UvA

Centrale Ondernemingsraad

COR-secretariaat

Spui 21
1012 WX Amsterdam
Postbus 19268
1000 GG Amsterdam

T 020 525 6955
E-mail: cor@uva.nl

College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam
T.a.v. prof. dr. V. Subramaniam
Spui 21
1012 WX Amsterdam

Datum	**Telefoon**	**Uw kenmerk**
9 juni 2026	020 525 6955	-
Contactpersoon	**Bijlagen**	**Ons kenmerk**
G. Bron	-	COR 26u0609-01

Onderwerp: COR ongevraagd advies psychosociale arbeidsbelasting (PSA), werkdruk, sociale veiligheid en risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E)

Geacht College van Bestuur, beste Vinod, beste Peter-Paul, beste Richard,

Met deze brief brengt de COR graag advies uit met betrekking tot reductie werkdruk en verbetering sociale veiligheid aan de Universiteit van Amsterdam.

- **Aanleiding en doel:**

Naar aanleiding van de recente bezoeken in het najaar van 2025 en het voorjaar van 2026 aan de UvA, heeft de Nederlandse Arbeidsinspectie op 7 april jl. mondeling drie waarschuwingen aan de UvA afgegeven met betrekking tot de volgende punten:

1. In de Risico Inventarisaties & Evaluaties (RI&E) wordt – op basis van de Delphi-methode - onvoldoende inzichtelijk gemaakt wat de risicofactoren zijn voor intern ongewenst gedrag en welke concrete maatregelen daarbij worden genomen.
2. De PDCA-cyclus is onvoldoende gesloten:
   a. De effectiviteit van maatregelen wordt onvoldoende gemeten en bijgestuurd op het gebied van werkdruk en sociale veiligheid;
   b. De effectiviteit van maatregelen wordt onvoldoende gemeten en bijgestuurd op het gebied van sociale veiligheid.
3. Ook is in het eindgesprek aangegeven dat de centrale en decentrale sturing op PSA ontbreekt in de praktijk, waardoor beleid onvoldoende landt in de organisatie.

De COR is op basis van zijn vergezelrecht met een delegatie van twee personen aanwezig geweest bij de gesprekken die de Arbeidsinspectie heeft gevoerd met het College van Bestuur (CvB, met de faculteiten en instituten, met de universiteitsbibliotheek (UB), met de ondernemingsraden en met medewerkers.
Op basis van deze gesprekken en van eerdere gesprekken die de COR met het CvB gevoerd heeft over het Arbobeleid brengt de COR onderstaand integraal advies uit, gericht op structurele verbetering van PSA (werkdruk en sociale veiligheid) aan de UvA. De aanbevelingen zijn in lijn met de adviezen van de Arbodienst uit de jaarrapportage over 2025, of vullen deze aan.

Ons kenmerk
COR26u0609-01

- **1. Samenvattende beoordeling COR:**

  De COR komt op basis van de verkregen inzichten tot de volgende conclusies:

  1. Er ontbreekt duidelijke, doorlopende sturing op PSA, vergelijkbaar met de sturing op bijvoorbeeld de begrotingscyclus.
  2. Het besturingsmodel functioneert op dit thema onvoldoende: centraal beleid wordt niet of gefragmenteerd uitgevoerd op decentraal niveau; feedback van werkvloer en medezeggenschap leidt te weinig tot bijstelling.
  3. De RI&E-systematiek en het Plan van Aanpak zijn complex, weinig praktisch, onvoldoende op bronaanpak gericht en worden onvoldoende geëvalueerd.
  4. Leiderschap, met name in de derde en vierde lijn, is een kritische succesfactor maar nu onvoldoende toegerust (rolonduidelijkheid, onvoldoende tijd, niet-verplichte ontwikkeling, grote spanwijdte van controle).
  5. Ondersteunende functies (HR, arbo-coördinator, vertrouwenspersoon, klachtencommissie) zijn inhoudelijk en organisatorisch niet sterk genoeg gepositioneerd om daadwerkelijk verschil te kunnen maken.
  6. In de beoordelingscyclus wordt gewerkt met subjectieve beoordelingscriteria, waardoor het niet helder is wanneer er goed genoeg wordt gepresteerd.
  7. De cultuur rondom werkdruk en sociale veiligheid wordt gekenmerkt door:
     - angst voor negatieve loopbaangevolgen bij het aankaarten van problemen;
     - handelingsverlegenheid bij leidinggevenden;
     - een reflex om problemen bij individuen te leggen in plaats van structurele oorzaken aan te pakken.

  De COR acht het noodzakelijk dat de UvA deze patronen doorbreekt en PSA-beleid gaat uitvoeren met dezelfde prioriteit en systematiek als b.v. de financiële en primaire processen.

- **2. Hoofdlijnen van zorg COR:**

  2.1 Besturingsmodel en kloof centraal–decentraal:
  - Beleidsplannen op centraal niveau (PSA, RI&E, Huis van Sociale Veiligheid, Erkennen & Waarderen) landen onvoldoende op de werkvloer.
  - Decentrale leidinggevenden en ondernemingsraden ervaren plannen regelmatig als niet uitvoerbaar of onvoldoende passend bij de lokale context.
  - Er is sprake van een structurele discrepantie tussen:
    - het beeld van centraal bestuur,
    - het beeld van decanen en directies, en
    - de ervaringen van medewerkers.

  2.2 RI&E, MTO en PDCA-cyclus:
  - De RI&E wordt door veel betrokkenen als te ingewikkeld ervaren. Dit belemmert het opstellen van concrete en uitvoerbare plannen van aanpak en het sluiten van de PDCA-cyclus.
  - Een bronaanpak van werkdruk en PSA ontbreekt vaak: interventies zijn gericht op individuele coping i.p.v. op het systeem (taaklast, rolhelderheid, organisatie-inrichting).
  - MTO-resultaten (bijv. zeer hoge percentages ervaren sociale onveiligheid) worden onvoldoende systematisch gekoppeld aan RI&E's.

Bronaanpak
De Arbowet verplicht de werkgevers om risico's zoveel mogelijk te voorkomen via de arbeidshygiënische strategie (ook wel bronaanpak). Een bronaanpak van PSA heeft de absolute voorkeur boven 'effectbestrijding' Door de bron aan te pakken, bescherm je de organisatie structureel en voorkom je o.a. onnodig ziekteverzuim en productiviteitsverlies.
Met bronaanpak wordt bedoeld om de oorzaak van de PSA aan te pakken te starten in onderstaande volgorde.

1) **De organisatie** :
   a) Beleid en processen, communicatie, leiderschap en cultuur,
   b) Externe invloeden maatschappelijke en technologische veranderingen.
2) **De directe werkomgeving** :
   a) Fysieke, sociale en digitale werkomgeving,
3) **De medewerker** :
   a) Kennis, drijfveren, vaardigheden, capaciteit en gewoonten
   b) De medewerker en diens positie en levenssituatie (Energiemanagement).

2.3 Leiderschap en middenmanagement

- De 3e en 4e managementlaag is cruciaal voor een effectieve aanpak van PSA, maar de rolinvulling is vaak onduidelijk waarbij zorg voor het personeel en PSA ondersneeuwen door andere taken;
- Leiderschapstrainingen zijn niet verplicht en worden vaak gevolgd door degenen die de trainingen het minst nodig zijn.
- Leiderschap wordt regelmatig als "corvee" ervaren waarbij er handelingsverlegenheid is bij het voeren van moeilijke gesprekken over werkdruk en gedrag.
- Bevordering tot UHD/hoogleraar lijkt in de praktijk vooral op onderzoek/output te worden beoordeeld, en nauwelijks op leiderschaps- en PSA-competenties.
- Bij gebleken incompetentie bij leiderschap wordt er geen actie ondernomen.

2.4 Ondersteunende functies en meldstructuren

- Lokale HR en arbo-coördinatoren worden als onvoldoende deskundig op PSA ervaren om echt toegevoegde waarde te leveren.
- De vertrouwenspersonen en klachtencommissie worden niet overal als goed vindbaar en toegankelijk gezien, en functioneren organisatorisch niet optimaal (continuïteit en positionering, beperkte follow-up).
- Het "Huis van Sociale Veiligheid" lijkt op papier op orde, maar de vertaling naar de praktijk hapert.

2.5 Werkdruk, taaklast en objectieve kaders

- Structureel meerwerk in avonden en weekenden bij het WP is wijdverbreid; registratie van vakantie- en overuren is inconsistent tussen faculteiten.
- Er is een discrepantie tussen taaklast en beschikbare tijd/capaciteit; ambities (onderwijs, onderzoek, acquisitie, bestuurstaken) en de feitelijke bezetting.
- Kwaliteit van onderwijs en onderzoek wordt vaak als argument gebruikt om taakreductie af te wijzen, terwijl de kosten van uitval en verloop onvoldoende worden meegewogen.
- Objectieve, positief geformuleerde outputindicatoren voor werkdruk en sociale veiligheid zijn beperkt ontwikkeld en zouden kunnen helpen in het bespreekbaar maken van het probleem.
- In de jaarrapportage (2025) wordt een stijgend aandeel werk-gerelateerd ziekteverzuim gerapporteerd veroorzaakt door werkdruk en werkrelaties.

- **3. Concrete voorstellen - advies COR:**

3.1 Centrale regie op PSA en herontwerp besturingsmodel op dit punt.
De COR adviseert :

a) PSA, werkdruk en sociale veiligheid expliciet te verankeren in het besturingsmodel, met:
   - duidelijke centrale kaders;
   - heldere decentrale verantwoordelijkheden;
   - verplichte terugkoppeling over resultaten.
   - Aanpassing van beleid n.a.v. terugkoppeling
   - Periodieke audit van het systeem (3 jaarlijks te starten in Q4 2026)

b) Een “PSA-stuurgroep” op centraal en decentraal niveau in te richten (met vertegenwoordiging van faculteiten, HR, arbo-coördinator, vertrouwenspersonen en medezeggenschap) die:
   - de lijn stuurt en ondersteunt;
   - beleid en praktijk verbindt;
   - zorgt voor systematische follow-up van signalen en onderzoeken.

c) De rol van de COR en decentrale OR’en structureel te borgen in deze governance, o.a. via:
   - vaste overlegmomenten;
   - tijdige betrokkenheid bij beleidsvorming;
   - transparante terugkoppeling over opvolging van adviezen.

3.2 RI&E en Plan van Aanpak PSA: eenvoud en bronaanpak.
De COR adviseert :

d) De RI&E-methodiek zodanig te vereenvoudigen en te herontwerpen dat:
   - de 7 risicofactoren uit de Delphi-studie expliciet en herkenbaar terugkomen;
   - leidinggevenden en OR’en concrete handelingsperspectieven krijgen;
   - de uitkomst leidt tot een praktisch, uitvoerbaar Plan van Aanpak met bronmaatregelen.

e) Het MTO expliciet te koppelen aan de RI&E PSA:
   - resultaten op faculteits- en afdelingsniveau betrekken als input voor bronanalyse;
   - verschillen tussen vakgroepen en teams expliciet maken en adresseren.

f) Instemming van COR en decentrale OR’en op RI&E-plannen pas te vragen als:
   - bronanalyse en PSA-risico’s helder in kaart zijn gebracht;
   - maatregelen concreet, tijdgebonden en SMART zijn geformuleerd.

3.3 PDCA-cyclus: meten, leren, bijstellen.
De COR adviseert :

g) Voor PSA, werkdruk en sociale veiligheid een beperkte, heldere set KPI’s te ontwikkelen (bijv. in samenwerking met de vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie);

h) Minimaal jaarlijks per faculteit/instituut:
   - deze KPI’s te bespreken met directie, HR, arbo-coördinator en OR;
   - de effectiviteit van maatregelen te evalueren;
   - op basis daarvan interventies daadwerkelijk bij te stellen.

i) De PDCA-gesprekken en uitkomsten vast te leggen en centraal te monitoren, zodat:
   - good practices worden gedeeld tussen organisatie-eenheden; bijvoorbeeld door een dag van werkdruk en een dag voor sociale veiligheid te organiseren
   - faculteiten van elkaar kunnen leren.

3.4 Leiderschap: verplicht, toetsbaar en gewaardeerd.

De COR adviseert:

j) Voor alle leidinggevenden met personeelstaken in de 3e en 4e managementlaag:
   - verplichte leiderschapstrainingen op het gebied van PSA, sociale veiligheid en het voeren van moeilijke gesprekken;
   - het leiderschapsprofiel (inclusief PSA-competenties) als harde voorwaarde op te nemen in benoeming, beoordeling en promotie.

k) Bij bevorderingen tot UHD en hoogleraar: de kwaliteit van leiderschap en sociale veiligheid zwaar te laten meewegen, niet alleen output van onderzoek en acquisitie.

l) Spanwijdte van controle en tijd voor personeelsmanagement expliciet te normeren, zodat leidinggeven geen “bijtaak” is, maar een kernverantwoordelijkheid met voldoende tijd en ondersteuning.

3.5 Versterking HR, arbo-coördinator, vertrouwenspersonen en klachtencommissie.

De COR adviseert:

m) Voor HR en arbo-coördinator een gericht opleidings- en kwaliteitsprogramma op PSA te ontwikkelen, en de profielen aan te scherpen zodat inhoudelijke kennis van PSA en organisatiepsychologie aanwezig is.

n) Het “Huis van Sociale Veiligheid” te onderwerpen aan een onafhankelijke audit gericht op:
   - effectiviteit in de praktijk;
   - doorlooptijden;
   - follow-up richting organisatie.
   - follow-up van aanbevelingen door de organisatie.

3.6 Werkdruk en taaklast: van symptoombestrijding naar bronaanpak.

De COR adviseert:

o) Per faculteit/instituut objectieve taaklastmodellen te ontwikkelen voor de belangrijkste functiecategorieën, met:
   - duidelijke normen voor onderwijs, onderzoek, bestuurstaken en nevenactiviteiten (zoals zitting nemen in diverse commissies zoals examencommissie, opleidingscommissie);
   - expliciete keuzes over wat niet meer wordt gedaan bij krimp of extra taken.

p) Uniforme registratie van verlofdagen en overuren in alle faculteiten:
   - om sturing op overbelasting mogelijk te maken;
   - om overschotten in vakantiedagen systematisch te bespreken en terug te brengen.

3.7 Sociale veiligheid: van weten naar handelen.

De COR adviseert:

q) Faculteiten waar MTO’s zeer hoge percentages sociale onveiligheid laten zien (zoals delen van FGW en FMG) aan te wijzen als prioritaire focusgebieden, met:
   - aanvullende, diepgaande bronanalyse (kwalitatief en kwantitatief);
   - een concreet verbeterplan met tijdpad;
   - betrokkenheid van medezeggenschap en onafhankelijke expertise.

r) Heldere communicatie richting medewerkers:
   - dat melden van sociale onveiligheid geen negatieve loopbaangevolgen mag hebben;

- welke hulplijnen (leidinggevenden, HR, vertrouwenspersonen, klachtencommissie) beschikbaar zijn.

s) Leidinggevenden (ook van leidinggevenden) te ondersteunen bij consequent handelen bij signalen van grensoverschrijdend gedrag, ook als het hoog in de hiërarchie speelt.

3.8 Rol COR, OR-en en UCLO: structurele partners in PSA-beleid.

De COR adviseert:

t) PSA, werkdruk en sociale veiligheid structureel op de agenda te zetten in het overleg tussen CvB en COR, alsmede tussen decaan en decentrale ondernemingsraden.
u) Bij elk nieuw of aangepast beleid op PSA-gebied vroege betrokkenheid van COR en decentrale OR'en te waarborgen.
v) Periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) een gezamenlijke evaluatie te houden met CvB, COR, UCLO en decentrale medezeggenschap over de voortgang op de aanpak van PSA.

- **4. Vervolg en randvoorwaarden COR:**

De COR verzoekt het CvB om:

1. Binnen zes maanden een gezamenlijk verbeterplan PSA/werkdruk/sociale veiligheid op te stellen, waarin bovenstaande adviezen worden verwerkt met:
   - concrete doelen en indicatoren;
   - duidelijke rol- en taakverdeling;
   - tijdpad en prioritering.
2. Dit verbeterplan ter instemming/advies aan de COR voor te leggen (en waar relevant aan de decentrale OR-en).
3. Jaarlijks een openbare voortgangsrapportage te publiceren, zodat:
   - medewerkers en medezeggenschap zicht houden op de voortgang;
   - de UvA zich zichtbaar committeert aan verbetering.

De COR is graag bereid om in samenwerking met het CvB en de decentrale medezeggenschap een actieve rol te spelen in de creatie van processen die tot een realistische PSA en een sociaal veilige universiteit leiden. Desgewenst kan in een technisch overleg het advies worden toegelicht.

Zoals de COR in recente overleggen met het CvB al heeft aangegeven zal de COR ook zelf naar de achterban communiceren over de observaties naar aanleiding van de bezoeken van de Arbeidsinspectie en over bovenstaand advies.

De COR ziet uit naar uw reactie.

Met vriendelijke groet,

Dr. Gerwin van der Pol
Voorzitter COR

Dr. Charlotte Hille
Vicevoorzitter COR