

# Plan van Aanpak Werkdruk

Definitief maart 2018



Universiteit  
Leiden

# Plan van Aanpak werkdruk

## Inleiding

Het aanpakken van de werkdruk is één van de belangrijke thema's in het personeelsbeleid voor de komende jaren. In de Cao Nederlandse Universiteiten is de afspraak gemaakt dat werkgevers in overleg met het Lokaal Overleg een plan opstellen voor de aanpak werkdruk en de bevordering van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze notitie geeft de invulling van de Universiteit Leiden.

De Personeelsmonitor 2015 bevatte een set verdiepende vragen over werkdruk en werkstress. Daar opvolgend is in de begrotingen vanaf 2016 extra aandacht geweest voor het terugdringen van de werkdruk door het vergroten van de onderwijscapaciteit ('handen voor de klas'). Met de decanen is verder bekeken welke maatregelen zorgen voor onnodige bureaucratie. Met name in de Bedrijfsvoeringskolom zijn hierop aanpassingen gedaan (zie bijlage 1). Daarnaast is in 2015 ook uitvoerig gesproken met de Universiteitsraad mede aan de hand van een door de raad opgestelde notitie.

Recent is het thema werkdruk voor onze medewerkers met nog meer urgentie op de agenda gekomen van de bestuurlijke gremia en de medezeggenschapstafels door de bovengenoemde cao afspraak en door aandacht in de media. Het plan van aanpak in deze notitie is een intensivering van het beleid, met enkele belangrijke nieuwe elementen. Er is gekozen voor een ordening in zeven thema's.

De benaderingswijze is concreet en doelgericht. Dat wil zeggen dat de acties die zijn beschreven, op sommige punten nader uitgewerkt dienen te worden, en in andere gevallen al richting implementatie kunnen. Dit plan van aanpak is een levend document, het wordt aangepast aan de ontwikkelingen. Jaarlijks zal in Q1 de voortgang gerapporteerd worden aan het CvB. Deze rapportage wordt gedeeld met het Lokaal Overleg. De universiteit en het Lokaal Overleg vinden het van belang dat de aanpak geen extra werkdruk gaat opleveren. Hierom is goed gekeken naar onderwerpen die al vallen binnen het reguliere proces. Dat draagt ertoe bij dat het draagvlak voor uitvoering hiervan al grotendeels aanwezig is en zaken daarmee vlot opgepakt kunnen worden.

Daarnaast is vastgesteld dat vermindering van de werkdruk en bevordering van duurzame inzetbaarheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van de universiteit als werkgever en de medewerkers zelf. Als continue proces wat hieraan voeding en duiding zal geven, is de uitvoering van de personeelsmonitor. Die voorziet ons van recente informatie op universitair-, facultair-, en instituutsniveau.

## De domeinen en uitwerking

Binnen de volgende domeinen hebben we concrete onderwerpen benoemd waarmee we gaan starten. De uitvoering van deze onderwerpen kunnen verspreid liggen binnen onze organisatie. Het CvB fungeert als opdrachtgever, de faculteit/eenheid als opdrachtnemer. We beseffen dat het geen sluitend systeem is, en er zeker belangrijke onderwerpen zijn die nu niet in de lijst voorkomen. Het staat de faculteiten en diensten vrij om deze zaken tevens op te pakken, bijvoorbeeld in de follow-up van de uitkomsten van de personeelsmonitor.

1. Sturen op verbetering inzet van middelen in primair proces

Naar aanleiding van de resultaten van de personeelsmonitor 2015 is in de begrotingsvoorbereidingen van 2016 en 2017 aandacht geweest om de onderwijscapaciteit te vergroten. Dit om de verhouding tussen het groeiende studentenaantal en de wetenschappelijke staf in balans te houden.

Jaarlijks hebben de meeste faculteiten te maken met een positief financieel resultaat. Deze middelen kunnen worden ingezet om de onderwijslasten te verlichten. We analyseren aan de hand van de data van de afgelopen 3 jaar eerst wat de verhoudingen zijn tussen de studentenaantallen/het aangestelde WP (excl. PhD) en de beschikbare financiële middelen. Deze analyse zal onderdeel zijn van de begrotingsgesprekken in het voorjaar 2018. Daarnaast wordt vastgehouden aan de koers om meer vaste aanstellingen te realiseren. Ook wordt slimmer gekeken naar de mogelijkheden van de inzet van tijdelijke aanstellingen of inhuur om de werkdruk te verminderen. Het systeem zal in deze gevallen geen belemmering vormen.

	Acties	Beoogd resultaat	Uitvoering en planning
1.	Creëer inzicht op faculteitsniveau van: <ul style="list-style-type: none"><li>- de verhoudingen tussen stijgende studentenaantallen/ financiële middelen/ WP (excl. PhD) in de afgelopen 3 jaar.</li><li>- de verhoudingen tussen totaal fte (incl. OBP)/ stijgende studentenaantallen/ financiële middelen.</li></ul>	Verbeteren van de inzichten en daarmee de financiële mogelijkheden	Bedrijfsvoering/ controllers faculteiten Q2 2018
2.	Input meenemen voor de begroting overleggen tussen Faculteiten en BB/BV	Sturen op inzet van financiële middelen voor het primair proces	Directeuren bedrijfsvoering faculteiten/ FEZ Begrotingscyclus 2019
3.	Hierin ook de instituutplanning betrekken	Transparantere wijze van begroten, inclusief buffers opnemen voor tegenvallers	Directeuren bedrijfsvoering faculteiten/ Instituutmanagers Begrotingscyclus 2019

## 2. Vermindering regeldruk (keep it simple)

Binnen de kolom bedrijfsvoering is de afgelopen jaren een slag gemaakt om de regeldruk te verminderen. Oorzaken van regeldruk komt van buitenaf, bijvoorbeeld door verantwoordingseisen van OCW of subsidiegevers en van binnenuit. Belangrijk in het terugdringen van regeldruk is een groter bewustzijn te creëren van regeldruk, bij het opzetten van nieuwe projecten, beleid en procedures: minder voorschrijvend en controle via bestaande mandaatregelingen. De verantwoording op afgesproken parameters blijft belangrijk, maar moet zich voeden met de strategische aanpak: wat gaan we doen, wat is het beoogde resultaat en hoe gaan we dat doen?

De bewustwording van de effecten van maatregelen en beleidsvoorstellen op de regeldruk is iets wat binnen onze organisatie beter ontwikkeld kan worden.

In 2018 zal een verdiepende slag worden gemaakt ('red tape'). Daarnaast wordt de regeldruk binnen de onderwijskolom als hoog ervaren. Het programma Harmonisatie Onderwijslogistiek zal hier op termijn een verbetering in betekenen. Binnen dat programma wordt ook gekeken naar het zogenaamde laaghangend fruit. Zo is de wens om meer de nadruk te leggen op de kwaliteit van de dialoog met de opleidingen, dan energie te stoppen in het opstellen van lange jaarverslagen.

Een praktische aanpak om het bewustzijn over regeldruk te verhogen is tijdens het besluitvormingsproces in de oplegnotities te beargumenteren wat de gevolgen voor de regeldruk zijn. Bovendien is meer aandacht nodig voor de interne communicatie als het gaat om regels en procedures. Als medewerkers weten *waarom* procedures op een bepaalde wijze zijn ingericht en de context rondom de regels begrijpen, ontstaat er minder onduidelijkheid. Uiteraard ziet het CvB het als haar taak om via de VSNU te blijven lobbyen voor vermindering van de regeldruk in het onderwijs.

	Acties	Beoogd resultaat	Uitvoering en planning
1.	Terugdringen regeldruk in het onderwijsdomein, door de uitvoering van het programma onderwijs logistiek	Regeldruk vermindering	SOZ / Faculteiten
2.	Follow up red tape discussie binnen bedrijfsvoeringskolom	Regeldruk vermindering	Direct. bedrijfsvoering Q2 2018
3.	Verhogen van bewustzijn of iets regeldruk oplevert, onder andere door aanpassing oplegnotities van interne bestuursgremia	Bewustwording	Direct. bedrijfsvoering Q2 2018
4.	Verbeter de interne communicatie rondom regels en procedures.	Medewerkers weten beter waarom procedures zijn ingericht. Contextvergroting leidt tot meer begrip	CvB / Faculteiten
5.	Lobby via de VSNU om te zorgen dat sectorale , landelijke beslissingen niet leiden tot nog meer afspraken rondom kwaliteitszorg	Vermindering regeldruk vanuit Rijksoverheid	CvB

### 3. Aandacht voor veerkracht en vitaliteit van medewerkers

Het R&O gesprek is een van de momenten in het jaar waar leidinggevende en medewerker bespreken op welke wijze werkzaamheden worden uitgevoerd. Fitte, veerkrachtige medewerkers kunnen beter dealen met stressbronnen en presteren daarom beter. Daar hebben wij als organisatie een verantwoordelijkheid in. Enerzijds in het bestrijden van de stressbronnen, en anderzijds in het ondersteunen van medewerkers in het vergroten van hun veerkracht en vitaliteit.

Het R&O is een instrument om het werkprogramma van medewerkers te plannen. Hou hierbij niet alleen rekening met de verdeling onderwijs en onderzoek, maar ook met bestuurlijke en algemene organisatie-taken (commissies, stuurgroepen).

Die ondersteuning kan in de vorm van trainingen en het aanbieden van vitaliteits-instrumenten. Ook de expertise en ervaringen van bijv. het LUMC, sportcentrum en VGM kan daarbij benut worden.

Daarnaast verkennen het LUMC en FSW momenteel het initiatief van de 'Healthy Universities'. Het UK Healthy Universities Network is een conglomeraat van Britse universiteiten dat haar leden steunt in de ontwikkeling en implementatie van een gezonde leef- en werkomgeving. Daarbij liggen de concrete uitwerkingen op het inhoudelijke terrein van voeding, inrichting gebouwen, stressvermindering en het bewegen van personeel en studenten. Studenten hebben een actieve rol in de implementatie van maatregelen.

De rol van de leidinggevende is belangrijk als het gaat om het omgaan met werkdruk. Vandaar dat de behoefte bestaat om onze leidinggevendenden beter uit te rusten als het gaat om kennis en vaardigheden rondom het onderwerp werkdruk. Hoe kunnen zij het goede gesprek beter gaan voeren.

	Acties	Beoogd resultaat	Uitvoering en planning
1.	Toolbox werkdruk aanvullen met vitaliteit en veerkracht instrumenten voor medewerkers (ook nadruk op ontwikkeling opleidingen en workshops) en leidinggevendenden	Een plek waar medewerkers informatie, best practices, trainingen en literatuur kunnen vinden over werkdruk	BB BV /VGM/ Q3 2018
2.	Het Healthy universities initiatief nader verkennen en uitwerken	Verkenning van best practice uit UK: samenhangend programma voor gehele universiteit	FSW/LUMC/ BB BV Q2-Q4 2018
3.	Maak afspraken in het R&O gesprek met de medewerker over de verdeling onderwijs, onderzoek en algemene organisatie-taken	Beter inzicht en mogelijkheid tot maatwerkafspraken rondom balans verschillende werkzaamheden	
4.	R&O suggestielijsten aanpassen en communicatie over het instrument intensiveren	Gespreksonderwerpen als vitaliteit, werkdruk en duurzame inzetbaarheid toevoegen aan de suggestielijst voor de R&O gesprekken met doel de kwaliteit van het gesprek te vergroten	BB BV Q2 2018
5	Mogelijkheden voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid onderzoeken (zoals generatiepact en demotie)	Verhogen van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, ihb in de hogere leeftijdscategorie	BB BV 2019

#### 4. Slimmer ondersteuning organiseren voor Wetenschappelijk Personeel

De druk op wetenschappers (en daarmee instituten) voor het binnenhalen van beurzen en subsidies neemt alleen maar toe. Dit gaat gepaard met de administratieve last rondom subsidies (vooral op Europees niveau). Door de ondersteuning bij het verwerven hiervan te verbeteren zal de slagingskans worden vergroot. De Commissie Van den Doel heeft in haar rapport over de bevordering van wetenschappelijke excellentie en talentbeleid deze aanbeveling dan ook gedaan. Zij concludeert dat 'de ondersteuning onvoldoende is afgestemd op de behoeften van de verschillende faculteiten. De ondersteuning dichterbij de werkvloer is te beperkt en versnipperd.'

Daarnaast bestaat de behoefte bij het WP aan meer praktische ondersteuning in de dagelijkse werkzaamheden. Om invulling te kunnen geven aan deze behoefte is het goed om de analyse zoals beschreven onder domein 1 'Verbetering inzet van middelen in primair proces' te gebruiken. Hierin wordt namelijk de omvang van de totale FTE, inclusief OBP meegenomen.

Slimmere ondersteuning zit niet per definitie in meer fte. Juist efficiëntere werkprocessen en ict tools dragen hieraan bij.

	Acties	Beoogd resultaat	Uitvoering en planning
1.	Analyse opstellen van de ondersteuningsbehoefte bij faculteiten en het ophalen van Good Practices	Duidelijk krijgen waar de behoefte binnen de wetenschap ligt	BB BV/BB AZ/ LURIS/ UBL/Faculteiten
2.	Voorstel richting CvB en faculteiten over uitvoering hier van	Voorstel met implementatie paragraaf	BB BV/BB AZ
3.	Efficiëntere werkprocessen en ICT tools	Ontzorgen van de gebruiker	SOZ en BB BV o.a. door projecten Harmonisatie onderwijslogistiek en HR Next Level

### 5. Regelruimte creëren voor medewerkers

Stressbronnen zijn lastig te reguleren, vaak zitten die in organisatiekenmerken of werksituaties die niet 1-2-3 te veranderen zijn. Een van de grote compensatiemechanismen voor stressbronnen is autonomie en regelruimte voor het individu.

Het invoeren van een sabbaticalsysteem voor de wetenschappelijke staf zorgt ervoor dat medewerkers onderwijsvrije periodes hebben waarin zij zich gericht kunnen focussen op hun employability. De Commissie Van den Doel heeft dit als een van de adviezen benoemd. In de uitwerking zal expliciet naar de mogelijkheden voor het OBP gekeken worden. Tevens wordt de inzet van het spaarverlof hierbij betrokken.

Hiernaast is de behoefte aan regelruimte in de dagelijkse werkzaamheden groot. Denk hierbij aan het indelen van de eigen uren of het maken van jaarafspraken. De mogelijkheden zijn hiervoor aanwezig en zijn deels afhankelijk van het type functie. Afspraken hierover kunnen in het R&O gesprek tussen medewerker en leidinggevende gemaakt worden.

	Acties	Beoogd resultaat	Uitvoering en planning
1.	Voorstel uitvoering sabbaticalsysteem WP in vlootstouwsysteem	Creëren van (onderwijs) vrije momenten waarin ruimte is voor vergroting van de duurzame inzetbaarheid	BB BV/ Faculteiten Q4 2018
2.	Voorstel uitvoering sabbatical OBP en spaarverlof	Creëren van onderwijs vrije momenten	BB BV/ Faculteiten Q4 2018
3.	Regelruimte in communicatie over R&O naar leidinggevende en medewerker benadrukken	Regelgeving en toepassing daarvan communiceren zodat medewerkers weten dat ze hier gebruik van kunnen maken	BB BV Q2 2018

## 6. Beter benutten van ideeën uit de organisatie

De stuurgroep voor de personeelsmonitor 2018 zei het al: ‘er zitten zoveel slimme mensen in onze organisatie met zoveel goede ideeën, waarom benutten we die niet beter?’.

Een personeelsmeting eens in de 2 à 3 jaar is niet voldoende. Als je medewerkers en hun mening serieus neemt, zouden we vaker, tussentijds, op specifieke onderwerpen de meningen moeten peilen. Denk dan aan de inzet van een panel die een afspiegeling vormt van onze medewerkers maar ook de mogelijkheid om ideeën te signaleren via een ideeënbus/knop op de medewerkerswebsite. En goede ideeën kosten soms geld, daar mag niet overheen gestapt worden. Van belang is dat er terugkoppeling komt richting de indiener van het idee.

Daarnaast verlaten jaarlijks medewerkers onze organisatie. Al deze medewerkers hebben ervaringen opgedaan binnen onze organisatie en hebben bruikbare ideeën en adviezen over onze cultuur en structuur. Door middel van exitgesprekken kunnen we deze reflectie gestructureerd ophalen. Daarbij kijken we naar de ervaring van de Erasmus universiteit, waar ze gestart met een pilot van digitale exitgesprekken en initiatieven die kleinschalig binnen de eigen organisatie worden uitgetest.

Binnen de organisatie zijn op verschillende plekken acties ingezet om de werkdruk te verminderen. We stellen op de medewerkerswebsite een toolkit beschikbaar waar faculteiten en expertisecentra gebruik van kunnen maken. Daarin zitten best practices, websites, artikelen en trainingen, maar ook de initiatieven en contactgegevens van collega's binnen de universiteit die bezig zijn met het onderwerp werkdruk en werkstress.

	Acties	Beoogd resultaat	Uitvoering en planning
1.	Voorstel voor continue feedback uitwerken (als onderdeel van lange termijn follow up voor de personeelsmonitor)	Geregeld thema's en onderwerpen uitvragen bij medewerkers om zo op de hoogte te blijven van de actuele werkbeleving	BB BV Q3-4 2018
2.	Voorstel voor uitvoering exitgesprekken	Ophalen van feedback van vertrekkende medewerkers met als doel dit te gebruiken voor verbetering van breed beleid	BB BV Q4 2018
3.	Ontwikkelen toolkit werkdruk	Zie domein 3	Zie domein 3
4.	Voorstel, als onderdeel van interne communicatie, waarin het idee van een ideeënbus /meldknop en de wijze van follow up is uitgewerkt	Continue feedback van medewerkers realiseren	BB SCM / BB BV Q3-4 2018



## 7. Meten is weten, inzet personeelsmonitor

De personeelsmonitor vormt een belangrijk instrument om inzicht te krijgen in de actuele situatie rondom onder andere werkdrukbeleving. Een monitor maakt inzichtelijk waar de pijn zit; binnen welke diensten en instituten, of juist binnen welke functiecategorieën of leeftijdsgroepen. En een verdiepend onderzoek als de personeelsmonitor geeft aan welke energiebronnen en buffers binnen de universiteit op orde zijn of een boost kunnen gebruiken.

De rapportagemogelijkheden van de personeelsmonitor in het algemeen worden zeer verbeterd. Zo kan makkelijker, over instituten heen (uiteraard geanonimiseerd) inzichten verkregen worden over autonomie, bevlogenheid, tevredenheid over leidinggevend en de hoeveelheid werk. We kunnen sneller eventuele 'hotspots' identificeren, daar waar het minder gaat. Management en medewerkers kunnen hierdoor sneller en beter aan de slag om zaken aan te pakken. De uitvoering van de Personeelsmonitor 2018 staat gepland in april 2018. De eerste resultaten zullen voor de zomer bekend zijn. De uitkomsten van deze monitor kunnen aanleiding zijn, dit plan van aanpak aan te vullen met nieuwe acties.

	Acties	Beoogd resultaat	Uitvoering en planning
1.	Uitvoering Personeelsmonitor 2018	Inzicht krijgen in de werkbeleving van onze medewerkers met als doel deze gericht te verbeteren	BB BV (stuurgroep) Q2 2018
2	Mogelijkheden om resultaten personeelsmonitor op te volgen: rapport en analyse, gesprekken met leidinggevend, training van P&O adviseurs hierin. Indien noodzakelijk inzet A&O deskundigen en uitvoering van een verdiepende RIE	Verbeteren van de werkvreugde, -omstandigheden,-faciliteiten en – beleving van medewerkers met als doel dat zij optimaal kunnen leren en presteren in onze organisatie	.....BB/Faculteiten Vanaf Q3 2018

### **Relatie tussen sociale veiligheid en werkdruk**

In de Arbowet wordt de term psychosociale arbeidsbelasting beschreven. Hieronder vallen 'alle factoren in de arbeidssituatie die stress veroorzaken. Deze factoren kunnen liggen in de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden'.

In de Arbowet worden ongewenste gedragsvormen (seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten) en werkdruk genoemd als oorzaken van psychosociale arbeidsbelasting.

Sociale veiligheid is een thema wat een relatie heeft met en invloed heeft op werkdruk en werkstress. Het thema sociale veiligheid is belangrijk voor de Universiteit Leiden. Er zijn de afgelopen periode al veel initiatieven uitgevoerd die als doel hebben om de bestaande structuur te verstevigen en bestendigen. Thema's hierbij zijn leiderschap, integriteit en een veilig werkklimaat. Daarbij staat de medewerker centraal en maakt deze onderdeel uit van een academische cultuur waarin we bewust steeds meer bouwen aan inclusiviteit.

Veiligheid en goed leiderschap zijn een basisvoorwaarde voor een vruchtbare, open en inclusieve academische gemeenschap. Het beleid, het instrumentarium en de initiatieven die we uitvoeren binnen deze thema's staan op zichzelf en kennen om die reden geen aparte plek binnen dit plan van aanpak.