

PRAKTIJKVOORBEELD

Van uiteenlopende maatregelen naar een gericht gezond-werkenbeleid

Christelijke Hogeschool Ede

De Christelijke Hogeschool Ede trof al diverse maatregelen rondom werkdruk, van de inzet van coaches en een bedrijfsfysiotherapeut tot vitaliteitstrainingen. Deze maatregelen hadden echter niet het gewenste effect. P&O-adviseur Jan Werkman: ‘We zetten wel uiteenlopende instrumenten in, alleen te weinig gericht. Daarom maken we nu een pas op de plaats. We willen eerst een goede analyse van de werkdruk maken en een duidelijke visie op ‘gezond werken’ neerzetten met elkaar.’ De hogeschool schakelde daarbij de hulp in van Pim Mulier.

In 2018 werd de Christelijke Hogeschool Ede geconfronteerd met een stijging van de verzuimcijfers – ondanks diverse maatregelen rondom werkdruk. Zoals een eigen bedrijfsfysiotherapeut, de inzet van (vaak externe) coaches, de bedrijfsarts en vitaliteitstrainingen door de organisatie Pim Mulier (vanuit het Livvit pakket; zie kader). Jan Werkman: ‘Pim Mulier verwerkt de laatste wetenschappelijke inzichten over voeding, beweging, herstel en slaap in haar trainingsprogramma’s. In 2016 en 2017 hebben zij voor geïnteresseerde medewerkers een combinatietraining verzorgd van een dag op Papendal en individuele coaching. Toen we deze training voor de derde keer wilden aanbieden aan onze medewerkers, gaf men vanuit Pim Mulier aan: “Jullie doen van alles, maar hebben nog geen duidelijke visie. Ga het nu eens inbedden in je beleid en cultuur.” Een harde boodschap, maar wel terecht.’

Breed samengestelde werkgroep

Begin januari 2019 is binnen de hogeschool de werkgroep Gezond Werken beleid samengesteld, om beleid op het gebied van werkdruk te ontwikkelen en vervolgens te implementeren. Jan Werkman: ‘We spreken liever over ‘Gezond Werken beleid’ in plaats van werkdrukbeleid, vanuit een positieve definitie op gezondheid. Het beleid valt binnen onze hogeschool onder het bredere thema Vitaliteit. In de werkgroep zitten mensen van de medezeggenschap, een opleidingsdirecteur als link met de directie, een extern adviseur vanuit Pim Mulier – deze organisatie kent onze hogeschool inmiddels goed. En ook heel waardevol: twee medewerkers die zelf ooit langdurig zijn uitgevallen, ervaringsdeskundigen dus!

Livvit pakket

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

[Meer informatie](#)

Ikzelf ben voorzitter. Op dit moment hebben we een drietal bijeenkomsten achter de rug. Om tot goed beleid te komen, is een goede analyse van de werkdruk van belang én het hebben van een gezamenlijke en onderbouwde visie. Daar zijn we dan ook op dit moment mee bezig.'

Analyse werkdruk

Voor de analyse van de werkdruk zet de Christelijke Hogeschool Ede diverse instrumenten in. Jan Werkman: 'Er lopen nu verschillende onderzoeken, zoals een Medewerker Onderzoek en een vrijwillig Preventief Medisch Onderzoek, de laatste uitgevoerd door de Arbodienst. Daarnaast voeren we gesprekken met onze bedrijfsarts en de coaches. Volgens de bedrijfsarts heeft zeker 50% van de uitval van werknemers te maken met (werk)stressgerelateerde klachten. Dat is een hoog percentage. De coaches die we inschakelen, geven aan dat medewerkers zeer loyaal zijn en heel erg gemotiveerd om hun werk goed te doen. De andere kant van de medaille is dat men te weinig of te laat grenzen aangeeft.'

Uitgangspunten 'Gezond Werken beleid'

'Een belangrijke vraag die we onszelf als werkgroep stelden, is: wat zijn nou de uitgangspunten van waaruit we het Gezond Werken beleid gaan ontwikkelen? We hebben vier punten benoemd, die aansluiten op het strategische HR-beleid:

- 1) Aandacht hebben voor elkaar
- 2) Werken vanuit talentontwikkeling en werkplezier
- 3) Werken vanuit onze christelijke identiteit, waarbij je rekening houdt met jezelf én anderen, en waarbij je ontspannen mag werken vanuit het motto 'genoeg = genoeg' – ga bewust om met je eigen lichaam
- 4) Werknemer en werkgever zijn samen verantwoordelijk voor je vitaliteit.

Wellicht klinkt een aantal punten als een open deur, maar we vergeten nog wel eens om ze expliciet te maken.'

Organisatiebrede aanpak

Bovenstaande uitgangspunten gaat de werkgroep vertalen naar concrete doelstellingen en actieplannen. Maar, zo geeft Jan Werkman aan: 'Daarvoor wachten we eerst alle resultaten uit de analysefase af. De onderzoeken die lopen, zijn nog niet allemaal afgerond.' Wat hij wel alvast kan verklappen: 'We willen veel gesprekken gaan voeren met medewerkers die druk ervaren of langdurig zijn uitgevallen. Handelingsonderzoek dus, omdat je veel van elkaar kunt leren. Daarnaast is er het principe dat je gezond gedrag kunt aanleren. Daar willen we, wederom met de inzet van Pim Mulier, programma's voor opzetten. Trainingen voor individuen, voor teams, voor bepaalde doelgroepen zoals leidinggevenden. Hoe herken je bijvoorbeeld als leidinggevende een burn-out? Hoe ga je met je medewerkers in gesprek?

Dit alles vraagt overigens ook wat van je organisatie. Je kunt mensen individueel trainen, je kunt teams trainen, maar de organisatie moet het werk ook goed organiseren; denk aan de roostering of de manier van plannen.'

Cultuuromslag

Hoe gaat de hogeschool straks meten of het nieuwe beleid en de daaruit voortgekomen acties wél het gewenste effect sorteren? Jan Werkman: 'Dat blijft een uitdaging. Doelstellingen zijn deels meetbaar, maar deels ook minder goed smart te maken. Zo is werkplezier te meten via het Medewerker Onderzoek. Maar het gaat hier ook om een cultuuromslag, om een bepaalde mentaliteit en bewustzijn van hoog tot laag en dat is lastiger te meten. Ons doel is wel heel tastbaar: lagere verzuimcijfers en een lagere werkdrukbeleving door onze medewerkers. Het ultieme einddoel is: met meer plezier werken, vanuit je talenten en drijfveren, in verbondenheid met elkaar.'

Aandachtspunt voor zelforganiserende teams

'Persoonlijk geloof ik in de uitgangspunten die we geformuleerd hebben. Een heel belangrijke factor vind ik het hebben van aandacht voor elkaar en je waardering naar elkaar uitspreken. Als P&O-team werken we zelfsturend, we hebben dus geen leidinggevende meer. Dat geldt voor steeds meer teams binnen onze hogeschool. Wat je dan hoort, is dat medewerkers zich afvragen bij wie ze terecht kunnen wanneer het niet goed gaat. Het onderwijs is best complex, soms zitten medewerkers wel in vijf teams en hebben zij geen duidelijk basisteam. Voor je het weet, ga je dat stukje aandacht missen. We moeten dit en de andere uitgangspunten dus omzetten in concrete daden. Draagvlak is dan essentieel; een goed plan staat of valt bij draagvlak. Herkent ieder de signalen van werkdruk? In mijn ogen wordt werkdruk nog steeds niet altijd serieus genomen. Het is kortom een lange weg, maar ik geloof er wel in!'

Tips voor andere hogescholen

Op basis van de ervaringen tot zover, heeft Jan Werkman een aantal tips voor andere hogescholen: 'Sowieso is het slim om alle betrokkenen direct bij elkaar te hebben om tot een goed werkdrukbeleid te komen. Je kunt leuke plannen maken, maar iedereen moet uiteindelijk mee (willen) doen. Draagvlak is dus denk ik het belangrijkste. Daar zijn we in de werkgroep ook mee bezig. Zo is het CvB al in contact geweest met de directeur van Pim Mulier. In de lagen eronder ziet men nog niet altijd de urgentie om werkdruk aan te pakken, terwijl erkennen van het probleem en goed voorbeeldgedrag belangrijke factoren zijn voor behalen van de doelen van het Gezond Werken beleid. Daarom geven we presentaties aan de directie, waarbij we aangeven wat er leeft in de organisatie en wat de bedrijfsarts en coaches ons vertellen. We analyseren en communiceren de verzuimcijfers. De uitslagen van het Medewerker Onderzoek en Preventief Medisch Onderzoek communiceren we straks uiteraard ook. We zien deze onderzoeken juist als middel om in gesprek te komen. We gaan de uitkomsten per afdeling bespreken met leidinggevenden en medewerkers; we bespreken of de uitslag herkend wordt en welke aanpak noodzakelijk is om gezondheid en werkbeleving te verbeteren.'

'Verder helpt ons de inzet van een externe adviseur vanuit Pim Mulier. Voordat wij met deze organisatie gingen samenwerken, heb ik contact gehad met twee andere hogescholen die er goede ervaringen mee hadden. Er zijn overigens meerdere aanbieders op het vlak van vitaliteitsprogramma's en -advies. In de fase waarin wij nu zitten, brengt Pim Mulier met name een stukje bezinning in. De adviseur denkt mee, stelt de goede vragen en helpt ons bij de ontwikkeling van een degelijke visie – dé basis voor alles wat we hierna gaan organiseren en ontwikkelen.'

Meer weten?

Met vragen over de aanpak van de Christelijke Hogeschool Ede kunt u contact opnemen met Jan Werkman: 0318 - 696 566, <mailto:jwerkman@che.nl>.