

**BELEID TEN AANZIEN VAN WERKDRUK OP
HOGESCHOLEN; INVENTARISATIE UITVOERING
CAO-AFSPRAAK**

BELEID TEN AANZIEN VAN WERKDruk OP HOGESCHOLEN; INVENTARISATIE UITVOERING CAO-AFSpraak

In het cao-akkoord hbo 2018-2020 hebben sociale partners afgesproken dat alle hogescholen binnen één jaar beleid moeten formuleren op het gebied van werkdruk, in overleg met de medezeggenschap. Zestor is gevraagd deze cao-afpraak te monitoren. Daarvoor zijn er twee metingen verricht, waarvan deze notitie de uitkomsten bevat.

Het werkdrukbeleid laat ruimte aan opleidingen en diensten om de aanpak zelf vorm te geven naar gelang de behoeften en omstandigheden binnen de opleidingen en diensten. Het beleid besteedt aandacht aan elf in de cao-tekst genoemde thema's. Als een hogeschool op één van deze thema's geen beleid heeft ontwikkeld, moet dit worden toegelicht. Over de werkbaarheid en effectiviteit van het beleid moet worden gerapporteerd in het sociaal jaarverslag van de hogeschool.

Naast de afspraak in de cao bestond er al een wettelijke verplichting om aandacht te hebben voor de gezondheids- en veiligheidsrisico's binnen een hogeschool. Hierover zijn door sociale partners afspraken gemaakt in de Arbocatalogus voor het hbo. De hogeschool laat een Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) uitvoeren.¹ Op plaatsen waar werkdruk als knelpunt is geconstateerd, laat de werkgever een verdiepend onderzoek naar de werkdruk uitvoeren. De werkgever bepaalt welke maatregelen nodig zijn en neemt deze op in een plan van aanpak. De inspectie SZW houdt hier toezicht op.

In de bestuursvergadering van 13 juni 2018 is het verzoek neergelegd of Zestor de cao-afpraak kan monitoren. In dit kader heeft Zestor twee metingen verricht:

- **Meting maart 2019**
Een schriftelijke inventarisatie onder leden van het kennisnetwerk gezondheidsbeleid naar de huidige stand van zaken ten aanzien van een gerichte aanpak van werkdruk op hogescholen. Ook de afspraken voortvloeiend uit de Arbocatalogus komen hierbij aan de orde. Op de inventarisatie hebben 14 van de 36 hogescholen (39%) gereageerd.
- **Meting november 2019**
Een schriftelijke inventarisatie onder leden van het kennisnetwerk gezondheidsbeleid naar de huidige stand van zaken ten aanzien van de nieuwe cao-afpraak. Op de tweede inventarisatie hebben 21 hogescholen (58%) gereageerd.

In de bevindingen van de november-meting wordt zoveel mogelijk een vergelijking met de maart-meting gemaakt. Hierbij moet wel worden bedacht dat het onderwerp inmiddels een andere lading heeft gekregen door het vaststellen van beleid op hogeschoolniveau. Voor de interpretatie is verder van belang dat de vragen van de vragenlijst deels anders zijn, en dat de tweede meting deels door andere respondenten is ingevuld. De rapportage is uitsluitend gebaseerd op deze digitale vragenlijst, er zijn geen verdiepende gesprekken of interviews gehouden.

¹ Voor meer informatie over arbo en de RI&E verwijzen we naar: 1) www.arbocatalogus.nl, 2) Branche-RI&E: www.zestor.nl/thema/arbocatalogus-en-rie

Zestor heeft het terugdringen van werkdruk al een aantal jaren op de agenda staan en heeft daarvoor diverse instrumenten ontwikkeld en bijeenkomsten gefaciliteerd:

- Om de specifieke nieuwe afspraak uit het cao-akkoord te ondersteunen, heeft Zestor afgelopen jaar samen met vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers een wegwijzer werkdruk gemaakt (werkdrukwijzerhbo.nl) met voorbeelden van tools, informatie, casuïstiek, best practices, onderzoeken en plannen van aanpak die raken aan werkdruk in relatie tot de elf thema's uit de cao.
- Op 29 januari 2019 is de bijeenkomst 'In gesprek over werkdruk' georganiseerd voor medezeggenschapsraadleden. Tijdens deze interactieve bijeenkomst op de Driestar hogeschool in Gouda stond de dialoog over werkdruk binnen hogescholen centraal.
- Tevens is voor medezeggenschapsraden een [stimuleringsregeling ' \(Mede\)zeggenschap over werkdruk'](#) ingericht. Deze regeling biedt medezeggenschapsraden de mogelijkheid om deskundigen in te zetten die het proces van beleidsvorming kunnen begeleiden of kunnen adviseren bij het aanpakken van werkdruk.
- Op 6 februari 2020 vond de bijeenkomst 'Werkdruk, hoezo? Een dag heeft toch 24 uur?' plaats in de Koninklijke Schouwburg in Den Haag. De ruim 110 aanwezigen konden drie keynote-presentaties bijwonen en daarnaast kiezen uit acht verschillende workshops rondom het thema werk-privébalans.
- Met de [stimuleringsregeling 'Aanpakken van werkdruk'](#) kunnen hogescholen ondersteuning krijgen van een professional voor de ontwikkeling van beleid of de inzet van instrumenten waarmee werkdruk binnen de hogeschool kan worden aangepakt. Met deze nieuwe regeling wil Zestor het uitwerken van de afspraak uit de cao faciliteren, door de mogelijkheid te bieden om deskundigen in te zetten. Deze stimuleringsregeling spitst zich toe op het formuleren van beleid en het inzetten van aanpakken in teams of afdelingen waar sprake is van werkdruk.

UITKOMSTEN METING MAART 2019

1. Respons

Veertien van de zesendertig hogescholen hebben gereageerd op de inventarisatie werkdruk. Dit is een respons van 39%. Werkdruk komt bij alle respondenten naar voren als aandachtspunt.

2. Verdiepend werkdrukonderzoek

Als werkdruk een aandachtspunt is, is het verplicht om een verdiepend onderzoek uit te laten voeren. In januari 2018 is de verplichting tot het doen van verdiepend onderzoek uitgewerkt in de Arbocatalogus. De feitelijke uitwerking van het verdiepend onderzoek roept nog onduidelijkheid op, zo blijkt uit de inventarisatie.

- Negen van de veertien respondenten hebben de afgelopen twee jaar een verdiepend werkdrukonderzoek uitgevoerd. Vijf van de hogescholen niet.
- Vijf respondenten hebben dit onderzoek zowel via een medewerker-enquête (kwantitatief) als door middel van gesprekken met teams of medewerkers (kwalitatief) uitgevoerd.
- Twee respondenten hanteerden enkel een kwantitatieve insteek en twee anderen juist enkel een kwalitatieve insteek.
- Het verdiepende onderzoek is meestal hogeschoolbreed uitgevoerd.

Het verdiepende werkdrukonderzoek bij hogescholen wordt door verschillende partijen uitgevoerd:

- Lijnmanagers
- Integron (driemaal)
- HR in samenwerking met specialisten zowel intern als extern (driemaal)
- Via het lectoraat
- Studenten Arbeid & Organisatie

3. Betrokkenheid MR bij werkdrukbeleid en Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)

De betrokkenheid van de MR bij werkdrukbeleid en PSA verdient nog aandacht.

- Vijf van de dertien respondenten geven aan dat de MR betrokken is bij de keuze van de arbodienst
- Acht van de dertien respondenten geven aan dat de MR leesrechten heeft bij de RI&E
- Zeven van de dertien respondenten geven aan dat de MR betrokken is bij het opstellen van de RI&E
- Vijf van de dertien respondenten geven aan dat de MR betrokken is bij het verdiepend werkdrukonderzoek
- Zeven van de dertien respondenten geven aan dat de MR betrokken is bij de vormgeving van het plan van aanpak
- Twee van de dertien respondenten geven aan dat de MR het plan van aanpak heeft goedgekeurd

Naast de hogescholen die hebben gemeld dat de MR betrokken was bij het opstellen van het plan van aanpak in het kader van de RI&E, zijn er nog twee hogescholen die aangeven dat de MR betrokken was bij het recent geformuleerde werkdrukbeleid.

4. Plan van aanpak voortvloeiend uit de RI&E

Dertien respondenten hebben een vraag beantwoord over het plan van aanpak dat voortvloeit uit de RI&E; één respondent heeft de vraag overgeslagen.

- Vijf van de dertien respondenten hebben een plan van aanpak op centraal niveau
- Zes van de respondenten hebben een plan van aanpak op decentraal niveau
- Eén hogeschool geeft aan geen plan van aanpak te hebben naar aanleiding van de RI&E

Bij acht van de tien respondenten is er in het plan van aanpak voortvloeiend uit de RI&E aandacht voor het onderwerp werkdruk.

5. Maatregelen werkdruk

Twee respondenten hebben deze vraag overgeslagen, de andere twaalf respondenten geven aan dat hun hogeschool de afgelopen jaren maatregelen heeft genomen om werkdruk aan te pakken. De meest genoemde maatregelen rondom werkdruk waren:

- Aandacht voor preventie en leefstijl
- Het gesprek/de dialoog voeren over beleefde werkdruk
- Aanpak in teams (planning & roostering, teamsamenwerking, training gericht op werkorganisatie en werkdruk) (driemaal)
- Training leidinggevenden in gespreksvoering (tweemaal)
- Instellen van een werkgroep werkdruk
- Monitoren van werkdruk door MTO (driemaal)
- Aandacht voor specifieke doelgroepen als startende docenten
- Werken met talentontwikkeling van OOP en OBP (leerlijnen en intervisie)
- Gebruikmaken van het door het lectoraat ontwikkelde werkdrukinstrument
- Strategische personeelsplanning (kwalitatief en kwantitatief op peil houden van de formatie)
- Aandacht voor werkdruk op de intranetpagina
- Uitvoeren van verdiepend werkdrukonderzoek en inzet interventies
- Aandacht bij College van Bestuur voor werkdruk en opdracht voor het nemen van maatregelen.

Negen van de twaalf respondenten geven aan voor oplossingsrichtingen gebruikgemaakt te hebben van de Arbocatalogus van het hbo.

6. Verandering n.a.v. de cao

Zeven van de twaalf respondenten die de vraag hebben ingevuld geven aan te verwachten dat de cao-tekst iets gaat veranderen aan het huidige beleid ten aanzien van werkdruk, vijf respondenten geven aan te verwachten dat er niets verandert. De belangrijkste verwachte veranderingen die worden genoemd zijn:

- We willen explicieter beleid maken in samenwerking met de MR.
- We gaan meer sturen op preventieve maatregelen en het optimaal gebruikmaken van Livvit.
- De cao-paragraaf zorgt ervoor dat werkdrukbeleid meer en nadrukkelijker aandacht krijgt en maakt dat de opvolging van actieplannen beter gemonitord wordt.
- Wat nieuw is, is dat er nu werkdrukbeleid ontwikkeld wordt. Eerder werden er wel maatregelen genomen, maar was dit niet gebundeld in een beleidsstuk. Daarnaast is er voor 2019 budget vrijgemaakt voor de aanpak van werkdruk en van dat budget worden naast het bestaande aanbod van maatregelen, nieuwe toegevoegd.

7. Rol Zestor

Alle twaalf respondenten zijn tevreden of zeer tevreden over de kwaliteit van het door Zestor aangeboden en ontwikkelde instrumentarium om werkdruk aan te pakken.

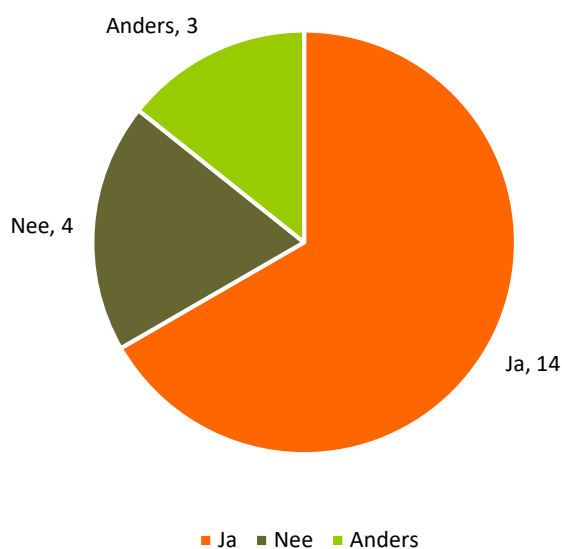
Vijf van de twaalf respondenten geven aan behoefte te hebben aan een sectorspecifieke vragenlijst werkdruk die mogelijk ingezet kan worden als verdiepend onderzoek. Het merendeel van de respondenten is bereid om mee te werken aan de ontwikkeling van zo'n vragenlijst.

UITKOMSTEN METING NOVEMBER 2019

De meting kent een aanzienlijk hogere respons dan de meting in maart; eenentwintig hogescholen hebben de vragenlijst ingevuld. Belangrijke kanttekening is dat een viertal respondenten niet alle vragen heeft beantwoord. Er is voor gekozen om de antwoorden die deze respondenten wel hebben gegeven, mee te nemen in de rapportage. De belangrijkste bevindingen worden hier weergegeven, waarbij zoveel mogelijk een vergelijking met de maart-meting is gemaakt.

1. Aanwezigheid werkdrukbeleid

Twee derde van de eenentwintig hogescholen geeft aan beleid te hebben op het gebied van werkdruk, zoals in de cao is afgesproken.



Figuur 1: Het aandeel hogescholen dat beleid heeft op het gebied van werkdruk, zoals genoemd in de cao (n=21)

De respondenten in de antwoordcategorie 'anders' zijn nog bezig met het opstellen dan wel afronden van werkdrukbeleid. Eén respondent is nog bezig met het opstellen van beleid met de MR, maar voert in de praktijk al een aantal activiteiten rondom werkdruk uit. Een andere respondent geeft aan dat de hogeschool al werkdrukbeleid heeft opgesteld, maar dit nog bespreekt met de MR. Tot slot is er een hogeschool die al werkdrukbeleid heeft, maar aangeeft dat het niet om een apart beleidsstuk gaat dat met de MR besproken is.

Van de vier respondenten die aangeven dat hun hogeschool geen werkdrukbeleid heeft, heeft er één geen toelichting gegeven. De verklaringen van de andere drie respondenten lopen uiteen:

- Eén hogeschool moet nog overleggen met de ondernemingsraad om een knelpuntenanalyse te maken.
- Een andere hogeschool geeft aan dat zij prioriteit geven aan andere thema's.
- Het derde antwoord luidt: "Eind 2018 heeft het medewerkersonderzoek plaatsgevonden, de resultaten hiervan zijn begin 2019 bekend geworden. Op basis daarvan is een vervolgtraject opgesteld, waar het verlagen van werkdruk onderdeel is van een breder geheel. Door het in een breder kader te zetten, kunnen we de werkdruk beter aanpakken. Het betreft ook vaak organisatorische aangelegenheden die de hele organisatie raken. Door apart in te zoomen op alleen werkdruk creëren we nieuw beleid waar tijd en energie naar toe gaat, terwijl werkdrukverlagende verbeteringen al via andere wegen worden ingezet."

2. Aandacht voor thema's cao

Aan de veertien respondenten die hebben aangegeven dat hun hogeschool beleid heeft op het gebied van werkdruk, is gevraagd of zij in dit beleid aandacht besteden aan de thema's die in de cao zijn opgenomen. Ook de drie respondenten die bij de voorgaande vraag voor de antwoordcategorie 'anders' kozen, hebben deze reeks vragen beantwoord. Eén van deze respondenten geeft echter bij de meeste van de onderstaande vragen als antwoord dat zij geen aandacht besteden aan deze thema's². De antwoorden op de vragen rondom de thema's zoals genoemd in de cao zijn in onderstaande tabel samengevat en vervolgens kort uitgewerkt in sub-paragrafen 2.1 t/m 2.11.

Is er in dit beleid aandacht voor:	Ja	Nee	Niet beantwoord
De risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)?	15	2	4
Het medewerkersonderzoek / MTO?	17	0	4
De positie van startende werknemers, in het bijzonder die van de beginnend docent?	11	6	4
De omgang met piekbelasting en inzet tijd van de werknemer?	15	2	4
Energiegevers?	10	6	5
Leiderschap?	14	2	5
Werkklimaat (samenwerking binnen team/met management)?	12	4	5
Slimmer organiseren (nadenken over prioritering)?	13	3	5
Scholing van MR, leidinggevende en teams?	8	7	6
Het beschikbare budget en eventuele toekomstige middelen?	11	6	4
De personeelsformatie in kwalitatief en kwantitatief opzicht?	10	6	5

Tabel 1: Aandacht voor beleidsthema's uit cao

2.1 Is er in dit beleid aandacht voor de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)?

Slechts twee hogescholen met werkdrukbeleid hebben geen aandacht voor de RI&E. De ene hogeschool heeft de RI&E ondergebracht in een ander beleidsdocument, de andere hogeschool gebruikt alleen het medewerkersonderzoek als basis voor het werkdrukbeleid.

2.2 Is er in dit beleid aandacht voor het medewerkersonderzoek?

Alle zeventien hogescholen die deze vraag hebben ingevuld, geven aan het medewerkersonderzoek mee te nemen in het werkdrukbeleid.

² Deze respondent geeft de volgende verklaring: "Alle afzonderlijke onderwerpen die worden genoemd in de cao en die in het beleid apart benoemd zouden moeten worden, zijn in het beleid van -hogeschool- NIET apart benoemd. We kiezen er voor om dit zoveel mogelijk op teamniveau te laten plaatsvinden, d.m.v. goede gesprekken te bepalen of en welke actie nodig is en dit in een gedegen kwaliteitscyclus vorm te geven. Daarnaast geldt dat we voor een aantal van de onderwerpen al beleid hebben geformuleerd. Ons werkdrukbeleid is afgestemd op al dit beleid en deze programma's waardoor er een logisch en elkaar versterkend geheel ontstaat.

Het beleid gaat uit van een actieve PDCA-cyclus, waarbij er op een laag niveau in de organisatie - het TEAM - het grootste deel van alle activiteiten is gepositioneerd. De cyclus ziet er als volgt uit: het thema werkdruk wordt besproken in het team. Het team maakt plannen om de werkdruk te verlagen en werkgeluk te verhogen en voert deze waar mogelijk zelf uit. Het werkbelevingsonderzoek en de RI&E leveren de data op grond waarvan gemeten kan worden of de plannen effect hebben gehad. Het team bespreekt intern de resultaten hiervan. Hierna bespreekt het team of het managementteam de uitkomsten hiervan met de decentrale medezeggenschapsraad. Het team bepaalt welke concrete verbeteracties het gaat oppakken en voert dit uit. Hierna start de cyclus opnieuw."

2.3 Is er in dit beleid aandacht voor de positie van startende werknemers, in het bijzonder die van de beginnende docent?

Zes van de hogescholen met werkdrukbeleid besteden géén speciale aandacht aan de positie van startende werknemers. In twee gevallen is dit namelijk al onderdeel van het *onboardingsbeleid*, in een ander geval staat het in een ander -niet nader gespecificeerd- beleidsdocument. Ook is er een hogeschool die heeft gekozen om geen bijzondere aandacht aan beginnende werknemers te besteden, omdat dit niet als knelpunt naar voren kwam in het werkdrukonderzoek.

2.4 Is er in dit beleid aandacht voor de omgang met piekbelasting en inzet tijd van werknemer?

De meeste hogescholen, vijftien van de zeventien, hebben aandacht voor de omgang met piekbelasting en inzet van tijd van werknemers. Eén hogeschool geeft aan dat dit beleid er nog niet is, maar wel ontwikkeld wordt.

2.5 Is er in dit beleid aandacht voor energiegevers?

Voor energiegevers is relatief minder beleidsaandacht; tien hogescholen hebben er aandacht voor in hun werkdrukbeleid en zes hogescholen niet. In twee gevallen is dit aspect van het beleid nog in ontwikkeling. Twee andere hogescholen hebben wel beleid dat raakt aan energiegevers, maar hanteren een andere terminologie en benadering.

2.6 Is er in dit beleid aandacht voor leiderschap?

Leiderschap is een thema dat op vrijwel alle hogescholen beleidsaandacht heeft. Slechts twee hogescholen geven aan geen aandacht aan leiderschap te besteden in hun werkdrukbeleid. Eén respondent geeft aan dat leiderschap niet specifiek wordt benoemd, maar dat er wel een grote taak bij de leidinggevende ligt om met medewerkers over werkdruk in gesprek te gaan.

2.7 Is er in dit beleid aandacht voor werkklimaat (samenwerking binnen team/met management)?

Vier hogescholen hebben geen aandacht voor werkklimaat in hun werkdrukbeleid. Eén respondent laat weten dat het hier om 'nog onvoldoende' aandacht gaat. Een ander geeft aan dat werkklimaat niet specifiek wordt benoemd in het beleid.

2.8 Is er in dit beleid aandacht voor slimmer organiseren (nadenken over prioritering)?

Van de hogescholen zijn er slechts drie hogescholen die dit thema buiten beschouwing laten in hun werkdrukbeleid. Verder geeft een respondent aan dat slimmer organiseren "*niet specifiek wordt benoemd, maar er wordt wel benoemd dat er meer vrijheid wordt gegeven bij de verdeling van taken. Ook efficiënt vergaderen is een aandachtspunt*".

2.9 Is er in dit beleid aandacht voor scholing van MR, leidinggevende en teams?

Aandacht voor scholing van de MR, leidinggevenden en teams lijkt minder vanzelfsprekend te zijn in het werkdrukbeleid van hogescholen. Zeven van de vijftien respondenten geven namelijk aan dit niet te hebben. De toelichtingen die zij geven:

- Het wordt niet specifiek benoemd
- Dit staat in een ander beleidsdocument bij het thema professionalisering
- Wel voor leidinggevenden en teams, maar niet voor de MR. Wel is er aan de MR gecommuniceerd dat scholing een mogelijkheid is.
- Uit werkdrukonderzoek is gebleken dat dit onderwerp niet zo belangrijk wordt gevonden.
- Als kleine hogeschool zou het werkdrukbeleid (ook) volgens de vakbonden niet te veelomvattend moeten zijn, dit thema valt buiten het beleid.

2.10 Is er in dit beleid aandacht voor het beschikbare budget en eventuele toekomstige middelen?

Deze vraag is door zes respondenten met 'nee' beantwoord. Twee daarvan geven aan dat er geen budget gekoppeld is aan het werkdrukbeleid. Eén respondent geeft, wederom, aan dat dit aspect van het werkdrukbeleid nog in ontwikkeling is.

2.11 Is er in dit beleid aandacht voor de personeelsformatie in kwalitatief en kwantitatief opzicht?

Tien respondenten beantwoorden deze vraag met 'ja'. De toelichtingen van de zes respondenten die aangeven dat zij hier geen aandacht aan besteden in hun werkdrukbeleid zijn:

- Dit is niet opgenomen in het werkdrukbeleid, maar in het HR-beleid.
- Dit staat in het beleidsdocument 'strategische personeelsplanning'.
- Dit is niet specifiek benoemd.
- Alleen indirect, bij de thema's 'werken vanuit je talent' en 'professionalisering'.
- Als kleine hogeschool zou het werkdrukbeleid (ook) volgens de vakbonden niet te veelomvattend moeten zijn, dus is dit thema erbuiten gelaten.

3. Betrokkenheid medezeggenschapsraad

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre de MR betrokken is bij het formuleren van beleid rondom werkdruk en Psycho Sociale Arbeidsbelasting (PSA) op hun hogeschool. Dit is een vraag die ook in de maart-meting is gesteld. In onderstaande tabel worden de bevindingen uit de maart- en november-meting met elkaar vergeleken. De bevindingen zijn in percentages gerapporteerd, omdat het aantal respondenten van de maart-meting lager is dan die van de november-meting.

Betrokkenheid MR	maart-meting	november-meting
De MR is betrokken bij de keuze van de arbodienst	38%	74%
De MR heeft leesrechten bij de RI&E	62%	58%
De MR is betrokken bij het opstellen van de RI&E	54%	53%
De MR is betrokken bij het verdiepende onderzoek naar werkdruk	38%	58%
De MR is betrokken bij de vormgeving van het plan van aanpak	54%	58%
De MR heeft het plan van aanpak goedgekeurd	15%	37%
Anders, namelijk:		
<ul style="list-style-type: none"> • MR krijgt informatie over de plannen en/of beleidsstukken. 	0%	5%
<ul style="list-style-type: none"> • MR is betrokken bij de totstandkoming van werkdrukbeleid door middel van een overleg waarin de voortgang cyclisch wordt besproken. Dit overleg vindt viermaal per jaar plaats. 	0%	5%
<ul style="list-style-type: none"> • Naast de eerste drie antwoordmogelijkheden zijn de decentrale MR-en zoveel mogelijk betrokken bij de uitvoering. 	0%	5%

Tabel 2: De wijze waarop de MR betrokken wordt in het werkdruk- en PSA-beleid van hogescholen, in percentages

De november-meting laat vrijwel over de hele linie een verbetering zien ten opzichte van de maart-meting. Met name de betrokkenheid van de MR bij de keuze van de arbodienst (een toename van 36 procentpunt) en de goedkeuring van het plan van aanpak voortvloeiend uit de RI&E (een toename van 22 procentpunt, een ruime verdubbeling) lijkt in de afgelopen maanden vergroot.

4. Beleggen van werkdruk

Vijf hogescholen beleggen het thema 'werkdruk' op centraal niveau. De veertien overige hogescholen die de vraag hebben beantwoord hebben werkdruk zowel centraal als decentraal belegd. Dit doen zij op verschillende wijzen:

- Een aantal hogescholen ontwerpt het beleid op centraal niveau, maar bespreken dit beleid op decentraal niveau. Ook de uitvoering vindt voor een deel op decentraal niveau plaats.
- Een aantal hogescholen faciliteert het werkdrukbeleid op centraal niveau, terwijl op decentraal niveau gesignaleerd wordt wat noodzakelijk is en of de middelen toereikend zijn.
- Enkele hogescholen zijn dusdanig klein, dat beleid zowel op centraal als decentraal niveau vormgegeven wordt. Deze lopen namelijk in elkaar over.
- Eén hogeschool geeft aan dat de centrale MR het beleid vaststelt.
- Eén hogeschool maakt gebruik van een klankbordgroep, maar licht dit verder niet toe.
- Eén hogeschool legt 'de focus op het decentrale niveau', maar kent ook maatregelen op organisatieniveau.
- Eén hogeschool formuleert acht activiteiten op centraal niveau en maakt op decentraal niveau plannen naar aanleiding van het medewerkersonderzoek (waarin werkdruk een belangrijk thema is).
- Bij één hogeschool is het uitgangspunt van het centraal geformuleerde beleid is dat er per team aan werkdruk wordt gewerkt.

Hoewel er dus vaak voor een verdeling tussen centraal en decentraal niveau gekozen wordt, bestaan er grote verschillen in de wijze waarop het thema werkdruk verdeeld wordt. De cao schrijft voor dat het werkdrukbeleid ruimte moet laten aan opleidingen en diensten om de aanpak zelf vorm te geven naar gelang de behoeften en omstandigheden binnen de opleidingen en diensten. Hoewel het decentrale niveau dus meestal betrokken wordt bij het thema werkdruk, is onduidelijk hoe deze betrokkenheid op decentraal niveau ervaren wordt.

5. RI&E

Zeventien van de negentien hogescholen hebben in de afgelopen drie jaar een RI&E uitgevoerd. De twee hogescholen die dit niet hebben gedaan, geven de volgende redenen hiervoor:

- Er wijzigt 'bijna nooit iets', waardoor de oude RI&E nog steeds zou voldoen.
- Alleen het PSA-deel van de RI&E is uitgevoerd. Vier jaar geleden is er wel een uitgebreide RI&E gedaan. Ook wordt eens in de twee jaar een medewerkersonderzoek gehouden, waarin ook thema's die raken aan PSA meegenomen worden.

Van de zeventien hogescholen die wel een RI&E hebben uitgevoerd, geven dertien aan dat werkdruk hierin als risico naar voren komt. Dit is vergelijkbaar met de resultaten van de maart-meting, waaruit bleek dat werkdruk in 80% van de gevallen een thema is in het plan van aanpak dat voortvloeit uit de RI&E.

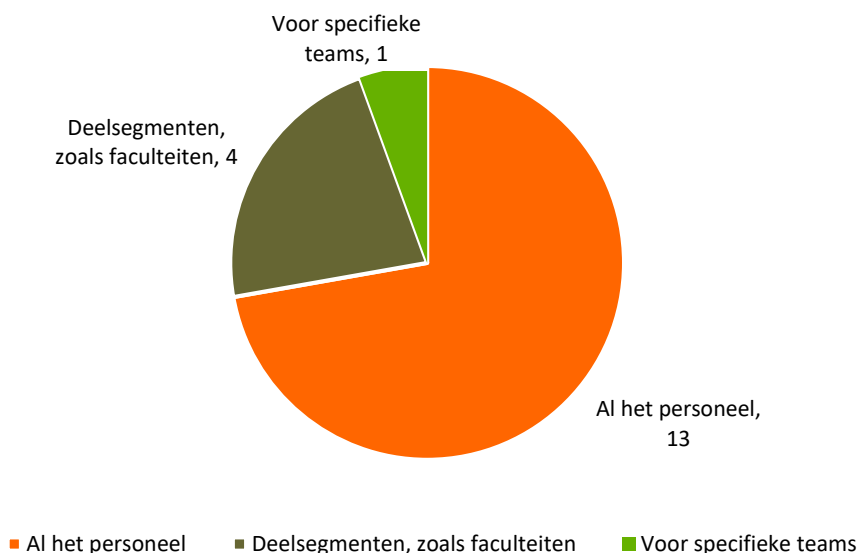
6. Verdiepend werkdrukonderzoek

Als werkdruk als risico naar voren komt in de RI&E, dan is het verplicht om een verdiepend werkdrukonderzoek uit te voeren. Acht van de respondenten geven aan dat zij dit de afgelopen twee jaar hebben gedaan. Anderzijds zijn er negen respondenten die dit niet hebben gedaan. Tot slot zijn er twee (andere) respondenten die zowel de antwoordcategorieën 'ja' als 'nee' hebben ingevuld bij de vraag of zij de afgelopen twee jaar een verdiepend werkdrukonderzoek hebben uitgevoerd. Zij verklaren dat zij geen verdiepend werkdrukonderzoek hebben uitgevoerd, maar wel aandacht aan werkdruk hebben besteed in het medewerkersonderzoek.

De negen respondenten die aangeven geen verdiepend werkdrukonderzoek te hebben uitgevoerd, geven daarvoor diverse verklaringen. Allereerst geven vier respondenten aan geen verdiepend werkdrukonderzoek te hebben uitgevoerd omdat er al aandacht is voor werkdruk in het medewerkersonderzoek. Daarnaast is er binnen deze groep één respondent die aangeeft dat de prioriteit van de hogeschool elders ligt en een andere respondent die aangeeft dat er geen signalen waren dat een verdiepend werkdrukonderzoek nodig was. Eén hogeschool geeft aan de afgelopen twee

jaar weliswaar geen verdiepend werkdrukonderzoek te hebben gedaan, maar dit in 2020 wel gaat doen. Weer een andere hogeschool heeft drie jaar geleden voor het laatst een verdiepend werkdrukonderzoek gehouden. Tot slot heeft één hogeschool alleen op onderdelen een verdiepend onderzoek uitgevoerd.

In onderstaand figuur is weergegeven op welke doelgroepen het verdiepend werkdrukonderzoek van de hogescholen is gericht.



Figuur 2: Doelgroep(en) van het verdiepend werkdrukonderzoek van hogescholen, in aantallen. N=18

7. Wat ontbreekt er nog?

Elf respondenten hebben antwoord gegeven op de volgende vraag: “Wat ontbreekt er nog om werkdruk aan te pakken of waaraan heeft jouw hogeschool behoefte?”. De antwoorden zijn in onderstaande tabel uitgewerkt.

Wat ontbreekt er nog om werkdruk aan te pakken of waaraan heeft jouw hogeschool behoefte?	Frequentie
Niets; eerst moet blijken wat wel en niet werkt.	4
Betere communicatie; niet iedereen (binnen de hogeschool) is even goed bekend met de mogelijkheden die er zijn om werkdruk aan te pakken.	2
Inzicht in de knelpunten, alsmede in welke teams ongezonde werkdruk ervaren.	1
Het definitief vaststellen van het beleid (binnen de hogeschool).	1
‘Maatwerk’.	1
Nog meer handvatten voor preventie, ook in de samenwerking tussen <i>facilities</i> en HRM.	1
“Graag een andere beeldvorming over werkdruk. Door het steeds over werkdruk te hebben in algemene zin, lijkt het alleen maar meer te worden. Er wordt ook graag naar anderen gewezen die het probleem maar moeten oplossen. Noem het geen werkdruk, en kies liever een positieve insteek waarbij eigen verantwoordelijkheid geactiveerd wordt: hoe kunnen we effectiever en efficiënter (samen) werken? Elkaar naar een hoger niveau tillen? Er voor elkaar zijn en signaleren als het niet goed gaat met een collega? Wat is jouw verantwoordelijkheid als teamlid en organisatie? Het is eerder een cultuur- en gedragsverandering die je als medewerker en organisatie door moet maken en dat is nog niet eenvoudig te realiseren.”	1

Tabel 3: Wat ontbreekt er nog om werkdruk aan te pakken en waar hebben hogescholen behoefte aan?