

PRAKTIJKVOORBEELD

Aanpak werkdruk: ervaringen vanuit de universiteit én hogeschool

Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten

Hij werkte achttieneneenhalf jaar bij de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) en werkt nu ruim een halfjaar bij de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) als hoofd P&O. Cees van Veenendaal: 'Werkdruk speelt overal, en op alle niveaus.' Hoe werd binnen de VU werkdruk op- en aangepakt? En welke tips of lessons learned nam hij mee naar de hogeschool? Een persoonlijk verslag.

Universiteiten kregen al eerder de cao-opdracht om met werkdrukbeleid aan de slag te gaan. Nu hogescholen voor diezelfde opdracht staan, kunnen zij wellicht leren van de aanpak in het wetenschappelijk onderwijs. Daarom spraken we met Cees Veenendaal, die vanuit beide kanten een kijkje in de keuken kan geven.

Geen hoog-over beleidsstuk, maar een pragmatisch voorstel

Cees Veenendaal: 'Binnen de VU was ik Hoofd HRM Servicecenter en ik was lid van het MT. Toen wij binnen de VU de cao-opdracht kregen om werkdrukbeleid te ontwikkelen en uit te voeren, hebben mijn directe collega's – Hoofd Arbo en Hoofd P&O Advies – daar het voortouw in genomen. Zij vormden een werkgroep waar ook de medezeggenschap in vertegenwoordigd was. Ik weet dat deze meerdere keren bij elkaar gekomen is, waarna de werkgroep in overleg een voorstel heeft neergelegd binnen het MT. Een gedragen procesvoorstel, dat echt in samenwerking tot stand was gekomen, dat vond ik er heel sterk aan. Plus: een pragmatisch voorstel. Laten we in plaats van een mooi maar hoog-over beleidsstuk pragmatischer denken; dat paste binnen de lijn die de VU had ingezet.'

Werkdrukmatrix en gesprekken faciliteren

Het voorstel bestond uit twee onderdelen: 1) een werkdrukmatrix; een praktisch hulpmiddel om met elkaar over werkdruk te praten en 2) het faciliteren van gesprekken over werkdruk, laag in de organisatie. Cees van Veenendaal: 'Belangrijke vragen in de matrix zijn: welke bronnen zijn er voor werkdruk (bijvoorbeeld onrealistische taakstellingen)? Hoe speelt het, op verschillende niveaus? De universiteit is een grote organisatie, van CvB, faculteiten en diensten tot en met afdelingen. En, wat zijn mogelijkheden of suggesties voor de aanpak van werkdruk? Afsproken werd dat alle afdelingshoofden met hun eigen medewerkers gesprekken over werkdruk zouden aangaan. Ikzelf dus ook. Daarbij kregen we vanuit de werkgroep concrete tips en instructies mee: neem er de tijd voor, ga zitten met je mensen, gebruik de matrix en kom met maximaal drie bronnen die op jouw afdeling of binnen jouw team werkdruk veroorzaken. Denk ook samen na over oplossingsrichtingen en breng de uitkomsten vervolgens naar het MT.'

Opvallende uitkomst

Zelf organiseerde hij een werkdrumlunch met zijn medewerkers. Vooraf gaf hij aan dat heel persoonlijke zaken ook een-op-een gedeeld konden worden. ‘De meest opvallende uitkomst vond ik de onduidelijkheid in verantwoordelijkheden tussen onze dienst en andere diensten, als bron voor werkdruk. Wie is nou eindverantwoordelijk voor een bepaald onderwerp en wie heeft welke rol? Soms werden verantwoordelijkheden van andere diensten onterecht naar ons geschoven; andere keren trokken we ze zelf naar ons toe in het kader van ‘we helpen elkaar’. De uitkomsten heb ik gedeeld in het MT; ze waren herkenbaar voor andere afdelingen. Uiteindelijk was het de bedoeling om binnen de eigen eenheid te komen tot een plan van aanpak en eenheidsoverstijgende knelpunten door te spelen naar een hoger organisatieniveau (overleg van directeurs). Op dat moment maakte ik echter de overstap naar de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Wat ik heb meegenomen voor mezelf is hoe waardevol het is om open gesprekken te voeren met eigen medewerkers binnen de afdeling over een onderwerp als werkdruk.’

Good practice mee naar de hogeschool

Bij zijn start als Hoofd P&O op de AHK waren twee zaken duidelijk: uit het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat de werkdrukbeleving niet problematisch was. Tegelijk lag er de cao-opdracht rond werkdruk. Structurele initiatieven rondom werkdruk waren er (nog) niet op de hogeschool. Cees van Veenendaal: ‘We moeten er dus wel iets mee en dat is goed! Ik wil duidelijk hebben wie werkdruk beleeft, en waar precies. Daarbij borduur ik graag verder op mijn eerder opgedane ervaringen bij de VU; de aanpak binnen de VU past in mijn ogen ook uitstekend binnen de hogeschool. Ook hier kan het veel opleveren om gesprekken over werkdruk te voeren op afdelings- en teamniveau. Die gesprekken zou ik dan ook graag organiseren met elkaar. De werkdrukmatrix zou ik ook opnieuw willen inzetten, die heb ik met toestemming van de VU ‘AHK-proof’ gemaakt. In essentie is er niet veel veranderd, wel is het aantal lagen binnen de organisatie anders en voor de hogeschool ligt er iets minder gewicht op onderzoek dan het geval was binnen de universiteit.’

‘Op dit moment zijn we in overleg over de vervolgstappen. De directeur van het Servicebureau is positief over de voorgestelde aanpak, P&O-adviseurs zijn betrokken en we willen dit graag, na overleg met CvB en de academiedirecteurs, met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) oppakken.’

Ga het gesprek erover aan

Wat ziet hij op dit moment op zijn eigen afdeling, als het gaat om werkdruk? Cees van Veenendaal: ‘Ik signaleer verschillende mogelijke bronnen van werkdruk, denk aan personeelwisselingen, de overgang naar een nieuw e-HRM-systeem, het feit dat we aan het einde van de keten zitten. Speelt er iets binnen een bepaalde academie, dan kan dat ook op ons drukken. Misschien zijn er nog heel andere bronnen; dáár ga ik graag het

gesprek over aan. Om vervolgens te bekijken: wat kan ik als afdelingshoofd doen? En net zo belangrijk: wat kan iemand zelf doen? Zelf ervaar ik ook wel eens werkdruk, daar ben ik redelijk open over in de bila's die ik regelmatig heb met mijn eigen leidinggevende. Een goede voorbereiding op zo'n gesprek helpt: waar komt het vandaan? En wat denk ik zelf nodig te hebben?'

Hoe ziet het er morgen uit, en over 10 jaar?

Wat zou er morgen al anders mogen zijn en wat zou hij over tien jaar graag anders willen zien als het gaat om werkdruk? Cees van Veenendaal: 'Het zou mooi zijn als we makkelijker met elkaar praten over het onderwerp, met je leidinggevende, in een afdelingsoverleg... dat het vanzelfsprekend is dat je je uitspreekt als je werkdruk ervaart. Soms gebeurt dat te laat, of vindt iemand dat zo eng dat het helemaal niet gebeurt. Transparantie is heel belangrijk. Leidinggevendens moeten daar wel de voorwaarden en context voor scheppen. Ik zie het als een mooi doel voor de langere termijn: leidinggevendens faciliteren in goede sturing geven aan dit onderwerp. Ga je gesprekken aan, dóé dan ook echt iets met de uitkomsten en doe dat met elkaar.'

Meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Cees van Veenendaal, Hoofd Personeel en Organisatie, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten: cees.vanveenendaal@ahk.nl

- Alle universiteiten hebben naar aanleiding van de bepaling in de CAO een plan van aanpak voor werkdruk opgeleverd. Die van de VU en andere zijn te vinden op [de website van vsnu](#).
-