

Aanpak Werkdruk binnen Hanzehogeschool Groningen

Leeswijzer

In de nieuwe CAO HBO 2018-2020 staat beschreven dat elke hogeschool een 'werkdrukbeleid' ontwikkelt. Hieronder een uiteenzetting hoe we binnen de HG invulling geven aan de thema's waar in de CAO aan gerefereerd wordt. Vervolgens [een overzicht van de aanpak van werkdruk](#), als uitkomst van diverse ontwikkelingen, onderzoeken en interventies binnen de Hanzehogeschool. Deze informatie wordt in een soortgelijke vorm op intranet geplaatst, op een aparte pagina 'Werkplezier', aangevuld met documenten of handleidingen zodat medewerkers en leidinggevenden hier makkelijk gebruik van kunnen maken.

Inleiding

Een belangrijk thema dat bij de Hanzehogeschool een rol speelt op het vlak van inzetbaarheid is de hoog ervaren werkdruk. Uit het WBO van 2017 blijkt weer dat dit nog steeds een aandachtspunt is. Er is afgelopen jaren flink geïnvesteerd in de aanpak van werkdruk en het vergroten van het werkplezier. Zowel financieel, in tijd en ruimte en in aandacht en erkenning. De uitkomsten hiervan zijn omgezet in interventies of in een vervolgaanpak. Een van de geleerde lessen is dat het optimaliseren van werkplezier maatwerk blijft. Gezien de diversiteit die er bestaat tussen de schools, de staven, de medewerkers maar ook op het gebied van taken en talenten is een uniforme aanpak voor het vergroten van het werkplezier niet effectief. De keus is daarom gemaakt om te leren van alle experimenten, de onderzoeken en interventies van de afgelopen jaren en dit in de vorm van een 'toolbox' te presenteren. Daarmee kunnen medewerkers, leidinggevenden en organisatieonderdelen, zelf bepalen wat voor hun een werkbare aanpak is.

Uitwerking

Hieronder puntsgewijs een uiteenzetting hoe de Hanzehogeschool invulling geeft aan de thema's die in de CAO tekst bij het ontwikkelen van werkdrukbeleid staan genoemd:

1. Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)

Sinds 2017 wordt voor de RI&E gebruik gemaakt van het door Zestor beschikbaar gestelde digitale Arbomanagementsysteem (branche RI&E hogescholen). De verantwoordelijkheid voor het proces RI&E als geheel ligt bij het team Vitaliteit (stafbureau HR). De inhoudelijke beantwoording van de RI&E vragen ligt bij het organisatieonderdeel onder regie van de locatie dean of directeur, met ondersteuning van de locatiemanagers en de Arbo adviseur van het stafbureau HR. Hiervoor is een apart werkproces beschreven. De aandachtspunten die uit de RI&E naar voren komen, worden als acties in een plan van aanpak, neergelegd bij de betreffende persoon die daarmee belast is. De preventiemedewerkers en Arboverantwoordelijke medewerkers worden jaarlijks geschoold in het uitvoeren en beheersen van de RI&E en geschoold in de taken die horen bij de rol van preventiemedewerker.

2. Werkbelevingsonderzoek

De HG voert om de twee jaar een werkbelevingsonderzoek uit. De planning is om in mei 2019 weer een onderzoek uit te voeren. Er is gekozen om dit onderzoek HG breed uit te voeren en, als pilot, op niveau van enkele organisatieonderdelen. Daarmee is het mogelijk om als organisatieonderdeel veel gericht onderzoek te laten uitvoeren naar bijvoorbeeld (de oorzaken van) werkdruk, de inzetbaarheid en tevredenheid van medewerkers. En daarmee kan gericht en op maat een aanpak van bijvoorbeeld werkdruk gekozen worden. De aanbesteding voor komende onderzoeken, inclusief de maatwerk aanpak, wordt in het najaar van 2019 verder uitgewerkt.

3. De startende medewerkers en beginnende docenten

Nieuwe medewerkers bij de Hanzehogeschool Groningen (HG) doorlopen een introductie-traject dat past bij hun functie. Het grootste gedeelte van de introductie wordt verzorgd door het eigen organisatieonderdeel. De introductie sluit aan bij de eigen cultuur van het organisatieonderdeel. Stafbureau HR heeft een ondersteunend instrument ontwikkeld dat wordt gebruikt bij de introductie. Momenteel vernieuwt het stafbureau HR de werkwijze rondom introductie/onboarding.

Beginnende docenten

Beginnende docenten krijgen naast een nieuwe werkomgeving te maken met regels en de afspraken van een school, de nieuwe collega's, een bestaand onderwijsaanbod met een keur aan didactische werkvormen en niet het minst belangrijk de diversiteit aan studenten. Dit kan een effect hebben op het werkplezier en inzetbaarheid van de betreffende docent. Binnen de Hanzehogeschool wordt veel waarde gehecht aan samenwerking tussen de verschillende opleidingen en tussen de verschillende schools. Het leren van elkaar en ervaringen uitwisselen vanuit diverse contexten en perspectieven maakt dat we een leergemeenschap kunnen vormen. Voor beginnende docenten is daarom 'Intervisie Startende docenten' ontwikkeld (binnen de Hanze PL Academy). Verder is een leerlijn 'Klaar voor de start' in ontwikkeling voor beginnende docenten, met als doel meer ondersteuning, training en ontwikkeling voor beginnende docenten. Als laatste is er de regeling 'Werkplezier' waar beginnende docenten vooral gebruik van maken om de werk-privé balans te optimaliseren.

4. Piekbelasting en inzetijd van medewerkers

Bij duurzame inzetbaarheid wordt uitgegaan van een gezamenlijk belang en eigen verantwoordelijkheid. De HG faciliteert en ondersteunt daar waar mogelijk en elke medewerker neemt eigen verantwoordelijkheid en eigen regie voor zijn of haar werkplezier. De dialoog tussen medewerker en leidinggevende is daarbij de basis. Dit is beschreven in de notitie 'Integrale visie HG Duurzame Inzetbaarheid'. Het model 'Huis van Werkvermogen', dat daarin gehanteerd wordt, is een kapstok om duurzame inzetbaarheid te duiden en met elkaar te bespreken. Piekbelasting en inzetijd is dan ook een decentraal aandachtspunt in het HRM gesprek tussen leidinggevende en medewerker

De training 'Duurzaam inzetbaar met het huis van werkvermogen' voor leidinggevendenden kan daarin ondersteunen (bij Hanze PL Academy). Verder zijn enkele werkdrukexperimenten uitgevoerd die op deze thema's ingrijpen.

5. Energiegevers

In de verschillende organisatieonderdelen zien we steeds meer focus op talentmanagement. Binnen de Hanze PL Academy zijn leerlijnen (sommige in ontwikkeling) voor OBP en OP om op die manier talenten te blijven ontwikkelen. Inzetten op talenten levert een grote bijdrage aan het werkplezier. Dat geeft energie en is van invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Een voorbeeld van een training is 'Let your talent grow'. Dit is een aandachtspunt in het HRM gesprek tussen leidinggevende en medewerker vanuit de visie 'eigen regie'.

6. Leiderschap

Het leiderschapsprogramma (opgenomen in de Hanze PL Academy) faciliteert om 'nieuw leiderschap' te ontwikkelen. We kunnen de uitdaging van morgen zoals verwoord in het HG strategisch plan niet beantwoorden met de inzichten en instrumenten van gisteren. Verandering van ons organisatiegedrag vraagt leidinggevend en medewerkers die een voorbeeld zijn qua gedrag en rolopvatting. Het is aan leidinggevend en om balans te vinden tussen de blauwe wereld (van de rationele bedrijfsvoering) en oranje wereld (van de sociaal interactieve samenwerking). Om met de dilemma's die uit deze en/een opgave voortkomen om te gaan, dienen leidinggevend en te sturen op resultaten en gedrag, om impact te realiseren in relatie tot onze maatschappelijke opgaven. Tevens dient het HGO als instrument om alle leidinggevend en te inspireren en van elkaar te leren op dit thema.

7. Werkklimaat

De Hanzehogeschool wil realiseren dat werkplezier voor (docenten)teams toeneemt en dat talenten van medewerkers optimaal worden ingezet, passend bij hun kwaliteiten, competenties en uitdagingen. Medewerkers krijgen we ruimte om initiatieven te ontwikkelen, hun talenten te exploreren op basis van professioneel handelen waarbij een constructief-kritische houding gewoon is en waarbij onderlinge afspraken en elkaars verschillen worden gerespecteerd.

Binnen de HG leeft breed de wens om aan de slag te gaan met zelforganisatie in teams en de beweging in te zetten naar het vergroten en versterken van professionele kracht in teams. De notitie 'Zelforganisatie in de Hanzehogeschool' is in december 2018 geschreven om in die wens te ondersteunen.

Een andere aanpak die binnen de hogeschool in een experiment is uitgezet is het actieteam 'Goed en gezond werken' in samenwerking met Schouten & Nelissen waarbij gekeken is naar het inzetten en het effect van laagdrempelige interventies op het gebied van werkdruk. De uitkomsten hiervan zijn terug te lezen in een rapport van Schouten en Nelissen, 'Grip op een positief werkklimaat'.

8. Slimmer organiseren

Door het lectoraat Arbeidsorganisatie en arbeidsproductiviteit van de Hanzehogeschool is een werkdrukinstrument ontwikkeld, oorspronkelijk voor de zorgsector. In opdracht van Zestor heeft het lectoraat het instrument hbo-specifiek gemaakt. Het resultaat is de handreiking 'Aanpak werkdruk in onderwijsteams, diagnostisch werkdrukinstrument onderwijsteams hbo'. Het betreft een instrument dat inzicht geeft in de knelpunten en oplossingen bij werkdruk in onderwijsteams. In het kader van slimmer organiseren, loopt er momenteel binnen de academie voor Sociale Studies een pilot, de 'regel luwe school'. Tien verschillende werkprocessen worden binnen de Academie voor Sociale Studies geanalyseerd. De werkprocessen worden zoveel mogelijk vereenvoudigd of aangepast, met als doel het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en het verhogen van het werkplezier. De resultaten en de toepasbaarheid van deze pilot voor andere schools, worden in de zomer van 2019 gepresenteerd.

9. Scholing HMR, leidinggevend en teams

Ieder jaar organiseert het ambtelijk secretariaat medezeggenschap uit eigen middelen één of meer scholingen voor alle leden van de HG medezeggenschapsraden.

Scholing voor medewerkers en leidinggevend en is mogelijk, met onder andere inzet van het scholingsbudget of inzet van eigen DI-uren. Het aanbod aan scholing is uiteraard breed. De Hanze PL Academy heeft als aanbod onder andere het Management Development-traject en begeleiding bij teamontwikkeling.

10. Budget

Het beschikbare budget voor professionalisering is in de CAO 2018-2020 gesteld op minimaal 6%. Gezien het belang van scholing en professionalisering heeft de HG dat percentage op 10% gezet. Het Professionaliseringsplan 2018 is daarbij ondersteunend voor de organisatieonderdelen. Het algemene uitgangspunt is dat medewerker en leidinggevende een gedeelde verantwoordelijkheid hebben voor professionalisering.

11. Personeelsformatie

Als organisatie heeft de HG te maken met groei- en krimpscenario's voor wat betreft studenten, opleidingen en personeel. Strategisch Personeelsplanning sluit zo goed mogelijk aan bij de genoemde groei- en krimpscenario's. Dit zorgt voor het kwalitatief en kwantitatief op niveau houden van de benodigde formatie binnen de HG. Er is een werkgroep Groei en Krimp, die daar zo optimaal mogelijk op aan sluit en Mobility-boards, die ondersteunen bij (onvermijdelijke) mobiliteit. Daarbij heeft de HG beleid ten aanzien van mobiliteit waarbij 'samen werken aan de gezonde organisatie' uitgangspunt is.

Overzicht aanpak werkdruk

(Een deel van de linken in onderstaand schema verwijst naar het intranet Hanzehogeschool Groningen, waarvoor een inlog nodig is)

Thema	Interventie en/of omschrijving	Documentatie
1. Risico-inventarisatie & Evaluatie	Arbomanagement systeem via Zestor.	Systeem is toegankelijk voor betrokken (preventie)medewerker, leidinggevende en arboadviseur.
	Ongewenst gedrag.	Routekaart Ongewenst gedrag
	Arbobeleid Grip op Arbo.	Grip op Arbo
2. Werkbelevingsonderzoek	Werkbelevingsonderzoek Mei 2019.	Vanaf mei 2019 een link op intranet
3. Startende medewerkers en beginnende docenten	Intervisie startende medewerkers en leerlijn voor docenten.	Hanze PL Academy
	Div. Werkdrukexperimenten: <ul style="list-style-type: none"> • 'Nieuwe docenten en • 'Buddy systeem' 	Monitor Werkdrukexperimenten
4. Piekbelasting en inzetijd	Div. Werkdrukexperimenten: <ul style="list-style-type: none"> • 'Inzet-planning docenten' • thema 'Taakbelastingbeleid' • thema 'Toetsing' 	Monitor Werkdrukexperimenten
5. Energiegevers	Leerlijnen OP en OBP	Hanze PL Academy
	Werkdrukexperiment: <ul style="list-style-type: none"> • 'Werk Privé Balans' 	Monitor Werkdrukexperimenten

6. Leiderschap	Leiderschapsprogramma.	Hanze PL Academy
7. Werkklimaat	Actieteam Goed en Gezond Werken	Grip op een positief werkklimaat
	Zelforganisatie	Zelforganisatie in de Hanzehogeschool
	Werkdrukexperiment: <ul style="list-style-type: none"> • 'Zelforganisatie en autonomie' 	Monitor Werkdrukexperimenten
8. Slimmer organiseren	Werkdrukinstrument onderwijsteams: 'Slimmer organiseren in het HBO'	Aanpak werkdruk in onderwijsteams, diagnostisch werkdrukinstrument onderwijsteams hbo.
	Div. Werkdrukexperimenten: <ul style="list-style-type: none"> • 'Vereenvoudiging procedures' • 'Blended Learning' • 'Efficiënte wijze van onderwijsontwikkeling' 	Monitor Werkdrukexperimenten
9. Scholing HMR Scholing leidinggevend en teams	Scholing HMR gaat uit middelen van de HMR. Inzet scholingsbudget op zowel individueel als teamniveau.	Hanze PL Academy
10. Budget	Professionaliseringsplan.	Professionalisering
11. Formatie	Strategisch personeelsplanning (werkgroep Groei en Krimp)	Op te leveren zomer 2019