

# WERKEN AAN WERKDRUK BIJ OPLEIDINGSTEAMS IN HET HBO

AAN DE SLAG MET **DE KNELPUNTEN** UIT HET DIAGNOSTISCH  
WERKDRUKINSTRUMENT

## **Colofon**

Dit rapport bevat de resultaten van de inzet van een diagnostisch werkdrukinstrument binnen pilotteams bij vier verschillende hogescholen.

Het onderzoek is in opdracht van Zestor uitgevoerd door het lectoraat Organisatieontwerp en -verandering van de Hanzehogeschool Groningen.

Auteurs: Delano Maccow, Rechiena Nijkamp

Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

Juni 2023

# INHOUD

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INLEIDING</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1 Aanleiding   | 4         |
| 1.2 Opzet  | 4         |
| 1.3 Achtergrond werkdruginstrument (in het kort)                         | 5         |
| 1.4 Leeswijzer   | 5         |
| <b>2 DE WERKDRUKDIAGNOSE</b>   | <b>7</b>  |
| 2.1 Voorbereiden   | 7         |
| 2.1.1 Voorgesprek met teamleider en/ of HR-adviseur                      | 7         |
| 2.1.2 Deskresearch: opleiding en context                                 | 8         |
| 2.1.3 Introductie aan het team   | 9         |
| 2.1.4 Selectie en planning van de interviews                             | 10        |
| 2.2 Uitvoeren  | 11        |
| 2.2.1 De gesprekken met de teamleden                                     | 11        |
| 2.2.2 De verwerking van de gesprekken                                    | 12        |
| 2.3 Rapporteren, presenteren, valideren en prioriteren van de knelpunten | 12        |
| 2.3.1 Rapporteren en presenteren   | 12        |
| 2.3.2 Valideren  | 12        |
| 2.3.3 Prioriteren  | 13        |
| <b>3 DIAGNOSE- &amp; ONTWERPFASE</b>                                     | <b>15</b> |
| 3.1 Diagnose van de knelpunten: brainstormsessie                         | 15        |
| 3.2 Diagnose van de knelpunten: aanvliegroutes                           | 16        |
| 3.3 Ontwerpfase: Intervenieren binnen de bestaande structuur             | 19        |
| 3.3.1 Laaghangend fruit: quick wins                                      | 19        |
| 3.3.2 De A3 methode  | 21        |
| 3.4 Ontwerpfase: Intervenieren door de structuur anders in te richten    | 25        |
| 3.4.1 Achtergrond (her)ontwerp   | 25        |
| 3.4.2 Noodzaak tot herontwerp van de organisatiestructuur                | 26        |
| 3.4.3 Herontwerp van de organisatiestructuur                             | 28        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 IMPLEMENTATIEFASE</b>  | <b>30</b> |
| 4.1 Opsplitsen in deelprojecten en benoemen procesregisseur           | 30        |
| 4.2 Project- of implementatieplan                                     | 31        |
| 4.3 Slagingsfactoren in het veranderingsproces                        | 33        |
| 4.4 Veranderen binnen de structuur en van de structuur                | 34        |
| 4.4.1 Intervenieren/veranderen binnen de bestaande structuur          | 34        |
| 4.4.2 Intervenieren/veranderen door de structuur anders in te richten | 36        |
| <b>5 EVALUATIEFASE</b>  | <b>37</b> |
| 5.1 Aandachtspunten   | 37        |
| 5.1.1 Werkdrukdiagnose  | 37        |
| 5.2.2 Interventiefase   | 38        |
| <b>BIJLAGEN</b>   | <b>39</b> |
| Bijlage 1. Opleiding en context                                       | 39        |
| Bijlage 2. A3 Afstudeerproces   | 43        |
| Bijlage 3. A3 Studentroosters   | 45        |

# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

In 2016 heeft het lectoraat Organisatieontwerp en -verandering van de Hanzehogeschool Groningen op verzoek van Zestor een diagnostisch werkdrukinstrument ontwikkeld voor onderwijsteams in het hbo. Met behulp van dit instrument worden verstoringen of regelproblemen, regelmogelijkheden en knelpunten van individuele werknemers en teams geïnventariseerd. Omdat het om een diagnostisch instrument gaat, vormt het overzicht van knelpunten het einde van dit deel van het onderzoek.

In 2018 is door het lectoraat een tweede onderzoek uitgevoerd. In dat onderzoek zijn de meest voorkomende knelpunten geïnventariseerd die naar boven komen bij de inzet van het diagnostisch werkdrukinstrument. Per knelpunt wordt in de opgeleverde handreiking '[Slimmer organiseren in het hbo](#)' aangegeven wat de aard van de problematiek is, wat de achterliggende oorzaken zijn en welke oplossingsmaatregelen de betrokken opleidingen hebben getroffen of overwogen te treffen.

In het voorjaar van 2021 heeft Zestor het lectoraat gevraagd om te onderzoeken hoe het gebruik van de werkdrukmethodiek zo effectief mogelijk ingezet kan worden. De methodiek is immers effectief als de betreffende interventies bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel. Het uiteindelijke doel is een verlaging van de (ervaren)werkdruk. Neveneffecten zijn verhoging van het werkplezier, verbetering van het onderwijs en verbetering van de onderwijslogistiek. We realiseren ons echter hierbij dat werkstress en ervaren werkdruk een 'wicked problem' en veelkoppig monster is. Dit is niet eenvoudig met een aantal interventies op te lossen, maar vraagt een veelvoud van samenhangende acties op verschillende niveaus.

## 1.2 Opzet

Dit onderzoek is in het studiejaar 2021-2022 uitgevoerd binnen vier pilotteams bij vier verschillende hogescholen verspreid door Nederland. Ieder team heeft alle fasen van de interventiecyclus doorlopen (diagnose, ontwerp, veranderen/implementeren, evalueren).

Gestart is met interviews om de werkdruk in kaart te brengen. Dit mondde uit in een lijst met knelpunten. Vervolgens is met het gehele team bekeken of dit ook daadwerkelijk de knelpunten zijn waar het team achterstaat. Vervolgens zijn een aantal knelpunten gekozen waar het team mee aan de slag is gegaan. De hoeveelheid verschilde per hogeschool. Het gaat meestal om twee tot vier knelpunten. Samen met het team is per knelpunt gezocht naar achterliggende oorzaken, zijn oplossingsmaatregelen ontworpen en zijn bijbehorende interventies uitgevoerd. Het proces is door de onderzoekers continu gemonitord en aan het einde geëvalueerd met de vier pilotteams. Opgemerkt dient te worden dat het onderzoek is uitgevoerd in een periode dat Covid-19 wederom de gemoederen bezighield. Dit betekent dat de bijeenkomsten soms fysiek, hybride of geheel online hebben plaatsgevonden. Voor zover mogelijk zullen we aangeven waar dit het onderzoek ons inziens heeft beïnvloed.

In deze handreiking kijken we per fase van de interventiecyclus naar tips en tops. We putten hierbij uit de bevindingen van de vier pilotteams. We kijken daarbij eveneens naar de rol van de leidinggevende, de rol van het team (of de direct betrokkenen), de rol van de onderzoeker (zelfstandig, participatief, facilitator) in de verschillende fasen en de (eventuele) rol van staffunctionarissen. Uiteindelijk willen wij de lezer meenemen in onze leerreis. We beschrijven deze reis aan de hand van de interventiecyclus en vanuit het perspectief van degene die het werkdrukonderzoek in het opleidingsteam oppakt.

Lezers kunnen deze handreiking gebruiken als input om deze cyclus in hun eigen opleiding (succesvol) uit te voeren.

Deze handreiking (deel III) maakt onderdeel uit van een drieluik. Voor lezers die meer willen weten over het diagnostische werkdrukinstrument wordt verwezen naar deel 1 van het drieluik: de handreiking '[Aanpak werkdruk in onderwijsteams](#)'. Lezers die meer inzicht willen in de aard van de problematiek, achterliggende oorzaken en oplossingen voor knelpunten verwijzen we naar deel II in het drieluik: '[Slimmer organiseren in het hbo](#)'.

### 1.3 Achtergrond werkdrukinstrument (in het kort)

Het instrument is gericht op het in kaart brengen van werkgebonden oorzaken van werkdruk. Dat wil niet zeggen dat persoonsgebonden oorzaken er niet kunnen zijn, maar daar ligt bij dit instrument niet de focus op. Hetzelfde geldt voor oorzaken van werkdruk die niet organisatiegebonden zijn, maar die voortkomen uit het beroep of de combinatie werk/ privé. De diagnostische fase van het werkdrukonderzoek eindigt dan ook met een overzicht van knelpunten, waarvan het team zegt:

*“Daar hebben we last van. Ze worden niet door ons veroorzaakt. En als deze knelpunten gereduceerd worden, zal onze werkdruk afnemen en zullen de werkprocessen efficiënter verlopen.”*

Een knelpunt definiëren we in het werkdrukonderzoek als:

- een verstoring die niet, maar moeilijk of alleen informeel opgelost kan worden.
- een verstoring die weliswaar opgelost kan worden, maar steeds terugkeert.

Knelpunten (onoplosbare verstoringen) zijn wat in de stressliteratuur dagelijkse irritaties ('daily hassles') genoemd worden en deze vormen een belangrijke (maar niet enige) oorzaak van ervaren werkdruk. Het reduceren van die knelpunten vermindert vervolgens niet alleen de werkdruk, maar vergroot ook de efficiency van het onderwijsproces.

### 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee starten we met de **voorbereiding van het werkdrukonderzoek**. We staan stil bij wat dit van alle betrokkenen vraagt en welke informatie van belang is. We gaan in op het voorgesprek met de teamleider, deskresearch naar opleiding en context, de introductie aan het team en de organisatie rondom de interviews. Aansluitend gaan we in op de tips en tops bij het uitvoeren en rapporteren van de diagnostische fase van het werkdrukonderzoek. Uitvoeren heeft betrekking op het uitvoeren en verwerken van de interviews en de valideringsessie. In die laatste sessie worden de knelpunten - en mogelijk achterliggende oorzaken - voorgelegd aan het gehele opleidingsteam. De laatste stap is het prioriteren van de knelpunten. Het opleidingsteam kiest mede op basis van deze prioritering knelpunten waaraan gewerkt wordt.

Vervolgens gaan we nader in op de **interventiencyclus**. We starten in hoofdstuk drie met een **brainstormsessie**. In deze sessie gaan we voor de gekozen knelpunten nogmaals kijken naar de aard van de problematiek. Daaropvolgend gaan we in op de achterliggende oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen. We bespreken in dit onderdeel de tips en tops voor zowel de (verdiepende) diagnose (aard van de problematiek en achterliggende oorzaken) als het (her)ontwerp (de oplossingsrichtingen).

We maken bij het interveniëren onderscheid tussen **veranderen binnen de structuur** en **veranderen van de structuur**. Veranderen binnen de bestaande organisatiestructuur houdt in dat we zoeken naar quick wins die op korte termijn (circa één tot drie maanden) ingevoerd kunnen worden. We kunnen echter binnen de bestaande organisatiestructuur ook werken met andere methodieken die een langere adem vergen (middellange termijn: circa drie tot zes maanden). Ook kan de keuze worden gemaakt om de organisatiestructuur zelf aan te pakken. De onderwijsvisie en onderwijskundige uitgangspunten van de opleiding, uitmondend in een (nieuw) curriculum, zijn vaak bepalend of de organisatiestructuur al dan niet gewijzigd dient te worden. Bij structuurvraagstukken gaat het vaak om de lange termijn (zes maanden tot jaren). Denk hierbij aan organisatieontwikkeling en daaraan gelieerde teamontwikkelingstrajecten.

Aansluitend gaan we in hoofdstuk vier in op het **implementeren van de oplossing** (het veranderingsproces) en in hoofdstuk vijf staan we stil bij de **evaluatiefase**. We eindigen met enkele belangrijke aandachtspunten ter overweging voor opleidingsteams in het hbo, wanneer zij zelf aan de slag willen met het verlagen van de (ervaren) werkdruk.



Tabel 1. Tijdljn aan de hand van de fases van de interventiecyclus

## 2 DE WERKDRUKDIAGNOSE

In dit hoofdstuk gaan we zowel in op de tips en tops bij het voorbereiden, uitvoeren en rapporteren van het diagnostische werkdrukonderzoek, als ook op de rol van de verschillende betrokkenen (de opleidingsmanager, het opleidingsteam, de geïnterviewde docenten en de onderzoeker). Het perspectief van degene die het werkdrukonderzoek uitvoert, is hierbij leidend. We noemen deze persoon ‘de onderzoeker’, maar het mag duidelijk zijn dat deze rol ook ingevuld kan worden door de HR-adviseur, de opleidingsmanager, een team- of staflid of de dean.

We besteden in de diagnostische fase meer aandacht aan het in kaart brengen van de algemene kenmerken van de opleiding en de context dan in de handreiking uit 2016. Hiervoor zijn drie redenen: de algemene kenmerken en context kunnen de hoogte van de werkdruk bevorderen of belemmeren. Verder zorgen de algemene kenmerken ervoor dat de onderzoeker beter kan doorvragen tijdens het onderzoek en ze bieden een kader voor de ontwerp- en implementatiefase.

### Leestip:

➤ [‘Aanpak werkdruk in onderwijsteams’](#)  
(Zestor, 2016)

### 2.1 Voorbereiden

#### 2.1.1 Voorgesprek met teamleider en/ of HR-adviseur

Naast de introductie van het werkdrukonderzoek en de uitwisseling van informatie over de betreffende opleiding en het opleidingsteam is in het voorgesprek met de teamleider het van belang dat aan de voorkant aandacht wordt besteed aan verwachtingenmanagement. Wat is de reden van dit werkdrukonderzoek binnen het opleidingsteam? Welke belangrijke issues spelen en welke uitkomsten verwacht men? Daarbij is het van belang te benadrukken dat het onderzoek gaat over werk- en niet persoonsgebonden factoren en het in kaart brengen van feitelijkheden en niet om de schuldvraag.

Het traject bestaat uit twee delen; de werkdrukdiagnose en het doorlopen van de interventiecyclus. De verschillende rollen van de teamleider, team, (extern) onderzoeker en eventueel HR-adviseur in beide delen kan verwarring scheppen. Dit benoemen en in het traject herhalen, creëert duidelijkheid. Vooral omdat de rol van betrokkenen kan switchen in beide delen. In de diagnostische fase is bijvoorbeeld de onderzoeker meer in the lead. In de interventiefase ligt steeds meer het eigenaarschap bij het team en de teamleider en minder bij de onderzoeker.

Draagvlak voor het onderzoek binnen het opleidingsteam is tevens een aandachtspunt, evenals de taakvolwassenheid en het veranderkundig potentieel van het team. Deze factoren kunnen namelijk van grote invloed zijn op het verloop van het traject; in sommige gevallen durven de geïnterviewden bijvoorbeeld niet helemaal eerlijk te zijn in de gesprekken of is de veranderbereidheid in het opleidingsteam niet erg groot.

Als laatste is de gevraagde tijdsinvestering onderwerp van gesprek. De presentaties aan het opleidingsteam, de interviews met betrokken docenten, maar vooral het in kaart brengen van (kern)oorzaken en het ontwerpen en implementeren van oplossingen vraagt tijd en energie van het gehele opleidingsteam. Voor het slagen van de interventies is het dan ook noodzakelijk dat hier tijd voor vrijgemaakt wordt. Vaak zijn de ambities hoog en moet er veel. Beter is dan om goede keuzes te maken en niet alles tegelijk op te willen pakken.



## 2.1.2 Deskresearch: opleiding en context

Voordat de onderzoeker het werkdrukonderzoek introduceert bij het team, is het van belang dat de onderzoeker het nodige weet over de opleiding. In de praktijk komt het voor dat met name een extern onderzoeker in de diagnostische fase (enigszins) verrast wordt door de respons van de geïnterviewden en/of die respons niet kan plaatsen in het grotere geheel. Kennis over de opleiding en de context werkt ook in het voordeel van de onderzoeker bij de introductie aan het opleidingsteam. De onderzoeker toont hiermee interesse in het opleidingsteam en creëert een band. Daarnaast levert dit vooronderzoek soms al een eerste indicatie op over werkdruk. Tot slot helpt het ook bij het zoeken naar oplossingsrichtingen en het doen van interventies.

### VOORBEELD

#### Eerste indicatie werkdruk

Uit de curriculumtabel van een opleiding blijkt dat er veel kleine onderwijseenheden zijn. Het is dan vanwege verschillende redenen lastig om uit te komen met de uren. Docenten krijgen in dit geval te maken met een versnipperd takenpakket. Hierdoor hebben ze een groter netwerk met verhoogde kans op verstoringen. Daarnaast is het bij kleine onderwijseenheden moeilijk om uit te komen met uren voor voorbereiding, uitvoering en afronding.

In het vooronderzoek kan (een deel van) het volgende materiaal over de kenmerken van de opleiding en de context verzameld en bestudeerd worden: strategisch meerjarenplan onderwijsinstelling, instituuts- of academieplan, HR-beleidsnotitie, beroeps- en opleidingsprofiel, OER van de opleiding, curriculumtabel, opleidingsplan, toetsbeleid, (onderwijs) kwaliteitsplan, zelfevaluatierapportage (visitatie/accreditatie), businessplan van de opleiding, organisatiestructuur opleiding/instituut, beleid rondom roostering en (inzet)planning, uitkomsten MTO en studenttevredenheid.

Dit levert de onderzoeker niet alleen een goed beeld op van de algemene kenmerken van de opleiding, zoals een statisch plaatje van de onderwijskundige uitgangspunten, onderwijslogistiek, organisatiestructuur (en – cultuur) en de fysieke omgeving, maar ook een indicatie van aspecten als nieuwe onderwijsontwikkelingen die spelen vanuit het landelijk opleidingsprofiel of vanuit de hogeschool en/ of organisatieontwikkelingen (fusie, werken met zelfsturende teams), een accreditatie, een nieuwe opleidingsmanager, groei of krimp in het aantal studenten en medewerkers, nieuwe systemen (onderwijsleeromgeving, toets- en studentvolgsystemen), een gerenoveerd of nieuw gebouw (en/of een andere manier van werken: kantoortuin; ander type lokalen) enzovoort.

Onderwijs, onderwijslogistiek, organisatiestructuur en fysieke omgeving hangen onderling met elkaar samen. Er dient sprake te zijn van een fit tussen deze onderdelen. Die fit is regelmatig niet aanwezig. Normaliter gaat dat gepaard met allerlei verstoringen, waardoor de werkdruk binnen de opleiding hoog is. Fit of misfit hangt voor een deel vaak samen met de ontwikkelingen in de context van de opleiding. In bijlage 1 wordt nader ingegaan op kenmerken van de opleiding en aspecten die vallen onder de context van de opleiding.

### 2.1.3 Introductie aan het team

Na het voorgesprek met de opleidingsmanager en de deskresearch kan het werkdrukonderzoek geïntroduceerd worden bij het opleidingsteam. In een teambijeenkomst wordt uitgelegd wat het doel van het werkdrukonderzoek is. Het verdient de voorkeur om de bijeenkomst volledig fysiek of volledig online te laten plaatsvinden.

#### VOORBEELD

##### Hybride bijeenkomst

De onderzoeker is ter plekke aanwezig. De helft van de medewerkers is online aanwezig. Dit is een grote opleiding (circa 40 docenten). Dynamiek is minder goed te managen doordat een deel fysiek en een deel online aanwezig is.

Naast de uitleg en achtergrondinformatie van het diagnostisch werkdrukinstrument worden de verschillende rollen, onderdelen en fasering van het onderzoek besproken. Ook hier is het managen van de verwachtingen van belang.

In de verschillende fases van het onderzoek is de tijdsinvestering verschillend. In de werkdrukdiagnose is de onderzoeker aan zet. De geïnterviewde docenten zijn ieder circa 1,5 uur kwijt voor het interview. Hier zit weinig voorbereidingstijd aan vast. In de interventiefase is de tijdsinvestering wisselend. Niet altijd is elke docent betrokken bij een experiment of pilot in die fase en/of wordt trekker van een experiment. De trekkers dienen in ieder geval in uren gefaciliteerd te worden.

#### VOORBEELD

##### Voorbereiding introductie

De introductie aan het (kleine) team (12 docenten) vindt fysiek plaats. Er is de nodige tijd voor de presentatie en de vragen vanuit het team ingeruimd (1,5 uur). Nadruk ligt op de werkdrukdiagnose. Tijdens deze introductie kan iets meer nadruk worden gelegd op de verschillende rollen van eenieder in de opeenvolgende fases van het traject. Fijn is dat het project goed voorbesproken is met de opleidingsmanager. De opleidingsmanager en onderzoeker promoten samen het belang van dit project.

Het aanpakken van werkdruk is een gezamenlijk activiteit en eigenaarschap is cruciaal om werkdruk daadwerkelijk te reduceren. Idealiter is dan ook een (groot) deel van het opleidingsteam betrokken in de interventiefase. De onderzoeker krijgt in dit stadium normaliter een meer faciliterende rol, maar kan ook participeren in aanvullend onderzoek of als expert worden ingezet.

De onderzoeker dient in de teambijeenkomst met de opleiding te benadrukken dat werkdruk een 'wicked problem' is. Er gebeurt van alles om de werkdruk te reduceren. De in deze handreiking gehanteerde werkdrukmethodiek benadrukt de werkgebonden oorzaken van werkdruk en zoekt daar oplossingsmogelijkheden voor. Deze methodiek levert daarmee een bijdrage aan het oplossen van de werkdrukproblematiek. Tegelijkertijd blijft werkdruk een veelkoppig monster.

Tot slot meldt de onderzoeker dat niet alle gevonden knelpunten (en alternatieve oplossingen) aangepakt en opgepakt kunnen worden in de tijdsperiode van het onderzoek. Dit levert soms frustratie op bij geïnterviewden of teamleden met een specifieke taak die veel werkdruk oplevert, maar door overige teamleden niet zo ervaren of gezien wordt.

#### VOORBEELD

##### **Veranderbereidheid**

Eén van de geïnterviewden is de SLB-coördinator. Haar netwerk is megagroot en leidt logischerwijs tot veel verstoringen in haar werk. Dit knelpunt wordt na de valideringssessie niet gekozen door het team om in het tweede deel van het traject mee aan de slag te gaan; het is niet een gedeeld knelpunt. Dit leidde in het vervolgtrajec tot frustratie bij de SLB-coördinator: *“Waarom heb ik meegedaan aan het onderzoek en in de voorbereiding daarvan veel tijd gestoken, als vervolgens niets met mijn knelpunten gedaan wordt?”*

De opleidingsmanager polst na de introductie aan het opleidingsteam in hoeverre er draagvlak is voor het onderzoek bij de teamleden; hoe groot is de veranderbereidheid of is er weerstand? Indien er (te) veel weerstand is, dient het onderzoek geen doorgang te vinden. Het is dan zonde van de tijd.

### **2.1.4 Selectie en planning van de interviews**

Omdat niet alle teamleden geïnterviewd hoeven te worden, moet het aantal interviews zorgvuldig bepaald worden. Dat aantal is afhankelijk van de omvang van het opleidingsteam, de samenstelling van het team en de tijd die ze in het onderzoek willen investeren. Normaliter worden er minimaal zes individuele interviews uitgevoerd. Bij een opleidingsteam met meer dan 30 docenten is het saturatiepunt (als antwoorden op interviewvragen geen nieuwe informatie meer opleveren) bij zes interviews nog niet altijd bereikt. In zo'n geval worden er één of meerdere interviews toegevoegd.

Bij een heterogeen opleidingsteam is het nog meer dan bij een homogeen opleidingsteam van belang dat er een goede mix van geïnterviewden gekozen wordt. Dit kan betekenen dat er iets meer interviews noodzakelijk zijn dan in een vrij homogeen team of dat de teamleden met een heel specifieke taak/ rol niet of parallel meegenomen worden in het onderzoek. De teamleider heeft een belangrijke taak in dit keuzeprocess. Immers hij kent de teamsamenstelling en kan in overleg met het team een diverse groep samenstellen. Het op verzoek zelf aanmelden van docenten voor de interviews verdient de voorkeur. Dit is een eerste graadmeter of medewerkers bereid zijn om te participeren in het onderzoek.

Als de respondenten en data bekend zijn, stuurt de onderzoeker een kort begeleidend schrijven naar de respondenten zodat die op de hoogte zijn van de bedoeling van het interview en hoe de respondent zich kan voorbereiden op het gesprek. De interviews nemen een kleine 1,5 uur in beslag. Wanneer de geïnterviewden het interview van tevoren hebben voorbereid, door alvast het netwerk te tekenen en het werkproces in kaart te brengen, bespaart dit interviewtijd. Daarnaast duren de eerste interviews over het algemeen wat langer, omdat de onderzoeker veel nieuwe informatie krijgt. Nadat meer ervaring is opgedaan gaan de volgende interviews over het algemeen sneller.

## 2.2 Uitvoeren

### 2.2.1 De gesprekken met de teamleden

In de introductie van het interview wordt (nogmaals) benadrukt dat het gesprek gaat over feitelijkheden en niet over toeschrijven van schuld of het formuleren van oplossingen. Het gaat om het werk zelf; gebeurt dit wel of niet en wat doe je dan?

Het is raadzaam de geïnterviewden te verzoeken het interview voor te bereiden door de handreiking ‘Aanpak werkdruk in onderwijsteams’ te lezen en alvast hun netwerk en werkproces te tekenen. In het interview wordt gestart met het doornemen en eventueel aanvullen van de gemaakte figuren. Regelmatig blijkt dat wanneer de onderzoeker doorvraagt het netwerk van het teamlid groter is dan verwacht.

In het werkdrukinstrument is een onderscheid aangebracht in kwantitatieve werkdruk (vertrekpunt: taaklasttabel) en kwalitatieve werkdruk (netwerk en individuele werkproces van de docent). De onderzoeker begint meestal met het kwantitatieve werkdrukonderdeel. De geïnterviewden geven vaak aan dat veel taken niet kunnen in de uren die daarvoor staan en hebben soms de neiging om ‘leeg te lopen’ bij dit onderdeel. Als interviewer dien je dit in goede banen te leiden; je hebt aandacht voor de situatie en gevoelens van de geïnterviewde zonder er te diep op in te gaan. Gevaar bestaat dat er te weinig aandacht en tijd is voor het netwerk en het individuele werkproces. Deze twee onderdelen zijn echter van wezenlijk belang om de arbeidsorganisatorische oorzaken van werkdruk te achterhalen.

De geïnterviewden durven niet altijd het achterste van hun tong te laten zien bij het inzichtelijk maken van de verstoringen/ regelproblemen en regelmogelijkheden in hun netwerk. Ze hebben het idee dat ze collega's zwart lopen te maken. Als onderzoeker dien je dat te ontcrachten.

In de handreiking ‘Aanpak werkdruk in onderwijsteams’ worden enkele aandachtspunten genoemd voor het interview. Onder andere dat het een semigestructureerd interview is, waarin het onderwerp vast staat, maar de volgorde en wijze waarop redelijk open is en dat goed doorvragen nodig is om inzicht te krijgen in de verstoring. Een aanvulling hierop; ondanks dat de interviews niet volledig getranscribeerd worden, maar gebruik gemaakt wordt van een aantekeningenformulier (figuur 9 uit de handreiking 2016), is het handig om de interviews -natuurlijk na toestemming van de geïnterviewde- op te nemen. Dit scheelt in de uitwerking van de interviews én de onderzoeker kan zich in het gesprek volledig focussen.

| REGELPROBLEMEN | REGELMOGELIJKHEDEN  |                           |                               |                             | KNELPUNTEN |
|----------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|
|                | ZELFSTANDIG REGELEN | SAMEN MET ANDEREN REGELEN | REGELEN VIA PERIODIEK OVERLEG | INFORMEEL REGELEN (STIEKEM) |            |
| ...            | ...                 | ...                       | ...                           | ...                         | ...        |
| ...            | ...                 | ...                       | ...                           | ...                         | ...        |

Aantekeningenformulier (figuur 9 uit handreiking 2016)

## 2.2.2 De verwerking van de gesprekken

De dataverwerking wordt op verschillende manieren opgepakt. Eén van de manieren is dat de interviews volledig worden getranscribeerd en het verslag wordt voorgelegd aan de geïnterviewde. Zo'n (herzien) interviewverslag is een weergave van het gesprek. De onderzoeker dient vervolgens nogmaals door ieder verslag heen te gaan om te bepalen wat de daadwerkelijke knelpunten zijn. Dit is best wel een puzzel. Bij een groot aantal respondenten kan een programma als AtlasTi behulpzaam zijn in dit codeerproces.

Een snellere manier van werken is dat op basis van de aantekeningformulieren een keer naar verschillen en overeenkomsten wordt gekeken tussen de interviews en op basis daarvan één formulier gemaakt wordt met de belangrijkste knelpunten. Zie figuur 9 uit de handreiking uit 2016 voor een voorbeeld van zo'n formulier.

## 2.3 Rapporteren, presenteren, valideren en prioriteren van de knelpunten

### 2.3.1 Rapporteren en presenteren

Doel van de rapportage aan het opleidingsteam is het valideren van de onderzoeksuitkomsten. De uitkomsten worden gepresenteerd in de vorm van één gezamenlijk overzicht met knelpunten; meestal geclusterd rondom een tiental belangrijkste onderwerpen. Het is raadzaam om van tevoren deze uitkomsten te bespreken met de opleidingsmanager, zodat hij niet voor verrassingen komt te staan.

Niet-geïnterviewden krijgen in de sessie de kans de uitkomsten te becommentariëren, te corrigeren en aan te vullen zodat er gezamenlijk consensus met het gehele team bereikt wordt over de knelpunten waar de teamleden last van hebben in de uitvoering van hun werk. Dit bevordert het draagvlak voor het onderzoek en de betrokkenheid bij het ontwerpen en implementeren van interventies.

Wees ervan bewust dat de niet-geïnterviewden op dit moment toch wel een 'achterstand' hebben ten opzichte van de geïnterviewden. Goed is dan ook om de validatiesessie te starten met, naast het doel van de sessie, een terugblik op de achtergrond van het werkdrukinstrument, de werkwijze en insteek van de interviews (verstoringen/ knelpunten/ netwerk en werkproces). Trek voor de terugkoppeling van de knelpunten maximaal zo'n 45 minuten uit, zodat je ook voldoende tijd kunt inruimen voor zowel discussie in groepjes als plenair.

### 2.3.2 Valideren

Bij het valideren van de uitkomsten presenteert de onderzoeker eerst de belangrijkste bevindingen in de vorm van een overzicht van de knelpunten. Hierbij wordt ieder knelpunt toegelicht en onderbouwd met de resultaten uit de interviews. Vervolgens worden groepjes gemaakt van circa vijf personen. De geïnterviewde teamleden worden verdeeld over de groepjes. Ieder groepje loopt elk knelpunt (inclusief toelichting) langs en geeft gezamenlijk aan of men zich hierin kan vinden. Heel af en toe wordt er een knelpunt toegevoegd, slecht zelden valt een knelpunt af. Dit kan komen omdat een bepaalde stakeholder binnen het team niet geïnterviewd is, waardoor een nieuw perspectief boven komt drijven. Na de bespreking vindt een plenaire terugkoppeling plaats en aanvullingen/wijzigingen worden door de onderzoeker genotuleerd en opgenomen in de uiteindelijke rapportage. Dit onderdeel van de valideringssessie duurt ook ongeveer 45 minuten.

### 2.3.3 Prioriteren

Het tweede deel van de valideringssessie bestaat uit het prioriteren van de knelpunten. Het is belangrijk ook hier voldoende tijd voor in te ruimen. Regelmatig loopt het eerste deel, het valideren, uit en dan is voor dit onderdeel minder tijd beschikbaar. In dat geval kan ervoor gekozen worden dit onderdeel te verplaatsen naar een volgend moment.

In de pilotstudies bleek dat niet altijd de belangrijkste knelpunten ook de knelpunten zijn die aangepakt gaan worden. Knelpunten die buiten de invloedssfeer van het opleidingsteam liggen, ondanks een hoge prioritering, moeten ergens anders geagendeerd worden. Hier loert wel het gevaar dat het opleidingsteam of de teamleider knelpunten buiten zichzelf legt en niet tot interventies of oplossingsmaatregelen komt omdat ze zich verschuilen achter beleid of het een taak van ‘het management’ vinden. In de pilotstudies werd vaak de volgende uitspraak geuit: *“Hoezo moeten wij zoeken naar oplossingen, het is toch niet onze verantwoordelijkheid dat wij last hebben van werkdruk?”*. Ook het onderschatten van de eigen regel- en speelruimte is iets wat we best vaak tegenkomen. Nader onderzoek naar de grondoorzaken in de interventiefase biedt in dit soort gevallen meestal een oplossing.

Een ander aandachtspunt tijdens de prioritering zijn de knelpunten die maar door enkele teamleden ervaren en dus niet door iedereen gedragen worden, maar wel voor een hoge werkdruk zorgen bij deze specifieke personen. Denk hierbij aan een SLB-coördinator of een vele uren vretend vak/ module/ blok. Het benoemen van deze bijzondere gevallen is wijs, zodat gezamenlijk besloten kan worden of dit knelpunt wel of niet meegenomen wordt in het tweede deel van het onderzoek.

Het belangrijkste aandachtspunt is wellicht nog wel het onderscheid tussen ‘wicked problems’ en ‘tame problems’. Overall kan werkdruk binnen hogescholen als ‘wicked problem’ worden gezien. Knelpunten die eenduidig en in deelstukken oplosbaar zijn, noemen we getemde problemen (‘tame problems’).

#### **‘Wicked problems’ zijn knelpunten:**

- die op meerdere manieren definieerbaar zijn
- niet deelbaar zijn in kleinere problemen
- waar meerdere betrokkenen zijn, meerdere belangen spelen
- waarvoor zeer verschillende oplossingen worden bedacht
- waarbij elke oplossing een volgend probleem triggert
- die zich onvoorspelbaar ontwikkelen

De hier gehanteerde werkdrukmethodiek is niet dé oplossing voor het ‘wicked problem’: het volledig oplossen van de werkdrukproblematiek. Dit type problemen is complex en er zitten veel verschillende facetten aan. De gehanteerde werkdrukmethodiek haalt knelpunten boven tafel die grotendeels “getemd” kunnen worden. Bottom up in het opleidingsteam werken aan oplossingen voor deze knelpunten kan al veel teweegbrengen en bijdragen aan verlaging van werkdruk op deelaspecten.

## Belangrijkste knelpunten anno 2022/2023

De knelpunten die volgen uit de vier pilotstudies vertonen onderling grote overeenkomsten.

Een korte opsomming:

1. piekbelasting
2. toetsing & administratie rondom toetsing
3. roostering en inzetplanning
4. onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
5. studenten (problemen, achterstanden, enzovoort) en daaraan gelieerd studieloopbaanbegeleiding
6. (her)ontwikkelen onderdelen binnen het curriculum of vernieuwen/innoveren curriculum
7. samenwerken en inwerken van docenten  
(nieuwe/tijdelijke docenten en/of (team)wisselingen binnen bestaande onderdelen van het onderwijs)
8. stafbureaus versus opleiding (beleid ondersteunt niet altijd de behoeften van de opleiding)
9. gebruik van veelheid aan systemen (en/of systemen die niet aansluiten bij de behoeften van de opleiding)
10. omgeving (zowel fysieke ruimtes die niet aansluiten bij behoeften van de opleiding en verstoringen door online werken)

In vergelijking met de notitie van 2018 zijn er enkele wijzigingen opgetreden. Dat zit hem met name in knelpunten 5, 7, 9 en 10. Op dit moment veroorzaken studenten de nodige verstoringen (knelpunt 5). Naar alle waarschijnlijkheid is dit (deels) te relateren aan de Coronatijd waarin studenten achterstanden hebben opgelopen en/of persoonlijk in de problemen zijn gekomen. Dit werkt door in alle geledingen van het onderwijs en in het bijzonder levert dit extra werk op voor de studieloopbaanbegeleiders. Knelpunt 7 heeft te maken met wisselende samenstelling van teams. Dit heeft deels te maken met het aantrekken van nieuwe/tijdelijke docenten en anderzijds met takenpakketten die niet stabiel zijn en/of onderwijs dat is gewijzigd of aangepast. Dit heeft consequenties voor de manier waarop er wordt samengewerkt. Knelpunt 9 lijkt in complexiteit toe te nemen. Er worden steeds meer systemen gebruikt en/of systemen communiceren niet altijd met elkaar en/of men is niet altijd tevreden over de gebruikte systemen. Knelpunt 10 is aan verandering onderhevig. Door Corona zijn medewerkers vaker thuis gaan werken. Dit heeft voor- en nadelen. Daarnaast zien we meer en meer dat docenten geen vaste werkplekken meer hebben. Ook vereist het nieuwe onderwijs een ander soort onderwijsruimtes en voldoen de traditionele klaslokalen vaak niet meer.

### Leestip:

- [‘Slimmer organiseren in het hbo. Knelpunten en oplossingen bij werkdruk in onderwijsteams’](#)  
(Zestor, 2018)

## 3 DIAGNOSE- & ONTWERPFASE

De nadere diagnose van de (gekozen) knelpunten start met een brainstorm. Het opleidingsteam verkent de knelpunten. Met de opbrengsten uit de brainstormsessie bepaalt het team welke aanvliegroutes mogelijk zijn om te komen tot oplossingen voor de knelpunten. Het team verkent of het knelpunt aangepakt kan worden binnen de bestaande structuur (plukken van het laaghangend fruit; toepassen methodieken) of dat de structuur anders ingericht moet worden. Hierbij speelt ook de vraag hoeveel tijd ze willen of kunnen nemen om het knelpunt aan te pakken. Tevens bespreekt het team welke mogelijkheden er liggen om aan te sluiten bij bestaande ontwikkelingen binnen de hogeschool, het instituut en/of de opleiding.

Het ontwerpen van oplossingen kan van een inhoudelijke en procedurele kant bekeken worden. Bij de inhoudelijke kant gaat het om de vraag wat slimme oplossingen zijn voor de geconstateerde knelpunten. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen interveniëren binnen de bestaande structuur en interveniëren door de structuur anders in te richten. Het gaat hier dan over het 'wat'! Bij de procedurele kant gaat het om de beschrijving van de werkwijze die gehanteerd kan worden bij het zoeken naar oplossingen. Het gaat hier dan over het 'hoe'.

### 3.1 Diagnose van de knelpunten: brainstormsessie

Geef bij de introductie van deze brainstormsessie duidelijk aan dat de sessie een eerste verkenning van de knelpunten is. Let er nadrukkelijk op dat de teamleden niet direct in de oplossing duiken!

De prioritering van de belangrijkste knelpunten en de knelpunten waar iets aan gedaan kan worden, vormt het vertrekpunt van de brainstormsessie. Het opleidingsteam kiest normaliter twee tot vier knelpunten of heeft dat in de prioriteringssessie van de werkdrukdiagnose al gedaan. Sommige teams geven er de voorkeur aan om eerst met één knelpunt te beginnen en niet te kiezen voor allerlei parallelle processen. Het werken aan alle knelpunten tegelijkertijd wordt afgeraden. Prioriteren is een belangrijk aspect van succesvol verbeteren.

Het aantal gekozen knelpunten bepaalt meestal het aantal subgroepen dat geformeerd wordt; het opleidingsteam wordt evenredig over de subgroepen verdeeld of naar ratio wanneer de 'zwaarte' van de knelpunten erg verschilt. Op deze wijze worden alle teamleden betrokken bij de interventiefase. Sommige opleidingen kiezen er voor dit bij een deel van het team te beleggen of een groep koplopers te benoemen. Voor beide keuzes is wat te zeggen, zeker als het een groot team betreft. Wanneer de subgroepen ook 'eigenaar' worden van het knelpunt is het van belang dat de formatie van subgroepen op basis van persoonlijke voorkeur van de teamleden plaatsvindt om motivatie, draagvlak en eigenaarschap te bevorderen. In de praktijk blijkt het handig om per subgroep een 'trekker' te benoemen die onder andere als aanspreekpunt voor de onderzoeker kan dienen.



### Werkwijze brainstormsessie

Elke subgroep buigt zich over een knelpunt en gaat aan de slag met de volgende vragen:

- Wat is het knelpunt (aard van de problematiek)?
- Waardoor is het knelpunt veroorzaakt (achterliggende oorzaken)?
- Wanneer doet het knelpunt zich voor?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Wat is de gewenste situatie of het te bereiken doel?

De praktijk leert dat één brainstormsessie (van circa twee uur) bij de pilotopleidingen niet voldoende is om de bovenstaande vijf vragen grondig te beantwoorden. Suggestie is om minimaal één dagdeel uit te trekken en/of subgroepen vooraf al te laten nadenken over deze vijf vragen.

De brainstormsessie is vooral bedoeld om meer grip op de knelpunten te krijgen door alle teamleden erbij te betrekken. Hiermee vergroot je het eigenaarschap van het opleidingsteam. Je zou kunnen zeggen dat het proces van samen sparren en verkennen in deze sessie belangrijker is dan het komen tot de 'juiste' antwoorden. Dit wil niet zeggen dat de concrete opbrengsten niet van belang zijn, maar door samen naar de knelpunten te kijken vergroot het de bewustwording van en inzicht in de problematiek. In de praktijk blijkt dat dit het interveniëren in het veranderingsproces ten goede komt.

## 3.2 Diagnose van de knelpunten: aanvliegroutes

De opbrengsten uit de brainstormsessie bepalen hoe het opleidingsteam verder denkt te gaan. De mogelijkheden om knelpunten aan te pakken zijn er in allerlei vormen en maten.

Er zijn interventies met een heel hoog doe-gehalte. Het gaat om laaghangend fruit: de 'quick wins'. Hierbij wordt niet echt nader onderzoek gedaan. De teamleden binnen de opleiding pakken dergelijke zaken zelf op en weten snel resultaat te behalen. Het team put vaak uit eigen ervaringen en voert kleine veranderingen meestal snel door.

### VOORBEELD

#### Knelpunt toetsing & administratie rondom toetsing

Binnen veel opleidingen zijn een groot aantal toetsen en/of vindt dubbele toetsing plaats.

Quick win is om minder te toetsen waardoor de werkdruk op dit terrein afneemt. Een ander

voorbeeld bij dit knelpunt is onduidelijkheid en/of complexiteit in de rubrics en/of

beoordelingsformulieren. Door die formulieren te vereenvoudigen en te verduidelijken is er sneller na te kijken en ontstaan minder verstoringen.

## VOORBEELD

### Piekbelasting

Piekbelasting is vaak aanwezig tijdens de overgang tussen blokken. Die piekbelasting is te reduceren door de omvang van bijvoorbeeld portfolio's te reduceren en/of toetsen te spreiden in de tijd. Bij de inzetplanning kunnen ook (kleine) wijzigingen worden doorgevoerd, waardoor een regelmatige verdeling van de taken van een (individuele) docent over het jaar heen plaatsvindt.

Daarnaast zijn er experimenten die systematischer moeten worden aangepakt. De medewerkers gaan samen met ondersteuning van een onderzoeker interveniëren. De onderzoeker heeft hierin normaliter een faciliterende rol. De onderzoeker kan verschillende instrumenten inzetten, waaronder de A3 verbetermethodiek, design thinking of appreciative inquiry.

De A3 verbetermethodiek is een instrument waarmee gestructureerd kan worden gewerkt aan het oplossen van problemen en het doorvoeren van verbeteringen. 'Design thinking' is een iteratief proces om complexe problemen op te lossen waarbij de gebruiker en zijn behoefte centraal staan. 'Appreciative inquiry' is een manier van kijken en doen om positieve veranderingen te genereren. Als er knelpunten zijn, dan stelt appreciative inquiry voor om die op een indirecte manier aan te pakken, namelijk door te analyseren wat wel goed gaat. Je gebruikt die nieuwverworven inzichten om wat niet goed is te verbeteren.

#### Leestips:

- **boek** 'Design Thinking' door Theun de Dekker (Noordhoff Uitgevers)
- **boek** 'Appreciative Inquiry' door Mathijs Steeneveld (Boom Uitgevers)

Opvallend in de pilotstudies is dat opleidingen bovenstaande methodes niet zomaar toepassen. De opleiding dient betrokken teamleden hiervoor in tijd te faciliteren en te kiezen voor een projectmatige aanpak. Dat gebeurt lang niet altijd. In de vier pilotstudies is slechts een enkele keer gebruik gemaakt van de A3-methodiek. Die A3-methodiek wordt binnen opleidingen met name gebruikt om processen te verbeteren. Denk hierbij aan het toetsingsproces, roostering- en inzetproces en afstudeerproces. Minder verstoringen in dergelijke processen en/of het efficiënter inrichten van dergelijke processen kunnen leiden tot minder werkdruk. Design thinking en appreciative inquiry zijn niet toegepast. Design thinking had een prima methode kunnen zijn om onder andere het knelpunt 'Omgeving (fysiek en online)' aan te pakken. Vanuit een gebruikersperspectief (en in co-creatie met die gebruikers) had op iteratieve wijze gekeken kunnen worden hoe bijvoorbeeld het gebruik van fysieke ruimtes aansluiting vindt bij vernieuwde onderwijsconcepten. Sommige opleidingen zien ook mogelijkheden om design thinking toe te passen bij het vernieuwen van curricula zelf. De opleidingen denken daar tijdwinst mee te kunnen behalen. Appreciative inquiry had onder meer toegepast kunnen worden bij het knelpunt 'studenten'. Studenten doen op dit moment een groter beroep op de tijd van docenten doordat er achterstanden zijn opgelopen in het studietraject tijdens of na de Coronaperiode. Opleidingen en/of studieloopbaanbegeleiders kunnen analyseren wat en waar het wel goed gaat en daarop voortborduren.

Tot slot zijn er experimenten die eveneens systematisch worden uitgevoerd, maar waarbij de onderzoeker in de rol van expert/ deskundige in de lead is. Als voorbeeld kan een organisatie(her)ontwerp onderzoek (lees: slimmer organiseren) dienen. Een belangrijke vraag hierbij is wat (her)ontworpen wordt. Staat de opleiding centraal of wordt er gekeken naar een andere eenheid? Als de opleiding centraal staat, gaat het om het verdelen van taken (verantwoordelijkheden, bevoegdheden) over medewerkers en teams en coördinatie binnen en tussen teams. Bij dit ontwerpvragestuk dient rekening gehouden te worden met de onderwijskundige uitgangspunten, de onderwijslogistiek en de (fysieke) omgeving. Het mag duidelijk zijn dat de herontwerpopitie de nodige tijd kost en met een integrale blik kijkt naar de opleiding (of een andere eenheid).

Bovenstaand scala aan mogelijkheden om knelpunten aan te pakken sluit al dan niet aan bij bestaande ontwikkelingen (strategisch meerjarenplan, jaarplan, specifieke projecten) binnen de hogeschool, het instituut of de opleiding. Het voordeel van aansluiten bij een bestaande ontwikkeling is dat er vaak een bepaalde urgentie is. Daarnaast zijn bepaalde medewerkers reeds betrokken bij het project en is het eigenaarschap reeds belegd.

#### **VOORBEELD**

##### **Aansluiting bij meer zelfsturing**

Een hogeschool besluit dat er binnen alle opleidingen (en teams) meer zelfsturing dient te komen. De HR-afdeling heeft hier een beleidsnotitie 'zelfsturende teams' over geschreven. Binnen de hogeschool zijn al experimenten binnen opleidingsteams. Eén van onze pilotopleidingen haakt hierop aan. De opleiding gaat ervan uit dat zelfsturende teams kunnen leiden tot aanpak van de werkdrukproblematiek rondom roostering & inzetplanning en piekbelasting. Deze opleiding doet nu onderzoek naar de wijze waarop docent/onderzoekers kunnen worden gegroepeerd in teams en hoe coördinatie tussen teams vormgegeven kan worden. Het idee is dat deze teams zelf verantwoordelijk zijn voor roostering & inzetplanning. Verwachting is dat hiermee ook de piekbelasting voor een deel kan worden weggenomen.

#### **VOORBEELD**

##### **Aansluiting bij de nieuwe curriculumontwikkeling**

Een opleiding is bezig met het ontwikkelen van een nieuw curriculum. Bij het ontwikkelen houdt het team rekening met studeerbaarheid, doceerbaarheid (werkbaarheid), organiseerbaarheid en betaalbaarheid. Er wordt in het bijzonder rekening gehouden met toetsing & administratie rondom toetsing, roostering & inzetplanning, systemen en (fysieke) omgeving.

## 3.3 Ontwerpfase: Intervenieren binnen de bestaande structuur

### 3.3.1 Laaghangend fruit: quick wins

Wanneer het vraagstuk na de brainstormsessie redelijk helder is, kan er met behulp van de World Café methode gezocht worden naar mogelijke (kleine) oplossingen. Deze methode bestaat uit drie rondes waarbij in de eerste 'Eureka' ronde verschillende subgroepen per tafel oplossingen voor 'hun' knelpunt op een flap noteren. In de volgende ronde schuiven de groepen door naar een andere tafel en noteren zij 'beren op de weg' bij de oplossingen die de andere subgroep bedacht heeft. Zij mogen hier alle redenen bij zetten waarom oplossingen mogelijk niet slagen. In de laatste 'gulden middenweg' ronde gaan de subgroepen terug naar de eerste tafel en bekijken de kritiekpunten op hun eerdere oplossingen. Ze noteren bij elk kritiekpunt wat nodig is om de oplossing toch succesvol te laten zijn. De opbrengsten van deze drie rondes leveren de eerste input op voor de oplossing van het gekozen knelpunt, mits zoals gezegd, de oorzaken van het knelpunt al duidelijk zijn of het team op zoek is naar 'laaghangend fruit'. Ontwerp en veranderen en/of implementeren vallen meestal samen bij quick wins: je verzint iets en voert dat wat verzonnen is gelijk uit.

#### VOORBEELD

##### Quick wins

Bij één van de pilotstudies zijn ze integraal naar twee aparte semesters gaan kijken. Binnen één van die semesters zagen de medewerkers meerdere kleine verstoringen. Met de kennis die ze in huis hadden, hebben ze die verstoringen gelokaliseerd en hebben ze die verstoringen aangepakt. Bij deze een summier weergave van deze exercitie.

- Tijdens de voorbereiding en coördinatie werden stakeholders (student, docent, werkveld) niet tijdig betrokken.

Quick win: voorbereiding en coördinatie wordt nu in het voorafgaande semester eerder opgepakt.

- Wekelijks overleg tussen docenten werd last minute ingepland.

Quick win: dergelijk overleg is nu vooraf ingepland.

- Roostering en inzetplanning: de vakken en de bedrijfsopdracht waren niet goed op elkaar afgestemd. Quick win: die afstemming is nu veel beter op elkaar afgestemd.

- Enorme piekbelasting bij het nakijken van het portfolio en het tentamen.

Quick win: er wordt nu minder en efficiënter getoetst. Daarnaast is het beoordelingsinstrument van het portfolio aangescherpt/verduidelijkt. Hier profiteren zowel student alsook de docent van.

## VOORBEELD

### Laaghangend fruit

Bij één van pilotopleidingen zijn de knelpunten gevalideerd en heeft een prioritering van de knelpunten plaatsgevonden. Bij de eerste brainstormsessie pleegt de opleidingsmanager een interventie die door het team gedeeld wordt. Vanwege plausible redenen kiest het team ervoor om twee semesters onder de loep te nemen. Het semester waar de stage onder valt en het semester waar het afstudeertraject onder valt. Onder beide semesters vallen meerdere knelpunten. Alle docenten van de kleine opleiding zijn in meer of mindere mate betrokken bij deze semesters. Er worden twee groepen geformeerd. Elke groep heeft een trekker. Beide groepen gaan voor laaghangend fruit en komen met een breed scala aan praktische oplossingen, waarvan een groot deel al direct wordt geïmplementeerd. Aangegeven wordt dat de oplossingen niet altijd direct bijdragen aan werkdrukvermindering, maar dat de kwaliteit van het onderwijs erbij gebaat is. Bij beide groepen kwamen ook enkele vraagstukken boven tafel op het terrein van roostering & inzetplanning en toetsing & administratie rondom toetsing. De A3 methode had hier behulpzaam kunnen zijn. Beide groepen waren er niet voor in om deze methodiek toe te passen. Hoofdrede is dat niemand tijd kan vrijmaken om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan..

Binnen het onderwijs zit een bepaalde gejaagdheid, waardoor het zoeken naar laaghangend fruit de sterke voorkeur heeft boven andere type oplossingen. Complexere knelpunten, die moeilijker en minder snel op te lossen zijn, blijven hierdoor liggen of het gevaar bestaat dat de gekozen oplossingen niet passen bij het knelpunt, omdat er onvoldoende gezocht is naar de kernoorzaken. Uit de pilotstudies blijkt dat het veel vraagt van stakeholders (managers, ondersteuners en docenten en onderzoeker/facilitator) om dergelijke knelpunten daadwerkelijk aan te pakken en niet in de waan van de dag voor de snelle oplossing te gaan.

### 3.3.2 De A3 methode

Wanneer tijdens de brainstormsessie blijkt dat er nader onderzoek nodig is naar het gekozen knelpunt is de A3 methodiek een goede aanvulling in dit deel van het traject. De A3 methodiek is een door Lean ontwikkelde methode om procesproblemen te analyseren en op te lossen. De methode ontleent haar naam aan het format waarop je de resultaten van je onderzoek rapporteert: op een A3 formaat.

#### Aanpak A3 methode

- **Ga aan de slag in volgorde van de volgende zes stappen:**

1. in kaart brengen huidige situatie
2. formuleren doelstelling
3. analyse kernoorzaken
4. ontwerpen tegenmaatregelen
5. implementatie
6. evaluatie

Zo voorkom je de valkuil van 'jumping to solutions': oplossingen ontwerpen zonder je eerst te verdiepen in het probleem en de oorzaken ervan.

- **Baseer het op feiten**

Op die manier voorkom je de valkuil van aannames, denken te weten:

- wat het probleem is zonder het te onderzoeken
- wat de oorzaken zijn zonder het te onderzoeken
- wat de oplossingen zijn zonder het te onderzoeken

- **Voer het onderzoek samen met de teamleden uit**

Door het team te betrekken in zowel de analyse van het probleem als bij het ontwerpen van oplossingen vergroot je het draagvlak voor het implementeren van de gevonden oplossingen.

- **Rapporteer op A3 format**

Daardoor word je gedwongen beknopt te rapporteren en meer gebruik te maken van visuele middelen (diagrammen, frequentieverdelingen en dergelijke).

Vooraf de eerste vier stappen van de A3 methodiek kunnen helpend en verhelderend zijn in deze fase van het onderzoek. Bij de huidige situatie gaat het om het precies en feitelijk in kaart brengen van het knelpunt. Je doet dat met vragen als: hoe vaak, wanneer, in welke vorm, waarover, enzovoort. Dit levert de teamleden een feitelijk en gedifferentieerde beschrijving van het knelpunt op dat een goede basis vormt voor het formuleren van de doelen (die worden ook preciezer) en voor de analyse van de oorzaken (die wordt gericht). De ervaring leert dat de gegevens die de teamleden bij deze stap ophalen soms een ander licht op het knelpunt werpen. Het knelpunt zit bijvoorbeeld in een ander deel van het proces of er blijken andere mensen betrokken dan gedacht werd.

In de tweede stap wordt het doel geformuleerd dat aansluit bij de huidige situatie. Dat lijkt vaak een makkelijke stap. In de praktijk blijkt dat het stellen van goede doelen, ondanks de SMART regel, regelmatig misgaat. Vaak wordt een oplossing of tegenmaatregel als doel gesteld of wordt vergeten het opleidingsteam en andere belanghebbenden te betrekken.

De volgende stap van de A3 methodiek gaat over het vinden van de kernoorzaken die ten grondslag liggen aan het niet behalen van het beoogde doel. Verbeteringen inzetten kan namelijk pas als je precies weet waarom deze kloof er is. Je moet daarom eerst weten wat de oorzaken zijn van het probleem. Een probleem kan meerdere oorzaken hebben. Je moet ze dus eerst in de breedte onderzoeken. En elke oorzaak kan achterliggende oorzaken ('root causes') hebben. Je moet het probleem dus ook in de diepte onderzoeken.

Voor het breedteonderzoek wordt vaak het visgraatdiagram gebruikt. Voor het diepteonderzoek wordt meestal de techniek van de 5xWHY toegepast. Nader literatuuronderzoek kan ook inzicht bieden in de oorzaken.

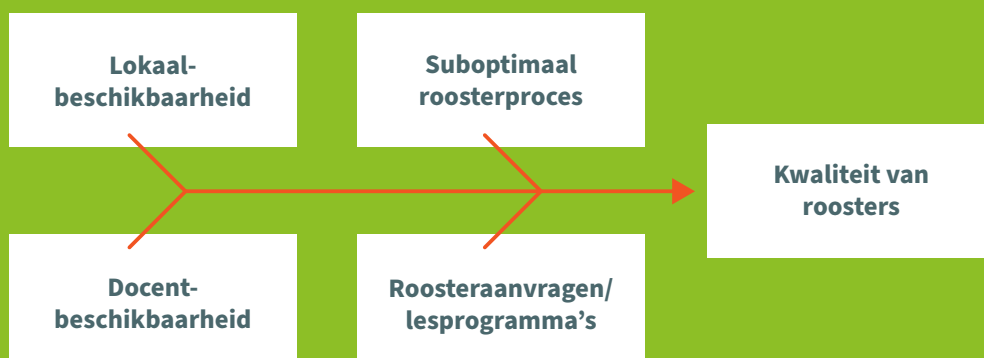
### Visgraatdiagram

Het visgraatdiagram helpt om samen met het team met een veelzijdige blik naar het knelpunt te kijken. De kop van de vis is het probleem en op de graten komen de verschillende mogelijke oorzaken. Het type oorzaak is voor gedefinieerd. Veel gebruikte typen zijn: 5M (mens, methode, machine, materiaal en milieu) of 4P (policy/beleid, procedures, people en plant/technology). In een brainstormsessie worden zoveel mogelijk oorzaken per graat benoemd.

#### VOORBEELD

### Visgraatdiagram

Eén van de pilotopleidingen heeft de studentroosters gekozen als knelpunt. Doordat het rooster niet voldeed aan de eisen van de studenten was er sprake van een lage opkomst bij de colleges. Dit zorgde niet alleen voor studentontevredenheid, maar uiteindelijk ook voor slechtere rendementen en studievertraging. Het team heeft door middel van een visgraatdiagram gebrainstormd over allerlei mogelijke oorzaken. Zo werd duidelijk dat aan de kwaliteit van de (student)roosters vele facetten zitten, die nader onderzoek vragen, zoals de roosteraanvraag, het roosterproces, de docentbeschikbaarheid en de lokaalbeschikbaarheid. De volgende stap van het team was dan ook om voor iedere oorzaak een apart (deel)onderzoek op te starten.



## 5xWHY methode

De 5xwhy methode is een methode om tot de kernoorzaak te komen. De naam van de methode zegt het al; je stelt steeds de vraag 'waardoor/ waarom'. Net zolang tot je bij de kernoorzaak komt, die je kunt aanpakken. 5xwhy is een richtlijn. Soms ben je er in drie stappen en andere keren moet je meer dan vijfmaal doorvragen.

### VOORBEELD

#### 5x WHY methode

Een klassiek voorbeeld van deze methode vertelt over het afbrokkelende Jefferson Memorial in Washington D.C. Parkopzichters stelden zichzelf de vraag: Waarom slijt het stenen monument?

Antwoord: Omdat het intensief wordt schoongemaakt met een hoge drukspuit. Waarom is dat nodig? Antwoord: Omdat het elke twee weken helemaal onder de vogelpoep zit.

Hiermee was voor hen de kous af. Er werden netten opgehangen om de vogels op afstand te houden. Echter; naast dat het spuuglelijk was, vlogen de vogels er dwars door heen. Reden genoeg om nog eens dieper te graven. Waarom zijn er eigenlijk zoveel vogels om het monument?

Antwoord: omdat er voedsel (spinnen) is in overvloed. Waarom zijn er zoveel spinnen op het monument? Antwoord: omdat zij zich te goed doen aan de vele insecten die er rondvliegen.

Waarom vliegen er zoveel insecten rond het monument? Antwoord: omdat de insecten afkomen op de lampen die elke avond aangaan om het monument te verlichten.

Deze analyse leidde tot een eenvoudige oplossing. Het moment waarop de lampen werden aangezet werd uitgesteld tot één uur na zonderondergang. Dit zorgde ervoor dat het aantal insecten op die plek afnam met 90%. Hiermee verdwenen de spinnen, de vogels én de poep. Het gebouw hoefde veel minder vaak schoongemaakt te worden en brokkelde daardoor minder af.

De te ontwerpen oplossingen kunnen na deze uitgebreide analyse gericht zijn op het wegnemen van de gevonden oorzaken. Ook in deze stap is het van groot belang dit samen te doen met alle stakeholders. Niet alleen om het draagvlak te vergroten voor de definitieve oplossing, maar ook om de functionele vereisten van het ontwerp te achterhalen en alle consequenties mee te nemen in de besluitvorming.



VOORBEELD

### **A3. Afstudeerproces**

In één van de pilotstudies is het afstudeerproces tegen het licht gehouden. De afstudeerbegeleiders van deze opleiding ervaren ieder studiejaar weer een hoge werkdruk en piekbelasting bij het begeleiden van de afstudeerstage/-opdracht. Docenten willen hierdoor maar een beperkt aantal studenten begeleiden. Dit zorgt voor zowel flexibiliteitsbeperkingen op het stagebureau als op de inzet van de individuele docent op jaartaakniveau. Het team heeft met behulp van de A3 methodiek het vraagstuk nader onderzocht. Het doorlopen van de zes stappen heeft ze inzicht gegeven in de kernoorzaken van de problematiek rondom het afstudeerproces en gezorgd dat ze specifieke oplossingen/ tegenmaatregelen konden implementeren. Zo werd duidelijk dat het niet alleen gaat over de toereikendheid van de gebudgetteerde uren voor afstudeerbegeleiding, maar dat een deel van de problematiek wordt veroorzaakt doordat bij aanvang van het afstuderen het startniveau van studenten erg verschillend is, evenals de taakopvatting van de afstudeerbegeleiders. In bijlage 2 is de door hen uitgewerkte A3 opgenomen. Hierin is goed te zien dat (de implementatie van) de oplossingen erg divers is en aansluit bij verschillende kernoorzaken.

VOORBEELD

### **Studentroosters**

De pilotopleiding die zich onder andere met de studentroosters heeft beziggehouden, heeft na de analyse van de vier kernoorzaken in het visgraatdiagram besloten om in eerste instantie alleen oplossingen te ontwerpen en implementeren die betrekking hebben op de lokaalbeschikbaarheid en de docentbeschikbaarheid. In de analyse concludeerden zij dat de andere twee kernoorzaken; de roosteraanvraag en het roosterproces van complexe aard zijn en dat daar vele partijen in de hogeschool bij betrokken zijn. Zij hebben zich daarom gefocust op de oplossingen die zij als opleidingsteam zelf konden implementeren. Dit is goed te zien in bijlage 3, waar de door hen uitgewerkte A3 is opgenomen.

De A3 dwingt dus slow thinking af. Als onderzoeker dien je ook wanneer het team gekozen heeft voor deze methodiek, wel alert te zijn op het volgende: regelmatig bestaat er in het team en of bij de opleidingsmanager een zekere mate van ongeduld en wil men (te) snel naar een oplossing. Het gevaar bestaat dat in die gevallen de ontworpen oplossingen niet passen op het gekozen knelpunt, omdat er ondanks het gebruik van de A3-methodiek onvoldoende gezocht is naar de kernoorzaken. De A3-methodiek is met name relevant om de volgende knelpunten aan te pakken: roostering & inzetplanning; toetsing & administratie rondom toetsing; stage- en/of afstudeerproces.

Duidelijk mag zijn dat de diagnose- en ontwerpfase afhankelijk van de keuzes die het opleidingsteam maakt meer of minder uitgebreid ingevuld kan worden. Deze keuzes hebben consequenties voor de tijdsinvestering van de teamleden en het aantal bijeenkomsten dat de onderzoeker met het team heeft. Wil je deze fase goed doen dan heb je minimaal twee sessies, maar zeer waarschijnlijk meer nodig. Een optie die tijdbesparend voor de teamleden kan werken, wanneer tijdsbesteding in het traject een probleem is, is het formeren van een petit comité met de trekkers van de subgroepen en de teamleider waarin tussentijds de voortgang en belangrijke kwesties worden afgestemd. Dit geeft de onderzoeker naast inzicht ook de gelegenheid de trekkers aan te moedigen tot meer analyse en mee te denken over oplossingsrichtingen en de uitvoering daarvan.

Een ander aandachtspunt op dit moment in het onderzoek is 'eigenaarschap'. In de interventiefase is het team echt zelf aan zet en is niet de onderzoeker eigenaar van de knelpunten en verantwoordelijk voor de oplossingen. De rol van de onderzoeker is meer faciliterend dan die van eigenaar of expert. Dit scheidt soms verwarring, vooral omdat de onderzoeker in de werkdrukdiagnose juist wel een leidende rol heeft. Het is dan ook goed om dit meermaals te benoemen en hier met de teamleider en het team afspraken over te maken.

#### Leestip:

- **Boek** 'Managing to learn; using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead'  
auteur: John Shook
- **Website:**  
[www.minderwerkdrukinezorg.nl](http://www.minderwerkdrukinezorg.nl)

## 3.4 Ontwerpfase: Intervenieren door de structuur anders in te richten

### 3.4.1 Achtergrond (her)ontwerp

Het diagnostisch werkdruginstrument heeft betrekking op de arbeidsorganisatorische oorzaken van werkdruk. Bij het oplossen van deze arbeidsorganisatorische oorzaken is het relevant om aandacht te besteden aan de organisatiestructuur. In de werkdrukdiagnose is aandacht voor het netwerk en het individuele werkproces van de docent. De werkplek van de individuele docent staat centraal. Verstoringen in de werkplek werken door in de (organisatie van de) opleiding (en andere onderdelen van de organisatie). Verstoringen in de (organisatie van de) opleiding (en andere onderdelen van de organisatie) werken op hun beurt ook weer door in de individuele werkplek.

Bij een eventueel herontwerp van de organisatiestructuur van de opleiding borduurt men voort op het deskresearch 'opleiding en context' dat de onderzoeker al in de voorbereidingsfase van de werkdrukdiagnose globaal heeft uitgevoerd (zie paragraaf 2.1.2). Wanneer het team ervoor kiest om (een deel van) de taken en werkzaamheden anders te verdelen en daarmee ook de teams anders te formeren is het van belang om deze deskresearch grondiger aan te pakken.

Een (her)ontwerp van de (organisatiestructuur van de) opleiding gebeurt in stappen:

1. Start met een beschrijving van de opleiding in termen van onderwijskundige uitgangspunten, onderwijslogistiek, onderwijsstructuur en eventueel de (fysieke) omgeving.
2. Onderzoek in hoeverre de onderwijsstructuur, onderwijslogistiek en (fysieke) omgeving aansluiten bij de onderwijskundige uitgangspunten. Welke problemen/vraagstukken komen bovendien en in hoeverre sluiten die aan bij de eerder gevonden knelpunten uit het werkdrukonderzoek?
3. Zoek de achterliggende oorzaken van de problemen/vraagstukken en bepaal of een herontwerp noodzakelijk is. Als een herontwerp gewenst is, start het proces van het zoeken naar oplossingsmaatregelen. Denk daarbij goed na over het doel van het herontwerp. Probeer waar mogelijk is randvoorwaarden en prestatiecriteria vast te stellen. Die oplossingsmaatregelen liggen soms in de afzonderlijke bouwstenen (onderwijskundige uitgangspunten, onderwijslogistiek, organisatiestructuur en omgeving) of in de organisatiestructuur in het bijzonder of in de samenhang tussen de bouwstenen.

In bijlage 1 zijn algemene kenmerken van de opleiding op het terrein van onderwijs, onderwijslogistiek, organisatiestructuur en de (fysieke) omgeving opgenomen. Deze algemene kenmerken van de opleiding zijn een hulpmiddel bij het uitvoeren van bovenstaande stappen. In diezelfde bijlage zijn ook aspecten die vallen onder de context van de opleiding opgenomen. Deze aspecten hebben invloed op die algemene kenmerken.

### 3.4.2 Noodzaak tot herontwerp van de organisatiestructuur

In deze paragraaf is aandacht voor 1. het vernieuwen van het curriculum; 2. onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; 3. samenwerken (binnen en tussen teams). Deze drie punten stuwen de werkdruk op.

Binnen de meeste opleidingen is er veel aandacht voor het ontwikkelen en vernieuwen van het onderwijs: uitmondend in een nieuw curriculum. Tegelijkertijd vergeten de meeste opleidingen dat dit consequenties heeft voor de onderwijslogistiek en de organisatiestructuur. Tot slot zien we dat de inrichting van gebouwen niet altijd aansluit bij het nieuwe onderwijs. Het ontbreken van fit tussen de invoering van een nieuw curriculum en de onderwijslogistiek, de organisatiestructuur en fysieke omgeving leidt tot allerlei verstoringen en normaliter tot een hogere werkdruk.

#### VOORBEELD 1

##### **Nieuw curriculum**

Meerdere opleidingen hebben hun curriculum vernieuwd of staan aan de vooravond van een curriculumvernieuwingsproces. Deze opleidingen experimenteren met de omvang van de onderwijseenheden, de wijze waarop onderwijs, onderzoek en praktijk samenkomen, met flexibilisering van het onderwijs, met de inhoud en vorm van toetsen, enzovoort. De meeste opleidingen nemen bij de start van het curriculumtraject de criteria studeerbaarheid, organiseerbaarheid, doceerbaarheid en betaalbaarheid op in hun projectplan. De praktijk leert dat ontwikkelteams dergelijke criteria uit het oog verliezen bij het daadwerkelijk ontwikkelen. Ontwikkelaars zijn enthousiast en ambitieus waardoor ze vaak te veel willen in het nieuwe curriculum. Dit gaat meestal ten koste van de studeerbaarheid, doceerbaarheid en organiseerbaarheid. Met alle werkdrukproblemen van dien.

## VOORBEELD 2

### Nieuw curriculum

Ook zien we dat in nieuwe curricula verwacht wordt dat het zweet op de rug van de student komt te liggen. In werkelijkheid zien we vaak dat het uiteindelijk de docent is die aan het trekken en duwen is. De werkdruk is in de eerste jaren bij het werken met een nieuw curriculum hoog. Dit heeft vaak te maken met het feit dat het nieuwe onderwijs vraagt om meer samenwerking tussen docenten. Niet alle opleidingen zijn echter ingericht op samenwerken in (kleine) teams en/of zijn niet getraind in samenwerken. In oude curricula met veel kennismvakken was de docent baas in de eigen klas. Samenwerken was daarbij van minder groot belang

Bij meerdere pilotstudies bestaat tevens onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In deze gevallen is er een grijs gebied – bepaalde taken en verantwoordelijkheden worden niet opgepakt - waardoor bepaalde vraagstukken blijven liggen en verstoringen ontstaan. In andere gevallen zien we dat meerdere teamleden dezelfde taken oppakken. Teamleden hebben vaak niet door dat ze het wiel opnieuw aan het uitvinden zijn of dat er dubbel werk wordt gedaan. Ook zien we dat veelvuldig overleg tussen teamleden nodig is om tot duidelijkheid en afstemming te komen over de uit te voeren werkzaamheden. Werkdruk ligt op de loer!

Binnen hogescholen wordt de laatste jaren veel gesproken over teamontwikkeling, zelfsturing en zelforganiserende teams. Zie ook notitie: [Samen sterk of nog meer werk? Onderwijsteams in het hbo](#) (Zestor, 2020). Tegelijkertijd vindt er een verschuiving plaats van verticale integratie (integrale leerlijnen) naar horizontale integratie (samenhang tussen blokken of semesters) in een curriculum. Dit heeft consequenties voor de samenstelling van teams en de coördinatie tussen teams en dus ook voor het proces van teamontwikkeling.

## VOORBEELD 2

### Teamontwikkeling

Bij een pilotopleiding is ervoor gekozen om met een selecte groep te brainstormen over de oplossingsrichtingen voor de belangrijkste knelpunten: roostering & inzetplanning en piekbelasting. Ze springen op een rijdende trein, omdat roostering & inzetplanning ook door de Curriculum Commissie opgepakt wordt. Binnen deze onderwijsinstelling willen ze daarnaast toe naar meer zelfsturing in teams. De Curriculum Commissie heeft het plan opgepakt om de opleidingsteams verantwoordelijk te maken voor de eigen roostering & planning. Ze gaan ervan uit dat daarbij ook piekbelasting mee kan worden genomen. Er is een werkgroep geformeerd om deze problematiek aan te pakken. Ook hier is de neiging om direct in oplossingen te denken. Door een interventie van de opleidingsmanager en de onderzoeker zijn ze uiteindelijk toch gaan vertragen. Deze pilotopleiding zit op dit moment met de vraag hoe de (grote) opleiding kan worden opgesplitst in (sub)teams. Na overleg met verschillende stakeholders liggen er nu verschillende opties op tafel. Ze kijken welke optie het beste aansluit bij het curriculum en de competenties van het (zittend) personeel. Nevendoel dient daarnaast te zijn dat binnen teams roostering & inzetplanning kan worden belegd en dat het team mede daardoor gezamenlijk de piekbelasting kan dempen.

### 3.4.3 Herontwerp van de organisatiestructuur

Meerdere pilot opleidingen worstelen met hun organisatiestructuur. Hieronder volgt het proces dat één van die opleidingen heeft doorlopen. Dit voorbeeld is symptomatisch voor meerdere opleidingen.

#### VOORBEELD

#### Nieuwe organisatiestructuur

De sterke groei van het aantal medewerkers werkzaam voor een opleiding, de taakbelasting van de docent, het versnipperde taakpakket en de daarmee samenhangende werkdruk én de wens van beleefde kleinschaligheid voor zowel docenten als studenten in combinatie met een geheel nieuwe onderwijsbenadering deed de vraag oproepen op welke wijze de organisatiestructuur aangepast kan worden aan de nieuw ontstane situatie. De onderwijsbenadering gaat uit van een integrale aanpak. In de nieuwe onderwijsbenadering staan beroepsproducten (praktijkprojecten) binnen blokken of semesters centraal. Kennis, vaardigheden en houding zijn nodig om het beroepsproduct te realiseren.

Het MT van de opleiding gaf de ontwikkelaars de volgende uitgangspunten mee:

- Als geheel dient de nieuwe organisatiestructuur de werkbaarheid, organiseerbaarheid, werkbaarheid, betaalbaarheid en flexibiliteit te faciliteren.
- De onderwijsvisie, de organisatievisie en het HRM-beleid dienen binnen de opleiding zoveel mogelijk op elkaar afgestemd te worden.
- De implementatie van de organisatiestructuur zal stapsgewijs, als groeimodel, vormgegeven worden, waarbij continue leren en ontwikkelen centraal staan.

Het ontwikkelteam heeft op basis van de opdracht van het MT ontwerpprincipes opgesteld:

- Een team is een organisatorische eenheid en heeft een afgebakende taak (een pakket samenhangende activiteiten die samen een afgebakend geheel vormen), verzorgt het onderwijs en volgt het leerproces van een groep studenten. Belangrijke vraag om te beantwoorden is wat de meest logische groep studenten is.
- Een team voert niet alleen uit, maar heeft ook taken op het gebied van voorbereiding, regelen en controleren. Dat betekent dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager belegd worden.
- Een team heeft een flexibele werkverdeling; 80% van het werk kan door het team uitgevoerd worden. Dit betekent niet dat iedereen alles moet kunnen maar wel bredere taken, zodat je als team je werk georganiseerd kunt krijgen.
- De omvang van een team bepaalt ook wat effectiviteit is. Hierbij geldt dat een team niet te klein en niet te groot moet zijn.
- Een team kent zijn eigen bijdrage, is verantwoordelijk voor resultaten en kan zijn eigen resultaten meten en besturen. Belangrijke vraag hierbij is welke prestaties een team kan beïnvloeden, maar ook welke niet.
- Vrijheid is ongelijk aan vrijblijvendheid. Een verandering naar kleine teams met meer zelfsturend vermogen is niet alleen een structuurverandering, maar vraagt ook een cultuurverandering. Binnen een team zal meer dan voorheen sprake zijn van samenwerken, gezamenlijke verantwoordelijkheid en sociale controle. Dat betekent dat je in een team elkaar moet kunnen aanspreken.

Binnen het ontwikkelteam zijn verschillende manieren van groeperen voorbijgekomen:

1. Werken met jaarteam: propedeuseteam, team jaar 2 en 3, team afstudeerfase jaar 4.
2. Werken met cohort teams: een team volgt een cohort studenten (bijvoorbeeld cohort 2021-2022) gedurende de vier jaar van studie.
3. Werken met een structuur waarbij een grote opleiding wordt opgesplitst in 'schooltjes binnen de school': elk van de vier teams heeft een kwart van de studenten van jaar 1, jaar 2, jaar 3 en jaar 4. Op die manier volgt elk team de studenten gedurende de vier jaar van studie.

Elk van de drie hierboven genoemde opties hebben voor- en nadelen. Binnen deze specifieke opleiding is gekozen voor optie 3. Optie 3 zorgt voor kleinschaligheid en verbinding tussen docenten en studenten en verbinding en samenwerking tussen docenten. Deze optie sluit daarnaast het beste aan bij de nieuwe onderwijsvisie en het nieuwe curriculum. Daarbij dient wel vermeld te worden dat dit wel het nodige vergt van de docenten binnen de opleiding. Voor de implementatie van dit nieuwe (organisatie)ontwerp zijn docenten getraind in het samenwerken in een 'community of learners'. Tevens is er naast de projectgroep curriculumvernieuwing een projectgroep organisatie-inrichting in het leven geroepen om de nieuwe organisatiestructuur nader vorm te geven. Deze projectgroep houdt zich bezig met verdelen van taken, het afstemmen tussen taken en beslissingen nemen over de uitvoering van taken binnen en tussen de teams van de opleiding.

Opgemerkt dient te worden dat een structuurwijziging een lange adem vergt en in eerste instantie (nog) niet werkdruk verlagend uitpakt. Structuur en cultuur gaan hand in hand. De structuurwijziging die aangebracht is in de opleiding heeft ook consequenties voor de rollen en functies van de individuele docent. De docent is breder inzetbaar en zal daaraan moeten wennen. Er wordt het nodige verwacht van docenten op het vlak van vaardigheden en gedrag. Daarnaast vergt dit ook het nodige van de samenwerking binnen en tussen de teams. Niet elke opleiding en/of team heeft een cultuur van samenwerken.

#### Leestips:

- **boek** 'Van Babel tot ontwerp. Concepten en methoden voor organisatieontwikkeling'.  
Door: Seth Maenen. Uitgeverij: Peickman Pro
- **boek** 'Blauwdruk voor de emergente school. De noodzaak voor horizontale sturing in onderwijsorganisaties.'  
Door: Ben van der Hilst
- **boek** 'Organisatieontwerp atelier. Een praktisch doe-boek over organisatiestructuur.'  
Door: Mark Nijssen. Uitgeverij: Vakmedianet

## 4 IMPLEMENTATIEFASE

Het daadwerkelijk aanpakken van het knelpunt door het implementeren van (een) oplossing(en) kan evenals de diagnose- en ontwerpfasen ook projectmatig worden opgepakt. De uitvoering van zo'n oplossing of met een ander woord interventie wordt vaak in de vorm van een experiment of pilot gedaan, zeker wanneer het een grote verandering betreft of op voorhand niet duidelijk is wat de impact van de verandering zal zijn. In een kleine(re) opzet wordt dan eerst gekeken of hetgeen men bedacht heeft ook daadwerkelijk werkt.

Wat verstaan we binnen deze handreiking onder een interventie?

*'Een interventie is één of een serie geplande veranderactiviteiten die erop gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten. Het zijn bewuste activiteiten ondernomen door één of meerdere personen teneinde veranderingen tot stand te brengen.'*

Interventies naar aanleiding van het werkdrukonderzoek kunnen plaats vinden in het onderwijs (bijvoorbeeld bij het voorbereiden, uitvoeren en beoordelen van onderwijseenheden of op het niveau van het gehele curriculum), de onderwijslogistiek (bijvoorbeeld bij roostering & inzetplanning en administratie rondom toetsing), de organisatiestructuur (bij het verdelen van taken, het afstemmen tussen taken en beslissingen nemen over de uitvoering van taken binnen of tussen teams, de gehele opleiding en/of in tussen opleiding en stafbureaus), systemen (bijvoorbeeld de cijferregistratie, de elektronische leeromgeving), gebouwen (bijvoorbeeld ruimtes voor docenten en studenten), enzovoort.

### 4.1 Opsplitsen in deelprojecten en benoemen van procesregisseur

Werkdrukproblematiek binnen opleidingen van hogescholen hebben zoals al eerder aangegeven in hoofdstuk 2 kenmerken van een ongetemd probleem ('wicked problem'). Een 'wicked problem' is een hardnekkig, taai en dus moeilijk te 'temmen' probleem.

In de praktijk ogen tal van problemen als weerbarstige problemen, maar zijn ze toch vaak kleiner te maken. Een 'wicked problem light' laat zich dan structureren door het uiteen te leggen in zoveel mogelijk overzichtelijke brokken en deelproblemen en door daar een aanpak voor te kiezen. In het werkdrukonderzoek concentreren we ons zoals gezegd alleen op werkgebonden oorzaken van werkdruk en oplossingen daarvoor. Dit is één manier van het kleiner maken van het probleem. Vervolgens wanneer het opleidingsteam bijvoorbeeld met behulp van de A3 methodiek in de diagnose- en ontwerpfasen het probleem nader ontrafeld heeft en meerdere kernoorzaken in kaart heeft gebracht is het ontwerpen van oplossingen voor elke kernoorzaak een logische vervolgstap. Op deze wijze wordt het probleem 'kleiner' gemaakt en deeloplossingen in gang gezet. In het vervolg wordt werkdruk dan ook gezien als een 'wicked light problem'. We knippen het probleem op in delen en zoeken naar laaghangend fruit, middellange en lange termijn oplossingen.

Er zal samenwerking nodig zijn om de afzonderlijke knelpunten in samenhang op te lossen.

Docent/onderzoekers, ondersteuners, stafmedewerkers, onderwijsmanagers en deans dienen in co-creatie interventies te plegen. Doorgaans is een werkdruk/ procesregisseur nodig die aan netwerkvorming doet, die dus alle partijen aan tafel brengt die iets met de werkdrukproblematiek van doen hebben. Naast een procesregisseur verdient het de voorkeur dat ieder afzonderlijk experiment (lees: interventie) een trekker heeft. Binnen de pilotstudies werd de rol van regisseur in meer of mindere mate vervuld door de

onderzoeker. Om de kans op slagen te vergroten is het aan te bevelen dat iemand binnen de opleiding (organisatie) die rol op zich neemt. In de pilotstudies gaan experimenten op een gegeven moment, ondanks alle goede bedoelingen, een eigen leven leiden. Een procesregisseur dient hier nadrukkelijker op te letten. Dit kan door regelmatig gezamenlijk overleg met de trekkers te hebben. Daarnaast dient er op frequente basis gecommuniceerd te worden naar alle stakeholders.

#### VOORBEELD

##### **Procesregisseur**

Binnen één van de pilotstudies zijn twee werkgroepen geformeerd. Beide werkgroepen hebben een trekker. De opleidingsmanager (in samenwerking met de onderzoeker) neemt de rol op zich van procesregisseur. De onderzoeker heeft op frequente basis overleg met de trekkers. In het opleidingsoverleg rapporteren beide trekkers, samen met de overige leden van de werkgroep, over de voortgang van de werkgroep en/of proberen de werkgroepen volgende stappen te zetten. Tijdens het opleidingsoverleg stuurt en faciliteert de opleidingsmanager de beide werkgroepen en wordt er gezamenlijk gekeken wat ze kunnen leren van het proces en de inhoudelijke vorderingen die gemaakt worden.

## 4.2 Project- of implementatieplan

Voor de uitvoering van een experiment of interventie schrijven de trekkers/eigenaren van het knelpunt bij voorkeur een plan van aanpak waarin duidelijk wordt wat er allemaal gebeuren moet. Dit dwingt niet alleen tot nadenken over de te volgen stappen met betrekking tot de concrete uitvoering, maar ook de volgorde van de stappen daarvan. Kort gezegd geeft het antwoord op de vraag: wie moet wanneer welke actie ondernemen voor de implementatie van de geselecteerde oplossing. Voor de omvang van zo'n plan van aanpak maakt het wel uit of het gaat om quick wins (het laaghangend fruit), middellange termijn oplossingen (A3-methodiek) of oplossingen die de lange(re) termijn betreffen (herontwerp van de structuur). In de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat in het eerste geval de projectplannen logischerwijs niet zo uitgebreid zijn of überhaupt niet gemaakt worden.

Een compleet plan van aanpak bevat in ieder geval de volgende onderdelen:

- beoogde uitkomst (zoals doel, resultaat en verandering)
- benodigde spelers (wie nodig en welke rollen vervullen zij?)
- andere stakeholders (bijvoorbeeld HR-adviseur, O&O adviseur, dean)
- tijdsduur van het experiment
- acties en mijlpalen
- benodigde hulpmiddelen (waaronder bemensing)
- informatie
- communicatie
- begroting (aantal benodigde uren)



De praktijk leert dat er in veel gevallen helemaal geen projectplan wordt geschreven. Dit heeft grotendeels te maken met tijd. De meeste docent/onderzoekers in de pilotstudies kregen geen of weinig tijd voor het experiment. Dit betekent nogmaals dat aan de voorkant – voor de start van het werkdrukonderzoek – commitment gevraagd moet worden van het managementteam. Dit managementteam dient ook in uren te faciliteren wil er daadwerkelijk resultaat geboekt worden. Om die reden strekt het wel tot aanbeveling om te investeren in een (kort) projectplan. Hierdoor wordt in ieder geval zichtbaar hoeveel tijd een project kost en wie in het project een rol spelen en voor hoeveel uur.

#### VOORBEELD 1

##### **Projectplan**

Bij een middelgrote opleiding in het midden van het land heeft men na de valideringssessie gekozen voor het aanpakken van vier knelpunten variërend van klein tot complex. De teamleden zijn evenredig over de knelpunten verdeeld en iedere subgroep heeft een trekker aangesteld. Om de voortgang te bespoedigen en de tijdinvestering van de teamleden te beperken is na twee gezamenlijke (deels online) sessies met het totale team besloten ook een paar keer met alleen de trekkers en teamleider samen te komen. In dit petit comité zijn de opbrengsten uit de verschillende subgroepen met elkaar gedeeld en heeft de teamleider op basis daarvan in één Excelbestand een overzichtelijk plan van aanpak voor de vier knelpunten gemaakt. Per knelpunt zijn de doelen, aanpak, planning en verantwoordelijken weergegeven. Dit bestand is geplaatst op de community van de opleiding, zodat het voor iedereen toegankelijk, beschikbaar en bruikbaar is. Het dient als leidraad in het veranderingsproces.

#### VOORBEELD 2

##### **Projectplan**

Bij een grote pilotopleiding zijn de spelregels gedurende de rit meerdere keren veranderd. Wat opvalt is dat basale vraagstukken de revue passeren: waarom willen we naar zelfsturende teams? Dienen we niet nogmaals goed na te denken hoe we onze teams willen groeperen? Past de groepering van docenten nog wel bij het type onderwijs dat we aanbieden? Wat kunnen we leren van andere teams binnen en buiten onze hogeschool? Een half jaar verder zitten ze in de fase dat er een projectplan kan worden geschreven om daadwerkelijk stappen te zetten. Het proces gaat niet snel en de gehele opleiding is slechts gedeeltelijk meegenomen in dit proces. De tijd lijkt nu echter rijp om te starten en om het gehele team er weer bij te betrekken. Het voorwerk is gedaan!

### 4.3 Slagingsfactoren in het veranderingsproces

De ervaring leert dat een helder projectplan bijdraagt aan een succesvolle implementatie van de ontworpen oplossingen. In een dergelijk projectplan worden taken en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren goed beschreven en is er voldoende aandacht voor de verschillende stappen in het veranderingsproces. In de pilotstudies bleek dat de subgroepen die aan de slag gingen zonder een duidelijke opdracht of koers vaak minder doeltreffend zijn en in sommige gevallen de motivatie tijdens het implementatieproces verliezen.

Ook bleek dat wanneer bij het uitrollen van de pilot of het invoeren van de oplossing in de staande organisatie rekening werd gehouden met de taakvolwassenheid van het opleidingsteam en het vergroten van draagvlak voor de ontworpen oplossing dat de implementatie juist ten goede komt. Het expliciet benoemen en bespreken met de teamleden waar eventuele weerstand vandaan komt werkt eveneens bevorderend en staat daarmee de implementatie minder in de weg. We zien in de pilotstudies dat middellange en lange termijn oplossingen die passen bij de visie van de opleiding en/of die van het instituut/hogeschool en die ondersteund worden door het MT of de opleidingsmanager een grotere kans van slagen hebben dan oplossingen die hier te veel van afwijken of waar geen draagvlak voor is. Het is dan ook zaak dat de opleidingsmanager of de procesregisseur veelvuldig afstemt met de subgroepen over de (inhoudelijke) voortgang, de manier van implementeren en meedenkt over waar mogelijke kansen liggen.

Tot slot is het zinvol - met name bij het anders inrichten van de structuur - een veranderdiagnose uit te voeren. In de uitrol van experimenten/pilots is het zaak om zorgvuldig waar te nemen wat er speelt binnen een opleiding en/of bij teams en/of bij individuen. Let in ieder geval op weerstand en verandervermogen. Verandervermogen is de mate waarin leidinggevende, In de voorwaardedocenten en ondersteuners binnen een opleiding (maar ook andere stakeholders binnen een hogeschool) bereid zijn en in staat zijn om ambities en voornemers daadwerkelijk te implementeren en te laten slagen.

## 4.4 Veranderen binnen de structuur en van de structuur

### 4.4.1 Intervenieren/veranderen binnen de bestaande structuur

Door het hoge doe-gehalte en het snelle resultaat zijn docenten geneigd om hierop te focussen. Meestal hebben deze quick wins direct betrekking op de inhoud en/of het proces van het onderwijs en/of de toetsing. Docenten zien de urgentie. Docenten werken vaak al samen aan het onderwijs en de toetsing. Ze zien de verbetermogelijkheden voor zich. Het is makkelijk om die mogelijkheden met elkaar te delen en te communiceren. Draagvlak creëren binnen het team of de opleiding is makkelijk omdat de verbetermogelijkheid concreet is en op korte termijn is te realiseren. De verbetering leidt vaak tot lagere werkdruk en beter onderwijs. De verbetering is makkelijk te implementeren en te verankeren in het onderwijs.

#### VOORBEELD

##### **Knelpunt Piekbelasting**

- **Actie:** Lesvrije weken (tussen blokken of semesters) worden niet volgepland met andere activiteiten als teamdagen en allerlei andere overleggen.
- **Resultaat:** Docenten hebben de ruimte om beoordelingen af te ronden en hun onderwijs voor de volgende periode voor te bereiden. De piekbelasting daalt.

##### **Knelpunt Toetsing en administratie rondom toetsing**

- **Acties:** Verminderen van het aantal en het soort toetsen per blok of semester; Niet dubbel toetsen (binnen een kennis vak en beroepsproduct); Rubrics en beoordelingsformulieren vereenvoudigen en verduidelijken; De omvang van de portfolio's beperken.
- **Resultaat:** Er wordt minder getoetst waardoor docenten beter uitkomen met door hen toegewezen uren.

##### **Knelpunt Roostering en inzetplanning**

- **Acties:** Beginnende docenten krijgen inwerkuren; De uren op de banenplanning worden niet 100% gevuld waardoor er ruimte is om andere activiteiten op te pakken gedurende het jaar; Helderheid over directe/indirecte uren; Docenten zijn meerdere jaren betrokken bij dezelfde onderwijseenheden; Docenten clusteren werkzaamheden in grotere eenheden.
- **Resultaat:** Docenten krijgen een betere balans tussen routinematige werkzaamheden en nieuwe werkzaamheden. Kanttekening is dat bij een nieuw curriculum dit niet opgaat. Het is in dergelijke gevallen zaak dat ontwikkelaars ook uitvoeren zodat de voorbereiding van het onderwijs minder tijd kost. Inwerkuren voor nieuwe docenten en het niet volledig vullen van de banenplanning zorgen voor rust en flexibiliteit.

##### **Knelpunt Herontwikkeling en/of vernieuwing curriculum**

- **Actie:** Ontwikkelaars worden meerdere dagen uit geroosterd en maken op die dagen gezamenlijk meters om het onderwijs te ontwikkelen
- **Resultaat:** Ontwikkelaars worden niet geregeerd door de waan van de dag en werken op efficiëntere en effectievere wijze samen aan het nieuwe onderwijs. Dit levert tijdwinst op.

Middellange termijn oplossingen (3 – 6 maanden) waarbij gewerkt wordt met onder andere de A3-methodiek zijn al moeilijker te implementeren. Een deel van de docenten, ondersteuners en leidinggevende ziet wel de urgentie van dergelijke middellange termijn oplossingen. In de praktijk zien we echter dat tijd vaak de bottleneck is. Het is regelmatig al moeilijk om een leidend team te formeren dat aan de slag wil met een dergelijke oplossing. Laat staan dat met een projectplan gewerkt wordt. Het daadwerkelijk betrekken van mensen binnen het team en andere geledingen van de organisatie komt soms langzaam opgang. Ditzelfde geldt voor het daadwerkelijk implementeren en verankeren van een oplossing. Hieronder volgt een voorbeeld waarbij dit wel gelukt is.

#### VOORBEELD

##### **A3-methode**

De subgroep van de pilot opleiding waarbij de studentroosters tot ontevredenheid leidde bij de studenten heeft goed duidelijk kunnen maken wat de noodzaak van het vraagstuk was bij meerdere geledingen in de opleiding/ organisatie. Dit zorgde ervoor dat zowel de studenten als docenten, maar ook de planners en roosteraars als de gebouwenbeheerders graag betrokken werden bij de analyse van het knelpunt en het ontwerpen en implementeren van de oplossingsmaatregelen. Niet alleen de trekker van de subgroep had overzicht en visie én was enthousiast en gedreven, maar ook zijn collega's en groepsgenoten. Ze zagen de noodzaak van een goed projectplan en dit overtuigde mede de opleidingsmanager om hier tijd voor vrij te maken. Het stimuleerde vervolgens de andere stakeholders om gezamenlijk aan de slag te gaan en verschillende oplossingsmaatregelen uit te werken. De verbeteracties hebben ertoe geleid dat de kwaliteit van de studentroosters een stuk verbeterd is en daarmee het collegebezoek verhoogd. Dit leidt tot minder werkdruk voor de docenten, doordat de studenten minder vragen hebben buiten de lessen om, minder vertraging oplopen en het aantal herkansingen drastisch is gedaald. Ook de docentroosters zijn (indirect) van betere kwaliteit, doordat er meer geclusterd en beter naar de individuele beschikbaarheid gekeken wordt. Dit levert voor de docent minder versnippering en daarmee minder verloren uren op de werkdag en in de werkweek op.

## 4.4.2 Intervenieren/veranderen door de structuur anders in te richten

Bij lange termijn oplossingen zoals een herontwerp van de organisatiestructuur en een teamontwikkelingsproces is een lange adem nodig. Hier valt op dat er nog veel onwetendheid is met betrekking tot organisatiestructuur en teamontwikkeling. Veel hogescholen praten over een wendbare organisatie, autonomie, zelfsturing en/of zelfsturende teams. Het gros van de hogescholen (en dus ook de opleidingen) worstelen met de daadwerkelijke implementatie. Wat ook opvalt is dat veel hogescholen nog gestructureerd zijn als silo's (lees: stafbureaus die nog niet optimaal samenwerken). Toch zien we al wel interessante voorbeelden van opleidingsteams die stappen zetten qua organisatie-inrichting.

### VOORBEELD

#### Herontwerp van de organisatiestructuur

(vervolg op het voorbeeld dat hierboven al genoemd is)

**Actie:** Werken met een structuur waarbij de grote opleiding wordt opgesplitst in 'schooltjes binnen de school'. Om dit te realiseren is er naast een projectgroep 'nieuw curriculum' een projectgroep 'nieuwe organisatiestructuur' in het leven geroepen. De projectleider van het nieuwe curriculum is de 'linking pin' tussen beide groepen. Deze docent is tevens lid van de projectgroep 'nieuwe organisatiestructuur'. Binnen deze opleiding is lang gedacht over de juiste structuur. Samen met de opleidingsmanagers is er daarnaast goed nagedacht over de samenstelling van de sub-teams. De sub-teams vormen samen een 'community of learners' (COL). In het traject voordat het curriculum draaide is er veel aandacht geweest voor samenwerking binnen de COL's en heeft scholing plaatsgevonden om het nieuwe onderwijsconcept en het samenwerken binnen en tussen COL's onder de knie te krijgen. De projectgroep 'nieuwe organisatiestructuur' coacht de COL's ook tijdens het eerste jaar dat het nieuwe curriculum draait.

**Resultaat:** De teamvolwassenheid neemt toe. De COL's zijn veel meer zelfsturend geworden. De COL's leveren zelf de informatie aan qua rooster- en inzetplanning en zoeken bij uitval (ziekte) van collega's zelf naar mogelijkheden ter vervanging. De werkdruk zelf is dit eerste jaar (nog) niet omlaagegaan. Het werkplezier en de kwaliteit van het onderwijs en studentrendement neemt echter al wel toe. Oorzaak van de werkdruk is gelegen in het draaien van nieuw curriculum met een vernieuwd concept. Binnen dit nieuwe concept zijn docenten breder inzetbaar. Daar gedijen sommige docenten prima bij en anderen minder.

## 5 EVALUATIEFASE

In deze fase wordt gekeken of de gestelde doelen binnen de afgesproken termijn zijn bereikt. Hiervoor worden alle gemaakte stappen geëvalueerd en gekeken naar de geleerde lessen. Dit kan in beschrijvende zin: zijn de resultaten behaald? Of in verklarende zin: zo ja, is dit toe te schrijven aan de interventie? Zo nee, waar ligt dit dan aan? In dit hoofdstuk worden tips en tops gegeven voor de evaluatie van zowel de verschillende onderdelen van de werkdrukdiagnose als de interventiefase.

Tijdens de evaluatie dienen we nadrukkelijk rekening te houden met de mate van complexiteit van de knelpunten en de verschillende interventies, zowel binnen het experiment of pilot als de veranderingen over de tijd waar het team mee te maken krijgt. Ook de contextualiteit van knelpunt en interventie (externe invloeden op het experiment) dienen goed in ogenschouw genomen te worden. Complexiteit en contextualiteit kunnen van grote invloed zijn op het werkdrukonderzoek, evenals de tijd die het team vrij kan maken voor het onderzoek. Wanneer het onderzoek voldoende gefaciliteerd is in uren blijkt in de praktijk dat het meer resultaat en impact heeft dan wanneer dit niet het geval is.

### 5.1 Aandachtspunten

#### 5.1.1 Werkdrukdiagnose

In de eerste gesprekken met de opleidingsmanager is draagvlak voor het onderzoek een belangrijk onderwerp. Zijn naast de reden/ achtergrond voor deelname aan het onderzoek ook de belangen van de verschillende stakeholders in kaart gebracht? En hoe is hier in het onderzoek rekening mee gehouden?

##### **Veranderbereidheid**

Is bij de start van het onderzoek aandacht besteed aan de veranderbereidheid van het opleidingsteam en de opleidingsmanager/het MT? Belangrijke onderdelen hierbij zijn de (inschatting van de) taakvolwassenheid van het team en het daarmee samenhangende veranderekundig potentieel van de teamleden. Ook hiervoor geldt; in hoeverre is hier in het gehele traject rekening mee gehouden?

##### **Doorlooptijd**

Was de doorlooptijd van de werkdrukdiagnose voor de teamleiding en teamleden helder? En zijn er afspraken gemaakt over de verschillende keuzes hierin? Deze fase kan namelijk op verschillende manieren worden uitgewerkt. In de ene, meer tijd vragende, variant wordt meer aandacht besteed aan het in kaart brengen van de opleiding en de context. Daarnaast worden interviews (volledig) getranscribeerd en een onderzoeksrapportage opgeleverd, terwijl in de andere variant de rapportage van de knelpunten bijvoorbeeld aan de hand van een presentatie worden toegelicht en niet wordt uitgewerkt in een verslag. Er wordt in deze korte variant ook minder tijd gestoken in het in kaart brengen van de opleiding en de context.

##### **Goede diagnose**

Een vervolgvraag is of het werkdrukonderzoek een goede diagnose heeft opgeleverd? Is hiervoor voldoende tijd besteed aan het in kaart brengen van de knelpunten en de oorzaken of is hier om wat voor reden dan ook iets misgegaan? Is bijvoorbeeld een representatieve groep teamleden geïnterviewd? Is er eveneens voldoende tijd en aandacht geweest voor de validerings- en prioriteringssessie waarbij het gehele team betrokken was? Heeft dit uiteindelijk een 'gedragen' lijst met knelpunten opgeleverd? Niet alle gevonden knelpunten kunnen opgepakt worden in de interventiefase. Beter is een paar knelpunten goed uit te werken dan velen half. Hoe zijn teleurstellingen hierin voorkomen?

## 5.2.2 Interventiefase

Na de werkdrukdiagnose is het opleidingsteam in deze fase veel meer zelf aanzet bij het ontwerpen en implementeren van de oplossingen. Het eigenaarschap komt bij het team te liggen. Belangrijk is dan ook dat het opleidingsteam tijd en ruimte heeft om het onderzoek uit te voeren. Was dit het geval? En is er voldoende ondersteuning geweest van de opleidingsmanager en/ of managementteam?

### **Kernoorzaken**

Hoe is geprobeerd jumping to conclusions & solutions te voorkomen? Heeft het team zichzelf af en toe 'gedwongen' tot slow thinking en gezocht naar kernoorzaken? Ook al leek het soms op voorhand wel duidelijk waar het knelpunt vandaan komt. Passen de oplossingen bij de gekozen knelpunten? En hoe ga je om met oplossingen die niet werken?

### **Verantwoordelijke regisseur**

Is er gewerkt met een procesregisseur/werkdrukregisseur die overall verantwoordelijk is voor de uit te voeren interventies? Of is dit op een ander wijze georganiseerd? Zijn er trekkers per interventie/ experiment benoemd? Heeft dit voldaan aan de verwachtingen? Bij de meeste pilotstudies werken niet alle medewerkers binnen de opleiding mee in de interventiefase. Wanneer dit het geval is, hoe is op regelmatige basis de gehele opleiding bijgepraat? In de pilotstudies bleef de communicatie naar de opleiding soms achter.

### **Opsplitsen in deelproblemen**

Er zullen allerlei inspanningen worden verricht om werkdruk te verlagen. Tegelijkertijd blijft werkdruk een veelkoppig monster. Hoe is gepoogd werkdruk op te delen in kleine(re) deelproblemen en gewerkt aan realistische en haalbare oplossingen hiervoor? Werkdruk blijft een 'wicked problem', maar welke stappen zijn hierin wel gezet?

### **Monitoren interventies**

Hoe is het implementatieproces van de verschillende interventies vervolgens gemonitord? Zijn er gebreken in de implementatie? Waar ligt dat aan? Wat te doen als het niet volgens plan verloopt? Hoe is daarop gereageerd? Wanneer het implementatietraject goed gemonitord is, mag deze evaluatiefase niet te veel verrassingen opleveren. Immers het monitoren van de interventies zorgt ervoor dat er tijdig ingegrepen en bijgestuurd kan worden. In de pilotstudies zien we dat hier niet systematisch aandacht voor is, waardoor er minder lessons learned uit het traject zijn te halen.

### **Vieren van successen**

Is er aandacht voor het creëren van zichtbaarheid? En als het even niet meezit, waar zitten de mogelijke 'dips' en hoe is daarop geanticipeerd? En, ook erg belangrijk is dat er aandacht is voor successen. Vier deze successen en sluit het traject gezamenlijk af.

# BIJLAGEN

## Bijlage 1. Opleiding en context

### Algemene kenmerken van de opleiding

Een eerste stap bestaat uit het nader uitwerken van de algemene kenmerken van de opleiding. Denk hierbij aan onderwijs, onderwijslogistiek, organisatiestructuur en de (fysieke) omgeving.

### Onderwijs

Onderwijs is voortdurend in ontwikkeling. Sommige opleidingen zijn daar verder in dan anderen. Dit komt tot uitdrukking in het curriculum van een opleiding. Er is een onderscheid te maken tussen meer traditionele en meer toekomstgerichte curricula.

- **Omvang onderwijseenheid**

De omvang van de onderwijseenheden, uitgedrukt in EC, is verschillend. In meer traditionele curricula zien we over het algemeen eenheden met een kleinere omvang (minder dan 5 EC). In nieuwe curricula zien we eenheden met een omvang van minimaal 5 EC, waarbij sommige hogescholen kiezen voor eenheden met een veelvoud daarvan: 10, 15, 30 EC.

- **Aard competenties**

De aard van de competenties heeft betrekking op kennis, vaardigheden en houding. In meer traditionele curricula zien we een grote rol weggelegd voor de kenniscomponent. In nieuwe curricula zien we dat vaardigheden en houding aan belang winnen en dat kennis, vaardigheden en houding vaker gekoppeld zijn aan opdrachten uit de praktijk. De praktijkgerichtheid van nieuwe curricula is over het algemeen hoger dan die van traditionelere curricula.

- **Horizontale versus verticale integratie**

Bij de mate van integratie maken we onderscheid tussen horizontale en verticale integratie. Horizontale integratie betreft samenhang tussen onderdelen binnen een blok of semester. Verticale samenhang gaat over integrale leerlijnen (over de jaren heen). In meer traditionele curricula zien we dat de integrale leerlijnen over het algemeen leidend zijn. Hierbij spelen kennisvakken vaak nog een dominante rol. In nieuwe curricula zien we over het algemeen dat de samenhang tussen onderdelen binnen blokken of semesters belangrijker worden. Dit betekent niet dat er geen integrale leerlijnen meer zijn. Individuele kennisvakken spelen hierbinnen echter een minder grote rol. Opleidingen hebben vaak een meer holistische visie op onderwijs.

- **Vaste afspraken**

We zien opleidingen waarbij een aantal blokken of onderdelen in het curriculum gezamenlijk aangeboden worden met andere opleidingen binnen hetzelfde instituut of academie. Dit maakt dat de opleiding niet zelfstandig aanpassingen in het betreffende onderdeel of grote veranderingen in het curriculum kan aanbrengen. Ze zijn met handen en voeten gebonden aan deze vaste afspraken.

- **Flexibilisering**

Bij flexibilisering gaat het om onderwijs dat is afgestemd op de persoonlijke ambities en omstandigheden van studenten. De studenten krijgen meer regie over het eigen leertraject. In oude curricula wordt hier minder rekening mee gehouden dan in nieuw ontwikkelde curricula.

- **Summatief versus formatief beoordelen**

Bij summatief beoordelen draait het voornamelijk om slagen of zakken op een bepaald moment. Bij formatief beoordelen gaat het veel meer om feedback, feed-up en feed forward. Het is meer gericht op de groei van de student. Over het algemeen zijn traditionele curricula meer ingericht op summatief beoordelen. In nieuwe curricula ontstaat meer ruimte voor formatief beoordelen.



- **Fysiek versus online**

Voor Corona was fysiek lesgeven (en ook toetsen) de norm. Tijdens en na corona zien we dat online lesgeven en toetsen gemeengoed zijn geworden. Ook is er meer aandacht voor blended learning.

- **Vorm van onderwijs**

Tot slot zien we dat ook de vorm van onderwijs aan verandering onderhevig is. De traditionele hoorcolleges komen minder voor en worden vervangen door andere vormen van onderwijs. Onderwijs in projecten waarbij samen wordt gewerkt met de praktijk krijgen een nog belangrijker plaats in het curriculum. Kennis en vaardigheden worden vaker 'just in time' overgedragen en studenten komen vaker samen in 'communities of learning'.

## **Onderwijslogistiek**

Onderwijslogistiek is het geheel van processen, systemen en informatiestromen die het mogelijk maken dat het onderwijs op hogescholen gestroomlijnd verloopt. Roostering en inzetplanning en de administratie rondom toetsing en beoordeling zijn belangrijke onderwijs logistieke processen. Deze processen worden ondersteund door systemen. Daarnaast zijn er andere systemen zoals de elektronische leeromgeving en het intranet waar rekening mee moet worden gehouden. Als het onderwijs vernieuwt, heeft dit consequenties voor de onderwijslogistiek.

### **Voorbeeld**

Een opleiding vernieuwt zijn curriculum op basis van de principes van HILL (high impact learning) en stapt over op programmatisch toetsen en 'communities of learners'. Dit heeft consequenties voor roostering en inzetplanning, administratie rondom toetsing en beoordeling en allerlei ondersteunende systemen. Deze opleiding heeft echter op korte termijn niet de beschikking over systemen die aansluiten op het vernieuwde curriculum. De opleiding moet noodgedwongen kiezen voor een niet capabel en daarmee werkdruk verhogend studentvolgsysteem.

## **Organisatiestructuur**

De organisatiestructuur is de manier waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd. Binnen traditionele curricula is het belang van vakgroepen groot. Binnen vakgroepen wordt meer overlegd dan tussen vakgroepen. Binnen toekomstgerichte curricula zien we dat docenten meer in teams samenwerken binnen blokken of semesters. Er is een tendens zichtbaar dat deze opleidingen streven naar meer zelfsturing binnen deze teams.

### **Voorbeeld**

Een opleiding vernieuwt haar onderwijs en denkt in die fase nog niet of nauwelijks na over de organisatie-inrichting. Er is vooraf te weinig rekening gehouden wat het nieuwe onderwijs betekent voor de medewerkers die dit onderwijs gaan draaien. Dit leidt in de uitvoering tot nodeloos veelvuldig afstemmen om problemen te voorkomen en daarmee tot meer werkdruk voor de docenten.

## **(Fysieke) omgeving**

Denk hierbij aan fysieke ruimtes voor studenten en docenten. Naast de fysieke omgeving wordt de online les- en toetsomgeving steeds belangrijker. In de klassieke setting zaten enkele docenten in vaste samenstelling in een docentenkamer. Er is een tendens om die vaste docentenkamers los te laten. Daarnaast zien we tijdens en na Corona dat docenten minder op locatie aanwezig zijn en vaker thuiswerken en hun werk online doen.

De omvang van de onderwijsruimtes in de huidige gebouwen is vaak afgestemd op de klas. In het gros van de onderwijsruimtes kunnen circa 36 studenten. Daarnaast zien we enkele ruimtes voor projectonderwijs en

enkele grotere ruimtes voor plenaire bijeenkomsten. Deze onderwijsruimtes sluiten niet altijd meer aan bij het toekomstgerichte onderwijs.

### **Voorbeeld**

Een opleiding kiest voor meer integratief onderwijs: binnen een blok of semester gaan ze naar eenheden van 15 EC. Afzonderlijke vakken worden afgeschaft en er wordt gewerkt met één groot integraal project waarin kennis en vaardigheden 'just in time' worden aangeboden. Dit vraagt om een andere onderwijslogistiek: er zal anders geroosterd moeten worden en het vergt ook het nodige van de inzetplanning. Daarnaast dienen docenten meer met elkaar samen te werken dan daarvoor. Tot slot wordt er minder klassikaal lesgegeven. Er vindt meer coaching plaats in projectgroepen. Hier zijn andere type ruimtes voor nodig. Deze andere vorm van onderwijs leidt tot allerlei verstoringen in de onderwijslogistiek en het samenwerken tussen docenten. Deze verstoringen zorgen voor meer werkdruk.

## **Aspecten die vallen onder de context van de opleiding**

Voor een onderzoeker is het zaak om op de hoogte te zijn van een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op het onderwijsproces. Zeker wanneer er overwogen wordt de (organisatie)structuur te herontwerpen. Een aantal van die aspecten zijn: nieuwe onderwijsontwikkelingen, nieuwe organisatieontwikkelingen, accreditatie, verandering in de omvang van de opleiding; renovatie en nieuwbouw.

### **Nieuwe onderwijsontwikkelingen**

Het landelijk opleidingsprofiel wordt eens in de zoveel tijd vernieuwd. Normaliter is dit een ijkpunt voor een opleiding om het curriculum te herzien. Voor een onderzoeker is het van belang om te weten wanneer het laatste opleidingsprofiel is opgesteld en wat daarmee gedaan is door de opleiding.

De opleiding wordt daarnaast geconfronteerd met onderwijsbeleid vanuit de eigen hogeschool. Alle hogescholen – meestal geïnitieerd vanuit een stafbureau - komen met beleid op het terrein van flexibilisering, kwaliteit, onderwijsevaluatie en toetsing, online en blended onderwijs, enzovoort. De onderzoeker dient te weten wat daarvan wordt overgenomen door de opleiding. In de praktijk zien we dat opleidingen (te) ambitieus zijn en (te) veel tegelijkertijd oppakken. Hierdoor creëren ze hun eigen werkdruk. Stop met stapelen is het credo! Als er iets wordt opgepakt dient er ook iets stopgezet te worden.

### **Nieuwe organisatieontwikkelingen**

Het gros van de hogescholen is in meer of minder mate bezig met beleid rondom meer zelfsturing in (onderwijs)teams. Als onderzoeker is het goed om hier kennis van te nemen. Vraag is ook in hoeverre dit top-down of bottom-up geïnitieerd wordt.

Bij sommige hogescholen worden opleidingen of instituten samengevoegd of uit elkaar getrokken. Op opleidingsniveau kan het ook zijn dat er al dan niet gekozen wordt voor een gezamenlijke propedeuse. Ook hogescholen zelf kunnen fuseren. Dit alles gaat meestal niet zonder slag of stoot. Nieuwe organisatieontwikkelingen zorgen vaak voor onrust en weerstand. De ervaren werkdruk neemt meestal toe.

### **Voorbeeld**

Binnen een opleiding is er een gezamenlijke propedeuse. Bij het zoeken naar oplossingsmaatregelen kiest deze opleiding ervoor om knelpunten binnen de propedeuse niet op te pakken, omdat ze de problematiek niet zelfstandig kunnen aanpakken.

### **Accreditatie**

Een accreditatie zorgt voor verhoogde druk bij ondersteunend en onderwijzend personeel en allerlei aanvullende werkzaamheden die al dan niet begroot zijn. De boel moet op orde zijn en er dienen voorbereidingen te worden getroffen. Dit komt boven op de werkzaamheden die al binnen de opleiding worden verricht.

#### **Voorbeeld**

Binnen een opleiding worden enkele trekkers deels vrijgeroosterd om de accreditatie voor te bereiden. Toets-, examen-, en opleidingscommissie kijken nog scherper naar het eindniveau, toetsing, beoordelingsformats, studiegidsen en andere zaken. Onderwijzend personeel wordt geordonneerd om nogmaals verbeteringen door te voeren en/of onderwijs te herontwikkelen. Ondersteunend personeel komt nog meer in de 'check' stand te staan. Managers proberen de punten op de i te zetten. Personeel krijgt het zelfevaluatierapport en overige bescheiden voorgeschoteld. Er worden momenten ingelast waarop personeel verder wordt gebriefd over de accreditatie. Tegelijkertijd loopt al het onderwijs gewoon door.

### **Verandering in omvang van de opleiding (groei of krimp)**

Meerdere opleidingen binnen het hbo krijgen te maken met krimp. Dit doet iets met een opleiding. Daarnaast zien we dat er nog steeds enkele opleidingen groei weten te realiseren. Dit betekent dat het docentencorps ook krimpt of groeit. Dit heeft effect op de instroom, doorstroom en uitstroom.

#### **Voorbeeld**

Een snelgroeiende opleiding krijgt te maken met groeistruipen. De opleiding vangt nieuwe docenten op. Nieuwe docenten worden ingewerkt. Zij zitten met een heleboel vragen over onderwijs, toetsing en beoordeling, systemen enzovoort. Zittende docenten en met name onderwijscoördinatoren worden hiermee belast. Daarnaast blijkt de opleiding een omvang te bereiken, waarbij er niet meer echt sprake is van een team. De groep is daarvoor te groot. De vraag rijst of de opleiding zich anders moet organiseren.

### **Renovatie/nieuwbouw**

#### **Voorbeeld**

Een opleiding zit samen met andere opleidingen in een gebouw dat volledig is gerenoveerd. In dit gebouw kiezen ze voor kantoortuinen voor medewerkers en verschillende typen lokalen. Bij de verdeling van de lokalen komt de opleiding er bekaaid vanaf. Meerdere lokalen passen niet bij het type onderwijs dat wordt aangeboden. Daarnaast heeft een deel van de docenten moeite met de kantoortuin.

# Bijlage 2 A3 Afstudeerproces

## ACHTERGROND

Afstudeerbegeleiders van de opleiding X ervaren hoge werkdruk en piekbelasting bij het begeleiden van de afstudeeropdracht/stage. De betrokken docenten geven aan niet uit te komen met de hiervoor gebudgetteerde uren. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van de begeleiding en de andere activiteiten van de docenten. Docenten willen hierdoor maar beperkt aantal afstudeerders begeleiden. Dit zorgt voor zowel flexibiliteitsbeperkingen op het praktijkbureau als op de inzet van de individuele docent op jaartaakniveau.

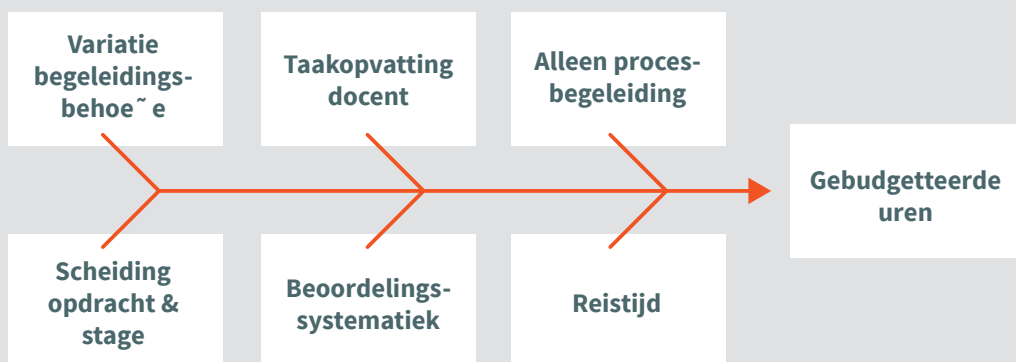
## 1 HUIDIGE SITUATIE

Van het totale team van ongeveer 50 docenten, begeleiden en beoordelen in studiejaar X de helft van het docententeam afstudeerders. Per jaar studeren gemiddeld 100 studenten af. De prestaties van het afstudeerproces op het gebied van werkbelasting voor de docent voldoet niet aan de gestelde 21 uur, dit geldt voor alle betrokken docenten. De overschrijding is naar schatting tussen de 7000 en 1800 uur per jaar.

## 2 DOELSTELLING

Binnen semester X van het studiejaar X moet in 90% van de afgeronde afstudeertrajecten de werkelijk benodigde docenturen kleiner of gelijk zijn aan de geplande en gebudgetteerde docenturen.

## 3 ANALYSE






### 3 ANALYSE (vervolg)

#### Overschrijden van gebudgetteerde uren

**Mogelijke oorzaken:**


- weinig uren voor inhoudelijke begeleiding, aanname dat docent kan volstaan met alleen procesbegeleiding
- variatie in begeleidingsbehoefte van studenten
- verschillende taakopvatting/begeleidingsstijl van docenten
- begeleiden afstudeeropdracht en afstudeerstage verschillende processen
- beoordelingssystematiek (eigen student en beoordelaar bij andere student)
  
- studenten verspreid over het hele land; reistijd

**Bevindingen:**


- piekbelasting veroorzaakt door (redelijk) vaste data/deadlines voor studenten en daaraan gekoppelde planning voor de docenten
  - tijd voor beoordeling valt binnen geplande budget
  - grote verschillen in begeleiding afstudeeropdracht door docenten
  - geringe verschillen in begeleiding afstudeerstage door docenten
  - grote verschillen in studenten (van zwak tot veeleisend)
- 

### 4 TEGENMAATREGELEN (oplossingen om doel te bereiken)

Zowel beschikbare tijd als efficiency vergroten door:

- zorgen dat student beter is voorbereid op afstudeertraject
  - voorkomen dat zwakke student start met afstudeertraject
  - heldere afspraken tussen docent en student over aantal begeleidingsuren en hoeveelheid feedback
  - bij maximaal bereikte uren stoppen van begeleiding
  - periodiek intervisie / kallibratie voor docenten voor meer overeenstemming in begeleiding en beoordeling
  - werken met COL's van 5 afstudeerders
  - werken met vaste inlever- en nakijksjablonen
  - bepalen maximale reistijd, anders contact via MS teams
  - alternatieven aanbieden voor OV, (electrische) poolauto
- 

### 5 IMPLEMENTATIE

- werkgroep past zowel handleiding docent als student aan voor X
  - werkgroep past beoordelingsformulieren aan; werken met vaste inlever-sjablonen, format en rubrics voor X
  - team wordt betrokken en geïnformeerd op studiedagen in X en X
  - pilot met COL's in semester X
  - verbeteren onderzoeksleerlijn in curriculum
- 

### 6 EVALUATIE

Voor aanvang van 2e semester

# Bijlage 3 A3 Studentenroosters

## ACHTERGROND

De roosters van opleiding X voldoen niet altijd aan de eisen van de studenten. Dit leidt tot lagere opkomst bij lessen en vertraging bij studenten met slechtere rendementen op toetsen en studievertraging tot gevolg. Meer herkansingen vraagt meer extra docententijd en inspanning van SLB-ers en daarmee tot een verhoogde werkdruk.

## 1 HUIDIGE SITUATIE

Het huidige rooster voldoet niet aan de eisen en wensen van de studenten; ongeveer 20% van de eerste- en tweedejaars is ontevreden over de roostering en 5% zelfs zeer ontevreden. Hierbij zijn grote verschillen tussen klassen, ontevredenheid heeft met name betrekking op tussenuren en eindtijden. Voorkeur van studenten:

- starten na 10.30 uur
- eindigen voor 14.30 uur
- 4 of 5 lesuren per dag
- lesweek van 3 dagen vrijdag en eventueel maandag meest geschikt als lesvrij

## 2 DOELSTELLING

De kwaliteit van de roosters verbeteren, zodat in november X het totaal aantal studenten dat ontevreden of zeer ontevreden is gedaald naar minder dan 10%.

## 3 ANALYSE





### 3 ANALYSE (vervolg)

#### **Roosteraanvraag:**

- eis CvB minimaal 144 contacturen per blok
- voor veel weken wordt meer dan 20 uren per week roosteractiviteiten aangevraagd.
- specifieke wensen voor projecten en aantal vakken, bijvoorbeeld combi's van duo's of groepen docenten of bepaalde start- en einddagen of combi's van docenten met volgorde van vakken en tijdstippen.

#### **Roosterproces:**

- vanuit jaartaak en blok/cursusinformatie naar uiteindelijke roosters bevat veel verschillende stappen, met opvallend veel wijzigingen en controlestappen laat in het proces.
- docent- en lokaalbeschikbaarheid worden aan begin van studiejaar geïnventariseerd en apart ingevoerd.

#### **Docentbeschikbaarheid:**

- over het algemeen zijn docenten beschikbaar, maar wordt weinig rekening gehouden met vakspecialisme en in de jaartaak van docent met aantal benodigde geroosterde uren en beschikbare uren vs ook niet-geroosterde taken.

#### **Lokaalbeschikbaarheid:**

- streven 80% geplande bezetting
- opleiding krijgt deel van lokalen toegewezen
- verschillend type lokalen
- verschillen in weken (vooral lesweek 2 t/m 5 problematisch)
- verschil tussen dagen (bv koppeling eerst theorieën dan practicumlokaal)



### 4 TEGENMAATREGELEN (oplossingen om doel te bereiken)

De totale vraag naar lokaal- en docentcapaciteit is groter dan de beschikbare capaciteit én de piekvragen naar lokaal -en docentcapaciteit in bepaalde onderwijsweken.

#### **1. Lokaalproblematiek**

- vraag naar lokaalcapaciteit verminderen (minder lessen, meer blended, kritisch kijken wat echt nodig is)
- aantal lokalen vergroten (nieuwbouw, verbouw, huren in andere gebouwen)
- lokalen flexibeler inzetbaar maken (ombouwen, eigen laptops in theorielokaal ipv computerlokaal)

#### **2. Docentproblematiek**

- vraag naar docentcapaciteit verminderen (minder lessen, meer blended of andere onderwijsvormen, kritisch kijken wat nodig, meer studenten per klas)
- aantal docenten vergroten (nieuwe medewerkers aannemen, inhuren van andere opleidingen)
- docenten flexibeler inzetten (opleiden T-shaped professional)



## 5 IMPLEMENTATIE

**Stap 1:** ontwerpen gewenst rooster door teamleiding ism planner, roosteraar, lokcoördinator en student – *werksessies mei/juni*

**Stap 2:** invoeren capaciteitsmanagement door planner ism blokcoördinator – *juli/aug*

**Stap 3:** systematisch invoeren van bottleneck gericht roosteren door de roosteraars.



## 6 EVALUATIE

- prestatie monitoring na iedere onderwijsperiode
- na evaluatie verbeteracties formuleren en invoeren
- communicatie naar betrokken stakeholders



# ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77  
info@zestor.nl  
ZESTOR.NL

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond

