

Plan van Aanpak werkdruk UvA

Taskforce Werkdruk
7 december 2017

Samenstelling van de taskforce:

Han van Dissel (voorzitter)
Matthijs Engelberts (UCLO)
Martha Essen (HR, Beleid en Strategie)
Roel Hultink (UCLO)
Rob Huygens (GOR)
José Kiss (secretaris)
Maurice Koster en/of Breanndán Ó Nualláin (COR)
Christine Schellekens (P&O FNWI)

Appendix III: Iris Breetvelt (Kohnstamm Instituut)

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding | 1 |
| 1.1. Achtergrond | 1 |
| 1.2. Uitgangspunten | 2 |
| 1.3. Werkdrukbeleving bij de UvA | 2 |
| 2. Actielijnen | 4 |
| 3. Implementatie | 8 |
| 4. Financiering | 8 |
| Bijlage I: Quicksan ureninzet faculteiten | 10 |
| Bijlage II: <i>Tools</i> om werkdruk te verminderen | 12 |
| Bijlage III: Literatuurstudie ‘werkdruk’ | 13 |

1. Inleiding

1.1. Achtergrond

Op verzoek van het College van Bestuur heeft de taskforce Werkdruk zich over de problematiek van werkdruk bij OBP en WP gebogen om tot een voorstel voor een plan van aanpak voor de Universiteit van Amsterdam te komen. De taskforce is ingesteld in het kader van afspraken in het CAO onderhandelaarsakkoord van de Nederlandse universiteiten. In samenspraak met het Lokaal Overleg dient iedere universiteit voor eind 2017 een werkplan betreffende werkdruk en duurzame inzetbaarheid op te leveren.¹ In dit document wordt het plan van aanpak weergegeven in de vorm van een beperkt aantal lijnen van actie.

Er bestaan verschillende definities van het begrip ‘werkdruk’. In overeenstemming met de Arbocatalogus wordt werkdruk hier gedefinieerd als het resultaat van de hoeveelheid werk (werklast) en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn, in relatie tot het draagvermogen (belastbaarheid) van de werknemer. Werklast en belastbaarheid zijn idealiter in evenwicht. Al is de werklast objectief meetbaar, het evenwicht zal verschillen per individu: wat voor de een te zwaar is, kan voor de ander te licht zijn. Werkdrukproblematiek, dus structureel te hoge of te lage werkdruk (te veel of te weinig / te zwaar of te makkelijk werk hebben), kan tot werkstress leiden en uiteindelijk tot ziekte en uitval.

Zoals recent nog eens werd bevestigd door een studie van het Rathenau Instituut loopt de onderwijsfinanciering van de Nederlandse universiteiten steeds verder uit de pas met de geleverde onderwijsprestaties. Terwijl het aantal bachelor en master diploma’s in de periode 2009-2016 met respectievelijk 33% en 29% is toegenomen is de Rijksbijdrage, gecorrigeerd voor inflatie, nauwelijks gestegen.² Eenzelfde beeld bestaat voor de onderzoeksfinanciering, waar bovendien de kans om uit externe (2^e en 3^e geldstroom) bronnen additionele financiering te verkrijgen steeds minder opweegt tegen de inspanningen die moeten worden geleverd voor het doen van aanvragen. Op macro-niveau is de toename van werkdruk daarmee een direct gevolg van de teruglopende Rijksbijdrage aan het wetenschappelijk onderwijs.

Tegen deze achtergrond ziet de taskforce zich geconfronteerd met een aantal beperkingen. Beschikbare menskracht, met name voor onderwijs, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de Rijksbijdrage en ambitieniveau door de strategie die de universiteit heeft uitgestippeld en vertaald in haar KPI’s. Daarnaast worden de kwaliteitseisen, naast door de UvA zelf (bijv. onderwijsvisie) of VSNU (het UFO-systeem), voor een belangrijk deel mede bepaald door externe regulatoren, waaronder OCW, NVAO, NWO en de EU.

De UvA zal, intern en vooral extern, duidelijk moeten maken dat werkdruk in veel gevallen een financieringsprobleem is. De inzet die de Nederlandse universiteiten nu tonen met plannen van de aanpak van een nijpend probleem moet ook leiden tot verbetering van de condities waaronder de universiteiten hun taken moeten uitvoeren. Zo niet, dan valt in Nederland kwaliteitsverlies van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek op de langere termijn te verwachten en daarmee een verslechtering van de concurrentiepositie.

Gelet op bovenstaande beperkt de taskforce zich tot het signaleren van de spanningsvelden en op kortere termijn realiseerbare actielijnen en realiseert zij zich daarbij dat deze slechts een beperkte

¹ CAO Nederlandse Universiteiten 2 juli 2016 tot en met 30 juni 2017, artikel E13.

² Rathenau Instituut (2017). Inkomsten en prestaties Nederlandse universiteiten; onderwijs.

remedie kunnen bieden. Daarnaast moet worden aangetekend dat een aantal van de voorgestelde maatregelen onderdeel is van discussies die parallel ook elders worden gevoerd (met name in het kader van de HR-agenda, het opstellen van de RI&E's, etc.). Voor een meer geïntegreerde aanpak is convergentie van de verschillende discussies sterk aan te bevelen.

1.2. Uitgangspunten

Binnen de boven aangegeven beperkingen zijn onderstaande uitgangspunten gehanteerd. Dit plan van aanpak:

- i. bevat actielijnen die UvA-breed herkenbaar en in meer of mindere mate van toepassing zijn op alle organisatieonderdelen van de UvA. Daarbij wordt ruimte gelaten om plannen verder vorm te geven binnen de faculteiten en diensten, naar gelang de daar aanwezige behoeften en omstandigheden.
- ii. heeft een langetermijnperspectief, maar benadrukt maatregelen met een pragmatisch karakter, die vanaf 2018 implementeerbaar zijn. Maatregelen aangaande het WP liggen om deze reden eerder op het gebied van onderwijs dan dat van onderzoek. Onderwijs is op de kortere termijn directer beïnvloedbaar dan onderzoek, waar knelpunten rond publicatie-eisen en aanvraagdruk bovendien een externe dimensie kennen.³ Verder mag worden verwacht dat de onderwijsgerelateerde maatregelen min of meer automatisch ook een betere balans tussen onderwijs en onderzoek tot gevolg zullen hebben.
- iii. bevat maatregelen die de strategie van de UvA raken en daarmee onder de directe verantwoordelijkheid van het bestuur van de UvA vallen. Hierbij wordt voorgesteld deze mee te nemen in discussies rond het nieuwe Instellingsplan voor de periode vanaf 2021. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de voorgestelde maatregelen op hun effectiviteit kunnen worden geëvalueerd voordat een nieuw Instellingsplan wordt vastgesteld.

Een literatuurstudie naar beïnvloedbare oorzaken van werkdruk vormt de achtergrond bij dit plan van aanpak (zie bijlage III).

1.3. Werkdrukbeleving bij de UvA

Uit de UvA medewerkersmonitor 2017 blijkt dat de werkdruk bij de UvA een punt van zorg is, zeker als dit leidt tot hoge werkstress. Voor 75% van het WP (2015: 73%) en 58% van het OBP (2015: 61%) ligt de gepercipieerde feitelijke werkdruk hoger dan de gewenste. Het WP geeft een significant hogere feitelijke werkdruk aan dan het OBP, terwijl de wenselijke werkdruk nagenoeg gelijk is.

³ Op landelijk niveau wordt hier aandacht gevraagd en heeft bijvoorbeeld in april 2017 de door NWO georganiseerde Nationale Conferentie Aanvraagdruk plaatsgevonden.

Tabel 1: Feitelijke en wenselijke werkdruk UvA⁴

| 2017 | WP | OBP | Totaal | n |
|---|-------|-----|--------|-------|
| Feitelijke werkdruk | 7,8* | 7,0 | 7,4 | 2.532 |
| Wenselijke werkdruk | 6,3 | 6,2 | 6,3 | 2.531 |
| Vershil (feitelijk minus wenselijk) ¹¹ | 1,578 | 0,8 | 1,1 | 2.531 |

Uit de medewerkersmonitor blijkt dat eisen die aan medewerkers gesteld worden en gebrek aan rust in sterkere mate worden ervaren door WP dan OBP.

Tabel 2: Uitingen van werkdruk UvA⁵

| 2017 | WP | OBP | Totaal | n |
|---|------------|-------------|------------|--------------|
| <i>Ik werk langer door dan het aantal uren zoals vastgelegd in mijn aanstelling</i> | 3,9 | 2,7* | 3,3 | 2.537 |
| <i>Door tijdgebrek voer ik taken minder goed uit dan ik eigenlijk zou willen</i> | 3,0 | 2,3* | 2,7 | 2.537 |
| <i>Er blijft werk liggen waar ik niet aan toekom</i> | 3,3 | 2,7* | 3,0 | 2.537 |
| <i>Ik maak me zorgen over mijn werk als ik vrij ben</i> | 3,1 | 2,2* | 2,7 | 2.537 |
| Werkdruk | 3,3 | 2,5* | 2,9 | 2.537 |

De drie meest genoemde oorzaken van werkdruk bij WP binnen universiteiten zijn volgens onderzoek van SoFoKles:

- de combinatie van taken;
- druk om financiering voor onderzoek binnen te halen;
- druk om te publiceren in tijdschriften met hoge wetenschappelijke impact.⁶

De verschillen in gerapporteerde werkdruk tussen faculteiten zijn klein, wat bevestigt dat de problematiek universeel is voor de hele UvA.

Tabel 3: Scores “werkdruk” per organisatieonderdeel⁷

| FGw | | FdR | | FNWI | | FEB | | FMG | | Centrale eenheden | UvA | | |
|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|-------------------|-----|--------|-----|
| WP | OBP | WP | OBP | WP | OBP | WP | OBP | WP | OBP | OBP | WP | OBP | |
| 3,5 | 2,4 | 3,2 | 2,6 | 3,3 | 2,4 | 3,4 | 2,7 | 3,3 | 2,5 | 2,5 | 3,3 | 2,5 | |
| Totaal | 3,2 | Totaal | 2,9 | Totaal | 3,0 | Totaal | 3,1 | Totaal | 3,1 | Totaal | 2,5 | Totaal | 3,0 |

De medewerkersmonitor laat daarnaast zien dat werkdruk niet altijd tot werkstress hoeft te leiden. Zo ervaren hoogleraren een bovengemiddelde werkdruk, maar ligt de ervaren werkstress beneden gemiddeld. Promovendi ervaren daarentegen een gemiddelde werkdruk, maar bovengemiddelde

⁴ UvA Medewerkersmonitor 2017.

⁵ UvA Medewerkersmonitor 2017 (IVA, mei 2017).

⁶ Jettinghoff, K. & Scheeren, J. (2016). Verkenning in het WO: Prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel. Den Haag: SoFoKLes.

⁷ UvAdata 2017.

werkstress. Jongere (vrouwelijke) medewerkers in de leeftijd van 29-39 jaar en in de functies van UD, docent en promovendus ervaren meer werkstress dan medewerkers in andere functies.

Ondanks de geschetste beperkingen, is naast verlichting van de werklast verbeterpotentieel bij de UvA aanwezig in de aanpak van hoge werkdruk door het versterken van diverse ondersteunende maatregelen (loopbaanperspectief en -mogelijkheden, scholingsmogelijkheden, verdere professionalisering HRM functie, etc.). Immers, ondersteunende maatregelen kunnen hogere taakeisen deels compenseren en overmatige werkstress helpen voorkomen.

2. Actielijnen

Onderstaande actielijnen vormen kaders waarbinnen maatregelen worden genoemd ter implementatie. In de appendix worden aanvullende suggesties gedaan waaruit de verschillende organisatieonderdelen een passend pakket aan maatregelen kunnen samenstellen.

| 1. Werkdruk in kaart |
|---|
| <p>Medewerkers met een onderwijstaak ervaren gemiddeld hogere werkdruk dan medewerkers zonder onderwijstaak. Een combinatie van onderwijs-, onderzoek- en/of management-taken leidt tot meer werkdruk.⁸</p> <ul style="list-style-type: none">➤ <u>Breng ambities, prestatienormen en taakeisen in balans met beschikbare middelen.</u> Ambities, prestatienormen en taakeisen (onderwijsvormen zoals kleinschalig onderwijs, differentiatie in cursusaanbod, publicatienormen, etc.) dienen beter in evenwicht te zijn met de beschikbare middelen van de UvA en dit evenwicht dient gemonitord te worden.➤ <u>Maak de inzet van WP transparanter</u> Om beter inzicht te krijgen in de relatie tussen werkdruk en ureninzet, het gericht kunnen aanpakken van werkdruk en een eerlijke verdeling van de werkdruk te kunnen verkrijgen, is door de taskforce een quickscan uitgevoerd van het vigerend beleid en de normen voor ureninzet van het WP bij de verschillende faculteiten. De resultaten van deze quickscan zijn te vinden in bijlage I. Hierbij moet worden aangetekend dat de gepresenteerde informatie slechts een zeer voorlopige schets betreft, die geenszins volledig is. Uit de quickscan komt wel naar voren dat er een grote variëteit in beleid rond de ureninzet tussen en binnen de faculteiten lijkt te bestaan.<ul style="list-style-type: none">- Doe nader onderzoek om een genormaliseerd beeld te verkrijgen. Maak de ratio's onderwijs:onderzoek en docent:student, alsmede de relatie tussen WP en OBP-inzet inzichtelijker en monitor deze relaties.⁹➤ <u>Hanteer een realistische urennormering voor werknemers</u><ul style="list-style-type: none">- Houd bij het opstellen van urennormeringen onder meer rekening met de loopbaanfase (waaronder ervaring en belastbaarheid van beginnende en senior medewerkers) en evenwichtigheid in verantwoordelijkheden.- Objectiveer overwerkuren, daar waar dit als problematisch ervaren wordt, en maak compensatie in enigerlei vorm bespreekbaar, n.a.v. uitkomsten van de UvA- |

⁸ UvA (2014). Werkdruk binnen de Universiteit van Amsterdam (beleidsnotitie).

⁹ Bijvoorbeeld in samenwerking met de Programmaraad Institutional Research.

medewerkersmonitor 2017. Dit geldt enkel voor het OBP (tot schaal 11).

- Maak publicatie-eisen bespreekbaar
Geef invulling aan research-based teaching en incorporeer publicatie-eisen in discussies over het Instellingsplan voor de periode vanaf 2021. Vigerende publicatie-eisen hebben een externe (internationale) dimensie; agendeer het onderwerp in extern verband.
- Stel deskundigheid op het gebied van werkvormen beschikbaar
Stel/wijs per faculteit deskundigen op het gebied van werkvormen in het onderwijs aan die een bijdrage kunnen leveren in de vermindering van docentbelasting. Na signalering door de organisatieonderdelen zelf kan aanspraak gemaakt worden op advisering door deze deskundigen.

2. Balans in werk

- Faciliteer de mogelijkheid tot herverdeling van taken
Het combineren van verschillende taken wordt als werkdrukverhogende factor ervaren. Binnen het Universitair Functieordenen (UFO) en de strategie van de UvA als onderzoeksintensieve universiteit ligt loskoppeling van onderwijs en onderzoek echter niet voor de hand. Wel kan efficiëntie en daarmee het verlagen van de werkdruk worden bevorderd door een betere afstemming van taken:
 - in tijd, bijvoorbeeld door meer seriële i.p.v. parallelle schakeling van taken en het inplannen van rustige (onderwijsvrije) perioden na voorziene periodes van piekbelasting. Maak daarnaast de verhouding tussen onderwijs en onderzoek flexibel gedurende de loopbaan, rekening houdend met de loopbaanfase.
 - tussen individuen binnen een team. Een juiste mix van het team en organisatie van (bijv. administratieve of fondsenwervende) taken op teamniveau o.b.v. bekwaamheid/expertise heeft een werkdrukverlagend effect.
 - tussen functies.
- Geef een werknemer regelmogelijkheden en autonomie (energiebronnen)
 - Stel de werknemer zoveel als mogelijk in de gelegenheid om de eigen taken in te richten naar eigen inzicht. Waar sommige werknemers bijvoorbeeld baat zullen hebben bij een onderwijsvrije periode na een onderwijsintensieve periode, zullen andere werknemers de tijd op andere wijze wensen in te delen. Bevorder afstemming op teamniveau.
 - Geef WP en OBP zo vroeg mogelijk na (tijdelijke) aanstelling duidelijkheid over perspectieven aan de UvA.
- Dring overwerk terug
 - Stimuleer/train werknemers om in het omgaan met taaklast zgn. ‘restrictie’ (prioritering en begrenzing) te hanteren in plaats van ‘compensatie’ (het maken van overuren ten koste van pauzes en vrije tijd).
 - Onderken bijkomende taken door middel van facilitering en/of taakverlichting.
- Neem hersteltijd gekoppeld aan werkvormen in acht
 - Zorg ervoor dat leidinggevenden en roosteraars realistische plannings, waarvan adequate pauzetime en hersteltijd onderdeel is, maken.
 - Eerbiedig pauzes, vakantiedagen, ziekte en gewerkte tijd buiten de

aanstellingsomvang. Organiseer compensatie in tijd voor gewerkte uren buiten de aanstellingsomvang en voorkom dat vakantiedagen worden ingezet voor overwerk.

3. De kracht van eenvoud

Waar mogelijk dienen interne processen in complexiteit te worden teruggedrongen. Uit de UvA medewerkersmonitor 2017 blijkt dat specifiek de administratieve lasten als een werkdrukverhogende factor worden ervaren door het WP. Een intuïtieve reactie is het toevoegen van ondersteunend personeel om dergelijke taken over te nemen. Onderzoek heeft echter aangetoond dat niet automatisch kan worden aangenomen dat dit een werkdrukverlagend effect tot gevolg had voor WP-leden die zich met extra administratieve taken geconfronteerd zagen, onder meer omdat er sprake was van een verhoging van coördinerende belasting.¹⁰

- Dring complexiteit in administratieve taken en processen terug:
 - Organiseer taken en processen rond uitkomsten, in plaats van rond de processen zelf.
 - Organiseer efficiënter (werk-)overleg en maak daarvoor handreikingen, waarvan o.a. frequentie, agenda en notulen deel uitmaken.
 - Beleg coördinerende taken zo laag mogelijk in de organisatie.
 - Vereenvoudig processen en/of procedures. Betrek hierbij een extern bureau en stimuleer dat medewerkers hier zelf over nadenken, bijvoorbeeld via een ideeënbus.
 - Richt interne selectiemechanismen voor fondsenwerving efficiënter in, verbeter de coördinatie en zorg voor een effectieve samenstelling van teams van deskundigen met adequate (administratieve) ondersteuning.
 - Verminder het aantal (zelf-opgelegde) evaluatieprocessen door na te gaan wat feitelijk met de resultaten wordt gedaan en of ze nog wel een functie hebben.

- Stel een einddatum in voor de jaarlijkse planningcyclus van het onderwijs en hanteer daarbij bij voorkeur een meerjarenperspectief.

De jaarplanning van onderwijs en onderzoek vindt plaats na het bekend worden van de universitaire begroting, maar loopt niet altijd goed. Daar waar de planningscyclus van het onderwijs pas laat in het academisch jaar wordt voltooid is verhoogde werkdruk dikwijls het gevolg.

 - Bepaal een tijdige einddatum voor het volledige proces ter vermindering van piekbelasting en werkdruk.
 - Onderzoek de effectiviteit van 8:8:4 in relatie tot werkdrukbeleving.

- Stel meer technologische innovatie en ICT beschikbaar voor meting en toetsing

Benut mogelijkheden rond technologische innovatie, ICT en 'preferred choice modellen' ter verlichting van de personele taaklast (bijvoorbeeld correctiesoftware, kennis- en vaardigheidsvideoclips, oefen- en toets materiaal met feedback, maar ook automatische herinschrijving van studenten).

¹⁰ Watanabe, S., Murasawa, M., & Abe, Y. (2013). Internal staff allocation and the changing workload of Japanese professoriate: A multilevel statistical analysis with simulations. research & occasional paper series: CSHE.1.13. ()

4. Herkennen en erkennen

Duurzaam inzetbaar zijn is realistischer als werkstress niet langdurig te hoog is. Een vereiste in het kunnen omgaan met werkdrukproblematiek is het bespreekbaar en inzichtelijk maken op de werkvloer. Daarvoor is nodig dat medewerkers zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken.

- Verbeter signalering en bespreekbaarheid
 - Maak op de werkvloer duidelijk dat er sprake is van een algemeen maatschappelijk probleem.
 - Breng vigerend werkdrukbeleid in samenwerking met Bureau Communicatie opnieuw bij leidinggevenden én medewerkers onder de aandacht, m.b.v. persoonlijke emailing, UvA-webpagina's, online nieuwsbrieven, en door deelname aan de landelijke week van de werkstress in 2018. De focus ligt op het bespreekbaar maken van werkdrukproblematiek en vermelding van lopende (inzet Arbodienst, training Mindful2Work) en nieuwe voorzieningen (digitale leeromgeving Goodhabit).
 - Neem herkenning van werkstress/werkdruk op als onderwerp in alle door de UvA aangeboden leiderschapstrainingen.
 - Bied leidinggevenden handvatten om actief te reageren op signalen van werkdruk. Faciliteer ondersteuning vanuit P&O en arbodienst en escalatie naar meldpunt.
 - Verspreid onder alle OBP en WP (waaronder leidinggevenden) een voorlichtingsfolder 'tools om werkdruk te verminderen' (format in bijlage II).
 - Bevorder communicatie over werkdruk binnen teams bij alle faculteiten en diensten, bij voorkeur in teamvergaderingen meerdere keren per jaar.
 - Realiseer op korte termijn dat werkdruk als vast onderdeel in jaargesprekken wordt opgenomen.

- Verbeter de inzet van faciliteiten van de UvA
 - Stel externe deskundigen beschikbaar in een zgn. *flying squad*¹¹. Deze geeft afdelingen of teams advies voor aanpak van werkdrukproblematiek en biedt begeleiding bij de uitvoering. Een brede focus maakt onderzoek mogelijk naar bijv. urennormering, onderwijsroostering of regeldruk. Afdelingen die jaren opeenvolgend slecht scoren krijgen prioriteit.
 - Verzoek de Arbodienst om een meldpunt 'Werkdruk & Werkstress' voor werknemers en leidinggevenden in te richten en faciliteer interventie d.m.v. de *flying squad*. Daarnaast is het meldpunt 'Werkdruk & Werkstress' ook beschikbaar voor individuele werknemers bij werkdruk gerelateerde problematiek.
 - Benut studiefaciliteiten, zorg dat informatie over beschikbaarheid breed en

¹¹ De flying squad is een oproepbare, deskundige brigade die werkdruk ter plekke onderzoekt en samen met betrokken werknemers gerichte oplossingen aandraagt. Het signaleert mogelijke knelpunten m.b.t. onder meer regeldruk, onderwijsureninzet, onderlinge werkrelaties, leidinggeven en werkwijzen. Het kan door medewerkers of leidinggevenden worden opgeroepen, waarna een intake volgt met 1 werkdruk-/arbeid- en organisatiedeskundige. Op grond hiervan volgt een advies voor een passende werkdrukaanpak. Een uitgebreide aanpak is geënt op het TNO-werkdrukmodel en vraagt een tijdsinvestering van maximaal 8 maanden doorlooptijd vanaf aanvraag. Het omvat een werkdrukonderzoek en analyse van knelpunten, een voorstel met oplossingen/maatregelen, begeleiding bij het opstellen en uitvoeren van een plan van aanpak met concrete acties en een evaluatie incl. effectmeting. Het wordt uitgevoerd door 2 werkdruk-/arbeid- en organisatiedeskundigen. De flying squad maakt zonnodig gebruik van interne expertise (bijv. onderwijsexperts). De planning en coördinatie zijn in handen van de afdeling.

- uniform toegankelijk is (en bespreek deze bijvoorbeeld in een meerjarenplan).
- Benadruk of vergroot de inzet van hulpbronnen/energiebronnen, zoals:
 - o eigen ‘regelmogelijkheden’ in het werk;
 - o sociale steun;
 - o waardering uiten;
 - o mogelijkheden van (mede)-zeggenschap;
 - o ontplooiingsmogelijkheden: scholing is, naast professionalisering binnen de huidige functie, gericht op duurzame inzetbaarheid op de interne of externe arbeidsmarkt (cf. HR-agenda en akkoord Arbeidsvoorwaardengelden).
 - Stimuleer gebruik van het vitaliteitsprogramma (in het voorliggende Arbeidsvoorwaarden-akkoord), wanneer dit van kracht wordt.

3. Implementatie

Het streven moet zijn dat de medewerkersmonitor 2019 betere resultaten laten zien dan de medewerkersmonitor 2017.

Quick-wins, zoals de *flying squad*, het meldpunt ‘Werkdruk & Werkstress’ bij de Arbodienst, de opname van werkdruk als vast onderdeel van jaargesprekken en van aanpak van werkdruk en werkstress in leiderschapstrainingen worden in de eerste helft van 2018 geïmplementeerd.

Per actielijn wordt een projectgroep ingesteld om deze te concretiseren en uit te werken in een werkplan. Toewijzing van de uitvoering per maatregel (centraal of decentraal) maakt onderdeel uit van het werkplan, evenals een planning, een evaluatie-opzet en budgettering. De werkplannen worden uiterlijk 1 juli 2018 aan het CvB voorgelegd ter implementatie.

Hieronder volgen enkele suggesties voor de werkplannen.

- De uitvoering wordt vormgegeven in samenspraak met de faculteiten en diensten. Zorg ervoor dat zowel dit plan van aanpak als (lokale) lopende projecten op het gebied van werkdruk (waaronder de HR-agenda en RI&E’s) convergeren.
- Er wordt een prioritering van de gezamenlijke maatregelen in dit plan van aanpak en in lokale lopende projecten gemaakt.
- De resultaten worden na 6 maanden, na 1 jaar (of zoveel eerder als aangegeven in bestaande lokale projecten) en na verschijning van de UvA medewerkersmonitor 2019 op hoofdlijnen geëvalueerd.

4. Financiering

In de financiering van bovengenoemde maatregelen en instrumenten is reeds gedeeltelijk voorzien:

- i. Het huidige contract van de UvA met de Arbodienst dekt een aantal van de lopende maatregelen, waaronder trainingen over de signalering van werkdruk en verwijzingen voor Mindful2Work. Het verdient aanbeveling om bij het vaststellen van het nieuwe contract met de Arbodienst in 2018 eventuele aanvullende werkdrukmaatregelen op te nemen.



- ii. In het kader van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit is in het op handen zijnde Arbeidsvoorwaardenakkoord ook een aantal voorzieningen opgenomen die van invloed zijn op werkdrukproblematiek, waaronder GoodHabit. Uitgezocht dient te worden of de Arbeidsvoorwaardengelden ook aangewend kunnen worden.
- iii. Een deel van de genoemde voorzieningen en maatregelen wordt momenteel door de faculteiten en diensten zelf bekostigd, n.a.v. onder meer resultaten in de RI&E's-PSA. Een ander voorbeeld is de aanvraag van het Arbo-werkdrukteam.
- iv. Een aantal maatregelen is nagenoeg kosteloos, zoals het bespreekbaar maken van werkdrukproblematiek in teamvergaderingen en het opnemen van het thema in jaargesprekken.

De hier vermelde financieringsbronnen zijn momenteel niet toereikend voor uitvoering van de maatregelen en instrumenten uit het plan van aanpak. De kosten voor inzet van de flying squad vallen bijvoorbeeld niet onder het bestaande contract van de UvA met de Arbodienst en zijn momenteel niet gereserveerd in de Arbeidsvoorwaardengelden. Gezien de ambitie om werkdrukproblematiek niet alleen aandacht te geven, maar ook op korte termijn te verminderen, is extra financiering uit centrale middelen noodzakelijk. E.e.a. zal verder moeten worden uitgewerkt in de werkplannen.

Bijlage I: Quickscan ureninzet faculteiten

| | FEB | FGW | FdR | FMG | FNWI |
|--|--|---|--|--|--|
| Urensystematiek | | | | | |
| Taakomvang te verdelen over ow-oz-bestuurstaken | 1600 (docenten)/1520 (WP met ow-oztaak), om resp. 80/160 uur ruimte te geven voor arbeidsgerelateerde taken (teamoverleg e.d.). | 1680, maar men mag max. 30u besteden aan arbeidsgerelateerde taken (teamoverleg e.d.). | In transitie: Voorstel is bijv. 1600, om ruimte te geven voor arbeidsgerelateerde taken (teamoverleg e.d.) | 1625 (55 uur bedoeld voor intern overleg, intervisie en professionaliseringsactiviteiten) | Verschilt per instituut |
| Verhouding ow-oz | 50-50 | 60-40 | 70-30, m.u.v. zwaartepunt (60-40). | COMM en SW: 60-40. PSY: 50-50. POWL: sinds 1 jaar 55-45, maar binnenkort weer 60-40 (bleek niet haalbaar). | Verschilt per instituut. Voor een UD bij bijv. Informatica wordt uitgegaan van ongeveer 30 ow-50 oz-20 management. Verhouding kan fluctueren over de tijd. |
| Oz-tijd minimaal/maximaal? | Maximaal (50%) | Minimaal (40%) | Minimaal (30%; zw.p. 40%) | Minimaal (COMM, SW en POWL 40%. PSY 50%.) | Verschilt per instituut |
| Toedeling bestuurlijke rol | Als eerst worden de uren voor oz toegekend, daarna die voor een bestuurlijke rol. De resterende tijd is de onderwijstaak. | Het aantal fte voor de bestuurlijke rol wordt afgetrokken van de aanstellingsomvang; de resterende aanstellingsomvang wordt verdeeld over de twee hoofdtaken: 60% ow en 40% oz. | | COMM en SW: Als eerst worden de uren voor oz toegekend, daarna die voor een bestuurlijke rol. De resterende tijd is de onderwijstaak. PSY en POWL: Idem, mits de taak onderwijs betreft. Voor bestuurstaken in oz geen vergoeding. | Verschilt per instituut |
| Regelingen | FEB onderwijsnormering ABS onderzoekstijd ASE onderzoekstijd | FGW urensystematiek Onderwijsurennormering Memo vakontwikkeling | N/A | FMG onderwijsnormering POWL onderwijsnormering SW onderwijsnormering PSY onderwijsnormering COMM onderwijsnormering | |
| Onderzoek | | | | | |
| Systematiek toekenning onderzoekstijd? | Ja | Ja | Ja | Ja | Verschilt per instituut |
| Organisatieniveau | | | | | |
| Samenvatting | 2 instituten: ABS en ASE UD/UHD/HGL: max 50% onderzoekstijd, te verdienen met publicaties over de afgelopen 5 jaar. Als de norm niet wordt gehaald is dit bij ASE 25% of 0%, naar rato van de prestaties en bij ABS 40%, 30%, 20% of 0%, naar rato van de prestaties. | Facultair UD/UHD/HGL: 40% onderzoek (1008 uur onderwijs en 672 uur onderzoek bij 1 fte). Daar bovenop onderzoeksgerelateerde taken zoals promovendibeleiding (vergoed in de onderwijsinzet, maar bekostigd door OZI). De afd.vz mag WP voor max. 30% minder onderwijs indelen, t.g.v. de onderzoekstijd. | Facultair Op individuele basis kan de onderzoekstijd hoger zijn dan 30/40%, wat verdient wordt met # publicaties (niet o.b.v. tijdschriftenlijst), subsidiehonorerings e.d. Afd.vz kan onder het WP schuiven, maatwerk. | 4 instituten: POWL, SW, COMM, PSY Bij POWL, SW en COMM is de verdeling 60% onderwijs en 40% onderzoek. Bij PSY is de verdeling 50% onderwijs en 50% onderzoek. Een verhouding van 60:40 kan worden beschouwd als basis, maar instituten die al dan niet tijdelijk met grote aantallen studenten geconfronteerd worden, kunnen gedwongen zijn om voor een andere verhouding te kiezen. Afhankelijk van het instituut kan per WP-lid meer onderzoekstijd worden toegekend o.b.v. bijv. promovendibeleiding of honorering subsidies. | Instituten |
| Taakomvang promovendibeleiding? | ABS: nee. ASE: nee, maar het staat het sectiehoofd vrij om per jaar uren toe te kennen als in de onderwijstaak ruimte is. | Ja. Valt in de onderwijstaak en wordt gefinancierd door OZI. (300 werkuren per promotie) | | COMM: Ja, valt in de onderwijstaak. SW: Ja, komt bij de 40% onderzoekstijd (30uur/jaar/promovendus). PSY: Nee. POWL: in de onderzoekstijd. | Verschilt per instituut |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|
| Onderwijs Systematiek | Ja | Ja | N/A | Ja | Verschildt per instituut |
| Onderwijsurennormering? | Facultair. Specificering binnen 2 instituten: ABS en ASE. | Facultair | Facultair | 4 instituten: POWL, CSW, COMM, PSY | Instituten |
| Organisatieniveau | Ja, 20% | Ja, max. 20% (in revisie) | Ja, niet verplicht/maatwerk | Ja, 10% m.u.v. PSY 9-20% | Max 15%, daarbinnen zijn verschillen tussen de instituten. |
| Onderwijsgebonden onderzoek voor docenten? | Nee. | Standaard 1428 uur onderwijs en 15%=252 uur onderwijsgebonden onderzoek bij 1 fte. | N/A | PSY: Nee. POWL, COMM en SW:? | Verschildt per instituut. |
| Compensatie bij afwijking tussen werkelijk gewerkte uren en inzetplanning? | Nee. | Ja. Afwijkingen mogelijk per jaar: regeling voor over- en onderuren op onderwijstaken De inzet van een medewerker in het onderwijs mag in principe tot 30% van het berekende aantal onderwijsuren afwijken van het aantal uren waarvoor betrokkene volgens het taakstellingsmodel inzetbaar is. Deze uren worden dan gecompenseerd met uren voor onderzoek. De afdelingsvoorzitter stelt voor de eigen afdeling het maximum vast en communiceert dit naar de medewerkers. Een afdeling kan dus ook een lager maximum vast stellen. | N/A | SW: Ja. Voor elke opleiding geldt dat voor een incidenteel vak een normering kan worden vastgesteld die maximaal 10% afwijkt van de standaard. Bij verhogingen die een reeks van vakken omvatten geldt als voorwaarde is dat deze elders in het programma moet worden gecompenseerd met een verlaging van de norm, zodat de afwijking budgetneutraal is. Afwijkingen kunnen nodig zijn om bijvoorbeeld extra docentinspanningen die bij specifieke onderdelen wenselijk worden geacht te honoreren, maar eventueel ook om te voorkomen dat het onderwijs te duur wordt. Deze afwijkingen worden | ? |
| Urentoekenning enkele onderwijsgerelateerde taken | | | | | |
| Scriptiebegeleiding | Nee. Bij ASE en ABS staat het het sectiehoofd vrij om uren toe te kennen als in de onderwijstaak ruimte is. | Ja | N/A | COMM, SW en PSY: Ja. POWL: ? | Ja |
| Vakcoördinatie | Alleen blended learning en herziening van grote vakken. Bij ASE en ABS staat het het sectiehoofd vrij om uren voor overige vakcoördinatie toe te kennen als in de onderwijstaak ruimte is. | Ja | N/A | COMM, SW en PSY: Ja. POWL: ? | Ja |
| Opleidings-/examencie's | Ja, in bestuurstaak. | | | COMM, SW en PSY: Ja. POWL: ? | Ja, in onderwijstaak. |
| CU: werkuren | MSc: 1 CU=5 werkuren. BSc: 1 CU = 5 werkuren voor hoorcolleges en het 1e werkcollege; parallelgroepen tellen voor 75%. Inclusief tentamens. | | Verschildt per instituut en in transitie. | Alle werkvormen 1 CU=4 werkuren. Exclusief toetsen. | In de verrekening van de personeelslasten tussen ow en oze wordt bij de FNWI gerekend met CU's en TU's (toegevoegde uren). Het # TU's verschilt per onderwijsonderdeel (vaste normen). |

Bijlage II: *Tools* om werkdruk te verminderen

| Faculteit en instituut |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Zorg voor loopbaanadviseurs en bereid promovendi voor op een alternatieve carrière. ❖ Organiseer een ‘BKO-light’ voor alle promovendi met onderwijstaak. ❖ Stimuleer gebruik van de regeling voor <i>sabbatical leaves</i>. ❖ Beperk het aantal maatregelen: weeg elke nieuwe maatregel af tegen bestaande maatregelen. |

| Team |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Maak een jaarplan met elke werknemer en neem hierbij ook een langere termijn- (meerjaren-) perspectief mee. ❖ Organiseer tijdige overdracht bij vertrek van een werknemer. ❖ Organiseer een regulier werkoverleg op teamniveau. ❖ Geef werknemers de ruimte in het regelen van de eigen werkzaamheden (bijv. d.m.v. thuiswerken). ❖ Maak werkdruk bespreekbaar (eventueel met hulp van een coach). ❖ Maak gebruik van de beschikbare voorzieningen zoals het meldpunt ‘Werkdruk & Werkstress’ bij de Arbodienst en de <i>flying squad</i>. ❖ Vertrouw de werknemer bij vernieuwing van het onderwijs (focus op betrokkenheid en zelfredzaamheid i.p.v. verplichte vormen) ❖ Stel een protocol op voor digitale communicatie, om werknemers te beschermen tegen informatie-overload en betrokkenheid in kwesties die hen minder aangaan. ❖ Maak een noodplan voor wanneer ziekte van werknemers zich voordoet. ❖ Beperk het aantal maatregelen: weeg elke nieuwe maatregel af tegen reeds bestaande maatregelen. ❖ Betrek medewerkers bij vereenvoudiging van processen en/of procedures en doet dit bijvoorbeeld via een ideeën-bus. |

| Individu |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Maak gebruik van beschikbare voorzieningen zoals het meldpunt ‘Werkdruk & Werkstress’ bij de Arbodienst. ❖ Maak gebruik van beschikbare trainingen. ❖ Stel en communiceer je prioriteiten en zeg vaker ‘nee’. ❖ Zeg op een te drukke dag afspraken af, zonder die door te schuiven. ❖ Deel ervaringen met anderen (<i>peers</i>). ❖ Geef vaker complimenten. ❖ Accepteer vaker complimenten. |

Bijlage III: Literatuurstudie ‘werkdruk’

Naam opdrachtgever: Han van Dissel (voorzitter taskforce werkdruk UvA))

Naam opdrachtnemer: Kohnstamm Instituut UvA BV

Uitvoerder: Iris Breetvelt

“Running up the down escalator” (Kinman): Kan de roltrap misschien omhoog?

Context

Volgens afspraak E.13 a van de cao-nu (2 juli 2016 tot en met 30 juni 2017) zal iedere universiteit voor eind 2017 in samenspraak met het lokaal overleg een werkplan over werkdruk en duurzame inzetbaarheid opstellen. Omdat de oorzaken van werkdruk zeer uiteenlopen en de oplossingen daarom per definitie niet eenduidig zijn, moet het terugdringen van werkdruk op een zo laag mogelijk niveau plaatsvinden. De aanbevelingen uit het SoFoKleS-rapport over werk- en prestatiedruk aan de universiteiten (*Werkdruk en prestatiedruk van het wetenschappelijk personeel*.2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016) vormen daarbij een belangrijk uitgangspunt.

Het juridisch kader voor aanpak van werkdruk is gelegen in de zorgplicht van werkgever zoals verankerd in artikel 3 lid 2 Arbwet: “De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting”. Het Arbobesluit werkt deze verplichting nog verder uit. In Hoofdstuk 2, afdeling 4 staat in het eerste lid van artikel 2.15: “Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico’s ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.”

De arbocatalogus van de VSNU definieert werkdruk als “de mate van onbalans tussen de eisen die het werk stelt (werktempo, complexiteit, variëteit, storingen) en de mogelijkheden die het werk biedt om aan die eisen te voldoen (regelmogelijkheden, autonomie, contactmogelijkheden, sociale steun)”.

Als in de branche sprake is van structurele werkstress kan de Arbeidsinspectie in het kader van controle op naleving van de verplichtingen uit de Arbeidsomstandighedenwet, nagaan of er actief beleid gevoerd wordt rondom werkdruk (*Arbeidsrisico's in het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*.2010; Arbeidsinspectie, 2007) .

Volgens de *Multidisciplinaire richtlijn werkdruk* van de NVAB (Bakker et al., 2013) is sprake van werkdruk “als de hoeveelheid werk en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn (werkbelasting), het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid) te boven gaat”. Het betreft dus een disbalans tussen taaklast en beschikbare tijd die voor de werknemer werkdruk doet ontstaan; de situatie waarin de werknemer binnen de beschikbare tijd niet of nauwelijks aan de taakeisen kan voldoen. Voorts onderscheidt de *Richtlijn* objectieve versus subjectieve werkdruk en kwantitatieve versus kwalitatieve werkdruk. Subjectieve werkdruk is de werkdrukbeleving zoals

die door de werknemer zelf wordt gerapporteerd, bijvoorbeeld via de UvA medewerkersmonitor¹². Objectieve werkdruk heeft betrekking op het aantal gewerkte uren en het aantal handelingen, producten of diensten per tijdseenheid. Behalve kwantitatieve werkdruk¹³ die ontstaat als te veel werk in te weinig tijd moet worden verricht, bestaat er kwalitatieve werkdruk als de moeilijkheidsgraad van het te verrichten werk te groot is. De taaklast/tijd verhouding wordt mede bepaald door de draagkracht/belastbaarheid van werknemer. Hoge werkdruk kan op termijn leiden tot stressklachten, hart- en vaatziekten, depressie, vermoeidheid en ongelukken.

De barometer universiteiten in opdracht van FNV (Heerekop, 2016) wijst uit dat 67% van het universitair personeel (zeer) hoge werkdruk ervaart; van het WP is dat 79% en van het OBP 51%. Een gevolg is overwerken in de vrije tijd. Men ervaart niet ziek te kunnen zijn, omdat het werk zich opstapelt. Vooral werkvoorbereiding en up-to-date blijven komen in het nauw. Onderzoek van de FNV wijst uit dat structureel wordt overgewerkt door het WP aan universiteiten: meer dan 6 uur (68%), 6 -10 uur (33%), 11-15 uur (19%) en meer dan 16 uur per week (16%) (*Rapport werkdruk in universiteiten*. 2017). Ook uit het onderzoek van SoFoKles blijkt dat een meerderheid van de respondenten de prestatiedruk als te hoog ervaart (Jettinghoff & Scheeren, 2016).

Uit de UvA-medewerkersmonitor 2017 blijkt dat voor 75% van het WP en voor 58% van het OBP de gepercipieerde feitelijke werkdruk hoger ligt dan de wenselijke werkdruk. Het WP werkt ook aan de UvA meer uren dan de aanstellingsomvang.

Modellen van werkdruk

Het identificeren en inventariseren van werkdrukfactoren (taakeisen/stressoren¹⁴) alsmede van werkhulpbronnen (energiebronnen) binnen de arbeidsorganisatie past binnen het *Job demands-resources model* (Schaufeli & Bakker, 2013; Schaufeli & Taris, 2013). Wanneer werkdrukfactoren overheersen en de energiebronnen tekortschieten, dreigt werkstress dat kan uitlopen op burn-out; wanneer energiebronnen domineren boven werkdrukfactoren ontstaat in een motivationeel proces bevoegenheid, resulterend in productiviteit. Persoonlijke hulpbronnen, te begrijpen als weerbaarheid, hebben een mediërend effect volgens het JD-R model, zodat het effect van taakeisen/stressoren gedempt wordt en het effect van energiebronnen versterkt wordt.

Behalve bevoegen kan een werknemer ook werkverslaafd zijn: terwijl de bevoegen werknemer erg hard werkt vanuit enthousiasme, doet de werkverslaafde werknemer dat vanuit een dwang waarbij irrationele overtuigingen over prestatie-eisen en eigenwaarde die verbonden is met het voldoen aan die eisen, een rol spelen (Wijhe, 2013). Werkverslaving is meer geassocieerd met onvoldoende herstel en burn-out.

Uit onderzoek blijkt dat bevrediging van de behoeften aan autonomie en aan relationele verbondenheid voorwaardelijk zijn voor bevoegenheid. Onvoldoende bevrediging van de behoefte aan autonomie en competentie resulteert eerder in werkverslaving. Zo verschillen beide vormen van hard werken in het profiel van en mate van voldoening aan ermee verbonden psychologische basisbehoeften (Beek, Kranenburg, Reijseger, Taris, & Schaufeli, 2014).

Het dossier Werkdruk voor de Arboprofessional (Oerlemans, 2013) neemt ook het Job demands-resources model als leidraad en noemt als werkstressoren: taakeisen, over- of onderbelasting,

¹² Zie p.68 van de UvA Medewerkersmonitor 2017 (incl. ACTA).

¹³ Deze kan gemeten worden met de Job Content Questionnaire (JCQ) en de Quantitative Workload Inventory (QWI).

¹⁴ Taakeisen kunnen uitdagingen zijn, maar ook belemmeringen en zijn daarom niet identiek aan stressoren.

verstoringen, repetitieve taken, taak- en rolonduidelijkheid, conflicten, slechte fysieke arbeidsomstandigheden, toekomstonzekerheid, ongewenste omgangsvormen, bedrijfsomvang. Als energiebronnen worden genoemd: regelmogelijkheden, sociale steun, feedback, participatie in besluitvorming en ontplooiingsmogelijkheden.

De onderzoeksbureaus die het medewerkerstevredenheidsonderzoek voor universiteiten uitvoeren (Effactory en IVA Onderwijs) gebruiken als conceptueel voor de vragenlijstitems over werkdruk en werkstress het JD-R model respectievelijk het TNO-model. De bestuursstaf van de UvA gaat uit van het TNO-model van werkdruk (Wiezer et al., 2013). Het TNO-model is, evenals het JD-R model een balansmodel. De (contextuele en inhoudelijke) taakeisen worden in evenwicht gehouden door regelmogelijkheden. Determinanten van werkdruk zijn factoren die de taakeisen verhogen of de regelmogelijkheden verminderen. Als de balans ongunstig uitvalt, d.w.z. als er werkstress en op termijn zelfs burn-out optreedt, kunnen de gevolgen nog gematigd worden door buffers (o.a. sociale steun, herstelmogelijkheden).

Het TNO-model representeert in algemene termen de determinanten van de (on)balans die werkdruk is en indien van chronische duur kan uitlopen op werkstress en burn-out. Het JD-R model representeert motivationele processen die, afhankelijk van het evenwicht tussen taakeisen en hulpbronnen resulteren in burn-out dan wel bevlogenheid. In het JD-R model is werkdruk een van de taakeisen, waartegenover hulpbronnen geplaatst kunnen worden.

In het Job demands-resources model zijn bronnen van werkstress¹⁵:

1. Kwantitatief:
 - 1.1. Verandertempo
 - 1.2. Werkdruk
2. Kwalitatief:
 - 2.1. Emotioneel
 - 2.2. Werk-privé conflict
3. Organisatie:
 - 3.1. Organisatieveranderingen
 - 3.2. Interpersoonlijke conflicten
 - 3.3. Rolconflicten
 - 3.4. Bureaucratie
 - 3.5. Baanonzekerheid

Energiebronnen in dit model zijn:

1. Werk
 - 1.1. Autonomie
 - 1.2. Passing van persoon en werk
 - 1.3. Afwisseling
 - 1.4. Benutting van vaardigheden
 - 1.5. Inspraak
2. Organisatie
 - 2.1. Communicatie
 - 2.2. Vertrouwen in leidinggevenden

¹⁵ Presentatie door prof.W.Schaufeli voor SoFoKles bijeenkomst over *werkdruk op universiteiten* 06/10/2017.

- 2.3. Rechtvaardige beloning (distributieve rechtvaardigheid)
- 2.4. (Procedurele) rechtvaardigheid
- 2.5. Waardencongruentie
- 3. Sociaal
 - 3.1. Sociale steun
 - 3.2. Teamklimaat
 - 3.3. Rolonduidelijkheid
 - 3.4. Erkenning
- 4. Groei
 - 4.1. Prestatiefeedback
 - 4.2. Loopbaanmogelijkheden
 - 4.3. Leren en ontwikkeling

Aangezien werkstress optreedt na langdurige werkdruk liggen werkdruk en werkstress in elkaars verlengde en zijn de in dit model benoemde stressoren en energiebronnen aangrijpingspunten. Bij het formuleren van maatregelen kan daarom zowel naar voorkomen of verminderen van stressoren als naar toevoegen of verhogen van energiebronnen gekeken worden.

Onderzoek naar werkdruk factoren en aanpak

Nederlands onderzoek en universitair beleid

Het Sociaal Fonds voor de Kennissector deed in 2016 onderzoek naar prestatiedruk onder het WP om factoren te identificeren die prestatiedruk beïnvloeden en om mogelijke maatregelen in beeld te krijgen die de prestatiedruk kunnen reduceren (Jettinghoff & Scheeren, 2016).. Prestatiedruk wordt in dit onderzoek subjectief gedefinieerd: als ervaren druk om te voldoen aan de vanuit de omgeving opgelegde eisen wat betreft onderwijs en onderzoek. Anders dan de definitie van werkdruk incorporeert prestatiedruk dus niet een aspect van disbalans. Een enquête werd gehouden onder de doelgroep WP-ers (315 respondenten). Van de responderende WP-ers vindt 76% de prestatiedruk (veel) te hoog. De resterende 24% vindt dat de prestatiedruk op het gewenste niveau ligt. Deze bevinding komt overeen met de bevinding uit het onderzoek dat de SP in 2016 uitvoerde naar het werk van wetenschappers aan universiteiten (Palm, et al. , 2016); daaruit bleek dat 72% (van de 977 respondenten) vaak of (bijna) altijd onder hoge werkdruk moet werken en voor de rest geldt dat soms. Het merendeel vindt de werkdruk in de afgelopen 10 jaar toegenomen. Voor de onderwijstaak geldt dat tekort aan tijd voor de onderwijstaak, tekort aan tijd om bij te blijven in het vakgebied en de druk om goede studentbeoordelingen te behalen prestatiedruk tot gevolg hebben. Ten aanzien van de onderzoekstaak geldt dat 81% van de respondenten daar onvoldoende tijd voor zegt te hebben. De meerderheid meent dat het binnenhalen van onderzoeksfinanciering in hoge mate prestatiedruk veroorzaakt, terwijl de kans om financiering voor onderzoek binnen te halen door 90% te klein wordt gevonden. Dat geldt eveneens voor de druk om te publiceren in tijdschriften met hoge impact. Een nipte meerderheid vindt ook de verantwoordingsplicht jegens management en opdrachtgevers over onderzoek in uitvoering in hoge mate oorzaak van werkdruk. Een meerderheid meent dat administratieve taken ervoor zorgen dat te weinig tijd voor onderwijs en onderzoek overblijft. Datzelfde geldt voor managementtaken.

70% vindt het werk aan de universiteit zwaar door de combinatie van taken.

De drie meest genoemde oorzaken van werkdruk zijn volgens het SoFoKles-onderzoek (Jettinghoff & Scheeren, 2016):

- De combinatie van taken (onderwijs, onderzoek, management, administratie)
- De druk om financiering voor onderzoek binnen te halen
- De druk om te publiceren in tijdschriften van hoge wetenschappelijke status.

Uit het SP-onderzoek (Palm et al., 2016) komen als drie door de helft van de respondenten genoemde oorzaken van werkdruk naar voren:

- Te hoge publicatie-eisen
- Te hoge onderwijslast
- Tijdrovende onderzoeksaanvragen

Publicatiedruk en druk om onderzoekssubsidies binnen te halen worden in beide onderzoeken dus het meest genoemd.

De werkdruk lijkt objectief tot uitdrukking te komen in veel overwerk. Gemiddeld zijn de respondenten aangesteld voor 36 uur per week terwijl zij zeggen 48 uur per te week werken, dus gemiddeld 12 uur (anderhalve dag) per week overwerken in avonden en weekenden (Jettinghoff & Scheeren, 2016).

In aanvulling op het boven genoemde rapport van SoFoKles over prestatiedruk onder het WP zijn in opdracht van SoFoKles nadere analyses uitgevoerd op de medewerkerstevredenheidsonderzoeksdata van universiteiten over werkdruk (*Werkdruk en prestatiedruk van het wetenschappelijk personeel*, 2017) betreffende ruim 10.000 WP-ers. Daarbij gaat SoFoKles uit van het TNO-model voor werkdruk¹⁶ dat weliswaar verschilt van het eerder genoemde JD-R model, maar waarvan eveneens de componenten taakeisen versus regelmatigheid en bufferfactoren (te vergelijken met energiebronnen) deel uitmaken.

WP van universiteiten rapporteert een hogere (ervaren) werkdruk dan werknemers in andere kennisbranches. Dat geldt in het bijzonder voor hoogleraren, UHD's en UD's en andere medewerkers met de taakcombinatie van onderwijs en onderzoek. Het zijn vooral de taakeisen die werkdruk veroorzaken.

Opnieuw blijkt dat de onderwijstaak en de combinatie van taken factoren zijn die werkdruk verhogend werken. Achter de onderwijstaak schuilen gebrek aan waardering en gebrek aan loopbaanperspectief.

Tenslotte wordt gesteld dat prestatiedruk ten positieve beïnvloed kan worden, wanneer rekening wordt gehouden met de specifieke meerwaarde van de medewerker, persoonskenmerken, het profiel van de medewerker en de fase van de loopbaan.

Aangrijpingspunten voor beïnvloeding van prestatiedruk die in de individuele ontwikkelingsfase en levensfase van de WP-er liggen vereisen een aanpak van werkdruk op individueel niveau.

Uit ouder onderzoek naar o.a. werkstress dat werd uitgevoerd aan de Universiteit Antwerpen (Adriaenssens, et al., 2006) komen respect voor de autonomie van de academicus en flexibiliteit in

¹⁶ De medewerkersmonitoren zijn voor wat betreft werkdruk hetzij gebaseerd op het JD-R model (onderzoeksbureau Effectory, zie <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/411.pdf>), hetzij op het TNO-model (onderzoeksbureau IVA Onderwijs, zie https://www.tno.nl/media/2504/tno_werkdruk_model.pdf).

werkplanning en werktijden als aanbevelingen ter vermindering van werkdruk naar voren. Afspraken en transparantie rond taakbelasting, loopbaanperspectieven en werktijden zouden werkdruk kunnen terugbrengen. Voorts vermindering van administratieve lasten en redelijke onderwijsbelasting en realistische onderzoeksoutput. De arbeidsomgeving moet een positieve werksfeer bieden en instrumentele steun. Reële toekomstperspectieven zouden tegenwicht moeten bieden aan de hoge werkdruk.

Reeds in 2001 is aan vier universiteiten een onderzoek naar werkdruk gedaan (Berg & Fruytier, 2001). In dat oudere onderzoek wordt al de behoefte aan normering van onderwijsbelasting, c.q. ontwikkeling van een taakbelastingsmodel geconstateerd. Ook aan de UvA is de nodige aandacht naar werkdruk uitgegaan, zowel vanuit enkele ondernemingsraden (OR-FMG, OR-FGW) als van faculteitsbesturen/decanen (FGW, FMG, FNWI en het AC en FC). De UvA heeft een procedurele beleidsnotitie “Werkdruk binnen de Universiteit van Amsterdam” (dd.26/02/2014) waarin leidinggevend een stappenplan bij werkdrukproblemen van werknemers wordt geboden. Er worden aanpassingen bij wijze van maatregel genoemd, betrekking hebbend op de werkomstandigheden en/of op de individuele werknemer. Het personeelsbeleid wordt momenteel (najaar 2017) in de vorm van 5 beleidsnotities, gericht op loopbaanbeleid, jaargesprekken, strategische personeelsplanning, vast/tijdelijk en academisch leiderschap, vernieuwd voor de hele UvA. Sommige beleidsmaatregelen daarin zijn mogelijk van betekenis ter bestrijding van werkdruk.

De door de decaan FMG van de UvA in 2011 ingestelde Commissie werkdruk heeft een inventarisatie gemaakt van werkdruk-verminderende maatregelen voor de FMG (FMG-commissie_Werkdruk, 2011). Ook dit rapport heeft uitsluitend betrekking op werkdruk onder WP. Het literatuuronderzoek waarover dit rapport verslag doet, noemt als werkdruk beïnvloedende factoren:

- Ontbreken van valide en betrouwbare onderwijsnormen
- Toegenomen studentenaantallen en minder onderwijsfinanciering
- Combinatie van onderwijs en onderzoek
- Grote bevlogenheid en ambitie van wetenschappers zelf
- Vermindering onderzoekstijd
- Toename publicatie-eisen
- Druk op fondsenwerving voor onderzoek
- Autonomie en flexibiliteit in het werk (werkdrukverlagend)
- Organisatieveranderingen
- Universiteiten als bureaucratische hiërarchische, bedrijfsmatige arbeidsorganisaties

Het commissierapport bevat aanbevelingen ter vermindering van werkdruk gerangschikt in zes thema's: onderwijs (doceerbaarheid en realistische urennormen), balans onderwijs/onderzoek, autonomie en coaching in onderzoek, helder personeelsbeleid en een ondersteunende organisatie. Een deel van deze maatregelen is inmiddels bij diverse afdelingen ingevoerd, blijkens een overzicht dat hoofd P&O FMG daarvan onlangs heeft gemaakt.

Het DB-FGW heeft in 2016 een Plan van aanpak werkdruk opgesteld, gericht op WP in het onderwijs. Als oorzaken van werkdruk worden benoemd:

- Te krappe onderwijsurennormen (door onvoldoende onderwijsbekostiging en groot aantal studenten)

- Taakversnippering
- Administratieve last

Maatregelen die het DB FGW voorstelt zijn:

- Minder vakken geven met gelijkblijvend aantal WP (moratorium op nieuwe vakken): per docent terugbrengen van het aantal vakken met 3% per jaar.
- Onderwijsvrije periode van 8 weken per academisch jaar
- Maatregelen die betrekking hebben op inspraak, vergaderefficiëntie
- Maatregelen gericht op efficiëntie in het onderwijs (doceerbaarheid)

In 2010 waren er binnen de FGW al aanbevelingen ter vermindering van werkdruk door de Werkgroep Werkdruk FGW gedaan (Werkgroep_werkdruk_FGW, 2010). Centrale factor die werd geïdentificeerd was de taakcombinatie onderwijs & onderzoek & bestuur. Tussen grote en kleine opleidingen bestaat verschil in bronnen van werkdruk (bij grote opleidingen veel scriptiebegeleiding, feedback op veel werkstukken; bij kleine opleidingen lange termijn onzekerheid, veel verschillende vakken doceren). Veel van de hierin als aanbeveling voorgestelde maatregelen komen terug in het Plan van aanpak werkdruk van het DB van de FGW uit 2016.

De vakbonden FNV (FNV, 2017) en VAWO (VAWO, 2017) hebben beide werkdruk-veroorzakende factoren benoemd en oplossingen gesuggereerd. Ambities in relatie tot financiële middelen, financieringsstructuur, uren-toekenning, organisatie (inclusief huisvesting en ondersteuning), uitbreiding van studentenpopulatie en verantwoording. De vakbonden wijzen erop dat maatregelen die energiebronnen adresseren niet kunnen volstaan als de hoofdoorzaak, de taaklast/taakeisen, niet wordt aangepakt.

Voorts legt de VAWO enkele randvoorwaarden aan voor werkdruk-verminderende maatregelen, o.a. algemeen waar mogelijk en maatwerk waar nodig.

Buitenlands onderzoek

Naar buitenlands onderzoek over werkdruk aan universiteiten (oorzaken en maatregelen) is gezocht via de databases ERIC en PsycInfo gelijktijdig met de volgende zoekactie:

```
((Higher adj education) and ((university or academic) adj staff) and (workload or ((occupational or job) adj stress))).mp. [mp=ab, ti, hw, id, tc, ot, tm]  
limit 1 to english language  
limit 2 to yr="2008 -Current"
```

Dat leverde 38 treffers; van deze treffers leken er 15 relevant.

Voorts is via de database Web of Science gezocht met de volgende zoekactie:
(Higher NEAR education) AND ((university OR academic) NEAR staff) AND (workload OR "work load" OR ((occupational OR job) NEAR stress))

Year of publication = 2008-2017

Dat leverde 34 treffers waarvan er 7 relevant leken en niet uit de zoekactie in ERIC en PsycInfo naar voren waren gekomen.

In buitenlands onderzoek naar werkdruk wordt in het algemeen een toename geconstateerd, verband houdend met systeemveranderingen: teruglopen van overheidsfinanciering, toename van student/staf ratio en een bedrijfsmatiger en competitievere arbeidsorganisatie, kortom een toename van taakeisen onder reductie van middelen (RW.ERROR - Unable to find reference:400; Biron, Brun, & Ivers, 2008; Gillespie, Walsh, Winefield, Dua, & Stough, 2001; Kinman, 2001; Kinman & Jones, 2008; Papadopoulos, 2017; A. H. Winefield et al., 2003) .

De Bologna-afspraken hebben onderwijsveranderingen tot gevolg gehad die de werklast ook verzaard hebben: ontwikkeling van professionele en persoonlijke competenties van studenten, meer interactieve leermethoden, formatieve en continue toetsing (López-Pastor, et al., 2013).

Uit een onderzoek naar werkstressoren onder academici aan universiteiten in de UK (Kinman, 2001; Kinman & Jones, 2008) komen als stressoren naar voren: hoge werklast, gebrek aan tijd en middelen, veel werkuren (het gemiddeld aantal werkuren bedraagt voor 66% meer dan 45 uur en voor 24% 55 uur per week), rolambigüiteit, gebrek aan administratieve ondersteuning, gebrek aan bevorderingskansen, ineffectieve communicatie in de organisatie, bijhouden van technologische ontwikkelingen, slechte beloning. Slechts 38% van het academisch personeel kan de taakeisen hanteren. Daartoe wordt in avonden en weekenden veel overgewerkt. Het verband tussen taakeisen en werk-privé conflict werd niet gedempt door controle over het werk, roosterflexibiliteit en steun.

Uit Noors survey-onderzoek naar geschatte werkuren dat longitudinaal over 4 meetmomenten in de periode 1981 - 2008 plaatsvond (Kyvik, 2013), blijkt het aantal werkuren per week over decennia stabiel te zijn. Wel werd door universitair WP ongeveer 10 uur per week meer gewerkt dan de aanstellingsomvang (ongeveer 48 uur per week i.p.v. 38 uur per week).

Aan Australische universiteiten is rond 2000 een grootschalig onderzoek naar werkdruk gedaan (A. H. Winefield, et al., 2008), waarin werkdruk vooral als predictor en niet als afhankelijke variabele wordt gehanteerd. Daaruit blijkt dat de staf gemiddeld 50 uur per week werkt en 26% van het WP zelfs meer dan 55 uur.

Uit het deelonderzoek op basis van focusgroepen bij 15 Australische universiteiten (Gillespie et al., 2001; T. Winefield, et al., 2008) bleken oorzaken van werkstress:

- gebrek aan subsidie, aan middelen en aan ondersteunende dienstverlening
- toegenomen taaklast en verantwoordelijkheid (meer en veeleisender internationale studenten, onrealistische deadlines, ongelijke werkverdeling)
- slecht leiderschap en management (onvoldoende inspraak van personeel bij besluiten; reorganisaties)
- baanonzekerheid (die competitie en terughoudendheid met bespreken van problemen in het werk in de hand werkt)
- gebrek aan perspectief op bevordering, onvoldoende beloning en erkenning

Als modererende factoren worden genoemd: sociale steun, professionele erkenning, arbeidsethos en flexibele werkomstandigheden en begrenzen van het werk.

Op basis van dit deelonderzoek worden als maatregelen gesuggereerd:

- Meer personeel en faciliteiten
- Training academisch leiderschap
- Betere procedures voor bevordering, erkenning en beloning
- Meer baanzekerheid bieden
- Herzien van de werklust

Op basis van de bevindingen uit het surveydeelonderzoek (A. H. Winefield et al., 2008) worden als maatregelen genoemd:

- Training in stresshantering en coping vaardigheden; 80% had daar baat bij
- meer procedurele rechtvaardigheid rond bevordering en waardering
- verlagen van de onderwijs- en onderzoekseisen en verhogen van autonomie
- meer baanzekerheid bieden
- meer financiële middelen en meer personeel

Een onderzoek uit 2008 naar werkstress en de oorzaken daarvan aan een Canadese Universiteit was gericht op alle personeel (Biron et al., 2008). Kwantitatieve overbelasting blijkt een risicofactor voor diverse categorieën personeel (voor professionals, administratief personeel, secretariële personeel, technici en WP). Slechte verhouding met de leidinggevende, weinig medezeggenschap in de organisatie van het werk en in strategische beslissingen zijn risicofactoren voor alle personeelscategorieën (uitgezonderd hoogleraren). Voorts zijn risicofactoren: gebrek aan informatie, rolconflict, druk als gevolg van besluiten, werk-privé conflict, weinig erkenning door collegae. Voor WP vormt publicatiedruk en druk op het aanvragen van onderzoekssubsidie het hoogste risico. Over alle personeelscategorieën heen beschouwd zijn de drie grootste stressoren aan universiteiten:

- Overbelasting (tijdsdruk, excessieve hoeveelheid werk); er blijken geen onderwijsnormen te zijn vastgelegd
- Een slechte verstandhouding met de leidinggevende; aan HRM-vaardigheden van managers wordt weinig aandacht besteed en door overbelasting rest er weinig tijd om aan de staf te besteden
- Weinig participatie in beslissingen; er kan alleen reactief worden gereageerd maar er is niet van medezeggenschap sprake.

Onderzoek naar de relatie tussen excessieve werklust, coping strategie en gezondheid onder Zweeds universitair personeel (Melin, et al., 2014) werd ingegeven door het vermoeden dat werkkenmerken die als buffers dienden een omslagpunt kennen waarboven ze als extra taakeis gaan functioneren:

- Zeggenschap en controle over het werkproces
- Onduidelijkheid over de kwaliteitsnorm voor taakuitvoering
- Taakmoeilijkheid en taakconflict
- Telewerken en daarmee ook in vrije tijd werken

Er zijn 3 strategieën onderzocht die ingezet worden bij een excessieve taaklast:

- Compensatie (overuren maken ten koste van pauzes en vrije tijd en kwaliteitsdaling van het werk)
- Restrictie (prioriteren en begrenzen en kwaliteitsdaling van het werk)

- Zelfbehoud (ophouden met werken als de tijd op is)

De hoogst opgeleiden vertoonden het meest de compensatiestrategie en werkten het hoogste aantal uren per week (49 uur). De restrictieve strategie geniet in geval van grote werklust de voorkeur boven de compenserende strategie die sterker geassocieerd is met gebrek aan herstel. Als de staf veel compenserende strategie vertoont (veel overwerkt) indiceert dit dat de staf zich moet forceren om aan de verplichtingen te voldoen.

Aan werkstress gemeten met de JSS lagen werkdruk en gebrek aan ondersteuning vanuit de organisatie ten grondslag (Jannoo, et al., 2015).

Taakeisen of werkstressoren uit onderzoek aan Canadese universiteiten (Catano et al., 2010):

- werklust
- rolconflict en rolonduidelijkheid
- werk-privé conflict
- procedurele onrechtvaardigheid door management
- distributieve onrechtvaardigheid

Gebrek aan inspraak, rolonduidelijkheid, werk-privé conflict en procedurele onrechtvaardigheid droegen bij aan psychologische spanning.

Uit onderzoek naar het verband tussen organisatieklimaat, de stressoren rolconflict en rolonduidelijkheid en arbeidstevredenheid aan research-intensieve universiteiten in de UK (Schulz, 2013) blijkt dat het organisatieklimaat markt wordt geassocieerd met meer rolconflict doordat het de rollen van academici in competitie met elkaar brengt. Rolonduidelijkheid en rolconflict hebben een negatief effect op arbeidstevredenheid. De andere organisatieklimaattypen, de clan (participatief en, solidair), de hiërarchie (bureaucratie) en de adhocratie (ondernemende universiteit) dragen niet negatief bij en de clan versterkt zelfs het gevoel van controle door participatie in management en een steunende werkomgeving.

Uit ander onderzoek aan universiteiten in de UK (Kinman, 2016) bleek dat excessieve ambitie en betrokkenheid het negatieve effect van een disbalans tussen hoge inzet en lage beloning versterkt. Daarom moeten interventies soms gericht zijn op demping van excessieve toewijding aan het academisch werk.

De complexiteit en gewichtstoekenning middels taaklastmodellen leidt vaak tot gepercipieerde onrechtvaardigheid en kan conflicteren met het eigen waardensysteem. Uit etnografisch onderzoek onder WP aan een Australische universiteit bleek dat docenten verschillende tactieken hanteren om de onderwijskwaliteit te handhaven ondanks werkdruk (Hemer, 2014):

- onderzoekstijd deels benutten voor onderwijs of overwerken
- besparen op tijdsbesteding aan onderwijsadministratie ten gunste van het geven van onderwijs.
- inperking van opdrachten en gebruik van rubrics bij beoordeling ervan.
- inperken mailwisseling die gevolg is van online teaching en tot toename van werklust heeft geleid door verveelvoudiging van (mail)uitwisseling.
- studenten hun eigen opdrachten laten ontwerpen.
- gebruik van plagiaat-detectie software Turnitin.

- tijdinvestering in onderwijs dat herhaalde malen draait.
- flexibele werkvormen (o.a. blended learning) die studenten activeren maar de werklust niet verhogen.

Uit kwalitatief onderzoek op basis van 10 interviews met docenten blijken stressoren te zijn (Devonport, et al., 2008):

- organisatiestress (werklust, administratie, rolonduidelijkheid, managementstijl, ondersteuning)
- onderwerpsgebonden stress (inhoudskennis, studenten, combineren van rollen)
- niet-organisatiestress (relationele kwesties)

Stress vloeide voor allen voort uit buitensporige werklust waarvoor onvoldoende tijd beschikbaar is, frequente taakonderbrekingen, overwerk. Voorts zijn rolonduidelijkheid, gebrek aan gepercipieerde controle over taakeisen en onduidelijkheid over doelen een stressbron. Dit leidde tot reactieve coping. Er worden 19 coping-strategieën genoemd waaronder vermijding, opoffering, plaatsing in perspectief, prioritering, ontspanning, sociale steun, humor (te verdelen naar pro-actief, preventief en anticiperend i.p.v. reactief).

Uit onderzoek naar de praktijk van het gebruik van taaklastmodellen aan Australische universiteiten (Papadopoulos, 2017) blijkt dat van de beoogde doelen (transparantie, gelijkheid en redelijkheid van de toedeling van werk) weinig terecht komt. Het jaarlijkse aantal werkuren varieert over universiteiten tussen 1575 en 1725. Het percentage onderwijs/onderzoekstijd daarbinnen varieert en het aantal onderwijscontacturen kent soms een maximum en de onderzoeksoutput kent soms een minimum. Het model dat proportioneel uren toekent aan verschillende aspecten van het academisch werk, gaat vaak vooraf aan de realiteit (vergelijk de onderwijsnormen ingegeven door beschikbaar budget) in plaats van gebaseerd te zijn op meting van die realiteit. De urenrekening vertoont grote variatie. Uit Spaans onderzoek naar formatieve toetsing versus traditionele toetsing (López-Pastor et al., 2013) blijkt dat formatieve toetsing de tutoren niet meer belast mits het studentenaantal in de module ligt in de orde van 25 – 40. De extra werklust aan niet-contacturen bedraagt bij formatieve toetsing 1,4 tot 14 uur per ECTS. De werklust is bij formatieve toetsing gelijkmatiger verspreid over de tijd.

Japans simulatie onderzoek (Watanabe, et al., 2013) wijst uit dat de werklust van hoogleraren, die vooral gestegen is door extra administratieve taken, niet wordt verminderd door toevoeging van meer ondersteunend personeel omdat dit zou zorgen voor verhoging van coördinerende belasting. De toevoeging van onderzoeksassistenten zou echter wel voor verlichting van werklust van de hoogleraren zorgen.

E-learning technologie kan voor veel extra werkuren voor docenten zorgen en veel ICT-stress (Islam, et al., 2015), in de orde van 20 – 40 uur extra werk voor docenten. Uit kwalitatief onderzoek aan een viertal Australische universiteiten blijkt dat werklust modellen niet afgestemd zijn op e-onderwijs (online of blended learning) en dat dit doorgaans een grotere taaklast met zich meebrengt (Tynan, et al., 2015). Voor 1 uur blended learning zijn gemiddeld 49 uren onderwijsvoorbereiding nodig. Taaklast modellen moeten voor wat betreft digitaal onderwijs herzien worden.

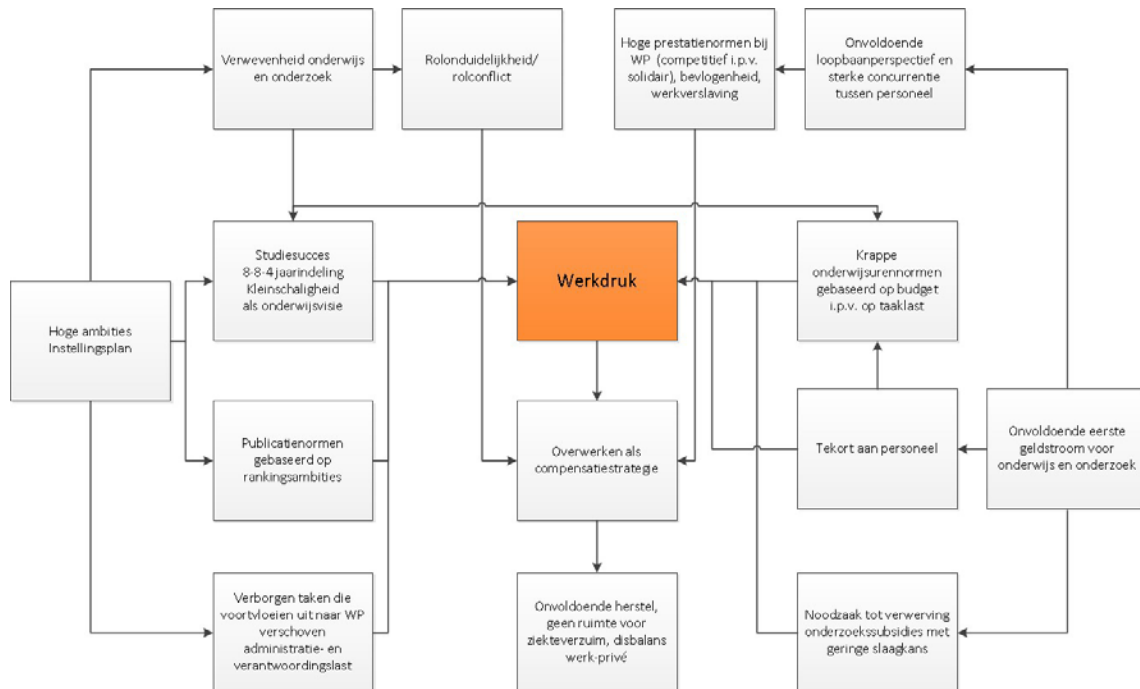
Voor ontwikkelen en implementeren van technology-enhanced learning (TEL) wordt onvoldoende ruimte geboden in de werklust allocatie modellen van WP (Gregory & Lodge, 2015). Dit vraagt

eerst een beduidende investering alvorens na drie jaar *return on investment* intreedt. Door de onderzoekslast is professionalisering op dit gebied voor academici een knelpunt. Probleem met opname van technology enhanced learning in werklust allocatie modellen is dat ervaring en competentie alsmede de specifieke aard van TEL bepalend zijn. Voor combinaties van soorten TEL en vaardigheidsniveau van het WP (novice, intermediate, experienced) is de extra werklust uitgewerkt.

Overwegingen inzake werkdruk veroorzakende factoren en maatregelen

Er bestaat geen een-op-een relatie tussen factoren en maatregelen; één werkdruk veroorzakende factor kan om meerdere maatregelen vragen en met één maatregel kunnen meerdere factoren worden aangepakt.

Werkdruk veroorzakende factoren zijn niet onderling onafhankelijk. Ze vormen eerder een causaal netwerk; als hieronder.



Opmerkingen:

- Maatregelen kunnen tegenstrijdig zijn (bv. spreiding onderwijslast en een periode per academisch jaar onderwijsvrij maken; standaardisering omwille van grotere efficiëntie en autonomie).
- Maatregelen vergen soms investeringen: dat geldt in het bijzonder voor ICT om taken te ondervangen, maar ook voor efficiëntieslagen, herverdeling, beter organiseren.
- Van veroorzakende factoren en maatregelen is vaak moeilijk uit te maken op welk organisatieniveau ze thuishoren.

Tabel 1 Overzicht werkdrukfactoren

| Cluster werkdrukfactoren | Werkdrukfactor |
|---------------------------------|---|
| | Prestatiedruk en concurrentiedruk (Gulden, Bos, & Donders, 2014) |
| | Financieringsstructuur van universiteiten (FNV, 2017) |
| | Er gaapt een groot gat tussen de doelstelling universiteit (ranking) en de (financiële) middelen, toekenning van uren en de hoeveelheid personeel (FNV, 2017) |
| | In een professionele arbeidsorganisatie wordt prestatie beter beoordeeld dan inspanning, met een norm van overwerk als gevolg wegens de afhankelijkheid van prestatie van geïnvesteerde tijd. (Gulden et al., 2014) |
| Taakeisen onderwijs | Te weinig uren begroot voor onderwijs; onvoldoende tijd voor de onderwijstaak (onderwijsnormen); onderschatting van de benodigde tijd (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016</i> ; FNV, 2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016; Papadopoulos, 2017) |
| | Te hoge onderwijslast (Biron et al., 2008; Devonport et al., 2008; Palm et al., 2016) |
| | Ontbreken van valide en betrouwbare onderwijsnormen; werklust modellen als voorschrift zonder empirische basis; grote variatie in urentoerekening (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Papadopoulos, 2017) |
| | Onvoldoende tijd om bij te blijven in het vakgebied (Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Druk om goede studentbeoordelingen te halen (Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Toename studenten; De hoeveelheid studenten die men onderwijs geeft/begeleidt (FNV, 2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Studiesucces en 8-8-4 jaarindeling |
| | Toegenomen studentenaantal en minder onderwijsfinanciering; Te weinig personeel (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016</i> ; FMG-commissie_Werkdruk, 2011; FNV, 2017; Kinman & Jones, 2008) |
| | Veel extra werklust door leren toepassen van technology enhanced learning systemen, online learning, blended learning, leerstof aanleveren en communicatie met studenten; extra taaklast door toepassing van technology enhanced learning is niet verdisconteerd in werklust allocatie modellen |

| Cluster werkdrukfactoren | Werkdrukfactor |
|--|--|
| | (Gregory & Lodge, 2015; Islam et al., 2015; Tynan et al., 2015) |
| | Onderwijs geven in het Engels (FNV, 2017) |
| | |
| Taakeisen onderzoek | Onvoldoende tijd voor onderzoekstaken; vermindering onderzoekstijd (onderzoekspercentage) (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Subsidieaanvragen kosten veel tijd; Verwerven van onderzoeksfinanciering (waarbij de succeskans bovendien gering is) (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; FNV, 2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016; Kinman & Jones, 2008; Palm et al., 2016) |
| | Publicatiedruk, i.h.b. in tijdschriften met hoge status; toename publicatie-eisen (Biron et al., 2008; FMG-commissie_Werkdruk, 2011; FNV, 2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016; Palm et al., 2016) |
| | Verantwoordingsplicht jegens management en opdrachtgevers (Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | |
| Bestuurlijke en coördinerende taken | Bestuurlijke taken ontnemen te veel tijd aan onderwijs en onderzoek (Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | |
| Administratieve last/regeldruk, complexiteit en verantwoording/evaluatie | Veel administratie en verantwoording; Administratieve taken ontnemen te veel tijd aan onderwijs en onderzoek (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016</i> ; FNV, 2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016; Palm et al., 2016) |
| | Te weinig ondersteuning (Palm et al., 2016) |
| | Hoge werkintensiteit en complexiteit (Melin et al., 2014) |
| | |
| Taakcombinatie en taakversnippering | Combinatie van taken maakt het werk zwaar; taken als communicerende vaten; Combinatie onderwijs en onderzoek. Tijd die gemoeid is met andere taken dan onderwijs en onderzoek; onderwijs gaat ten koste van onderzoek (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; FNV, 2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016; Palm et al., 2016) |
| | Rolconflict (conflicterende taakeisen), rolonduidelijkheid, rolambigüiteit. Hoge taaklast dwingt tot overwerken. Rolconflict wordt bevorderd in organisatieklimaat waarin de academische rollen in competitie met elkaar |

| Cluster werkdrukfactoren | Werkdrukfactor |
|--|---|
| | worden gebracht. (Devonport et al., 2008; Gulden et al., 2014; Kinman & Jones, 2008; Schulz, 2013) |
| | Geen reëel aantal contracturen (FNV, 2017) |
| | |
| Omgaan met werkdruk en overige arbeidsomstandigheden | Gebrek aan loopbaanperspectief; zich extra moeten bewijzen; baanonzekerheid (die competitie en terughoudendheid met bespreken van problemen in het werk in de hand werkt); onvoldoende beloning en erkenning (<i>Werkdruk en prestatiedruk van het wetenschappelijk personeel</i> .2017; Gillespie et al., 2001; Jettinghoff & Scheeren, 2016; Kinman & Jones, 2008) |
| | Er is bezuinigd op de ondersteuning; gebrek aan subsidie, aan middelen en aan ondersteunende dienstverlening (financieel, technisch, logistiek en administratief) (FNV, 2017; Gillespie et al., 2001; Kinman & Jones, 2008) |
| | Toegenomen taaklast en verantwoordelijkheid (meer en veeleisender international studenten, onrealistische deadlines, ongelijke werkverdeling); Steeds meer taken in dezelfde tijd moeten doen; verborgen taken waarvoor geen uren worden begroot (FNV, 2017; Gillespie et al., 2001; Kinman & Jones, 2008) |
| | Geen rustmomenten, geen rustige ruimtes (FNV, 2017) |
| | Overuren maken in weekenden en in de avonden tot 125-130% werktijd; rolconflict en verstoring werk-privé balans. Onvermogen bij werknemers om werktijd te begrenzen (Gulden et al., 2014; Kinman & Jones, 2008) |
| | Autonomie (vrijheid in onderwerpskeuze en werkwijze) en flexibiliteit (vrijheid in werktijden en werkplanning) zijn cruciaal in een wetenschappelijke functie die hoge eisen stelt en een zware werkdruk met zich meebrengt (Adriaenssens et al., 2006) |
| | Organisatieveranderingen die elkaar snel opvolgen. Veel wisselingen van personeel (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; FNV, 2017; Palm et al., 2016) |
| | Inadequate communicatie (Kinman & Jones, 2008) |
| | Autonomie en flexibiliteit in het werk (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Gulden et al., 2014) |
| | Competitieve arbeidsverhoudingen waarin persoonlijke reputatie telt en sociale druk tot prestatieverbetering heerst (Gulden et al., 2014) |
| | Universiteiten als bureaucratische en bedrijfsmatige arbeidsorganisaties; |

| Cluster werkdrukfactoren | Werkdrukfactor |
|--------------------------|--|
| | weinig participatie in beslissingen (Biron et al., 2008; FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| | Slechte relatie met de leidinggevende; slecht leiderschap en management (Biron et al., 2008; Gillespie et al., 2001) |
| | Tekort aan informatievoorziening (Biron et al., 2008) |
| | Omgaan met nieuwe ICT-systemen; bijhouden van technologische ontwikkelingen (Kinman & Jones, 2008; Papadopoulos, 2017) |
| | Onrealistische prestatie-eisen en daarmee verbonden eigenwaarde (werkverslaving); excessieve toewijding die een bestaande disbalans tussen inzet en opbrengst versterkt (Kinman, 2016) |

Tabel 2 Overzicht werkdruk verminderende maatregelen

| Werkdrukfactorcluster | Werkdruk reducerende maatregel |
|-----------------------|--|
| | Vermindering competitie in prestatiedruk (FNV, 2017) |
| | Prestatie en publicatiedruk verminderen; beoordelen op inspanning en niet op prestaties/resultaten; succes niet definiëren binnen de taakstelling; excelleren niet tot norm verheffen (FNV, 2017; VAWO, 2017) |
| | Realistische taakinhoud en taakomvang; Verandering cultuur universiteit (overwerken niet als norm) (FNV, 2017; VAWO, 2017) |
| | Taken en taaklast in overeenstemming met het UFO-functieprofiel en niveau; dat geldt ook voor de aanstellingsduur bij het functieprofiel van promovendus: geen taken verrichten die niet tot het eigen takenpakket behoren; realistischer taakopvatting. (FMG, 2016; Gulden et al., 2014; VAWO, 2017) |
| | Meer geld naar 1e geldstroom. |
| | Meer waardering voor het OBP. Ophouden meer met minder te doen door doorgeschoten efficiency en centralisatie. (FNV, 2017) |
| Taakeisen onderwijs | Realistische taaklast: onderwijsnorm herijken; cursus aanpassen aan onderwijsnorm; verruiming onderwijsnorm door jaarlijks cumulatief reduceren van aantal vakken per docent met 3%; inzet studievoorschotgelden m.i.v. 2018, afstemmen van onderwijsnormen binnen faculteiten; verruiming van onderwijsnorm met opslagfactor voor onervarenheid, inwerken en voor onderwijsinnovatie (15%), verlagen van de onderwijseisen en verhogen van de |

| Werkdrukfactorcluster | Werkdruk reducerende maatregel |
|-----------------------|---|
| | autonomie (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Jettinghoff & Scheeren, 2016; A. H. Winefield et al., 2008</i>) |
| | Keuze van onderwijswerkvorm die past bij normuren (is kleinschalig en intensief onderwijs wel nodig?). Toepassing van flexibele werkvormen en onderwijsinnovaties m.b.v. ICT (blended learning) om efficiëntie van grootschalig hoorcollege te vergroten (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Hemer, 2014; Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Herhaald dezelfde module geven zodat voorbereiding rendeert (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; FMG, 2016; Hemer, 2014; Jettinghoff & Scheeren, 2016</i>) |
| | Beperken van aanbod van opleidingen en vakken (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; FMG-commissie_Werkdruk, 2011</i>) |
| | Delen en uitwisselen van kennis en ervaring en materialen (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Jettinghoff & Scheeren, 2016</i>) |
| | Afgesproken hoeveelheid onderwijs niet overschrijden en reserves in onderwijsbegroting inbouwen voor tegenvallers; optimalisering van onderwijsprogramma; spreiding van onderwijslast (FMG, 2016) |
| | Meer personeel zowel WP als OBP; Meer personeelsinzet m.n. student-assistenten, promovendi en alumni alsmede van hgl en uhd (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; FMG, 2016; FMG-commissie_Werkdruk, 2011; FNV, 2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016</i>) |
| | Inhoud van de vakken sluit aan bij de onderzoeksexpertise van de docent (FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| | Meer samenwerking en peer-review door studenten onderling: docent-extensief en student-intensief; Extensiveren van onderwijs, waarbij efficiënter met de inhoud van werkgroepen en hun frequentie wordt omgegaan. (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; FMG, 2016; FMG-commissie_Werkdruk, 2011</i>) |
| | Minder tussentoetsen, minder werkstukken, niet alle werkstukken bespreken. Geen tweede beoordeling. Inperking van opdrachten en gebruik van rubrics bij beoordeling ervan; Studenten hun eigen opdrachten laten ontwerpen. (FMG, 2016; Hemer, 2014) |

| Werkdrukfactorcluster | Werkdruk reducerende maatregel |
|--|--|
| | Ondersteuning bij gebruik apparatuur in onderwijsruimten (FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| | Efficiëntie in het contact met studenten: spreekuren en beheersing van verwachtingen; Inperken mailwisseling die gevolg is van online teaching en tot toename van werklust heeft geleid. (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016</i> ; Hemer, 2014) |
| | Gebruik van ICT om eenvoudige taken zoals het beantwoorden van email te vergemakkelijken. Software die eenvoudige vragen van studenten beantwoordt. |
| | Inzet van ICT t.b.v. toetsing en feedback op opdrachttuitvoering; Gebruik van plagiaat-detectie software Turnitin (FMG, 2016; Hemer, 2014) |
| | In werklust allocatie modellen rekening houden met de extra werklust die technology enhanced learning en blended learning, mede afhankelijk van het IT-vaardigheidsniveau van de docent, met zich meebrengen (Gregory & Lodge, 2015; Tynan et al., 2015). |
| Taakeisen onderzoek | Team van experts formeren dat (EU)subsidie aanvragen opstelt en ondersteuning bieden daarbij. Goede ondersteuning bij het aanvragen van subsidies, patenten, het organiseren van evenementen, congressen (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Realistische taakbelasting (onderzoeksoutput-eisen) (Adriaenssens et al., 2006) |
| | Selectief zijn met de inzet op subsidiefondsen. Concurrentie binnen de eigen instelling om subsidies voorkomen door coördinatie van aanvragen; scholing in efficiënt aanvragen van onderzoeksbeurzen (Adriaenssens et al., 2006; Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Promotiebegeleiding goed organiseren (FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| Bestuurlijke en coördinerende taken | Meer betrokkenheid van personeel bij besluitvorming.(FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| | |
| Administratieve last/regeldruk, complexiteit en verantwoording/evaluatie | Voorkom overregulering (FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| | Herverdeling administratieve taken tussen WP en OBP: meer ondersteuning, minder administratieve taken voor WP; Minder administratie en verantwoording (FNV, 2017; Jettinghoff & Scheeren, 2016) |

| Werkdrukfactorcluster | Werkdruk reducerende maatregel |
|--|---|
| | Vergaderprofessionalisering door optimale communicatie, efficiënte planning deelnemers, standaardformats (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; FMG-commissie_Werkdruk, 2011</i>) |
| | Helder takenpakket voor OBP; meer en betere administratieve ondersteuning van het WP (Adriaenssens et al., 2006; FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| | Regulering van taakuitvoering, duidelijkheid over rollen en richtlijnen (Melin et al., 2014) |
| | |
| Taakcombinatie en taakversnippering | Realistische toekenning uren en taken; Realistische tijd toekennen aan alle taken; herzien van de werklast (FNV, 2017; Gillespie et al., 2001; Jettinghoff & Scheeren, 2016; VAWO, 2017) |
| | Minder projecten; Realistische inschatting uren voor projecten (FNV, 2017) |
| | Taaktoewijzing op grond van individueel gedifferentieerd capaciteitenprofiel; cursussen in aansluiting op onderzoeksexpertise (FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Taakopdracht aan teams die in overleg en collegialiteit het werk verdelen i.p.v. individualiseren van taakopdrachten (VAWO, 2017) |
| | Betere verwevenheid van onderwijs en onderzoek binnen alle wetenschappelijke functies, Betere afstemming uren onderwijs en onderzoek (FNV, 2017; VAWO, 2017) |
| | Rolconflict voorkomen dat gevolg is van het competitieve organisatieklimaat (Schulz, 2013) |
| | Serieel geschakeld uitvoeren van de taken onderwijs en onderzoek i.p.v. parallel geschakeld; concentratie van onderwijs in bepaalde perioden en tenminste één onderwijsvrije periode per jaar (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; FMG, 2016; FMG-commissie_Werkdruk, 2011; Jettinghoff & Scheeren, 2016</i>) |
| | Per werknemer één leidinggevende (FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| | Naast de bestaande onderzoeksloopbaan ook een onderwijsloopbaan mogelijk maken (FMG-commissie_Werkdruk, 2011) |
| | |
| Omgaan met werkdruk en overige arbeidsomstandigheden | Betere werkomstandigheden (FNV, 2017) |
| | Respecteren van vrije tijd, vakantierecht en ziekte. Hersteltijd in en na het werk |

| Werkdrukfactorcluster | Werkdruk reducerende maatregel |
|-----------------------|--|
| | creëren; rekening houden met levensloopbelasting (FMG, 2016; FMG, 2017; VAWO, 2017) |
| | Signalen van overbelasting niet als persoonlijk falen zien maar als probleem dat voorkomen moet worden door aanpassing van werkinhoud, werkbelasting en werkplanning (Gulden et al., 2014) |
| | Zeggenschap over werktijden (FNV, 2017) |
| | Grenzen aan de eigen draagkracht aangeven en bewaken (Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Respecteren van de autonomie (vrijheid in onderwerpskeuze/inhoud en werkwijze) van het WP (Adriaenssens et al., 2006) |
| | Sociaal veilig werkklimaat creëren; Zorg voor goede omgangsvormen (FMG-commissie_Werkdruk, 2011) (Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016; Jettinghoff & Scheeren, 2016) |
| | Toepassing van de Work Ability Index voor screening op (werkvermogen en) burn-out en opsporing van risicopersonen (Nouws & Schouteten, 2009) |
| | Training in stresshantering en coping vaardigheden (A. H. Winefield et al., 2008) |
| | Positieve werksfeer en instrumentele steun: begeleiding, coaching en feedback (Adriaenssens et al., 2006) |
| | Flying squad inzetten |
| | Een copingstrategie inzetten die pro-actief, preventief of anticiperend is i.p.v. reactief. Hanteren van restrictieve strategie (prioriteren, begrenzen en kwaliteit laten dalen) of zelfbehoud strategie (stoppen met werken als de tijd op is) i.p.v. compenserende strategie (meer werkuren inzetten maar wel kwaliteit inleveren) (Devonport et al., 2008; Melin et al., 2014) Let op veel overwerken dat getuigt van compenserende strategie. |
| | Werkdruk vast onderwerp in het jaargesprek (zie beleidsnotitie Verbetering jaargesprekken) Werkdruk bespreken in en eventueel aanvullend buiten het jaargesprek; leidinggevenden moeten werkdruk bespreekbaar maken en preventief signaleren ¹⁷ . Gesprek binnen teams over werkdruk en takenpakket als dat een probleem is (FMG, 2017). |

¹⁷ Jaarverslag en advies UvA 2016/2017 door Arbodienst AMC.

| Werkdrukfactorcluster | Werkdruk reducerende maatregel |
|-----------------------|---|
| | |
| | Betere sturing leidinggevenden; Training academisch leiderschap (FNV, 2017; Gillespie et al., 2001) |
| | Transparantie, overleg en inspraak in het beleid (<i>Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR2016</i> ; Adriaenssens et al., 2006) |
| | Betere procedures voor bevordering, erkenning en beloning; procedurele rechtvaardigheid; Erkenning en waardering; Doorgroeimogelijkheden docenten (FNV, 2017; Gillespie et al., 2001; A. H. Winefield et al., 2008) |
| | Minder wisselingen in personeel; Meer baanzekerheid bieden (FNV, 2017; Gillespie et al., 2001; A. H. Winefield et al., 2008) |
| | Meer personeel en faciliteiten; meer van de juiste categorie personeel (Gillespie et al., 2001; Watanabe et al., 2013; A. H. Winefield et al., 2008) |
| | Goed werkende ICT-systemen (FNV, 2017) |
| | Irrationale werkgerelateerde overtuigingen die wijzen op werkverslaving bij werknemers signaleren (PMO) door <ul style="list-style-type: none"> - verwachtingen t.a.v. prestaties duidelijk te communiceren - formuleren van realistische prestatiedoelen - werknemers helpen in de vrije tijd los te komen van het werk en interventieprogramma's te bieden (cognitieve gedragstherapie irrationele prestatie-eisen vervangen door realistische overtuigingen, afweermechanismen doorbreken en zelfreflectie) Excessieve toewijding aan het werk dempen omdat die onbalans tussen inzet en opbrengst versterkt (Kinman, 2016; Wijhe, 2013) |
| | Psychologische behoeftenbevrediging mogelijk maken (autonomie door regelmogelijkheden te bieden, verbondenheid door sociale steun van collegae en competentie door opleiding en adequate feedback te geven) omwille van een geïdentificeerde i.p.v. extern gereguleerde werkmotivatie (Beek et al., 2014) |

Referenties

- Adriaenssens, L., Prins, P. d., & Voeberghs, D. (2006). Werkbeleving, werkstress en HRM aan de universiteit; een kwantitatieve studie naar het welzijn op het werk in een wetenschappelijke, academische context. (). Universiteit Antwerpen.
- Arbeidsinspectie. (2007). Projectverslag inspectieproject hoger onderwijs. (). Utrecht: Arbeidsinspectie kantoor Utrecht.
- Arbeidsrisico's in het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. (2010). (). Arbeidsinspectie Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bakker, A., Oerlemans, W., Vuuren, T. v., Veldhoven, M. v., Bekkum, P. v., Lith, E. v., . . . Wichers-van Alst, M. (2013). Multidisciplinaire richtlijn werkdruk Kwaliteitsbureau NVAB.
- Beek, I. v., Kranenburg, I., Reijseger, G., Taris, T., & Schaufeli, W. (2014). Bevlogenheid en werkverslaving; de rol van psychologische behoeftenbevrediging en de gevolgen voor de werkprestatie. *Gedrag & Organisatie*,
- Berg, H. v. d., & Fruytier, B. (2001). Werkdruk op universiteiten: Een inventarisatie van de stand van zaken en het maatregelenbeleid. (). Tilburg: IVA.
- Biron, C., Brun, J., & Ivers, H. (2008). Extent and sources of occupational stress in university staff. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 30(4), 511-522.
- Catano, V., Francis, L., T., H., Kirpilani, H., Shannon, H., B., S., & L., L. (2010). Occupational stress in canadian universities. *International Journal of Stress Management*, 17(3), 232-258.
- Devonport, T. J., Biscomb, K., & Lane, A. M. (2008). Sources of stress and the use of anticipatory, preventative and proactive coping strategies by higher education lecturers. *Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education*, 7(1), 70-81. doi:10.3794/johlste.71.177
- FMG. (2016). Op weg naar een goede balans tussen personeels- en dienstbelang bij de FMG
- FMG. (2017). Plan van aanpak PSA. ().
- FMG-commissie_Werkdruk. (2011). Continuïteit, professionaliteit en doceerbaarheid; een inventarisatie van werkdrukverminderende maatregelen voor de faculteit der maatschappij- en gedragswetenschappen van de universiteit van amsterdam. (). Amsterdam: FMG.
- FNV. (2017). Handreiking stappenplan FNV werkdruk universiteiten
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perception of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15(1), 53-72.
- Graham, A. T. (2015). Academic staff performance and workload in higher education in the UK: The conceptual dichotomy. *Journal of further and Higher Education*, 39(5), 665-679; 15.
- Gregory, M. S., & Lodge, J. M. (2015). Academic workload: The silent barrier to the implementation of technology-enhanced learning strategies in higher education. *Distance Education*, 36(2), 210-230. doi:10.1080/01587919.2015.1055056
- Gulden, J. v. d., Bos, J., & Donders, N. (2014). Eigen schuld, dikke bult? juist werknemers met een hoge autonomie klagen over lange werkdagen. *Tijdschrift Voor Bedrijfs- En Verzekeringsgeneeskunde*, 22(1), 25-28.
- Heerekop, A. (2016). Barometer universiteiten; samenvattend rapport. (No. 20457). Totta.
- Hemer, S. R. (2014). Finding time for quality teaching: An ethnographic study of academic workloads in the social sciences and their impact on teaching practices. *Higher Education Research & Development*, 33(3), 483-495. doi:10.1080/07294360.2013.841647

- Islam, N., Beer, M., & Slack, F. (2015). Managing online presence in the E-learning environment: Technological support for academic staff. *Journal of Education and Training Studies*, 3(3), 91-100; 10.
- Jannoo, Z., Yap, B. W., & Haron, H. (2015). Evaluation of the job stress survey and its factor structure. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 49(2), 711-726. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s11135-014-0019-6
- Jettinghoff, K., & Scheeren, J. (2016). Verkenning in het WO: Prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel. ().SoFoKles.
- Kinman, G. (2001). Pressure points: A review of research on stressors and strains in UK academics. *Educational Psychology*, 21(4), 473-492. doi:http://dx.doi.org/10.1080/01443410120090849
- Kinman, G. (2016). Effort-reward imbalance and overcommitment in UK academics: Implications for mental health, satisfaction and retention. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(5), 504-518. doi:10.1080/1360080X.2016.1181884
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). A life beyond work? job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1-2), 41-60. doi:http://dx.doi.org/10.1080/10911350802165478
- Kyvik, S. (2013). Academic workload and working time: Retrospective perceptions versus time-series data. *Higher Education Quarterly*, 67(1), 2-14; 13.
- López-Pastor, V. M., Pintor, P., Muros, B., & Webb, G. (2013). Formative assessment strategies and their effect on student performance and on student and tutor workload: The results of research projects undertaken in preparation for greater convergence of universities in Spain within the European Higher Education Area (EHEA). *Journal of Further and Higher Education*, 37(2), 163-180.
- Melin, M., Astvik, W., & Bernhard-Oettel, C. (2014). New work demands in higher education. A study of the relationship between excessive workload, coping strategies and subsequent health among academic staff. *Quality in Higher Education*, 20(3), 290-308; 19.
- Nouws, P., & Schouteten, R. (2009). Het nut van de work ability index (WAI) als screeningsinstrument voor werkvermogen van universitair personeel; eindrapport pilot werkvermogen. (). Nijmegen: Sofokles en Radboud Universiteit Nijmegen.
- Oerlemans, W. (2013). Dossier werkdruk.
- Palm, I., Dijk, J. v., & Flentge, E. (2016). De wetenschapper aan het woord; ontketen het onderzoek. ().Tweede Kamerfractie SP.
- Papadopoulos, A. (2017). The mismeasure of academic labour. *Higher Education Research and Development*, 36(3), 511-525; 15.
- Plan van aanpak werkdruk - vastgesteld door het DB met instemming van de OR (2016). Faculteitsbureau FGW.
- Rapport werkdruk in universiteiten. (2017). ().FNV.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (Eds.). (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid (3e herziene druk ed.)*. Houten: Bohn, Stafleu, Van Loghum.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-478. doi:10.1080/07294360.2012.680209
- Tynan, B., Ryan, Y., & Lamont-Mills, A. (2015). Examining workload models in online and blended teaching. *British Journal of Educational Technology*, 46(1), 5-15. doi:10.1111/bjet.12111



- VAWO. (2017). Werkdruk op universiteiten:
Aanbevelingen voor het terugdringen van de te hoge werkdruk
Ten behoeve van de lokale vertegenwoordiging en medezeggenschapsraden VAWO.
- Watanabe, S., Murasawa, M., & Abe, Y. (2013). Internal staff allocation and the changing workload of japanese professoriate: A multilevel statistical analysis with simulations. research & occasional paper series: CSHE.1.13. ().Center for Studies in Higher Education. University of California, Berkeley, 771 Evans Hall #4650, Berkeley, CA 94720-4650. Tel: 510-642-5040; Fax: 510-643-6845; e-mail: cshe@berkeley.edu; Web site: <http://cshe.berkeley.edu/>.
- Werkdruk en prestatiedruk van het wetenschappelijk personeel. (2017). (). Den Haag: SoFoKles.
- Wergroep_werkdruk_FGW. (2010). Ambities en rendement: Werkdruk in de faculteit der geesteswetenschappen. Unpublished manuscript.
- Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. v., Kraan, K., Klauw, M. v. d., Houtman, I., . . . Bakhuis Roozeboom, M. (2013). Werkdruk. (No. R12-10877). Hoofddorp: TNO Gezond Leven.
- Wijhe, C. v. (2013). Werkverslaving begrijpen en behandelen; emoties en overtuigingen belangrijke voorspellers. De Psycholoog, , 11-16.
- Winefield, A. H., Boyd, C., Saebel, J., & Pignata, S. (2008). Job stress in university staff: An australian research study. Bowen Hills, QLD, Australia: Academic Press.
- Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003). Occupational stress in australian university staff. results from a national survey. International Journal of Stress Management, 10(1), 51-63.
- Winefield, T., Boyd, C., Saebel, J., & Pignato, S. (2008). Update on national university stress study. Australian Universities' Review, 50(1), 20-29; 10.