

Van werkdruk naar in balans op het werk



Colofon

Datum 27 september 2019

Referentie

Versie 5

Status Definitief

Afdeling Dienst HRM

Auteur Ria Hoekman, M.Oosterhof, M.Stam

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doelstelling	4
1.3 Vraagstelling	4
2 Begripsbepaling	5
3 Visie van Saxion op werkdruk	6
3.1 Wat is werkdruk?	6
3.2 Onze visie	6
3.3 Wat zegt de wet over werkdruk?	6
3.4 Huidige stand van zaken algemeen	7
3.5 Huidige stand van zaken specifiek	7
4 Waar werken we aan?	14
5 Wat betekent werken aan in balans aan het werk concreet voor:	15
5.1 Saxion als organisatie	15
5.2 Organisatie-eenheid	15
5.3 Leidinggevenden	15
5.4 Medewerkers	15
6 Samenvatting huidige werkwijzen	16
7 Uitvoering/aanpak	16
Bijlage 1	20
8 Summary of the memorandum entitled 'reducing work pressure and finding a better work-life balance'	21

Voorwoord

De notitie over het thema werkdruk is een coproductie van de Dienst HRM, de klankbordgroep werkdruk van HRM, de leden van de commissie Personeel Organisatie en Arbo (POA), de Centrale Medezeggenschapraad (CMR) en het directeurenoverleg (SDO). In verschillende bijeenkomsten heeft ieder vanuit de eigen invalshoek, eigen verantwoordelijkheid, eigen ervaringen naar het thema gekeken en input geleverd.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In de cao-hbo 2018-2020 is afgesproken dat hogescholen beleid ontwikkelen op het thema werkdruk met daarbij specifieke aandachtspunten. Met deze notitie geeft Saxion daar uitvoering aan.

1.2 Doelstelling

Saxion beoogt met deze notitie de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te behouden en te bevorderen.

1.3 Vraagstelling

Wat is nodig om te investeren in het voorkomen van (ervaren) werkdruk op een systematische structurele manier en dat deze geïncorporeerd wordt in de bedrijfsvoering van Saxion? Hoe komen we van (ervaren) werkdruk naar in balans op het werk?

Leeswijzer

We starten met de visie van Saxion op werkdruk, geven uitleg over wat wet – en regelgeving zeggen, leggen uit wat werkdruk is en wat de huidige stand van zaken is van de in de cao-hbo genoemde onderwerpen. Welke resultaten we willen behalen en wat dit betekent voor Saxion als organisatie, voor leidinggevenden en medewerkers. Tot slot een samenvatting en een advies om dit beleid te concretiseren. In de bijlage staan links waar informatie/externe ondersteuning te vinden is.

2 Begripsbepaling

Begrippen die in deze tekst worden gehanteerd zijn hieronder gedefinieerd. Overal waar in deze tekst gesproken wordt over 'hij' of 'zijn' kan ook gelezen worden 'zij' respectievelijk 'haar'.

- A Arbocatalogus hbo:** De Arbocatalogus hbo is een instrument dat werknemers ondersteunt bij hun dagelijkse werkzaamheden en bij de keuzes die zij maken op het gebied van veiligheid en gezondheid. Het is een praktisch, toegankelijk hulpmiddel met praktijkvoorbeelden, middelen, wetgeving, tips & links.
Arbeidsomstandigheden wet of kortweg de Arbowet: De Arbowet is een zogeheten kaderwet. Dat betekent dat er geen concrete regels staan, maar algemene bepalingen over het arbobeleid in bedrijven.
- B Basisuren:** De werknemer met een arbeidsovereenkomst vanaf 0,4 fte – onderwijsgevend en onderwijsondersteunend – heeft jaarlijks een basisrecht van ten minste 40 uren om zijn bekwaamheid bij te houden.
- C cao hbo:** collectieve arbeidsovereenkomst voor medewerkers in het hbo.
- D Duurzame inzetbaarheid:** De regeling duurzame inzetbaarheid is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen om afspraken te maken die helpen om ook op langere termijn hun werk goed, gezond en met plezier te kunnen doen.
DI-budget/uren: De werknemer met een volledige arbeidsovereenkomst heeft jaarlijks recht op een DI-budget van 45 uur.
- E Energiegevers:** omstandigheden die energie geven.
Energievreters: taakeisen die energie kosten.
Een Lean Organisatie: is een organisatie waarin iedereen (management én medewerkers) elke dag bezig is met de vraag hoe werk, vanuit klantperspectief, slimmer, efficiënter en beter kan worden uitgevoerd.
- I In balans op het werk:** Aanpak werkdruk in onderwijsteams, diagnostisch werkdrukinstrument onderwijsteams hbo.
- J Job-Demand- Resource- model:** Het JDR-model gaat er vanuit dat werk kan bestaan uit stressoren en uit energiebronnen.
- L Leidinggevende:** iedereen die leidinggeeft.
- M MTO:** Medewerkers tevredenheidsonderzoek
- R RI&E: Risico-Inventarisatie & Evaluatie**
- W Werkdruk:** We spreken van werkdruk als er onvoldoende balans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de medewerker. Dat gebeurt bijvoorbeeld als de hoeveelheid werk en de tijdsdruk te groot zijn voor het draagvermogen van de medewerker.
Werkstress: Een hoge werkdruk kan leiden tot werkstress
Week van de werkstress: landelijke actie-week rondom het thema werkstress.

3 Visie van Saxion op werkdruk

3.1 Wat is werkdruk?

'We spreken van werkdruk als er onvoldoende balans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer. Dat gebeurt bijvoorbeeld als de hoeveelheid werk en de tijdsdruk te groot zijn voor het draagvermogen van de werknemer.

Een korte periode van werkdruk is vaak geen probleem. Bijna iedereen heeft voldoende veerkracht om daarmee om te gaan. Een hoge werkdruk kan leiden tot werkstress, wat een risico vormt voor de gezondheid en kan leiden tot vermindering van prestatie en inzetbaarheid, en tot uitval van werknemers. Diverse onderzoeken tonen aan dat werknemers in het (hoger) onderwijs een hoge werkdruk ervaren.' <https://www.arbocatalogushbo.nl/>

3.2 Onze visie

De duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers is voor Saxion van groot belang en daarom investeren we in werkdrukbeheersing. Een veilige cultuur waarbinnen medewerker en leidinggevende werkdruk in openheid en vertrouwen bespreekbaar kunnen maken is een essentiële randvoorwaarde. Ons streven is uiteraard (ervaren) werkdruk te voorkomen en daar waar het er is, voorzover mogelijk deze te mitigeren. Daarnaast zoeken we naar passende preventieve beïnvloedingsmogelijkheden en interventies en benutten de inmiddels opgedane kennis.

Elk organisatieonderdeel bespreekt (ervaren) werkdruk structureel vanuit de insteek: komen tot in balans op het werk. Zij doet dit met de academieraad, teams, individuele medewerkers, maakt eigen passende keuzes, (maatwerk) en maakt deze bekend.

De rode draad is het aangaan van de dialoog, het voeren van het 'goede gesprek' zowel binnen Saxion, binnen teams als met individuele medewerkers.

Saxion werkt met het Job-Demand-Resources Model (JDR-model) (o.a. Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2013). Het JDR-model gaat er vanuit dat werk kan bestaan uit stressoren en uit energiebronnen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot meer bevologenheid, hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2013). Bovendien, als de energiebronnen overheersen kan dat de stress door hoge werkeisen compenseren. Overigens spelen persoonlijkheid en persoonlijke hulpbronnen hierbij een rol. Persoonlijke hulpbronnen zijn ontwikkelbare aspecten van een persoon die helpen met stressvolle situaties om te gaan.

3.3 Wat zegt de wet over werkdruk?

Het Burgerlijk Wetboek beschermt de werknemer tegen werkdruk. Volgens artikel 7:658 heeft de werkgever immers een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving en moet deze maatregelen treffen om te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van zijn werk schade lijdt.

Als werkgevers niet voldoende aandacht besteden aan het terugdringen van werkdruk kan de Inspectie SZW een boete opleggen.

Werkdruk valt in de Arbowet onder psychosociale arbeidsbelasting. Werkgevers zijn verplicht om een beleid te voeren dat deze psychosociale arbeidsbelasting voorkomt of beperkt.

In het Arbobesluit wordt deze eis nader uitgewerkt. Van werkgevers wordt verwacht dat zij een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) opstellen met een Plan van Aanpak. De onderwerpen hierin dienen zij ook daadwerkelijk uit te voeren. Ook moeten medewerkers worden voorgelicht over de risico's van psychosociale arbeidsbelasting en de maatregelen die erop gericht zijn om deze te voorkomen of te beperken.

Ter ondersteuning zijn er Arbo catalogi. Voor het hbo is er de Arbocatalogus hbo.

<https://www.arbocatalogushbo.nl/>

3.4 Huidige stand van zaken algemeen

Werkdruk is een veelvormig verschijnsel, soms herleidbaar tot specifieke functie- en/of leeftijdsgroepen, maar veelal ook met een persoonlijke beleving.

Het is daarmee ook een moeilijk grijpbaar en beïnvloedbaar fenomeen. Hoe lastig ook het ontslaat de werkgever uiteraard niet van de plicht om als goed werkgever balans rondom werk te creëren.

Beleid opstellen over werkdruk begint niet bij nul. Saxion werkt al vele jaren aan het voorkomen/verlagen van (ervaren) werkdruk en te komen tot balans in het werk.

We

- werken met het Job-Demand- Resource Model (JDR-model);
- onderzoeken effecten van interventies;
- informeren leidinggevenden en medewerkers over middelen, manieren om de werkdruk te voorkomen/te verminderen. In de week van de Werkstress (november) is er extra aandacht voor dit onderwerp zowel qua informatie als qua activiteiten;
- benutten van de gesprekscyclus;
- bespreken, in elk kwartaal overleg, werkdruk met de Arbo Unie;

Organisatieonderdelen en teams zijn mede naar aanleiding van de uitkomst van het MTO (november 2017) aan de slag gegaan met het onderwerp wat soms leidde tot specifieke onderzoeken.

HR-adviseurs bespreken het thema werkdruk met de academies en diensten en informeren hoe het er nu mee staat, geruime tijd na het MTO. Continu Verbeter coaches ondersteunen teams die dit thema als team oppakken. Doel ervan is bewustwording en op zoek te gaan naar de grondoorzaken van verhoogde werkdruk. Het blijkt dat oplossingen soms in kleine zaken kunnen zitten.

3.5 Huidige stand van zaken specifiek

De cao-hbo 2018-2020 geeft in Artikel V2-a Werkdrukbeleid de ruimte aan opleidingen en diensten om de aanpak zelf vorm te geven naar gelang de behoeften en omstandigheden binnen de opleidingen en diensten. Daarbij wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E);
- het medewerkersonderzoek;
- de positie van startende werknemers in het bijzonder die van de beginnend docent;
- de omgang met piekbelasting en inzetijd van de werknemer;
- energiekevers;
- leiderschap;
- werkklimaat (samenwerking binnen team/met management);
- slimmer organiseren (nadenken over prioritering);
- scholing MR, leidinggevenden en teams;
- het beschikbaar budget en eventuele toekomstige middelen;
- de personeelsformatie in kwalitatief en kwantitatief opzicht.

Hieronder geven we weer wat de stand van zaken is en indien van toepassing, hoe we verder gaan met het onderwerp.

De Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)

Huidige situatie

RI&E is een voor werkgevers verplicht middel om de gezondheid en veiligheid te bevorderen. Elk bedrijf met personeel moet door een arbodienst of arbodeskundige laten inventariseren of en hoe het werk gevaarlijk of ongezond kan zijn voor medewerkers. Dit moet schriftelijk worden vastgelegd. In deze RI&E moet ook een Plan van Aanpak (PVA) zijn opgenomen. Daarin staat beschreven welke maatregelen een werkgever gaat nemen om de geconstateerde risico's aan te pakken. Ten slotte moeten in een RI&E de arbeidsongevallen uit het verleden worden opgenomen'

<https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/risico-inventarisatie---evaluatie/vraag>

Werd de RI&E bij Saxion in het verleden handmatig uitgevoerd, nu gebeurt dat met het door Zestor beschikbaar gestelde digitaal systeem de branche RI&E- hbo. De laatste papieren RI&E PSA is gebruikt bij het bezoek van de inspectie SZW in het kader van het project PSA Ongewenste Omgangsvormen onderwijs 2017. Deze inspectie vond plaats in het kader van het project: Psychosociale Arbeidsbelasting 2017. Na dit bezoek is geconstateerd dat met betrekking tot bovenstaande punten de Inspectie SZW geen overtreding heeft geconstateerd op geïnspecteerde punten.

Inmiddels zijn verschillende RI&E's met de digitale tool uitgevoerd en werken we naar een implementatie die startte met een kick-off.

Vervolg

Mei 2019 vond een kick-off plaats met FSO, LED en HRM waarna we start studiejaar 2019-2020 een pilot starten. In de tussenliggende periode wordt gekeken welke inrichting de leidinggevenden bij het werken met de branche RI&E het beste kan ontzorgen.

Na de evaluatie volgt gefaseerd de uitrol over alle Saxion organisatieonderdelen. Daarbij zal nadrukkelijk aandacht zijn voor communicatie en voorlichting. Werken met de digitale tool betekent dat real time inzicht is in de stand van zaken, het plan van aanpak en wie verantwoordelijk is voor de daarin genoemde knelpunten.

Het Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)

Huidige situatie

Het laatst gehouden MTO was in 2017 waarbij een aparte rapportage is opgesteld vanuit het JDR-model. Onderstaand overzicht laat zien wat de uitkomst Saxion breed was over o.a. werkdruk.

	Huidige meting	Vorige meting	Benchmark Nederland	Top 3 Benchmark Nederland
Stressbronnen				
2a) Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	6,4	6,4	6,5	8,3
Ik word in staat gesteld om mijn werkzaamheden uit te voeren op een	7,2	6,9	-	-
2b) werkplek die ik daarvoor het meest geschikt acht (binnen Saxion, thuis of op een andere locatie).				
2c) Ik heb op mijn werk last van pesten (% Nooit)	95,9	96,3	-	-
% Soms	3,8	3,2	-	
% Regelmatig	0,3	0,5	-	
2d) Ik heb op mijn werk last van seksuele intimidatie en/of agressie (% Nooit)	98,0	98,3	-	-
% Soms	1,8	1,4	-	
% Regelmatig	0,2	0,3	-	
2e) Ik vind mijn werkdruk (% Goed)	52,8	57,2	62,8	86,5
% Veel te laag	0,2	0,3	0,3	
% Te laag	1,7	1,9	2,3	
% Te hoog	37,8	34,6	30,0	
% Veel te hoog	7,5	6,0	4,7	
2f) Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren	5,4	5,6	5,4	7,2
2g) Ik kan mijn werk, emotioneel gezien, goed aan	7,7	7,8	7,9	8,9
2h) Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	6,4	6,6	6,9	8,2

Risicofactoren

Er zijn factoren die het risico op ongewenste omgangsvormen in een organisatie verhogen: werktijden buiten reguliere kantooruren, hoge werkdruk in combinatie met weinig autonomie, onduidelijkheid bij een reorganisatie, uitbested werk, werken met uitzendkrachten en het door elkaar lopen van werk en privé. Spelen deze factoren? Dan moeten ze in de RI&E beoordeeld worden.

<https://werkdrukongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/thema/pesten>

Vervolg

In het voorjaar van 2020 voert Saxion opnieuw een MTO uit met een nieuwe aanbieder.

Na de meting stelt elk organisatieonderdeel een Plan van aanpak op naar gelang de behoeften en omstandigheden binnen de opleiding/dienst.

De positie van startende werknemers in het bijzonder die van de beginnende docent

Huidige situatie

De aandacht voor een startende medewerker, een beginnend docent is binnen Saxion verschillend. Bij het ene organisatieonderdeel is het goed geregeld met een degelijk inwerkprogramma en buddysteem en bij een ander organisatieonderdeel wordt men min of meer in het diepe gegooid. Dat is jammer want voor iedereen geldt: weten dat je welkom bent, dat men op je komst heeft gerekend geeft en dus aandacht heeft, geeft een fijn en goed gevoel. Een aantal zaken zijn op orde. Zo heeft Saxion de (digitale) gids Informatie voor nieuwe medewerkers, waar men voor indiensttreding toegang toe heeft en waar aan het werken bij Saxion aandacht wordt besteed. Periodiek is er voor startende medewerkers een Saxion Start bijeenkomst, er is de gids Wegwijs met Arbo en Veiligheid voor inhuur derden. Wanneer men voldoet aan gestelde eisen kan er gedurende drie jaar DI uren ingezet worden voor inwerken.

Vervolg

We werken aan een Saxion breed onboarding programma voor onze medewerkers waarbij er ruimte is voor het toevoegen van organisatieonderdeel specifieke informatie. Tevens zal er aandacht zijn voor de behoeften van leidinggevenden en medewerkers.

Meer aandacht voor het informeren van docenten/medewerkers over o.a. het basisrecht (uren voor professionalisering) en de DI-uren die gedurende drie jaar ingezet kunnen worden voor inwerken.

Zestor geeft in de Zes tips voor de beste begeleiding van startende docenten

<https://www.zestor.nl/zes-tips-voor-de-beste-begeleiding-van-startende-docenten>

De omgang met piekbelasting en inzetijd van de medewerker

Huidige situatie/vervolg

Het onderwijs kenmerkt zich door de cyclische indeling door pieken. Doordat iedere collega in dezelfde tijd dat ervaart is er soms weinig mogelijk elkaar te helpen, werkzaamheden over te nemen. Voor ondersteunende processen hopen we, mede door een continu verbeter aanpak ook de piekbelasting, voor zover beïnvloedbaar, te verminderen.

Energiegevers

Huidige situatie

Het JDR- model stelt dat elke medewerker te maken krijgt met taakeisen die energie kosten, maar ook met omstandigheden die energie geven (hulpbronnen). De mate van energie die een medewerker uit zijn of haar werk haalt, wordt bepaald door een combinatie van deze factoren. Een negatieve balans, waarbij het werk veel meer energie kost dan dat het oplevert, kan leiden tot werkstress en uiteindelijk een burn-out. Wanneer er sprake is van een positieve balans en het werk meer energie oplevert dan dat het kost, is bevlogenheid het gevolg. Bij het aanpakken van werkdruk wordt dan ook aandacht besteed aan zowel de werklast als aan hulpbronnen in het werk, als aan persoonlijke hulpbronnen.

In de week van de werkstress (2017 en 2018) was expliciet aandacht voor in balans op het werk.

Waaiers met het thema: In balans op het werk hebben alle organisatieonderdelen ontvangen.

In 2017 symboliseerden de groene ballen de energiegevers.

De energiebronnen in het MTO 2017 zijn als volgt weergegeven.

	Huidige meting	Vorige meting	Benchmark Nederland	Top 3 Benchmark Nederland
Energiebronnen				
1a) Ik doe zinvol werk	8,1	8,1	8,1	9,4
1b) Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht	7,0	7,1	7,6	8,8
1c) Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	7,2	7,3	7,4	8,3
1d) Ik heb plezierige directe collega's	8,5	8,6	8,3	8,9
1e) Ik word door mijn directe collega's gemotiveerd	7,6	7,7	7,0	7,8
1f) Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	7,9	7,9	7,8	9,1
1g) Mijn direct leidinggevende geeft complimenten bij goed werk	7,3	7,3	6,7	8,2
1h) Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende	7,2	7,1	7,0	8,3
1i) Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	6,8	6,7	6,8	8,4
1j) Ik voel dat ik gewaardeerd word door Saxion	6,6	6,8	6,5	8,8
1k) In mijn werk doe ik voldoende nieuwe kennis op	7,3	7,3	7,1	8,2
1l) Er is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke loopbaanontwikkeling	6,5	6,8	6,0	7,1
1m) Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen (bottom-up communicatie)	5,6	5,8	5,9	7,9

Vervolg

Belangrijk is om de energiegevers te behouden en tegelijk aandacht te besteden aan de items die in verhouding meer energie kosten. We denken na over effectiever werkwijzen waardoor leidinggevenden en medewerkers met elkaar in gesprek kunnen gaan over energievreters en energiebronnen. De waaier 'In balans op het werk' brengen we opnieuw onder de aandacht bij zowel leidinggevenden als bij medewerkers.

Leiderschap

Huidige situatie

Leiderschap wordt binnen Saxion verschillend ingevuld en verschillend ervaren door onze medewerkers. Dat is te zien in de tevredenheid van medewerkers hierover.

De afgelopen jaren zijn er door met name natuurlijk verloop, veel wisselingen van directeuren en leidinggevenden geweest. Nieuwe leidinggevenden nemen hun eigen inbreng mee waardoor er anders gewerkt wordt, voor sommigen plezierig voor anderen minder. Een andere aanpak, misschien zakelijker wordt wisselend gewaardeerd.

	Huidige meting	Vorige meting	Benchmark Nederland	Top 3 Benchmark Nederland
1f) Ik heb een prettig contact met mijn direct leidinggevende	7,9	7,9	7,8	9,1
1g) Mijn direct leidinggevende geeft complimenten bij goed werk	7,3	7,3	6,7	8,2
1h) Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende	7,2	7,1	7,0	8,3
1i) Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	6,8	6,7	6,8	8,4
1j) Ik voel dat ik gewaardeerd word door Saxion	6,6	6,8	6,5	8,8

Vervolg

Advies is om een gezamenlijk beeld te creëren over de rolopvatting die Saxion heeft van leidinggevendenden, dat bij werving en selectie daarvoor aandacht is evenals in het nog te ontwikkelen onboarding/inwerk programma voor leidinggevendenden.

Werkklimaat (samenwerking binnen team/met management)

Huidige situatie/vervolg

De uitkomst van het MTO op dit onderwerp is verschillend binnen Saxion.

Het aanbod van studies binnen Saxion is breed en verschillend wat terug te zien is in de samenstelling van teams en in cultuur verschillen. De manier waarop wordt (samen) gewerkt is derhalve per organisatie-eenheid passend bij de eigenheid ervan. Met het breder werken volgens een continu verbeteraanpak wordt er o.a. gewerkt aan duidelijkheid over gemaakte afspraken, transparantie in het team over de voortgang en resultaatgerichtheid.

Slimmer organiseren (nadenken over prioritering)

Huidige situatie/vervolg

Takenplaatjes

Om teams meer (professionele) ruimte en regie te geven hebben enkele academies het traditionele 'takenplaatje' afgeschaft. Of dit leidt tot een verlaging van de ervaren werkdruk is nog niet bekend. Een advies is bij een eventuele evaluatie dit aspect mee te nemen.

Continu Verbeteren –organisatie

In het kader van slimmer organiseren werkt Saxion aan een Continu Verbeteren-organisatie Medewerkers zijn elke dag bezig met de vraag hoe zij hun werk slimmer, beter of anders kunnen uitvoeren. Continu verbeteren is geen doel op zich, het is een middel om de gestelde doelen te bereiken. Deze manier van werken, gebaseerd op de Leanfilosofie, helpt teams meer grip te krijgen op hun werk. De vergadertijd neemt af en de werkdruk vermindert. Het vraagt een lange adem om een Continu Verbeteren-organisatie te worden. De komende periode blijven we hier dan ook aan werken.

Standaardisering

Om onze ambities te kunnen realiseren, zal Saxion in hoge mate moeten standaardiseren. Het is nodig dat we duidelijker afspraken maken over hoe we werken. De inhoud van het onderwijs is het domein van de docent. We maken afspraken over de vorm van het onderwijs en hoe we ons werk organiseren. Waar nodig passen we de organisatie van de ondersteuning aan om slagvaardiger te kunnen werken.

ICT en informatievoorziening

We hebben werk te verzetten op het gebied van ICT en informatievoorziening. Saxion bouwt aan een stevig fundament dat alle onderwijsvormen, waarin we steeds meer variatie zien, en het onderzoek binnen onze hogeschool kan faciliteren. Het beter benutten van de digitale werkomgeving bevordert samenwerking in het onderwijs, onderzoek, met het werkveld en in onze eigen bedrijfsvoering. Voor studenten en docenten betekent dat bijvoorbeeld dat zij plaats- en tijdonafhankelijk kunnen studeren en werken.

Scholing MR, leidinggevend en teams

Huidige situatie/vervolg

Elk organisatieonderdeel maakt keuzes op welke manier leidinggevend en teams werken aan hun professionalisering. Kaders zijn o.a. de cao en het Saxion Professionaliseringsplan. Naast het ruime aanbod op de Saxion Academy worden ook andere aanbieders ingezet. Scholing, professionalisering is en blijft een onderwerp dat continu aandacht vraagt.

Het beschikbaar budget en eventuele toekomstige middelen

Huidige situatie/vervolg

Er is geen sprake van een budget op Saxionniveau voor een verbetering van in balans op het werk. Elk organisatieonderdeel bepaalt zelf wat op korte of op langere termijn daar voor nodig/beschikbaar is. In het kader van professionalisering is veel mogelijk, waarbij het budget leidend is. Saxionbreed wordt vanuit de strategische lijn Slagvaardige organisatie de ondersteuning van onderwijs (vorming OSS) efficiënter ingericht en werkt de lijn het Saxion Onderwijs Model aan een model dat juist ook helderheid geeft over gezamenlijke afspraken waarbij de docent de professionele ruimte behoudt.

De personeelsformatie in kwalitatief en kwantitatief opzicht

Huidige situatie/vervolg

Elk organisatieonderdeel werkt aan een strategische personeelsplanning (SPP) een proces dat continu verandert en aandacht behoeft. Aandachtspunten daarbij zijn:

- (Mogelijk wijziging van) financiering.
- Krapte op de arbeidsmarkt, moeilijk vervulbare vacatures.
- Automatisering en digitalisering vragen een ander niveau, andere competenties van medewerkers.
- Spanning tussen kwalitatief versus kwantitatief.
- Veranderende rol van docenten.
- De gevolgen van mogelijk lagere studentenaantallen.
- Personeelsformatie / ziektevervangings

4 Waar werken we aan?

Duurzame inzetbaarheid van alle Saxion medewerkers is belangrijk. Het gaat over blijvende arbeidsparticipatie, binnen of buiten de organisatie, met toegevoegde waarde voor alle betrokkenen ongeacht leeftijd en met aandacht voor diversiteit. Onderdeel daarvan is het bevorderen dat medewerkers in alle fasen van hun loopbaan optimaal kunnen presteren en met veerkracht en bevologenheid de werkzaamheden kunnen uitvoeren..

Werkdruk is een te complex en veelomvattend verschijnsel om te verwachten dat met een beleidsplan het probleem is opgelost. Het vraagt om een dynamisch, voortdurend bijgesteld plan van aanpak met verantwoordelijkheden die op uiteenlopende plekken in de organisatie zijn belegd. Veel van de dagelijkse werkdruk kan alleen dicht bij de medewerkers en samen met hen worden opgelost, maar dat geldt niet voor alle dimensies van werkdruk. Er zijn ook generieke Saxionbrede maatregelen relevant en daarom zal de aanpak van werkdruk vanuit alle geledingen aandacht behoeven. Zowel vanuit het CvB, de organisatie-eenheden, leidinggevenden en van medewerkers.

Maatregelen moeten zich richten op verschillende organisatieniveaus en in samenhang met elkaar plaats vinden. Doel van dit alles is, meer in balans op het werk.

5 Wat betekent werken aan in balans aan het werk concreet voor:

Saxion als organisatie, als organisatieonderdeel, leidinggevend en medewerkers?

5.1 Saxion als organisatie

Voor het behalen van onze strategische doelen zijn onze medewerkers het belangrijkste kapitaal, zij zijn de spil van onze organisatie.

Realiseren van de doelen gaat niet vanzelf, een slagvaardige organisatie kan ons daartoe in staat stellen. Daarvoor is het van belang dat we onszelf overzichtelijk organiseren, verantwoordelijkheden eenduidig beleggen en ons houden aan afspraken. Duidelijkheid over de taken, de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de manier van besluitvorming zijn van invloed op het voorkomen van werkdruk.

Voorwaarde is commitment van alle geledingen.

Commitment is één, uitvoering is twee. Er kan spanning zitten tussen onze ambities en de realisatie ervan, tussen studenttevredenheid en medewerkerstevredenheid en/of tussen onze kwalitatieve en kwantitatieve formatie, tussen keuzevrijheid versus standaardisering en tussen professionele ruimte en kwalitatieve kaders. Bij het formuleren van ambities zal daarom ook gekeken moeten worden of deze te realiseren zijn met de huidige formatie. Kortom ook voor Saxion als organisatie is het zoeken naar de balans.

5.2 Organisatie-eenheid

Elke academie/organisatieonderdeel heeft een eigen verantwoordelijkheid hoe om te gaan met (ervaren) werkdruk. Voor de één een groot issue, voor anderen gelden er andere prioriteiten. Ondanks verschillen, bijv. tussen opleidingen, besteedt elk organisatieonderdeel expliciet aandacht aan (ervaren) werkdruk. Ieder op een eigen passende wijze, waarbij sprake is van maatwerk en doet dit in overleg met academie/dienstenraad. Bij de bespreking van de begroting kan dit een onderwerp van gesprek zijn. De wijze waarop we dit Saxionbreed doen wordt later toegelicht.

5.3 Leidinggevend

In het bespreekbaar maken, het erkennen en herkennen van werkdruk is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevend, waaronder teamleiders. Dit kwam nadrukkelijk in gesprekken met diverse groepen aan de orde, waarbij de stijl van leidinggeven als bepalend wordt gezien. Wanneer we erkennen dat de rol van leidinggevende op dit onderwerp belangrijk is dan betekent dat ook dat dit door de organisatie gezien moet worden. Zij zal aandacht moeten geven aan de professionalisering van leidinggevend en zorgen dat ze voldoende geequipt zijn hun rol als leidinggevend vorm te geven zoals Saxion dat voor ogen staan. Cruciaal in de gesprekken die leidinggevend en medewerkers voeren, in dit kader over (ervaren) werkdruk, is vertrouwen en het weten dat de privacy gewaarborgd is. Niet elke medewerker ervaart dat momenteel.

5.4 Medewerkers

Naast de verantwoordelijkheid die Saxion heeft bij ervaren werkdruk is er ook de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers om (ervaren) werkdruk of in het team of met leidinggevende bespreekbaar te maken. Daarnaast zijn er voor medewerkers verschillende mogelijkheden individueel met het onderwerp aan de slag te gaan. Meer is hierover te vinden op de Selfserviceportal.

6 Samenvatting huidige werkwijzen

Binnen Saxion is op verschillende niveaus en op verschillende manieren aandacht voor (ervaren) werkdruk. Niet altijd structureel en niet systematisch. Er zijn initiatieven die voornamelijk beperkt blijven tot het eigen organisatieonderdeel. Met Continu Verbeteren is in gang gezet dat de aanpak van werkdruk in teams o.l.v. een continu verbeter coach kan worden geconcretiseerd en kan er van elkaar woorden geleerd.

7 Uitvoering/aanpak

Het geformuleerde werkdrukbeleid wordt in de eenheden vormgegeven. Om zicht te houden op de voortgang wordt er in de maraps gerapporteerd aan het CvB en daarnaast kan de CMR bij de deelraden opvragen wat er bij de eenheden gebeurt aan het verlagen van de werkdruk.

Willen we werk maken van in balans op het werk en willen we (ervaren) werkdruk op de kaart zetten dan is er ook Saxionbreed structureel op een concrete manier aandacht nodig, zoveel mogelijk ingebed in bestaande werkwijzen. De uitvoering ziet er als volgt uit:

We

- werken met Saxionbrede kaders, eerder genoemd in deze notitie waaronder: JDR_model standaardisering, continu verbeteren, ict en informatievoorziening, inzet van DI- uren waarmee iedere eenheid, ongeacht de problematiek rondom (ervaren) werkdruk aan de slag gaat. Daarbinnen is sprake van maatwerk, een invulling op academie/dienst/servicecentra niveau.
- voeren een MTO uit met o.a. meting werkdruk. De werkdruk was bij de vorige meting bij 40,6% van de medewerkers (veel) te hoog. Deze willen we verlagen. De dienst HRM analyseert de uitkomsten van het MTO algemeen en specifiek op het onderdeel werkdruk. De uitkomsten worden door de HR adviseurs expliciet besproken met de eenheden (actie HRM)
- vermelden op de selfserviceportal bij: 'In balans op het werk' ook de adviezen/tips die vanuit de verschillende groeperingen zijn aangedragen bij de totstandkoming van dit document. Evenals de ervaringen, resultaten die in de loop der tijd worden verzameld. Doel: delen/halen van kennis, ervaringen en informatie. (oktober 2019, actie HRM)
- creëren bewustwording om elkaar te zoeken/vinden in het delen van ervaringen. Een middel is regelmatig hiervoor aandacht in de Human Capital en/ of Werk & Loopbaan —(Inside Saxion). (continu, actie HRM en DMC)
- ~~verwachten van leidinggevendenden dat zij de scholing gericht op de professionalisering van leidinggevendenden volgen. We bieden voor leidinggevendenden een training met verplichtend karakter aan, waarin 'omgaan met werkdruk' een belangrijk onderdeel vormt. Dat wordt op dit moment verder ontwikkeld en zal een verplichtend karakter krijgen.~~ Dit draagt bij aan het voldoende geequipeerd zijn van de leidinggevendenden voor hun rol, ~~zodat zij deze vorm kunnen geven zoals Saxion dat voor ogen staan. Met de aanvraag van de "stimuleringsregeling aanpak Werkdruk Zestor" wordt onderzocht hoe een maatwerk training voor leidinggevendenden vormgegeven kan worden.~~ (actie HRM)
- ondersteunen teams met Continu Verbeter coaches zodat het team maatregelen kan nemen om werkdruk te verlagen. Doel ervan is bewustwording en op zoek te gaan naar de grondoorzaken van verhoogde werkdruk. ~~Delen van Bbest practices zijn zichtbaar gebeurt via in de self service portal.~~
- **rapporteren de CMR periodiek over voortgang voorgestelde interventies en evalueren het plan over een jaar en indien nodig wordt het plan bijgesteld.**
- **verwachten van leidinggevendenden dat zij transparant communiceren in teams over de vervanging bij langdurig ziekteverzuim en eenheden geven in hun marap aan hoe zij langdurige ziektevervanging hebben opgevangen.**

En verder:

- Elke organisatieonderdeel bespreekt de uitkomst van het MTO met het CvB en gaat specifiek in op het thema werkdruk. Als er bij de eenheid aanleiding voor is, wordt er i.s.m. de HR adviseur een plan van aanpak gemaakt en uitgevoerd.
- HRM komt na afname van het MTO in 2020 met een Saxion brede inventarisatie/analyse van alle metingen / aanbevelingen tav werkdrukbeheersing (zie ook eerder genoemd).
- Iedere medewerker ontvangt van haar/zijn leidinggevende de waaier: 'In balans op het werk' Een middel om met elkaar het gesprek over dit onderwerp aan te gaan. (november 2019, actie HRM)
- Uitvoering en analyse van RI&E op psychosociale arbeidsbelasting en ongewenste omgangsvormen in 2020
- Gebruik maken van "stimuleringsregeling aanpak Werkdruk Zestor"
- Bij keuzes die we maken, zowel op Saxion-, organisatieonderdeel-, team- als op individueel niveau wordt zoveel mogelijk de impact van de keuzes op de (ervaren) werkdruk meegenomen. (allen)
- ~~We zijn kritisch op wat we van elkaar vragen en als het eenvoudiger en simpeler kan dan kiezen we daarvoor.~~ Processen optimaliseren en vereenvoudigen we waar mogelijk we. Dat kan niet allemaal tegelijk, maar stapsgewijs verbeteren we. Continu Verbeteren helpt ons daarbij zowel in eenheden als ook Saxionbreed in de ketens.

Evaluatie

De werkdruk was bij de vorige meting bij 40,6% van de medewerkers (veel) te hoog. Uitvoering van het beleid zoals beschreven in dit document moet bijdragen aan de verlaging van werkdruk en dat wordt gemeten via het MTO. Onderzocht wordt of bij de nieuwe MTO Tool een extra tussentijdse meting specifiek over dit thema mogelijk is zodat we over een periode van 1 jaar het effect kunnen zien en tussentijds kunnen bijsturen als dat nodig is. In ieder geval vergelijken we de MTO score 2020 met de eerdere MTO meting. Wel blijft spannend in hoeverre dit vergelijkbaar is omdat er gebruik wordt gemaakt van een andere aanbieder.

Wat doen we al?		
Actie	Wie	Planning
Informatievoorziening leidinggevenden en medewerkers over middelen, manieren om werkdruk te voorkomen/verminderen en werkplezier te verhogen via Topdesk	HRM	
Benutten van gesprekscyclus	HRM en leidinggevenden	
Kwartaaloverleg en analyse trends met Arbo Unie	HRM	
Follow up resultaten MTO ism continu verbeter coaches en HR adviseurs	HRM	
RI&E PSA / opvolging plannen van aanpak	HRM	
Wat gaat de organisatie doen		
Actie	Wie	Planning
Rapporteren "werkdruk" in maraps	HRM / BB	2020
Opnieuw uitvoeren MTO inclusief thema JDR werkdruk	HRM	Q1 2020
Analyse resultaten MTO / plannen van aanpak: definiëren (vervolg) interventies organisatie breed PSA	HRM	Q2 2020
Actualiseren RI&E PSA en ongewenste omgangsvormen	HRM	Q1 2020
Kwartaaloverleg en analyse trends met Arbo Unie	HRM	4 x per jaar
JDR: informatie energiebronnen en energievreters: versterken informatievoorziening en verspreiding waaiers	HRM	Q4 2019
Saxion breed onboarding programma	HRM	
Saxion rolopvatting leidinggeven definiëren en vertalen in onboarding programma leidinggevenden	HRM	Q1 2020
Professionaliseringsaanbod leidinggevenden: <u>definiëren van een training met verplichtend karakter waarin "hoe om te gaan met werkdruk" onderdeel is</u>	HRM	Q1&Q2 2020
Continu aandacht voor actueel professionaliseringsaanbod MR, Teams, medewerker	HRM	2020
Delen "best practices" via Topdesk	HRM	2020
<u>Periodiek evalueren werkdrukplan / resultaten interventies</u>	<u>HRM / CMR</u>	<u>2020</u>
<u>Aanvragen "stimuleringsregeling aanpak Werkdruk Zestor"</u>	<u>HRM</u>	<u>Q3</u>

Wat kunnen teams, leidinggevenden en medewerkers doen		
Actie	Wie	Planning
Analyse resultaten MTO en definiëren plannen van aanpak ism continu verbeter coaches / HR adviseur	Teams/leidinggevenden en HRM ism continu verbeter coaches	Q2 2020
Follow up resultaten MTO ism continu verbeter coaches	Teams /leidinggevenden ism continu verbeter coaches	Q2 & Q3 2020
Piekbelasting en inzetijd: aanpak ism continu verbeter coaches	Teams ism continu verbeter coaches	
Slimmer organiseren: loslaten "takenplaatje"	Teams ism continu verbeter coaches	
Benutten van gesprekscyclus	Leidinggevenden en medewerker	
Slimmer organiseren ism continu verbetercoaches	Leidinggevenden ism teams	2020
Strategische personeelsplanning	Leidinggevenden ism teams / HR adviseur	2020
Transparantie en open dialoog mbt verzuimvervanging	Leidinggevenden ism teams	2020
Professionalisering tav gespreksvoering en signaleren werkdruk	leidinggevenden	2020
Gebruik maken van professionaliseringaanbod informatie Topdesk / Saxion Academy	Medewerker	2020
Benutten gesprek leidinggevende	Medewerker / leidinggevende	2020

Bijlage 1

Informatie over en mogelijkheden die ingezet kunnen worden om met werkdruk als team of als individu aan de slag te gaan.

Werk-en-de-Balans: Aanpak werkdruk in onderwijsteams, diagnostisch werkdrukinstrument onderwijsteams hbo.

Link naar de selfservice portal : tegel in balans op het werk

Werkdrukwijzer hbo

Als ondersteuning voor de aanpak van werkdruk is de [Werkdrukwijzer hbo](#) opgezet. De Werkdrukwijzer hbo volgt de vijf stappen uit de TNO Werkdruk Wegwijzer. Deze stappen leiden naar een passende aanpak van werkdruk. Per stap zijn hbo-specifieke informatie, tools en publicaties te vinden die helpen om die stap uit te voeren.

In gesprek over het organisatieklimaat. Meer grip op gezondheid, veilig en met plezier werken in het hbo.

Herken de druppel

<https://www.sbiformaat.nl/wp-content/uploads/2015/11/Presentatie-Geen-stress-in-het-zelfsturend-team-door-Nicole-Pikkemaat.pdf>

(presentatie gaat over bespreekpunten stress en niet specifiek over zelfsturende teams)

‘We werken niet te veel, we laden te weinig op’

<https://www.nrc.nl/nieuws/2018/12/17/we-werken-niet-te-veel-we-laden-te-weinig-op-a3060936>

https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/artikel/2019/05/aanpak-werkstress-hier-moet-u-volgens-de-arbowet-aan-voldoen-10130104?tid=TIDP745035XE6C4821094B2464C8E91833C875F387AYI4&vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.219434265.100209675.1558422343-575800985.1558422343

8 Summary of the memorandum entitled 'reducing work pressure and finding a better work-life balance'

Background

In the CAO-HBO for 2018-2020, an agreement was made that universities of applied sciences should develop policies on the theme of work pressure, focussing on specific areas. The memorandum entitled 'reducing work pressure and finding a better work-life balance', contains concrete measures Saxion is planning to implement. This memorandum is a co-production of the HRM department, the HRM monitoring group on work pressure, the members of the Staff Organisation and Occupational Health and Safety (POA) committee, the Saxion University Council (CMR) and the Saxion Directors Meeting (SDO). This document represents a summary of the aforementioned memorandum on the theme of work pressure.

Saxion's view

We speak of work pressure if there is insufficient balance between the actual workload and the workload an employee can handle. This could be the case if the amount of work and the time pressure exceed the employee's capacities. Various studies show that staff in (higher) education experience a heavy workload. Saxion argues that the sustainable employability of staff is of great importance, and that is part of the reason why it wants to invest in work pressure management. Saxion strives to prevent excessive work pressure and, wherever possible, to reduce work pressure. In addition, Saxion is looking for suitable preventive influencing options and interventions.

Approach

Work pressure is too complex and comprehensive a problem to solve with a policy plan alone. It requires a dynamic, constantly adjusted action plan with responsibilities assigned at various levels in the organisation. Plans to deal with work pressure therefore require the attention of staff at all levels in the organisation. Thus, the proposed coherent set of measures focus on different levels of the organisation. Measures that have already been taken:

- in each organisational unit, (experienced) work pressure issues are discussed on a structural basis;
- in the employee satisfaction surveys (MTOs), the issue of work pressure is given attention;
- Saxion uses the Job-Demand-Resources Model (JDR model);
- we examine the effects of interventions;
- managers and staff members are actively informed about resources and ways to prevent/reduce work pressure;
- extra attention is paid to the theme in the "work stress week" (November);
- managers and staff members are encouraged to (among other things) use the discussion cycle to discuss the theme;
- Each quarter, the HRM department discusses the theme of work pressure with the Occupational Health and Safety Service (Arbodienst);
- HR advisers and lean coaches discuss work pressure with the units.

Despite differences, for example between degree programmes, every organisational unit pays explicit attention to (experienced) work pressure. Each unit does this in a way it deems appropriate, customised to the unit itself, and does so in consultation with the school/services council. When discussing the budget, this can be a topic for discussion. Managers, including team leaders, have an important role to play in discussing, recognising and signalling work pressure issues. In addition to the responsibility that Saxion has in the event of experienced work pressure, staff members are also personally responsible for signalling (experienced) work pressure issues in the team or to their

manager. The formulated work pressure policy is being given substance in the units. To keep track of progress, management reports are sent to the Executive Board. The CMR may also inquire with the section councils what is being done in the units to reduce work pressure. The memorandum also further elaborates on the current state of affairs.

Further implementation of the policies

The further implementation of the policies will go as follows:

- Saxion-wide frameworks (JDR model standardisation, ongoing improvement, ICT and information provision, use of DI hours) will be used. The frameworks allow for customisation and implementation at unit level.
- An employee satisfaction survey (MTO) will be held to, among other things, measure work pressure (HRM action).
- The self-service portal under “a better work-life balance” also includes advice/suggestions that have been put forward by the various groups while preparing this document. The experiences/results that have been collected over time are also included on the portal. Objective: sharing/acquiring knowledge, experiences and information (October 2019, HRM action).
- Raising awareness by communicating with each other and sharing experiences. One way is to regularly pay attention to this in Human Capital and/or Work & Career (Inside Saxion) (continuous HRM and DMC action).
- Training will be offered aimed at the professionalisation of managers and adequately equipping managers for their role (HRM action).
- The progress made will be evaluated in one year's time and the plan will be adjusted if necessary.

Finally:

- Each organisational unit will discuss the outcome of the employee satisfaction survey (MTO) with the Executive Board.
- After conducting the MTO, HRM will conduct a Saxion-wide stock-taking/analysis of all measurements.
- The choices that are made at Saxion, organisational unit, team and individual level will take into account as much as possible the impact on (experienced) work pressure.
- All employees will receive from their manager (e.g. during the planning interview) a leaflet in the form of a fan (“waaier”) about: achieving “a better work-life balance”. It is meant to stimulate discussion on the subject of work pressure (September 2019, HRM action).