

# Werkdruk: Raamwerk voor een meerjarige benadering

## Stand van zaken

Werkdruk is een veelvormig verschijnsel, soms herleidbaar tot specifieke beroeps- en/of leeftijdsgroepen, maar veelal ook met een heel persoonlijke beleving. Het is daarmee ook een moeilijk grijpbaar en beïnvloedbaar fenomeen. Hoe lastig ook, het ontslaat het bestuur en management van de universiteit uiteraard niet van de plicht om als een goed werkgever een goede balans rondom het werk te creëren. Die balans lijkt nu niet op orde. Zo leren ook recente uitingen van medewerkers van universiteiten in den lande, die in menig opzicht overeenkomen met de uitkomsten van het UM Werkbelevingsonderzoek uit 2015, waaruit eveneens een beleving van hoge werkdruk bij de wetenschappelijke staf naar voren komt. De nieuwe CAO voor universitair personeel vraagt trouwens uitdrukkelijk om een Werkplan Werkdruk. Er is met andere woorden werk aan de winkel!

Wat is de stand van zaken aan UM? De universiteit begint niet bij nul, want heeft in de afgelopen jaren al een goede start gemaakt. Het fenomeen werkdruk is immers al bij menige gelegenheid ter sprake gekomen en ook onderwerp van beleid geweest. Zo hebben, mede daartoe geprikkeld door de Universiteitsraad, onder regie van het CvB en de faculteitsbesturen in de voorbije jaren al verschillende interventies plaatsgevonden met als doel de werkdruk terug te dringen en de werksfeer te verbeteren. De door het ministerie van OC&W toegekende referentiemiddelen zijn in 2014 en daaropvolgende jaren expliciet geormerkt voor bestedingen waarmee de druk rondom het onderwijs(proces) kon afnemen. Uitbreiding van de staf was hierbij het voornaamste doel. Ook is aandacht voor het belang van onderwijs (lees: erkenning van onderwijsrollen) expliciet onderdeel van het in 2017 aangenomen UM Hooglerarenbeleid alsmede van de Tenure Track regeling voor UD's.

Hoewel er de laatste jaren aantoonbaar meer middelen beschikbaar zijn gekomen voor uitbreiding van de WP-staf gelabeld op onderwijs, is de beleving van werkdruk niet evenredig daarmee afgenomen. Dat is ook de reden geweest waarom Universiteitsraad en CvB eind 2016 een Taskforce *Educational Workload* in het leven hebben geroepen. De Taskforce heeft onderkend dat het probleem van werkdruk niet alleen met extra staf op te lossen is, maar daarnaast ook vraagt om een heel palet aan organisatorische en managerial maatregelen en beleid.

De aanbevelingen van de Taskforce<sup>1</sup> zijn kort voor het zomerreces 2017 ter hand gesteld aan de faculteitsbesturen met het verzoek om aan te geven welke acties zij gaan verbinden aan de verschillende adviezen en aanbevelingen van de Taskforce. De respons van de faculteiten is gevarieerd, uiteenlopend van heel concrete maatregelen tot strategische beleidsvoornemens en weerspiegelt de verschillen in ontwikkelingsfase, organisatie en cultuur tussen de onderscheiden eenheden. De plannen laten zien dat het onderwerp serieus is besproken. Faculteitsbesturen nemen het verschijnsel werkdruk serieus ter hand.

De rapportage van de Taskforce Workload heeft zich exclusief gericht op de wetenschappelijke staf. Uiteraard is de ondersteunende, professionele staf niet vrij van werkdruk. Derhalve is via de HR-adviseurs het gesprek hierover aangegaan met de decanen en directeuren van faculteiten en servicecentra.

Het OBP betreft een grote en diverse groep functies, waarbinnen 2 hoofdgroepen te onderscheiden zijn.

a. OBP in onderwijs en onderzoek: dit betreft OBP dat nauw samenwerkt met WP in onderwijs en onderzoek (laboranten, bureau onderwijs e.d.). Deze groep krijgt binnen de facultaire plannen werkdruk aandacht.

b. Serviceverlenend OBP: dit betreft OBP binnen faculteiten en servicecentra dat verder van onderwijs en onderzoek afstaat;

De werkcontext verschilt nadrukkelijk voor deze 2 groepen, waardoor ook andere maatregelen ter verlaging van werkdruk aan de orde kunnen zijn. De door servicecentra en Maastricht University Office (MUO) uitgewerkte acties zijn beschreven in een actieplan per servicecentrum.

## Hoe nu verder?

---

<sup>1</sup> Report of the Taskforce Educational Workload, June 2017

### *Raamwerk Werkdruk*

Werkdruk is een te complex en veelomvattend verschijnsel om te verwachten dat het met één plan, onder één regie en in één klap kan worden opgelost. Het vraagt veeleer om een dynamisch, voortdurend bijgesteld programma met gevarieerde verantwoordelijkheden die op uiteenlopende plekken in de organisatie zijn belegd. Vanzelfsprekend veronderstelt het ook een lange adem, om meerjarige beleidsinterventies en om overeenkomstige verantwoordingsprocessen en monitoring. Veel van de dagelijkse werkdruk kan ook alléén dicht bij de werkvloer worden opgelost, maar dat geldt uiteraard niet voor alle dimensies van werkdruk. Er zijn wel degelijk ook generieke, universiteitsbrede maatregelen relevant. Een programma tot bestrijding van de werkdruk moet met andere woorden leiden tot een combinatie van decentrale en centrale aanpak. Daarom beschouwen wij de uiteenlopende initiatieven en interventies als integrale onderdelen van één samenhangend en dynamisch Raamwerk Werkdruk.

In dit licht bezien wil het CvB zich met Universiteitsraad en Lokaal Overleg periodiek verstaan over het raamwerk waarin de verschillende beleidsagenda's een plek krijgen en waarin de sturing-, planning- en controlemechanismen zijn uitgewerkt met navenante verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen bestuur, management en medezeggenschap. De onderscheiden Jaaragenda's worden één maal per jaar besproken met de medezeggenschapsorganen als een samenhangend pakket van beleidsmaatregelen. Gezien de mogelijke financiële consequenties kan een dergelijke bespreking het best plaatsvinden in samenhang met overleggen over de begroting.

De Taskforce Educational Workload blijft op verzoek van het CvB actief en krijgt aanvullend OBP in onderwijs en onderzoek als aandachtsgebied. We spreken in het vervolg over "Taskforce Workload scientific and related support staff". De Taskforce is tevens gevraagd de plannen van NWO omtrent vermindering van de werkdruk voortkomend uit aanvraagdruk voor WP mee te nemen in haar adviezen. De Taskforce adviseert CvB en faculteiten.

### *Monitoring*

Opvolging en monitoring van de plannen van aanpak op gebied van werkdruk vindt plaats op 2 niveaus:

- Voortgang in de plannen van aanpak werkdruk wordt opgenomen als een vast onderdeel van de cyclus van voor- en najaarsoverleggen met de faculteiten en servicecentra. Jaarlijks worden de plannen waar nodig bijgesteld. Over de voortgang vindt periodieke terugkoppeling plaats naar CvB, CBB, MT, UR en LO.
- De ontwikkeling van de (beleefde) werkdruk wordt jaarlijks gemonitord m.b.v. o.a. Risico Inventarisatie & Evaluatie, verzuimrapportages, periodieke Medische Onderzoeken en het voortzetten van de 2-jaarlijkse cyclus met een vernieuwd medewerkersbelevingsonderzoek. Hiermee worden per eenheid en UM-breed resultaten t.a.v. werkdrukbeleving zichtbaar, hetgeen als leidraad voor acties en verbeteringen kan dienen.

Dit geheel moet leiden tot jaarlijkse aanvulling van het meerjarenprogramma Raamwerk Werkdruk met beleidsmaatregelen en acties, vanuit het perspectief van zowel WP als OBP. Op deze wijze worden de decentrale voorstellen onderdeel van een gestructureerde, meerjarige aanpak en monitoring.

### **Contouren raamwerk**

#### *Verantwoordelijkheden en rollen:*

Het CvB draagt de verantwoordelijkheid voor:

- het formuleren en implementeren, met inachtneming van de verantwoordelijkheden van de universitaire medezeggenschapsorganen, van generieke beleidsmaatregelen, voor zover mogelijk als onderdelen van een integrale Jaaragenda;
- het rapporteren aan RvT, UR en LO over de effecten van generieke maatregelen;
- het rapporteren één maal per jaar over de decentrale beleidsmaatregelen, (Jaaragenda's) als onderdeel van een pdca-cyclus, ter attentie van de medezeggenschap.

Faculteitsbesturen dragen - t.a.v. WP, OBP t.b.v. onderzoek en onderwijs en serviceverlenend OBP - de verantwoordelijkheid voor:

- het uitvoeren binnen de eenheid van generieke maatregelen;
- het formuleren en implementeren, met inachtneming van de verantwoordelijkheden van de facultaire medezeggenschapsorganen, van beleidsmaatregelen op facultair niveau dan wel op verder gedecentraliseerd niveau, voor zover mogelijk als onderdelen van een integrale Jaaragenda;
- het rapporteren aan Faculteitsraad over de effecten van eerder genoemde maatregelen;
- het rapporteren aan het CvB één maal per jaar over de decentrale beleidsmaatregelen, als onderdeel van een pdca-cyclus.

Directeuren servicecentra en MUO dragen - t.a.v. OBP - de verantwoordelijkheid voor:

- het uitvoeren binnen de eenheid van generieke maatregelen;
- het formuleren en implementeren, met inachtneming van de verantwoordelijkheden van de Dienstraat, van beleidsmaatregelen op niveau van het servicecentrum resp. MUO dan wel op verder gedecentraliseerd niveau, voor zover mogelijk als onderdelen van een integrale Jaaragenda;
- het rapporteren aan de Dienstraat over de effecten van eerder genoemde maatregelen;
- het rapporteren aan het CvB één maal per jaar over de decentrale beleidsmaatregelen, als onderdeel van een pdca-cyclus.

#### Beleidscategorieën:

=====

De verschillende beleidsmaatregelen, hetzij centraal dan wel decentraal, worden vervat in een *Jaaragenda*, waarin in ieder geval de volgende (beleids)categorieën worden onderscheiden:

#### Ontwikkeling kengetallen:

Nadere uitwerking op de volgende punten:

- omvang staf, mede gerelateerd aan wijzigingen in omvang en/of inhoud van taken (werkzaamheden tbv innovatie moeten als zodanig worden erkend en in taakbelasting worden meegenomen);
- werkzekerheid, i.e. verhouding vast/tijdelijk;
- verlofomvang (uitgangspunt: medewerkers worden gestimuleerd resp. in staat gesteld hun verlof op te nemen);
- percentage loonsom dat beschikbaar en aangewend is voor ontwikkeling, trainingen/cursussen etcetera.

#### Aanpassing generieke processen in bedrijfsvoering waarmee regeldruk kan worden teruggedrongen:

Vooreerst nader uitgewerkt op de volgende punten:

- afschaffing UFO-formulieren functionerings- en beoordelingsgesprekken en implementatie van jaargesprekken waarin expliciet aandacht wordt besteed aan performance management middels reflectie en feedback op afgelopen jaar, taakstelling voor het komende jaar gesplitst in verwachtingen en persoonlijke ontwikkeling alsmede aandacht voor motivatie, werk/privé balans en gezondheid. Het onderwerp werkdruk is een vast onderdeel in de (nieuwe) jaargesprekken;
- extra aandacht daarbij voor under performers (die werkdrukverhoging in een team veroorzaken);
- HR facilitering (training en coaching) van medewerkers ter voorbereiding op hun jaargesprekken;
- e-HRM ontwikkeling zodat managers minder administratieve ballast ervaren, we over meer betrouwbare data beschikken en medewerkers eenvoudig overzicht krijgen over hun eigen situatie en ontwikkelmogelijkheden (medewerkersportal).

#### Aanpassing vakinhoudelijke processen, universiteitsbreed:

In eerste aanleg uitwerking op de volgende punten:

- digitaal toetsen;
- doorlichting onderwijsprogramma's op onderscheiden elementen, zoals toetsmomenten.

### Aanpassing vakinhoudelijke processen, specifiek:

Nu aandacht voor:

- waar mogelijk vergroten van eigen regelcapaciteit voor (zelfsturende) onderzoeks- en onderwijsteams en optimaal gebruik maken van de verschillende kwaliteiten die in teams beschikbaar zijn.

### Werkbeleving:

In eerste instantie focus in de uitwerking op de volgende punten:

- carrièreperspectief: per medewerker ten minste ieder jaar één jaargesprek (zie ook hierboven), met aandacht voor ontwikkeling en inzetbaarheid op korte termijn (binnen de functie) en op langere termijn welke conform CAO worden vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkelplan;
- invoering van (meerdere) Tenure Tracks voor wetenschappelijke carrières;
- inzichtelijke en transparante procedures voor carrièrestappen, waarbij bijv. meer aandacht voor het belang van onderwijsprestaties, voor carrièremogelijkheden of oog voor het belang van managerial teaching positions (zoals director of studies) en erkenning daarvan;
- doorlichting processen op disbalans in rol- en taakverdeling van medewerkers in een team;
- specifieke aandacht voor identificeerbare, kwetsbare groepen.

### Elementen goed HRM-beleid, algemeen en specifiek:

Uitwerking onder meer op de volgende punten:

- professionalisering van academische en managerial leiders, in het bijzonder verbeteren van HRM-skills door leiderschapsversterkende programma's te ontwikkelen op drie niveaus voor future managers, startende managers en senior managers;
- herijking van waardering en beloning van onderwijstaken versus onderzoekstaken;
- specifieke aandacht voor inclusiviteit en diversiteit;
- activiteiten waarbij bestuur resp. management zich verstaat met de medewerkers om informatie over beleving en aanpak van werkdruk uit te wisselen;
- aandacht voor teamprestatie en teamontwikkeling en onderzoek naar meer zelfregulering van het werkaanbod binnen (zelfsturende) teams;
- inzet van strategische personeelsplanning/meerjarencapaciteitsplanning om vraag vs aanbod van personeel transparanter te maken;
- onderzoek naar integrale winst-verliesrekening van de langdurige aaneenschakeling van tijdelijke dienstverbanden bij jonge WPers;
- meer aandacht voor levensfase differentiatie en bewaking van het mogelijk negatief effect daarvan op carrièreperspectieven;
- sabbatical regeling.