

# Werkplan Vermindering Werkdruk Radboud Universiteit

## 2018 – 2020

# Radboud Universiteit



### Juni 2018

#### Werkgroep werkdruk Radboud Universiteit

Wilma de Koning	Portefeuillehouder HR, vice voorzitter College van Bestuur Radboud Universiteit
Michiel Kompier	Decaan/ hoogleraar, Faculteit der Sociale Wetenschappen
Debby Beckers	Universitair docent, Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bernadette Smelik	Ondernemingsraad, managing director Faculteit der Natuurkunde, Wiskunde en Informatica
Arnoud Lagendijk	Lokaal Overleg, hoogleraar Faculteit der Management wetenschappen
Margriet Jagtman	Directeur bedrijfsvoering Faculteit der Letteren
Pieter Koopman	Universitair docent Faculteit der Natuurkunde, Wiskunde en Informatica
Janine Berns	Universitair docent Faculteit der Letteren
Roel Schouteten	Universitair docent Faculteit der Managementwetenschappen
Marielle Nelemans	Arbo coördinator Faculteit der Natuurkunde, Wiskunde en Informatica
Jan Don	Bedrijfsmaatschappelijk werker
Anneriek de Heer	Directeur DPO
Wouter Brok	Beleidsadviseur DPO

#### Inhoudsopgave

#### Pagina

1. Algemeen en werkwijze	2
2. Wat verstaan we onder werkdruk en wanneer is werkdruk te hoog	2
3. Situatie werkdruk Radboud Universiteit	3
4. Uitgangspunten bij het werkplan	3
5. Actielijnen	4
6. Actieplannen	4
7. Organisatie en monitoring	8



## 1. Algemeen en werkwijze

De Radboud Universiteit heeft het thema werkdruk hoog op de agenda staan en heeft daarom een werkplan ten behoeve van preventie en reductie van te hoge werkdruk opgesteld. Hiermee geeft de universiteit uitvoering aan de afspraak uit CAO Nederlandse Universiteiten. Werkdruk is een “veelkoppig monster” en kent verantwoordelijkheden en betrokkenheid op meerdere niveaus. Vanwege de complexiteit en gelaagdheid van het werkdrukprobleem neemt de Radboud Universiteit in het werkplan als werkgever maatregelen op diverse niveaus: maatregelen op (i) universitair niveau, (ii) niveau van de eenheden (lees: faculteiten, Radboud Docentenacademie en DCCN) en (iii) op het niveau van de afdeling/ leidinggevende. Benadrukt wordt dat werknemers daarnaast zelf ook een rol en verantwoordelijkheid hebben in reductie van (de gevolgen van) werkdruk. Een gezamenlijke inspanning is noodzakelijk, maar in dit plan ligt de nadruk op de maatregelen die de organisatie kan nemen. Helaas is de realiteit dat initiatieven om werkdruk te verminderen tijdelijk meer werk opleveren. Daarom kiest de Radboud Universiteit voor een simpele en effectieve werkwijze in het werkplan: heldere keuzes en actielijnen en slimme en haalbare maatregelen. In dit werkplan wordt daarom prioriteit gelegd bij werkdruk onder wetenschappelijk personeel en met name werkdruk in het onderwijs omdat het algemene beeld en het beeld in de laatste personeelsenquête laten zien dat daar vooral problemen worden ervaren (zie pagina 3: Situatie werkdruk Radboud Universiteit).

Ten behoeve van het werkplan fungeert een gesprekstafel van experts als adviserend orgaan voor het college van bestuur. Op basis van de werkdruk analyse van deze gesprekstafel heeft het college van bestuur eenheden verzocht eigen werkplannen voor vermindering van werkdruk op te stellen. Vervolgens is de informatie samengevoegd en bepaald welke acties universiteitsbreed prioriteit krijgen en universiteitsbreed opgepakt dienen te worden. In dit document vindt u de belangrijkste RU brede maatregelen en de daarbij horende maatregelen op het niveau van de faculteiten en instituten uitgewerkt in vijf actielijnen.

## 2. Wat verstaan we onder werkdruk en wanneer is werkdruk te hoog

Werkdruk wordt gedefinieerd als een disbalans tussen de eisen die het werk stelt en de mogelijkheden van de medewerker om aan die eisen te voldoen<sup>1</sup>. In de praktijk ervaren medewerkers een te hoge werkdruk, wanneer het werk (in termen van hoeveelheid en/of kwaliteit) niet uitvoerbaar is in de tijd die ervoor staat (een maximum werkweek inclusief overwerk is wettelijk 48 uur). Bij wetenschappelijk personeel vertoont werkdruk een sterke relatie met prestatiedruk: ‘de ervaren druk om te voldoen aan door de omgeving opgelegde en vooraf bepaalde verwachtingen en eisen op het gebied van onderwijs en onderzoek’<sup>2</sup>. Anderzijds geldt dat wetenschappers relatief veel autonomie hebben om hun werk vorm en inhoud te geven. De combinatie van deze twee factoren leidt tot een hoog risico op hoge werkdruk. Daarom is een gezonde balans tussen voldoende autonomie enerzijds en noodzakelijke sturing en organisatie anderzijds essentieel. Langdurige blootstelling aan een te hoge werkdruk is een serieuze risicofactor voor stress en uiteindelijk ook ernstige gezondheidsklachten (zoals burn-out). Negatieve gevolgen van een te hoge werkdruk kunnen voorkomen worden door: (i) het verminderen van de werkdruk (d.w.z.: het verlagen van de werkhoeveelheid en/of kwaliteitseisen), en (ii) werk gebonden\* mogelijkheden en bronnen bieden om met een hoge werkdruk om te gaan, zoals het bieden van voldoende autonomie, (sociale) steun van leidinggevenden en collega’s, en inspraakmogelijkheden. Positieve energiebronnen in het werk zijn verder ook goede scholings- en loopbaanmogelijkheden, goede open communicatie, effectieve medezeggenschap en een sociaal en veilig werkklimaat. Tot slot kan er in individuele gevallen ook sprake zijn van te lage werkdruk.

Oplossingsrichtingen voor de aanpak van werkdruk moeten aldus enerzijds liggen op het verlagen van de kwantitatieve en kwalitatieve taakbelasting, en anderzijds op het verhogen van de werkgebonden mogelijkheden om met de taakbelasting om te gaan. Tevens kunnen oplossingsrichtingen ook liggen in het verhogen van het werkplezier van medewerkers door te investeren in positieve energiebronnen.

<sup>1</sup> Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K. Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J.H. & Bakhuys Roozeboom, M. (2012). Werkdruk. Hoofddorp: TNO.

<sup>2</sup> Jettinghof, K. & Scheeren, J. (2016). Verkenning in het WO: Prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel. Sofokles.

\*Naast werkgebonden mogelijkheden om met een hoge werkdruk om te gaan, bestaan er ook persoonsgebonden mogelijkheden, zoals een gunstige copingstijl. In deze notitie ligt de nadruk op de werkgebonden benadering van werkdruk, omdat deze werkgebonden aspecten vanuit de werkorganisatie kunnen worden beïnvloed. Persoonsgebonden aspecten vragen om individueel maatwerk en zijn minder geschikt om generieke maatregelen voor te treffen.

### **3. Situatie werkdruk Radboud Universiteit**

Uit de personeelsenquêtes 2015 en 2018 blijkt dat medewerkers bij de Radboud Universiteit over het algemeen zeer tevreden zijn over en bevoegenheid en betrokkenheid ervaren bij hun werk. Tevens is gebleken dat bij wetenschappelijk personeel de werkdruk hoog en voor diverse functiecategorieën vaak te hoog is. De personeelsenquête van 2018 laat zien dat onder wetenschappelijk personeel werkdruk met name in het onderwijs wordt ervaren. Diezelfde enquête laten zien dat de werkdruk onder het ondersteunend personeel op universitair niveau binnen de verschillende functiefamilies op dit moment binnen acceptabele grenzen blijft. Individueel of op groepsniveau kan er onder hen wel sprake zijn van hoge werkdruk. Daarnaast kunnen aspecten als gebrek aan loopbaanmogelijkheden leiden tot verhoogde druk en onzekerheid onder ondersteunend personeel.

Landelijk onderzoek<sup>3</sup> van Sofokles toont aan dat wetenschappers sterk intrinsiek gemotiveerd zijn en er geldt een zeer hoge mate van professionele autonomie over met name inhoudelijke aspecten van het werk. Dit beeld is herkenbaar binnen de Radboud Universiteit. De eisen binnen zowel het onderwijs- en onderzoeksdomein zijn afgelopen jaren zodanig gestegen dat er meer werk in dezelfde hoeveelheid tijd gerealiseerd moet worden (hogere werkintensiteit en tevens hogere kwaliteitseisen). Voor onderzoek gelden hoge publicatie-eisen, geldt er een steeds hogere aanvraagdruk (maar kleine subsidiekansen) en valorisatie is inmiddels van groot belang. Wel is sinds 2015 het productiviteitscriterium in het SEP protocol vervallen: het gaat daarin dus niet meer om kwantiteit maar om kwaliteit van de publicaties. Te verwachten valt dat dit gunstige effecten zal hebben op de werkdruk in het onderzoek. Deze maatregelen moeten nog verder worden vormgegeven, bijvoorbeeld in het kader van het nieuwe Strategische Plan. In het onderwijs zijn de studentenaantallen binnen de meeste disciplines sterk toegenomen bij een vrijwel gelijk gebleven docentenpopulatie en een afgenomen rijksbijdrage per student<sup>4</sup>. De studentenpopulatie is daarbij ook meer divers geworden. Continue en vaak parallelle onderwijsvernieuwingen voeren de boventoon in het streven naar excellentie. Bovendien geldt voor beide domeinen een toegenomen administratieve last, regeldruk en verantwoordingsdruk: wetenschappers en docenten moeten meer en meer verantwoording afleggen over keuzes (met name in het onderwijs) en moeten voor alles een uitgebreide administratie bijhouden. Dit tast met name de professionele autonomie aan en het hiervoor benodigde werk wordt veelal niet doorberekend in de taaklast. Tenslotte is de ver doorgevoerde individualisering van het wetenschappelijk werk een belangrijke oorzaak van verhoging en uniformering van prestatie- en loopbaaneisen; verlies aan synergie en meer toekomstonzekerheid.

### **4. Uitgangspunten bij het werkplan**

Op universitair en eenheidsniveau heeft de Radboud Universiteit afgelopen jaren meerdere maatregelen genomen om werkdruk te verminderen. Op universitair niveau is onder andere in 2015 26,7 fte geïnvesteerd in knelpunten in het onderwijs. Daarnaast hebben eenheden additionele maatregelen genomen. Deze hebben echter nog onvoldoende geleid tot werkdrukvermindering (Personeelsenquête 2018). Voor een goede aanpak is een combinatie van en focus in maatregelen op alle niveaus noodzakelijk. Tevens richten de acties zich zowel op de korte termijn alsook de middellange termijn. Om werkdruk-gerelateerde knelpunten te vertalen naar acties wordt gewerkt vanuit van de volgende uitgangspunten:

1. Er wordt gewerkt met elementen van werkdruk die universiteitsbreed herkend worden, direct beïnvloedbaar zijn, betaalbaar zijn en met name effecten op korte termijn hebben;
2. Er is een primaire focus op werkdruk onder het wetenschappelijk personeel;
3. Er is een focus op werkdruk knelpunten in het onderwijs aangezien verwacht wordt dat daarin op korte termijn en tevens ook de meeste winst te behalen is. Onderzoeks-eisen en financiering worden vaak (deels) op (inter)nationaal niveau bepaald en zijn aldus moeilijker te beïnvloeden. Bovendien: een belangrijk deel van de werkdruk is gelegen in de afstemming tussen onderwijs en onderzoek, waarbij onderwijs meestal prioriteit heeft. Als de werkdruk in het onderwijs wordt aangepakt heeft dat meteen ook positieve effecten voor de afstemming tussen onderwijs en onderzoek.

<sup>3</sup> Jettinghof, K. & Scheeren, J. (2016). Verkenning in het WO: Prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel. Sofokles.

<sup>4</sup> [http://vsnu.nl/nl\\_NL/f\\_c\\_rijksbijdrage\\_per\\_student.html](http://vsnu.nl/nl_NL/f_c_rijksbijdrage_per_student.html)

## 5. Actielijnen

In het werkplan wordt gewerkt met een vijftal actielijnen. Deze vormen het kader voor de acties op het niveau van de universiteit en de eenheden. Het gaat om de volgende vijf actielijnen:

1. 'Minder bureaucratie in het onderwijs'
2. 'Een simpelere onderwijsorganisatie'
3. 'Meer stabiliteit in het onderwijs'
4. 'Meer waardering voor het onderwijs'
5. 'Onderzoek: meer aandacht voor kwaliteit en jonge wetenschappers'

## 6. Actieplannen

Eenheden hebben op basis van deze actielijnen afzonderlijke analyses en actieplannen opgesteld. Deze actieplannen gelden als basis voor de te nemen (en in sommige gevallen al recent genomen) acties binnen de eenheden. De actieplannen geven ook inzicht in samenhang van acties op universitair niveau. Een analyse heeft geleid tot clustering van acties die met hogere prioriteit op RU niveau worden opgepakt en waarbij coördinatie, monitoring en uitwisseling van ervaringen op dat niveau plaatsvindt. Het gaat hierbij om de eerste twee actielijnen. De actielijnen 3 tot en met 5 krijgen minder hoge prioriteit en worden op de middellange termijn op RU niveau opgepakt of ingebouwd in reeds lopende initiatieven. Ook zullen eenheden binnen alle actielijnen dus eigen acties nemen. In de schema's hieronder wordt van elke actielijn de inhoud en het RU brede actieplan met bijbehorende planning toegelicht.

### 1. 'Minder bureaucratie in het onderwijs' (hoge prioriteit)

*Een aanzienlijk deel van de hoge werkdruk in het onderwijs wordt veroorzaakt door administratie en bureaucratie. Kwaliteitsslagen in het onderwijs gaan veelal gepaard met intensivering van verantwoordingsprocessen (accreditaties, mid-term reviews, etc.). Het gaat hier zowel om externe als interne (op universitair, facultair-/afdelingsniveau opgelegde) regels en procedures. Medewerkers geven aan dat teveel bureaucratie en verantwoording een gevoel van wantrouwen geeft en de autonomie aantast. Nagegaan moet worden welke bureaucratie écht noodzakelijk is, Er kan gezocht worden naar een slimmere manier van omgaan met bureaucratie, door een goede communicatie over wat er vastgelegd moet worden, hoe welke informatie kan worden hergebruikt, hoe registratieprocessen zoveel mogelijk kunnen worden geharmoniseerd. Autonomie kan hierbij worden gezien als positieve tegenhanger van verantwoordingsplicht en investeren in een goede balans tussen autonomie en regels en procedures verhoogt het werkplezier. Leiderschap heeft hierin een belangrijke rol.*

#### Acties Radboud Universiteit: werkgroepen, schraplijsten, thema sessie en verhoging werkplezier

Om bureaucratie en verantwoording effectief terug te dringen is aanvullende analyse noodzakelijk. Elke eenheid krijgt daarom de opdracht om na te gaan welke verantwoordingsregels en administratie er vanuit de eenheid dan wel universiteit worden opgelegd en wie er bij betrokken is. Hiertoe worden **werkgroepen** binnen de eenheden ingericht. Vervolgens kan worden nagegaan of de regel of procedure écht noodzakelijk is en een wezenlijke bijdrage levert aan kwaliteit van onderwijs. Verantwoording moet alleen plaatsvinden als er ook echt iets met de uitkomsten wordt gedaan. Zo niet, dan kan worden nagegaan hoe ze kan worden verminderd dan wel geëlimineerd. Dit resulteert in een '**schraplijst**' per eenheid. Voorbeelden kunnen zijn: versimpeling van overlegstructuren, aanvraagprocedures BKO/UKO, regels bij commissies en invoer gegevens (ICT en digitalisering). En voor de toekomst dienen nieuwe regelingen continu tegen bestaande regelingen worden afgewogen.

Eenheden delen hun ervaringen en suggesties tijdens een **Themasessie** rondom dit thema eind 2018. Deze bijeenkomst wordt voorbereid door de universitaire werkgroep werkdruk en DPO. Vervolgens zal er ook op RU niveau een analyse plaats vinden die mede op basis van de lijsten van de eenheden nagaat waar RU brede bureaucratie kan worden verminderd en processen kunnen worden gestroomlijnd. Deze analyse maakt gebruik van de uitkomsten van de Themasessie. Te denken valt aan de declaratiestroom, implementatie Wet Persoonsbescherming, inrichting van de planning en controle cyclus en aanleveren en opzetten van management informatie. Uitkomsten van de doorlichting van de kolommen in de ondersteuning worden hierbij meegenomen. In deze analyse wordt ook gekeken naar de landelijke administratieve procedures bijvoorbeeld richting NVAO, NWO en overheid.

Eenheden en RU nemen de volgende maatregelen gericht op **verhoging werkplezier** en autonomie:

- Investeren in goed leiderschap via **leiderschapstrajecten** en implementatie van **360 graden** feedback met betrekking tot de aanwezige en gewenste kwaliteit van leiderschap
- Investeren in **pro actieve ondersteuning** vanuit OBP (doorlichting ondersteuningskolommen)

- Ondersteuning en (tijdelijk) <b>overnemen van taken</b> via studenten, mensen met beperking - Investeren in <b>uitdagende taakhoud</b> en tijdelijke schrappen van taken (zoals werving en voorlichting)		
<b>Concrete planning en organisatie</b>		
<u>Acties</u>	<u>Verantwoordelijke</u>	<u>Gerealiseerd voor</u>
-Werkgroepen binnen eenheden samenstellen  -Werkgroepen in eenheden plegen analyse -Werkgroepen in eenheden stellen schraplijst op -Eenheden stellen verbeterplannen (schrappijsten) vast en dienen deze in bij de RU brede werkgroep -RU brede Themasesessie rondom actielijn 1: uitwisseling van plannen -RU brede analyse door RU brede werkgroep werkdruk met expertise vanuit de organisatie -Samenvoegen en vaststellen verbeterplannen -Start met uitvoeren van verbeterplannen  -Leiderschapstrajecten voor wetenschappelijk personeel en besturen -Pro actieve ondersteuning OBP via uitkomsten doorlichting ondersteuning -Overnemen van administratieve taken via inzet studenten en mensen met beperking  -Investeren in uitdagende taakhoud en tijdelijk schrappen van taken -Starten met acties vanuit schraplijsten	Bestuur eenheden met bestuurlijk aanspreekpunt Werkgroepen in eenheden Werkgroepen in eenheden  Besturen van eenheden  DPO, RU brede werkgroep RU brede werkgroep  RU brede werkgroep en DPO College van bestuur en besturen van eenheden College van bestuur, DPO, eenheden Projectgroep doorlichting, implementatie per kolom Team participatie wet, campus detachering, eenheden Eenheden, leidinggevend  College van bestuur, bestuur van eenheden	september 2018 september 2018 november 2018  november 2018  november 2018 november 2018  december 2018 vanaf mei 2018  vanaf mei 2018  vanaf mei 2018 vanaf september 2018  vanaf september 2018 januari 2019

## 2. 'Een simpelere onderwijsorganisatie' (hoge prioriteit)

*De ontwikkeling van de studentenaantallen en bekostigingssystematiek legt een steeds grotere druk op de organisatie van het onderwijs en de beschikbare formatie. Om onderwijs binnen de huidige financiële kaders behapbaar te houden dient te worden nagegaan hoe onderwijs effectief georganiseerd en geharmoniseerd kan worden bij gelijkblijvende goede kwaliteit. Eenheden stellen zichzelf de vraag wat er echt nodig is voor goed onderwijs (wanneer is goed goed genoeg) en hoe breed en divers het onderwijs aanbod moet zijn. Bij de organisatie en verdeling van het onderwijs dienen heldere en realistische normen gehanteerd te worden; zowel bij de verdeling van taken (bijvoorbeeld in een facultair taaklastmodel) als bij de beoordeling van medewerkers. Onderwijs, en met name innovatie ervan, vraagt vaak meer tijd dan dat er voor begroot is en dit gaat ten koste van onderzoekstijd.*

### **Acties Radboud Universiteit: werkgroepen gericht op organisatie en taaklastmodellen, overige acties**

Eenheden stellen **werkgroepen** samen die nagaan hoe het onderwijs slimmer georganiseerd kan worden en hoe het onderwijs binnen de huidige kaders eventueel geëxtensiveerd kan worden. Onderdeel hiervan is het beoordelen van het onderwijsaanbod en de omvang van keuzemogelijkheden van studenten. Waar mogelijk kan aanpassing of samenvoeging van taaklastmodellen versimpeling geven. Organisatie van onderwijs op teamniveau is eveneens denkbaar. Waar eenheden recent dergelijke analyses hebben uitgevoerd, wordt serieus werk gemaakt van daaruit voortvloeiende acties. Voorbeelden van recent genomen acties binnen eenheden zijn: slimmer roosteren (7 weeks roosters), aanpassen onderwijsprofielen, beperken instroom van specifieke studenten, herinrichting departement structuur.

Bij de verdeling van onderwijs (**al dan niet in een taaklastmodel**) dient gebruik te worden gemaakt van reële en transparante normen. Er dient afstemming plaats te vinden tussen de inzetbare medewerkers en benodigde taken voor het realiseren van de gestelde doelen op groepsniveau. Deze afstemming vindt idealiter plaats op het niveau van de afdeling/ leerstoel (en niet op individueel niveau). Dit begint bij het verkrijgen en **vergroten van inzicht** in de huidige verdelingssystematiek. Ervaren werkdruk kan al worden verminderd indien de eenheid medewerkers meer inzicht geeft in en betreft bij discussies over taaklastnormen. In deze discussies dient rekening gehouden te worden met de daadwerkelijke inzet die is vereist bij onderwijs en wordt dus meer uit gegaan van het perspectief van de docent. In praktijk blijkt dat **onderwijsontwikkeling en inwerktijd** onvoldoende worden meegenomen. Monitoring door het



onderwijsinstituut en de onderwijsdirecteur van de beschikbare formatie en de toebedeelde taken is essentieel. Voorbeelden van andere acties zijn: verbeteren facultair taaklastmodel, communiceren onderwijsverdeling en besteding onderwijs budget, maximum onderwijstaak, vermindering piekbelasting, bandbreedte voor contact uren, kaders (zoals tijdsnormering) stellen aan begeleiding van studenten, meerekenen tijd voor ontwikkeling van curricula. Ook kan het helpen aanvullende onderwijstaken (zoals overleg, voorlichting en werving) anders te organiseren of tijdelijk te schrappen tijdens piekmomenten.

De Radboud Universiteit participeert in de **landelijke discussies** rondom onderwijsbekostiging en het compenseren voor gestegen studenten aantallen en pleit voor een realistische bekostiging bij de huidige studentenpopulatie.

Universiteitsbreed worden de uitkomsten van de **doorlichting** van de **onderwijskolom** geïmplementeerd.

### Concrete planning en organisatie

Acties	Verantwoordelijke	Gerealiseerd voor
-Werkgroepen in eenheden rondom organisatie van het onderwijs samenstellen	Besturen eenheden	september 2018
-Werkgroepen in eenheden stellen adviezen op	Werkgroepen eenheden	januari 2019
-Besturen eenheden stellen verbeterplan vast	Besturen eenheden	februari 2019
-RU brede Thema bijeenkomst rondom knelpunt vereenvoudiging in het onderwijs	RU brede werkgroep werkdruk en DPO	maart 2019
-Besturen eenheden implementeren verbeteracties bij start nieuw academisch jaar	Besturen eenheden	september 2019
-Besturen eenheden geven meer inzicht in verdeling onderwijsbudget en wijze van taakverdeling	Besturen eenheden en directeuren onderwijs	vanaf september 2018
-College van bestuur participeert in landelijke discussies over onderwijsbekostiging	College van bestuur	vanaf september 2018
-College van bestuur implementeert verbeteracties vanuit doorlichting onderwijs	College van bestuur en directies ondersteuning	reeds gestart
-Implementatie van eerste versimpelingen in het onderwijs	Eenheden	start academisch jaar 2019

### 3. 'Meer stabiliteit in het onderwijs' (prioriteit gemiddeld)

*Stabiliteit in goed onderwijs is een effectieve weg naar excellentie (cursussen en curricula verbeteren i.p.v. continu veranderen). Er is een duidelijke behoefte aan meer continuïteit en stabiliteit bij vakken en curricula die goed beoordeeld worden. Onderwijsvernieuwing dient alleen plaats te vinden indien deze bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. Bij grotere noodzakelijke onderwijsvernieuwingen wordt vaak onvoldoende gekeken naar de consequenties op de werkdruk met name als verschillende onderwijsvernieuwingen tegelijkertijd plaatsvinden. Inzicht in de consequenties zowel voor wetenschappelijk als ondersteunend personeel is essentieel.*

*Een andere manier om meer continuïteit en stabiliteit in het onderwijs te creëren is te sturen op meer continuïteit in aanstellingen en behoud van goed gekwalificeerd personeel en kennis. Faculteiten nemen voor om de hoeveelheid tijdelijke aanstellingen in het onderwijs verder te reduceren.*

#### Acties Radboud Universiteit en faculteiten

##### Voornemens bij onderwijs- en organisatievernieuwingen

De Radboud Universiteit **neemt zich voor alleen** te innoveren wanneer nodig is en waar het de kwaliteit verbetert en voorkomt invoeren van **grote parallele vernieuwingen**. Er wordt meer rekening gehouden met uitvoerbaarheid, betaalbaarheid en mogelijke gevolgen voor werkdruk. Ook worden stakeholders bij vernieuwingen eerder betrokken in het proces en wordt er beter **afgestemd met de achterban/** werkvloer.

##### Continuïteit in aanstellingen en inzet van personeel

-eenheden **bepersen** waar mogelijk de **inzet van tijdelijke docenten**, rekening houdend met fluctuaties in het onderwijs en de benodigde flexibele schil

-er wordt zoveel als mogelijk gestreefd naar **vaste aanstellingen bij structureel werk**

-faculteiten maken gebruik van de mogelijkheden daartoe uit de **kader notitie WWZ**

-eenheden dragen zorg voor **goede vervanging bij afwezigheid vanwege ziekte/ verlof/ etc.**

-**continuïteit van inzet van docenten** en kennis bij vakken (meer gebruik maken van aanwezige kennis)

#### Planning en organisatie

Actie	Verantwoordelijke	Gerealiseerd
-Implementeren voornemens bij onderwijs- en organisatie vernieuwingen	College van bestuur en besturen eenheden	vanaf heden
-Implementatie kaders WWZ, beleid en voornemens bij tijdelijk docerend personeel	College van bestuur, besturen eenheden	vanaf heden

#### 4. 'Meer waardering voor het onderwijs' (prioriteit gemiddeld)

*In praktijk wordt wetenschappelijk personeel vaak beoordeeld op uniforme prestatie eisen en voor bevordering dienen wetenschappers zowel op onderzoek als onderwijs excellent te presteren. Daarbij geldt dat onderzoek in status vaak de boventoon voert en onderwijs nog onvoldoende waardering krijgt. De Radboud Universiteit kan het werkplezier van wetenschappers verhogen wanneer het onderwijs meer waardering geeft in termen van loopbaanbevordering. Het biedt de mogelijkheid om medewerkers die excellent zijn in het onderwijs en daar een centrale rol in (wensen te) spelen dit te waarderen en honoreren. Zodoende kan er meer aangesloten worden bij individuele kwaliteiten en interesses. Vergelijkbare universiteiten zijn hier al verder mee en de Radboud Universiteit heeft hierop nog onvoldoende expliciet universitair en facultair beleid.*

Om bovenstaand voornemen te realiseren zijn initiatieven op meerdere niveaus noodzakelijk. Het vraagt van de universiteit onder andere om (loopbaan)kaders te stellen, onderwijswaardering uit te dragen en te investeren in leiderschapsontwikkeling. Op facultair niveau dient in het loopbaanbeleid ruimte gecreëerd te worden voor verschillende loopbaanpaden en invulling van wetenschappelijke profielen en ook op dat niveau dient geïnvesteerd te worden in leiderschapsontwikkeling en talenontwikkeling. En tot slot dient in de dialoog tussen leidinggevende en medewerker ruimte te ontstaan om in te spelen op individuele kwaliteiten en interesses en dienen medewerkers hierop beoordeeld en hiervoor gewaardeerd te worden. In de jaargesprekken dienen leidinggevend onderwijs gelijkwaardige rol aan het onderzoek te geven.

##### Acties Radboud Universiteit

- Start **universitaire campagne** gericht op verhoging van onderwijswaardering
- Ontwikkel **kaders voor loopbaanbeleid** (zoals tenure en career tracks) met voldoende flexibiliteit voor wetenschappelijke profielen in het onderwijs en meer explicitering van noodzakelijke onderwijsprestaties
- Geef daarin ruimte aan **profielen met meer onderwijs (coördinerende) taken** en overweeg invoering van posities als principal lecturer en onderwijshoogleraren
- Zorg daarbij voor **coaching en ontwikkeling gericht op onderwijs** en professionaliseer deze verder (bijvoorbeeld BKO/UKO)
- Investeer in **ontwikkeling van leiderschap** gericht op individuele talent- en loopbaanontwikkeling.
- Meer aandacht voor onderwijs in de jaargesprekken en ruimte voor 360 graden feedback

##### Acties op facultair niveau

- Facultair loopbaanbeleid** en loopbaancriteria met daarin ruimte voor onderwijs carrières/ profielen en meer expliciteren van onderwijsprestaties
- Ontwikkeling **leiderschapskwaliteiten** waarbij aandacht is voor talentontwikkeling van wetenschappers
- Ondersteuning van leidinggevend** bij implementeren individueel loopbaanbeleid
- Suggestie: Onderwijsdirecteuren zijn altijd hoogleraar

##### Acties op het niveau van team/ leidinggevende/medewerker

- Versterking dialoog** leidinggevende medewerker (onder ander via jaargesprekken) waarin meer gesproken wordt over onderwijsprestaties
- Leidinggevend dienen meer **zicht te krijgen op individuele kwaliteiten** en talenten van medewerkers en dit te vertalen in loopbaanontwikkeling. Hiermee wordt medewerkers die excelleren in het onderwijs ruimte geboden voor verdere ontwikkeling.

#### **Planning en organisatie**

Acties	Verantwoordelijke	Gerealiseerd voor
-Universitaire campagne waardering onderwijs	College van bestuur, DPO	december 2019
-Ontwikkel kaders voor loopbaanbeleid	College van bestuur, DPO	4 <sup>e</sup> kwartaal 2018
-Professionalisering ondersteuning en coaching op onderwijs	College van bestuur, DPO, onderwijsondersteuning	3 <sup>e</sup> kwartaal 2018
-Investeer in leiderschapsontwikkeling en 360 graden feedback	College van bestuur, bestuur eenheden, DPO	September 2018

-Aandacht voor onderwijs in jaargesprekken -Facultair loopbaanbeleid -Implementatie leiderschapsontwikkeling in eenheden -Versterking dialoog via investeren in jaargesprekken en onderwijsbeoordeling	Eenheden, leidinggevende Besturen van eenheden Besturen van eenheden en leidinggevend Besturen van eenheden, HR en leidinggevend	3 <sup>e</sup> kwartaal 2018 4 <sup>e</sup> kwartaal 2018 4 <sup>e</sup> kwartaal 2018 1 <sup>e</sup> kwartaal 2019
---	--	--

#### 5. 'Onderzoek: meer aandacht voor kwaliteit en jonge wetenschappers (prioriteit gemiddeld)

*Werkdruk in het onderzoek wordt versterkt door het schrale subsidieklimaat dat op dit moment heerst (en de hoeveelheid tijd die het schrijven ervan vergt) en de zeer sterke nadruk op individuele prestaties terwijl onderzoek meer en meer multidisciplinair wordt. Bij de prestatiecriteria geldt een grote nadruk op kwantiteit in plaats van kwaliteit. Bovendien zorgen tenure track criteria voor verkrijgen van een vaste aanstelling, met name door de afhankelijkheid van gehonoreerde aanvragen, voor werkstress. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar kwetsbare groepen: jonge wetenschappers zoals beginnende universitaire docenten, promovendi en postdocs. Die ervaren extra werkdruk vanwege baanonzekerheid en noodzaak tot profileren vanwege het tijdelijke karakter.*

Het RU brede actieplan omvat onderstaande lijnen die nog nader uitgewerkt dienen te worden:

##### 1. Discussie over organisatie, (cultuur) normen en output bij onderzoek

Prestatie- en publicatiedruk binnen het onderzoek vindt plaats in een brede context en aanpak daarvan dient vanuit dat perspectief ingezet te worden. Daarom start de Radboud Universiteit een **gesprek** over werkdruk in het onderzoek in het kader van het **nieuwe Strategisch Plan**. Verder wordt verwezen naar de initiatieven en discussies rondom **loopbaan- en bevorderingscriteria** (met name de discussies rondom tenure en career tracks) die momenteel plaatsvinden. Overwogen wordt om prestatiecriteria, zoals op het gebied van fondsenwerving, meer kwalitatief in plaats van kwantitatief te omschrijven. Uitkomst van deze discussies worden momenteel vormgegeven in een universitair kader van tenure en career tracks.

##### 2. Plan van aanpak werkdruk bij jonge wetenschappers

Uit analyse van de personeelsenquête blijkt een verhoogd risico op werkdruk bij jonge wetenschappers. Daarom investeert de Radboud Universiteit in:

- **begeleiding** en **ondersteuning** van jonge wetenschappers inclusief voorbereiding op de arbeidsmarkt, inbedding- en introductieprogramma's, ondersteuning van universitaire docenten in tenure tracks
- integraal tenure en career track beleid met daarin haalbare beïnvloedbare prestatie eisen
- vergroten **weerbaarheid** bij jonge wetenschappers via coaching, mentoring en intervisie

#### Planning en organisatie

Actie	Verantwoordelijke	Gerealiseerd
-Uitwerken discussie over werkdruk en prestatiedruk in het onderzoek, planning nieuw Strategisch Plan	College van bestuur, SOO	3 <sup>e</sup> kwartaal 2019 implementatie vanaf 2020
-Implementatie of herijking van tenure en career track beleid met haalbare en beïnvloedbare criteria	Besturen eenheden	4 <sup>e</sup> kwartaal 2018
-Uitwerken plan van aanpak jonge onderzoekers	College van bestuur, DPO	vanaf 2020

#### 7. **Organisatie en monitoring**

Ten behoeve van de organisatie en monitoring van het werkplan worden de volgende maatregelen genomen:

##### a. **Organisatie op niveau van de eenheden**

1. Elke eenheid benoemt een bestuurlijk aanspreekpunt voor vermindering werkdruk.
2. Eenheden starten vanaf september 2018 met hun ingediende actieplan; waar nodig worden eenheden gevraagd de acties nader te concretiseren en een planning op te nemen
3. Elke eenheid benoemt werkgroepen op de eerste twee actielijnen.
4. Besturen van eenheden geven deze werkgroepen de opdracht de genoemde actielijnen uit te werken
5. Beide actielijnen worden in nauwe samenwerking met de onderwijsinstututen/ docenten uitgewerkt
6. Adviezen van de werkgroepen worden bestuurlijk besproken en vastgesteld en samenspraak met medezeggenschap opgenomen in het facultaire werkplan werkdruk
7. De aangepaste actieplannen dienen de eenheden opnieuw in bij het college van bestuur en de RU brede



werkgroep rondom werkdruk

8. Uitwerking van de actielijnen in verbeterplannen zijn gereed voor respectievelijk actielijn 1: december 2018 en actielijn 2: februari 2019.

9. Implementatie van verbeterplannen vanuit de eerste twee actielijnen starten voor respectievelijk actielijn 1: januari 2019 en actielijn 2: start academisch jaar 2019 (september).

**b. Organisatie en monitoring op het niveau van de universiteit**

1. RU breed wordt een lid van het CvB aanspreekpunt voor het werkdrukthema

2. De RU brede werkgroep werkdruk blijft in tact en klankbord voor implementatie en monitoring

3. Het CvB monitort implementatie van het RU brede actieplan en brengt werkdruk periodiek in kaart onder andere via de personeelsenquete

4. Het CvB monitort vermindering van werkdruk middels de facultaire actieplannen die ze bespreekt in de jaarlijkse beleids- en begrotingscyclus met eenheden

5. Jaarlijks wordt nagegaan of het RU brede actieplan geactualiseerd moet worden en waar nodig aangevuld en bijgesteld; het is in die zin een dynamisch document