

Bron van werkdruk	Mogelijkheden en suggesties voor aanpak onderverdeeld naar organisatieniveau				
	Centraal (beleid / CvB)	Faculteit (FB)	Dienst (MT)	Team / afdeling	Individueel
(On)balans beschikbare tijd voor onderwijs versus onderzoek	<p>Beoordelingssystematiek her-evalueren, t.b.v. waardering onderwijs</p> <p>Interne en externe verdeelsystematiek herijken</p> <p>Meer rust in de onderwijsperiode door aanpassing onderwijsstructuur</p>	<p>Taakverdelingsmodellen en bijbehorende financiering evalueren en waar nodig herijken o.b.v. reëel benodigde onderwijstijd</p> <p>Afwisseling van piekbelasting in het onderwijs met periodes waar geconcentreerd aan onderzoek gewerkt kan worden</p> <p>Beoordeel of tussentijds toetsen noodzakelijk is</p>		Lastenverlichting door mogelijkheden tot samenwerking te bevorderen	Onderkennen eigen grenzen en mogelijkheden, bespreken in jaargesprekken
<i>Onderwijstaken vragen in de praktijk vaak meer tijd dan ervoor is gereserveerd, en gaan daardoor ten koste van onderzoekstijd. Financiering voor onderwijs loopt niet in de pas met daadwerkelijk benodigde inzet. Individuele prestaties worden primair beoordeeld op basis van onderzoeksoutput; onderwijsinspanningen worden onvoldoende gehonoreerd.</i>					
Administratie en coördinatie	<p>In sectoraal verband aandringen op beleidsaanpassingen bij overheid, NWO, NVAO, etc.</p> <p>Her-evalueer rapportage beleid, kijk naar noodzakelijkheid en content (kan het licht worden ingevuld)</p>	<p>Houd je (verantwoordings-)processen tegen het licht: wat moet per se en wat kan eruit</p> <p>Her-evalueer rapportage beleid, kijk naar noodzakelijkheid en content (kan het licht worden ingevuld)</p>	Neem de impact op het primaire proces mee bij beleidsontwikkeling	Prioriteiten stellen in overleg met opdrachtgever, inplannen piekbelasting ondersteuners	
<i>Werving onderzoeksmiddelen vraagt steeds meer tijd door dalende honoreringskans. Kwaliteitslagen in het onderwijs gaan gepaard met intensivering van verantwoordingsprocessen (accreditaties, mid-term reviews, etc.) en bureaucratie.</i>					
Onrealistische taakstellingen	<p>In bestuurlijke cyclus nadrukkelijk aandacht voor en sturen op realistisch ambitieniveau passend bij beschikbare mensen en middelen</p> <p>In VSNU-verband actie voeren voor extra investering in de eerste geldstroom t.b.v. onderzoekfinanciering</p> <p>Stimuleren toekomstgerichte personeelsplanning (SPP) zodat er realistische doelstellingen gesteld kunnen worden</p> <p>Realistische toets op driejarige promotietrajecten</p> <p>Temporiseer invoering strategische doelen VU</p>	<p>In bestuurlijke cyclus nadrukkelijk aandacht voor en sturen op realistisch ambitieniveau passend bij beschikbare mensen en middelen</p> <p>Sturen op realistische opleidings-/begeleidingsplannen voor promovendi, realistische planning om binnen 4 jaar promotie af te ronden</p> <p>Realistische toekenning uren en taken</p> <p>Medewerkers niet structureel overvragen</p> <p>Invoering VU strategische doelen volgen, rekening houdend met wat voor de faculteit prioriteit is</p>	<p>In bestuurlijke cyclus nadrukkelijk aandacht voor en sturen op realistisch ambitieniveau passend bij beschikbare mensen en middelen</p> <p>Kritisch zijn op nieuwe initiatieven, ingezette veranderingen afronden en bestendigen voordat nieuwe initiatieven worden ontplooid</p> <p>Realistische toekenning uren en taken</p> <p>Medewerkers niet structureel overvragen</p> <p>Acceptabele en realistische capaciteitsplanning van projecten</p> <p>Invoering VU strategische doelen volgen, rekening houdend met wat voor de dienst prioriteit is</p>	<p>Stimuleren veilig klimaat zodat collega's open met elkaar werkdruk bespreken c.q. elkaar tijdelijk kunnen ontlasten)</p> <p>In afdelings- of teamverband taakstellingen doorspreken en (te verwachten) knelpunten aangeven bij leidinggevende</p> <p>Medewerkers niet structureel overvragen</p>	Onderkennen van eigen grenzen en mogelijkheden, dit periodiek bespreken en in overleg naar oplossingen zoeken
<i>Dit speelt in de breedte van de organisatie. Voor promovendi is het bijvoorbeeld lastig om hun onderzoek en proefschrift af te ronden binnen de beschikbare termijn, zeker in het geval van driejarige trajecten. Voor ondersteunend personeel is de krimp in bezetting niet volledig gecompenseerd door het wegvallen of automatiseren van taken. Nieuwe projecten worden opgestart voordat lopende projecten zijn afgesloten. Ook persoonlijke ambities kunnen (te) hoog zijn.</i>					

Onevenredige verdeling van workload		<p>Reële tijd voor administratieve taken inruimen / waar mogelijk taken overhevelen naar ondersteuners</p> <p>Management stuurt op het voorkomen van een onevenredige verdeling van onderwijs, onderzoek en andere taken</p> <p>Vergroting onderwijscapaciteit door inzetten van (junior) docenten</p>	<p>Management stuurt op het voorkomen van een onevenredige verdeling van onderwijs, onderzoek en andere taken</p> <p>Houdt rekening met overdracht en inwerktijd</p>	<p>Werkverdeling, planning, capaciteit en grenzen bewaken moet structureel onderdeel van werkoverleg zijn</p> <p>samenwerking stimuleren en gebruik maken van aanwezige kennis en talenten</p> <p>Stimuleren veilig klimaat waarin dit onderwerp besproken kan worden</p>	Grenzen bewaken
<i>Door uiteenlopende oorzaken (bv. vakinhoudelijke specialisatie, maar soms ook gebrek aan cohesie of solidariteit) kunnen taken niet altijd evenredig worden verdeeld. Sommige medewerkers worden hierdoor zwaarder belast dan collega's. Bij ziekte of uitval van een medewerker moeten collega's bijspringen.</i>					
Onduidelijkheid over omvang en afbakening takenpakket		<p>Reële tijd voor administratieve taken</p> <p>Transparante onderwijsverdeelmodellen</p> <p>Duidelijk over Verantwoordelijkheden en bevoegdheden</p> <p>Transparante systematiek voor taakstelling en –verdeling van onderwijs, onderzoek en andere taken</p> <p>Deel best practices m.b.t. ondersteuning binnen faculteiten</p> <p>Vaste afspraken over vervanging van zieken</p>	<p>Vaste afspraken over wanneer vervanging van zieken.</p> <p>Vaste afspraken over wanneer werven na vertrek medewerker</p>	<p>Stimuleren omgeving waarin dit onderwerp besproken kan worden</p> <p>In teamverband afspraken maken over wat te doen met werk van vertrokken of zieke collega</p> <p>Afspraken maken met leidinggevende over inwerken, tijd krijgen om een nieuwe collega in te werken</p>	<p>Verduidelijking vragen bij leidinggevende</p> <p>Aan de orde stellen in jaargesprek.</p> <p>Aangeven bij leidinggevende dat je het werk van vertrokken of zieke collega er niet bij kunt doen</p>
<i>Werkdruk door werkzaamheden (al dan niet ad hoc, door bijzondere omstandigheden) die niet tot het feitelijke takenpakket van de medewerker behoren, maar opgepakt worden omdat de organisatie/eenheid het zich niet kan permitteren om ze te laten liggen.</i>					
Planning en werkverdeling in de tijd	<p>Administratieve druk van bestuurlijke cycli verlagen</p> <p>Bij nieuwe ad hoc taken besef dat dit ten koste van andere (afgesproken) taken gaat</p> <p>CAO niet geschikt voor medewerkers die in continudienst werken</p>	<p>Bij nieuwe ad hoc taken besef dat dit ten koste van andere (afgesproken) taken gaat</p> <p>Effecten van curriculumindeling op werkdruk docenten inventariseren en optimaliseren</p>	<p>Bij nieuwe ad hoc taken besef dat dit ten koste van andere (afgesproken) taken gaat</p> <p>Realistische doelstellingen voor doorlooptijden en output formuleren en kenbaar maken</p> <p>Piekbelasting en werken op onregelmatige tijden opnemen in taakomschrijving.</p> <p>Piekbelasting monitoren en maatregelen treffen als het structureel wordt</p> <p>Aandacht voor medewerkers in continudienst</p>	<p>Werkverdeling, planning en capaciteit structureel onderdeel van werkoverleg</p> <p>Vakantieplanning afstemmen</p> <p>Jaargesprekken plannen</p>	Zelf verantwoordelijk voor afstemming periode van afwezigheid
<i>Piekbelastingen treden op door onder andere (urgente) ad hoc werkzaamheden en ongelijkmatige verdeling van taken — onderwijstaken, P&C cyclus, audits, rapportages, etc. — in de tijd.</i>					

Verantwoordelijkheden niet of onvoldoende duidelijk belegd	Subsidiariteitsbeginsel hanteren Geef medewerkers de middelen en mogelijkheden om verantwoordelijkheden uit te voeren.	Duidelijk vastleggen rol en verantwoordelijkheid (co)promotor en promovendus, deze afspraken kenbaar maken en uitdragen Transparantie in verantwoordelijkheden en bevoegdheden in onderwijsorganisatie stimuleren	Transparantie in verantwoordelijkheden Functiewaardering koppelen aan gedragen verantwoordelijkheden	In team- of afdelingsverband praten over taken en verantwoordelijkheden die passend zijn bij je functie	Zelf bespreekbaar maken indien niet duidelijk
<i>Verantwoordelijk worden gesteld voor een resultaat (of dat zo voelen) zonder voldoende middelen en mogelijkheden om aan die verantwoordelijkheid invulling te geven veroorzaakt stress.</i>					
Mismatch tussen taakeisen en competenties	Sturen op toepassing SPP en op het reserveren van voldoende middelen voor ontwikkeling medewerkers	Strategische personeelsplanning; de juiste persoon op de juiste plaats	Strategische personeelsplanning; de juiste persoon op de juiste plaats	Zorgen voor sociaal veilige werkomgeving met als kernbegrip empathie	Bij- en nascholing volgen Realistisch zijn in ambities, eerlijk reflecteren op eigen functioneren en mogelijkheden
<i>Als een medewerker niet over de vaardigheden beschikt om een taak naar behoren uit te voeren, levert dat werkstress op bij zowel de medewerker zelf als bij collega's die tekortschietende resultaten moeten compenseren.</i>					
Suboptimaal ingerichte digitale processen	Kijk eerst kritisch naar processen en organisatiedoelstellingen. Automatisering is geen doel op zich Houd het simpel	Kijk eerst naar de manier van werken en vraag dan om automatisering anders ga je de huidige praktijk formaliseren en automatiseren en het is de vraag of dit gaat werken Verbeter digitale processen en houd het simpel	Automatisering/digitalisering lost geen probleem op, maar brengt wel problemen naar boven. Diensten functioneren als partner van het primair proces.	Probeer als team behoefte en ontwikkelingen goed in kaart te hebben	Bij vragen tijdig contact opnemen met Servicedesks
<i>Als inefficiënte en/of suboptimaal ingerichte werkprocessen worden gedigitaliseerd zonder daarbij eerst het proces als zodanig te optimaliseren, is het eindproduct hoogstwaarschijnlijk ook een inefficiënt digitaal systeem, dat daarmee onbedoeld bijdraagt aan vergroting van de werkdruk</i>					
Ontoereikende informatievoorziening en gebrek aan transparantie	Besluiten duidelijk communiceren en motiveren	Verbeteren informatievoorziening (VUweb, facultaire e-zines, etc.) Besluiten duidelijk communiceren en motiveren Vaste momenten in de tijd kiezen om te communiceren, iedereen weet dan waar hij/zij aan toe is. Bij grote gebeurtenissen of veranderingen teruggrijpen naar lijncommunicatie	Verbeteren informatievoorziening (VUweb, e-zines, etc.) Besluiten duidelijk communiceren en motiveren Vaste momenten in de tijd kiezen om te communiceren, iedereen weet dan waar hij/zij aan toe is. Bij grote gebeurtenissen of veranderingen teruggrijpen naar lijncommunicatie	Collega's structureel informeren over wat voor hen relevant is (bv. in werkoverleg) Meedenken over functionele overlegstructuur Leidinggevende uitnodigen voor werkoverleg om toelichting te geven op besluiten	Vraag gericht naar de motivering van een besluit als dit niet duidelijk is
<i>Het niet (snel) kunnen vinden van essentiële informatie kost schaarse tijd en leidt tot frustratie. Vermindering betrokkenheid bij de organisatie wanneer onduidelijkheid is wat er wordt besloten en waarom.</i>					
Gebrek aan collegialiteit en/of gebrek aan betrokkenheid leiding	Belang gezonde organisatiecultuur en leiderschapstijl actief (blijven) uitdragen en aanspreken op Voorbeeldgedrag Leiderschapsontwikkeling	Belang gezonde organisatiecultuur en leiderschapstijl actief (blijven) uitdragen en aanspreken op Voorbeeldgedrag Vergroten van sensitiviteit voor signalen van knelpunten Bij structureel werk hoort een vast contract Start sociale activiteiten die bijdragen aan de cohesie	Belang gezonde organisatiecultuur en leiderschapstijl actief (blijven) uitdragen en aanspreken op Voorbeeldgedrag Vergroten van sensitiviteit voor signalen van knelpunten Bij structureel werk hoort een vast contract Start sociale activiteiten die bijdragen aan de cohesie	Cultuur bespreekbaar maken in team, samenwerken, creatieve oplossingen aandragen; fouten mogen maken Zorg voor team gevoel door sociaal protocol af te spreken Leidinggevend nemen actieve rol in signaleren psychosociale agressie (PSA) binnen team of afdeling	Bespreken met leidinggevende en binnen team/afdeling. Bespreken met P&O-adviseur en zo nodig (zeker in geval van ongewenst gedrag) melden bij vertrouwenspersoon of klachtencommissie

<i>Sociale cohesie en steun van zowel collega's als leidinggevenden zijn belangrijke energiebronnen; een tekort hieraan vergroot de werkdruk. Aan de andere kant van het spectrum kan ongewenst gedrag (intimidatie, pesten, etc.) leiden tot een onveilige, giftige of angstcultuur, afhankelijk van of dit gedrag wordt vertoond door collega's en/of leidinggevenden.</i>					
Precaire posities en baanonzekerheid	Vaste banen creëren voor vast werk. Stimuleren toekomstgerichte personeelsplanning (SPP) om daarmee de doelstellingen van de VU te concretiseren en te vertalen naar de personeelsbehoefte	Realistische loopbaan verwachtingen scheppen Stimuleren toekomstgerichte personeelsplanning (SPP) om daarmee de doelstellingen van de VU te concretiseren en te vertalen naar de personeelsbehoefte.	Stimuleren toekomstgerichte personeelsplanning (SPP) om daarmee de doelstellingen van de VU te concretiseren en te vertalen naar de personeelsbehoefte. Tijdig de inzetbaarheid van medewerkers vergroten	Ondersteunen van promovendi en postdocs Transparant zijn over toekomstgerichte personeelsplanning en tijdige terugkoppeling	Tijdig en kritisch nadenken over eigen ambities en keuzes Loopbaanoriëntatie Zorgdragen voor blijvende inzetbaarheid
	Tijdig de inzetbaarheid van medewerkers vergroten Druk uitoefenen richting Den Haag, ook in VSNU verband lobbyen voor meer geld in de 1 ^e geldstroom	Alert zijn op problemen bij de meest kwetsbare groepen Tijdig de inzetbaarheid van medewerkers vergroten	Bij structureel werk hoort een vast contract.	Goede begeleiding promovendi en postdocs	
<i>Vooraf voor promovendi en postdocs draagt onzekerheid over het (eigen) toekomstperspectief bij aan de ervaren werkdruk.</i>					
Ongewenst gedrag	Duidelijke informatie (gedragscode) over wat we bij de VU als ongewenst gedrag beschouwen Basis leggen in integraal PSA beleid Voorbeeldgedrag stimuleren	Leidinggevenden zijn alert en spreken aan op ongewenst gedrag Voorbeeldgedrag stimuleren	Leidinggevenden zijn alert op ongewenst gedrag Voorbeeldgedrag stimuleren	Binnen het team/ de afdeling medewerkers aanspreken die ongewenst gedrag vertonen Voorbeeldgedrag stimuleren Open cultuur stimuleren	Tijdig aan de bel trekken wanneer je ongewenst gedrag overkomt, maar ook wanneer je het bij anderen signaleert
<i>Ongewenst gedrag (pesten, intimidatie, discriminatie, etc.) draagt in hoge mate bij aan werkstress, niet alleen voor degene op wie het gedrag is gericht, maar ook voor collega's.</i>					
Mail en vergadercultuur	Voorbeeldgedrag rond mail en vergaderhygiëne tonen Voer vergadervrije dagdelen en mailvrije uren in. Voer vergaderblokken van max 50 minuten i.p.v een uur en 25 minuten i.p.v een half uur in	Blijf kritisch op overlegcultuur Onderzoek of terugkerende (bv. wekelijkse) vergaderingen echt nodig zijn of uit routine gehandhaafd blijven Niet mailen buiten werktijden, maak gebruik van de mogelijkheid om mails later te verzenden (tijdens werktijden) Ontmoedig bij medewerkers onnodig cc-gebruik Voer vergadervrije dagdelen en mailvrije uren in. Voer vergaderblokken van max 50 minuten i.p.v een uur en 25 minuten i.p.v een half uur in	Blijf kritisch op overlegcultuur Onderzoek of terugkerende (bv. wekelijkse) vergaderingen echt nodig zijn of uit routine gehandhaafd blijven Niet mailen buiten werktijden, maak gebruik van de mogelijkheid om mails later te verzenden (tijdens werktijden) Ontmoedig bij medewerkers onnodig cc-gebruik Voer vergadervrije dagdelen en mailvrije uren in. Voer vergaderblokken van max 50 minuten i.p.v een uur en 25 minuten i.p.v een half uur in	Zorg voor een duidelijke doelformulering voor een overleg Bespreek onder welke omstandigheden verwacht kan worden dat je s 'avonds of in het weekend je mail leest en opvolgt	Pas elementen m.b.t. timemanagement toe zoals: lees je mail 2x per dag Vraag je af of je mail/app/cc echt nodig is Vraag je af reply to all echt nodig is
<i>Een overdaad aan e-mails waarvan niet altijd meteen duidelijk is wat de ontvanger ermee moet, overenthousiast gebruik van de cc-functie. Overleggen worden niet altijd als zinvol ervaren, vertonen inhoudelijk overlap met andere overleggen en/of de frequentie past niet optimaal bij de behoefte. Ook slechte vergaderdiscipline, bijv. deelnemers die stokpaardjes blijven berijden, kan de werkbeleving verslechteren.</i>					

Plaats en tijd onafhankelijk werken	<p>Faciliteer goed thuiswerkbeleid bij faculteiten en diensten.</p> <p>Geef faculteiten en diensten ruimte hun eigen indelingen te maken</p> <p>Zorg voor meer concentratiewerkplekken</p> <p>Aandacht vooraf voor bricks, bytes en behaviour, maak HRMAM, FCO en IT samen verantwoordelijk.</p>	<p>Voer een goed en transparant thuiswerkbeleid</p> <p>Bij veranderend werkplekconcept ook aandacht geven aan cultuur en stijl van leidinggeven</p>	<p>Voer een goed en transparant thuiswerkbeleid</p> <p>Bij veranderend werkplekconcept ook aandacht geven aan cultuur en stijl van leidinggeven</p>	<p>Maak duidelijke en transparante afspraken over thuiswerken en houdt hierbij rekening met samenwerken en het effect op collega's</p>	<p>Vraag je leidinggevende om goed en transparant thuiswerkbeleid</p> <p>Bespreek met je leidinggevende energiegevers en energievreters</p>
<i>Niet alle medewerkers werken prettig in een flexibele werkomgeving, mede afhankelijk van het soort functie, bijv. door verstoring (geluid, drukte), het niet kunnen inrichten van een eigen werkomgeving, de spanning tussen een clean desk policy en behoefte aan documenten en boeken, of het steeds opnieuw moeten zoeken naar een vrije werkplek.</i>					
Maatregelen direct gerelateerd aan Corona	<p>Inventariseer welke (strategische) doelen, rapportages en verplichtingen tijdelijk uitgesteld of stopgezet kunnen worden.</p>	<p>Inventariseer welke (strategische) doelen, rapportages en verplichtingen tijdelijk uitgesteld of stopgezet kunnen worden (bv. studentenevaluaties)</p> <p>Versterk sociale cohesie door actief beleid</p>	<p>Versterk sociale cohesie door actief beleid</p> <p>Inventariseer welke (strategische) doelen, rapportages en verplichtingen tijdelijk uitgesteld of stopgezet kunnen worden.</p>	<p>Versterk sociale cohesie door actief beleid</p> <p>Bila's 1-op-1, indien mogelijk wandelend</p>	<p>Bila's 1-op-1, indien mogelijk wandelend</p>