

Managementsamenvatting Universitair Plan van Aanpak Werkdruk

De uitkomsten van de TU Delft Medewerkersmonitor 2017 (medewerkersmonitor), uitgevoerd door IVA Onderwijs (Universiteit Tilburg) op basis van het Job-Demands Resources model (Schaufeli en Bakker, 2004), liggen ten grondslag aan de aanpak werkdruk binnen de TU Delft. De resultaten laten over het algemeen een positief beeld zien van het werken bij de TU Delft. Deze positieve beelden worden weerspiegeld in mooie rapportcijfers voor het werken bij de TU Delft (7,8) en de TU Delft als werkgever (7,4). Rapportcijfers die beduidend hoger zijn in vergelijking met vier andere universiteiten in Nederland.

Aandachtspunten

De resultaten laten ook een aantal aandachtspunten zien, waarbij de ervaren werkdruk en ongewenste omgangsvormen het hoogst scoren (hoewel in de benchmark lager dan bij de vier andere universiteiten).

De TU Delft streeft naar een goede balans tussen werk en privé. We zien echter in negatieve zin een verschil tussen de ervaren werkdruk en de wenselijke werkdruk. Uit de open antwoorden blijkt dat de uren die sommige medewerkers maken, niet in verhouding staan tot de taakomschrijving.

Daarbij ervaren hoogleraren, universitair hoofddocenten en universitair docenten een hogere werkdruk dan andere medewerkers. Al met al lijkt de werkdruk onder wetenschappelijk personeel vooral hoger te zijn dan bij andere medewerkers. Ook zien we dat medewerkers voor wat betreft de kwaliteit van de ondersteunende diensten niet altijd tevreden te zijn. In de open antwoorden wordt meermaals aangegeven dat het niveau van de ondersteunende diensten negatief uitwerkt op/bijdraagt aan de werkdruk.

In de balans tussen werk en privé zien we dat medewerkers het gevoel hebben dat zij continu bereikbaar moeten zijn. Bovendien geven medewerkers aan dat zij veel uren moeten maken om loopbaanstappen te kunnen zetten.

Verder valt op dat er in redelijk grote mate sprake is van ongewenste omgangsvormen zoals roddelen (25%), pesten (8%), verbale agressie (11 %) en discriminatie (8%). Ook heeft bijna één op de tien medewerkers wetenschappelijk niet integer gedrag opgemerkt of een vermoeden ervan.

Aanbevelingen

Voor werkdruk is geen one-size-fits-all oplossing, omdat het probleem samenhangt met een veelheid aan factoren. Deze factoren zijn onder meer een resultaat van bovengenoemde zorgpunten (pesten, discriminatie, roddelen), maar ook van een gebrek aan inhoudelijke ondersteuning en expertise.

Hetzelfde geldt voor gebrek aan leidinggevende capaciteiten, onduidelijke verwachtingen ten aanzien van de eigen loopbaanontwikkeling: als hier de balans in negatieve zin doorslaat kan dit ook tot te hoge werkdruk leiden.

Leiderschap in relatie tot teams verdient in dit verband extra aandacht. Maar ook het managen van de verwachtingen ten aanzien van de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers hoort hierbij. Net als de algehele waardering voor onderwijstaken als kerntaak.

Benadrukt dient te worden dat de werkdruk op een aantal plekken binnen de TU Delft te hoog is en op een aantal plekken structureel te hoog. Dit geldt met name voor het wetenschappelijk personeel met zowel onderwijs- en onderzoekstaken alsmede het begeleiden van (bachelor en master) eindprojecten, promovendi en postdocs.

De investering van extra middelen in het terugdringen van de werkdruk, op de plekken met een te hoge werkdruk, kan in sommige gevallen soelaas bieden. Bijvoorbeeld door de extra middelen voor 3mE en EWI in het kader van de 2e tranche van de Wet Studievoorschot die het CvB aan deze faculteiten heeft toegewezen om de grote toestroom in de masteropleidingen (3mE) en de toename in Wiskunde serviceonderwijs (EWI) te kunnen accommoderen.

Echter ook hier geldt weer dat de aanpak van werkdruk geen one size fits all oplossing kent.

Voor startende wetenschappers zonder adequate begeleiding of ervaring geldt bovendien dat hun belasting vaak hoog en hun takenpakket vaak zwaar is, met name in verhouding tot de ontwikkeling die hoort bij stapsgewijze groei van pedagogische en didactische bekwaamheid. Andere factoren zijn onnodige bureaucratie, teruggelopen financiering, te weinig tijd voor te veel taken, gebrekkige afstemming, ondersteuning, fragmentering van beleid en ondoorzichtige besluitvorming.

Over het functioneren van de wetenschap, het universitair onderwijs, het meten van resultaten, de samenwerking met maatschappij en bedrijfsleven en de rol bij politieke besluitvorming bestaat onvrede. De initiatiefnemers van Science in Transition menen dat nieuwe checks and balances in het wetenschappelijk systeem nodig zijn.

Kortom, het is belangrijk dat de oplossingen, met het oog op de aanpak van te hoge werkdruk, serieus worden onderzocht, worden geïdentificeerd en dat er passende maatregelen volgen. Dit is een complex proces en gaat niet over een nacht ijs.

Vervolgstappen

De resultaten van de medewerkersmonitor zijn in alle organisatieonderdelen besproken met de medewerkers. De daaruit resulterende plannen van aanpak per onderdeel (acht faculteiten en elf directies) worden in de P&C-cyclus met het College van Bestuur, de Odc en OR besproken.

Daarnaast is er een overkoepelend Universitair Plan van Aanpak ontwikkeld, dat tevens geldt als Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA) (conform Arboret). Het Universitair Plan van Aanpak, dat onder te verdelen is in zes actiepunten (hierna 'het zes punten plan'), past in de management control cyclus van de TU Delft:

1. Omgangsvormen, teamgeest, cultuur
2. Leiderschap
3. Communicatie
4. Scholing- en loopbaanmogelijkheden versus behoeften
5. Ondersteuning
6. Medezeggenschapsraad van de TU Delft

Bij ieder punt is eerst de TU-brede score geanalyseerd en daar duiding aan gegeven, waarna vervolgens een set van maatregelen is gepresenteerd. In de concrete plannen van aanpak hebben de faculteiten en de diensten een keuze gemaakt in de voorgestelde maatregelen en maatregelen die zij zelf passend achten. Deze concrete plannen van aanpak worden bijgevoegd in de bijlagen van het universitair plan van aanpak.

Met een deel van deze plannen van aanpak is door de afzonderlijke Onderdeel Commissies (Odc's) reeds ingestemd. Een aantal plannen van aanpak is nog in de maak en deze zullen naar verwachting uiterlijk in april 2018 gereed zijn. Het geheel van het universitair plan van aanpak en de plannen van aanpak van de faculteiten en directies wordt daarna ter besluitvorming aan het College van Bestuur aangeboden.

Borging

Een Plan van Aanpak als onderdeel van de RI&E moet ook geborgd worden in de organisatie. Voor de TU Delft is in een beleidsdocument al eerder vastgesteld dat hiervoor gebruik wordt gemaakt van het corporate softwarepakket genaamd "Lab Servant".