

Engagement and Enablement scan 2025

Applied Economics – Findings and Actions

1. Introduction

In this document, we present the scores of the Engagement and Enablement Scan 2025 for the department of Applied Economics at Erasmus School of Economics. We first report on the scores, then underline our findings and elaborate shortly on the plans for action we formulated to increase the numbers.

Overall, we strive to create a safe, flexible, positive work environment which is easy to say, less easy to manifest, yet we consider it a solid basis to measure our actions against.

Department/team/subteam	# Respondents
Applied Economics	32
Behavioural Economics	11
Health Economics	14
Other	1
Strategy Economics	6

2. Scores at APEC 2025 level in relation to ESE 2025 and APEC 2024 and 2023

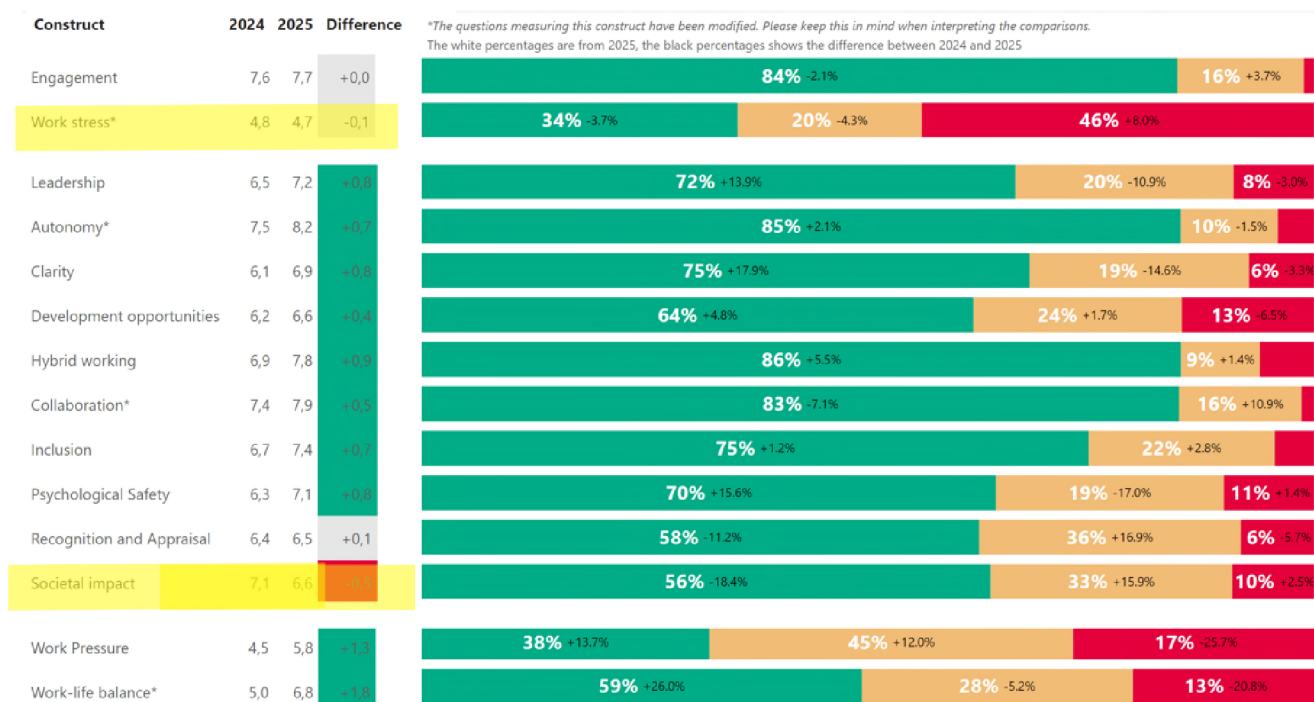
a. Comparison:

	ESE 2025	APEC 2025	APEC 2024	APEC 2023
Engagement	7,0	7,7	7,6	7,3
Leadership	6,5	7,2	6,5	6,6
Psychological Safety	6,0	7,1	6,3	6,6
Autonomy	7,3	8,2	7,5	8,3
Development Opportunities	6,3	6,6	6,2	6,8
Recognition and Appraisal	6,0	6,5	6,4	6,5
Clarity	6,6	6,9	6,1	6,9
Work pressure	5,5	5,8	4,5	5,4
Work-life balance	6,2	6,8	5,0	5,8
Societal impact	6,3	6,6	7,1	7,7
Work stress	4,8	4,7	4,8	X
Hybrid working	7,4	7,8	6,9	6,0
Inclusion	6,9	7,4	6,7	X

b. Most notable results 2024 -> 2025

Social impact and work stress

We see an overall increase in scores in relation to last year's scores, yet we will be investigating the lower score on *societal impact*, and we firmly worry about the still alarming low score on the item of *work stress*.



39% of our respondents is experiencing work stress for longer than three months. 66% says to worry about work in their free time. High task demands, perfectionism or other personal traits, and work or organizational characteristics form the main causes for the experience of work stress.

Our PhD Board performed their own survey on PhD well-being in 2025 and noted that there is still a substantial amount of worry about work in free time and experienced loneliness in this specific, already fragile group.

Social Safety

We considered this outcome on social safety as very serious in 2024:

My manager or supervisor calls out problematic behavior



Though the score in 2025 is better (see below), we will still be working on improving it.



c. Topics / requests addressed by staff

- Less top-down communication from the Board/MT
- Management should take the perspective of staff more seriously in important matters that influence the working conditions or performance
- Better planning, clearer communication
- More focus on societal challenges
- Link the promotion criteria to the EUR vision. We say we want to achieve societal impact but we currently don't reward the activities that help achieve this impact
- Organization of reimbursements is very inefficient and reduces motivation for work
- Uphold scientific values

3. Follow up of results

a. Follow up 2025

Our planned follow up on the result of our E&E scan 2025:

Theme	Objective	Action	Responsible	Planning / status
What theme is it?	What problem is being solved exactly?	What exactly is going to happen?	Who is in the lead?	When is it completed /where are we in the process now?
Clarity	Staff feels unmotivated/ frustrated searching (and not finding) relevant information	A3 House in Order APEC will be executed (clarity in research budgets, TA-policy, goal = clear and structured reporting). Research budgets need to work as an incentive for 2 nd and 3 rd moneystream	A Team / OM	A3 now starting – completed June 2026
Clarity, Development Opportunities, Recognition and appraisal	Staff	Continuing collaborating on new career profiles / continuing SWP	Director / A Team	Ongoing
Work pressure, work stress	(perception of) work load, workpressure at PhD level	More 1 on 1 communication and support, contacts with PhD Board / A3 PhD well being as a key issue 2.0, combining with Doctorate Office	OM, A Team supervisors	Never finished, yet the A3 PhD well being as a key issue 2.0 will be finished June 2026
Work pressure, work stress	(perception of) work load, workpressure (also at PhD level)	Introduction of APEC Fun Fund (1K per year), to fund low profile social activities initiated by staff	A-team, OM, staff	Just announced at 18 September '25

b. Follow up 2023 and 2024 / developments

Theme	Objective	Action	Responsible	Planning / status
What theme is it?	What problem is being solved exactly?	What exactly is going to happen?	Who is in the lead?	When is it completed /where are we in the process now?
Psychological safety	Staff feels unsafe at certain moments	We address the importance of social safety boundaries and speak up when we notice undesirable behaviour. Also: investigate biases and blind spots and open the discussion	A Team OM	Never finished
Work pressure, work life balance, work stress, clarity	Staff need to be able to find clear information logical place (f.e. reimbursement, career perspective, support) -> information is available but not always in a logical place or it is outdated	We need to steer towards the principle: one platform for one piece of information that is always up to date (één stuk informatie op één plek) information at the department level.	OM / CIMA / Webteam	Now also part of the ESE Policy Internal Communication from CIMA / tracking / OM involved as portfolioholder

Work pressure, work life balance, work stress	(perception of) work load, workpressure at PhD level	More 1 on 1 communication and support, contacts with PhD Board / A3 PhD well being as a key issue as a "prequel" to a possible mentoring programme for PhD's	OM, A Team supervisors	Will be continued as <i>PhD Well being as a key issue 2.0</i> in 2025 with Doctorate Office
---	--	--	------------------------	---

Status of the follow up plans from 2023:

Theme	Objective	Action	Responsible	Planning / status
What theme is it?	What problem is being solved exactly?	What exactly is going to happen?	Who is in the lead?	When is it completed / where are we in the process?
Leadership/ Recognition and Appraisal	Promotion to leadership roles perceived as "random" (see survey)	Draft departmental plan for professor promotion with dean and HR	Director	Now tracking at HR level -> policy is being written, part of changing business
Hybrid working	Low attendance in office	Mention office attendance as standard item in Development Talks / organizing more social activities (potluck)	A-team members	During Development cycle talks + continuously communicating and organizing social activities at lunch time
Work pressure	Intra-ESE competition in education	Work with other departments to create more efficient (master level) education	Directors GE and APEC	A3 Education Synergy with General Economics

4.Communication <-> actions

- We leave the slide board with names hanging in the kitchen, because staff uses it as a way to check in on colleagues, get to know the names of colleagues (onboarding) and value it as a means of feeling part of a community;
- In our weekly "Monday Morning Message", we address important facts every week: a new development, need-to-knows and links to the website where relevant information can be found. These messages are posted in a Teamschannel, in such a way that a string of important facts is created. We have reached at this point (29 september 2025) Monday Morning Message 80, and notice that the string of messages is now used as a reference work.
- In our bi-monthly newsletter UpdaTE, we share promotions, publications, starting and leaving staff and exposure in Dutch or international press
- In our annual department meeting at 18 September 2025 (attended by 85%) our director informed and consulted our staff on the results and needs that arose from the E&E scan 2025, and the continuous attention we need to pay to safety and lessening work pressure.
- We introduced the *APEC Fun Fund* for initiatives for small scale low profile social activities organized by staff
- In our department meetings, issues on where to obtain support and coaching are addressed and we actively seek opportunities to stay in contact with staff by organizing (joint) seminars;
- In the onboarding talks (from the director of the department and OM), issues on support and where to find coaching and help are addressed as a recurring item. In our rewritten PhD Leaflet, we have created a paragraph on all sorts of help and support that can be obtained.
- Our PhD Board organizes opportunities to meet up with alumni(PhD's) to talk about their career now and the struggles they have encountered in the trajectories of their promotion and afterwards.

Plan of approach E&E scan

Department of **Economics**

17th of October 2025

Introduction

At the Department of Economics, the E&E survey has been completed by 20 of the 31 employees we had at the time the survey was conducted. (64,5% response rate)

The results have been discussed in the Professors' Council on September 22nd. The results will be further discussed at the department meeting on the 11th of November 2025.

Response

The response rate is higher than last year, due to more people who filled in the survey while we decreased in number of staff members.

Scores

The scores for Economics are generally lower than last year.

Most notable result

The most significant finding is the decline in the psychological safety score compared to last year. This has been discussed at the Professors' Council of 22nd of September.

The survey does not offer additional details on how the scores are distributed across different levels within the department, nor does it indicate the extent to which this is influenced by the university, the school, or the department itself. Also, the constructs to assess Psychological Safety have changed somewhat between 2024 and 2025, which reduces comparability.

We have decided to conduct an anonymous follow-up survey at the departmental level to identify which job level is most affected by this issue and to gain a clearer understanding of the underlying causes of the lower score and also to find out whether the low score results from issues at the departmental, school or university level. Additionally, we have requested HR to supply further details regarding the distribution of scores for the questions that assessed this construct.

Trends and context

Concerning the future, the department remains concerned about the further development of flexible working places, and the effect of budget cuts on both work pressure and job security.

Based on the input at the departmental lunch meeting on November 11, further actions may be defined.

Follow up of results

Theme	Objective	Action	Responsible	Planning
What theme is it?	What is the problem?	What exactly is going to happen?	Who is in the lead?	When is it completed?
Psychological Safety	We scored lower on Psychological Safety than last year.	We are going to set out a survey on the departmental	Department	Early 2026 at the latest
Psychological Safety	It is still unclear what the scores in more detail are on the different questions that determine Psychological Safety.	We have requested HR to provide additional anonymous data on the survey results related to Psychological Safety.	HR	?

Plan of action 2025-2026

Engagement and enablement scan

Department of Econometrics
Erasmus School of Economics

Contents

1. Introduction.....	4
2. Change projects 2024-2025	5
3. Plans for 2025 – 2026.....	6
4. Risks.....	8

1. Introduction

Already in the summer of 2023, the results of the 2023 E&E scan were discussed at the Econometrics Department during an 'E&E lunch cafe'. During this meeting, it became clear that the most important item for the ca 50 FTE scientific staff of the department was *Work pressure*. After the session, the management team put up an action plan to decrease work pressure.

Several actions were taken, and following the scan of 2024, a larger project was planned within the frame work of the 'ESE annual department plans'. One of these so called 'changing the business' plans was built around Work pressure. In this update of September 2025, we will describe the actions taken last academic year and we will mention our plans for the coming academic year. Also, we want to mention some of the risks involved in this Action plan.

2. Change projects 2024-2025

The outcomes of the E&E scans of 2024 formed an important input for the departmental plan of 2024-2025. Two projects were chosen as a focus for the department to change its processes and procedures. This happened within the framework of the ESE strategy and the 'changing business' project structure, implemented in academic year 2023-2024. Here, a summary will be given of the actions taken within these change projects.

Actions taken within Change project 1: Work pressure:

- Improved allocation of management tasks, including providing transparency in "who does what?"
- Increased organization of social events (e.g., informal coffee moments or celebratory drinks) to recognize and celebrate a wide range of achievements.
- Advocacy for enhanced support from the secretariat and improvements to administrative processes.
- Advocacy for greater involvement of educational assistants, addressing both staff awareness of available support and stimulating delegating easier tasks.
- Strengthened departmental onboarding process, including:
- Two introductory lunches with the Management Team (MT),
- Comprehensive onboarding information available on the departmental SharePoint,
- Increased emphasis on buddy meetings.

Actions taken within Change project 2: Improving Supervision:

- All supervisors have completed a 'Coach the Coach' learning program. A follow-up session is scheduled for September 2025.
- HR and the Management Team (MT) have implemented a new team structure within SAP.
- The MT, HR, and supervisors have jointly redefined the division of HR-related tasks between the Director and the supervisors - for example, responsibilities related to holiday approvals and the follow-up on sick leave are now with the supervisor.
- A clearly defined list of HR tasks assigned to supervisors has been established.

3. Plans for 2025 – 2026

As a department, we want to safeguard best practices for the coming years. These are not part of large change projects this year, but it is important to keep them in mind and reserve time and effort for these best practices.

These are the following:

- As part of the *'Work Pressure'* change project, several improvements were made to the departmental onboarding process. A new onboarding PowerPoint presentation was developed to provide essential information to new employees. Additionally, budget was allocated to enable buddies and supervisors to take new staff members out for lunch as part of their welcome. Two onboarding lunches—one shortly after arrival and another one after six months—were also introduced to facilitate direct engagement between new staff and the Management Team.
- Maintaining social cohesion within the department remains important. Group lunches, celebrating promotions and grant awards with coffee and cake, and acknowledging personal life events and milestones—such as illnesses, weddings, or the birth of a child—through gestures like sending a card or delivering flowers all contribute to a supportive work environment. The Management Team and the Secretariat play a key role in fostering and facilitating these moments.
- The year 2024 brought numerous changes that have negatively impacted the service levels experienced by academic staff. These include flexible housing arrangements, reduced cleaning services, the implementation of a new travel agency, earlier closing times of the E-building, fewer IT hardware options, increased noise and disruption due to the Tinbergen building renovation, significant personnel turnover within ESE support staff (e.g., education teams, project control), the introduction of new coffee machines, and a reduction in available software and administrative functionalities following the transition to Windows 11. As a Management Team, we are committed to closely monitoring the effects of these developments and advocating for appropriate support. In particular, we aim to ensure that any major upcoming changes in 2025–2026 are introduced with careful attention to continuity and staff well-being, facilitating a smooth and considerate transition.
- New academic staff are encouraged to enroll in the University Teaching Qualification (UTQ) program, and the Management Team now monitors progress more actively. In addition, we ensure that all new staff members become affiliated with one of the two graduate schools.
- The peer review system, developed during the 2023–2024 academic year and further refined in 2024–2025, will be maintained. Enhanced procedures have been put in place to ensure that all planned reviews are conducted as scheduled, safeguarding the integrity and impact of the system.
- In spring 2024, personal research budgets were reintroduced at the departmental level. Automated queries have been implemented to provide clear and up-to-date overviews of individual budget balances, enhancing transparency for both management and staff, particularly regarding travel budgets.

- The following initiatives will be continued to help alleviate work pressure:
 - Ongoing advocacy for improved educational logistics at the ESE level.
 - Encouraging staff to delegate administrative tasks to Student Assistants (SAs) and the Secretariat.
 - Gradually phasing out small or fragmented teaching tasks to improve efficiency and reduce workload.

4. Risks

Currently, because of budgetary reasons, universities all over the Netherlands face the challenge of doing the same (or more!) with decreasing means. At ESE, a hiring freeze for assistant professors was implemented in AY 2024-2025. With several assistant professors having left the department in the summer of 2025, the department is facing an equal if not increasing teaching load (student numbers have grown), with around 10% less staff. This forms a challenging time for the department as a whole and will also be a challenge for all those involved in decreasing work pressure for our faculty.

Actieplan Professional Support Staff

E&E-scan 2025

1.1. Inleiding

In de periode juni-september 2025 zijn bij de teams van Professional Support Staff (BIAM, CIMA, SA, L&I + Policy Advisors, Deans Office, Control, SSO) sessies georganiseerd om de resultaten van de E&E-scan met de medewerkers te bespreken, te inventariseren wat goed gaat en wat we willen behouden, en wat beter kan en hoe we dat zouden kunnen doen. In dit actieplan achtereenvolgens inzicht in de respons, de scores, resultaten, conclusies en opvolging op de resultaten.

1.2. Respons

In onderstaande tabel de respons van alle organisatieonderdelen van ESE. Voor wat betreft de teams van PSS zien we dat de response voor het team Control en Policy Advisors Education te laag is geweest om een separate en specifieke rapportage te kunnen genereren. Voor de overige teams zijn er teamspecifieke rapportages opgeleverd.

Department/team/subteam	# Respondents
Applied Economics	32
Behavioural Economics	11
Health Economics	14
Other	1
Strategy Economics	6
Business Economics	38
	1
Accounting, Auditing & Control	9
Accounting, Auditing & Control PHD	1
Finance	15
Marketing	7
Marketing PHD	1
Other	4
Econometrics	36
Economics	20
Economics Staff	20
Educational Management	22
	2
Learning & Innovation team	6
Policy office Education	2
Student Affairs	12
Executive Board ESE	2
Operations	55
BI & AM	14
CIMA	10
Control	4
Dean's Office (incl. Research Office)	10
Operations Management + OM's	6
Other	6
Secretarial Office Support	5
Tinbergen Institute	1
Support Staff Tinbergen Institute	1

1.3. Scores op de thema's

Per 1 oktober 2025 vallen de teams SA en L&I + Policy Advisors hiërarchisch onder de directeur Bedrijfsvoering en vormen samen met de teams van OPS de afdeling PSS. Vooruitlopend daarop hebben we met alle managers van PSS de analyse van de E&E scan uitgevoerd. In de rapportages van de E&E scan is nog geen gezamenlijke rapportage voor alle teams PSS opgeleverd, waardoor dit jaar de resultaten van de teams OPS en daarnaast SA en L&I + Policy Advisors separaat gepresenteerd zijn in onderstaande tabel. Vanaf 2026 zal er een rapportage opgeleverd worden voor de afdeling PSS in zijn geheel. In onderstaande tabel zijn de scores op de diverse thema's afgezet tegen de scores van de EUR en ESE – voor zowel 2023, 2024 als 2025.

	EUR 2023/2024/2025	ESE 2023/2024/2025	OPS 2023/2024/2025 5	SA en L&I + Policy advisors 2023/2024/2025
Engagement	7,1/ 7,2/7,2	7,1/ 7,1/7,0	6,9/ 7,3/6,9	--/ 6,4/6,0
Leadership	6,6/ 6,6/6,8	6,5/ 6,2/6,5	6,3/ 6,7/6,3	--/ 5,5/ 4,7
Psychological Safety	6,6/ 6,3/6,4	6,5/ 6,0/6,0	6,5/ 6,0/5,7	--/ 5,8/ 4,5
Autonomy	7,6/ 7,5/7,3	7,7/ 7,4/7,3	7,2/ 6,7/6,9	--/ 7,1/ 6,7
Development Opportunities	6,4/ 6,2/6,3	6,1/ 6,1/6,3	5,5/ 6,0/6,4	--/ 4,4/ 4,1
Recognition and Appraisal	6,4/ 6,4/6,2	6,0/ 5,9/6,0	5,8/ 6,2/6,1	--/ 5,5/ 4,7
Clarity	6,4/ 6,6/6,6	6,4/ 6,4/6,4	6,3/ 6,1/6,5	--/ 6,7/ 5,7
Work Pressure	5,5/ 5,6/5,9	5,4/ 5,1/5,5	5,6/ 5,7/5,8	--/ 5,3 / 5,5
Work-life balance	6,2/ 6,4/6,5	6,0/ 5,7/6,2	6,1/ 6,5/6,8	--/ 7,2/ 7,2
Societal impact	6,8/ 6,8/6,9	6,8/ 6,5/6,3	6,4/ 6,4/6,4	--/ 6,6/ 6,4
Collaboration	--/ 7,3/7,3	--/ 7,0/7,3	--/ 6,7/ 6,8	--/ 7,3/ 8,0
Employee Net Promotor Score	--/ 9/6	--/ -4/-5	--/ 18/ 5	--/ -25/ -9
Hybrid working	6,5/ 7,5/7,7	6,2/ 7,1/7,4	6,8/ 7,0/7,5	--/ 7,4/ 7,5
Inclusion	--/ 7,1/7,2	--/ 6,8/6,9	--/ 7,2/6,8	--/ 6,6/ 6,4
Workstress	--/ 5,3/5,2	--/ 5,0/4,8	--/ 5,8/5,4	--/ 5,3/ 4,5

1.4. Meest opvallende resultaten

In positieve zin de score op Work Pressure, Work-life balance en Hybrid working. In negatieve zin de score op Engagement, Leadership, Psychological safety, Inclusion en Workstress.

Aan de hand van onderstaande 3 vragen zijn de resultaten van de E&E-scan binnen de teams van PSS besproken.

1. Wat zijn de 3 belangrijkste items om binnen ons team op te pakken en hoe kunnen we dat doen (team/ zelf)?
2. Sociale veiligheid: speelt dit bij ons/ bij jou? Wil je dat delen (binnen team/ met mij als leidinggevende/ met vertrouwenspersoon). Wat kunnen we er aan doen?
3. Wat kunnen we doen om een volgende keer een hogere respons te krijgen?

1.5. Trends en context

In de periode tussen de E&E-scan 2024 en 2025 zijn er diverse personele mutaties geweest in de teams van PSS; bij het team Control, SA en L&I & Policy Advisors is een managementwisseling geweest, de manager CIMA is voor een langere periode afwezig geweest en de directeur Onderwijs is vervangen. Verder hebben de ontwikkelingen rondom financiën en internationalisering (WIB) impact (gehad) op onze medewerkers.

Belangrijkste trends die we constateren zijn:

- Er is een duidelijk negatiever beeld in de scores tussen de teams van OPS en SA/ L&I.
- Positieve trend en hogere score ten opzichte van gemiddelde scores EUR en ESE zijn de scores Work-life balance, Workpressure en Hybrid working.
- Positieve trend op Development Opportunities (OPS), Clarity (OPS), Collaboration, Hybrid working, Work Pressure en Work-life Balance.
- Negatieve trend en lagere score ten opzichte van gemiddelde scores EUR en ESE op Engagement, Leadership, Psychological safety, Recognition and Appraisal (SA/ L&I), Inclusion en Workstress, Autonomy (SA/ L&I) en Clarity (SA/ L&I)

1.6. Conclusie

Binnen de diverse teams van PSS lopen de scores op diverse onderdelen, zoals bijvoorbeeld Engagement, Leadership, Development Opportunities en Clarity, flink uiteen en zijn er specifieke verbeteracties benoemd en in gang gezet binnen de teams PSS. Kijkende naar PSS in zijn geheel zijn hieronder op basis van de 3 hierboven benoemde vragen de belangrijkste conclusies beschreven.

Wat zijn de 3 belangrijkste items om binnen ons team op te pakken?

Hieronder de belangrijkste thema's die bij de meeste teams van PSS naar voren zijn gekomen met een toelichting daarop.

1. Engagement
 - Er is geen sprake van een EUR gevoel.
 - Er wordt nog een werkscheiding ervaren met andere afdelingen binnen ESE/ PSS.
2. Leadership
 - Medewerkers hebben behoefte om meer meegenomen te worden in besluitvormingsprocessen.
 - Gemis aan waardering en gezien worden door het management.
3. Psychological safety
 - Niet voor iedereen duidelijk waar naartoe te gaan voor informatie of wie de personen zijn om naartoe te gaan.
 - Medewerkers durven zich niet altijd uit te spreken.
4. Workstress
 - Er is sprake van piekmomenten in een academisch jaar.
 - In aantal functies geen back-up aanwezig (1-pitters).
 - Voor veel processen zijn er handboeken/instructies, maar deze zijn niet meer altijd up to date.
 - Gevoel is er dat er niet voldoende tijd is om het werk gedaan te krijgen.
 - Baanonzekerheid vanwege financiële situatie.
5. Recognition and Appraisal
 - Door onduidelijkheid welke werkzaamheden er binnen teams thuishoren, wordt er nog wel eens wat 'over de schutting gegooid' zonder enige vorm van erkenning.
 - Te weinig erkenning/ waardering door management en Onderwijs.

Psychological safety: speelt dit bij ons/ bij jou? Wil je dat delen (binnen team/ met mij als leidinggevende/ met vertrouwenspersoon).

Ondanks dat er in de E&E-scan sprake is bij enkele medewerkers van het ervaren van enige vorm van ongewenst gedrag, is dit in de gesprekken binnen de teams niet benoemt. Medewerkers geven wel aan dit belangrijk te vinden en het vervelend te vinden dat er blijkbaar collega's zijn die dit toch nog soms ervaren en het blijkbaar niet uit durven te spreken. Bij een aantal teams worden daarom verdiepende interviews gehouden om beter zicht te krijgen wat de oorzaken zijn van een mogelijk onveilige werkomgeving zodat we daar gericht op kunnen bijsturen.

Wat kunnen we doen om een volgende keer hogere respons te krijgen?

Belangrijkste is om te laten zien wat we gaan doen met de uitkomsten van de E&E-scan en te blijven communiceren over de voortgang daarvan; niet alleen binnen de teams maar ook binnen PSS als geheel.

1.7. Opvolging resultaten

Hieronder de openstaande acties die vorige jaar opgesteld zijn aangevuld met acties op basis van de hierboven benoemde thema's.

Thema	Doelstelling	Actie	Actiehouder	Planning
Welk thema betreft het?	Welk probleem wordt opgelost?	Wat gaat er precies gebeuren?	Wie gaat dit doen?	Wanneer is het afgerond?
Development Opportunities	Onvoldoende aandacht ontwikkeling voor lange termijn	In ontwikkelcyclus borgen dat er met medewerkers stilgestaan wordt bij zowel wensen/ mogelijkheden ontwikkeling functie en ambitiegericht, inclusief mogelijk maken daarvan (tijd/ financien). In jaarplan PSS 2025-2026 is project Development Programme PSS opgenomen, waarin we samen met vertegenwoordiging van medewerkers PSS en TOP (HR Centraal) een ontwikkelprogramma gaan vormgeven gericht op ontwikkeling korte en lange termijn.	MT Chantal	Doorlopend 1-9-2026
Development Opportunities	Onvoldoende inzicht doorgroeimogelijkheden binnen EUR	Inzichtelijk maken wat doorgroeimogelijkheden binnen EUR zijn en bespreken in ontwikkelgesprekken en teamoverleggen	MT	Doorlopend
Development Opportunities	Opleidingen TOP sluiten niet aan bij behoeftes medewerkers	In afstemming met TOP bespreken wensen/ mogelijkheden opleidingsbehoefte medewerkers In jaarplan PSS 2025-2026 is project Development Programme PSS opgenomen, waarin we samen met vertegenwoordiging van medewerkers PSS en TOP (HR Centraal) een ontwikkelprogramma gaan vormgeven gericht op ontwikkeling korte en lange termijn.	MT Chantal	Doorlopend 1-9-2026

Workpressure / Workstress	Werkdruk/ werkstress als gevolg van piekmomenten in het academisch jaar	1. Inregelen buffer (capaciteit) voor piekmomenten; tijdelijke kracht/ studentassistent/ opvang binnen of over teams heen	MT	Doorlopend
		2. Met medewerkers goede afspraken maken om bij pieken meer te werken en in dalen te compenseren	MT	Doorlopend
		3. Delen informatie met Tips over werkdruk/ werkstress van HR Centraal.	Mario	1-12-2025
Workpressure / Workstress	Werkdruk/ werkstress als gevolg van functies zonder back-up	1. In beeld brengen welke functies geen back-up hebben en daar waar mogelijk inregelen back-up Bij aantal functies al ondervangen en voor aantal functies wordt dit nog opgepakt in vorm van buddies of breder beleggen van bepaalde processen.	MT	1-9-2026
		2. Uitwerken functieprofielen/ handboeken/ instructies/ draaiboeken; onderdeel A3 Role & Task Clarity Functieprofielen eind 2025 voor alle functies PSS afgerond. Uitwerken processen/ handboeken/ instructies/ draaiboeken ongoing.	MT	1-9-2026
		3. Thema werkdruk vast onderdeel ontwikkelgesprekken Doorlopend.	MT	Doorlopend
Workpressure / Workstress	Werkdruk/ werkstress als gevolg van onvoldoende prioriteren en plannen	1. Als onderdeel van A3 Personal leadership trainingen op gebied van prioriteren/ nee durven zeggen/ planmatig werken organiseren Is geborgd in nieuwe A3 Development Programme PSS.	Chantal	1-9-2026
		2. Binnen teams opstellen jaarkalenders/ teamplannen Alle teams hebben een teamplan/ jaarkalender opgesteld voor komend academisch jaar.	MT	Gereed
Workstress	Werkstress a.g.v. baanonzekerheid	1. In Meet & Greet PSS transparante communicatie over financiële situatie ESE/ PSS en hoe we daar mee omgaan.	Mario	Doorlopend
		2. In ontwikkelgesprekken medewerkers duidelijkheid geven over impact financiële situatie op hun functie als onderdeel van SPP.	MT	Doorlopend
Clarity	Onduidelijk wat er van medewerkers verwacht wordt	Uitwerken van functieprofielen, inclusief taakomschrijving door managers en bespreken/ beschikbaar	MT	1-1-2026

		stellen met medewerkers; onderdeel A3 Role & Task Clarity. Uiterlijk eind 2025 zijn er voor alle functies PSS functieprofielen uitgewerkt.		
Clarity	Onvoldoende zicht op taken/ verantwoordelijkheden over teams heen	1. Zie actie uitwerken functieprofielen Functieprofielen eind 2025 voor alle functies PSS afgerond. 2. Uitwerken processen conform 'framework procesmanagement ESE'; onderdeel A3 PDCA Policy & Processes Bij met name team SSO al flinke stappen gezet, bij overige teams PSS gestart met uitwerken processen. Verder geïnvesteerd in opleiding yellow/ green belt voor medewerkers PSS.	MT MT	1-1-2026 1-9-2026
Recognition and appraisal	Gebrek aan erkenning/ waardering	1. Uitwerken processen conform 'framework procesmanagement ESE'; onderdeel A3 PDCA Policy & Processes Bij met name team SSO al flinke stappen gezet, bij overige teams PSS gestart met uitwerken processen. Verder geïnvesteerd in opleiding yellow/ green belt voor medewerkers PSS. 2. Ontwikkelen en beschikbaar stellen producten- en dienstencatalogus (ESE Service Portal); onderdeel A3 Role & task clarity Serviceportal PSS opgeleverd en in beheer gebracht binnen teams PSS. 3. Vanuit management meer aandacht voor uitspreken waardering bij bereikte resultaten en unieke talenten (teamoverleg/ Meet & Greet/ etc.) Dit moeten we aandacht blijven geven en met name MT leden ESE attenderen om hier meer bij stil te staan. 4. Met nieuwe A3 Cooperative teams/ Sustainable Employability gaan we investeren in een betere samenwerking/ wederzijds begrip tussen teams en met name tussen academische departementen en PSS.	MT Mario MT Tala/ Megan	1-9-2026 Gereed Doorlopend 1-9-2026
Psychological safety	Mogelijkheid van (ervaren) ongewenst gedrag	1. Training 'active bystander' organiseren voor management en medewerkers Afgelopen jaar hebben medewerkers deel kunnen nemen aan training active bystander. Management heeft	Chantal	1-9-2026

		training gevolgd tijdens leiderschapsdag ESE. Onderdeel A3 Development Programme om jaarlijks te organiseren. 2. Jaarlijks organiseren van minimaal 2 sociale teamuitjes Geborgd als kpi in jaarplan PSS 3. Jaarlijks organiseren van minimaal 2 teamontwikkeldagen Geborgd als kpi in jaarplan PSS. 4. Intervisie MT OPS hoe een 'veilige omgeving' te creëren en hoe om te gaan met psychological safety Onderdeel Intervisie heidag MT PSS.	MT	Doorlopend
			MT	Doorlopend
			Mario	Doorlopend
Psychological safety	Onduidelijk waar naartoe te gaan voor informatie of wie de personen zijn om naartoe te gaan	1. Extra aandacht geven aan informatie over vertrouwenspersonen en Safe&EUR 2. Borgen in on boarding nieuwe medewerkers.	Mario	1-1-2026
			Mario	1-1-2026
Engagement	Er wordt nog een werkscheiding ervaren met andere afdelingen binnen ESE/ PSS.	1. Met nieuwe A3 Cooperative teams/ Sustainable Employability gaan we investeren in een betere samenwerking/ wederzijds begrip tussen teams en met name tussen academische departementen en PSS. 2. Binnen PSS, naast activiteiten feestcommissie en Meet & Greet, organiseren 'sociale activiteiten' tussen teams. 3. Implementatie van ketenmanagement (als onderdeel A3 PDCA Policy & Processes), waarbij relaties in processen tussen en over teams heen explicieter wordt gemaakt.	Tala/ Megan	1-9-2026
			MT	Doorlopend
			MT	1-9-2026
Leadership	Medewerkers hebben behoefte om meer meegenomen te worden in besluitvormingsprocessen .	1. Tijdens Meet & Greet bijeenkomsten medewerkers meenemen in belangrijke besluitvormingsprocessen rondom jaarplan ESE/ PSS. 2. Als MT bewuster stilstaan bij onderbouwing/ uitleg en communicatie rondom keuzes van belangrijke changing business projecten. 3. Bij samenstelling projectgroepen voor changing business projecten uitvraag doen bij alle medewerkers PSS.	MT	Doorlopend
			MT	Doorlopend
			MT	Doorlopend

1.8. Communicatie

De actielijst wordt geborgd in het overleg van het managementteam PSS en er zal periodiek (per kwartaal) via de teamoverleggen en Meet & Greet bijeenkomsten PSS gecommuniceerd worden over de voortgang van de actiepunten.

