



K O N I N K L I J K E N E D E R L A N D S E
A K A D E M I E V A N W E T E N S C H A P P E N

WERKDRUKPLAN KNAW

December 2017
Verkorte versie

P&O Bureau KNAW
J. Kessener
L. el Farissi
E. van der Maarl



KONINKLIJKE NEDERLANDSE AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

1. Aanleiding

Door veranderende omstandigheden in de omgeving wordt veel gevraagd van wetenschappelijke professionals, ook binnen de KNAW. De publicatiedruk is op internationaal niveau hoger, de investeringen in onderzoek zijn teruggelopen, er worden meer activiteiten betaald uit een ongeveer gelijkblijvend budget, de samenleving heeft nieuwe wensen, er is een steeds lager slagingspercentage op het verwerven van externe gelden en één van de criteria voor een succesvolle wetenschappelijke carrière is dat hoogleraren en onderzoekers externe fondsen verwerven¹. Het voldoen aan de hoge verwachtingen en eisen brengt binnen de universiteiten voor zowel wetenschappelijk personeel (WP) als ondersteunend wetenschappelijk personeel (OWP) als ondersteunend personeel in de bedrijfsvoering (OBP) werkdruk met zich mee.

Sociale partners hebben in de CAO opgenomen dat elke universiteit vóór eind 2017 een werkplan over werkdruk opstelt, in samenspraak met het lokaal overleg. Dit plan is een handreiking voor het aanpakken van werkdruk op de werkvloer binnen instituten, omdat werkdruk het meest effectief wordt geadresseerd op de werkvloer. Een goed en veilig werkklimaat (zie bijlage) is belangrijk voor het bespreekbaar maken van werkdruk en tegelijkertijd draagt het bespreken van werkdruk bij aan een goed werkklimaat. In dit plan wordt aandacht besteed aan het onderwerp werkdruk, het gewenste KNAW-werkklimaat, een handreiking met in te zetten maatregelen binnen de instituten en het bureau, het medewerkersonderzoek en (aanvullende) maatregelen tegen werkdruk.

2. Werkdruk

In de Arboret maakt werkdruk onderdeel uit van de psychosociale arbeidsbelasting (artikel 1.3 e,f) en wordt het omschreven als een factor in de arbeidssituatie die stress teweeg brengt. Stress wordt daarin beschreven als een toestand die negatieve lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

Eén breed geaccepteerde definitie voor de term 'werkdruk' is er niet. Over het algemeen wordt werkdruk gedefinieerd als een situatie waarin er geen balans wordt ervaren tussen de eisen die het werk stelt en de mogelijkheden die het individu heeft om aan die eisen tegemoet te komen.

2.1. In het kort: Theoretisch kader

Een veelgebruikt model om het verband tussen werkkenmerken en werkuitskomsten te beschrijven is het Job Demands-Resources model². Het model stelt dat elke medewerker te maken krijgt met taakeisen die energie kosten, maar ook met omstandigheden die energie geven (hulpbronnen). De mate van energie die een medewerker uit zijn of haar werk haalt, wordt bepaald door een combinatie van deze factoren. Een negatieve balans, waarbij het werk veel meer energie kost dan dat het oplevert, kan leiden tot werkstress en uiteindelijk een burn-out. Wanneer er sprake is van een positieve balans en het werk meer energie oplevert dan dat het kost, is bevlogenheid het gevolg.

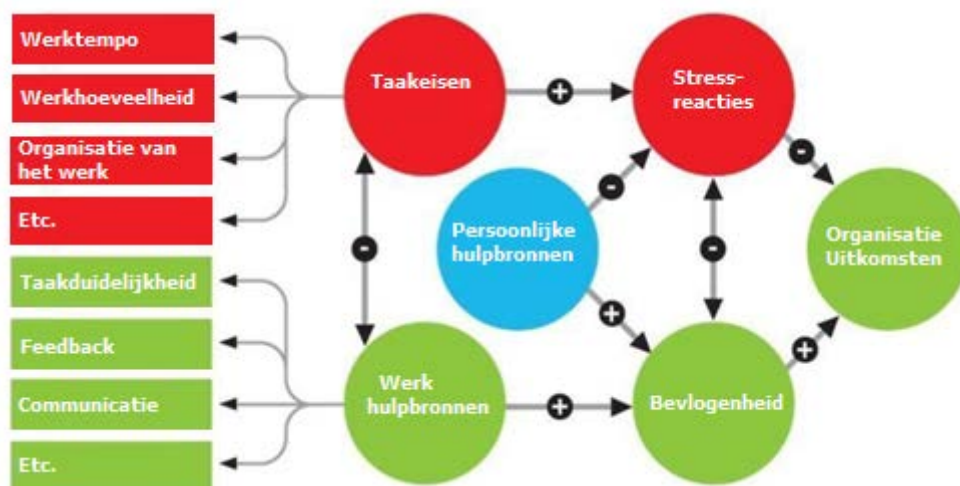
Werkdruk leidt niet altijd tot werkstress, als het maar voldoende gecompenseerd wordt met hulpbronnen. Bij het aanpakken van werkdruk wordt dan ook aandacht besteed aan zowel de werklust als de hulpbronnen van medewerkers.

¹ Van Dijk, J & Van Saarloos, W. (2017). Wetenschap in Nederland: Waar een klein land groot in is en moet blijven, Amsterdam, KNAW.

² http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf



Figuur 1. Job-Demand Resources Model³



2.2. Het door de KNAW gewenste werkklimaat

De basis voor het bespreekbaar maken van werkdruk is het KNAW gewenste werkklimaat.⁴ Overigens draagt het bespreken van werkdruk tevens bij aan een goed werkklimaat. Eén van de P&O pijlers (2016-2020) is een diverse organisatie waarbij alle KNAW medewerkers zich ontwikkelen en bijdragen aan de strategische KNAW ambities en goede bedrijfsvoering omdat zij vitaal zijn, veilig werken, leren, goed zijn in de kwaliteiten die nodig zijn, elkaar daarin aanvullen, verschillende waarden en gedeelde waarden hebben.

De KNAW draagt als werkgever mede verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de talenten van haar medewerkers. Duurzame loopbaanontwikkeling van alle KNAW-medewerkers is een belangrijk onderwerp en vanuit het loopbaancentrum van de KNAW worden tal van mogelijkheden aangeboden. Het gaat over blijvende arbeidsparticipatie, binnen of buiten de organisatie, met toegevoegde waarde voor alle betrokkenen ongeacht leeftijd. Onderdeel daarvan is het bevorderen van gezond, veilig, gemotiveerd, productief en lerend werken; in alle fasen van de loopbaan en met aandacht voor diversiteit.

Binnen het gewenste werkklimaat is werkdruk onderwerp van gesprek. De directie kan hierin een voorbeeldrol hebben. De kenmerken van het gewenste werkklimaat zijn gebaseerd op de strategische agenda van de KNAW, diversiteit en inclusie en aspecten die n.a.v. het medewerkersonderzoek belangrijk bleken:

1. Afspreken, aanspreken, waarderen en inbedden van ieders bijdrage aan strategische ambities;
2. Luisteren en (laten) uitspreken;
3. Gebruik maken van verschillen;
4. Leren;
5. Duurzaam: werkdruk en duurzame loopbaanontwikkeling zijn onderwerp van gesprek.

³ Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.

⁴ Bijlage 1



KONINKLIJKE NEDERLANDSE AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

3. Handreiking Aanpak werkdruk

De KNAW bestaat uit vijftien onderzoeksinstituten en het bureau, met elk zeer uiteenlopende werkzaamheden. Dit document schetst een kader voor het systematisch aanpakken van werkdruk, waarbij instituten een eigen invulling geven aan de aanpak, omdat het aanpakken van werkdruk situatie-specifiek moet gebeuren. Onderstaand volgen vier aandachtspunten die daaraan ten grondslag liggen, een praktische aanpak van werkdruk⁵ en een verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

3.1. Aandachtspunten

1. **Metten** van werkdruk (inventariseren en evalueren): Werkdruk kan op twee manieren worden geïnventariseerd: door de uitgebreide versie van het medewerkersonderzoek waar psychosociale arbeidsbelasting onderdeel van is en gebruikt wordt binnen de Risico Inventarisatie en –Evaluatie (RI&E) of eventueel verdieping binnen de RI&E. Jaarlijks maakt elk instituut een (update van het) plan van aanpak behorend bij de RI&E om onder andere PSA te voorkomen of zoveel mogelijk te beperken. Het medewerkersonderzoek wordt tweejaarlijks uitgevoerd. In 2016 is hier voor het eerst mee gestart.
2. **Bespreekbaar maken** van werkdruk tussen leidinggevende en medewerker: Het onderwerp werkdruk komt aan de orde tijdens de jaargesprekken/gesprekscyclus, bij de overleggen bedrijfsvoering en P&O worden best practices gedeeld en er wordt voorlichtingsmateriaal verstrekt op intranet.
3. **Leiderschap**: In 2018 worden twee leergangen ontwikkeld, een leergang academisch leiderschap en een leergang persoonlijk leiderschap. De deelnemers in deze leergangen leren hoe zij het binnen de KNAW gewenste werkklimaat ontwikkelen, waarbij werkdruk onderwerp van gesprek is. Er komt op een later moment een leergang voor leidinggevenden in OBP en OWP.
4. **Duurzame loopbaanontwikkeling**: Er wordt ingezet op duurzame loopbaanontwikkeling. De KNAW vindt talentontwikkeling, scholing en de juiste begeleiding om algemene vaardigheden te ontwikkelen belangrijk. Het Loopbaancentrum van de KNAW biedt verschillende mogelijkheden voor ondersteuning op dit vlak aan.

3.2. Praktische uitvoering

Blijkt uit de inventarisatie van PSA dat werkdruk een risico vormt, dan kan het instituut de volgende stappen nemen:

1. Er wordt een verdiepend onderzoek naar werkdruk uitgevoerd.
2. In nauw overleg met de betreffende werknemers en leidinggevenden worden doeltreffende praktische maatregelen om een te hoge werkdruk te voorkomen in kaart gebracht, afgestemd met directie en OC en geborgd. Draag de conclusies en maatregelen vanuit de directie uit.
3. De maatregelen worden uitgevoerd en op korte termijn geëvalueerd. Blijkt uit de evaluatie dat de werkdruk nog niet afdoende wordt beheerst, dan wordt de cyclus opnieuw doorlopen.

3.3. Taken en verantwoordelijkheden

- In de directeurenraad en het overleg bedrijfsvoering worden KNAW-brede maatregelen geadresseerd die vanuit het bureau worden uitgevoerd en wordt onderhavig werkdruplan aan de orde gesteld.
- De instituutsdirecteur initieert, zet het onderwerp werkdruk op de agenda en faciliteert bij het inzetten van maatregelen.

⁵ Conform criteria Inspectie SZW



KONINKLIJKE NEDERLANDSE AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

- De leidinggevende signaleert en voert uit.
- De medewerker heeft een actieve rol, signaleert en voert uit.
- P&O adviseert.
- De medezeggenschapsorganen (OC's) denken mee.

4. Medewerkersonderzoek KNAW-totaal

57,5% van de medewerkers heeft deelgenomen aan het medewerkersonderzoek. De resultaten van het KNAW-totaal medewerkersonderzoek zijn op de punten Vitaliteit, Bevlogenheid, Taakeisen, Hulpbronnen en Ongewenste omgangsvormen vergeleken met de kennisintensieve dienstverlening. Bij het opstellen van de maatregelen is rekening gehouden met de uitkomst van het medewerkersonderzoek.⁶

5. Maatregelen binnen de KNAW

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen organisatorische interventies en interventies op individueel niveau⁷. Bij interventies op individueel niveau gaat de medewerker het gesprek aan met de leidinggevende of een deskundige. Interventies kunnen gericht zijn op:

- de kwaliteit van de werkcontext (o.a. afname werkdruk, toename werkhulpbronnen)
- psychologische factoren (o.a. afname van stress, psychosomatische klachten, mentale gezondheid of werktevredenheid)
- fysieke factoren (o.a. fysieke gezondheid, nek- of rugklachten, fysieke stressmaten)
- gedragsmatige actoren (o.a. reductie ziekteverzuim, productiviteit) n.a.v. hoge werkdruk

Er zijn KNAW-breed preventieve en curatieve maatregelen.

Er zijn al veel maatregelen beschikbaar die niet altijd worden gebruikt en er zijn aanvullende maatregelen mogelijk die (meer) ingezet kunnen worden. Omdat de situatie binnen elk instituut verschillend is kiest elk instituut haar eigen maatregelen.⁸ De directie, P&O, de preventiemedewerker en de OC stellen hierin gezamenlijk prioriteiten. Van de medewerker wordt een actieve rol verwacht. De leidinggevende signaleert/voert uit; P&O adviseert; directie initieert, zet het op de agenda en monitort en de OC denkt mee.

5.1. Preventieve maatregelen

5.1.a. Preventieve maatregelen die nu beschikbaar zijn

Preventieve maatregelen	Toelichting
Training/coaching	<ul style="list-style-type: none">• In 2018 worden twee leergangen ontwikkeld: leergang academisch leiderschap en een leergang persoonlijk leiderschap. De deelnemers in deze leergangen leren hoe zij het binnen de KNAW gewenste werkklimaat ontwikkelen.• Het loopbaancentrum van de KNAW biedt trainingen en coaching op het gebied van werkdruk aan waaronder timemanagement, omgaan met stress en Employability outside Academia (specifieke begeleiding voor promovendi en postdocs).
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• In de directorenraad is afgesproken wat het gewenste werkklimaat binnen de KNAW is. Onderdeel van dit werkklimaat is dat werkdruk

⁶ Zie voor de cijfers de analyse van het medewerkersonderzoek

⁷ NVAB, BA&O, NVvA, NVVK, 2013. Multidisciplinaire Richtlijn Werkdruk

⁸ Zie voor de instituut-specifieke maatregelen het totale werkdruplan KNAW.



KONINKLIJKE NEDERLANDSE AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

	<p>bespreekbaar is. Elk instituut gaat op haar eigen manier aan de slag met het bevorderen van dit werkklimaat, elk instituut heeft namelijk haar eigen aandachtspunten en ontwikkelgebieden.</p> <ul style="list-style-type: none">• Eind 2017 begin 2018: Optimaliseren gesprekscyclus, waaronder het jaargesprek. Werkdruk is hierbij onderdeel van gesprek.
--	---

5.1.b. Aanvullende preventieve maatregelen die (meer) ingezet kunnen worden

Aanvullende preventieve maatregelen	Toelichting
Communicatie	<ul style="list-style-type: none">• Werkdruk moet bespreek zijn (gewenste werkklimaat KNAW). Elk instituut communiceert expliciet over de acties die n.a.v. het medewerkersonderzoek en de verdere RI&E in gang worden gezet om werkdruk beter hanteerbaar te maken. Indien signalen uit de RI&E of een medewerkersonderzoek daartoe aanleiding geven dient een werkinstrument te worden ingezet voor een nadere inventarisatie en evaluatie.• Voorlichting en onderricht aan medewerkers en leidinggevenden op het gebied van werkdruk met extra begeleiding en steun voor PhD's.
Taakeisen	<ul style="list-style-type: none">• Stressbronnen verminderen en werk/persoonlijke hulpbronnen bevorderen.• Realistische jaarplanning, taakinhoud en taakomvang opstellen. Bijkomende taken kritisch beoordelen en realistisch inschatten. Werk anders organiseren door taakdifferentiatie, herbezinning takenpakket, uitwisselingsmogelijkheden. Enkel taken opdragen die conform de functie zijn. Stoot taken af die niet binnen de bestaande formatie mogelijk zijn.• Beoordeel de inspanning, beloon de prestatie, bied ruimte om te excelleren en reken niet alleen af op het uitblijven van succes maar weeg dit altijd binnen de context.• Voldoende aandacht voor de werksfeer en communicatie. Van belang zijn: collegialiteit, teamwork en voldoende diversiteit binnen teams (leidinggevende, postdoc(s), PhD('s) en ondersteuners).
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Zorg voor een goede person-job fit. Dit start al bij het selecteren van de nieuwe medewerker.• De mogelijkheid bieden van een (tijdelijke) balansstap: een stap terug wanneer dat nodig is of een stap vooruit. De levensfase en/of loopbaanfase van de medewerker kan tot andere behoeften leiden. Begin 2018 wordt KNAW breed een model opgemaakt voor de leidinggevende waarmee het plan van aanpak voor de individuele medewerker opgesteld kan worden.• Stimuleer in het kader van loopbaanontwikkeling de doorstroom binnen en buiten de KNAW.



K O N I N K L I J K E N E D E R L A N D S E
A K A D E M I E V A N W E T E N S C H A P P E N

5.2. Curatieve maatregelen

5.2.a. Curatieve maatregelen die nu beschikbaar zijn

Curatieve maatregelen	Toelichting
Gezondheid	<ul style="list-style-type: none">• Medewerkers die een hoge mate van werkdruk ervaren en niet weten hoe die hanteerbaar te maken, kunnen in gesprek gaan met hun leidinggevende, met P&O of een gesprek aangaan met de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker.• P&O kan de leidinggevende ondersteunen bij het aangaan van het gesprek m.b.t. werkdruk en het beter op het netvlies houden van het pakket aan maatregelen.

5.2.b. Aanvullende curatieve maatregelen die (meer) ingezet kunnen worden

Aanvullende curatieve maatregelen	Toelichting
Gezondheid	<ul style="list-style-type: none">• Medewerkers stimuleren om te sporten.• Zorg dat medewerkers hun vrije tijd en verlofduur bewaken, opdat er voldoende gelegenheid voor herstel is.



KONINKLIJKE NEDERLANDSE AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

Bijlage 1: Gewenst werkklimaat KNAW

De kenmerken van het gewenste werkklimaat binnen de KNAW zijn gebaseerd op de strategische agenda van de KNAW, diversiteit en inclusie en aspecten die n.a.v. medewerkersonderzoeken belangrijk bleken:

1. Afspreken, aanspreken, waarderen en inbedden van ieders bijdrage aan strategische ambities:
 - Iedereen maakt met zijn/haar leidinggevende afspraken over hoe hij/zij bijdraagt aan het bereiken van de strategische ambities en heeft daarin voldoende uitdaging;
 - Leidinggevend en medewerkers zorgen er samen voor dat zij een gedeeld beeld hebben van en afspraken maken over: de verantwoordelijkheid van de medewerker, dat wat de medewerker binnen zijn/haar rol kan beïnvloeden (empowerment) en wanneer het vanzelfsprekend is om een vraagstuk bij iemand anders neer te leggen (escaleren = samen oplossen);
 - Directies en onderzoeksleiders zorgen ervoor dat duidelijk is wie welke rol heeft inzake welke onderwerp;
 - Wetenschappelijke en ondersteunende bijdragen worden evenveel gewaardeerd;
2. Luisteren en (laten) uitspreken:
 - Leidinggevend en medewerkers spreken zich op een respectvolle manier uit
 - en luisteren naar elkaar zodat (ook) onderliggende vraagstukken worden geadresseerd
3. Gebruik maken van verschillen:
 - Afwijkende meningen worden gehoord, gewaardeerd en afgewogen;
 - Mensen die samen werken met mensen die andere kwaliteiten of communicatiestijlen hebben, bereiken sneller en met meer plezier betere resultaten;
4. Leren:
 - Fouten maken gebeurt en het meest verstandig is om hierover naar elkaar toe open te zijn, tekortkomingen te erkennen en ervan te leren;
 - Vragen stellen wordt gewaardeerd en de overlegstructuur is zodanig ingericht dat er ook ruimte is voor het stellen van vragen;
 - Binnen en buiten overleggen is ruimte voor het bespreken van lastige issues en dit wordt gewaardeerd, ook als het integriteit betreft;
 - Mensen die zeggen wat ze niet kunnen of niet aandurven krijgen hulp;
 - Collega's geven elkaar feedback op inhoud en gedrag en gunnen elkaar ruimte om te presteren en leren;
5. Duurzaam:
 - Werkdruk en duurzame loopbaanontwikkeling zijn onderwerp van gesprek en actie;
 - Van elke training als coaching is duidelijk wat de toegevoegde waarde is voor de medewerker en voor de organisatie.