuit meerdere invalshoeken. Werkdruk op zich is een neutraal begrip, maar hier wordt verder onder werkdruk bedoeld: te hoge of te lage werkdruk.

Werkdruk kan worden opgevat als de mate van onbalans tussen de eisen die het werk stelt (werktempo, complexiteit, variëteit, storingen) en de mogelijkheden die het werk biedt om aan die eisen te voldoen (regelmogelijkheden, autonomie, contactmogelijkheden, sociale steun). In deze definitie kunnen kenmerken van het werk als meer of minder passend worden aangeduid in relatie tot de fysieke, mentale en sociale kwaliteiten van medewerkers. Ook in de privésituatie kan er een zodanige belasting optreden dat deze van invloed is op de mogelijkheden van de medewerker om aan de eisen van het werk te kunnen voldoen.

Een tweede invalshoek gaat uit van de individuele beleving, namelijk het gevoel van de medewerker dat hij het werk niet aan kan en de zorgen die hij zich daarover maakt. Hierbij is werkdruk een cognitief-emotionele evaluatie van de situatie en dus niet alleen afhankelijk van de werkkenmerken, maar ook van de manier waarop de medewerker het werk zelf beoordeelt.

### *Werkstress*

Onder werkstress verstaan we de gevolgen van het langdurig uit balans zijn van de eisen (werkdruk) die de werkomgeving aan de medewerker stelt en het vermogen van deze medewerker om hiermee om te gaan. De onbalans kan ook voortkomen uit een acuut als bedreigend ervaren situatie. Een gevolg van langdurige werkdruk kán werkstress zijn. Of iemand die blootstaat aan hoge werkdruk werkstress krijgt, hangt voor een belangrijk deel af van het persoonlijke verwerkingsvermogen. Het vermogen om werkstress te hanteren bepaalt dus in belangrijke mate de belastbaarheid van de medewerker.

Werkstress kan nadelige gevolgen hebben, zoals verminderde productiviteit, motivatieverlies, onvrede, lichamelijke en psychische klachten, functioneringsproblemen, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Het is dan ook van groot belang om het werk en de werkorganisatie zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de kwaliteiten van medewerkers.

### *Prestatiedruk*

Prestatiedruk is de ervaren druk om te voldoen aan door de omgeving opgelegde en vooraf bepaalde verwachtingen en eisen op het gebied van onderwijs en onderzoek. Prestatiedruk hangt samen met werkdruk. Werkdruk is de disbalans tussen de eisen die het werk stelt (waaronder prestatiedruk) en de mogelijkheden die de werknemer heeft om aan die eisen te voldoen. Het gevaar is dat door prestatiedruk, de werkdruk zo hoog wordt dat stressklachten gaan leiden tot gezondheidsklachten, ziekteverzuim, verloop, een verstoorde werk-privébalans en een verminderde arbeidstevredenheid en –motivatie.

### **Context**

Binnen en buiten de universiteit is de afgelopen jaren veel werk verzet op het terrein van werkdruk en prestatiedruk, zoals cursussen stressmanagement, mindfulness en persoonlijke effectiviteit, lokale aanpak van werkdruk bij organisatieonderdelen, studiemiddagen, wetenschappelijk onderzoek naar werk- en prestatiedruk, onderzoek en bijeenkomsten van SoFoKleS en de FNV.

Belangrijke bevindingen die hieruit voortkomen en ten grondslag liggen aan de voorgestelde aanpak van werkdruk:

- Een overeenkomst tussen werkdruk, werkstress en prestatiedruk lijkt te zijn dat het in alle gevallen gaat om de beleving van de medewerker. Dat die beleving kan verschillen, blijkt uit de resultaten van de nadere analyses. Zo lijken vrouwen en jongere, tijdelijke medewerkers meer werkstress te ervaren en oudere, mannelijke medewerkers met een vaste aanstelling meer een (te) hoge werkdruk. Prestatiedruk kan dan tot uiting komen in het ervaren van een (veel) te hoge werkdruk en/of het ervaren van werkstress.
- Het ervaren van meer werkdruk of meer werkstress kan behalve van de beleving ook afhankelijk zijn van de ontvankelijkheid voor bepaalde signalen. Zo zouden vrouwen en jonge medewerkers meer open kunnen staan voor stress signalen, terwijl oudere mannen met een vaste baan meer zijn geneigd dergelijke signalen te duiden als te hoge werkdruk.
- Daarnaast is een (te) hoge werkdruk een van de voorbodes van werkstress, maar werkstress kan ook voortkomen uit andere factoren, zoals onzekerheid over het toekomstperspectief of weinig steun van de leidinggevende.
- De precieze vorm waarin prestatiedruk tot uitdrukking komt en de mate waarin de medewerker daar last van heeft, is afhankelijk van de fase van de loopbaan van de medewerker. Er kunnen zijn verschillen tussen oudere medewerkers met een vaste

aanstelling en jongere medewerkers met een tijdelijke aanstelling. Uit de nadere analyses valt af te leiden dat jongere en tijdelijke medewerkers positiever zijn dan oudere medewerkers over de mogelijkheden tot verdere ontwikkeling en de werkomstandigheden. Jongere en oudere wetenschappelijk medewerkers schatten hun meerwaarde voor de universiteit mogelijk anders in. In elke levensfase en in elke fase van de loopbaan zal prestatiedruk zich dan ook anders manifesteren.

- Het verschil tussen oudere en jongere medewerkers kan behalve met de levensfase ook te maken hebben met de dynamiek waarin universiteiten zich bevinden. Veranderingen doen zich voor in een hoog tempo en dat vraagt om een hoge mate van aanpassingsvermogen van de medewerker. Jongere medewerkers hebben daarbij mogelijke andere verwachtingen dan oudere medewerkers. Jonge medewerkers houden er mogelijk al rekening mee dat een vaste aanstelling op de universiteit niet voor het oprapen ligt en dat ze tijd op de universiteit zo goed mogelijk moeten benutten en daarom alles op alles moeten zetten om zich te kwalificeren. Oudere medewerkers hebben mogelijk meer moeite om hun werkwijze en verwachtingen aan te passen aan de nieuwe fase in hun loopbaan.
- Uit de nadere analyses valt af te leiden dat prestatiedruk niet alleen is te relateren aan het binnenhalen van onderzoeksgelden en het publiceren in tijdschriften met een hoge ranking. Prestatiedruk lijkt ook te maken te hebben met het profiel van de wetenschappelijk medewerker. Vooral het moeten combineren van onderzoek met onderwijs en/of management kan de prestatiedruk verhogen. Dat kan ermee te maken hebben dat goed zijn in het uitvoeren van onderzoek nog niet hetzelfde is als goed zijn in (onderzoeks)management en acquireren. Het vooral bezig zijn met onderwijs kan de ervaren prestatiedruk verhogen, omdat de medewerkers zich minder erkend en gewaardeerd voelen door hun leidinggevende en ook minder mogelijkheden zien voor loopbaanontwikkeling. De medewerker die veel onderwijs moet combineren met onderzoek zal meer moeite hebben tijd vrij te maken voor onderzoek omdat de onderwijslast zorgt voor hoge werkdruk. Wetenschappelijk medewerkers die door zwangerschap, ziekte, een parttime aanstelling of persoonlijke ambities een minder omvangrijke trackrecord hebben opgebouwd, kunnen mogelijk meer prestatiedruk ervaren.
- Prestatiedruk is niet los te zien van de context waarbinnen universiteiten bewegen en waarin zij streven naar een hoge internationale ranking. Een zekere prestatiedruk past in de cultuur van universiteiten en bij de huidige wetenschapsbeoefening. Dat geldt overigens niet alleen voor universiteiten, maar ook voor andere organisaties in kennis en onderzoek en de zakelijke of maatschappelijke dienstverlening. De verkenning van prestatiedruk en de nadere analyses laten zien dat ook binnen de prestatiecultuur het

mogelijk is het welbevinden van medewerkers en de prestatiedruk ten positieve te beïnvloeden, wanneer rekening wordt gehouden met de specifieke meerwaarde van de medewerker, persoonskenmerken, het profiel van de medewerker en de fase van de loopbaan.

Samenvattend:

- De specifieke context van het werken aan de universiteit brengt een aantal kenmerken met zich mee die de prestatiedruk kunnen verhogen, zoals het moeten combineren van onderwijs, onderzoek en management en de hoge waardering van onderzoeksprestaties. Daarnaast is er sprake van een dynamische omgeving die in snel tempo verandert wat de nodige eisen stelt aan het aanpassingsvermogen van de medewerker.
- Prestatiedruk komt tot uiting in een (te) hoge ervaren werkdruk en/of het ervaren van werkstress. Dat betekent dat de oorzaken en gevolgen van werkdruk en werkstress ook relevant kunnen zijn voor prestatiedruk.
- De ervaren prestatiedruk blijkt verder te verschillen afhankelijk van de fase in de loopbaan, persoonskenmerken en het profiel van de wetenschappelijk medewerker. Dat betekent dat aangrijpingspunten voor prestatiedruk zijn te vinden in de ontwikkelingsfase en levensfase van de wetenschappelijk medewerker. Daarbij is het van belang specifiek aandacht te besteden aan hoe de wetenschappelijk medewerker met dit profiel en deze kenmerken in deze fase van de loopbaan van meerwaarde kan zijn voor de universiteit.

## **Werkdruk binnen TiU**

Werkdruk leeft al enige tijd binnen alle onderdelen van de organisatie of het nu de wetenschappelijke staf is, het ondersteunend personeel of de PhD gemeenschap. Op alle plekken worden op meer of mindere mate werkdruk ervaren en met de groeiambities is de kans aanwezig dat de werkdruk alleen maar zal toenemen. Wil de organisatie aantrekkelijk blijven voor haar huidige en toekomstige medewerkers dan zal werkdruk een centraal thema moeten worden. TiU heeft werkdruk expliciet in het nieuwe strategisch plan opgenomen.

### *specifieke aandachtspunten/doelgroepen*

Er zijn een aantal specifieke groepen te onderscheiden waar sprake is van risico's door een te hoge ervaren werkdruk. De eisen voor PhD's en Tenure Trackers zijn hoog (publicatiedruk, balans onderzoek/onderwijs, kwaliteit en omvang begeleidingstijd). Voor tijdelijke en junior docenten is er beperkte werkzekerheid en wordt er te weinig geïnvesteerd in hun ontwikkeling en professionalisering. Vanuit de ondersteunende staf zijn er signalen dat de toenemende groei van de universiteit onvoldoende kan worden opgevangen met de huidige bezetting en wordt de ervaren werkdruk hoger. Voor wetenschappelijke staf in zijn algemeenheid is er een tendens van toenemende eisen die worden gesteld op het gebied van publicatie, onderwijsintensivering (Tilburgs Onderwijs Profiel), het binnenhalen van grants, administratieve werklust, en valorisatie.

### *wat doet TiU al?*

TiU heeft een aantal zaken reeds opgepakt die kunnen helpen in het aanpakken van de werkdrukproblematiek. Een project onderwijswaardering (tevens strategisch speerpunt) is gestart. Een onderdeel hiervan is om voor junior docenten een 4 jarig arbeidsovereenkomst af te sluiten waardoor ze meer stabiliteit krijgen op de arbeidsmarkt. Tevens zal tijdens het contract meer geïnvesteerd gaan worden in de junior docenten t.b.v. hun professionalisering en t.b.v. het vergroten van hun kansen op de arbeidsmarkt.

Voor PhD's is er nader onderzoek worden gedaan naar werkdruk. De resultaten van dit onderzoek zijn binnenkort bekend. Tevens is er sprake van institutionalisering van overleg op facultair en centraal niveau, waardoor de gemeenschappelijke aandachtspunten gedeeld en aangepakt kunnen worden.

Door een efficiëntere inrichting van de ondersteunende organisatie zijn er middelen vrijgespeeld om meer 'handen aan het bord' te financieren.

Recent is een projectgroep actief geweest om het interne financiële verdeelmodel onder de loep te nemen en heeft oplossingen aangedragen om de ondersteunende staf mee te laten ademen met de groei van de universiteit.

TiU heeft wetenschappelijke expertise op het terrein van werkdruk in huis. Binnen het departement Human Resource Studies en binnen Tranzo. Deze expertise wordt benut ten behoeve van het aanpakken van werkdruk.

*Op welke wijze gaan we verder?*

De projectgroep heeft geconcludeerd op basis van de reeds beschikbare (externe) onderzoeken, de interne verkenningen, het raadplegen van de wetenschappelijke experts binnen TiU, dat er geen allesomvattende oplossing is die we eerst moeten ontwikkelen. Het ondervinden van werkdruk door een medewerker kan worden veroorzaakt door veel en uiteenlopende factoren, waardoor het van belang is te kiezen voor interventies die direct aansluiten bij het individu en team. In de acties en aanbevelingen die de projectgroep voorstelt, zal daar de nadruk op gaan liggen. Daarnaast zijn er interventies nodig op organisatieniveau die ondersteunend zijn in het aanpakken van werkdrukreductie.

Voor het definiëren van de verdere acties, heeft de projectgroep een aantal criteria geformuleerd:

1. Niet opnieuw het wiel uitvinden, gebruik maken van voorbeelden/projecten die evidence based zijn.
2. Activiteiten moeten leiden tot concrete acties, die tot vermindering van werkdruk leiden. Er worden dus geen voorstellen gedaan voor nader onderzoek.
3. De projecten concentreren zich elk op een verschillend niveau (individueel – team - universiteit) en bieden interventiemogelijkheden op die drie niveaus.
4. Deelname van alle Faculteiten en Divisies.
5. De aanpak van werkdrukreductie heeft raakvlakken met talrijke reeds bestaande projecten en beleidsdiscussies. Deze raakvlakken moet inzichtelijk worden gemaakt.



## **Actielijnen en aanbevelingen**

De projectgroep stelt op basis van de bevindingen en criteria een drietal actielijnen voor. Deze actielijnen zullen door een projectgroep 'werkdrukpreventie' worden opgepakt, uitgewerkt en geïmplementeerd.

Daarnaast doet de projectgroep een aantal aanbevelingen die kunnen leiden tot werkdrukpreventie. Deze aanbevelingen dienen binnen de bestaande organisatie dan wel lopende projecten te worden opgepakt.

### Actielijnen

#### *Actielijn 1 Werkdrukinterventies op lokaal niveau*

Hierbij gaat om een interventies die groepen (departement, afdeling, team) ondersteunen bij een gestructureerde aanpak van werkdruk. Er wordt voorgesteld om een specialist/adviseur met de verschillende groepen aan de slag te laten gaan en om systematische wijze met de groep de problematieken in kaart te laten brengen, interventies formuleert en de leidinggevende ondersteunt bij het toepassen van de interventies, en bij follow-up en monitoring. Door middel van gesprekken met het team kunnen bestaande praktijken worden vertaald naar wat dit betekent voor de ambities, takenpakket, kwaliteitsstandaarden en daarmee voor de werkdruk van het team. Er wordt verkend welke regelmogelijkheden het team heeft om zaken anders aan te pakken, in te richten etc. om daarmee de werkdruk van het team en individuen daarbinnen te verlichten. Tevens wordt verkend welke regelmogelijkheden elders liggen en hoe en bij wie deze kunnen worden aangekaart. Een interventie voor groepen is vooral krachtig als deze wordt uitgevoerd met aanwezigheid van de direct leidinggevende met regelcapaciteit. Onderdeel van de aanpak is de verplichting daadwerkelijk afspraken vast te leggen en te rapporteren over de voortgang.

#### *Actielijn 2 Werkdrukinterventies op individueel niveau*

Door middel van het beschikbaar stellen van informatie en gevalideerde werkdruktests op intranet, kan een medewerker inzicht krijgen of er sprake is van werkdruk of van werkstress. Leidinggevendens dienen geëquipeerd te worden om medewerkers waar sprake is van werkstress, te begeleiden en het in het kaart brengen van de oorzaken van werkdruk en een plan van aanpak.

Tevens wordt er reeds gewerkt aan vitaliteits- en gezondheid bevorderende maatregelen voor personeel.

### *Actielijn 3 Taaktoedeling wetenschappelijk personeel*

Twee aspecten die in discussies over werkdruk door wetenschappers vaak worden genoemd zijn a) de noodzaak van grotere transparantie over de taaktoedeling binnen de eigen eenheid en b) grote verschillen in de intern gehanteerde normen. Beide aspecten hebben betrekking op het taakverdelingsproces binnen de eenheid waarbij vraagstukken als hoe om te gaan met groeiende studentenaantallen, teveel aan taken of een onevenwichtigheid in taken, langdurige ziekte, openstaande vacatures, niet functionerende collega's etc. aan de orde komen.

Voorgesteld wordt om een uitwisseling van best practices te faciliteren van binnen en buiten de universiteit. Doel is niet om tot een uniform proces te komen, maar om nieuwe of andere inzichten te verkrijgen. Het gaat hier ook niet om een discussie over de normen, omdat verschillende normen kunnen ontstaan door lokale verschillen. De organisatie kan door de uitwisseling van best practices de taakverdelers beter ondersteunen. Gedacht wordt aan het organiseren van een of enkele bijeenkomsten.

### *Actielijn 4 Implementeren van een personele paragraaf bij alle voorstellen voor nieuwe projecten en investeringen*

De projectgroep doet de aanbeveling om in alle investerings- en projectvoorstellen die in een formeel besluitvormingsproces worden ingebracht op facultair en universitair niveau, standaard naast een financiële paragraaf, ook een personele paragraaf op te nemen. Doel is het inzichtelijk maken van (extra) benodigde personele capaciteit. Kunnen deze activiteiten uitgevoerd worden met de aanwezige formatie of is extra formatie nodig?

Het opnemen van een personele paragraaf dwingt ook het tot nadenken over activiteiten die eventueel anders geprioriteerd, gepland of gestopt kunnen worden.

## Aanbevelingen

### *Aanbeveling 1 Meeademen van budgetten voor de ondersteuning met de corebusiness*

De universiteit heeft ambitieuze groei ambities voor de komende jaren. Dit vergt op vele vlakken een groter beroep op de ondersteunende divisies. De projectgroep doet een beroep op het CvB om een mechanisme te ontwikkelen waardoor de budgetten voor de ondersteuning “meeademen” met de corebusiness van onze universiteit.

### *Aanbeveling 2 Differentiatie mogelijk maken in academisch loopbaanbeleid*

De projectgroep doet een beroep op het bestuur van de universiteit om binnen het academisch loopbaanbeleid, oog te houden voor de verschillen tussen mensen en individuele sterktes. De uniforme mal waaraan wetenschappers moeten voldoen, en de hoge eisen die gesteld worden leiden niet altijd tot de meest optimale benutting van de kwaliteiten van ons personeel. We leggen daarmee soms teveel druk op onderdelen waarop medewerkers minder goed op scoren en verliezen daarmee aan kwaliteit op de onderdelen waar medewerkers goed in zijn. Door het goed benutten van de individuele sterktes, wordt motivatie en prestatie sterk bevorderd.

In het academisch loopbaanbeleid moet aandacht zijn voor differentiatie en aandacht voor de kwaliteiten van het individu.

### *Aanbeveling 3 Borging van werkdrukpreventie in bestaande projecten*

Er zijn lopende projecten binnen Tilburg University die kunnen bijdragen aan vermindering van werkdruk.

- Onderwijswaardering
- Leadership Program
- Verbetering positie PhD's
- Onderwijsintensivering (Tilburgs Onderwijs Profiel)
- Duurzame inzetbaarheid medewerkers

In deze projecten willen we een werkdruk-ambassadeur benoemen. Dit is een van de projectteam leden van het lopende project die expliciet en actief het thema werkdruk onder de aandacht brengt binnen het project.

## **Implementatie**

Er wordt voorgesteld om een projectorganisatie op te zetten om de drie actielijnen uit te gaan werken. Tevens zal de projectorganisatie monitoren of de gedane aanbevelingen worden opgepakt en dragen zorg voor de borging hiervan. De projectorganisatie zorgt voor een projectplan, inclusief bemensing, tijdspad, en bekostiging van het project.

De HR divisie is eigenaar van het project en doet een voorstel voor inrichting van de projectorganisatie. Het projectplan dient aan het einde van het eerste kwartaal van 2018 te worden voorgelegd aan het CvB en Lokaal Overleg.

Het Lokaal Overleg monitort op periodieke basis de voortgang.