

AANPAK WERKDRUK@UT

WERKPLAN 2017-2018

Datum: april '17

Versie: 0.5

Auteur: Drs. A.M. Baars

Eigenaar: Taskforce werkdruk

Pagina

2/20

Basisgegevens

Project	Aanpak werkdrukbeheersing UT	
Opdrachtgever + functie	CvB	
Contactgegevens opdrachtgever	Mirjam Bult	
Contactgegevens gedelegeerd opdrachtgever	Taskforce werkdruk (Hans Hilgenkamp) Ramses Wessel, Hans Oeloff, André de Boer, José Franken, Anton Stoorvogel, Annemiek Baars	
Opdrachtnemer	Annemiek Baars	
Startdatum project	Januari 2016	
Verwachte einddatum project	December 2018	
Scope	UT	
Bouwstenen	Kaizen aanpak Pilot Best Practices	Lean HR Managers VGM
Startdatum deelproject	Januari 2017	
Verwachte einddatum deelproject	December 2017	

Wijzigingshistorie

Auteur	Datum	Versie	Status	Omschrijving verandering
Baars	22-04-2017	0.4	concept	Aanpassing ter vaststelling CvB

Status beheer

Datum beoordeling	Beoordeelde versie	Beoordeeld door	Verkregen status
10-04-2017	0.2	Taskforce	Concept ter bespreking portefeuillehouder
18-04-2017 (14-04-2017 aanleveren)	0.3	Portefeuillehouder CvB	Concept akkoord ter besluitvorming CvB
20-04-2017	0.3	HR team (HR managers)	Ter informatie en kennisgeving aangeboden
08-05-2017 (agendaformulier + UR Engels 03-05-2017 aanleveren)	0.5	CvB	
15-06-2017 (aanleveren 11-05-2017)		UR CC. OPUT	

Distributie

Versie	Verstuurd aan (naam + functie)	Gevraagde actie
0.5	Ter besluitvorming CvB	PvA vastgesteld CvB

Pagina

3/20

Inhoudsopgave

Basisgegevens	2
Wijzigingshistorie	2
Status beheer	2
Distributie	2
1 Managementsummary	4
KAIZEN-lijn	4
PILOT-lijn	5
BEST PRACTICES-lijn	5
2 Opdracht en aanpak	6
2.1 Opdracht	6
2.2 Visie en uitgangspunten	6
2.3 Scope	6
2.4 Aanpak	6
2.4.1 KAIZEN-lijn	7
2.4.2 PILOT-lijn	7
2.4.3 BEST PRACTICES-lijn	7
3 Huidige situatie	7
3.1 Conclusies analyse huidige situatie	7
3.1.1 Interne analyse	7
3.1.2 Externe analyse	7
4 Doelstelling	9
4.1 Kader	9
4.2 Model	10
5 Plan van aanpak	10
5.1 Werkplan	10
5.2 Mijlpalenoverzicht	12
5.3 Activiteitenplan	14
5.4 Communicatie	14
5.5 Kosten (indicatie)	14
BIJLAGE 1 Programmalijnen	16
BIJLAGE 2 Grondoorzakenbomen	17

Pagina

4/20

1 Managementsummary

Uit onderzoek blijkt dat werkdruk op Nederlandse Universiteiten een issue is. Werkdruk kan leiden tot werkstress en daarmee tot negatieve gevolgen voor de kwaliteit van het werk, maar ook voor negatieve gevolgen voor de kwaliteit van leven. Kortom verminderde UT impact!

Uit analyse van het medewerkersonderzoek uit 2015 is gebleken dat bijna 2 op de 3 WP met een vast dienstverband melding maken van een hoge of een veel te hoge werkdruk. Werkdruk is een issue zowel bij WP als bij OBP.

Globaal zijn voor de UT 7 grondoorzaken geïdentificeerd.

- I. Organisatie (1. organisatieverandering en ontwikkeling in het werkveld, 2. prestatiedruk)
- II. Werkprocessen (3. inefficiënte processen en organisatie van arbeid)
- III. Mensen (4. samenwerking en gedrag 5. te veel werk / combinatie van taken 6. work life-balance 7. klant-student contact)

De UT wil investeren in werkdrukbeheersing zodanig dat medewerkers in staat worden gesteld optimaal te kunnen presteren, veerkracht hebben en in staat zijn om bevolgen de uitdagingen waar zij voor staan te kunnen realiseren. CvB heeft een Taskforce ingericht en gevraagd een werkplan op te stellen.

- I. Het werkplan is er primair op gericht de beheersing van werkdruk zodanig binnen de UT te positioneren en te verankeren dat er sprake is van een systematische aanpak.
- II. Tevens initieert en ondersteunt de Taskforce initiatieven gericht op werkdrukbeheersing. Door middel van voorstellen voor aan te pakken verbeterpunten en invulling van de bijbehorende randvoorwaarden.
 - a. Uitgangspunt is het implementeren van verbeteringen die in de praktijk merkbaar en meetbaar zijn.
 - b. De gekozen initiatieven zijn herleidbaar naar de grondoorzakenbomen en verdiepende analyse die voor de UT zijn opgesteld.
 - c. Aandacht voor meting en evaluatie zodat gewerkt wordt aan structureel vermogen om de werkdruk beheersbaar te houden.

Wettelijk kader wordt gevormd door de arbeidsomstandighedenwet waarin psychosociale arbeidsbelasting als arbeidsrisico is opgenomen. Ook in het cao-onderhandelaarsakkoord is het belang van werkdruk benadrukt en is afgesproken dat elke universiteit voor het einde van dit jaar hiervoor een werkplan opstelt. Dit document dient als werkplan voor de UT en zal in het lokaal overleg met het OPUT besproken worden. En daarbij bespreken we onder meer hoe we het OPUT op een pro actieve wijze aangehaakt houden bij de werkgroep.

De basis van het plan van aanpak wordt gevormd door onderstaande 3 lijnen.

KAIZEN-lijn

- Structurele verbeteringen worden bereikt door de kernoorzaken (en niet de symptomen) te identificeren en op te lossen. Hiertoe is gekozen voor een

Pagina

5/20

systematische aanpak vanuit de Lean-filosofie. Dit geven we vorm en inhoud door de organisatie van Kaizen events.

PILOT-lijn

- Merkbare verbetering in de praktijk wordt bereikt door aan te sluiten en gericht in te spelen op de lokale situatie, niet door op het niveau van de instelling, faculteit of diensten generieke maatregelen af te kondigen. Dit geven we vorm en inhoud door in lokale context pilots op te zetten.

BEST PRACTICES-lijn

- Door te onderzoeken, te experimenteren en te leren creëert de UT binnen de eigen organisaties Best Practices, die we zichtbaar in de UT aanpak gericht op werkdrukbeheersing etaleren.

Er is gekozen voor een actiegerichte aanpak waarbij de focus ligt op het in kaart brengen van kernoorzaken, te zoeken naar oplossingen en best practices die in de werkpraktijk passend zijn.

2 Opdracht en aanpak

2.1 Opdracht

CvB heeft de Taskforce Werkdruk verzocht:

- De **initiatieven** ten behoeve van werkdrukbeheersing in een *werkplan* te beschrijven en voor de komende **periode (2017- 2018) in een tijdslijn** zichtbaar te maken;
- om na besluitvorming **realisatieteams** in te richten met bijbehorend budget;
- de **voortgang op de initiatieven te rapporteren in de MARAP** in combinatie met informele updates naar diverse stakeholders;
- een **(effect)meting** op werkdruk uit te werken;
- een advies uit te brengen over de **opzet van het komende medewerkersonderzoek (2018)**.

2.2 Visie en uitgangspunten

Uit onderzoek blijkt dat werkdruk op Nederlandse Universiteiten een issue is. Werkdruk kan leiden tot werkstress en daarmee tot negatieve gevolgen voor de kwaliteit van het werk, maar ook voor negatieve gevolgen voor de kwaliteit van leven. Kortom verminderde UT impact!

De UT wil investeren in werkdrukbeheersing zodanig dat medewerkers in staat worden gesteld optimaal te kunnen presteren, veerkracht hebben en in staat zijn om bevlogen de uitdagingen waar zij voor staan te kunnen realiseren.

Hierin hanteren we onderstaande twee uitgangspunten:

1. Werkdruk is een veelkoppig monster waarin we telkens op gepaste wijze zoeken naar aanknopingspunten, beïnvloedingsmogelijkheden en interventies.
2. (Wetenschappelijke) kennis en expertise uit de eigen organisatie worden benut, waarbij we hands-on lokale en centrale (kern) oorzaken oplossen en ook weten te implementeren.

2.3 Scope

In scope is de UT-organisatie, waarin 3 niveaus worden onderscheiden:

- I. Organisatie (o.a. organisatiecultuur, governance & gedrag, organisatieverandering)
- II. Werkprocessen (o.a. taakeisen en taakinhoud, autonomie)
- III. Mensen (persoonlijke en professionele regelmogelijkheden o.a. competenties, werk-privé balans, mentale en fysieke belastbaarheid / veerkracht, sociale steun, ontplooiingsmogelijkheden).

2.4 Aanpak

Er is gekozen voor een actiegerichte aanpak waarbij de focus ligt op het in kaart brengen van kernoorzaken, met medewerkers samen te zoeken naar oplossingen en best practices die in de werkpraktijk passend zijn. De basis van het plan van aanpak wordt gevormd door onderstaande 3 lijnen. Voor inzicht in de praktijk zie bijlage 1.

Pagina

7/20

2.4.1 KAIZEN-lijn

Structurele verbeteringen worden bereikt door samen met mensen uit de praktijk de kernoorzaken (en niet de symptomen) te identificeren en op te lossen. Hiertoe is gekozen voor een systematische aanpak vanuit de Lean-filosofie. Dit geven we vorm en inhoud door de organisatie van Kaizen events.

2.4.2 PILOT-lijn

Merkbare verbetering in de praktijk wordt bereikt door aan te sluiten en gericht in te spelen op de lokale situatie, niet door op het niveau van de instelling, faculteit of diensten generieke maatregelen af te kondigen. Dit geven we vorm en inhoud door in lokale context pilots op te zetten.

2.4.3 BEST PRACTICES-lijn

Door te onderzoeken en te experimenteren en te leren creëert de UT binnen de eigen organisaties Best Practices, die we zichtbaar in de UT-aanpak gericht op werkdrukbeheersing etaleren.

3 Huidige situatie**3.1 Conclusies analyse huidige situatie**

Er zijn diverse onderzoeken uitgevoerd die leiden tot dezelfde conclusie: werkdruk is een issue.

3.1.1 Interne analyse

Intern is in 2015 een medewerkersonderzoek uitgevoerd. N.a.v. dit onderzoek is een verdiepende analyse gemaakt. Daaropvolgend zijn grondoorzaken geïdentificeerd.

MO 2015

Er is gebleken dat werkdrukbeleving op de UT gemiddeld afneemt en onder de benchmark scoort. Toch zijn we niet tevreden: bijna 2 op de 3 WP met een vast dienstverband melden een hoge of een veel te hoge werkdruk. Werkdruk is dus een issue.

Grondoorzaken

Globaal zijn voor de UT 7 grondoorzaken op niveau van Organisatie, Werkprocessen en Mensen geïdentificeerd. In bijlage 2 is een weergave van de hiertoe opgestelde grondoorzakenbomen opgenomen.

- I. Organisatie (1. organisatieverandering en ontwikkeling in het werkveld, 2. prestatiedruk)
- II. Werkprocessen (3. inefficiënte processen en organisatie van arbeid)
- III. Mensen (4. samenwerking en gedrag 5. te veel werk / combinatie van taken 6. work life-balance 7. klant-student contact).

3.1.2 Externe analyse

Uitgangspunt voor de aanpak werkdruk wordt gevormd door het wettelijk kader. Ook zijn recentelijk diverse onderzoeksrapporten verschenen die input bieden voor het werkplan.

Pagina

8/20

WET

In de arbeidsomstandighedenwet is psychosociale arbeidsbelasting als arbeidsrisico opgenomen. De werkgever is primair verantwoordelijk voor de aanpak. Het gaat om arbeidsrisico's die werkstress kunnen veroorzaken, waaronder werkdruk, agressie, discriminatie of een verstoorde balans tussen werk en privé.

- In Art. 1.3 lid e Arbowet wordt PSA omschreven als "de factoren, direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen. Stress is een toestand die, indien negatief ervaren, lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft".
- De werkgever is verplicht preventief beschermende maatregelen te treffen (Art 2.15 lid 2 Arbobesluit), een beleid op te stellen en medewerkers voor te lichten over de risico's van PSA waaraan ze worden blootgesteld (Art. 3.2 Arbowet). Om hier invulling aan te geven is een Risico-inventarisatie en Evaluatie (RI&E) noodzakelijk (Art. 2.15 lid 1 Arbobesluit).
- In de nieuwe cao (die is afgesloten d.d. 28 maart 2017) is werkdruk als een speerpunt geformuleerd. "Zoals vastgelegd in artikel C.11 van de cao is het bij de uitwerking van interventies gericht op werk- en prestatiedruk van belang dat hierbij optimaal rekening wordt gehouden met relevante lokale omstandigheden. Partijen spreken daarom af dat iedere universiteit vóór eind 2017 een werkplan over werkdruk en duurzame inzetbaarheid opstelt in samenspraak met het Lokaal Overleg".
- Vanaf 1 mei 2017 zijn door de inspectie SZW-inspecties aangekondigd bij onderwijsinstellingen gericht om het voorkomen en beheersen van psychosociale arbeidsbelasting. Werkdruk is hierbij één van de relevante risico's die kunnen leiden tot werkstress en langdurige uitval.

ONDERZOEKSRAPPORTEN

FNV rapport december 2016

Uit onderzoek is gebleken dat een ruime meerderheid (67%) op universiteiten de werkdruk hoog tot zeer hoog ervaren. 75% ziet een toename van werkdruk in de afgelopen 3 jaar. Negatieve gevolgen daarvan zijn dat medewerkers overwegen een andere baan te kiezen, structureel overwerken, niet investeren in persoonlijke ontwikkeling en onvoldoende tijd nemen om werk voor te bereiden.

Effecten zijn dat mensen het werk niet afkrijgen, niet rustig hun werk kunnen doen en geen tijd nemen voor pauze waarbij ook negatieve effecten voor gezondheid en vrije tijd zijn aangetoond. De resultaten van dit onderzoek gelden zowel voor de WP als de ondersteunde beroeps populatie.

In totaal hebben 2546 medewerkers deelgenomen aan het landelijk onderzoek, waarvan 103 UT medewerkers (3.5% van onze totale populatie). In een medewerkersbijeenkomst zijn de bevindingen besproken. Voor de UT zijn in deze bijeenkomst naast de landelijke bevindingen en eigen analyse geen nieuwe inzichten naar voren gekomen.

Belangrijkste oorzaken:

Sofokles rapport januari 2017 (werkdruk en prestatiedruk WP)

Wetenschappelijke medewerkers van universiteiten ervaren een hogere werkdruk in vergelijking met heel Nederland en andere branches. Uit bevindingen blijkt dat medewerkers met een vaste aanstelling, langer dienstverband en van hogere leeftijd een relatief hogere werkdruk ervaren, terwijl vrouwen en jongere medewerkers met een tijdelijk dienstverband meer werkstress ervaren. De mate waarin medewerkers werkdruk en werkstress ervaren, blijkt onder meer afhankelijk te zijn van de levensfase en de fase van de loopbaan van de wetenschapper.

De onderzoekers stellen vast dat prestatiedruk tot uiting komt in een (te) hoge ervaren werkdruk en/of ervaren werkstress. De precieze vorm waarin prestatiedruk/werkdruk tot uitdrukking komt en de mate waarin de wetenschapper daar last van heeft, blijkt afhankelijk te zijn van de fase van de loopbaan en het profiel van de wetenschapper.

4 Doelstelling

Doel is het arbeidsrisico werkdruk structureel te verankeren in de bedrijfsvoering van de UT, zodanig dat er geïnvesteerd wordt in het voorkomen van werkstress, dan wel sprake is van risicobeheersing door een systematische aanpak te ontwikkelen, implementeren en doorlopend te evalueren. De UT wil dat werkdruk bij medewerkers wordt teruggedrongen, werkstress wordt voorkomen en bijbehorende negatieve gevolgen van langdurige disbalans voor medewerkers en de UT-organisatie uitblijven.

4.1 Kader

Door zowel een te hoge als een te lage werkdruk kan werkstress ontstaan. Werkdruk kan worden veroorzaakt door: te veel werk in te weinig tijd; te weinig taken en geen uitdaging in het werk; niet in staat zijn het werk goed in te delen; geen regelmogelijkheden hebben om de werkdruk te verdelen, irrealistische en/of continue veranderende doelstellingen; problemen in de werk-privé balans. Een (langdurige) combinatie van te hoge werkdruk versus te weinig ontspanning kan bij de werknemer tot klachten leiden. Naast hoge kan ook een te lage werkdruk risico's met zich meebrengen (o.a. door onvoldoende uitdaging of loopbaanmogelijkheden).

Werkstress (of werkgerelateerde stress) kan ontstaan bij mensen die langdurig blootstaan aan psychosociale arbeidsbelasting en wordt gekenmerkt door lichamelijke, emotionele, cognitieve dan wel gedragsmatige reacties.

Werkdruk Te hoge werkdruk ontstaat als een medewerker structureel en/of gedurende langere tijd niet of met moeite binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de gestelde eisen in het werk (kwantitatief en of kwalitatief).

Werklast Al het werk dat een medewerker moet doen: hoeveelheid + moeilijkheidsgraad + kwaliteitsnormen + tempo. Werklast wordt anders dan werkdruk beschouwt als een neutraal begrip. Een hoge werklast hoeft geen probleem te zijn.

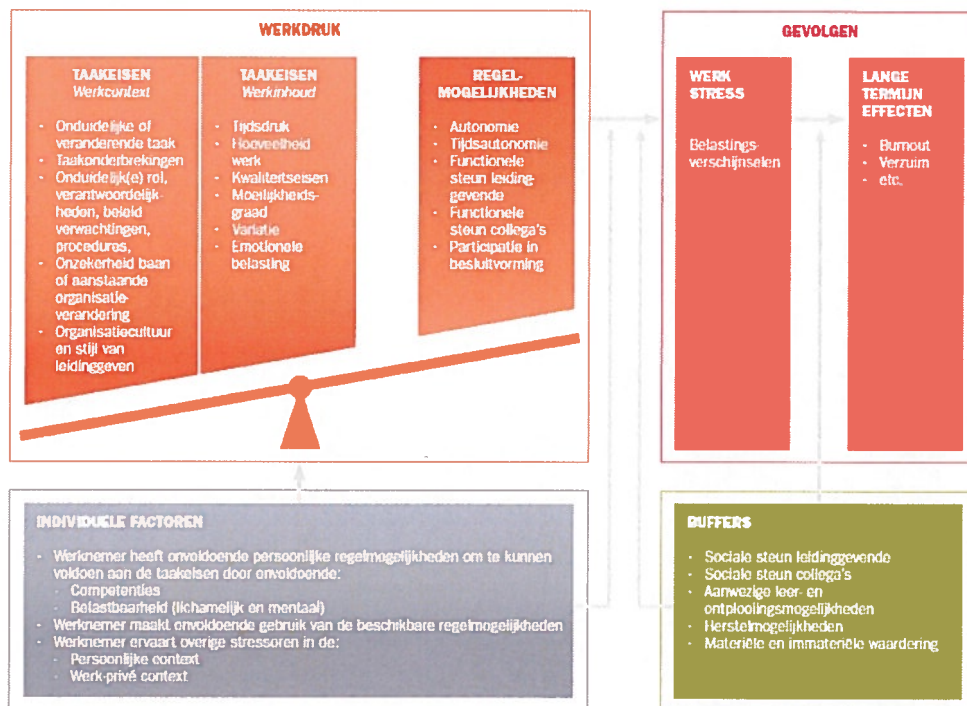
Pagina

10/20

Werkstress Door het werk veroorzaakte stress met negatieve gevolgen.

4.2 Model

In onderstaand model (ontwikkeld door TNO) staan de diverse factoren en de onderlinge beïnvloeding schematisch weergegeven.



TNO innovation
for life

5 Plan van aanpak

In de totstandkoming en realisatie van aanpak werkdruk spelen onderstaande stakeholders (CvB, OPUT, UR, HR) een belangrijke rol. Zij zullen derhalve vanuit hun verantwoordelijkheid betrokken worden in de besluitvorming.

5.1 Werkplan

CvB heeft een Taskforce ingericht en gevraagd een werkplan op te stellen. Het werkplan heeft de scope van 1 jaar waarbij plannen worden vastgelegd. Er zal in een rolling forecast over de periode van 2017-2018 worden bijgestuurd. Waarbij het een bewuste keuze is dit onderwerp voor de komende periode stevig te positioneren en daarmee te verankeren.

- I. Het werkplan is er primair op gericht de beheersing van werkdruk zodanig binnen de UT te positioneren en te verankeren dat er sprake is van een systematische aanpak.
- II. Tevens initieert en ondersteunt de Taskforce initiatieven gericht op werkdrukbeheersing. Door middel van voorstellen voor aan te pakken verbeterpunten en invulling van de bijbehorende randvoorwaarden.
 - a. Uitgangspunt is het implementeren van verbeteringen die in de praktijk merkbaar en meetbaar zijn.
 - b. De gekozen initiatieven zijn herleidbaar naar de grondoorzakenbomen en verdiepende analyse die voor de UT zijn opgesteld (zie bijlage 2).

5.2 Mijlpalenoverzicht

Voor de periode 2017-2018 richt de taskforce zich op de realisatie en inbedding van onderstaande initiatieven (mijlpalen) in de organisatie.

Mijlpaal	Resultaat	d.d.
Thema Maand (UT 1 x per jaar)	<p>Jaarlijks wordt in de maand oktober specifiek op één thema gericht geanalyseerd, geprioriteerd en verbeterd in het kader van werkdrukbeheersing.</p> <p>2017 Inzicht in de grondoorzaken die regelruimte van professionals op de UT inperken / dan wel aanknopingspunten die de regelmogelijkheden in de organisatie vergroten. Door middel van</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerichte analyse en prioritering op verbeterpunten - Implementatie en besluitvorming van verbeterideeën om de regelruimte voor professionals te vergroten. <p>Regelmogelijkheid heeft betrekking op de mate waarin een medewerker zelf de (werkdrukgerelateerde) factoren om zich heen kan beïnvloeden (taakstelling methodiek) en hierin competent is.</p>	Okt. 2017
Ronde tafel gesprek CvB-D	<p>Organisatiekundig vraagt dit regelvermogen / capaciteit ("lucht in het systeem"). In de aanloop naar de themamaand zal met CvB en Decanen een ronde tafel gesprek gevoerd worden over de wijze waarop we vanuit de UT (landelijk en in onze eigen organisatie) invloed uit kunnen en willen oefenen op de ervaren prestatiedruk.</p> <p>2018 n.t.b.</p>	Juni 2017
(digitaal) Loket Pilots	<p>Voor de zomer is er één loket ingericht waar vanuit de faculteiten en diensten initiatieven en ideeën gericht op werkdrukbeheersing gemeld kunnen worden. Hierbij krijgen kansrijke initiatieven in een pilot omgeving vorm en inhoud.</p> <p>2017 Stimuleren en faciliteren Pilots (zie ook bijlage 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continueren pilot TNW - Initiëren en realiseren pilot in de dienst HR + CES <p>2018 n.t.b.</p>	Juli 2017
Best Practices	<p>Er wordt een etalage ingericht waarin best practices en (wetenschappelijke) kennis op werkdruk binnen de UT gedeeld kunnen worden, zodanig dat het wiel niet telkens opnieuw uitgevonden hoeft te worden.</p> <p>Best practices binnen en buiten de UT op het gebied van werkdrukbeheersing benutten door te delen in o.a. HR kolom / VGM netwerk (o.a. door het leggen van contact met de wetenschap</p>	Aug. 2017

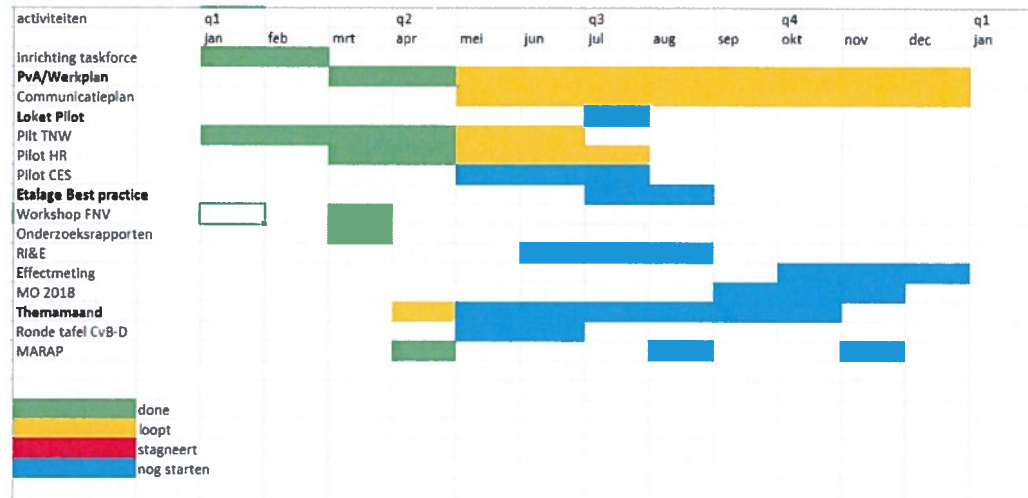
	<p>(sensortechnologie en e-coaching) kennisinstituten (vb. TNO) werkbezoeken (vb. IBM BMW SHELL).</p> <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshop Stress-signalering - Onderzoeksrapporten (FNV Sofokles) - Betrekken UT-kennis vanuit wetenschap (sensortechnologie en e-coaching) - Tooling: TNO werkdruk wegwijzer/ vragenlijsten (VBBA / werkdrukscan) <p>2018 n.t.b. MO nieuwe stijl</p>	
RI&E Welzijn	<p>In de RI&E worden naast alle andere arbeidsrisico's die voorkomen ook alle thema's PSA geïnventariseerd en de mate van risico's vastgesteld, waaronder werkdruk. De huidige aanpak, borging in de beleidscyclus en resultaten zullen in kaart worden gebracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdiepend onderzoek (d.m.v. effectmeting / MO) - Analyse + Inventarisatie knelpunten - Maatregelen in een plan van aanpak - Evaluatie 	Juli 2017
Effect meting	<p>Als onderdeel van best practices worden de conclusies uit de diverse onderzoeken geanalyseerd en gerichte verbeteradvies t.b.v. UT geïnitieerd.</p> <p>2017 Opzetten (gerichte) werkdruk meting. In overleg met OPUT is afgesproken hoe en in welke vorm werkdruk (periodiek) gemeten kan worden (effectmeting).door gebruik te maken van valide en betrouwbare vragenlijsten (o.a. WEB, TNO NOVA WEBA, VBBA, JSS, JCQ).</p> <p>2018 n.t.b.</p>	Dec. 2017
MO 2018	<p>De UT meet periodiek medewerkerstevredenheid. Voor (verdiepend) onderzoek van de werkdruk kan gebruik gemaakt worden van ons MTO. Als hierin de werkdrukbronnen aan bod komen die in de UT relevant zijn, dan wel een aparte module over werkdruk wordt toegevoegd. De Taskforce Werkdruk is gevraagd om voor het volgende MO de kaders en opzet van het komende onderzoek vorm en inhoud te geven.</p> <p>2017 Oriëntatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorbereidingsteam (VGM / HR / UR / WP) - HR-team d.d. - VGM-coördinatoren (faculteiten en diensten) d.d. - DEMO's (Effactory, Big DATA, doorlopend meten etc.) - Advies over inrichting MO 2018 / verdiepend onderzoek werkdruk <p>2018 Realisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realisatieteam 	Nov. 2017

Pagina

14/20

5.3 Activiteitenplan

Om bovenstaande mijlpalen te kunnen realiseren zal aan de realisatieteams gevraagd worden de diverse deelresultaten met bijbehorend activiteitenplan te formuleren.



5.4 Communicatie

Er zal i.s.m. M&C een communicatieplan worden opgesteld met daarin doelgroep gerichte communicatie. Aandachtspunten
 Doelgroepgerichte communicatie (bereiken van de werkvloer)
 Informeren van stakeholders
 Managementinformatie en communicatie

5.5 Kosten (indicatie)

Er is een activiteitenplan opgesteld waarin verschillende activiteiten worden uitgevoerd.

Werkplan	k€30 (uitvoering van het plan kosten geld, tijd en mankracht, facilitering hierbij is essentieel, dit vraagt soms een investering).
Themamaand	k€10
Communicatie	k€20
MO onderzoek	k€50 (2018)
Meting	k€40 (periodieke meting financiering door Arbeidsvoorwaardengelden, indicatie)
Totaal	K€ 150
PM	Uit bovenstaande activiteiten kunnen nieuwe initiatieven / besluiten naar voren komen die investeringsruimte vragen.

Pagina

15/20

In 2017 is een budget nodig van k€ 100. K€ 40 hiervan, bedoeld voor de meting, wordt gefinancierd vanuit het CHRM budget (arbeidsvoorwaardengelden). Voor de overige k€ 60 is geen dekking.

In 2018 is een budget nodig van k€ 150. Bij het opstellen van de CHRM begroting zal worden gekeken in hoeverre de k€ 40 voor de meting wederom uit dit budget kan worden gedekt. Voor de overige k€ 110 is geen dekking.

Pagina
16/20

BIJLAGE 1 Programmalijnen

Kaizen



OKTOBER REGELRUIMTE

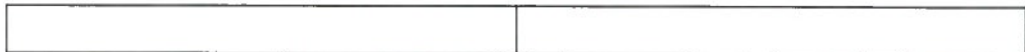
OPBOU AANPAK THEMAMAAND

Week 1	Week 2	Week 3	Week 4
<p>1. Hoe heb ik mijn werkdruk ervaren?</p> <p>2. Welke factoren hebben mijn werkdruk beïnvloed?</p> <p>3. Welke factoren hebben mijn werkdruk verhoogd?</p> <p>4. Welke factoren hebben mijn werkdruk verlaagd?</p>	<p>1. Hoe heb ik mijn werkdruk ervaren?</p> <p>2. Welke factoren hebben mijn werkdruk beïnvloed?</p> <p>3. Welke factoren hebben mijn werkdruk verhoogd?</p> <p>4. Welke factoren hebben mijn werkdruk verlaagd?</p>	<p>1. Hoe heb ik mijn werkdruk ervaren?</p> <p>2. Welke factoren hebben mijn werkdruk beïnvloed?</p> <p>3. Welke factoren hebben mijn werkdruk verhoogd?</p> <p>4. Welke factoren hebben mijn werkdruk verlaagd?</p>	<p>1. Hoe heb ik mijn werkdruk ervaren?</p> <p>2. Welke factoren hebben mijn werkdruk beïnvloed?</p> <p>3. Welke factoren hebben mijn werkdruk verhoogd?</p> <p>4. Welke factoren hebben mijn werkdruk verlaagd?</p>

UNIVERSITEIT TWENTE

PILOT TNW

PILOT HR



BEST PRACTICES

DE VIJF STAPPEN VAN DE WERKDruk WEGWIJZER

De Werkdruk Wegwijzer leidt je in vijf stappen naar een passende aanpak van werkdruk. Hieronder staan de vijf stappen en hoe lang je daarvoor doet. Meer info staat op de website www.werkdruk.wegwijzer.nl.

WAT IS DE OORZAKEN VAN WERKDruk?	WAT WIL JE WILLEN DOEN?	WAT WIL JE AAN WERKDruk DOEN?	WAT WIL JE WILLEN DOEN?	WAT WIL JE WILLEN DOEN?
<p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p>	<p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p>	<p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p>	<p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p>	<p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>DEKLEINE WERKDRUK</p>

DE VIJF STAPPEN VAN DE WERKDruk WEGWIJZER

<p>WAT EN WERKDRUK</p> <p>Wat heb ik al gedaan om werkdruk te laten dalen?</p>	<p>WIL:</p> <p>Wat wil ik doen om werkdruk te laten dalen?</p>	<p>WIL WIL:</p> <p>Wat wil ik doen om werkdruk te laten dalen?</p>	<p>DEKLEINE WERKDRUK</p> <p>Wat heb ik al gedaan om werkdruk te laten dalen?</p>	<p>VERVOLGEND:</p> <p>Wat heb ik al gedaan om werkdruk te laten dalen?</p>
---	---	---	---	---

START WILLEN DE WERKDruk WEGWIJZER

Op de volgende pagina's zie je een overzicht van onze vijf stappen. Dit doe je zelf in de vorm van de stappen. Het idee is dat je het zelf doet. De stappen zijn: 1. Hoe heb ik mijn werkdruk ervaren? 2. Welke factoren hebben mijn werkdruk beïnvloed? 3. Welke factoren hebben mijn werkdruk verhoogd? 4. Welke factoren hebben mijn werkdruk verlaagd? 5. Hoe heb ik mijn werkdruk ervaren?

Wearables tegen werkdruk

Wearables zijn kleine apparaten die op je lichaam worden gedragen en die informatie verzamelen over je gezondheid en welzijn. Ze kunnen helpen om werkdruk te meten en te verminderen. Ze kunnen ook helpen om je gezondheid te verbeteren en je welzijn te verbeteren.

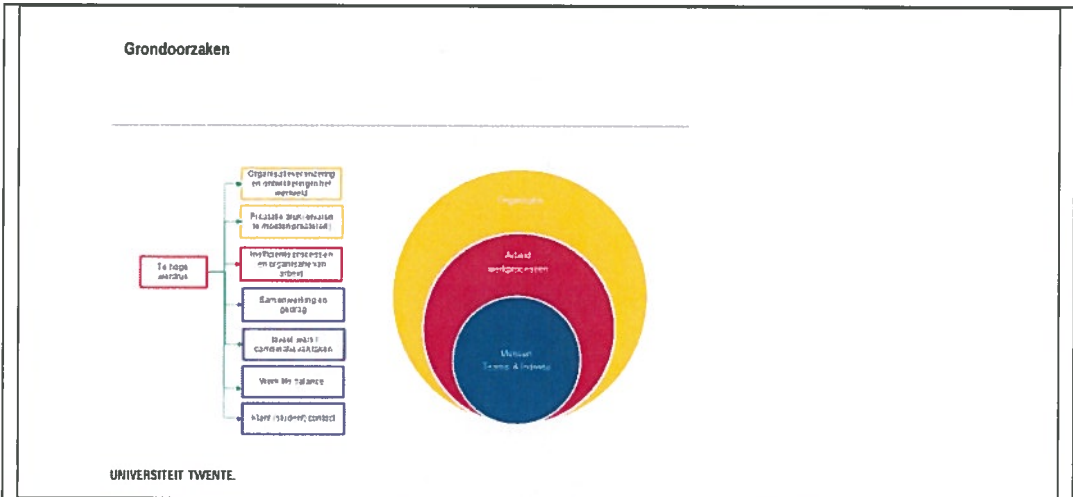


Privacygevoel

Wearables verzamelen informatie over je gezondheid en welzijn. Het is belangrijk om te weten welke informatie wordt verzameld en hoe deze wordt gebruikt. Het is ook belangrijk om te weten hoe je je privacy kunt beschermen.

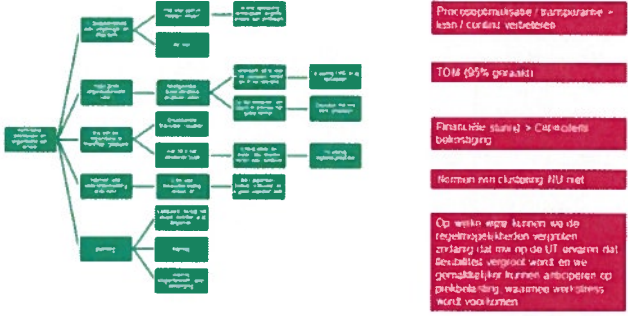
Wearables kunnen helpen om werkdruk te meten en te verminderen. Ze kunnen ook helpen om je gezondheid te verbeteren en je welzijn te verbeteren. Het is belangrijk om te weten welke informatie wordt verzameld en hoe deze wordt gebruikt. Het is ook belangrijk om te weten hoe je je privacy kunt beschermen.

BIJLAGE 2 Grondoorzakenbomen





BIJLAGE 1: ANALYSE

1. Inefficiënte processen en organisatie van Arbeid





Samenwerking & gedrag

Leiderschap & Ondernemendheid
 Hoe brengen we de MENS terug in de Organisatie
 Verbinden van perspectief van de Organisatie met individueel perspectief van medewerkers
 Empowerment / High Performance situaties leiden van de verandering

UNIVERSITEIT TWENTE.

Organisatie veranderingen en ontwikkelingen in het werkveld

Uf 2020 / Change Aapak
Way of working by change (seminar)



TQM (95% gereed)

Bewustzijn impact op werkveld bij verandering (zoude wereldk bij Organisatie verandering HR/UR)

Zie Change Aapak Inrichten en vernieuwen van de verandering

UNIVERSITEIT TWENTE.

Te veel werk / combinatie van taken

PILOT DIENSTEN HR / CES

Thema maand 2016 (gereed)
Regelmogelijkheden

Zie Change Aapak

UNIVERSITEIT TWENTE.

