

PRAKTIJKVOORBEELD

Verdiepend werkdrukonderzoek

‘Voordat je bedenkt wat je met werkdrukbeleid wilt bereiken, moet je goed weten waar je nu staat’

Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Eind 2018 liet de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) een verdiepend werkdrukonderzoek uitvoeren door Integron. Naast een bevestiging van bekende aandachtspunten, leverde het onderzoek ook eye-openers op. Olivia Kramers, directeur HRM bij HKU: **‘Zo heeft het onderzoek ons beter inzicht gegeven in de werkdruk per onderdeel of school. Bovendien geeft het onderzoek input voor de verdere ontwikkeling van ons werkdrukbeleid.’**

Als het gaat om werkdruk heeft HKU al jaren diverse voorzieningen in huis, onder meer een Arbodienst en bedrijfsarts, een intranet met verwijzingen naar de Arbocatalogus, werkdruk als onderwerp in de reguliere gesprekscyclus, het Livvit pakket (zie kader) waar de hogeschool gebruik van maakt en yoga en stoelmassages voor medewerkers. Daarnaast houdt HKU een vinger aan de pols via Medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO's).

Behoeftte aan verdieping

De afgelopen drie MTO's voerde HKU in eigen beheer uit. In 2018 koos de hogeschool in plaats van het MTO bewust voor een (verdiepend) onderzoek door Integron. Directeur HRM Olivia Kramers: **‘In de laatste MTO's kwam werkdruk steeds terug in de top 3 van aandachtspunten. Onze medewerkers zijn heel happy en tevreden, maar de werkdruk is voor sommige groepen wel hoog. Verder hebben we in 2017 een Risico Inventarisatie & Evaluatie gehad; bij bepaalde groepen kwam werkdruk – in het kader van psychosociale veiligheid – als gemiddeld risico naar boven. Bovendien is er nu de cao-afspraken rondom werkdrukbeleid. Goed beleid ontwikkelen begint met de vraag: wat willen we bereiken? En voordat je die vraag kunt beantwoorden, moet je weten waar je nu staat. Wij hadden behoefte aan een verdiepend onderzoek naar de werkdruk.’**

Livvit pakket

Het zorgpakket Livvit is een hbo-specifiek samengesteld pakket van voorzieningen en diensten, dat hogescholen en hun medewerkers (gratis) kunnen gebruiken om verzuim te voorkomen en de gezondheid te bevorderen. Voor medewerkers die ziek worden, voorziet het pakket in een breed aanbod om de verzuimduur zo mogelijk te verkorten.

[Meer informatie](#)

Specifieke vragen aan Integron

De hogeschool stemde vooraf met Integron af op welke items ze graag wilde inzoomen. Olivia Kramers: 'In plaats van een algemeen beeld van de werkdrukbeleving wilden we juist zicht op de werkdrukbeleving bij onze verschillende organisatie-onderdelen. Ook wilden we weten of de omvang van het dienstverband nog uitmaakt; we kennen binnen HKU veel kleine dienstverbanden. Docenten geven bij ons vaak 1 of 2 dagen in de week les, naast hun werk als kunstenaar of creatief professional. We waren benieuwd naar eventuele verschillen in werkdrukbeleving tussen onderwijzend en ondersteunend personeel, en of er onderscheid was tussen verschillende rollen (zoals tutor of studieleider).'

Belangrijkste uitkomsten

In november 2018 zette Integron een digitaal onderzoek uit. De uitkomsten zijn inmiddels bekend en gecommuniceerd binnen HKU. Olivia Kramers: 'Op hoofdlijnen weet je natuurlijk wel bij welke onderdelen of functiegroepen je alert moet zijn. Toch heeft het onderzoek nuttige extra informatie opgeleverd, zeker per organisatieonderdeel. Bij twee schools bleek bijvoorbeeld de coaching door leidinggevenden een aandachtspunt. Bij een andere school juist de tijd die men heeft voor het werk. Bij alle schools werd de samenwerking met directe collega's heel positief ervaren. Ook de vrijheid in de uitvoering van het werk wordt hogeschoolbreed gewaardeerd.

Een interessante uitkomst was dat we veel medewerkers hebben die besluiten graag zorgvuldig nemen. Veel collega's geven over zichzelf aan dat ze liever meer tijd besteden aan iets en dat het dan ook goed gebeurt, dan dat ze het werk binnen de daarvoor geplande tijd afmaken. Een dergelijk profiel kan een risico zijn wanneer je over werkdruk spreekt. De beschikbaarheid van middelen – apparatuur en materialen – blijkt ook een aandachtspunt hogeschoolbreed. Op zichzelf was dat geen verrassing ; wel dat het voor onze collega's een belangrijk item is om iets aan te doen in het kader van de verlichting van werkdruk.'

'Qua type dienstverband bleek er niet veel verschil te zijn in de werkdrukbeleving. Wel zijn er verschillende behoeftes: medewerkers met grotere dienstverbanden geven aan afwisselend werk en een goede verdeling van taken over de week belangrijk te vinden. Bij de kleinere dienstverbanden hecht men juist meer waarde aan ruimte om het werk naar de eigen professionele maatstaven in te richten. Als het gaat om het verschil in werkdrukbeleving tussen het onderwijs en de ondersteuning scoort HKU vergelijkbaar als het gehele hbo – de werkdrukbeleving in het onderwijs is hoger dan voor het ondersteunend personeel. Opvallend is dat een klein deel in de ondersteuning bij HKU de werkdruk zelfs 'te laag' ervaart.'

Lokaal aanpakken

De onderzoeksuitkomsten zijn hogeschoolbreed gecommuniceerd op het intranet met een toelichting en een infographic met de belangrijkste uitkomsten erbij. Daarnaast hebben alle directeuren een eigen deelrapportage ontvangen om te bespreken met het eigen managementteam én te delen met de eigen medewerkers. Olivia Kramers: 'Werkdruk ontstaat lokaal, dus moet je het ook lokaal oplossen is onze visie. Een ander belangrijk uitgangspunt voor ons is dat het bij werkdruk altijd gaat om de balans tussen belasting en belastbaarheid. Belasting zit in de manier van organiseren (planning, roostering enzovoort); belastbaarheid zit in de medewerkers zelf en verschilt per persoon. Het mooie is dat Integron naar belasting én naar persoonsprofielen heeft gekeken. De directeuren krijgen dus goed te zien hoe het in hún teams zit en wat voor hen de top-3 aan aandachtspunten is. De medewerkers krijgen bovendien ook zicht op hun eigen persoonsprofiel en wat ze, van daaruit, zelf zouden kunnen doen om de werkdrukbeleving te verbeteren.'

Werkdruk is een veelkoppig monster

Op dit moment werkt HKU aan de verdere ontwikkeling van het werkdrukbeleid, onder meer vanuit de input van de werkdrukmonitor door Integron. Olivia Kramers: 'De directeuren zijn nu aan de slag met hun eigen deelrapportages, in overleg met het eigen MT en met hulp van een HR-adviseur. Dat is geen eenvoudige opgave! Je krijgt een lijvig rapport, met daarin een top 3 van aandachtspunten voor je eigen onderdeel. Maar dan nog... waar begin je? Werkdruk is een veelkoppig monster en kent vele facetten. Wat kun je doen om écht een verbeterslag aan te brengen? Aan welke knoppen moet je draaien? Vanuit de afdeling HR hebben we de diverse middelen van Zestor bekeken; het diagnostisch instrument ['Aanpak werkdruk in onderwijsteams'](#) biedt goede handvatten. Ook helpen we de directeuren focus aan te brengen en prioriteiten te stellen. Concrete maatregelen die we als HKU kunnen treffen zijn bijvoorbeeld: zorgen voor een betere beschikbaarheid van middelen, de inzetplanning van docenten in grotere tijdseenheden organiseren zodat meer regelruimte en autonomie ontstaat, bepaalde rollen verhelderen, het aantal afstemmingslijnen verminderen en het aanbieden van training of coaching aan individuele medewerkers.'

Evaluatie en vervolg

'Over een tijdje gaan we opnieuw meten. Het moment en de vorm weten we nog niet, dat moeten we nog bespreken met de Centrale Medezeggenschapsraad. Wat ik zelf heel waardevol vind, is dat we de resultaten van het onderzoek op elk moment digitaal kunnen raadplegen via een database.' Wat het werkdrukbeleid betreft: 'Het onderzoek heeft ons absoluut inzicht gegeven in de elementen waarmee je aan de slag kunt. Maar het is niet zo dat je eruit komt met een kant-en-klare set maatregelen. Daar moet je echt zelf, als hogeschool, nog een slag in maken. Wij kiezen bewust voor een decentrale aanpak, met de directeuren in de lead. Daarbij zijn we echt elkaars partner als het gaat om het betekenis geven aan werkdrukbeleid.'

Tips voor andere hogescholen

Olivia Kramers: 'Mijn ervaring is dat werkdrukbeleid heel erg samenhangt met ander beleid. Denk aan je voorzieningenbeleid, of een programma dat nu bij ons loopt rondom Inzetplanning & Roostering, of onderwijsinnovatie. Goed werkdrukbeleid is kortom geen HR-feestje! Natuurlijk moet je je HR-basis op orde hebben, maar zie het integraler. Toets bijvoorbeeld iedere onderwijsinnovatie niet alleen op de bijdrage aan onderwijskwaliteit, maar ook op effecten op werkdruk voor medewerkers, studiedruk voor studenten en organisatiedruk. Het werkdrukkonderzoek heeft die bewustwording bij ons nog eens versterkt.'

Meer weten?

Met vragen over de aanpak van de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht kunt u contact opnemen met Olivia Kramers: 06 20 79 69 23, olivia.kramers@hku.nl.

[Naar de werkdrukwijzerhbo.nl](http://Naar.de.werkdrukwijzerhbo.nl)