



Plan van Aanpak Werkdruk, Hogeschool Inholland

Van visie en uitgangspunten naar een concrete aanpak

Vastgesteld CvB 13 februari 2020

Voorwoord

Dit document is het eindresultaat van een aantal overlegvergaderingen tussen CvB en HMR over de aanpak van het thema werkdruk binnen Inholland. Het document bestaat uit het oorspronkelijk ter instemming aangeboden plan “Aanpak werkdruk Inholland: TeamFocus op werkdruk” d.d. 18-11-2019 aangevuld met een addendum d.d. 8-1-2020 (toegevoegd als bijlagen 1 en 2) en de uitkomsten van de HMR overlegvergadering van 17-1-2020 (toegevoegd als bijlage 6). Op de totale set van documenten heeft de HMR in haar vergadering op 17 januari 2020 instemming verleend.

Leeswijzer

In het eerste deel van dit document is vastgelegd vanuit welke visie en op welke wijze Inholland werkdruk in de volle breedte benadrukt. Bijlage 1 omvat een concrete planmatige aanpak. Bijlage 2 is een weergave van de visie van het CvB omtrent de gevraagde normering vanuit de HMR als maatregel ter voorkoming van werkdruk. De bijlagen 3 t/m 5 dienen als achtergrond bij de “Aanpak werkdruk Inholland: TeamFocus op werkdruk”, waarbij in bijlage 5 een escalatieladder is opgenomen. Tot slot bevat bijlage 6 de resultaten van de bespreking van de aanpak van het thema werkdruk als onderdeel van de overlegvergadering van 17 januari 2020.

Aanpak werkdruk Inholland: TeamFocus op werkdruk

Inleiding

Het gaat goed met Inholland. De waardering van onze studenten, het werkveld, de medezeggenschap en andere samenwerkingspartners voor onze hogeschool is de laatste jaren toegenomen. Om deze positieve ontwikkeling vast te houden is de betrokkenheid, gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers cruciaal. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is een goede balans tussen werkbelasting en werkplezier, omdat dit een positieve invloed heeft op de samenwerking binnen de hogeschool en de kwaliteit van ons onderwijs. En dat komt weer ten goede aan onze studenten.

De snel veranderende samenleving en alsmaar veranderende omstandigheden stellen hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van onze medewerkers. Deze veranderingen en daarmee samenhangende vernieuwing van het onderwijs, leggen druk op de organiseerbaarheid van het onderwijs.

Maatschappelijke ontwikkelingen leiden ertoe dat we steeds meer eigen verantwoordelijkheid voor (behoud van) werk moeten nemen, rekening moeten houden met een latere pensioen en AOW-leeftijd, om kunnen gaan met flexibelere arbeidsvormen- en tijden en in toenemende mate zorgdragen voor anderen (mantelzorg). Deze ontwikkelingen vragen om aandacht en inzet van medewerkers, binnen én buiten de werkomgeving, wat kan leiden tot werkdruk.

Onze **doelstelling** is zorgen dat onze medewerkers met plezier en met blijvende vitaliteit kunnen werken zodat we onze opdracht als Hogeschool kunnen vervullen: studenten begeleiden in hun ontwikkeling en leerproces zodat zij succesvol kunnen studeren. Dat vraagt tijd en aandacht van onze mensen (docenten en ondersteuners).

Aanleiding

Bij Inholland voeren we het gesprek over duurzame inzetbaarheid en werkdruk, met medewerkers, de medezeggenschap en de vakbonden. Uit het medewerker onderzoek (bijlage 1) blijkt dat onze collega's tevreden zijn over hun werk (score van 6,83) en plezier ervaren, maar werkdruk wordt genoemd als belangrijk verbeterpunt.

Ook de resultaten van de RI&E, die inmiddels op alle locaties zijn uitgevoerd, laten zien dat werkdruk een reëel probleem is. Er zal worden aangedrongen op verder onderzoek en concrete initiatieven om de werkdruk te verminderen. Vanuit de medezeggenschap ontvingen we eveneens signalen met betrekking tot werkdruk in de organisatie.

De opgave

Van werkdruk is sprake wanneer er onvoldoende beleefde balans is tussen het werk en de taken die je te doen hebt (belasting) en wat je aankunt (belastbaarheid). De oorzaken van werkdruk lopen sterk uiteen en voor het terugdringen van werkdruk zijn dan ook interventies op verschillende niveaus van de organisatie nodig.

Omdat werkdruk een belangrijk verbeterpunt is binnen het HBO, is in de cao-hbo afgesproken dat elke hogeschool een aanpak ontwikkelt om werkdruk tegen te gaan. Dat doen we bij Inholland in overleg met de medezeggenschapsraad. De hogeschool speelt als werkgever hierin een belangrijke faciliterende rol. De afgelopen periode heeft Inholland initiatieven in gang gezet om medewerkers en teams te ondersteunen bij de aanpak van werkdruk.

De komende jaren worden, mede in het kader van de kwaliteitsafspraken, extra middelen geïnvesteerd in de kwaliteit van ons onderwijs. Een van de verwachte effecten van deze investering is een verbetering in de student/docentratio. We verwachten dat dit niet alleen een positieve invloed

heeft op de kwaliteit van ons onderwijs, maar ook leidt tot een afname van de ervaren werkdruk bij docenten.

Uit het IP: Inholland heeft in het instellingsplan van 2016 aangekondigd uit eigen middelen gelden in te zetten om te investeren in zaken als verlichting werkdruk (pag.13).

In het SPP is dit als volgt uitgewerkt: “Goed werkgeverschap impliceert het bieden van een ambitieuze en uitdagende werkkring met oog voor de mentale veerkracht en de fysieke gezondheid van medewerkers. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende”.

Aanpak van werkdruk

Voor de aanpak van werkdruk is het noodzakelijk om aandacht te hebben voor 4 niveaus: organisatie, teams, individu en leidinggevend. Op organisatieniveau is het advies om aan te sluiten bij de lopende projecten binnen Inholland, waarbij expliciet aandacht is voor slimmer organiseren en communiceren, *principle driven* en niet *rule based*. De focus van de aanpak ligt op de regie bij de teams, waarbij bestaande programma's ter ondersteuning van teams (teamfocus methodiek) een bijdrage kunnen leveren bij de aanpak van werkdruk. Op individueel niveau bestaat al een aanbod voor medewerkers dat nog verder uitgebreid wordt. Het gesprek over (onderwijskundig) leiderschap en de beweging die we binnen Inholland willen maken wordt momenteel gevoerd. Dit vraagt ook de aandacht van directeuren en College van Bestuur.

Uitgangspunten voor een succesvolle aanpak:

1. Op organisatieniveau: Het verminderen van werkdruk wordt integraal aangevlogen, niet alleen vanuit de opdracht in de cao en kwaliteitsafspraken, maar ook vanuit het medewerkers onderzoek, RI&E, teamfocus en teamsamenstelling.
2. Op teamniveau: De verbeteracties liggen vooral bij de teams. Zij hebben op dit vraagstuk de regie. Zij zijn eigenaar van het probleem en verantwoordelijk voor de aanpak. De organisatie faciliteert hen hierin.
3. Op medewerkersniveau: Het accent ligt op het vermeerderen van de energiegevers en het verminderen van de energievreters in het werk. Het vinden van de goede balans tussen werk en privé is een individuele verantwoordelijkheid.
4. Op niveau van leidinggevend: leidinggevend zijn medewerkers en vanuit hun voorbeeldrol en richtinggevende en bepalende karakter, is het van belang hen te equiperen en de juiste tools en ondersteuning te bieden.

Ad 1. Aanpak op organisatieniveau

Prioriteit ligt bij goed werkgeverschap. De aanpak is om op maat oplossingen voor het desbetreffende team te bieden. Uitgangspunten zijn *principle driven* en *teams in the lead*. Teams hebben zelf het beste zicht- en de meeste invloed- op het aanpakken van werkdruk. We willen goed luisteren naar onze medewerkers en ze meer regelvrijheid geven. We faciliteren het goede gesprek binnen het team door het verstrekken van data en informatie. Het voorstel is daarom meer te doen met de informatie en data die we de afgelopen jaren hebben verzameld, en de instrumenten en interventies die er al zijn, en daarover in gesprek te gaan met collega's.

- Het uitgangspunt is “Goed werkgeverschap” en wat het betekent om te werken vanuit een goed arbeidsomstandighedenbeleid.
- In het toekennen van werkzaamheden aan medewerkers in het onderwijs moet rekening worden gehouden met hun belastbaarheid. Hierbij moeten regels die wettelijk en in de cao zijn vastgelegd in acht worden genomen. In bijlage 2 worden die regels nog kort samengevat. Het streven is te komen tot heldere kaders voor taakverdeling binnen het team met daarbinnen meer

vrijheid voor onze medewerkers; meer vanuit principes en minder vanuit gedetailleerde regels. Dit vergroot de regelruimte van medewerkers binnen het team en vermindert de ervaren werkdruk.

- Met de DMR vindt minimaal één keer per jaar overleg plaats over de taaktoedeling in het desbetreffende domein en deze wordt na instemming vastgesteld. Medewerkers kunnen bij verschil van inzicht over de taaktoedeling hiernaar teruggrijpen.
- Teams niet onnodig belasten met vragenlijsten: zoveel mogelijk combineren van bestaande regelingen en instrumenten zoals het MO (medewerker onderzoek), RI&E (verdiepend onderzoek op werkdruk), Teamfocus, professionaliseringsactiviteiten (timemanagement, Mindfulness), interventies uit de Livitgids, leiderschapsprogramma e.d.
- Opgehaalde data actief onder de aandacht brengen, gelijk opvolging geven aan de uitkomsten van de vragenlijsten en interventies laten aansluiten op de uitkomsten.
- Er wordt een ombudsman voor medewerkers ingesteld. Medewerkers kunnen bij knelpunten in hun werk terecht bij deze onafhankelijke functionaris. Uiteraard willen we dit zoveel mogelijk voorkomen en met elkaar in een goed gesprek tot een oplossing komen.

Ad 2. Teamgerichte aanpak: Teamfocus op werkdruk

Door middel van een systematische werkwijze, gebaseerd op de TNO Werkdruk Wegwijzer, zal Inholland stapsgewijs toewerken naar een passende aanpak van werkdruk. Deze aanpak wordt vanuit HR (stafafdeling en vanuit het domein) gefaciliteerd. Deze stappen zijn:



1. De vragenlijst van de verdiepende RI&E rondom werkdruk, en de vragen uit het MO rondom werkdruk, worden gecombineerd en voorgelegd aan de teams binnen domeinen en stafafdelingen. Dit is geen meting maar een handreiking voor het gesprek en om te adresseren waar de knelpunten zitten en de oorzaken te achterhalen. De analyse van de antwoorden wordt toegelicht aan de teams en er wordt besproken wat mogelijke oplossingen zijn om de gesignaleerde oorzaken aan te pakken. Een teamcoach begeleidt de teams in dit proces. Deze teamcoach wordt gefinancierd vanuit centraal budget.
2. Het team maakt gezamenlijk een keuze voor maatregelen / instrumenten met behulp van de teamcoach.
3. De maatregelen worden genomen en eventuele financiële consequenties worden vanuit het centraal budget gefinancierd.
4. De interventies worden geëvalueerd door de teamcoach met het team; eventuele bijstelling volgt.

Ad. 3 Aanpak gericht op individuele medewerker

- Het huidige Livvit aanbod van interventies om werkdruk te verminderen is gericht op de individuele medewerker en bevat workshops en individuele interventies voor collega's, zoals 'slimmer werken'-workshops, training werkdrukvermindering, persoonlijke coaching (in- of extern) of een adviesgesprek met een loopbaanadviseur.
- Vanuit Inholland worden verschillende tools aangeboden die o.a. als doel hebben om te gaan met werkdruk: DI-uren, trainingen rondom mindfulness, timemanagement, loopbaan gerelateerde trajecten (Nieuw Perspectief, Pinot Gris)
- We werken aan een intranetpagina waar tips en handige links voor leidinggevenden, teams en medewerkers te vinden zijn. Denk aan de handreikingen van Zestor, zoals 'slimmer organiseren in het hbo' en 'aanpak werkdruk in onderwijsteams' en 'in gesprek over het organisatieklimaat', tips op het vlak van de werkomgeving en middelen/materialen;
- Een professioneel introductieprogramma –on boarding- van nieuwe collega's. Een verbetering van de informatievoorziening voor nieuwe medewerkers voorafgaand aan indiensttreding d.m.v. e-zine, een checklist voor leidinggevenden met tips en handreikingen voor een goede begeleiding van nieuwe medewerkers. Daarnaast organiseren we didactiek light voor de startende docenten.
- Wanneer medewerker en leidinggevende niet op 1 lijn zitten moet de mogelijkheid tot escalatie aanwezig zijn. Escalatie vindt doorgaans plaats in de lijn naar de naast hogere leidinggevende. Vindt de medewerker geen gehoor, dan kan er contact gezocht worden met de HR adviseur van de eigen entiteit. Indien dit niet tot een oplossing leidt, dan kan de ombudsman worden benaderd. Zie bijlage 3 voor de escalatieladder en de te belopen route bij verschil van mening.

Ad. 4 Aanpak gericht op leidinggevenden

De taakbelasting, mogelijke onduidelijkheid in de rollen en verantwoordelijkheden en het niet of onvoldoende inzetten van medewerkers op hun kwaliteiten zorgt voor een toename in de werkdruk. Daarbij is ook onderwijs- en curriculumvernieuwing een veelgenoemde reden. Nieuwe medewerkers hebben extra uren nodig tijdens een inwerkperiode. Ook het niet tijdig vervangen van zieke collega's of collega's die de organisatie verlaten, verhoogt de beleefde werkdruk bij de blijvende collega's. De kaders die als uitgangspunt genomen kunnen worden in het gesprek tussen medewerker en leidinggevende zijn niet altijd bekend. Voor een overzicht van de kaders zie bijlage 2.

Binnen Inholland wordt gewerkt met het gedachtegoed van onderwijskundig leiderschap. Leiderschap dat gericht is op het coachen van de onderwijsprofessionals en hen verbinden binnen het team. Daarnaast het richting geven, stimuleren en faciliteren binnen de context van het onderwijs. Onderwijskundig leiderschap vormt een goede basis voor gedeeld leiderschap waarbij een ieder zich verantwoordelijk voelt voor het onderwijs en dit in gezamenlijkheid op eigen wijze vorm en invulling kan geven.

- Leidinggevende gaat met het team in gesprek over de verdeling van taken, waarbij het uitgangspunt is het onderwijs met elkaar te bemensen.
- Ontwikkelingsgerichte stijl van leidinggeven: minder op details en controle en meer op faciliteren en coachen.
- Piekbelasting en inzetijd is een gespreksonderwerp binnen het team, waarbij rekening wordt gehouden met duurzame inzetbaarheid en het behouden van vitaliteit.
- Daarnaast blijven leidinggevende en medewerker in gesprek over de inzetbaarheid en specifieke omstandigheden van betreffende medewerker.
- De directeur stimuleert dat het gesprek over de inzetplanning en werkdruk binnen de teams in het domein gevoerd wordt.
- Inholland breed wordt een leergemeenschap ingericht voor leidinggevenden waarin thema's rondom (onderwijskundig) leiderschap centraal staan. Daarbij is bv. ook aandacht voor een effectieve inzetplanning.

Financiën

Er is een budget van 125.000 euro door het CvB gereserveerd voor de aanpak van werkdruk. Dit budget wordt ingezet bij de teamgerichte aanpak; vanuit dit budget worden de teamcoaches gefinancierd. Interventies die op basis van de uitkomsten van de vragenlijst worden geïnitieerd, worden eveneens uit dit budget gefinancierd.

Naast dit budget worden DI-uren, het professionaliseringsbudget en de DAM-geleden ook aangewend om werkdruk te verminderen.

Effectmeting, borging en handhaving

De 0-meting vindt plaats in het najaar van 2020 wanneer het MO in de organisatie wordt uitgezet. Daarna zullen in overleg met de HMR streefcijfers geformuleerd worden.

In het 3^e triaalgesprek (februari/maart van elk jaar) wordt het onderwerp werkdruk tussen College van Bestuur en domeindirecteur besproken. Dit in het kader van het bredere personeelsbeleid dat aan de hand van data uit het jaarverslag gaat over ontwikkelingen in het personeelsbestand, verzuim en dergelijke. Op die manier wordt het onderwerp werkdruk gemonitord en gehandhaafd.

Bijlage 1. Nadere concretisering aanpak werkdruk

Onderstaand wordt een nadere planning van de aanpak en de betrokken actoren nader beschreven.

Q1 2020 Voorbereiding en Analysefase

Voorbereidend en faciliterend projectgroep:

- Aanstelling centrale projectleider vanuit HRM
- Projectgroep opnieuw in het leven roepen met een evenredige afvaardiging uit verschillende onderdelen. Benaderd zijn inmiddels: Petra Biemans (lector), Petra Boerlage (Arbo regisseur), Henk Jan ten Zijthoff (teamleider Verpleegkunde), Marjolein Jonkman (HRM adviseur BFL). Een vertegenwoordiger vanuit de P-geleding van de HMR volgt nog. *Noot: deze projectgroep krijgt ook de opdracht van het CvB een voorstel te formuleren om de problematiek zoals verwoord onder 2 te tackelen.*
- Inplannen projectgroep bijeenkomsten op reguliere basis
- Bepalen doelstelling effectmeting door lectoraat: wat willen we meten en hoe doen we dat?
- Profiel opstellen voor de rol van “werkdrukcoach” (zie hieronder)
- Workshop ontwikkelen voor HRM adviseurs ten behoeve van analysefase Werkdruk
- Workshop ontwikkelen voor werkdrukcoach om teams te faciliteren bij het komen tot verbeterinitiatieven en maatregelen
- Format plan van aanpak ontwikkelen

Organisatie- en leidinggevende niveau: analyse

- HRM adviseurs krijgen in een workshop vooraf diverse tools aangereikt om tot een juiste analyse van werkdruk te komen binnen de betreffende domeinen en stafafdelingen. De belangrijke bronnen voor de analyse zijn: de rapportage van de arbodienstverlening Inholland 2018/2019 (...Werkdruk wordt bepaald door de volgende factoren: Werken in hoog tempo, lange werkdagen, emotioneel belastend werk, veranderingen in werkprocessen, problemen met automatisering, eilandencultuur en negatieve interactie met leidinggevende of collega's.....). Het Zestor onderzoek naar Werkdruk binnen het Hbo (met als belangrijkste oorzaak voor werkdruk: “te weinig tijd om het werk te doen”). Ook beschikbare verzuimcijfers en RI&E's geven een goed beeld van de werkdruk in het betreffende organisatieonderdeel.
- De domeindirecteuren en stafhoofden organiseren een rondetafelgesprek met hun managers en teamleiders. De HRM adviseur is in regie wat betreft de organisatie van deze bijeenkomst en wat betreft het voorbereiden van de cijfermatige analyse van het betreffende organisatieonderdeel. Doel van dit gesprek is om helder te krijgen wat mogelijke oorzaken zijn van werkdruk. Domeindirecteur, teamleiders, managers gaan samen in gesprek over dilemma's en wisselen ervaringen met elkaar uit. Beelden en cijfers komen tijdens deze sessie bij elkaar.
- Om het belang van het thema werkdruk te benadrukken en om verankering binnen de organisatieonderdelen te waarborgen, gaan we werken met “werkdrukcoaches”. De rol van deze werkdrukcoach is om het onderwerp ‘werkdruk’ een vaste plek op de agenda te geven, het continu stimuleren om met werkdruk verlagende ideeën te komen, zorg te dragen voor uitwisseling van best practices tussen de teams en de implementatie van verbeteringen te

regisseren en te monitoren. Domeindirecteuren/stafhoofden zorgen ervoor dat een werkdrukcoach wordt aangewezen¹.

Teamniveau: analysefase

- De HRM adviseur bereidt de cijfermatige analyse van het betreffende team voor. De belangrijke bronnen voor de analyse zijn onder andere de rapportage van de arbodienstverlening Inholland 2018/2019, het Zestor onderzoek naar Werkdruk binnen het Hbo, beschikbare verzuimcijfers en RI&E's van de betreffende teams.
- De HRM adviseur deelt deze analyse met zowel de werkdrukcoach als de teamleider.

Q2 2020 Plan van aanpak

Medewerkersniveau

- Iedere medewerker wordt door zijn/haar leidinggevende en de werkdrukcoach blijvend gestimuleerd en geïnspireerd om voor zichzelf na te denken hoe hij/zij het werkplezier kan vergroten voor zichzelf en hiermee direct te beginnen.
- Inrichting Intranetpagina: tools voor medewerkers, teams, Werkdrukcoaches en leidinggevend. Via aparte banner te benaderen: aanbod van Livvit, workshops, best practices etc.
- Inholland brede communicatie over alle individuele opties voor medewerkers.

Teamniveau: plan van aanpak

- De werkdrukcoach organiseert en faciliteert binnen zijn/haar organisatorische eenheid in afstemming met de teamleiders, per team een bijeenkomst. Hierin wordt de analyse van de HRM adviseur als input en leidraad meegenomen. Doel van deze bijeenkomst is
- De keuze van deze concrete verbeterinitiatieven en -maatregelen worden per team door de betreffende werkdrukcoach verzameld en gedocumenteerd in een plan van aanpak, inclusief financiële consequenties.
- Het benodigde budget wordt door het domein/stafdeling (HR adviseur en controller) aangevraagd.

Organisatie- en leidinggevende niveau: plan van aanpak

- De werkdrukcoach haalt bij zijn/haar teams alle verbeterinitiatieven en -maatregelen op en stelt dit in een totaalplan beschikbaar aan de domeindirecteur/het stafhoofd.
- Het totaal aan verbeterinitiatieven wordt, waar mogelijk en van toepassing, aangevuld met principes die binnen het gehele domein gehanteerd kunnen worden.
- Domeindirecteuren en stafhoofden bespreken met hun DMR-en of OMR de gedifferentieerde plannen van aanpak en verspreiden de plannen onder de verschillende teams.
- Het totaal van alle domeinen wordt door de centrale projectleider samengevat in een totaalbeeld en ter kennisgeving verstrekt aan de HMR.

¹ Financiering voor deze rol vindt plaats vanuit het centrale budget voor werkdruk. Hoe de organisatorische uitwerking van domeinen versus locatie eruit komt te zien, wordt in de voorbereidende fase verder uitgewerkt.

Q3 2020 Implementatie en voortgangsbewaking

- Teams, individuen en leidinggevendenden werken aan maatregelen en verbeterinitiatieven: de werkdrukcoach neemt het voortouw bij de implementatie van maatregelen en verbeterinitiatieven en zet het thema doorlopend op de agenda van de betreffende teams.
- Tijdens de implementatie worden medewerkers binnen het domein/de stafafdeling geregeld bijgepraat over de voortgang.
- De centrale projectgroep verzamelt en stelt werkdruk verlichtende best practices, proeftuinen en pilots binnen Inholland ter beschikking aan werkdrukcoaches
- Werkdrukcoaches wisselen tijdens een Inholland brede bijeenkomst best practices uit en bespreken eventuele dilemma's.

Q4 2020 Evaluatie en vervolgafspraken voor 2021

- Werkdrukcoaches blijven werkdruk op de agenda zetten van de teams.
- Tussentijdse evaluatie van verbeterinitiatieven door werkdrukcoaches en vervolgafspraken voor 2021.

Bijlage 2. Normering als maatregel om werkdruk te voorkomen?

De HMR heeft het CvB nadrukkelijk gevraagd zich te buigen over de vraag of het wel/niet wenselijk en effectief zou zijn om een centrale normstelling te hanteren voor het maximum aantal te verzorgen lesuren.

Het CvB hecht eraan te benadrukken dat zij de door de HMR geschetste en onderbouwde situaties stellig afwijst en niet acceptabel vindt. Na het afwegen van de voor- en nadelen van een centrale normstelling is het CvB van mening dat dit het probleem van 'werkdruk' niet oplost, omdat deze problematiek - getuige ook de door de arbodienst genoemde factoren - heel divers van aard is en daarnaast ook individueel bepaald kan zijn. Daarom is het CvB ook van mening dat het gesprek over werkdruk met name op teamniveau (teamleden en leidinggevende) moet plaatsvinden en daarnaast in het gesprek tussen individuele medewerker en leidinggevende. Het vaststellen van een centrale norm kan het risico in zich hebben als leidend principe in plaats van als kader te worden gebruikt, hetgeen de problematiek kan doen toenemen in plaats van afnemen.

Zoals eerder door het CvB is aangegeven, vindt zij een centrale normstelling ook niet passen in de besturingsfilosofie en -cultuur die het CvB voor staat: principle driven in plaats van rule based. Dit neemt niet weg dat het CvB met de HMR van mening is dat onwenselijke situaties, waarbij medewerkers onevenredig belast worden, moeten worden opgelost en - belangrijker nog - moeten worden voorkomen.

Voor de goede orde zij opgemerkt dat te allen tijde het principe geldt, zoals ook in de CAO is vastgelegd. Namelijk dat een werkdag voor alle medewerkers in beginsel een maximum van 8 uur (netto werktijd) omvat. Bij expliciet aan te wijzen gebeurtenissen kan hier met wederzijds goedkeuren een uitzondering op gemaakt worden².

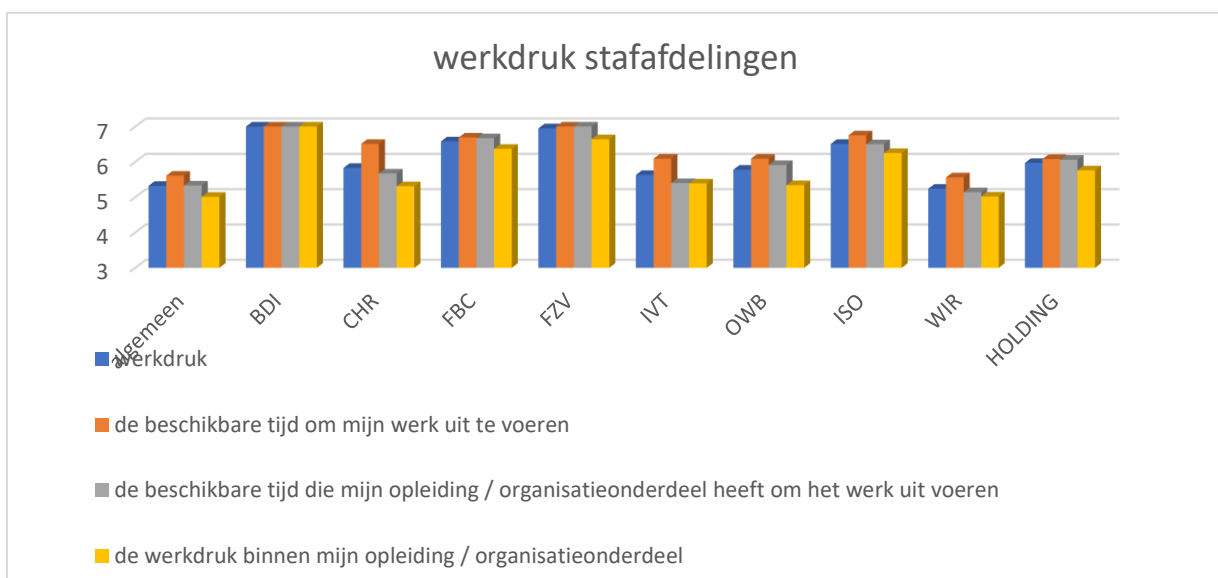
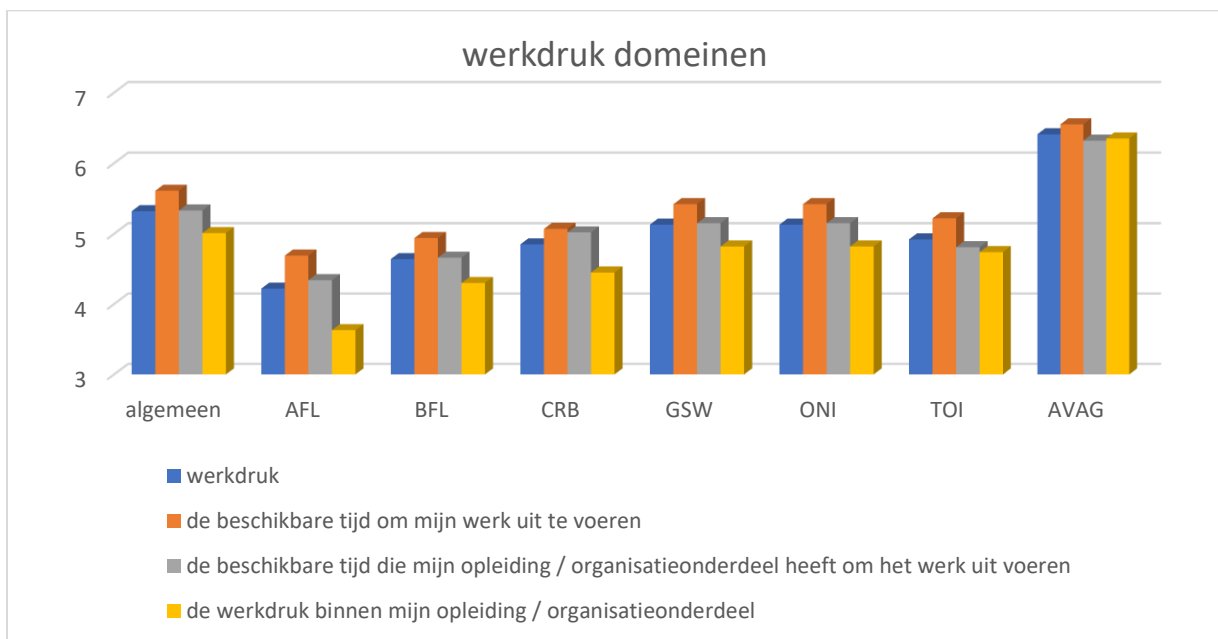
Binnen dit principe staat het CvB in beginsel voor dat vertrouwen leidend is binnen Inholland en dat elk team in samenspraak het rooster en de taakbelasting (w.o. aantal lesuren) van elk teamlid bespreekt en bepaalt. Dit vraagt van sommige teamleiders een omslag in denken. Dit zal geen automatisme zijn. We willen daarom in ons leiderschapsprogramma nadrukkelijk aandacht gaan geven aan dit onderwerp. Daarnaast geeft het CvB de projectgroep Werkdruk (zie onder punt 3) de opdracht mee in de eerste helft van 2020 met een concreet voorstel te komen om het tegengaan dan wel voorkomen van ongewenste situaties te borgen en te monitoren.

Daarnaast zal moeten worden vastgesteld welke andere manieren er kunnen zijn om het probleem van een te zware taakbelasting te tackelen. Er moet een gedeeld beeld komen over hoe de situatie verbeterd kan worden. De hierna beschreven teamgerichte aanpak zal hiervoor de nodige handvatten kunnen opleveren.

Tot slot wil het CvB aangeven dat parallel aan bovenstaande acties en de hierna beschreven teamgerichte aanpak zij in haar overleggen met directeuren en stafhoofden (de aanpak van) het thema werkdruk in zijn algemeenheid en de specifieke signalen over bovenmatige werkbelasting in het bijzonder nadrukkelijk zal bespreken. Zij hebben immers de primaire verantwoordelijkheid erop toe te zien dat dergelijke situaties worden opgelost en worden voorkomen.

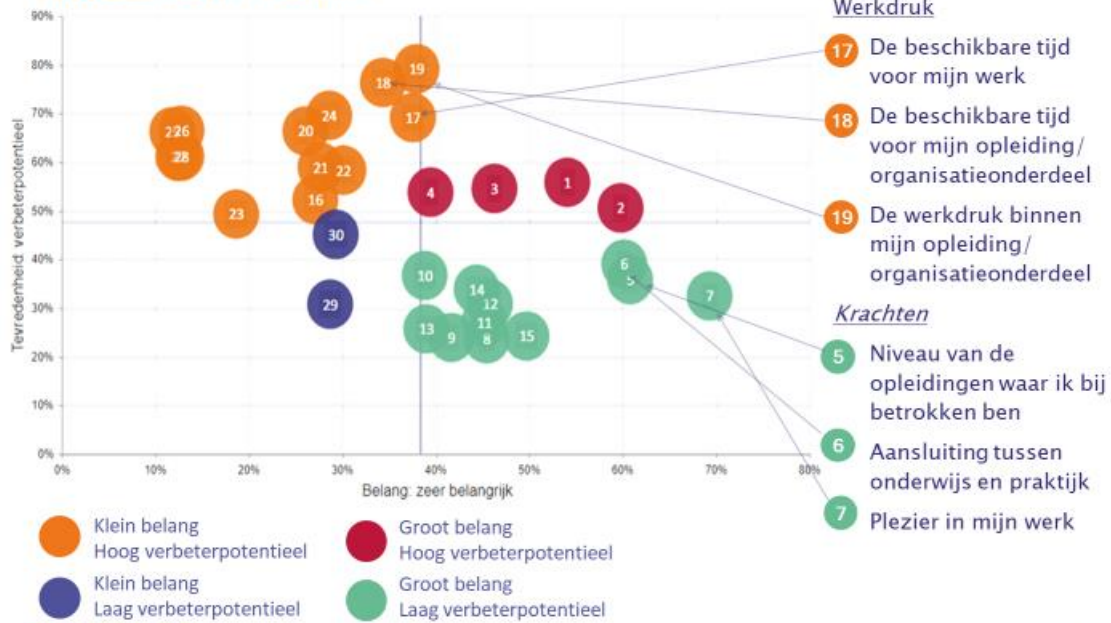
² CAO Artikel G-3 Maximale werkdag. 2. De werkgever stelt na overleg met de werknemer de dagelijkse werktijden vast, waarbij als regel per dag niet meer dan acht uur wordt gewerkt.

Bijlage 3. MO 2017 over werkdruk



PRIORITEITENMATRIX

TOTAALRESULTAAT INHOLLAND



Bijlage 4. Kadens voor de balans tussen taakbelasting en belastbaarheid

In het toekennen van werkzaamheden aan de medewerkers moet rekening worden gehouden met diens belastbaarheid en de zwaarte daarvan. Hierbij moeten regels die wettelijk en in de cao zijn vastgelegd in acht worden genomen. Hierover worden die regels nog kort samengevat.

Arbeidstijdenwet

- maximaal 12 uur per dienst werken en maximaal 60 uur per week. Voor jongeren tot 18 jaar en voor zwangere en pas bevallen vrouwen gelden aparte regels.
- Voor een langere periode geldt het volgende:
 - Over een periode van 4 weken mag u gemiddeld 55 uur per week werken.
 - Over een periode van 16 weken mag u gemiddeld maximaal 48 uur per week werken.
- Voor de rust na uw werktijd gelden de volgende regels:
 - Na een werkdag minimaal 11 aaneengesloten uren niet werken.
 - De rustperiode van 11 uur mag eens in de 7 dagen ingekort worden tot minimaal 8 uur. Maar dit mag alleen als het nodig is voor het werk.
 - Bij een werkdag langer dan 5 ½ uur, dan minimaal 30 minuten pauze. Die mag worden gesplitst in 2 keer een kwartier. Bij een werkdag langer dan 10 uur, dan is de pauze minstens 45 minuten. Die mag worden gesplitst in meer pauzes van minimaal een kwartier.

Cao hbo

- Uitgangspunt is een 8 urige werkdag. Bij hoge uitzondering verlengd naar 10 uur. De werktijd is zoveel mogelijk aaneengesloten (G-3 lid 1). In een 8-urige werkdag moet minimaal een half uur rusttijd zitten om te eten. Bij aanvang 9:00 uur betekent werken tot 17:30 uur.
- Medewerkers met een deeltijdbetrekking spreken jaarlijks af op welke tijden zij kunnen worden ingezet. Dit wordt schriftelijk vastgelegd. (D-7 lid 3 en G-2 lid 3).
- Indien het niet mogelijk is de werknemers in relatie tot zijn betrekkingssomvang voldoende bij de functie behorende werkzaamheden op te dragen, kunnen hem andere werkzaamheden worden opgedragen, mits deze mede in verband met zijn persoonlijke en omstandigheden en gelet op zijn functieniveau passend zijn. (E-3 lid 3)
- De werkzaamheden worden evenwichtig over het jaar respectievelijk de contractperiode gespreid (G-2 lid 2)
- De werknemer heeft aanspraak op tenminste twee aangesloten rustdagen per week (G-4)
- Een werknemer van 50 jaar of ouder kan avondwerk worden opgedragen met een maximum van twee dagdelen per week en 40 dagdelen per jaar wegens nieuw avondwerk door uitbreiding of verandering van activiteiten van de werkgever. Indien de werknemer hiermee instemt kan van dit maximum worden afgeweken (G-6 lid 1).
- Indien een werknemer van 50 jaar of ouder reeds voor 40 dagdelen of meer in de avond wordt ingezet kan dit niet worden uitgebreid, tenzij instemming werknemer (G-2 lid 2).
- De werknemer vervult zijn functie binnen de gebouwen of ruimten waarin de instelling is gehuisvest en op de daarbij behorende terreinen, tenzij de aard van de te verrichten werkzaamheden zich daartegen verzet of de werkgever aan de werknemer ontheffing van deze verplichting heeft verleend. Ontheffing wordt in ieder geval verleend indien de huisvestingssituatie daartoe aanleiding geeft.
- Werk en verlof

- a. Het totaal aantal vakantie uren wordt, uitgaande van het aantal netto arbeidsuren op jaarbasis van 1659 uur en de voor werknemer geldende invulling en omvang van de werkweek, berekend op jaarbasis. (Artikel J-1 lid 1)
- b. Voor de werknemer met een parttime dienstverband wordt de te realiseren normjaartaak van 1659 uur naar evenredigheid vastgesteld. (Artikel J-1 lid 2)
- c. Voor een werknemer die fulltime werkzaam is, bestaat de werkweek uit de volgende modaliteiten: 36 uur, 38 uur of 40 uur (Artikel J-2).
- d. Op basis van de voor de werknemer geldende feitelijke arbeidsduur per week stelt de werkgever na overleg met de werknemer de dagelijkse werktijden vast met inachtneming van de voorkeur van de werknemer en passend bij de aard van de werkzaamheden. (Artikel J-3 lid 1)
- e. Het werktijdenpatroon moet in overeenstemming zijn met de bepalingen uit de Arbeidstijdenwet. Daarbij moet er sprake zijn van een evenwichtige verdeling van het aantal uren over de week. Uitgangspunt hierbij is dat de werkweek wordt ingevuld met dagen van 8 uur of een dagdeel van 4 uur. (Artikel J-3 lid 2)
- f. Een standaardwerkdag is een werkdag van 8 uur. (Artikel J-3 lid 3)
- Duurzame inzetbaarheid Algemeen
 - a. Deze regeling is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op de langere termijn, het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen, om werk en privé goed te combineren. Eigen verantwoordelijkheid en keuze van de werknemer staan daarbij voorop. (Artikel M-1-a)
 - b. De werknemer overlegt jaarlijks in de gesprekscyclus met zijn direct leiding gevende of en op welke wijze het DI-budget binnen de genoemde bestedingsdoelen wordt aangewend. Deze afspraken, waaronder spaarafspraken, worden schriftelijk vastgelegd. Sparen van DI-uren is alleen mogelijk indien de werknemer van tevoren specifiek maakt voor welk concreet doel het sparen is bedoeld. Automatisch sparen is niet mogelijk. Sparen is mogelijk tot een maximum van 200 uur. Voor de werknemer die in deeltijd werkt, geldt het spaarmaximum naar rato van de betrekkingsomvang. Vanaf dat maximum stopt de opbouw van het DI-budget. De werknemer kan in de spaarperiode DI-uren opnemen vanuit het gespaarde budget. De uiteindelijk beslissing over de aanwending van het DI-budget is aan de werknemer. Wanneer DI-uren worden ingezet voor werk binnen de hogeschool of wanneer het belang van de organisatie zich verzet tegen de voorgestelde aanwending, is goedkeuring van de werkgever noodzakelijk. Artikel M-1-f

Kaders in verband met de inzetbaarheid van docenten binnen een opleiding

- In een opleiding worden medewerkers in gelijke functies (ongeveer) gelijk ingezet. Voor alle medewerkers geldt dat gestreefd wordt naar een aanvaardbare mix van taken.
- De taaktoedeling is gebaseerd op genoemde rollen en verantwoordelijkheden (taaksoorten) en niet op algemeen geldende rekeneenheden zoals contacttijd, ingeroosterde tijd of voorbereidingstijd. Het kwalitatief optimaal realiseren van het curriculum vanuit het vigerende onderwijsconcept is daarbij leidend, waarbij een balans wordt gezocht tussen budget en kosten.
- De taakverdeling geschiedt als volgt:
 - Het College van Bestuur stelt voor bepaalde activiteiten in de jaarlijkse kaderbrief een minimumpercentage van het voor personeel bestemde budget van de domein vast. Uitgangspunt daarvoor is de basiskwaliteit die iedere student mag verwachten binnen Inholland. De directeur kan ervoor kiezen om boven deze minimumeisen extra budget voor deze activiteiten te reserveren. De keuzes die hij daarin maakt

liggen vast in de begroting van het domein waar de DMR instemming op heeft. Bij deze keuze kan een directeur voorstellen om per opleiding andere keuzes te maken, bijvoorbeeld rekening houdend met de ontwikkelingsfase van een opleiding, zonder afbreuk te doen aan de totaal besteedbare minimumpercentages van de opleiding.

- Wederom vanuit kwaliteitsoogpunt stelt het College van Bestuur een minimum percentage vast van de begroting, inclusief de cao vereisten, ten behoeve van professionalisering. Naast het door de cao genoemde aantal uren betreft het hier geen recht van de docent, maar een hoeveelheid budget die de opleiding ter beschikking heeft voor generieke en individuele scholing, waarvoor het scholingsplan van de opleiding en het IPOP-gesprek de basis vormen.
- Incidentele en/of individuele taken: de benodigde tijd wordt vooraf afgesproken en achteraf verantwoord (voor- en nacalculatie).
- Voor elke medewerker wordt per onderwijsperiode (blok, semester of studiejaar) een takenpakket opgesteld (dit hoeft niet voor ieder afzonderlijk onderdeel van een vak maar kan ook gaan om grotere eenheden).
- De omvang van het takenpakket dient voor elke medewerker per jaar in overeenstemming te zijn met de omvang van de jaartaak die voor hem van toepassing is.
- De taken zijn evenwichtig over de verschillende onderwijsperiodes verspreid.
- In het team is er transparantie in de verdeling van het rollen- en takenpakket van de medewerkers binnen de opleiding.

Vaststelling individuele takenpakket

De vaststelling van een individueel takenpakket door het lijnmanagement vindt altijd plaats na overleg met de desbetreffende medewerker. Vooraf wordt de medewerker in de gelegenheid gesteld om zijn wensen t.a.v. bepaalde rollen kenbaar te maken. Het overleg omtrent het takenpakket dient op grond van de voor het overleg benodigde informatie, in open sfeer, plaats te vinden. In dit overleg wordt, indien dit door de medewerker wordt gewenst, van de kant van de direct leidinggevende duidelijkheid gegeven over de wijze waarop de hierboven genoemde uitgangspunten (behalen van gezamenlijke resultaten; ongeveer gelijke inzet) hun vertaling hebben gevonden in het individuele takenpakket. Eventuele bezwaren tegen een takenpakket worden in eerste instantie altijd behandeld door de lijnmanager zelf. De direct leidinggevende doet dit rechtstreeks en niet via collega's of 'coördinatoren'. Mocht er geen overeenstemming worden bereikt tussen medewerker en opleidingsmanager, dan kan de medewerker bezwaar aantekenen bij de directeur.

RoI DMR

1. Met de DMR vindt minimaal één keer per jaar overleg plaats over de taaktoedeling in de desbetreffende eenheid. In dit overleg kunnen eventuele knelpunten worden gesignaleerd, waarmee bij het opstellen van de begroting van het daaropvolgende jaar wellicht rekening kan worden gehouden.
2. Het scholingsplan op domeinniveau wordt jaarlijks tezamen met de begroting ter instemming voorgelegd aan de DMR. Gezien het feit dat er met deze regeling met de HMR heldere uitgangspunten zijn afgesproken over het taaktoedelingsbeleid en gezien het feit dat de DMR'en instemming hebben op de begroting uitgesplitst naar opleidingen, businessplannen en scholingsplannen van de opleidingen, waarin dus ook de beschikbare formatie in relatie tot het te verzorgen onderwijs, met in achtneming van de door het CvB gestelde kaders, aan instemming

onderhevig is, is bevoegdheid van instemmingsrecht op het taaktoedelingsbeleid zoals dit voortvloeit uit de cao uitsluitend toe te kennen aan het niveau van de HMR.

Minimum percentages In overeenstemming met het hierboven gestelde heeft het College van Bestuur de volgende activiteiten voorzien van een minimumpercentage van het personeelsdeel van de begroting (e.e.a. volgens de kaderbrief) van een Opleiding:

- Professionalisering (inclusief cao-basisrecht) 5%

Onder professionalisering wordt deskundigheidsbevordering verstaan die is gericht op individuele of collectieve scholing en zichtbaar wordt in de vorm van het scholingsplan. Met uitzondering van het door de CAO genoemde aantal uren betreft het hier geen recht van de docent, maar een hoeveelheid formatie die de Opleiding ter beschikking heeft voor generieke en individuele scholing, waarvoor het scholingsplan van de Opleiding en het IPOP-gesprek de basis vormen.

- Innovatie (buiten hogeschoolprojecten) 5%

Onder innovatie wordt verstaan verbetering en vernieuwing van het bestaande onderwijs, het ontwikkelen van nieuwe opleidingen (masters, AD's, bachelors en post-hbo opleidingen en nieuwe onderzoeksgebieden).

- Onderwijs & onderzoek 70%

Onder "onderwijs" moet worden verstaan de reguliere onderwijsverzorging en studentenbegeleiding, inclusief de daaraan gekoppelde onderwijs- en organisatiebeheerstaken en werkoverleg zoals geborgd in de overlegstructuur van de opleiding, alsmede management en ondersteuning. Idem voor onderzoek.

- Organisatie, beheer, commissies, coördinatie, overleg, vervanging ed. 20%

Let op: deze verdeling is op teamniveau en niet op individueel niveau maar evenwichtige verdeling tussen de team blijft voorop staan.

In de overlegvergadering van 12 mei 2006 heeft de HMR ingestemd met het voorgenomen besluit van het College van Bestuur om de experimentele regeling van 2004 na evaluatie om te zetten in een definitieve regeling, uitgebreid met een aantal nadere voorwaarden:

Bij het ter instemming voorleggen van de begroting aan de DMR wordt een toelichting aangeboden waarin wordt onderbouwd:

(1) wat de benodigde onderwijsformatie is;

(2) een onderbouwing van de ondersteunende formatie die nodig is; en

(3) ten slotte informatie over de methodiek /systematiek die gehanteerd wordt bij het toedelen van taken.

Gelijk met de begroting wordt ook het Businessplan en het Personeelsplan van de eenheid (waaronder het formatieplan en het Scholingsplan) ter instemming voorgelegd.

Nadrukkelijk moet daarbij worden gesteld dat de punten 1 t/m 3 verschaft worden ter onderbouwing van de begroting. Er rust geen instemmingsrecht op de punten 1 t/m 3.

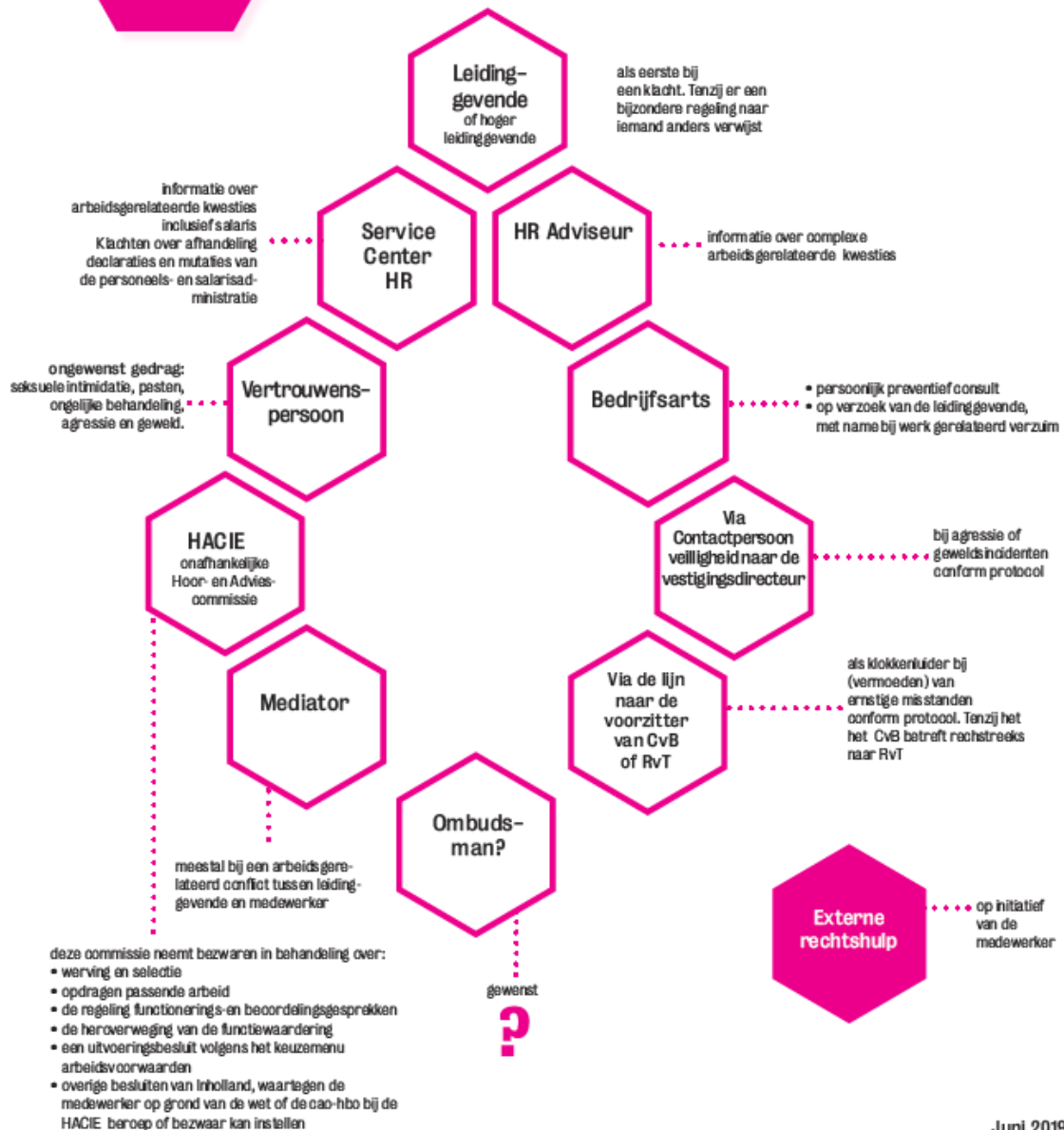
Bijlage 5. Het melden van arbeidsgerelateerde kwesties in één overzicht



Waar kan je als medewerker terecht bij arbeidsgerelateerde kwesties?

Algemeen

1. Bij een klacht: eerst via de lijn, bij de leidinggevende of hoger leidinggevende.
2. Voor informatie insite op het HRM portaal, ServiceCenter HRM en bij je HR Adviseur.



Juni 2019
Versie: 1.0

Bijlage 6. Resultaten overlegvergadering HMR 17 januari 2020

- Het plan is bedoeld voor alle teams en de gesprekken gaan dan ook in alle teams plaatsvinden.
- Er worden best practices opgehaald en breed gedeeld met andere teams.
- Er is een projectgroep ingesteld met mevrouw Afke Roos als projectleider. Deze projectgroep ondersteunt en faciliteert de uitvoering van het beleid. Zij signaleren eventuele excessen en melden deze. Zij rapporteren aan de afdeling en het CvB.
- De communicatie over dit plan zal plaatsvinden door de afdeling CHR. Door middel van een kick-off worden de teamleiders actief betrokken bij dit traject. De medezeggenschap wordt betrokken bij deze kick-off zodat bekeken kan worden hoe dit wordt opgepakt.
- Het plan is niet vrijblijvend. Jaarlijks vindt een evaluatie plaats. Deze wordt opgenomen in het sociaal jaarverslag en besproken met de HMR.
- Het plan van aanpak werkdruk, het addendum en de notulen van de vergadering van 17 januari 2020 m.b.t. dit punt worden samengevoegd tot één plan van aanpak werkdruk.