

Verkenning in het WO: **PRESTATIEDRUK ONDER WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL**



drs. Karin Jettinghoff

drs. Jo Scheeren

januari 2016

Verkenning in het WO:

Prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel

drs. Karin Jettinghoff
drs. Jo Scheeren

januari 2016

CAOP, uw partner bij arbeidsmarktproblemen in het publieke domein.

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3
1.1	Achtergrond.....	3
1.2	Prestatiedruk en werkdruk	5
1.3	Onderzoeksvragen	6
1.4	Onderzoeksopzet.....	6
1.5	Leeswijzer	7
2	RESULTATEN ENQUÊTE.....	8
2.1	Beschrijving van de respondenten	8
2.2	Ervaren prestatiedruk.....	8
2.3	Onderwijs	9
2.4	Onderzoek.....	10
2.5	Management, administratie en combinatie van taken	11
2.6	Concurrentie.....	12
2.7	Overwerk.....	12
2.8	Belangrijkste oorzaken van prestatiedruk	13
2.9	Mogelijke maatregelen.....	14
3	OPBRENGSTEN VAN DE EXPERTMEETING	16
3.1	Presentatie onderzoek publicatie- en subsidiedruk onder jonge wetenschappers	16
3.2	Voorgestelde maatregelen voor aanpak prestatiedruk	17
3.3	Wensen van deelnemers ten aanzien van vervolg	20
4	CONCLUSIES	22
4.1	Ervaren prestatiedruk.....	22
4.2	Belangrijkste oorzaken van prestatiedruk	22
4.3	Waarom werk maken van prestatiedruk?.....	23
4.4	Mogelijke maatregelen voor universiteiten om de prestatiedruk te verminderen	23
4.5	Tot slot	25

INLEIDING

In hoeverre ervaart het wetenschappelijk personeel prestatiedruk? Welke factoren zijn daarop van invloed? En wat kan er in de praktijk worden gedaan om de prestatiedruk op een acceptabel niveau te brengen? Dat zijn de onderwerpen van deze verkenning, uitgevoerd in opdracht van SoFoKleS, het Sociaal Fonds voor de Kennissector.

1.1 Achtergrond

De afgelopen jaren heeft de aansturing van universiteiten een meer bedrijfsmatig karakter gekregen. In de publieke sector zijn verschillende managementtechnieken en -vormen uit het bedrijfsleven ingevoerd.

Studenten

Het wetenschappelijk onderwijs heeft te maken met een sterke toename van het aantal studenten. Tussen 2000 en 2014 is het aantal studenten met 54 procent gestegen naar 253.482 studenten.^{1,2} Het aantal medewerkers (in fte) is over deze periode met slechts 2 procent gestegen naar 43.605 fte.³ Het aantal studenten per medewerker is dus toegenomen. De studentenpopulatie is ook diverser geworden. Behalve leerlingen met een vwo-diploma stromen ook steeds meer hbo-bachelors en internationale studenten in. Docenten worden geacht hun onderwijs (meer) af te stemmen op deze heterogene studentenpopulatie.

Afspraken over onderwijs

In een hoofdlijnenakkoord tussen de VSNU en het ministerie van OCW (december 2011) zijn afspraken gemaakt om onder meer:

- het studiesucces en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren (door verhoging van het rendement van het onderwijs, vermindering van uitval en studie-switch en investeren in onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en excellentie);
- profilering en differentiatie in het onderwijs te bevorderen.

De universiteiten werken tot 2016 aan de uitvoering van de specifieke afspraken die zij in dit kader met de overheid zijn overeengekomen.

Onderzoeksfinanciering

Op het gebied van onderzoek zijn universiteiten steeds meer afhankelijk geworden van de tweede en derde geldstroom. Zij moeten een groeiend deel van de financiering van hun onderzoek zien te verwerven via (nationale en Europese) subsidies en cofinanciering. Daarbij moeten zij ook de concurrentie aangaan. Dat betekent dat onderzoekers meer tijd besteden aan subsidieaanvragen schrijven om financiering voor hun onderzoek te verwerven. Die onderzoeksfinanciering is van belang voor hun carrière. Wie erin slaagt een dergelijke subsidie binnen te halen, blijkt zes jaar na toekenning meer kans te hebben om in het WO te werken, hoogleraar te zijn en toekomstige subsidies te ontvangen. Zo wijst onderzoek van het CPB uit.⁴

De kans dat een subsidieaanvraag wordt gehonoreerd, is in de afgelopen jaren afgenomen, doordat het aantal subsidieaanvragen bij NWO sneller is gegroeid dan het beschikbare budget. In 2014 bedroeg het toekenningspercentage voor Veni 14 procent en voor Vidi 16 procent.⁵ Dat betekent dat veel van de tijd die onderzoekers steken in het schrijven van subsidieaanvragen, geen positief resultaat oplevert.

Om financiering te werven via internationale onderzoeksprogramma's participeren Nederlandse universiteiten in steeds meer Europese en internationale consortia.

Publiceren

¹ http://www.vsnu.nl/f_c_prijjs_per_student.html

² http://www.vsnu.nl/f_c_ingeschreven_studenten.html

³ <http://www.stamos.nl>

⁴ S. Gerritsen, E. Plug en K. van der Wiel (2013), Up or Out? How Individual Research Grants Affect Academic Careers in The Netherlands, CPB Discussion Paper 249, Den Haag.

⁵ NWO (2015). NWO Jaarverslag 2014. Den Haag: NWO.

Ook de publicatiedruk is de afgelopen jaren toegenomen. De kwaliteit van onderzoekers en faculteiten wordt afgemeten aan het aantal publicaties in zo hoog mogelijk gekwalificeerde tijdschriften en het aantal keren dat deze publicaties worden geciteerd. Wetenschappelijke artikelen publiceren is eveneens van belang voor de carrière van onderzoekers. Wanneer onderzoekers in Nederland er niet in slagen om internationaal te publiceren, belemmert dat hun wetenschappelijke carrière, zo blijkt uit onderzoek. Het leidt ook tot verlies van onderzoekstijd.⁶

Ook uit onderzoek naar de beleving van publicatiedruk bij medisch onderzoekers aan umc's blijkt dat publicaties van belang zijn om nieuwe financiering te verwerven voor onderzoek waarover de onderzoekers vervolgens weer kunnen publiceren.⁷

Het toegenomen belang van publicaties voor onderzoekers en universiteiten is ook terug te zien in de cijfers. Het aantal wetenschappelijke publicaties (exclusief dissertaties) van onderzoekers aan Nederlandse universiteiten is in de periode 2000-2014 met 33 procent gestegen naar ruim 72.000.⁸

Afspraken over onderzoek

Onderzoekers hebben te maken met afspraken van de sector met het ministerie van OCW over:

- zwaartepuntvorming en profilering van het onderzoek;
- vergroten van het maatschappelijk en economisch rendement van kennis door valorisatie.

Verder stimuleert de overheid via het topsectorenbeleid dat universiteiten meer gaan samenwerken met het bedrijfsleven.

Verantwoording

Wetenschappelijk personeel moet in toenemende mate verantwoording afleggen over onderwijs en onderzoek, bijvoorbeeld aan het management van de universiteit, subsidieverstrekkers, de markt, de overheid en de samenleving.

Van universiteiten wordt verwacht dat zij als publieke instelling transparantie bieden en verantwoording afleggen. Daardoor sturen universiteiten steeds meer op resultaten en opbrengsten, zoals aantal publicaties, aantal gediplomeerde studenten, aantal afgeleverde promovendi.

Onderzoek aan universiteiten in Nederland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk bevestigt deze verschuiving naar meer meetbare prestatienormen voor wetenschappelijk personeel, zoals: het aantal internationale publicaties, binnengehaalde subsidies en het belang van studentenbeoordelingen. Deze druk om te presteren wordt bij onderzoek sterker gevoeld dan bij onderwijs, doordat de gevolgen van niet behaalde prestatienormen bij onderzoek groter zijn.⁹

Prestatiedruk

Voor wetenschappelijk personeel aan universiteiten betekenen deze ontwikkelingen dat er een bepaalde druk ontstaat om te presteren: zij moeten voldoen aan vooraf bepaalde verwachtingen en eisen op het gebied van onderwijs en onderzoek, opgelegd door de omgeving (zoals de maatschappij, de overheid, subsidieverstrekkers, de sector (nationaal en internationaal), de universiteit, de faculteit en de vakgroep).

Ondanks de huidige aandacht voor de toegenomen prestatiedruk (vooral publicatiedruk) onder het wetenschappelijk personeel, is nog niet veel onderzoek gedaan naar:

- factoren die de prestatiedruk beïnvloeden;
- mogelijke maatregelen om de (ervaren) prestatiedruk op een acceptabel niveau te brengen.

Deze verkenning is een eerste stap om in dit hiaat te voorzien.

⁶ Teelken, C. (2012). Compliance or pragmatism: how do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries. *Studies in Higher Education*, 37(3), 271-290.

⁷ Tijdink, J., Maclaine Pont C.A. & Jonge, J.F.M. de (2015). *Publicatiedruk bij medisch-wetenschappelijk onderzoek*. Den Haag: Rathenau Instituut.

⁸ http://www.vsnu.nl/f_c_onderzoeksoutput.html

⁹ Teelken, C. (2012). Compliance or pragmatism, 37(3), 271-290.

1.2 Prestatiedruk en werkdruk

Voor deze verkenning is prestatiedruk gedefinieerd als: de ervaren druk om te voldoen aan door de omgeving opgelegde en vooraf bepaalde verwachtingen en eisen op het gebied van onderwijs en onderzoek.

Voor universiteiten is het van belang om signalen over (veel) te hoge prestatiedruk serieus te nemen. Prestatiedruk heeft een sterke relatie met werkdruk. Onder werkdruk verstaan we: een disbalans tussen de eisen die het werk stelt en de mogelijkheden van de medewerker om aan die eisen tegemoet te komen.¹⁰ Bij wetenschappelijk personeel bepaalt prestatiedruk mede de eisen die het werk stelt.

Werkbeleving

Uit werkbelevingsonderzoek onder 6.478 medewerkers van zeven universiteiten blijkt:

- 58 procent van de medewerkers in het WO noemt de werkdruk goed;
- Ongeveer twee vijfde vindt de werkdruk (veel) te hoog.¹¹

Het ondersteunend personeel (OBP) is over het algemeen beter te spreken over de werkdruk dan het wetenschappelijk personeel (WP):

- Bijna twee derde van het OBP geeft aan dat de werkdruk goed is, een derde vindt de werkdruk (veel) te hoog en minder dan 5 procent vindt de werkdruk (veel) te laag.
- Van het WP vindt 56,4 procent de werkdruk goed, 41,8 procent (veel) te hoog en minder dan 2 procent (veel) te laag.

Vergeleken met hun jongere collega's (<35 jaar) geven medewerkers in de leeftijd van 35 tot 60 jaar vaker aan dat de werkdruk (veel) te hoog is.

Oorzaken en buffers

Oorzaken van werkdruk kunnen liggen in:

- de inhoud van het werk;
- de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd (de werkcontext);
- de regelmogelijkheden in het werk (zoals autonomie, functionele steun van leiding en collega's, inspraak).

Ook individuele factoren kunnen werkdruk beïnvloeden, bijvoorbeeld de gezondheid, competenties, motivatie en privésituatie.

Buffers, factoren die kunnen voorkomen dat werkdruk leidt tot stressklachten, zijn onder meer: sociale steun van leiding en collega's, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, herstel mogelijkheden en waardering.

Werkstress en verzuim

Werkdruk kan ertoe leiden dat iemand zijn werk niet af krijgt of niet de gevraagde kwaliteit kan leveren. Als de werkdruk langere tijd aanhoudt, kan dat leiden tot werkstress.

Werkstress kan op korte termijn leiden tot stressreacties, zoals hoofdpijn, gespannen zijn, piekeren, zich opgejaagd voelen, vermoeidheid, slecht slapen, concentratieproblemen en niet kunnen ontspannen.

Op de langere termijn kan werkstress als gevolg van werkdruk leiden tot gezondheidsklachten, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, een verstoorde werk-privébalans en minder arbeidstevredenheid of -motivatie.

Maatregelen

Het is van belang dat universiteiten, op grond van goed werkgeverschap, maatregelen nemen om de werkdruk te reduceren tot een acceptabel niveau. Ook als signalen over te hoge werkdruk (en dus ook prestatiedruk) zich nog niet uiten in bijvoorbeeld hoog ziekteverzuim of groot personeelsverloop. Met maatregelen kunnen zij voorkomen:

¹⁰ Wiezer, N., Schelvis, R., Zwielen, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J.H. & Bakhuys Roozeboom, M. (2012). Werkdruk. Hoofddorp: TNO.

¹¹ De Waard, C. (2013). Brancherapportage Werkbeleving WO 2013. Amsterdam: Effectory.

- dat de productiviteit en kwaliteit van het werk afnemen;
- dat medewerkers gezondheidsklachten ontwikkelen en uitvallen.

Organisaties kunnen verschillende soorten maatregelen nemen om de werkdruk te verminderen. Deze maatregelen kunnen zich richten op het individu en/of de organisatie. Daarnaast kunnen de maatregelen gericht zijn op:

- het aanpakken van de oorzaken van werkdruk (preventieve maatregelen);
- het beperken van de negatieve gevolgen van werkdruk, zoals stressreacties, psychische klachten en uitval (curatieve maatregelen).¹²

1.3 Onderzoeksvragen

In deze verkenning staan de volgende onderzoeksvragen centraal, met de nadruk op de tweede en derde vraag:

1. Vinden wetenschappelijk medewerkers aan universiteiten de mate van prestatiedruk acceptabel?
2. Welke factoren verhogen de prestatiedruk en welke hebben een verlagend effect?
3. Welke maatregelen kunnen vakgroepen, faculteiten en universiteiten zelf nemen om de (ervaren) prestatiedruk op een acceptabel niveau te brengen?

1.4 Onderzoeksopzet

Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen zijn verschillende soorten activiteiten uitgevoerd: literatuuronderzoek, een enquête onder wetenschappelijk personeel en een expertbijeenkomst.

1.4.1. Literatuuronderzoek

Om te beginnen is in kaart gebracht wat, op basis van eerdere onderzoeken en publicaties, reeds bekend is over prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel in het WO. Aanvullend zijn zes telefonische interviews gehouden met deskundigen op het gebied van prestatiedruk in het WO. Het literatuuronderzoek en de interviews hebben informatie opgeleverd:

- voor een definitie en afbakening van het begrip prestatiedruk;
- over factoren die de prestatiedruk beïnvloeden.

Deze informatie is gebruikt om de enquête onder wetenschappelijk personeel in het WO op te stellen.

1.4.2. Enquête onder wetenschappelijk personeel

Welke factoren zijn volgens het wetenschappelijk personeel van invloed op de prestatiedruk die zij ervaren? Om daar inzicht in te krijgen, is onder hen een enquête afgenomen. In de enquête is gevraagd:

1. in welke mate de respondenten prestatiedruk ervaren;
2. in welke mate zij druk ervaren van verschillende aspecten van het werk (onderwijs, onderzoek, management en administratie);
3. wat volgens hen de drie belangrijkste oorzaken van prestatiedruk zijn;
4. welke maatregelen vakgroepen, faculteiten en universiteiten zouden kunnen nemen om de prestatiedruk op een acceptabel niveau te brengen.

Tevens zijn enkele vragen gesteld over concurrentie en werktijden.

Voor de enquête is gebruik gemaakt van het Flitspanel van het ministerie van BZK. Dit panel bestaat uit ruim 40.000 overheidswerknemers (openbaar bestuur, onderwijs en veiligheid) en kan op regelmatige basis worden benaderd voor een internetenquête.

Voor een onderzoek naar sectorspecifieke informatie kunnen werknemers uit de betreffende sector(en) worden geselecteerd. Omdat vooraf niet altijd bekend is tot welke personeelscategorie de leden van het Flitspanel behoren, is ervoor gekozen de enquête uit te zetten onder alle 1.337

¹² Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1995). Handboek werkstress. Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).

leden die werken in het WO, dus zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel. 644 leden (48 procent) hebben de selectievraag beantwoord om vast te stellen of ze behoren tot de doelgroep voor deze verkenning, het wetenschappelijk personeel. Dat bleken 315 personen te zijn. Zij hebben de enquête over prestatiedruk ingevuld.

De enquête besloeg de periode van 18 juni tot 6 juli 2015. Er is twee keer een herinnering verstuurd.

1.4.3. Expertbijeenkomst

Op 22 oktober 2015 is in Utrecht een expertbijeenkomst met deskundigen uit het veld georganiseerd. Om deelnemers te werven, zijn een vooraankondiging en uitnodiging geplaatst op de website en in de nieuwsbrief van SoFoKleS. Ook hebben enkele bestuurders van de Kamer WO van SoFoKleS en de leden van het regieteam de uitnodiging verspreid via hun netwerk.

Aan de expertbijeenkomst hebben 24 personen deelgenomen (afgezien van degenen die de presentaties hebben verzorgd en de vertegenwoordiging van SoFoKleS). De deelnemers hebben affiniteit met het onderwerp prestatiedruk en zijn afkomstig uit verschillende geledingen van de universiteit (bestuur, management, HRM, wetenschap).

Tijdens deze expertbijeenkomst zijn de resultaten van de enquête over prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel aan Nederlandse Universiteiten gepresenteerd. Tevens heeft Cathelijn Waaijer (CWTS - Universiteit Leiden) een presentatie gegeven over de resultaten van een onderzoek naar publicatiedruk en druk om onderzoeksgelden binnen te halen onder jong wetenschappelijk personeel (recent gepromoveerden en postdocs). Na de presentaties was er gelegenheid om vragen te stellen en te reageren op beide onderzoeken.

Vervolgens hebben de deelnemers in twee subgroepen met elkaar gediscussieerd over de volgende vragen:

- Welke maatregelen kunnen universiteiten zelf nemen om de (ervaren) prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel op een acceptabel niveau te brengen? Het gaat om maatregelen waar universiteiten zelf invloed op hebben en met betrekking op verschillende niveaus: medewerker, vakgroep, faculteit en universiteit.
- Hoe kan de sector verder gaan met de uitkomsten van deze verkenning? En wat zou SoFoKleS kunnen betekenen om de universiteiten op dit gebied te ondersteunen/faciliteren?

1.4.4. Rol regieteam

Deze verkenning is begeleid door een regieteam met twee vertegenwoordigers van de sociale partners: Jan Boersma (FNV Overheid) en Bert Burger (UvA). Het regieteam is twee keer bijeengekomen. In de eerste bijeenkomst, aan het begin van het onderzoek (op 21 april 2015), zijn het doel en de inhoud van de vragenlijst afgestemd (op basis van de resultaten uit de deskresearch). In de tweede bijeenkomst, na afloop van de enquête (op 7 september 2015), zijn de resultaten van de enquête besproken en is afgestemd over de opzet van de expertmeeting en het uitnodigen van deelnemers.

De enquête voor wetenschappelijk personeel, het programma voor de expertmeeting en de concept-eindrapportage zijn per e-mail aan het regieteam voorgelegd. Het regieteam heeft de expertmeeting bijgewoond. Daarbij heeft Jan Boersma, namens de Kamer WO van SoFoKleS, het openingswoord en de afsluiting verzorgd.

1.5 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken vindt u de resultaten van deze verkenning:

- De resultaten van de enquête naar prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel staan in hoofdstuk 2.
- De opbrengsten van de expertbijeenkomst staan in hoofdstuk 3.
- In hoofdstuk 4 geven we antwoord op de onderzoeksvragen.

2 RESULTATEN ENQUÊTE

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de enquête over prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel in het WO.

In paragraaf 2.1 geven we een beschrijving van de netto steekproef. Vervolgens beschrijven we de mate waarin respondenten prestatiedruk ervaren.

Daarna gaan we in op factoren die van invloed kunnen zijn op de ervaren prestatiedruk. Factoren die zijn gelegen in het onderwijs en onderzoek komen in respectievelijk paragraaf 2.3 en paragraaf 2.4 aan de orde. De management- en administratieve taken in paragraaf 2.5. Aspecten die te maken hebben met concurrentie aan universiteiten in paragraaf 2.6. En werktijden en overwerk in paragraaf 2.7. In paragraaf 2.8 gaan we in op wat volgens respondenten de belangrijkste factoren van een (veel) te hoge prestatiedruk zijn.

Ten slotte geven we in paragraaf 2.9 een beeld van de maatregelen die volgens de respondenten genomen kunnen worden om de prestatiedruk aan universiteiten op een acceptabel niveau te brengen.

2.1 Beschrijving van de respondenten

De 315 respondenten die de enquête over prestatiedruk hebben ingevuld, hebben de volgende kenmerken:

- Bijna twee derde is man (62,9 procent).
- De gemiddelde leeftijd is 47 jaar.
- De respondenten zijn afkomstig van een van de veertien Nederlandse universiteiten (het aandeel respondenten per universiteit varieert van 4,1 tot 10,8 procent) en werkzaam in een van de acht verschillende wetenschapsgebieden (hoop-gebieden; het aandeel respondenten per hoop-gebied varieert van 3,5 tot 26,7 procent);
- het merendeel (79,7 procent) heeft een vast dienstverband aan de universiteit;
- de respondenten zijn vooral werkzaam als universitair docent (44,8 procent), universitair hoofddocent (19,7 procent) of hoogleraar (16,5 procent). De overige personeelscategorieën zijn minder goed vertegenwoordigd in de netto steekproef:
8,6 procent behoort tot het overig wetenschappelijk personeel, 6 procent is postdoc, 3,8 procent is promovendus (aio) en 0,6 procent behoort tot het onderwijs- en onderzoeksondersteunend personeel.

In de tabel is weergegeven welke taken behoren tot het takenpakket van de respondenten. Te zien is dat de meeste respondenten zowel onderwijs geven als onderzoek doen. Ook heeft een aanzienlijk deel van hen de begeleiding van promovendi en leiding geven aan collega's in het takenpakket.

Tabel 2.1: Welke van de volgende activiteiten behoren tot uw takenpakket?

Activiteit:	Percentage
Onderwijs geven	94,0%
Onderzoek doen	88,6%
Promovendi begeleiden	63,2%
Leiding geven aan collega's/medewerkers (exclusief promovendi)	45,7%
Andere activiteiten	41,9%
Totaal (N)	315

2.2 Ervaren prestatiedruk

In de enquête is gevraagd wat de respondenten vinden van de druk om te presteren in het werk. Daarbij is prestatiedruk gedefinieerd als: de gevoelde druk om te voldoen aan door de omgeving opgelegde en vooraf bepaalde verwachtingen en eisen op het gebied van onderwijs en onderzoek. De meeste respondenten geven aan de prestatiedruk te hoog (49,2 procent) of veel te hoog (26,7 procent) te vinden. Ongeveer een kwart vindt dat de prestatiedruk op het gewenste niveau ligt (niet te hoog, niet te laag). Geen van de respondenten vindt de prestatiedruk te laag of veel te laag.

Tabel 2.2: Wat vindt u van de druk om te presteren in uw werk?

	Percentage
Veel te hoog	26,7%
Te hoog	49,2%
Niet te hoog, niet te laag	24,1%
Te laag	0,0%
Veel te laag	0,0%
Totaal (N)	315

2.3 Onderwijs

Aan de respondenten die hebben aangegeven dat onderwijs geven behoort tot hun takenpakket (N=296, zie tabel 2.1) is gevraagd in hoeverre zij druk ervaren om te voldoen aan bepaalde eisen of verwachtingen ten aanzien van hun onderwijs (zie tabel 2.3 en tabel 2.4). Aan deze respondenten zijn ook stellingen voorgelegd over diverse aspecten van het onderwijs die van invloed kunnen zijn op de ervaren prestatiedruk (zie tabel 2.5).

Uit de antwoorden blijkt dat een meerderheid van de respondenten meent in de praktijk onvoldoende tijd te hebben om bij te blijven in het eigen vakgebied (66,9 procent) en/of voor de eigen onderwijstaken (65,9 procent).

Ruim de helft geeft aan:

- in hoge of zeer hoge mate druk te ervaren om goede studentbeoordelingen te halen;
- dat de groepsgrootte het onmogelijk maakt om het onderwijs goed af te stemmen op verschillen tussen studenten.

Tabel 2.3: Mogelijke oorzaken van prestatiedruk in het onderwijs (N=296)

In hoeverre ervaart u druk om...	Niet/in beperkte mate	In enige mate	In (zeer) hoge mate
...goede studentenbeoordelingen te halen voor de vakken die u geeft?	18,9%	28,0%	53,0%
...te voldoen aan de doelstellingen ten aanzien van het studierendement?	25,0%	33,8%	41,2%
...verantwoording af te leggen (bijvoorbeeld aan het management) over uw eigen onderwijstaken?	27,4%	33,1%	39,5%
...het onderwijs zo veel mogelijk af te stemmen op de verschillen tussen studenten?	36,8%	32,8%	30,4%

Tabel 2.4: In hoeverre ervaart u druk om uw onderwijskwalificatie (BKO/SKO) te behalen?

	Percentage
Niet / in beperkte mate	22,6%
In enige mate	12,2%
In (zeer) hoge mate	14,2%
Niet van toepassing (reeds behaald)	51,0%
Totaal (N)	296

Tabel 2.5: In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over onderwijs? (N=296)

	(Helemaal) oneens	Niet oneens, niet eens	(Helemaal) eens
Het aantal studenten in de vakken die ik geef (groepsgrootte) maakt het mogelijk om het onderwijs goed af te stemmen op verschillen tussen studenten	52,4%	24,3%	23,3%
Niveaueverschillen tussen studenten in de vakken die ik geef zijn te groot om het onderwijs goed op af te kunnen stemmen	25,0%	30,4%	44,6%
Het aantal studenten dat ik individueel begeleid (bijvoorbeeld voor stage en scriptie) is te groot	26,7%	37,8%	35,5%

Ik heb in de praktijk voldoende tijd om bij te blijven in mijn vakgebied	66,9%	18,9%	14,2%
Ik heb in de praktijk voldoende tijd voor mijn onderwijstaken	65,9%	20,6%	13,5%
Ik voel me beter toegerust om onderwijs te geven van dan om onderzoek te doen	46,3%	33,1%	20,6%
Het startniveau van studenten is voldoende om de opleiding succesvol te kunnen doorlopen	36,5%	36,1%	27,4%

Tabel 2.6: Het aantal contacturen van studenten in de vakken die ik geef, is in de afgelopen jaren toegenomen

	Percentage
(Helemaal) oneens	26,0%
Niet oneens, niet eens	20,9%
(Helemaal) eens	49,3%
Weet niet	3,7%
Totaal (N)	296

2.4 Onderzoek

Aan de respondenten die hebben aangegeven dat onderzoek doen behoort tot hun takenpakket (N=279, zie tabel 2.1) is gevraagd in hoeverre zij druk ervaren om te voldoen aan diverse eisen of verwachtingen op het gebied van hun onderzoek (zie tabel 2.7).

Hieruit blijkt dat de respondenten met name druk ervaren om financiering voor onderzoek binnen te halen en om te publiceren in hoog genoteerde tijdschriften. Ruim drie kwart van de respondenten ervaart hoge of zeer hoge druk om hier aan te voldoen. Ongeveer de helft van de respondenten ervaart hoge tot zeer hoge druk om verantwoording af te leggen over onderzoek en om aan te tonen dat het onderzoek maatschappelijk relevant is.

Vervolgens zijn aan deze respondenten stellingen voorgelegd over diverse aspecten van onderzoek die van invloed kunnen zijn op de ervaren prestatiedruk (zie tabel 2.8). Hieruit blijkt dat het overgrote deel van de respondenten de kans om financiering voor onderzoek binnen te halen te klein vindt (90,3 procent). Ook vindt een meerderheid in de praktijk niet voldoende tijd voor de eigen onderzoekstaken (80,6 procent) en om wetenschappelijke publicaties te schrijven (76,7 procent). Ruim twee derde vindt dat ze te veel tijd moeten besteden aan het binnenhalen van financiering voor onderzoek. Daarentegen ervaart 63,4 procent voldoende ruimte om zelf onderwerpen voor onderzoek te bedenken/bepalen.

Tabel 2.7: Mogelijke oorzaken van prestatiedruk in het onderzoek (N=279)

In hoeverre ervaart u druk om...	Niet/in beperkte mate	In enige mate	In (zeer) hoge mate
...financiering voor onderzoek binnen te halen?	11,1%	10,8%	78,1%
...te publiceren in tijdschriften met hoge wetenschappelijke status (ranking)?	9,3%	14,7%	76,0%
...verantwoording af te leggen (bijvoorbeeld aan het management en/of subsidieverstrekkers) over het onderzoek dat u uitvoert?	20,8%	27,6%	51,6%
...aan te tonen dat uw onderzoek maatschappelijk relevant is?	24,0%	26,5%	49,5%
...steeds weer nieuwe ideeën voor onderzoek te bedenken?	21,9%	31,2%	47,0%
...uw internationale contacten/netwerken uit te breiden?	28,7%	32,6%	38,7%
...samen te werken met private partijen/bedrijfsleven?	43,0%	22,9%	34,1%
...samen te werken met andere universiteiten (nationaal en internationaal)?	32,3%	35,5%	32,3%
...uw contacten/netwerken in het bedrijfsleven uit te breiden?	40,1%	28,3%	31,5%

Tabel 2.8: In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over onderzoek? (N=279)

	(Helemaal) oneens	Niet oneens, niet eens	(Helemaal) eens
De kans om financiering voor onderzoek binnen te halen is te klein	2,5%	7,2%	90,3%
Ik krijg voldoende ondersteuning van de universiteit bij het aantrekken van externe financiering voor onderzoek	43,7%	40,5%	15,8%
Ik heb voldoende ruimte om zelf onderwerpen voor onderzoek te bedenken/bepalen	19,0%	17,6%	63,4%
Ik heb in de praktijk voldoende tijd om wetenschappelijke publicaties te schrijven	76,7%	14,0%	9,3%
Ik vind dat ik te veel tijd moet besteden aan het binnenhalen van financiering voor onderzoek	10,4%	20,8%	68,8%
Ik heb in de praktijk voldoende tijd voor mijn onderzoekstaken	80,6%	9,7%	9,7%
Ik voel me beter toegerust om onderzoek te doen dan om onderwijs te geven	29,4%	45,5%	25,1%

Van de respondenten die hebben aangegeven dat promovendi begeleiden behoort tot hun takenpakket (N=199, zie tabel 2.1; dit zijn met name universitair docenten, hoofddocenten en hoogleraren):

- ervaart een minderheid van 34,2 procent een hoge of zeer hoge druk om de promovendi snel te laten promoveren (zie tabel 2.9);
- noemt slechts een beperkt deel (11,1 procent) het aantal promovendi dat men begeleidt te hoog;
- vindt een iets groter deel (42,7 procent) de tijd die ze in de praktijk hebben voor de begeleiding van promovendi onvoldoende (zie tabel 2.10).

Tabel 2.9: In hoeverre ervaart u druk om promovendi die u begeleidt snel te laten promoveren?

	Percentage
Niet of in beperkte mate	35,7%
In enige mate	30,2%
In (zeer) hoge mate	34,2%
Totaal (N)	199

Tabel 2.10: Stellingen over begeleiding van promovendi (N=199)

	(Helemaal) oneens	Niet oneens, niet eens	(Helemaal) eens
De tijd die ik in de praktijk heb voor de begeleiding van promovendi is onvoldoende	27,6%	29,6%	42,7%
Het aantal promovendi dat ik begeleid is te groot	55,3%	33,7%	11,1%

2.5 Management, administratie en combinatie van taken

Een meerderheid (65,4 procent) is van mening dat ze, door de tijd die administratieve taken hen in de praktijk kosten, te weinig tijd overhouden voor onderwijs en/of onderzoek. Ongeveer de helft zegt dit over managementtaken.

Tabel 2.11: Stellingen over management en administratie (N=315)

Ik vind dat ik in de praktijk te veel tijd kwijt ben aan...	(Helemaal) oneens	Niet oneens, niet eens	(Helemaal) eens	N.v.t.
...administratieve taken, waardoor ik te weinig tijd overhoud voor onderwijs en/of onderzoek	11,4%	23,2%	65,4%	-
...managementtaken, waardoor ik te weinig tijd overhoud voor onderwijs en/of onderzoek	18,1%	24,1%	49,8%	7,9%

Aan de respondenten voor wie leidinggeven aan medewerkers of collega's (exclusief promovendi) tot het takenpakket behoort (N=144, zie tabel 2.1), is de stelling voorgelegd dat zij hiervoor in de

praktijk voldoende tijd hebben (zie tabel 2.12, dit betreft een meerderheid van de hoogleraren en universitair hoofddocenten en een minderheid van de overige personeelscategorieën). Bijna de helft geeft aan het (helemaal) oneens te zijn met deze stelling. Zij vinden dat zij in de praktijk onvoldoende tijd hebben om medewerkers/collega's te begeleiden.

Tabel 2.12: Ik heb in de praktijk voldoende tijd voor het begeleiden van medewerkers/collega's (exclusief promovendi)

	Percentage
(Helemaal) oneens	47,9%
Niet oneens, niet eens	36,8%
(Helemaal) eens	15,3%
Totaal (N)	144

Ruim twee derde van de respondenten is het (helemaal) eens met de stelling dat de combinatie van verschillende taken het werken aan de universiteit zwaar maakt. Dat geldt voor:

- een meerderheid van de hoogleraren, universitair (hoofd)docenten en het overig wetenschappelijk personeel;
- voor ongeveer de helft van de overige personeelscategorieën (promovendi en postdocs).

Tabel 2.13: De combinatie van verschillende taken (onderwijs, onderzoek, management, administratie) maakt het werken aan de universiteit zwaar

	Percentage
(Helemaal) oneens	12,7%
Niet oneens, niet eens	17,5%
(Helemaal) eens	69,8%
Totaal (N)	315

2.6 Concurrentie

Aan de respondenten zijn ook stellingen en vragen voorgelegd die te maken hebben met de concurrentie aan universiteiten. Volgens een minderheid is er in de eigen werkeenheden veel onderlinge concurrentie (39,7 procent). Een meerderheid geeft aan dat carrière maken aan de universiteit moeilijk is vanwege de toegenomen concurrentie. De helft van de respondenten met een tijdelijke aanstelling ervaart een hoge of zeer hoge druk om een vaste aanstelling aan de universiteit te verkrijgen.

Tabel 2.14: Stellingen over concurrentie (N=315)

	(Helemaal) oneens	Niet oneens, niet eens	(Helemaal) eens
Er is binnen mijn werkeenheden veel onderlinge concurrentie	34,0%	26,3%	39,7%
Carrière maken aan de universiteit is moeilijk vanwege de toegenomen concurrentie	10,5%	20,3%	69,2%

Tabel 2.15: In hoeverre ervaart u druk om een vaste aanstelling aan de universiteit te verkrijgen?

	Percentage
Niet of in beperkte mate	23,4%
In enige mate	26,6%
In (zeer) hoge mate	50,0%
Totaal (N)	64

2.7 Overwerk

Het merendeel van de respondenten heeft een contract voor meer dan 32 uur (4 dagen) per week. Gemiddeld hebben de respondenten een contract van 36 uur per week.

Tabel 2.16: Hoeveel uur per week werkt u volgens uw contract?

	Percentage
0-24 uur	7,3%
25-32 uur	20,6%
33-38 uur	34,9%
39-40 uur	37,1%
Totaal (N)	315

Het aantal werkelijk gewerkte uren ligt een stuk hoger dan het aantal contracturen. Een meerderheid van de respondenten werkt meer dan 40 uur per week. Gemiddeld werken de respondenten 48 uur per week.

Tabel 1.17: Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week?

	Percentage
0-32 uur	8,3%
33-40 uur	21,0%
41-50 uur	40,3%
51 uur of meer	30,5%
Totaal (N)	315

De respondenten is gevraagd hoe vaak zij 's avonds en in het weekeinde werken. De meeste respondenten werken een of meer avonden in de week (80,3 procent) en een of meer keren per maand in het weekeinde (79 procent). Bijna drie kwart van de respondenten geeft aan zowel minimaal een weekeinde per maand als minimaal een avond per week te werken.

Tabel 2.18: Hoe vaak komt het voor dat u 's avonds werkt? x Hoe vaak komt het voor dat u in het weekend werkt? (N=315)

Aantal avonden:	Aantal weekenden:					Totaal
	De meeste weekenden	1 tot 2 weekenden per maand	1 tot 2 weekenden per trimester	1 tot 2 weekenden per semester	Bijna nooit	
3 of meer avonden per week	37,8%	11,7%	0,0%	0,0%	0,0%	49,5%
1 tot 2 avonden per week	9,5%	14,6%	4,4%	1,3%	1,0%	30,8%
1 tot 2 avonden per maand	0,0%	3,2%	4,1%	1,9%	1,0%	10,2%
Bijna nooit	1,0%	1,3%	1,3%	1,9%	4,1%	9,5%
Totaal	48,3%	30,8%	9,8%	5,1%	6,0%	100%

2.8 Belangrijkste oorzaken van prestatiedruk

Aan de respondenten die hebben aangegeven dat de prestatiedruk te hoog of veel te hoog is, is gevraagd aan te geven wat de drie belangrijkste oorzaken zijn (zie tabel 2.19).

De drie aspecten die het meest worden genoemd als belangrijkste oorzaak voor de (veel) te hoge prestatiedruk zijn:

1. financiering voor onderzoek binnenhalen;
2. de druk om te publiceren in hoog genoteerde tijdschriften;
3. de combinatie van verschillende taken (onderwijs, onderzoek, management, administratie).

De eerste twee oorzaken hebben specifiek te maken met onderzoek.

Tabel 2.19: U hebt aangegeven dat u de prestatiedruk (veel) te hoog vindt. Wat zijn de drie belangrijkste oorzaken?

	Percentage
De combinatie van de verschillende taken (onderwijs, onderzoek, management, administratie)	54,0%
De druk om financiering voor onderzoek binnen te halen	49,4%
De druk om te publiceren in tijdschriften met hoge wetenschappelijke status (ranking)	40,2%
De hoeveelheid tijd die ik kwijt ben met andere taken dan onderwijs en onderzoek	36,8%
De hoeveelheid studenten die ik onderwijs geef en begeleid	30,1%
De druk om verantwoording af te leggen over onderwijs en onderzoek	22,2%
De druk om bij te dragen aan de doelstellingen ten aanzien van het studierendement	10,9%
De druk om samenwerking te zoeken met het bedrijfsleven	5,4%
De druk om het onderwijs af te stemmen op verschillen tussen studenten	3,8%
De hoeveelheid promovendi die ik begeleid	3,8%
De druk om de maatschappelijke relevantie van onderzoek aan te tonen	2,9%
De druk om een onderwijskwalificatie (BKO, SKO) te behalen	2,5%
De druk om samenwerking te zoeken met andere universiteiten	2,5%
De druk om promovendi snel te laten promoveren	1,7%
Andere oorzaak/oorzaken*	13,7%
Totaal (N)	239

* Genoemd worden onder meer toegenomen administratieve taken en bureaucratie, de hoeveelheid vakken die men geeft, de hoeveelheid publicaties, doorgevoerde veranderingen en reorganisaties, het aantal uren dat wordt toegekend voor bepaalde taken (zoals onderwijs en begeleiding) is te laag, te weinig personeel en ondersteuning, te weinig aandacht voor kwaliteit, toegenomen contacturen van studenten.

2.9 Mogelijke maatregelen

Om een eerste indruk te krijgen van mogelijke oplossingen, is aan de respondenten gevraagd welke maatregelen hun vakgroep, faculteit en universiteit zelf zouden kunnen nemen (dus waar ze zelf invloed op hebben) om de ervaren prestatiedruk te reduceren tot een acceptabel niveau.

Respondenten noemen voor de drie niveaus (vakgroep, faculteit en universiteit) grotendeels dezelfde maatregelen. Op het gebied van onderwijs zijn dat onder meer:

- Realistische taakstelling, meer tijd voor onderwijs, normuren voor onderwijs en begeleiding in overeenstemming brengen met de praktijk, reëel beeld geven van de tijd die nodig is voor onderwijs.
- (Onderwijs)taken beter, anders of eerlijker verdelen, bijvoorbeeld door niet iedereen hetzelfde te laten doen, medewerkers inzetten op waar ze goed in zijn (meer differentiatie), onderwijstaken eerlijker verdelen.
- Minder studenten aannemen, betere kwaliteit van studenten door (strengere) selectie aan de poort.
- Efficiënter onderwijs geven, bijvoorbeeld door minder individuele begeleiding en meer groepswork, grootschaliger onderwijs in plaats van kleine groepen.
- Meer waardering voor onderwijs en andere taken (anders dan onderzoek en publiceren).

Andere maatregelen die meerdere respondenten noemen, zijn:

- De bureaucratie/administratieve last verminderen, bijvoorbeeld door administratieve taken te verleggen van wetenschappelijk personeel naar de ondersteuning en te zorgen voor meer ondersteuning, minder controlemechanismen.
- Meer kwaliteit en ondersteuning inzetten bij het schrijven van subsidieaanvragen en selectiever aan onderzoeksvoorstellen meewerken. Bijvoorbeeld door:
 - het binnenhalen van subsidie meer te leggen bij senioren;
 - ervaren mensen aan te trekken die helpen bij het schrijven van subsidieaanvragen;
 - meer/betere ondersteuning te bieden bij schrijven van subsidieaanvragen;
 - subsidieaanvragen integraal aan te pakken voor de vakgroep;
 - gezamenlijk op te treden in het schrijven van subsidieaanvragen;
 - minder te richten op subsidieaanvragen waarbij de slagingskans heel laag is.
- Meer samenwerking bevorderen en minder concurrentie. Bijvoorbeeld door:
 - teamwork meer te stimuleren (cultuur waarin individuele prestaties minder tellen dan teamprestaties);

- vaker en op gestructureerde wijze kennis van onderwijstaken en ervaringen delen, in plaats van iedereen opnieuw het wiel laten uitvinden.
- Meer personeel aannemen, bijvoorbeeld voor onderwijs en ondersteuning.
- Meer ruimte om vast personeel te kunnen aannemen (minder tijdelijk personeel).
- Een beter en duidelijker carrièreperspectief bieden voor wetenschappelijk personeel.
- Het tenure track-systeem onder de loep nemen, aanpassen of afschaffen.

Op organisatorisch niveau worden onder meer de volgende punten genoemd:

- Minder nieuwe plannen, reorganisaties, top down-maatregelen, veranderingen en onderwijsvernieuwingen invoeren. Meer continuïteit in beleid en personele bezetting, investeren in sociaal personeelsbeleid met een langetermijnvisie.
- Minder ambitieuze (en meer realistische) doelstellingen formuleren. Meer realistische prestatie-indicatoren hanteren, met meer nadruk op kwaliteit dan op kwantiteit en in afstemming met medewerkers.
- Minder nadruk op vergelijking met andere universiteiten, minder streven om hoog te eindigen in ranglijsten.
- Minder centrale aansturing, meer vertrouwen, ruimte en vrijheid voor medewerkers en op het niveau van vakgroepen en faculteiten.
- Erkenning van, oog hebben voor en rekening houden met verschillen tussen faculteiten en disciplines, bijvoorbeeld:
 - op het gebied van valorisatie, maatschappelijk belang van onderzoek en relevantie van onderwijs en onderzoek;
 - door opleidingen ruimte te bieden om zelf afspraken te maken over de hoeveelheid contacturen.
- Meer middelen beschikbaar stellen voor het primaire proces (en minder voor organisatie, bestuur, management, communicatie en beleid); minder managementlagen.
- Samen met andere universiteiten meer een vuist maken tegen de plannen van de overheid, bijvoorbeeld:
 - op het gebied van regelgeving, prestatie-indicatoren, controlemechanismen;
 - door te onderhandelen over het terugbrengen van het aantal visitaties (onderwijs en onderzoek), en/of het opzetten van een alternatief systeem om de kwaliteit te borgen.

Een aantal respondenten geeft aan dat maatregelen op het niveau van de vakgroep niet altijd mogelijk zijn, bijvoorbeeld omdat:

- het probleem niet bij de vakgroep ligt (maar daarbuiten/op een hoger beleidsniveau);
- de vakgroep reeds alle mogelijke maatregelen heeft genomen;
- de vakgroep een (te) klein organisatieonderdeel is met beperkte invloed en zeggenschap.

3 OPBRENGSTEN VAN DE EXPERTBIJEENKOMST

In dit hoofdstuk zijn de opbrengsten van de expertbijeenkomst opgenomen. Deelnemers waren 24 personen¹³ die affiniteit hebben met het onderwerp prestatiedruk. Zij zijn afkomstig uit verschillende geledingen van de universiteit (bestuur, management, HRM, wetenschappelijk medewerkers).

In paragraaf 3.1 geven we een korte beschrijving van de presentatie die Cathelijn Waaijer (CWTS - Universiteit Leiden) tijdens de bijeenkomst heeft gegeven over verwant onderzoek onder jong wetenschappelijk personeel.

In paragraaf 3.2 krijgt u een beeld van de mogelijke maatregelen die deelnemers tijdens de bijeenkomst hebben genoemd om de prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel in het WO aan te pakken.

In paragraaf 3.3 ten slotte geven we weer welke mogelijkheden de deelnemers voor de sector zien om met de uitkomsten van het onderzoek aan de slag te gaan en hoe SoFoKleS hen hierin kan ondersteunen en/of faciliteren.

3.1 Publicatie- en subsidiedruk bij jonge wetenschappers

Tijdens de expertbijeenkomst zijn de resultaten uit hoofdstuk 2 gepresenteerd. Aanvullend heeft Cathelijn Waaijer (CWTS - Universiteit Leiden) de resultaten gepresenteerd van een onderzoek naar publicatiedruk en druk om onderzoeksgelden binnen te halen onder jong wetenschappelijk personeel (recent gepromoveerden en postdocs).¹⁴ Dit Leidse onderzoek is een mooie aanvulling op de resultaten uit hoofdstuk 2, om de volgende redenen:

- Het onderzoek gaat in op de ervaren publicatie- en subsidiedruk. Dit zijn (zo blijkt uit deze verkenning) twee belangrijke oorzaken van ervaren prestatiedruk.
- Het onderzoek is uitgevoerd onder recent gepromoveerden en postdocs. Deze doelgroep is in de verkenning van SoFoKleS ondervertegenwoordigd.

Voor dit onderzoek zijn in 2013-2014 twee enquêtes uitgevoerd:

- 1 Een enquête betreft de ervaren publicatie- en subsidiedruk, onder 2.193 recent gepromoveerden aan vijf verschillende universiteiten. Uiteindelijk hebben 1.133 respondenten de enquête geheel of deels ingevuld (respons= 51,7 procent).
- 2 In de tweede enquête is gevraagd om de mate van tevredenheid met twaalf onderwerpen aan te geven, waar publicatiedruk er een van was. Deze vragenlijst is uitgezet bij 571 postdocs en ingevuld door 225 respondenten (respons= 39,4 procent).

Uit de resultaten blijkt dat:

- een meerderheid van de recent gepromoveerden de publicatiedruk en druk om subsidies binnen te halen te hoog of veel te hoog vindt. 45 procent vindt de publicatiedruk te hoog en 16 procent veel te hoog. De druk om subsidies binnen te halen is volgens 49 procent te hoog en volgens 23 procent veel te hoog;
- daarentegen slechts een beperkt deel van de postdocs ontevreden is over de publicatiedruk. Ruim de helft is hierover (enigszins tot zeer) tevreden, 27 procent is tevreden noch ontevreden en minder dan een vijfde is hier (enigszins tot zeer) ontevreden over.

Er is geen relatie gevonden tussen de ervaren publicatie- en subsidiedruk en de sector waarin men werkt. Publicatie- en subsidiedruk weerhouden recent gepromoveerden er dus niet van om in de wetenschap te blijven werken.

Wel blijken recent gepromoveerden die het idee hebben dat de carrièremogelijkheden in de wetenschap beperkt zijn, meer geneigd om ook de publicatie- en subsidiedruk te hoog te vinden. Ook als antwoord op open vragen in de enquêtes noemen respondenten de (beperkte) carrièreperspectieven in de wetenschap en wordt een link gelegd met de publicatie- en subsidiedruk.

¹³ Afgezien van de personen die de presentaties hebben verzorgd en een vertegenwoordiging van SoFoKleS (in totaal 6 personen).

¹⁴ Cathelijn J. F. Waaijer, Inge C. M. van der Weijden & Paul F. Wouters, Competition in science: links between publication pressure, grant pressure and the academic job market, abstract book of the 20th International Science and Technology Indicators conference, 2-4 September 2015, Lugano.

3.2 Voorgestelde maatregelen voor aanpak prestatiedruk

Deelnemers aan de expertbijeenkomst hebben in twee subgroepen met elkaar gediscussieerd/gesproken over de vraag welke maatregelen universiteiten zelf kunnen nemen om de (ervaren) prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel op een acceptabel niveau te brengen. Het gaat om maatregelen waar universiteiten zelf invloed op hebben. De maatregelen kunnen betrekking hebben op verschillende niveaus binnen de universiteit (de medewerker zelf, de vakgroep, de faculteit en de universiteit).

De maatregelen die de deelnemers hebben genoemd zijn hieronder puntsgewijs beschreven.

Subsidies aanvragen voor onderzoek

- Subsidies aanvragen is specialistisch werk. Een subsidieaanvraag schrijven is een vak dat je moet leren, waarin je mensen moet trainen.¹⁵ Veel universiteiten hebben al een team van experts dat subsidieaanvragen schrijft. Eigenlijk zou iedere universiteit zo een team moeten hebben. Zeker om een Europese subsidie aan te vragen is het aan te raden om deskundigen in te schakelen.
- Als meerdere medewerkers bij dezelfde vakgroep dezelfde subsidie willen aanvragen, zou het goed zijn om daar op universitair niveau afspraken over te maken en te kijken hoe je dat goed kunt verdelen. Zo kun je voorkomen dat:
 - iedereen tegelijkertijd achter dezelfde pot met geld aan gaat rennen;
 - de ene vakgroep de subsidieaanvraag neerlegt bij één persoon, terwijl bij de andere vakgroep wel meer medewerkers achter dezelfde subsidieaanvraag aan gaan.Een alternatief is om op het niveau van de vakgroep gezamenlijk de subsidie aanvragen en de taken verdelen.
- Een andere verbetering zou zijn om niet voor alle beschikbare subsidies een aanvraag indienen, maar een onderzoeksprofiel opzetten en/of onderzoeksdomein vaststellen waar je je als individu en/of vakgroep op gaat richten. Daarmee voorkom je een versnipperd cv en bevorder je dat wetenschappers op den duur ergens echt een expert of autoriteit in zijn.
- De verschuiving van eerste naar tweede geldstroom heeft een enorme toename van subsidieaanvragen teweeggebracht. Het deel dat universiteiten moeten verdienen zou eigenlijk kleiner moeten zijn, universiteiten zouden zich daar gezamenlijk hard voor moeten maken. Nu gaat er veel tijd en energie zitten in subsidieaanvragen schrijven. Het idee van kansrijke initiatieven belonen zou je niet moeten laten gaan. Het is wel wenselijk dat de selectie meer bij de universiteiten zelf komt te liggen.

Taakverdeling & differentiatie

- Nieuwe medewerkers krijgen soms taken die ze nog niet eerder hebben uitgevoerd, bijvoorbeeld onderwijs geven en nieuwe onderwijsmodules ontwikkelen. Nieuwe medewerkers hebben extra tijd nodig om zich in te werken en om zich deze nieuwe taken eigen te maken. Die extra ontwikkeltijd krijgen zij momenteel niet. Geadviseerd wordt om in de onderwijsurennorm een factor in voor (on)ervarenheid in te bouwen.
- Het zou ook goed zijn om datgene wat de nieuwe medewerker geleerd heeft, te laten renderen. Als iemand bijvoorbeeld een onderwijsmodule heeft ontwikkeld, laat hem of haar die module dan ook ten minste een aantal keer geven. Zo voorkom je dat een dergelijke individuele investering meteen weer verloren gaat.
- Medewerkers hebben een overzicht met outputtaken waar ze aan moeten voldoen. Daarbij is per taak het toegekende aandeel fte aangegeven. Het gaat om een opeenstapeling van taken, zoals: artikelen schrijven, onderwijs geven en subsidies voor onderzoek binnenhalen. Naar dat overzicht met outputtaken zou volgens de deelnemers eens goed gekeken moeten worden. Wat is de hoeveelheid outputtaken die je iemand kunt opdragen? Wat is realistisch en past binnen de beschikbare tijd? Als je op basis van het huidige overzicht uitrekent hoeveel tijd iemand overhoudt om een publicatie te schrijven, dan kom je bijvoorbeeld uit op slechts twee weken in het jaar. Dat is niet realistisch.

¹⁵ In de CAO Nederlandse Universiteiten 1 januari 2015 tot en met 1 juli 2016 zijn afspraken gemaakt over scholing van promovendi en onderzoekers met een tijdelijk dienstverband voor het schrijven van onderzoeksaanvragen.

Hierbij aansluitend: de onderwijsurennorm wordt momenteel bepaald op basis van geld. Als er te weinig geld is, dan wordt de taaklast in feite onderschat. De onderwijsurennorm zou eigenlijk moeten worden bepaald op basis van taaklast.

- In de huidige situatie moet het wetenschappelijk personeel alles kunnen en wordt het overal op beoordeeld. Dat is niet realistisch. Niet iedereen kan overal even goed in zijn. Het zou beter zijn om medewerkers (vooral) in te zetten op onderdelen waar ze goed in zijn. Er zou meer op vakgroepniveau gekeken moeten worden en minder op individueel niveau. Een vakgroep dient als geheel goed te zijn op alle fronten en is als geheel verantwoordelijk voor goed onderwijs en onderzoek. Daarbinnen kunnen medewerkers met elkaar bekijken hoe ze dat willen inrichten en vormgeven. Daar is ruimte voor maatwerk. De ene medewerker wil bijvoorbeeld alles doen, terwijl de ander zich meer op bepaalde taken wil richten. Daar zou meer flexibiliteit in kunnen komen. Zolang het in de vakgroep maar klopt.
Kanttekening hierbij: nieuwe medewerkers moeten wel op alle fronten worden opgeleid en het hele brede palet krijgen. Zij moeten dan wel de tijd krijgen om binnen hun aanstelling alles te leren. Voor ervaren medewerkers zou wel meer ruimte moeten zijn om te differentiëren en om hen in te zetten op datgene waar ze goed in zijn.
- De leidinggevende bepaalt nu vaak welke medewerker wat doet. Het zou wenselijk zijn als taken meer als team worden verdeeld. Op het niveau van de vakgroep kan bekeken worden wie waar goed in is, bijvoorbeeld in het schrijven van een subsidieaanvraag of in onderwijs geven. De prestatiedruk wordt zo niet minder, maar de taken en de capaciteit worden op deze wijze wel eerlijker verdeeld. Zo maak je ook beter gebruik van de individuele kwaliteiten (taakdifferentiatie).
Kanttekening hierbij is dat differentiëren binnen de vakgroep ook gevolgen heeft voor de rest van de organisatie. Het moet wel consequent doorwerken, ook in de loopbaanpaden en toekomstperspectieven van medewerkers. Als iemand bijvoorbeeld veel onderwijs geeft, kan deze persoon dan nog wel hoogleraar worden? Bijvoorbeeld hoogleraar op onderwijs? En kan iemand daar internationaal dan ook naam en faam aan geven? Dat is nu niet het geval.
- Onderwijs en onderzoek zijn twee heel verschillende soorten taken. Een voorstel is: organiseer aparte onderwijs- en onderzoeksperiodes, zodat iemand beide taken in tijd kan afwisselen en niet tegelijkertijd beide taken hoeft uit te voeren. Dat bevordert de cognitieve efficiëntie. Het is niet efficiënt om je aandacht erg te versnipperen over verschillende taken. Dat geldt met name voor taken die wezenlijke concentratie vergen, zoals onderzoek.
- Zorg dat onderwijsprogramma's tijdig worden opgezet en ingepland, zodat medewerkers weten wat wanneer komt en dat kunnen afstemmen met hun andere taken (zoals onderzoek). Voorkom dat de onderwijsprogramma's ad hoc worden ingevuld en op het laatste moment samengesteld en stem de verschillende onderzoeksprogramma's goed op elkaar af.

Herwaardeer onderwijs

- Momenteel is het zo dat er voor medewerkers veel te winnen valt op onderzoeksgebied, maar weinig op onderwijsgebied. Daar zou verandering in moeten komen. Ook het geven van goed onderwijs zou meer waardering en erkenning op moeten leveren. Het zou mogelijk moeten zijn dat medewerkers worden bevorderd op basis van goede onderwijsprestaties.¹⁶ De vraag is wel hoe je de kwaliteit van het onderwijs meet. Ook een aandachtspunt is te voorkomen dat medewerkers straks voor zowel onderzoek als onderwijs aan strenge (prestatie-)eisen moeten voldoen (nu geldt dat alleen nog voor onderzoek).

Werving en selectie

- Bij de werving en selectie van wetenschappers is het van belang om die mensen te selecteren die 'uit het juiste hout gesneden zijn'. Dat vergt bepaalde expertise. Als je de juiste personen selecteert, zullen zij zich weten staande te houden in de wetenschap. Nu worden daar nog fouten in gemaakt; men ziet wel hoe het verloopt en of iemand zich weet staande te houden of niet. Dat zou voorkomen moeten worden met goede werving en selectie.
- Bij de werving van nieuwe medewerkers kiest de selectiecommissie vaak personen die 'gelijk' zijn aan degenen die al in de organisatie werkzaam zijn. De selecteurs zijn minder geneigd om

¹⁶ In Leiden zijn wel al loopbaanpaden waarin ook waardering is voor onderwijs. Bijvoorbeeld als je een onderwijsprogramma ontwikkelt en daarnaast ook wel onderzoek doet, dan kun je wel UHD worden. Voorheen was dat alleen het geval als je een grote subsidie binnen had gehaald. Dus daar zit wel ontwikkeling in, al is dit nog maar een begin.

bewust voor diversiteit te kiezen. Op dat gebied zou actiever beleid moeten komen. In sollicitatieprocedures zou meer deskundigheid aanwezig moeten zijn om hier goed mee om te gaan.

- De carrière van wetenschappers is voor een groot deel afhankelijk van binnengehaald subsidiegeld voor onderzoek. De vraag is of dit wel een goede graadmeter is om de beste wetenschappers te selecteren. Daar komt bij dat deze selectie voor een belangrijk deel buiten de universiteiten plaats vindt. Veel van het subsidiegeld voor onderzoek zit bij NWO en NWO heeft veel invloed op de verdeling van deze subsidies. Hier zouden universiteiten gezamenlijk iets aan kunnen doen.

Loopbaanmogelijkheden buiten de universiteit

- Voor promovendi en postdocs zou eerder duidelijk moeten zijn of zij een kans hebben op de universiteit. Als werkgever moet je deze keuze niet te lang uitstellen. Laat hen niet te lang zitten, maar bied snel duidelijkheid over de mogelijkheden binnen de universiteit. Wanneer die er niet zijn, moet je hen als werkgever ook een perspectief bieden buiten de universiteit en hen begeleiden naar een andere baan. Gebruik in dat kader ook de netwerken van de hoogleraren en vakgroepen om medewerkers buiten de universiteit te plaatsen.
- Dit geldt overigens niet alleen voor promovendi en postdocs, maar eigenlijk voor alle wetenschappers. Voor oudere wetenschappers (bijvoorbeeld universitair docenten) is het moeilijker om buiten de universiteit een andere baan te vinden. Daarom is het van belang om al na de eerste postdoc-periode duidelijkheid te bieden over de mogelijkheid om door te gaan in de wetenschap. Ook is het wenselijk dat de perceptie van wat 'oud' is, verandert. Op de universitaire arbeidsmarkt wordt de leeftijd van 40 jaar nu al als oud gezien, maar iemand van 40 moet tot aan het pensioen nog wel 27 jaar werken.
- Jonge wetenschappers weten vaak niet wat ze nog meer of anders kunnen dan wetenschapper worden. Daarvoor zou actief beleid gemaakt moeten worden. De verantwoordelijkheid ligt namelijk niet alleen bij de medewerkers zelf, maar ook bij de werkgever. Het is van belang dat de organisatie medewerkers hierin faciliteert, bijvoorbeeld door opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanoriëntatie te bieden. In Utrecht organiseren ze bijvoorbeeld een carrière-evenement voor promovendi die in hun derde jaar zitten. Daar komen verschillende loopbaanmogelijkheden voorbij, dus niet alleen in de wetenschap. Dit wordt centraal aangeboden.
- Bekijk of een deel van de gelden voor promoties naar een post-promotiefonds kan. Daarmee zou je activiteiten kunnen financieren om promovendi die niet aan de universiteit kunnen blijven, te helpen een baan buiten de universiteit te vinden.

Functioneren vaste medewerkers

- De lat voor wetenschappelijk personeel is in de afgelopen jaren omhoog gegaan. Dat heeft ook gevolgen voor medewerkers met een vaste aanstelling die al langere tijd aan de universiteit werken. Een deel van hen zou, als ze nu opnieuw zouden moeten solliciteren, misschien niet meer aan alle huidige eisen voldoen. Als zo iemand niet meer helemaal goed functioneert, hebben leidinggevenden niet altijd het lef om er iets aan te doen. Dit onderwerp zit ook nog een beetje in de taboehoek: 'We hebben wel zesjes aan de universiteit, maar die zitten niet bij mij maar bij een ander.' Dit heeft ook gevolgen voor de ruimte om nieuwe medewerkers aan te stellen. Als je als leidinggevende structureel iemand aanhoudt die eigenlijk niet goed functioneert, houd je een plek bezet waarvoor je ook iemand zou kunnen aannemen die wel kiest voor de carrièrewedloop en daar tegen bestand is.

Kosten/baten kennisintensief onderwijs

- Met het oog op het verbeteren van de onderwijskwaliteit investeert de overheid extra geld in kennisintensief onderwijs. Dit vergt meer werken in kleine groepjes en daarvoor heb je meer docenten nodig. De deelnemers aan de expertbijeenkomst vragen zich af in hoeverre de kosten voor kennisintensief onderwijs opwegen tegen de baten. In hoeverre levert kennisintensief onderwijs beter onderwijs op? En in hoeverre weegt dit op tegen de extra kosten (meer onderwijstijd, meer docenten)? Dit zou volgens de deelnemers eens nader onderzocht kunnen worden. Zij vragen zich af of werken in kleine groepen echt altijd beter is.

ICT en innovatie

- Om de onderwijskwaliteit te verbeteren, is de huidige reflex om in kleine groepen te gaan werken. De vraag is of dat wel nodig is en of er geen andere mogelijkheden zijn om onderwijs aan te bieden, bijvoorbeeld met behulp van ICT, digitalisering en onderwijsinnovaties. Een voorbeeld dat hier wordt genoemd, is werken met grootschalige online colleges ('massive open online courses' - MOOCs). Een deelnemer die zich bezighoudt met onderwijsvernieuwing geeft aan dat de klassieke hoorcolleges inderdaad minder efficiënt zijn, maar dat ze wel efficiënter te maken zijn. Alles valt of staat met de manier waarop je het onderwijs aanbiedt. Randvoorwaarde bij onderwijsinnovaties is dat wel contact nodig blijft tussen docent en studenten.

Aanpak vanuit teams/vakgroepen

- Als team zou je ervaren problemen met de prestatiedruk gezamenlijk kunnen aanpakken. Samen sta je sterker en wordt je eerder serieus genomen dan als individu.
- Een ander advies is om op vakgroep-niveau, samen met de betrokken medewerkers, te kijken wat zij nog zouden kunnen doen of te proberen de prestatiedruk te verminderen. Als blijkt dat de aanpak werkt, dan kun je die eventueel verder in de organisatie verspreiden. Zo pak je het probleem van onderop aan; de ervaring leert dat je daar verder mee komt dan wanneer je het probleem op centraal niveau probeert op te pakken.

Grenzen aangeven

- Het is van belang dat medewerkers zelf hun grenzen aangeven. Wat ben je als medewerker bereid om te doen en onder welke condities? Een deelnemer zegt hierover: 'We kunnen elkaar ook gek maken met z'n allen.' En een andere deelnemer merkt op: 'Probeer niet tegen heug en meug alle ballen hoog te houden, maar zeg het als het niet gaat of te veel is. Daar ligt een eigen verantwoordelijkheid. Wanneer het soms even niet lukt om alle ballen in de lucht te houden, is het beter om twee ballen goed te doen dan er vier niet te vangen.' Randvoorwaarde is wel een veilige omgeving waarin dit kan.
- Een goede tip: ga ook geregeld bij je familie of vrienden na hoe zij aankijken tegen de hoeveelheid tijd die je in je werk steekt. Is dat nog gezond en oké volgens hen?

Disbalans signaleren

- Hier ligt ook een rol voor de leidinggevenden. Het is van belang dat zij er oog voor hebben wanneer de weegschaal de verkeerde kant op dreigt te gaan en dat zij in staat zijn om dat vroegtijdig bij hun medewerkers te signaleren. Niet alle leidinggevenden hebben de nodige kennis op dit gebied. Collega's kunnen hier ook een rol in spelen, maar de verantwoordelijkheid ligt vooral bij de leidinggevenden. Hier hoort ook bij dat de leidinggevende let op de totale taaklast per medewerker.

Cultuur: sociale veiligheid

- Meermaals is aangegeven dat het onderwerp nog redelijk in de taboesfeer zit. Durf je als medewerker aan te geven dat je last hebt van de druk en daadwerkelijk stress ervaart? Het gevoel leeft dat je dan eigenlijk aangeeft niet capabel te zijn voor dit vak. Dat zit in alle lagen: in de dialoog met de leidinggevende, onderling in het team, op de faculteit en ook universiteitsbreed. In de onderlinge dialoog valt nog veel winst te behalen, maar dat kan alleen op voorwaarde dat je je 'veilig' kunt voelen.

3.3 Wensen van deelnemers voor het vervolg

Als laatste hebben de deelnemers kort stilgestaan bij de vragen:

1. Hoe kan de sector verder met de uitkomsten van deze verkenning?
2. Wat zou SoFoKleS kunnen betekenen om de universiteiten op dit gebied te ondersteunen en/of faciliteren.

Hierover hebben de deelnemers de volgende punten ingebracht:

- Breng het onderzoek aan de man, met onderbouwing voor concrete uitvoering. Diep voor het vervolg wel een aantal onderwerpen verder uit, want het is nu te breed en te veel.
- Zoek meer publiciteit/media. Wel voorzichtig communiceren (vanwege de beperkte steekproefomvang; aantal respondenten=315)). Zet het onderwerp goed neer, in de context van tevreden en loyale medewerkers. Maak duidelijk dat het probleem speelt, ook al is het niet terug te zien in verzuim, etc.

- Verspreid de uitkomsten langs diverse lijnen (afdeling communicatie, P&O, CvB, OR).
- Zet binnen de universiteiten ambassadeurs in om dit onderwerp op de agenda te krijgen.
- Haal het onderwerp uit de taboesfeer. Maak het bespreekbaar.
- We weten het wel, maar moeten nu doen.
- Zoek naar concrete oplossingen.
- Houd het in eerste instantie klein; experimenteer in pilots en trek het dan breder.
- Wetenschappers beginnen vaak met verkeerde verwachtingen aan de wetenschap. Ze hebben een romantisch beeld. Daar zou je iets aan moeten doen.
- Pak de problematiek van onderop (vakgroep, met betrokkenen) aan: pragmatisch, met de werkvloer. Stimuleer deze aanpak vanuit SoFoKleS.
- Zet kosten en baten van kennisintensief onderwijs (in kleine groepen) tegen elkaar af. Wat brengt het op? En wegen de baten op tegen de kosten/investeringen?
- Ook andere sectoren hebben te maken met een enorme werkdruk. Hoe gaan zij daar mee om? Kunnen we daar als WO iets van leren?
- Voer een sterkere lobby op centraal niveau om bepaalde punten aan te pakken (bijvoorbeeld: de bureaucratie en administratieve lasten verminderen).
- Kijk of je de overheid meer geld kunt vragen. Breng dat op een goede/aantrekkelijke manier. Geef aan dat we het al best goed doen met het nu beschikbare geld, maar met nog eens 10 procent extra voor de sector wordt het nog zoveel beter. Dus presenteer het als een goede investering.

4 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk beschrijven we aan de hand van de onderzoeksvragen de opbrengsten van deze verkenning.

4.1 Ervaren prestatiedruk

In deze verkenning zijn we eerst nagegaan of, volgens wetenschappelijk medewerkers aan universiteiten, de prestatiedruk op een acceptabel niveau ligt. Uit de enquête onder wetenschappelijk personeel blijkt dat een meerderheid van de 315 respondenten (waarvan het merendeel werkzaam is als universitair docent, hoofddocent of hoogleraar en een vaste aanstelling heeft) aangeeft de prestatiedruk te hoog of veel te hoog te vinden. Dit bevestigt de signalen hierover uit de sector.

4.2 Belangrijkste oorzaken van prestatiedruk

Vervolgens hebben we verkend welke factoren de prestatiedruk verhogen dan wel verlagen.

Combinatie van taken

Als belangrijkste oorzaak van de (veel) te hoge prestatiedruk noemen de respondenten de combinatie van verschillende taken (onderwijs, onderzoek, administratie, management). Dit komt overeen met het beeld dat een meerderheid van de respondenten in de praktijk ervaart onvoldoende tijd te hebben voor bijvoorbeeld de onderzoekstaken, om wetenschappelijke publicaties te schrijven, om bij te blijven in het vakgebied en voor de onderwijstaken. Ook uit ander onderzoek blijkt dat wetenschappers in Nederland (en het Verenigd Koninkrijk) in toenemende mate spanning ervaren om hun beschikbare tijd te verdelen tussen onderwijs en onderzoek. Daarnaast doen ook de toegenomen administratieve lasten nog eens een beroep op de beschikbare tijd. Om hun werk toch goed te kunnen doen maken zij lange werkdagen en lopen het risico dat zij overbelast raken.¹⁷

Onderzoeksfinanciering en publiceren

Op de tweede en derde plaats volgen de druk om financiering voor onderzoek binnen te halen en de druk om te publiceren in hoog genoteerde tijdschriften.

Behalve de respondenten in deze verkenning (vooral universitair (hoofd)docenten en hoogleraren) ervaren ook recent gepromoveerden deze beide vormen van druk. Zo blijkt uit onderzoek onder jong wetenschappelijk personeel dat een meerderheid van de recent gepromoveerden de ervaren publicatiedruk en de druk om subsidie voor onderzoek binnen te halen te hoog of veel te hoog vindt. Dat weerhoudt hen er niet van om in de wetenschap te blijven werken. Wel blijken recent gepromoveerden die het idee hebben dat de carrièremogelijkheden in de wetenschap beperkt zijn, meer geneigd om ook de publicatie- en subsidiedruk te hoog te vinden.¹⁸ Ook uit een onderzoek onder ruim 400 medisch hoogleraren blijkt dat 54 procent de publicatiedruk excessief vindt.¹⁹

De Volkskrant heeft een online enquête onder academici gehouden over het binnenhalen van onderzoeksfinanciering via wetenschapsfinanciers als NWO en het Europese ERC. Ongeveer twee derde van de 500 respondenten geeft aan dat de tijd die zij besteden aan het vinden van financiering voor onderzoek, een te groot deel vormt van hun werkzaamheden. Gemiddeld besteden zij ongeveer 20 werkdagen aan het schrijven van een onderzoeksvoorstel. In totaal kost het hen 10 tot 30 procent van hun onderzoekstijd om nieuwe financiering binnen te halen. Ook is een derde van de respondenten het oneens met de stelling dat de slagingskans groot genoeg is om de moeite te nemen een aanvraag in te dienen.^{20, 21, 22}

¹⁷ Leisyte, L., Enders, J. & Boer, H. de (2009). The balance between teaching and research in Dutch and English universities in the context of university governance reforms. *Higher Education*, 58, 619-635.

¹⁸ Cathelijn J. F. Waaijer, Inge C. M. van der Weijden & Paul F. Wouters, Competition in science: links between publication pressure, grant pressure and the academic job market, abstract book of the 20th International Science and Technology Indicators conference, 2-4 September 2015, Lugano.

¹⁹ <http://medischcontact.artsenet.nl/Actueel/Nieuws/Nieuwsbericht/107690/Hoogleraren-ervaren-publicatiedruk.htm>

²⁰ Calmthout, M. van. Wetenschappers zijn tot een derde van hun tijd kwijt aan geld zoeken. *Volkskrant* 20 februari 2015

4.3 Waarom werk maken van prestatiedruk?

Voor universiteiten is het van belang om signalen over (veel) te hoge prestatiedruk serieus te nemen. Bij wetenschappelijk personeel bepaalt de prestatiedruk mede de eisen die het werk stelt en daarmee de werkdruk.²³ Wanneer de werkdruk aanhoudt en de werknemer langere tijd of structureel niet of met moeite binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de gestelde kwantitatieve en kwalitatieve eisen, kan dat leiden tot stressklachten. Die kunnen op den duur weer leiden tot gezondheidsklachten, ziekteverzuim, verloop, een verstoorde werk-privébalans en een verminderde arbeidstevredenheid en -motivatie.

Ook als de (veel) te hoge prestatiedruk nog niet is terug te zien in bijvoorbeeld een hoog ziekteverzuim of groot personeelsverloop, is het van belang dat universiteiten vanuit goed werkgeverschap maatregelen nemen om de prestatiedruk terug te brengen tot een acceptabel niveau. Zo is te voorkomen dat de (veel) te hoge prestatiedruk leidt tot verminderde productiviteit en kwaliteit van werk en op den duur tot gezondheidsklachten en tot uitval van medewerkers.

De juiste effectmaten

Verder kwam uit de expertmeeting het belang naar voren van de juiste effectmaten voor prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel. Bepaal als universiteit waar je in dit verband naar kijkt. Ziekteverzuim bijvoorbeeld, is volgens deelnemers aan de expertbijeenkomst geen goede effectmaat voor wetenschappers. Veel wetenschappers melden zich niet ziek, maar gaan gewoon aan het werk (eventueel thuis) ook al zijn ze dan minder productief (grijs verzuim).

Dit blijkt ook uit onderzoeken onder een (beperkt) deel van medewerkers aan de RUG. Ruim een derde van de medewerkers heeft in het afgelopen jaar ziek doorgewerkt. Een kwart van de medewerkers die in het afgelopen jaar niet hebben verzuimd, geeft aan niet optimaal te functioneren bijvoorbeeld qua prestaties en in de omgang met collega's.²⁴

Uit ander onderzoek blijkt dat academici aan universiteiten een hoge mate van loyaliteit en betrokkenheid bij hun werk hebben en (daardoor) lange werkdagen maken.^{25, 26}

Ook het verloop is volgens deelnemers aan de expertmeeting een minder geschikte indicator voor een (veel) te hoge werkdruk. Het verloop is mede afhankelijk van de mogelijkheden voor medewerkers op de arbeidsmarkt. Daar komt bij dat wetenschappers niet altijd goed weten wat zij anders zouden kunnen doen dan wetenschapper zijn. Naarmate zij langer aan de universiteit werken, raken ze meer gespecialiseerd. Het is moeilijk om met die specialistische kennis een baan te vinden buiten de wetenschap.

4.4 Mogelijke maatregelen voor universiteiten om de prestatiedruk te verminderen

Wat zijn mogelijke maatregelen om de (ervaren) prestatiedruk aan universiteiten op een acceptabel niveau te brengen? Dat is de derde onderzoeksvraag die we met deze verkenning wilden beantwoorden. Het gaat daarbij om maatregelen die vakgroepen, faculteiten en universiteiten zelf kunnen nemen (dus waar ze zelf invloed op hebben). Zowel de enquête als de expertmeeting hebben hier input voor opgeleverd.

Uit de enquête onder wetenschappelijk personeel blijkt dat de maatregelen die de eigen universiteit volgens hen zou kunnen nemen heel divers zijn. Een maatregel die een aanzienlijk deel

²¹ Calmthout, M. van, Kooistra, S., Huisman, E. Toponderzoekers halen per persoon miljoenen op. Volkskrant 21 februari 2015

²² Calmthout, M. van, Kooistra, S., Huisman, E. & Gierum, S. Het prof. Dr. Dagobert Duck effect. Volkskrant 21 februari 2015

²³ Werkdruk hebben we gedefinieerd als een disbalans tussen de eisen die het werk stelt en de mogelijkheden van de medewerker om daaraan tegemoet te komen.

²⁴ <http://www.ukrant.nl/magazine/werkdruk>

²⁵ Teelken, C. (2012). Compliance or pragmatism: how do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries. *Studies in Higher Education*, 37(3), 271-290.

²⁶ Leisyte, L., Enders, J. & Boer, H. de (2009). The balance between teaching and research in Dutch and English universities in the context of university governance reforms. *Higher Education*, 58, 619-635.

van de respondenten heeft aangedragen is vermindering van de bureaucratie/administratieve lasten, bijvoorbeeld door administratieve taken te verleggen van wetenschappelijk personeel naar de ondersteuning en te zorgen voor meer ondersteuning, minder controlemechanismen.

Verder valt op dat respondenten verschillende maatregelen noemen die betrekking hebben op de onderwijsstaak, zoals:

- een realistische taakstelling voor onderwijs;
- de (onderwijs)taken anders of eerlijker verdelen;
- minder studenten aannemen door strengere selectie aan de poort;
- efficiënter onderwijs geven met minder individuele begeleiding.

Beperkt daarentegen is het aantal genoemde maatregelen op het gebied van de onderzoekstaak. Respondenten noemen hier vooral maatregelen die betrekking hebben op het verbeteren van de kwaliteit en ondersteuning bij het schrijven van subsidieaanvragen en selectiever meewerken aan onderzoeksvoorstellen.

Een mogelijke verklaring is dat de universiteit naar het idee van de respondenten wel invloed heeft op aspecten van de onderwijsstaak, maar dat die invloed beperkt is voor aspecten van de onderzoekstaak (publiceren en subsidies binnenhalen).

De eisen en verwachtingen op het terrein van onderzoek worden voor een belangrijk deel bepaald door het systeem van financiering van onderzoek in het WO. Dit is iets waar individuele universiteiten nauwelijks invloed op hebben.

Andere genoemde maatregelen betreffen onder meer:

- Een beter/duidelijk carrièreperspectief bieden voor wetenschappelijk personeel.
- Maatregelen die te maken hebben met de wijze van aansturing van universiteiten (bijvoorbeeld: minder organisatieveranderingen en meer continuïteit in beleid, realistische doelstellingen en prestatie-indicatoren formuleren, meer autonomie voor vakgroepen en faculteiten en ruimte voor verschillen).

Ook via de deelnemers aan de expertbijeenkomst hebben we een veelheid aan mogelijke maatregelen verzameld om de prestatiedruk aan universiteiten terug te brengen tot een acceptabel niveau. Het gaat voor een belangrijk deel om maatregelen die universiteiten zelf kunnen oppakken. Deze maatregelen geven universiteiten aanknopingspunten voor beleid. Daarnaast zijn enkele maatregelen genoemd die op sectorniveau opgepakt moeten worden.

De genoemde maatregelen zijn onder meer:²⁷

- Faciliteren en ondersteuning bieden bij het schrijven van subsidieaanvragen en selectiever zijn in de subsidieaanvragen die je oppakt (bijvoorbeeld keuzes maken op basis van onderzoeksprofiel of -domein).
- Een realistisch takenpakket opstellen voor wetenschappelijk personeel waarbij per taak een passend aantal uren wordt toegekend.
- Als team gezamenlijk taken verdelen, met ruimte voor taakdifferentiatie tussen medewerkers.
- Tijdig een goede planning maken en daarbij rekening houden met een evenwichtige verdeling van onderwijsprogramma's en onderzoek gedurende het academisch jaar.
- Meer waardering voor onderwijs en mogelijkheden bieden voor bevordering op basis van goede onderwijsprestaties (loopbaanpaden voor onderwijs).
- Onderzoek laten doen naar de kosten en baten van kennisintensief onderwijs.
- Mogelijkheden verkennen en benutten om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren met behulp van ICT en onderwijsinnovaties (zoals MOOC's).
- De wervings- en selectieprocedure verbeteren, zodat:
 - de juiste personen worden geselecteerd die zich staande weten te houden in de wetenschap;
 - meer voor diversiteit wordt gekozen.
- Eerder duidelijkheid bieden aan promovendi en postdocs over hun kans op een carrière aan de universiteit.
- Voorlichting geven van aan promovendi en postdocs over mogelijkheden voor een carrière buiten de wetenschap (bijvoorbeeld via loopbaanevenementen) en wetenschappelijk personeel

²⁷ Voor een uitgebreide beschrijving van de maatregelen, zie paragraaf 3.2.

ondersteuning bieden bij het vinden van een baan buiten de universiteit (onder meer door het netwerk van de vakgroepen en de hoogleraren in te zetten).

- Een soort post-promotiefonds oprichten met een deel van de gelden voor promoties. Uit dit fonds kunnen activiteiten worden gefinancierd om promovendi te helpen een baan buiten de universiteit te vinden.
- Actief beleid voor medewerkers met een vaste aanstelling die al langere tijd aan de universiteit werkzaam zijn, maar niet meer optimaal functioneren (niet meer aan de huidige eisen voldoen).
- Het onderwerp prestatiedruk bespreekbaar maken en een aanpak van prestatiedruk stimuleren op het niveau van teams of vakgroepen.

4.5 Tot slot

Deze verkenning heeft een breed scala aan concrete maatregelen opgeleverd waarmee de universiteiten zelf aan de slag kunnen gaan om de prestatiedruk bij wetenschappelijk personeel tot een acceptabel niveau terug te brengen.

Ook voor de Kamer WO van SoFoKleS heeft de verkenning aanknopingspunten opgeleverd om dit thema de komende periode verder op te pakken.

Stichting SoFoKleS

Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T: 070-3765727

F: 070-3457528

E: sofokles@caop.nl