

AAN  
Medewerkers Vrije Universiteit Amsterdam

BETREFT  
VU Matrix aanpak werkdruk

VAN  
Werkgroep Werkdruk VU

DATUM  
15.12.2017

CC

KENMERK

TELEFOON  
020 59 82138

E-MAIL  
m.e.w.nieuweboer@vu.nl

Beste VU-collega,

De cao afspraak om met een plan van aanpak te komen om werkdruk terug te dringen en duurzame inzetbaarheid te bevorderen was aanleiding om een gezamenlijke werkgroep te formeren waarin werkgever (via de dienst HRMAM), lokaal overleg en ondernemingsraad zijn vertegenwoordigd. Deze werkgroep heeft een verkenning uitgevoerd naar bronnen van werkdruk binnen de VU. Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van informatie die door de onderdeelcommissies is verzameld bij de faculteiten en diensten.

Op basis van de inventarisatie heeft de werkgroep een aantal centrale, terugkerende thema's geïdentificeerd. Oftewel, bronnen van werkdruk die algemeen aanwezig lijken te zijn binnen een aanzienlijk deel van de VU. Uiteraard kan de impact van deze generieke werkdrukbronnen verschillen, afhankelijk van de situatie binnen de betreffende eenheid.

Door de werkgroep is getracht om voor ieder van de veel voorkomende bronnen van werkdruk suggesties voor oplossingen of mogelijke oplossingsrichtingen te formuleren. We hebben de oorzaken en suggesties weergegeven in bijgesloten matrix. Deze matrix is bedoeld als levend document. Hij is verder nadrukkelijk niet limitatief en geeft gelegenheid voor initiatieven op het gebied van werkdruk die al binnen verschillende eenheden zijn opgepakt.

De werkgroep heeft bewust voor deze matrixvorm gekozen omdat zij onderkent dat iedere pagina tekst die binnen de VU wordt geschreven — en ook weer gelezen — onvermijdelijk bijdraagt aan de werkdruk. In de hoop dat goed voorbeeld goed doet volgen, kiezen wij daarom voor een compacte opzet.

Een veilige cultuur waarbinnen medewerker en leidinggevende werkdruk in openheid en vertrouwen bespreekbaar kunnen maken is een essentiële randvoorwaarde; daar staat of valt ieder plan, maatregel of initiatief mee.

Tot slot benadrukken wij dat dit document een coproductie is van diverse geledingen binnen de VU: werkgever, medezeggenschap en lokaal overleg. Ieder brengt daarbij zijn eigen invalshoek mee. Wij menen dat dit het product heeft verrijkt, maar tegelijkertijd zal het ook zo zijn dat niet iedereen binnen de VU zich herkent in elke gedane suggestie. Wij vinden het echter belangrijk om elkaar de ruimte te gunnen

om suggesties te doen die wellicht buiten de kaders van de eigen organisatievisie vallen. Voor ons is dit een essentieel onderdeel van “het goede gesprek” dat nodig is om een pluriforme uitdaging als werkdruk tegemoet te treden.

Wij hopen dat dit document de VU, van individuele medewerker tot en met CvB, in eerste aanzet de inspiratie biedt om in gezamenlijkheid werkdruk aan te pakken.

Met vriendelijke groet,

HR

Saskia Edixhoven  
Marieke Klein Breteler  
Annemarie Kneppers  
Monica Nieuweboer  
Paul van Soest

LO

Elise Dijkstra  
Houkje Vlietstra  
Pieter Wagenaar

OR

Peter Stol  
Marlies de Vries  
Daniëlle Watchman

Bron van werkdruk	Mogelijkheden en suggesties voor aanpak onderverdeeld naar organisatieniveau				
	Centraal (beleid / CvB)	Faculteit (FB)	Dienst (MT)	Team / afdeling	Individueel
(On)balans beschikbare tijd voor onderwijs versus onderzoek	Beoordelingssystematiek her-evalueren, t.b.v. waardering onderwijs  Interne en externe verdeelsystematiek herijken	Taakverdelingsmodellen en bijbehorende financiering evalueren en waar nodig herijken o.b.v. reëel benodigde onderwijstijd  Afwisseling van piekbelasting in het onderwijs met periodes waar geconcentreerd aan onderzoek gewerkt kan worden			Onderkennen eigen grenzen en mogelijkheden
<i>Onderwijstaken vragen in de praktijk vaak meer tijd dan ervoor is gereserveerd, en gaan daardoor ten koste van onderzoekstijd. Financiering voor onderwijs loopt niet in de pas met daadwerkelijk benodigde inzet. Individuele prestaties worden primair beoordeeld op basis van onderzoeksoutput; onderwijsinspanningen worden onvoldoende gehonoreerd.</i>					
Administratie en coördinatie	In sectoraal verband aandringen op beleidsaanpassingen bij overheid, NWO, NVAO, etc.	Houd je (verantwoordings-)processen tegen het licht: wat moet per se en wat kan eruit	Neem de impact op het primaire proces mee bij beleidsontwikkeling		
<i>Werving onderzoeksmiddelen vraagt steeds meer tijd door dalende honoreringskans. Kwaliteitsslagen in het onderwijs gaan gepaard met intensivering van verantwoordingsprocessen (accreditaties, mid-term reviews, etc.) en bureaucratie.</i>					
Onrealistische taakstellingen	In bestuurlijke cyclus nadrukkelijk aandacht voor en sturen op realistisch ambitieniveau passend bij beschikbare mensen en middelen  In VSNU-verband actie voeren voor extra investering in de eerste geldstroom t.b.v. onderzoekfinanciering  Stimuleren toekomstgerichte personeelsplanning (SPP) zodat er realistische doelstellingen gesteld kunnen worden  Realistische toets op driejarige promotietrajecten	In bestuurlijke cyclus nadrukkelijk aandacht voor en sturen op realistisch ambitieniveau passend bij beschikbare mensen en middelen  Sturen op realistische opleidings-/ begeleidingsplannen voor promovendi, realistische planning om binnen 4 jaar promotie af te ronden  Realistische toekenning uren en taken  Medewerkers niet structureel overvragen	In bestuurlijke cyclus nadrukkelijk aandacht voor en sturen op realistisch ambitieniveau passend bij beschikbare mensen en middelen  Kritisch zijn op nieuwe initiatieven, ingezette veranderingen afronden en bestendigen voordat nieuwe initiatieven worden ontplooid  Realistische toekenning uren en taken  Medewerkers niet structureel overvragen  Acceptabele en realistische capaciteitsplanning van projecten	Stimuleren veilig klimaat zodat collega's open met elkaar werkdruk bespreken c.q. elkaar tijdelijk kunnen ontlasten)  In afdelings- of teamverband taakstellingen doorspreken en (te verwachten) knelpunten aangeven bij leidinggevende  Medewerkers niet structureel overvragen	Onderkennen van eigen grenzen en mogelijkheden
<i>Dit speelt in de breedte van de organisatie. Voor promovendi is het bijvoorbeeld lastig om hun onderzoek en proefschrift af te ronden binnen de beschikbare termijn, zeker in het geval van driejarige trajecten. Voor ondersteunend personeel is de krimp in bezetting niet volledig gecompenseerd door het wegvallen of automatiseren van taken. Nieuwe projecten worden opgestart voordat lopende projecten zijn afgesloten. Ook persoonlijke ambities kunnen (te) hoog zijn.</i>					
Onevenredige verdeling van workload		Reële tijd voor administratieve taken inruimen / waar mogelijk taken overhevelen naar ondersteuners  Management stuurt op het voorkomen van een onevenredige verdeling van onderwijs, onderzoek en andere taken  Vergroting onderwijscapaciteit door Inzetten van (junior) docenten	Management stuurt op het voorkomen van een onevenredige verdeling van onderwijs, onderzoek en andere taken  Houdt rekening met overdracht en inwerktijd	Werkverdeling, planning, capaciteit en grenzen bewaken moet structureel onderdeel van werkoverleg zijn  Stimuleren veilig klimaat waarin dit onderwerp besproken kan worden	Grenzen bewaken

<i>Door uiteenlopende oorzaken (bv. vakinhoudelijke specialisatie, maar soms ook gebrek aan cohesie of solidariteit) kunnen taken niet altijd evenredig worden verdeeld. Sommige medewerkers worden hierdoor zwaarder belast dan collega's. Bij ziekte of uitval van een medewerker moeten collega's bijspringen.</i>					
<b>Onduidelijkheid over omvang en afbakening takenpakket</b>		<p>Reële tijd voor administratieve taken</p> <p>Transparante onderwijsverdeelmodellen</p> <p>Duidelijk over Verantwoordelijkheden en bevoegdheden</p> <p>Transparante systematiek voor taakstelling en –verdeling van onderwijs, onderzoek en andere taken</p> <p>Deel best practises m.b.t. ondersteuning binnen faculteiten</p> <p>Vaste afspraken over vervanging van zieken</p>	<p>Vaste afspraken over wanneer vervanging van zieken.</p> <p>Vaste afspraken over wanneer werven na vertrek medewerker</p>	<p>Stimuleren omgeving waarin dit onderwerp besproken kan worden</p> <p>In teamverband afspraken maken over wat te doen met werk van vertrokken of zieke collega</p> <p>Afspraken maken met leidinggevende over inwerken, tijd krijgen om een nieuwe collega in te werken</p>	<p>Verduidelijking vragen bij leidinggevende</p> <p>Aan de orde stellen in jaargesprek.</p> <p>Aangeven bij leidinggevende dat je het werk van vertrokken of zieke collega er niet bij kunt doen</p>
<i>Werkdruk door werkzaamheden (al dan niet ad hoc, door bijzondere omstandigheden) die niet tot het feitelijke takenpakket van de medewerker behoren, maar opgepakt worden omdat de organisatie/eenheid het zich niet kan permitteren om ze te laten liggen.</i>					
<b>Planning en werkverdeling in de tijd</b>	<p>Administratieve druk van bestuurlijke cycli verlagen</p> <p>Bij nieuwe ad hoc taken besef dat dit ten koste van andere (afgesproken) taken gaat</p> <p>CAO niet geschikt voor medewerkers die in continudienst werken</p>	<p>Bij nieuwe ad hoc taken besef dat dit ten koste van andere (afgesproken) taken gaat</p> <p>Effecten van curriculumindeling op werkdruk docenten inventariseren en optimaliseren</p>	<p>Bij nieuwe ad hoc taken besef dat dit ten koste van andere (afgesproken) taken gaat</p> <p>Realistische doelstellingen voor doorlooptijden en output formuleren en kenbaar maken</p> <p>Piekbelasting en werken op onregelmatige tijden opnemen in taakomschrijving.</p> <p>Piekbelasting monitoren en maatregelen treffen als het structureel wordt</p> <p>Aandacht voor medewerkers in continudienst</p>	<p>Werkverdeling, planning en capaciteit structureel onderdeel van werkoverleg</p> <p>Vakantieplanning afstemmen</p> <p>Jaargesprekken plannen</p>	<p>Zelf verantwoordelijk voor afstemming periode van afwezigheid</p>
<i>Piekbelastingen treden op door onder andere (urgente) ad hoc werkzaamheden en ongelijke verdeling van taken — onderwijstaken, P&amp;C cyclus, audits, rapportages, etc. — in de tijd.</i>					
<b>Verantwoordelijkheden niet of onvoldoende duidelijk belegd</b>	<p>Subsidiariteitsbeginsel hanteren</p> <p>Geef medewerkers de middelen en mogelijkheden om verantwoordelijkheden uit te voeren.</p>	<p>Duidelijk vastleggen rol en verantwoordelijkheid (co)promotor en promovendus, deze afspraken kenbaar maken en uitdragen</p> <p>Transparantie in verantwoordelijkheden en bevoegdheden in onderwijsorganisatie stimuleren</p>	<p>Transparantie in verantwoordelijkheden</p> <p>Functiewaardering koppelen aan gedragen verantwoordelijkheden</p>	<p>In team- of afdelingsverband praten over taken en verantwoordelijkheden die passend zijn bij je functie</p>	<p>Zelf bespreekbaar maken indien niet duidelijk</p>

<i>Verantwoordelijk worden gesteld voor een resultaat (of dat zo voelen) zonder voldoende middelen en mogelijkheden om aan die verantwoordelijkheid invulling te geven veroorzaakt stress.</i>					
<b>Ontoereikende (digitale) ondersteuning</b>	Optimalisatie digitale processen verbeteren		Optimalisatie digitale processen kost veel tijd, kosten gaan voor de baten uit.  Verbeteren VUnet en bekendheid Service desks		Bij vragen tijdig contact opnemen met Servicedesks
<i>Door versoering en centralisatie (en/of niet weten te vinden) van ondersteuning zijn medewerkers meer tijd kwijt aan administratieve taken zoals declaraties, goedkeuren facturen, mutaties arbeidsovereenkomsten, etc.</i>					
<b>Suboptimaal ingerichte digitale processen</b>	Kijk eerst kritisch naar processen en organisatiedoelstellingen. Automatisering is geen doel op zich Houd het simpel	Kijk eerst naar de manier van werken en vraag dan om automatisering anders ga je de huidige praktijk formaliseren en automatiseren en het is de vraag of dit gaat werken  Verbeter digitale processen en houd het simpel	Automatisering/digitalisering lost geen probleem op, maar brengt wel problemen naar boven.  Diensten functioneren als partner van het primair proces.	Probeer als team behoefte en ontwikkelingen goed in kaart te hebben	Bij vragen tijdig contact opnemen met Servicedesks
<i>Als inefficiënte en/of suboptimaal ingerichte werkprocessen worden gedigitaliseerd zonder daarbij eerst het proces als zodanig te optimaliseren, is het eindproduct hoogstwaarschijnlijk ook een inefficiënt digitaal systeem, dat daarmee onbedoeld bijdraagt aan vergroting van de werkdruk</i>					
<b>Ontoereikende informatievoorziening en gebrek aan transparantie</b>	Besluiten duidelijk communiceren en motiveren	Verbeteren informatievoorziening (VUnet, facultaire e-zines, etc.)  Besluiten duidelijk communiceren en motiveren  Vaste momenten in de tijd kiezen om te communiceren, iedereen weet dan waar hij/zij aan toe is. Bij grote gebeurtenissen of veranderingen teruggrijpen naar lijncommunicatie	Verbeteren informatievoorziening (VUnet, e-zines, etc.)  Besluiten duidelijk communiceren en motiveren  Vaste momenten in de tijd kiezen om te communiceren, iedereen weet dan waar hij/zij aan toe is. Bij grote gebeurtenissen of veranderingen teruggrijpen naar lijncommunicatie	Collega's structureel informeren over wat voor hen relevant is (bv. in werkoverleg)  Meedenken over functionele overlegstructuur  Leidinggevende uitnodigen voor werkoverleg om toelichting te geven op besluiten	Vraag gericht naar de motivering van een besluit als dit niet duidelijk is
<i>Het niet (snel) kunnen vinden van essentiële informatie kost schaarse tijd en leidt tot frustratie. Vermindering betrokkenheid bij de organisatie wanneer onduidelijkheid is wat er wordt besloten en waarom.</i>					
<b>Gebrek aan collegialiteit en/of gebrek aan betrokkenheid leiding</b>	Belang gezonde organisatiecultuur en leiderschapstijl actief (blijven) uitdragen en aanspreken op Voorbeeldgedrag  Leiderschapontwikkeling	Belang gezonde organisatiecultuur en leiderschapstijl actief (blijven) uitdragen en aanspreken op Voorbeeldgedrag  Vergroten van sensitiviteit voor signalen van knelpunten  Bij structureel werk hoort een vast contract	Belang gezonde organisatiecultuur en leiderschapstijl actief (blijven) uitdragen en aanspreken op Voorbeeldgedrag  Vergroten van sensitiviteit voor signalen van knelpunten  Bij structureel werk hoort een vast contract	Cultuur bespreekbaar maken in team, samenwerken, creatieve oplossingen aandragen; fouten mogen maken  Zorg voor team gevoel door sociaal protocol af te spreken  Leidinggevend nemen actieve rol in signaleren psychosociale agressie (PSA) binnen team of afdeling	Bespreken met leidinggevende en binnen team/afdeling.  Bespreken met P&O-adviseur en zo nodig (zeker in geval van ongewenst gedrag) melden bij vertrouwenspersoon of klachtencommissie
<i>Sociale cohesie en steun van zowel collega's als leidinggevend zijn belangrijke energiebronnen; een tekort hieraan vergroot de werkdruk. Aan de andere kant van het spectrum kan ongewenst gedrag (intimidatie, pesten, etc.) leiden tot een onveilige, giftige of angstcultuur, afhankelijk van of dit gedrag wordt vertoond door collega's en/of leidinggevend.</i>					
<b>Precaire posities en baanonzekerheid</b>	Vaste banen creëren voor vast werk.  Stimuleren toekomstgerichte personeelsplanning (SPP) om daarmee de doelstellingen van de VU te concretiseren en te vertalen naar de personeelsbehoefte	Realistische loopbaan verwachtingen scheppen  Stimuleren toekomstgerichte personeelsplanning (SPP) om daarmee de doelstellingen van de VU te concretiseren en te vertalen naar de	Stimuleren toekomstgerichte personeelsplanning (SPP) om daarmee de doelstellingen van de VU te concretiseren en te vertalen naar de personeelsbehoefte.  Tijdig de inzetbaarheid van	Ondersteunen van promovendi en postdocs  Transparant zijn over toekomstgerichte personeelsplanning en tijdige terugkoppeling	Tijdig en kritisch nadenken over eigen ambities en keuzes Loopbaanoriëntatie  Zorgdragen voor blijvende inzetbaarheid

	Tijdig de inzetbaarheid van medewerkers vergroten  Druk uitoefenen richting Den Haag, ook in VSNU verband lobbyen voor meer geld in de 1 <sup>e</sup> geldstroom	personeelsbehoefte.  Tijdig de inzetbaarheid van medewerkers vergroten  Alert zijn op problemen bij de meest kwetsbare groepen	medewerkers vergroten  Bij structureel werk hoort een vast contract.	Goede begeleiding promovendi en postdocs	
<i>Vooral voor promovendi en postdocs draagt onzekerheid over het (eigen) toekomstperspectief bij aan de ervaren werkdruk.</i>					
<b>Ongewenst gedrag</b>	Duidelijke informatie (gedragscode) over wat we bij de VU als ongewenst gedrag beschouwen  Voorbeeldgedrag stimuleren	Leidinggevenden zijn alert en spreken aan op ongewenst gedrag  Voorbeeldgedrag stimuleren	Leidinggevenden zijn alert op ongewenst gedrag  Voorbeeldgedrag stimuleren	Binnen het team/ de afdeling medewerkers aanspreken die ongewenst gedrag vertonen  Voorbeeldgedrag stimuleren  Open cultuur stimuleren	Tijdig aan de bel trekken wanneer je ongewenst gedrag overkomt, maar ook wanneer je het bij anderen signaleert
<i>Ongewenst gedrag (pesten, intimidatie, discriminatie, etc.) draagt in hoge mate bij aan werkstress, niet alleen voor degene op wie het gedrag is gericht, maar ook voor collega's.</i>					
<b>Mail en vergadercultuur</b>	Voorbeeldgedrag rond mail en vergaderhygiëne tonen	Blijf kritisch op overlegcultuur  Onderzoek of terugkerende (bv. wekelijkse) vergaderingen echt nodig zijn of uit routine gehandhaafd blijven  Niet mailen buiten werktijden, maak gebruik van de mogelijkheid om mails later te verzenden (tijdens werktijden)  Ontmoedig bij medewerkers onnodig cc-gebruik	Blijf kritisch op overlegcultuur  Onderzoek of terugkerende (bv. wekelijkse) vergaderingen echt nodig zijn of uit routine gehandhaafd blijven  Niet mailen buiten werktijden, maak gebruik van de mogelijkheid om mails later te verzenden (tijdens werktijden)  Ontmoedig bij medewerkers onnodig cc-gebruik	Zorg voor een duidelijke doelformulering voor een overleg  Bespreek onder welke omstandigheden verwacht kan worden dat je s 'avonds of in het weekend je mail leest en opvolgt	Pas elementen m.b.t. timemanagement toe zoals: lees je mail 2x per dag  Vraag je af of je mail/app/cc echt nodig is  Vraag je af reply all echt nodig is
<i>Een overdaad aan e-mails waarvan niet altijd meteen duidelijk is wat de ontvanger ermee moet, overenthousiast gebruik van de cc-functie. Overleggen worden niet altijd als zinvol ervaren, vertonen inhoudelijk overlap met andere overleggen en/of de frequentie past niet optimaal bij de behoefte. Ook slechte vergaderdiscipline, bijv. deelnemers die stokpaardjes blijven berijden, kan de werkbeleving verslechteren.</i>					
<b>Plaats en tijd onafhankelijk werken</b>	Faciliteer goed thuiswerkbeleid bij faculteiten en diensten.  Geef faculteiten en diensten ruimte hun eigen indelingen te maken  Zorg voor meer concentratiewerkplekken  Aandacht vooraf voor bricks, bytes en behaviour, maak HRMAM, FCO en IT samen verantwoordelijk.	Voer een goed en transparant thuiswerkbeleid  Bij veranderend werkplekconcept ook aandacht geven aan cultuur en stijl van leidinggeven	Voer een goed en transparant thuiswerkbeleid  Bij veranderend werkplekconcept ook aandacht geven aan cultuur en stijl van leidinggeven	Maak duidelijke en transparante afspraken over thuiswerken en houdt hierbij rekening met samenwerken en het effect op collega's	Vraag je leidinggevende om goed en transparant thuiswerkbeleid  Bespreek met je leidinggevende energiegevers en energievreters
<i>Niet alle medewerkers werken prettig in een flexibele werkomgeving, mede afhankelijk van het soort functie, bijv. door verstoring (geluid, drukte), het niet kunnen inrichten van een eigen werkomgeving, de spanning tussen een clean desk policy en behoefte aan documenten en boeken, of het steeds opnieuw moeten zoeken naar een vrije werkplek.</i>					