



RAPPORT

WERKBELEVING IN HOGESCHOLEN

BENCHMARK 2014-2016



**Zestor is opgericht door
sociale partners in het hbo:**



Vereniging Hogescholen



UNIENFTO

AOB Algemene Onderwijsbond



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.

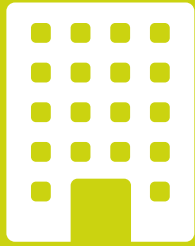
Mei 2017

INHOUD

MANAGEMENTSAMENVATTING	6
<i>Interview Avans Hogeschool</i>	9
1 INLEIDING	12
1.1 Deelnemers benchmark	12
1.2 Samenwerking met hogescholen	13
1.3 Meetinstrument	14
1.4 Leeswijzer en methodiek	17
2 WERKBELEVING IN HET HBO	19
2.1 Tevredenheid	20
2.2 Spreiding tussen hogescholen	21
2.3 Tevredenheid per indicator	23
3 VERBETERMANAGEMENT OP BASIS VAN VERWACHTINGEN	31
3.1 Thema's	31
3.2 Kernverwachtingen: prioriteiten in het werk	32
4 WERKBELEVING UITGESPLITST	34
4.1 Werkbeleving naar type medewerker	34
4.2 Werkdruk nader bekeken	36
4.3 Energie krijgen en verliezen	37
<i>Interview Katholieke Pabo Zwolle</i>	40
5 GEVOEL VAN ONVEILIGHEID DOOR ONGEWENST GEDRAG	43
6 DE RELATIE TUSSEN HOGESCHOOL EN MEDEWERKER	45
6.1 Trots en aanbeveling	45
6.2 Loyaliteit	47
6.3 Tevredenheid in relatie tot de eNPS	48
7 PROFESSIONALISERING	49
7.1 Medewerkerpotentieel in het nu	49
7.2 Medewerkerpotentieel in de toekomst	52
7.3 Professionalisering van OP en OBP	53
<i>Interview NHTV Breda</i>	55
8 EIGENAARSCHAP EN TEAMVORMING	58
BIJLAGEN	60

Werkbeleving in het hbo

Benchmark over medewerkeronderzoek in periode 2014-2016



24

Hogescholen

71%

van hun medewerkers
16.653 respondenten



Een grotere groep medewerkers zit 'tevreden' of 'zeer tevreden' in het werk



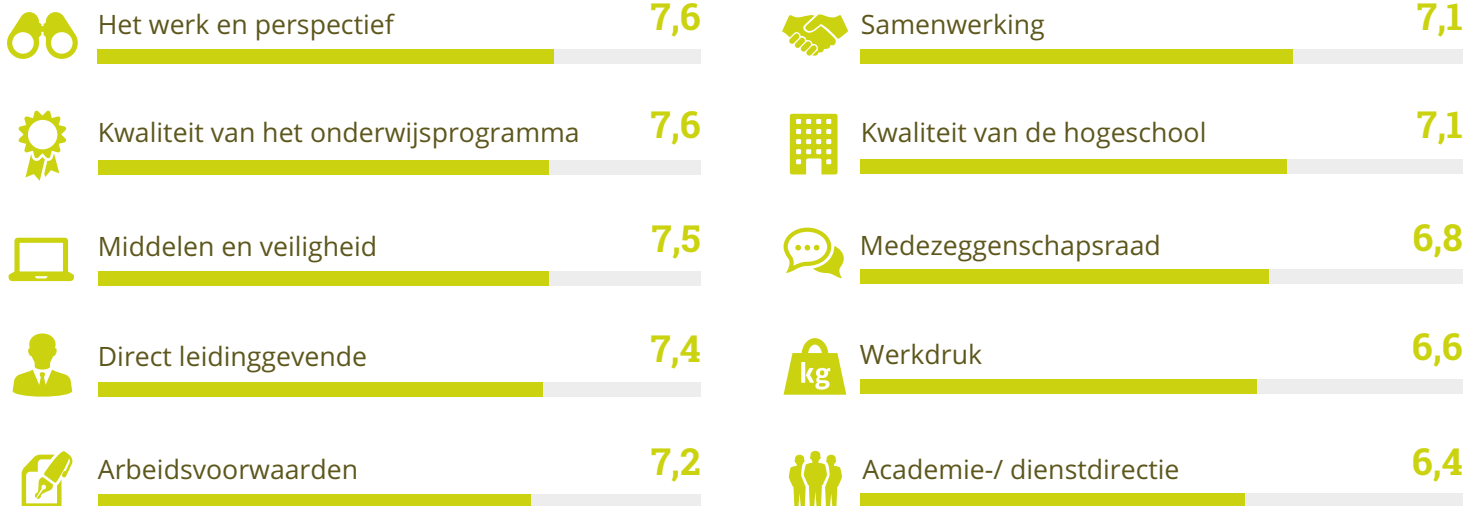
78%
HBO 2016



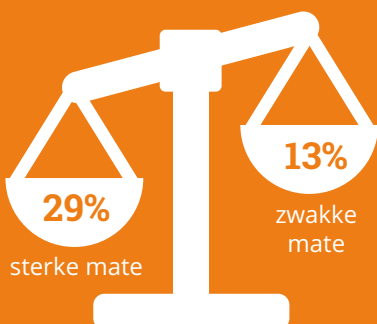
74%
HBO 2014



71%
Werkend Nederland



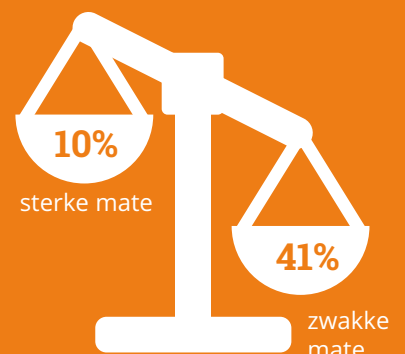
Ik vind mijn werkdruk...



Het potentieel van de medewerker benutten

"Ik haal het beste uit mezelf binnen de hogeschool"

"De hogeschool zorgt ervoor dat ik het beste uit mezelf kan halen"



Netto balans = 16%
= % sterke mate - zwakke mate

Netto balans in werkend Nederland
-3% / -26%

Netto balans = -31%
= % sterke mate - zwakke mate

Tevredenheid stijgt verder

Sinds de benchmarkrapportage in 2012 zet de sector stappen vooruit. Sectorbreed groeide de gemiddelde score elke twee jaar met een tiende. Hieronder is de ontwikkeling per thema in beeld.



De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen

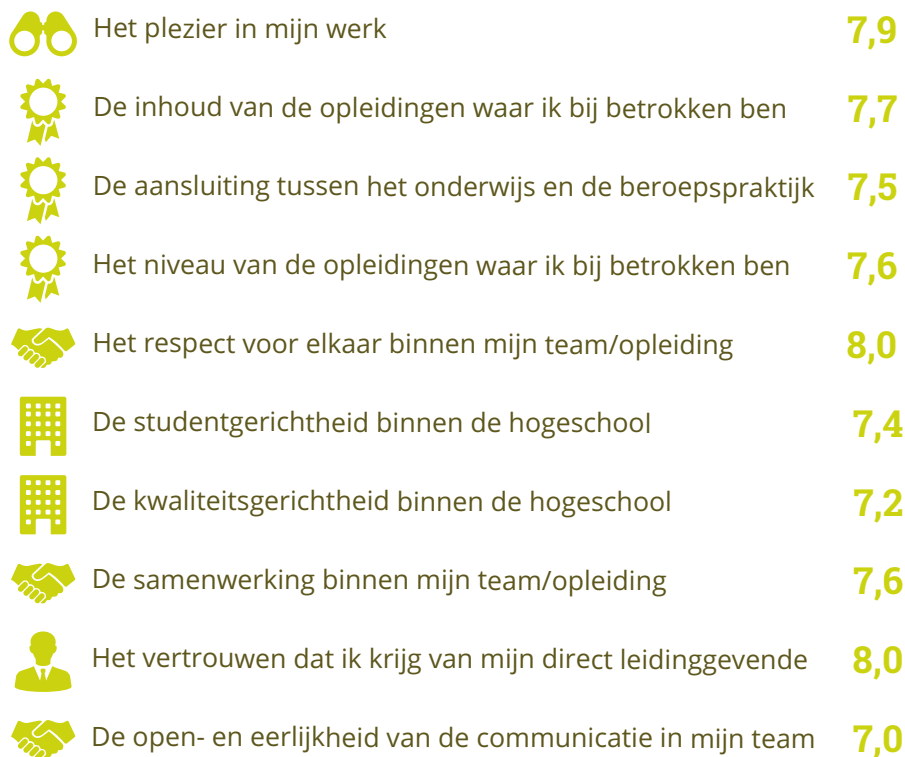
+0,2

Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering

+0,5

Belangrijke dingen goed organiseren: Zet met medewerkers in op kwaliteit en plezier

De 10 aspecten die de medewerkers in het hbo het meest belangrijk vinden, zijn hun kernverwachtingen. De score van hogescholen is doorgaans hoog bij deze 10 belangrijkste aspecten, maar toch zijn er verbeterpunten.

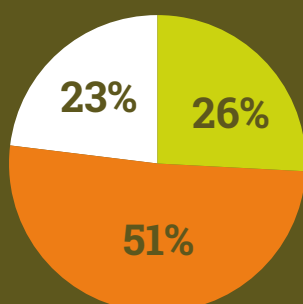


Het grootste verbeterpunt per functiegroep:



Enthousiasme over de werkgever

De employee Net Promoter Score meet de kans dat werknemers hun werkgever aanbevelen bij bekenden. De eNPS is de balans tussen promoters en detractors. Het enthousiasme over hogescholen is veel groter dan over de gemiddelde werkgever in Nederland.



■ Promoters
■ Passives
■ Detractors

3% HBO 2016

-4% HBO 2014

-20% Werkend Nederland

MANAGEMENTSAMENVATTING

Om de werkbeleving in het hbo in kaart te brengen, heeft Zestor samen met Integron in 2008 het Tevredenheid Instrument Medewerkers (TIM) ontwikkeld. De populariteit van TIM is groot: inmiddels gebruiken 24 van de 37 hogescholen het instrument. Over deze 24 hogescholen gaat dit benchmarkrapport 'Werkbeleving in hogescholen'. Het is gebaseerd op de antwoorden van ruim 16.000 medewerkers over de periode 2014-2016. Hieronder staan de belangrijkste resultaten samengevat.

TEVREDENHEID STIJGT VERDER

Ruim driekwart van de hogeschoolmedewerkers is tevreden of zeer tevreden met het werk. Die tevredenheid is de afgelopen jaren verder gestegen, van 74 naar 78 procent van de medewerkers. De hogescholen scoren hiermee zeer goed. Ter vergelijking: van de totale Nederlandse beroepsbevolking is 71 procent tevreden of zeer tevreden met zijn werk. De gemiddelde tevredenheidsscore is 7,2. Dat is een tiende punt hoger dan in 2014 en twee tiende hoger dan in 2012. Medewerkers zijn vooral tevreden over de thema's 'het werk en perspectief' (7,6) en 'kwaliteit van het onderwijsprogramma' (7,6). Het minst positief zijn ze over de werkdruk (6,6) en de academie-/dienstdirectie (6,4). Wel laten deze twee thema's een lichte verbetering zien ten opzichte van 2014. Docenten zijn gemiddeld genomen minder tevreden dan hun ondersteunende collega's (7,0 tegenover 7,4). Daarnaast is de gemiddelde tevredenheid op kleine hogescholen groter (7,3) dan op grote en middelgrote (respectievelijk 7,2 en 7,0).

WERKDruk BLIJFT EEN KNELPUNT

De beleving van de werkdruk blijft het grote knelpunt voor medewerkers van hogescholen. Dat verklaart waarom de tevredenheid over dit thema - samen met die over de academie-/dienstdirectie - het laagst is uit het hele onderzoek. Medewerkers zijn vooral slecht te spreken over de tijd die ze voor hun werk hebben en de balans tussen werk en privé. Daar staat tegenover dat ze de werkdruk mentaal aankunnen én dat ze het thema kunnen bespreken met hun direct leidinggevende. In deze editie is voor het eerst het verband tussen werkdruk en verzuim gemeten. Van alle medewerkers heeft 11 procent zich het afgelopen jaar wel eens ziek gemeld als gevolg van de hoge werkdruk.

Hogeschoolmedewerkers zijn zeer positief over hun direct leidinggevende. Die is toegankelijk, geeft en wekt vertrouwen, toont waardering en komt zijn afspraken na. Het gevolg is een bovengemiddelde tevredenheidsscore van 7,4. Medewerkers zouden alleen graag zien dat de leidinggevende hen beter zou motiveren en coachen en dat hij teamleden beter zou aanspreken op hun verantwoordelijkheden.

MEDEWERKERS GAAN VOOR KWALITEIT EN PLEZIER

Werkbeleving heeft ook te maken met de verwachtingen die mensen hebben van hun werk en werkgever. Gevraagd naar het belang dat medewerkers aan de verschillende thema's hechten, zetten ze - net als in 2014 - de kwaliteit van het onderwijsprogramma en de hogeschool bovenaan. Andere belangrijke thema's zijn: samenwerking, het werk en perspectief, de direct leidinggevende en werkdruk. Niet alleen de thema's, maar ook de indicatoren zijn gerangschikt naar het belang dat medewerkers eraan toekennen. Zo krijgen we zicht op hun kernverwachtingen. Medewerkers vinden het plezier in hun werk met afstand de belangrijkste kernverwachting. Daarna volgen de inhoud, het niveau en de aansluiting op de beroepspraktijk.

De gemiddelde tevredenheid over de tien kernverwachtingen is 7,6, dus 0,4 punt hoger dan de tevredenheid over alle indicatoren tezamen. Juist op de punten die ze belangrijk vinden, hebben medewerkers dus positieve ervaringen.

Het grootste verbeterpotentieel (dat deel van de medewerkers dat niet (zeer) tevreden is) is te vinden bij de openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen een team of opleiding (48 procent) en de kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool (41 procent). De tevredenheid over deze aspecten is sinds 2014 wel licht toegenomen. Docenten zien het grootste verbeterpotentieel bij de werkdruk, ondersteuners bij de openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen hun team of opleiding.

TROTS EN LOYALITEIT

Dertig procent van de medewerkers voelt zich in sterke mate trots op de hogeschool. Dat is een flinke stijging sinds 2014, toen was het 23 procent. Het verschil met het landelijk gemiddelde (21 procent) is nog groter. Zessentwintig procent van de medewerkers zou de eigen hogeschool zeker aanbevelen bij bekenden, dit zijn de zogeheten promoters. Nog eens 51 procent (de passives) is tevreden met het werk en met de werkgever, maar zou waarschijnlijk niet spontaan de werkgever aanbevelen. Drieëntwintig procent (de detractors) is niet zo tevreden.

Door het percentage detractors af te trekken van het percentage promoters, ontstaat de employee Net Promoter Score (eNPS). Die laat zien hoe groot de kans is dat een medewerker de eigen organisatie aanbeveelt aan bekenden. De eNPS in het hbo was in 2014 al hoog en is verder gestegen tot 23 procentpunt boven het landelijk gemiddelde. Hogescholen doen er goed aan om de positieve verhalen van hun medewerkers te gebruiken bij de werving van nieuw personeel.

HET BESTE UIT ZICHZELF HALEN

Van de hogeschoolmedewerkers heeft 29 procent sterk het gevoel dat ze het beste uit zichzelf halen, 13 procent heeft dat gevoel in zwakke mate of helemaal niet. Het resultaat is een positieve nettobalans: +16 procent (tegenover -3 procent in heel Nederland). Echter, slechts 10 procent voelt sterk dat de hogeschool ervoor zorgt dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen. Bij maar liefst 41 procent is dat gevoel zwak of zelfs afwezig. Daardoor wordt de nettobalans negatief: -31 procent. Voor heel werkend Nederland is dat -26 procent. Kennelijk vinden veel hogeschoolmedewerkers dat zij wel het beste uit zichzelf halen, maar dat ze dat grotendeels op eigen kracht (moeten) doen. Dit speelt sterker bij het OP dan bij het OBP.

PROFESSIONALISERINGSBELEID WERKT

De hogescholen hebben duidelijke vooruitgang geboekt bij hun professionaliseringsbeleid. Medewerkers zijn bovengemiddeld tevreden over de mogelijkheid om in het werk (nieuwe) vaardigheden aan te leren. Ook de opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden scoren goed. Over de resultaat- en ontwikkelafspraken zijn medewerkers minder positief.

TEVREDENHEID INSTRUMENT MEDEWERKERS (TIM)

Zestor en Integron werken sinds 2008 samen aan een breed onderzoek naar de werkbeleving van medewerkers in het hoger onderwijs. Verschillende hogescholen meldde destijds dat ze behoefte hadden aan een dergelijk onderzoek én aan een benchmark op sectorniveau. In reactie daarop hebben Zestor en Integron, samen met vertegenwoordigers van hogescholen en een lector van de Hogeschool Rotterdam, TIM ontwikkeld: het Tevredenheid Instrument Medewerkers.

TIM geeft hogescholen inzicht in de werkbeleving van hun medewerkers. Het instrument bestaat uit een vragenlijst, die exclusief voor hogescholen is ontwikkeld. De vragen zijn zo opgesteld dat een breed palet aan werkgerelateerde aspecten aan bod komt. Het onderzoek brengt bovendien verschillen in kaart tussen bijvoorbeeld individuele faculteiten of instituten en biedt zicht op verbetermogelijkheden. Hogescholen kunnen de onderzoeksuitkomsten gebruiken om knelpunten te identificeren en de tevredenheid van hun medewerkers verder te verbeteren.

In de cao voor het hoger beroepsonderwijs is afgesproken dat hogescholen elke twee jaar een medewerkertevredenheidsonderzoek uitvoeren. De populariteit van TIM is groot: inmiddels gebruiken 24 van de 37 hogescholen het instrument. Over deze 24 hogescholen gaat dit benchmarkrapport. De andere hogescholen doen eigen onderzoek of werken met andere onderzoeksbureaus.

'KRACHTIG SAMENSPEL TUSSEN DOCENTEN, DIRECTIE EN COLLEGE'



Marjolein Somers en Karin van den Burg

AVANS HOGESCHOOL

Avans behoort tot de best scorende hogescholen in het benchmarkonderzoek. 85 procent van de medewerkers van Avans is (zeer) tevreden over het werk. "We zijn echt trots op zulke uitkomsten. Maar tegelijkertijd vinden we het belangrijk om altijd te werken aan verbetering."

Karin van den Burg en Marjolein Somers

AVANS HOGESCHOOL

“Een heel prominente plaats” heeft het werkbelevingsonderzoek bij Avans, zegt Marjolein Somers. Zij is beleidsadviseur HR en projectleider van het onderzoek. “We werken nu voor de tweede keer naar volle tevredenheid samen met Integron. Medewerkers en leidinggevendenden stimuleren elkaar om het onderzoek in te vullen, de respons is hoog en zowel leidinggevendenden als medewerkers zien uit naar de resultaten. Daaraan merk je dat het leeft.”

Karin van den Burg, sinds kort adjunct-directeur HR ad interim bij de Dienst P&O, herkent dat. “Ik heb in verschillende organisaties gewerkt, die allemaal wel een soort werkbelevingsonderzoek hebben. Elders is zo’n onderzoek vooral een feestje van de afdeling HR, hier is het van iedereen. Dat vind ik echt uniek.”

Balans tussen werk en privé

Avans scoort uitstekend in het werkbelevingsonderzoek. De gemiddelde tevredenheid bedraagt een 7,4 en 85 procent van de medewerkers is (zeer) tevreden over het werk. Marjolein: “We zijn echt trots op zulke uitkomsten. Maar tegelijkertijd vinden we het belangrijk om altijd te werken aan verbetering. De score op sommige kernverwachtingen is maar licht gestegen. We hebben ons daarop dus niet substantieel verbeterd. Daarover gaan we het gesprek met elkaar aan. Ook stimuleren we het leren van elkaar door het onderling delen van best practices en worst cases.”

Verbeterpunten zijn de open- en eerlijkheid van de communicatie en de werkdrukbeleving. “Klopt”, zegt Marjolein. “Maar ter relativering: de rapportcijfers op de onderliggende indicatoren van werkdrukbeleving liggen tussen de 6,5 en de 7. Geen cijfers om over naar huis te schrijven, maar ook geen onvoldoendes. Tegelijkertijd is er een flink verbeterpotentieel. We hebben in het verleden al veel acties ondernomen om de werkdrukbeleving te verbeteren en blijven dat doen. In de academies worden bijvoorbeeld allerlei workshopsessies gehouden om de resultaten met elkaar te bespreken, te zoeken naar oorzaken en te kijken wat er beter kan.” Karin: “Werkdrukbeleving draait om méér dan alleen werk. De balans tussen werk en privé wordt steeds belangrijker. Daarom benadrukken we dat Avans veel kan doen, maar dat werkdrukbeleving ook de verantwoordelijkheid van mensen zelf is.”

Passie voor het onderwijs

De verbeterpunten nemen niet weg dat Avans tot de best scorende hogescholen behoort. Op zoek naar een verklaring kijkt Karin naar het verleden. “Avans is in 2004 ontstaan uit een fusie van verschillende traditionele hogescholen, zoals een heao, pabo en hts. De vraag is: zijn wij een grote school of een verzameling kleine scholen in verbondenheid? Misschien wel het laatste en misschien ligt daar ook onze kracht.”

Karin van den Burg en Marjolein Somers

AVANS HOGESCHOOL

De uitdaging bij de fusie was: hoe behouden de afzonderlijke opleidingen hun eigen identiteit in het grote geheel? Daarom heeft Avans gekozen voor een platte besturingsfilosofie met slechts twee lagen: het college van bestuur en de academiecties. “De tweelagenstructuur zorgt voor korte lijnen en veel professionele ruimte”, zegt Marjolein. “Medewerkers hechten daar veel waarde aan. Het zijn allemaal betrokken professionals, met passie voor het onderwijs, die graag hun stempel drukken op het curriculum. Ik denk dat de kleinschaligheid, de betrokkenheid en de vrijheid voor een groot deel het succes van Avans bepalen.” Karin: “Ik zie een sterk samenspel tussen krachtige docenten, die staan voor hun vak, een directie die open en toegankelijk is, en een college van bestuur dat weet wat het wil en daarop stuurt. Uiteraard kan het altijd nog beter. Ik kom uit het bedrijfsleven en zie hier echt wel verbeterpunten, maar ook heel veel mooie dingen.”

Niet achterover leunen

Achterover leunen is er ondanks de fraaie resultaten niet bij, want de maatschappij verandert en Avans verandert mee. “We willen studenten afleveren die midden in de maatschappij staan, die hun normen en waarden gebruiken om de samenleving mooier te maken”, zegt Karin. “Dat vraagt voortdurende vernieuwing van je lesprogramma en docentenbegeleiding. Een paar jaar geleden zijn we begonnen met pilots, waarbij we ons besturingsmodel in een andere vorm gieten. Die pilots moeten nog geëvalueerd worden, maar de kans is groot dat we overgaan op zelforganisatie.” Marjolein: “Sommige academies zijn er al heel ver mee. Uit gesprekken blijkt dat de tevredenheid, betrokkenheid en kwaliteit van het onderwijs daar zijn toegenomen. Daar doen we het voor. Alle acties die we ondernemen, zijn gericht op het verbeteren van het onderwijs voor de student.”

1 INLEIDING

Dit benchmarkrapport bevat het derde onderzoek van Zestor naar werkbeleving in het hbo. De onderzoeksresultaten zijn via het Tevredenheid Instrument Medewerkers (TIM) verzameld tussen medio 2014 en medio 2016. Kern van de resultaten zijn de ervaringen en verwachtingen van medewerkers. Daarnaast biedt TIM inzicht in hun betrokkenheid en loyaliteit. Waar mogelijk worden de cijfers van de hogescholen vergeleken met die van heel werkend Nederland. Integron doet jaarlijks onderzoek onder 4.000 werkenden in allerlei sectoren. Gezamenlijk vormen zij een afspiegeling van de Nederlandse beroepsbevolking.

1.1 DEELNEMERS BENCHMARK

Tussen 2014 en 2016 hebben 24 hogescholen met Integron samengewerkt aan een onderzoek naar werkbeleving. Dit rapport bevat de gegevens van deze hogescholen en is gebaseerd op de antwoorden van 16.653 medewerkers. Het resultaat is een representatief beeld van de medewerkertevredenheid op hogescholen. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 99 procent zou een steekproef van 639 respondenten al voldoende zijn geweest.

Het aantal hogescholen dat meedoet aan het onderzoek zit in de lift. Aan de rapportage uit 2012 namen 13 hogescholen deel, die uit 2014 telde 14 deelnemende hogescholen.

De 24 hogescholen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn:

ARTEZ
AVANS
CHRISTELIJKE HOGESCHOOL EDE
CODARTS
DE KEMPEL HOGESCHOOL
HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN
HOGESCHOOL DER KUNSTEN DEN HAAG
HOGESCHOOL LEIDEN
HOGESCHOOL ROTTERDAM
HOTELSCHOOL DEN HAAG
HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**INHOLLAND
IPABO
ISELINGE HOGESCHOOL
KATHOLIEKE PABO ZWOLLE
MARNIX ACADEMIE
NHTV
NOORDELIJKE HOGESCHOOL LEEUWARDEN
STENDEN
THOMAS MORE HOGESCHOOL
VAN HALL LARENSTEIN
VIAA GEREFORMEERDE HOGESCHOOL
VILENTUM HOGESCHOOL: CAH EN STOAS
ZUYD HOGESCHOOL**

Ter illustratie hebben we in dit rapport enkele interviews opgenomen met HR-directeuren, opleidingsdirecteuren en projectgroepleiders die een actieve rol spelen bij het medewerkersonderzoek in hun instelling.

1.2 SAMENWERKING MET HOGESCHOLEN

Medewerkers van hogescholen en van Integron werken bij dit benchmarkonderzoek nauw samen. Centraal hierbij staat de relatie van de hogeschool met haar medewerkers en klanten. Na de eerste contacten volgen het opzetten van het onderzoek, de uitvoering ervan en de verwerking van resultaten in een verbeterplan. Hogescholen en Integron hebben daarbij steeds hetzelfde doel: verbetering van de werkbeleving, de kwaliteit van het werk, het onderwijs en de wijze van organiseren.

Het onderzoek kent vier fasen:

- 1 Tijdens de voorbereiding bespreken beide partijen het tijdpad, de vragenlijst en de specifieke beleidsvragen van de hogeschool. Daarnaast beslissen ze over de gewenste uitsplitsingen op faculteitsniveau en teamniveau en kijken ze vooruit naar de periode na het onderzoek. Er is in deze fase uitgebreid aandacht voor de verschillende interne stakeholders, hun belangen en verantwoordelijkheden en de vraag hoe zij het best geïnformeerd kunnen worden om zo de medewerkertevredenheid verder te verbeteren. Aan het eind van deze fase ligt er een definitieve versie van de vragenlijst, inclusief maatwerkvragen.
- 2 Tijdens de onderzoeksfase (het veldwerk) vullen medewerkers van hogescholen de vragenlijst in. Integron houdt de respons bij en koppelt hierover terug naar de hogeschool.
- 3 Na het afsluiten van het veldwerk, volgen de analyse en rapportage van de resultaten.
- 4 In de fase van informeren en activeren bespreken de projectgroep en de onderzoekers gezamenlijk de rapportage. De hogeschool deelt de resultaten met haar medewerkers en Integron verzorgt presentaties en begeleidt desgewenst verdiepingssessies. Doel kan zijn om het college van bestuur, de medezeggenschap, directies/onderwijsmanagement of de medewerkers te ondersteunen bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

1.3 MEETINSTRUMENT

De basisvragenlijst is opgebouwd uit de volgende thema's:

Het werk en perspectief

Werkdruk

Samenwerking

Middelen en veiligheid

Direct leidinggevende

Academie-/dienstdirectie

Kwaliteit van de hogeschool

Kwaliteit van het onderwijsprogramma

Medezeggenschapsraad

Arbeidsvoorwaarden

Onder elk thema vallen verschillende vragen, die we indicatoren noemen. De thema's en indicatoren zijn:

Het werk en perspectief

- Het plezier in mijn werk
- De afwisseling in mijn werk
- De vrijheid in het indelen van mijn werk
- De vrijheid in de uitvoering van mijn werk
- De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen
- De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden
- Mijn opleidingsmogelijkheden/mogelijkheden tot professionalisering

Werkdruk

- De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen
- De emotionele druk die mijn werk oplevert
- De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan
- De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd
- De balans in mijn werk en privésituatie
- De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende

Samenwerking

- Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding
- De samenwerking binnen mijn team/opleiding
- De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding
- De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding
- De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden
- De samenwerking tussen de teams/opleidingen

Middelen en veiligheid

- De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)
- De informatie die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc.)
- Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek

Direct leidinggevende

- De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende
- Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende
- De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont
- De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden
- Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende
- Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende
- Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende

Academie-/dienstdirectie

De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid

De kennis van de directie over wat er leeft onder de medewerkers

De openheid van de directie voor ideeën en suggesties van medewerkers

Het vertrouwen dat ik heb in de directie

Kwaliteit van de hogeschool

- De kwaliteitsgerichtheid binnen mijn hogeschool
- De studentgerichtheid binnen mijn hogeschool
- De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel

Kwaliteit van het onderwijsprogramma

- De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben
- Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben
- De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk

Medezeggenschapsraad

- De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht
- De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad

Arbeidsvoorwaarden

- Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden
- De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden

DOORONTWIKKELING VRAGENLIJST

Deze benchmarkrapportage is gebaseerd op een nieuwe vragenlijst, samengesteld in 2014. In dat jaar zijn er twee bijeenkomsten geweest met vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. Tijdens de eerste bijeenkomst hebben zij hun praktijkervaringen gedeeld en aangegeven welke thema's ze belangrijk vinden. Op basis daarvan is de lijst aangevuld en aangepast. Tijdens de tweede bijeenkomst is feedback gegeven op een lijst met voorgestelde wijzigingen en is gekeken naar de formulering.

Het resultaat is de huidige vragenlijst. 25 vragen zijn toegevoegd, 6 vragen vervallen en 4 vragen inhoudelijk sterk gewijzigd. Er zijn items bijgekomen over professionalisering, duurzame inzetbaarheid, eigenaarschap en teamvorming. Verder zijn de vragen over de beleving van werkdruk verdiept en zijn er items toegevoegd over de mate waarin hogescholen het potentieel van hun medewerkers benutten.

De nieuwe lijst telt 74 vragen, waarvan er 44 vallen onder de 10 eerdergenoemde thema's. Deze indicatoren gebruiken allemaal dezelfde antwoordcategorieën: zeer tevreden, tevreden, enigszins tevreden, enigszins ontevreden, ontevreden, zeer ontevreden. Van de 44 vragen komen er 34 overeen met eerdere versies van de vragenlijst. Om een correcte trendvergelijking te garanderen, zijn de benchmarkgemiddelden van 2016 en 2014 gecorrigeerd, zodat alleen de vragen die (vrijwel) gelijk zijn gebleven, worden vergeleken door de tijd.

De 30 andere vragen vallen niet onder de 10 thema's en worden gemeten op een andere schaal. Het gaat bijvoorbeeld om de stellingen die aan de medewerker zijn voorgelegd over zijn team en de vragen over trots en medewerkerpotentieel ('Ik haal het beste uit mezelf voor hogeschool X').

1.4 LEESWIJZER EN METHODIEK

In de vragenlijsten gebruiken we een 6-puntsschaal voor het meten van de tevredenheid en een 4-puntsschaal voor het weergeven van het belang. Het voordeel van deze aanpak is dat medewerkers een specifiek oordeel moeten geven en niet neutraal kunnen antwoorden. Een fragment van een vragenlijst staat hieronder:

	Tevredenheid						Belang				Opmerkingen		
Inhoud van het werk en perspectief: hoe tevreden bent u met	zeer tevreden	tevreden	enigszins tevreden	enigszins ontevreden	ontevreden	zeer ontevreden	geen mening	zeer belangrijk	belangrijk	minder belangrijk	onbelangrijk	geen mening	
Het plezier in uw werk?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

De resultaten op het gebied van tevredenheid en belang rekenen we om naar scores. De tevredenheidsscores zijn te lezen als een rapportcijfer.

TEVREDENHEID

Zeer tevreden	=	10
Tevreden	=	8.2
Enigszins tevreden	=	6.4
Enigszins ontevreden	=	4.6
Ontevreden	=	2.8
Zeer ontevreden	=	1.0

Verbeterpotentieel
% antwoorden gegeven in de categorieën *enigszins tevreden* t/m *zeer ontevreden*.

BELANG

Zeer belangrijk	=	1
Belangrijk	=	2
Minder belangrijk	=	3
Onbelangrijk	=	4

Zoals uit de figuur blijkt, vormen de antwoorden ‘enigszins tevreden’ tot en met ‘zeer ontevreden’ het zogenaamde verbeterpotentieel. Dit drukken we uit in een percentage van het totaal aantal gegeven antwoorden bij een vraag of binnen een thema. Het verbeterpotentieel is het percentage medewerkers dat niet tevreden of zeer tevreden is.

Bij alle vragen geven de medewerkers aan hoe belangrijk zij de bijbehorende aspecten vinden voor hun werkbeleving. De belangsscores liggen tussen de 1 en 4. Hoe dichterbij 1 ligt de score, des te belangrijker vinden medewerkers het bijbehorende aspect.

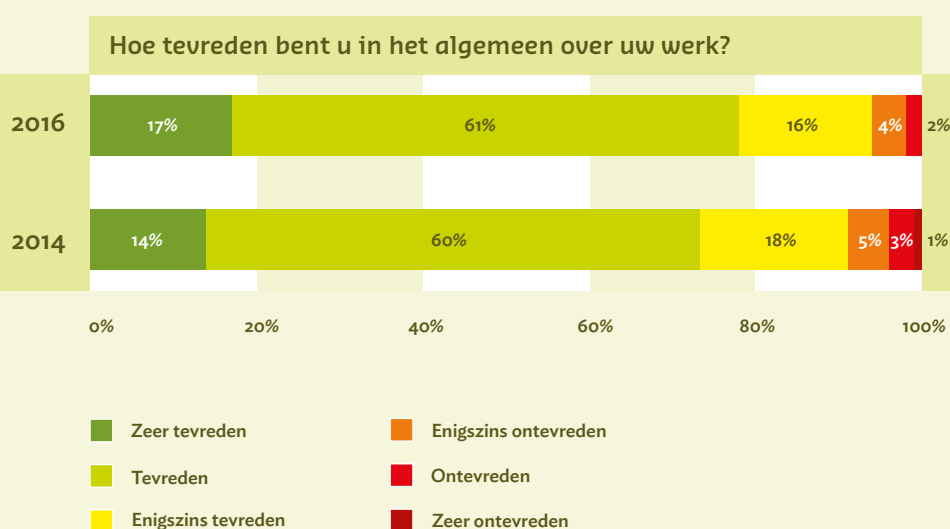
Verderop in dit rapport gebruiken we de belangscores om de prioriteiten binnen de werkbeleving te laten zien. Een voorbeeld hiervan is de set van kernverwachtingen. Dit zijn de tien indicatoren die medewerkers het belangrijkst vinden.

Het verbeterpotentieel gebruiken we om te laten zien wat de werkbeleving van medewerkers is ten aanzien van deze kernverwachtingen: hoe lager het verbeterpotentieel bij de tien belangrijkste indicatoren is, des te beter presteert een hogeschool. Zo krijgen hogescholen handvatten om de problemen die hun werknemers ervaren aan te pakken. Om het overzichtelijk te houden, wordt daarbij alleen gekeken naar de belangrijkste aspecten.

Bij de rapportages op facultair en hogeschoolniveau wordt gesproken over het verbeterpotentieel bij het personeel in de faculteit of de hogeschool. In deze benchmarkrapportage wordt dezelfde methodiek gevolgd wat betreft de werkbeleving van alle medewerkers in de sector.

2 WERKBELEVING IN HET HBO

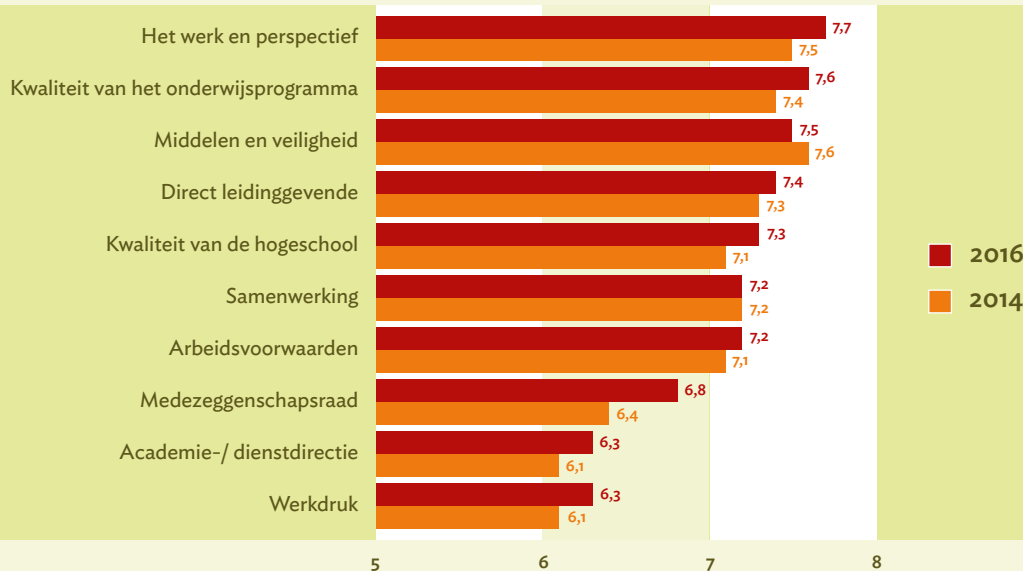
Het Tevredenheid Instrument Medewerkers (TIM) bestaat uit een aantal thema's (de zogenaamde succesgebieden). Onder elk thema vallen verschillende vragen ofwel indicatoren. Tijdens het onderzoek hebben we hogeschoolmedewerkers gevraagd naar hun tevredenheid over elk van de indicatoren. Daarnaast hebben we medewerkers gevraagd om al hun ervaringen tezamen te wegen. Daardoor krijgen we antwoord op de vraag: hoe tevreden zijn hogeschoolmedewerkers in het algemeen over hun werk?



Ruim driekwart van de hogeschoolmedewerkers zegt tevreden of zeer tevreden te zijn. Dit percentage is de afgelopen jaren licht gestegen: van 74 in 2014 naar 78 in 2016. Tegelijkertijd is het percentage medewerkers dat (enigszins) ontevreden is, iets gedaald sinds 2014. Het hbo scoort met deze cijfers zeer goed. Ter vergelijking: van de hele Nederlandse beroepsbevolking is 71 procent van de mensen tevreden of zeer tevreden met hun werk.

2.1 TEVREDENHEID

Het TIM stelt vragen over 44 werkgerelateerde indicatoren. Als we alle antwoorden van alle 16.653 respondenten middelen, is de tevredenheidsscore 7,2. Dat is een tiende punt hoger dan is gemeten in 2014¹ en twee tiende hoger dan in 2012.



In de figuur hierboven zien we de tien thema's, waaruit de gemiddelde tevredenheid in het hbo is opgebouwd. We zien in de figuur ook over welke thema's medewerkers het meest tevreden en het minst tevreden zijn. Het thema 'het werk en perspectief' scoort met een 7,7 het hoogst. Die score is sinds 2014 bovendien licht gestegen. Ook hoog scoort het thema 'kwaliteit van het onderwijsprogramma' en ook hier zien we een stijging. Dat is anders bij het thema 'middelen en veiligheid': de ervaringen van medewerkers zijn nog steeds positief, maar dalen licht ten opzichte van 2014. Opvallend genoeg is dit het enige thema waarbij het cijfer voor werkbeleving sinds 2014 is afgenomen.

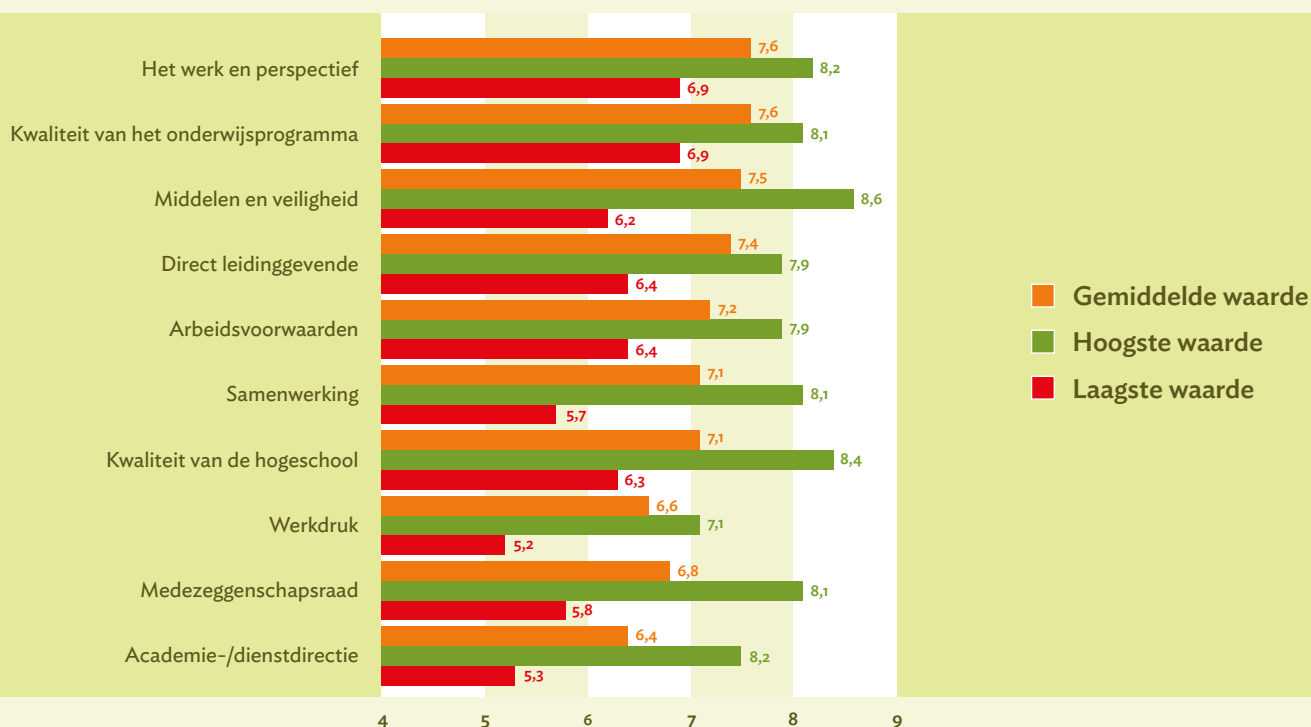
Medewerkers zijn het minst tevreden over de werkdruk en de academie-/ dienstdirectie, die allebei een 6,3 scoren. De werkdruk is al jaren een aandachtspunt in het hbo en wordt later in dit rapport uitgebreider besproken. Het is overigens wel positief om te zien dat deze beide thema's een lichte verbetering laten zien ten opzichte van 2014. De academie- en dienstdirectie wordt duidelijk minder goed gewaardeerd dan de direct leidinggevende (7,4).

De vier laagste scores in de figuur hierboven betreffen de thema's arbeidsvoorwaarden, medezeggenschap, academie-/dienstdirectie en werkdruk. Het zijn thema's die medewerkers over het algemeen niet heel belangrijk vinden. De vier thema's staan in de onderste helft van de lijst, die het belang weergeeft dat medewerkers aan de thema's hechten (zie paragraaf 3.1 voor een overzicht van de belangsscores).

¹ In het rapport uit 2014 stond als tevredenheidsscore een 7,0 vermeld. Het verschil is een gevolg van de aanpassing van de vragenlijst. Daardoor komen nog maar 34 van de 44 items overeen met de lijst uit 2014. Alleen de vragen die (vrijwel) gelijk zijn gebleven, worden vergeleken in de tijd. Op deze vragen werd in 2014 een 7,1 gescoord. In de rest van het rapport gebruiken we de op deze wijze gecorrigeerde waarden.

2.2 SPREIDING TUSSEN HOGESCHOLEN

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat de gemiddelde benchmarkscore in het hbo 7,2 is. Maar hoe zit het met de onderlinge verschillen tussen de 24 deelnemende hogescholen? Onderstaande figuur brengt deze verschillen in kaart.



Naast de gemiddelde score zien we per thema ook de hoogste en laagste score; dus de score van de hogeschool met de meest positieve medewerkers en van de hogeschool met de minst positieve werknemers. Bij 'het werk en perspectief' zien we bijvoorbeeld een hoogste waarde van 8,2 en een laagste waarde van 6,9. Samen met de waarden van 22 andere hogescholen komen we voor dit thema tot een gemiddelde van 7,6. Bij het berekenen van de gemiddelden telt elke hogeschool één keer mee, ongeacht de grootte.

De hoogste waarde vinden we bij de thema's 'middelen en veiligheid' (8,6) en 'kwaliteit van de hogeschool' (8,4), de laagste bij de thema's werkdruk en academie-/dienstdirectie: respectievelijk 5,2 en 5,3. Dit zijn thema's waarop ook de hoogste waarden en gemiddelde scores relatief laag uitvallen.

De grootste spreiding zien we bij de thema's 'middelen en veiligheid' en samenwerking (een verschil van 2,4 tussen de hoogste en de laagste waarde) en bij 'medezeggenschapsraad' (een verschil van 2,3). Bij het thema samenwerking is de grote spreiding extra relevant, omdat medewerkers zelf aangeven dat ze dit een van de belangrijkste thema's vinden.

De tevredenheid van medewerkers blijkt enigszins af te hangen van de grootte van de hogeschool waar ze werken. Voor dit onderzoek gebruiken we een indeling in kleine, middelgrote en grote hogescholen, gebaseerd op het aantal studenten.

	KLEIN	MIDDELGROOT	GROOT
Gemiddeld	7,3	7,0	7,2
Kwaliteit van de hogeschool	7,5	6,9	6,9
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,7	7,5	7,5
Het werk en perspectief	7,7	7,5	7,7
Werkdruk	6,8	6,6	6,6
Samenwerking	7,3	7,0	7,1
Middelen en veiligheid	7,7	7,2	7,7
Direct leidinggevende	7,5	7,4	7,5
Academie- / dienstdirectie	6,7	6,1	6,5
Medezeggenschapsraad	7,0	6,0	6,9
Arbeidsvoorwaarden	7,2	7,1	7,3

Noot: In deze tabel staan de gemiddelde scores op het totale thema. De gemiddelden in de tabel zijn niet gecorrigeerd voor verschillen in de onderliggende indicatoren. De gecorrigeerde gemiddelden staan hieronder in paragraaf 2.4.

De gemiddelde tevredenheid blijkt op kleine hogescholen groter (7,3) dan op grote en middelgrote (respectievelijk 7,1 en 7,0). Medewerkers van kleine hogescholen zijn vooral over de kwaliteit van hun onderwijsinstelling beduidend tevredener dan hun collega's op grote en middelgrote hogescholen. De tevredenheid op de middelgrote hogescholen is op een aantal thema's gedaald. Dit wijkt af van het beeld bij de kleine en de grote hogescholen.

De werkdruk lijkt het meest problematisch voor medewerkers van grote hogescholen, terwijl collega's op kleinere hogescholen er minder last van hebben. Medewerkers van kleine en van grote hogescholen oordelen overigens positiever over de werkdruk dan in 2014. Op grote hogescholen is ook de tevredenheid over de medezeggenschapsraad duidelijk toegenomen sinds 2014; dit geldt in iets mindere mate ook voor de tevredenheid over de academie- of dienstdirectie.

2.3 TEVREDENHEID PER INDICATOR

In het begin van dit hoofdstuk hebben we de tien thema's laten zien, waaruit de gemiddelde tevredenheid in het hbo is opgebouwd. In deze paragraaf kijken we naar de tevredenheid per thema en per indicator. Omdat grofweg driekwart van de indicatoren sinds de vorige meting hetzelfde is gebleven, kunnen we ook trends in de tijd signaleren. In het algemeen valt de vergelijking met 2014 positief uit: over verreweg de meeste indicatoren zijn hogeschoolmedewerkers nu positiever dan twee jaar geleden.

2.3.1 HET WERK EN PERSPECTIEF

	2016	2014	VERSCHIL
Het werk en perspectief	7,6	7,4	-
Gemiddelde na correctie	7,7	7,5	0,2
Het plezier in mijn werk	7,9	7,9	0,0
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,0	0,1
De vrijheid in het indelen van mijn werk	8,0	-	-
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	8,0	0,0
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,1	0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,7	-	-
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,1	6,6	0,5

Het gemiddelde cijfer voor het thema 'het werk en perspectief' is een 7,6. Dat is de hoogste score van alle thema's. Vrijwel alle indicatoren op het gebied van werk en perspectief scoren een ruime voldoende, met als uitschieters de vrijheid en afwisseling die mensen in hun werk ervaren. De score over de afwisseling in het werk (8,1) is de hoogste score in de hele vragenlijst. De enige indicator die duidelijk achterblijft, betreft de resultaat- en ontwikkelafspraken die de hogeschool met de medewerker maakt (6,7).

De verschillen tussen OP (onderwijzend personeel) en OBP (ondersteunend en beheerspersoneel) zijn niet opvallend, behalve bij één indicator: ondersteuners zijn veel positiever (8,3) over de vrijheid om hun werk in te delen dan docenten (7,8). De grootste verschillen tussen medewerkers van kleine, grote en middelgrote scholen zien we bij de opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden. Medewerkers van middelgrote hogescholen waarderen die mogelijkheden met een 6,8, terwijl hun collega's op kleine en grote scholen er een 7,3 voor over hebben.

De vergelijking met 2014 valt op alle fronten positief uit: de gemiddelde tevredenheid is met 0,2 punt gestegen, van 7,5 naar 7,7, en geen enkele indicator laat een daling zien.

2.3.2 WERKDRUK

	2016	2014	VERSCHIL
Werkdruk	6,6	5,8	-
Gemiddelde na correctie	6,3	6,1	0,2
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,7	5,5	0,2
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,5	6,3	0,2
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7,6	-	-
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6,6	-	-
De balans in mijn werk en privésituatie	6,6	6,7	0,0
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	6,9	-	-

De forse werkdruk in het onderwijs is al jaren een punt van zorg. Dat verklaart waarom de tevredenheid hierover flink lager is dan gemiddeld. Sterker nog: de tevredenheid over de werkdruk is - samen met die over de academie-/dienstdirectie - het laagst uit het hele onderzoek. Kijken we naar de verschillende indicatoren onder het thema werkdruk, dan blijken medewerkers vooral slecht te spreken over de tijd die ze voor hun werk hebben. Opvallend positief zijn ze over de mate waarin ze hun werk mentaal aankunnen.

Vergeleken met 2014 zijn er drie nieuwe vragen aan het thema werkdruk toegevoegd. De antwoorden hierop zijn gemiddeld iets positiever dan die op de oude vragen. Zo weten we op basis van de nieuwe vragen bijvoorbeeld dat de werkdruk wel redelijk bespreekbaar is in het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Bij het thema werkdruk zien we grote verschillen tussen OP en OBP. Docenten signaleren veel meer problemen met de voor hen beschikbare tijd (waardering: 5,2) dan ondersteuners (6,7). Eenzelfde patroon is te zien bij de balans tussen werk en privé (OP: 6,2, OBP: 7,4) en de mate waarin mensen in hun vrije tijd herstellen van hun werk (OP: 6,2, OBP: 7,3). De verschillen tussen kleine, grote en middelgrote hogescholen zijn daarentegen klein.

Vergeleken met de cijfers van twee jaar geleden zien we een kleine verbetering. Vooral de tevredenheid over de emotionele druk en de beschikbare tijd is licht gestegen. De tevredenheid over de balans tussen werk en privé is niet veranderd.¹ Meer over werkdruk is te vinden in paragraaf 4.2.

¹ De balans in werk- en privésituatie lijkt in de tabel hierboven 0,1 punt verslechterd. Dat is een gevolg van afrondingsverschillen, het werkelijke verschil zit in de buurt van de 0,05.

2.3.3 SAMENWERKING

	2016	2014	VERSCHIL
Samenwerking	7,1	7,3	-
Gemiddelde na correctie	7,2	7,1	0,1
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	7,7	0,3
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,6	7,7	-0,2
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,5	0,1
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	7,0	6,8	0,2
De mate waarin wij elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden	6,5	-	-
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	6,1	-0,1

Over het thema samenwerking zijn medewerkers in het hbo gemiddeld tevreden, maar die constatering vertelt slechts een deel van het verhaal. Kijken we naar de afzonderlijke indicatoren van dit thema, dan zien we opvallende verschillen. Medewerkers zijn zeer te spreken over het onderlinge respect binnen hun team of opleiding en waarderen dat met een 8,0. Dat is een van de hoogste scores uit het onderzoek. Bovendien is de tevredenheid over dit aspect enkele tienden gestegen sinds 2014.

Veel negatiever zijn medewerkers over de mate waarin ze elkaar binnen hun team of opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden (6,5) en vooral over de samenwerking tussen teams of opleidingen (6,0). De tevredenheid hierover is de afgelopen jaren licht gedaald. De andere indicatoren zitten tussen deze twee uitersten in. De openheid en eerlijkheid van de communicatie blijft een aandachtspunt, net als twee jaar geleden, hoewel de ervaringen van de medewerkers iets positiever zijn.

De verschillen tussen OP en OBP spitsen zich vooral toe op twee indicatoren: de samenwerking tussen de teams/opleidingen en de mate waarin medewerkers elkaar binnen hun team of opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden. Over beide indicatoren oordelen docenten beduidend negatiever (respectievelijk 5,7 en 6,2) dan ondersteuners (respectievelijk 6,5 en 6,9).

De samenwerking tussen de teams/opleidingen is tevens de enige indicator waarbij we opvallende verschillen zien tussen kleine, grote en middelgrote hogescholen. Medewerkers van kleine hogescholen zijn hierover veel positiever (6,3) dan hun collega's op grote hogescholen (5,7). Medewerkers van middelgrote hogescholen zitten er precies tussenin (6,0). Kleinschaligheid zorgt waarschijnlijk ook voor kortere lijnen, waardoor samenwerking gemakkelijker is.

2.3.4 MIDDELEN EN VEILIGHEID

	2016	2014	VERSCHIL
Middelen en veiligheid	7,5	7,7	-
Gemiddelde na correctie	7,5	7,6	-0,1
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (materialen, etc)	7,1	7,2	0,0
De informatie die ik heb om veilig te kunnen werken (gedragscodes, arbo, etc.)	7,5	7,7	-0,2
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	7,8	8,0	-0,2

Medewerkers zijn bovengemiddeld tevreden over het thema ‘middelen en veiligheid’. Dat is grotendeels te danken aan het sterke gevoel van veiligheid op de werkplek. Opvallend is wel dat medewerkers van middelgrote hogescholen zich veel minder veilig zeggen te voelen (7,4) dan hun collega’s op grote (8,1) en kleine hogescholen (8,3).

Tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel bestaan alleen duidelijke verschillen wat betreft de middelen die ze hebben om hun werk te kunnen doen. Het OBP oordeelt hierover aanmerkelijk positiever (7,7) dan het OP (6,7). Opvallend is verder dat medewerkers over twee van de drie indicatoren (iets) minder tevreden zijn dan twee jaar geleden.

2.3.5 DIRECT LEIDINGGEVENDE

	2016	2014	VERSCHIL
Direct leidinggevende	7,4	7,3	-
Gemiddelde na correctie	7,4	7,3	0,1
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	7,9	7,8	0,1
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	6,9	6,7	0,2
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,5	7,3	0,2
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	6,7	-	-
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,4	7,4	0,0
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,6	7,5	0,1
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,0	-	-

Direct leidinggevend zijn vaak heel bepalend voor de tevredenheid van medewerkers. In de tabel zien we dat hogeschoolmedewerkers over het algemeen zeer te spreken zijn over hun direct leidinggevende. Die is toegankelijk, geeft en wekt vertrouwen, toont waardering en komt zijn afspraken na. Het gevolg is een bovengemiddelde tevredenheidsscore van 7,4. Medewerkers zouden alleen graag zien dat de leidinggevende hen beter zou motiveren en coachen en dat hij teamleden beter zou aanspreken op hun verantwoordelijkheden.

OP en OBP zijn tamelijk eensgezind in hun oordeel over de direct leidinggevende, al blijken docenten over alle indicatoren een paar tienden minder positief dan ondersteuners. Ook tussen kleine, grote en middelgrote hogescholen zijn er geen opvallende verschillen. Kijken we naar de cijfers van twee jaar geleden, dan zien we bij bijna alle indicatoren van dit thema een kleine verbetering.

2.3.6 ACADEMIE-/DIENSTDIRECTIE

	2016	2014	VERSCHIL
Academie-/dienstdirectie	6,4	6,2	-
Gemiddelde na correctie	6,3	6,1	0,2
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,4	6,1	0,2
De kennis van de directie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	5,8	0,2
De openheid van de directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,5	6,3	0,2
Het vertrouwen dat ik heb in de directie	6,6	-	-

Vergeleken met de andere thema's zijn medewerkers niet erg positief over de directie van hun academie of dienst. Ze zijn het minst te spreken over de kennis van de directie over wat er leeft op de werkvloer. Vergeleken met 2014 is de tevredenheid hierover wel licht gestegen. Dat geldt ook voor de andere indicatoren binnen dit thema.

Net als bij de tevredenheid over de direct leidinggevende is het OP ook hier over alle indicatoren wat minder tevreden dan het OBP. Het verschil is het grootst bij het vertrouwen in de directie: 0,6 punt.

De gemiddelde tevredenheid over de academie-/dienstdirectie op kleine hogescholen (6,9) steekt gunstig af bij die op grote (6,5) en vooral middelgrote (6,1). Eenzelfde patroon zien we bij alle afzonderlijke indicatoren.

2.3.7 KWALITEIT VAN DE HOGESCHOOL

	2016	2014	VERSCHIL
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,1	-
Gemiddelde na correctie	7,3	7,1	0,2
De kwaliteitsgerichtheid binnen uw hogeschool	7,2	7,0	0,2
De studentgerichtheid binnen uw hogeschool	7,4	7,2	0,2
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	6,8	-	-

Over de kwaliteit van de hogeschool zijn medewerkers gemiddeld tevreden. Dat is vooral te danken aan hun waardering van de studentgerichtheid en kwaliteitsgerichtheid van hun hogeschool. De kwaliteit van de samenwerking tussen docenten en ondersteuners scoort duidelijk lager. Er zijn een paar in het oog springende verschillen tussen het OP en het OBP. Wat betreft de studentgerichtheid van de hogeschool zijn docenten kritischer dan ondersteuners (scores van respectievelijk 6,9 en 7,4). Het omgekeerde is te zien bij de kwaliteit van samenwerking tussen OP en OBP. Hier zijn de docenten beduidend positiever (7,0) dan de ondersteuners (6,4).

Over het algemeen oordelen medewerkers van kleine hogescholen het positiefst over dit thema. De verschillen met grote en middelgrote hogescholen zijn vooral zichtbaar bij de student- en kwaliteitsgerichtheid.

Ten opzichte van 2014 is de tevredenheid op alle vergelijkbare indicatoren met 0,2 punt gestegen.

2.3.8 KWALITEIT VAN HET ONDERWIJSPROGRAMMA

	2016	2014	VERSCHIL
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,4	-
Gemiddelde na correctie	7,6	7,4	0,2
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,4	0,2
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,4	0,2
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,4	0,1

Ook de tevredenheidscijfers over de kwaliteit van het onderwijsprogramma liggen boven het gemiddelde. Uitschieters zijn de twee indicatoren over de opleidingen waarbij de medewerker zelf betrokken is. De verschillen tussen zowel onderwijsgevend en ondersteunend personeel als tussen kleine, grote en middelgrote hogescholen zijn gering.

Sinds de vorige meting is de tevredenheid over alle indicatoren met één of twee tienden toegenomen. De cijfers bij deze en de vorige tabel zijn extra relevant omdat medewerkers de kwaliteit van het onderwijsprogramma en de hogeschool als belangrijkste thema's benoemen. Meer hierover is te vinden in paragraaf 3.1.

2.3.9 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

	2016	2014	VERSCHIL
Medezeggenschapsraad	6,8	6,4	-
Gemiddelde na correctie	6,8	6,4	0,4
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	6,4	0,5
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,7	6,5	0,2

Vergeleken met de andere thema's zijn medewerkers minder goed te spreken over de medezeggenschapsraad van hun hogeschool. Vooral de manier waarop de raad de belangen van de medewerkers vertegenwoordigt, zorgt voor weinig enthousiasme. Vergeleken met de vorige meting zijn medewerkers wel duidelijk positiever over de MR.

Tussen OP en OBP zijn de verschillen marginaal. Dat is anders tussen kleine, grote en middelgrote hogescholen. Vooral op middelgrote hogescholen zijn medewerkers niet erg te spreken over de medezeggenschapsraad. Medewerkers op middelgrote hogescholen beoordelen de werkzaamheden van de MR met een 6,1 (grote hogescholen: 7,0, kleine: 7,2). De manier waarop de raad de belangen van de medewerkers vertegenwoordigt, krijgt op middelgrote hogescholen slechts een 6,0 (kleine hogescholen: 6,8, grote: 6,9).

2.3.10 ARBEIDSVOORWAARDEN

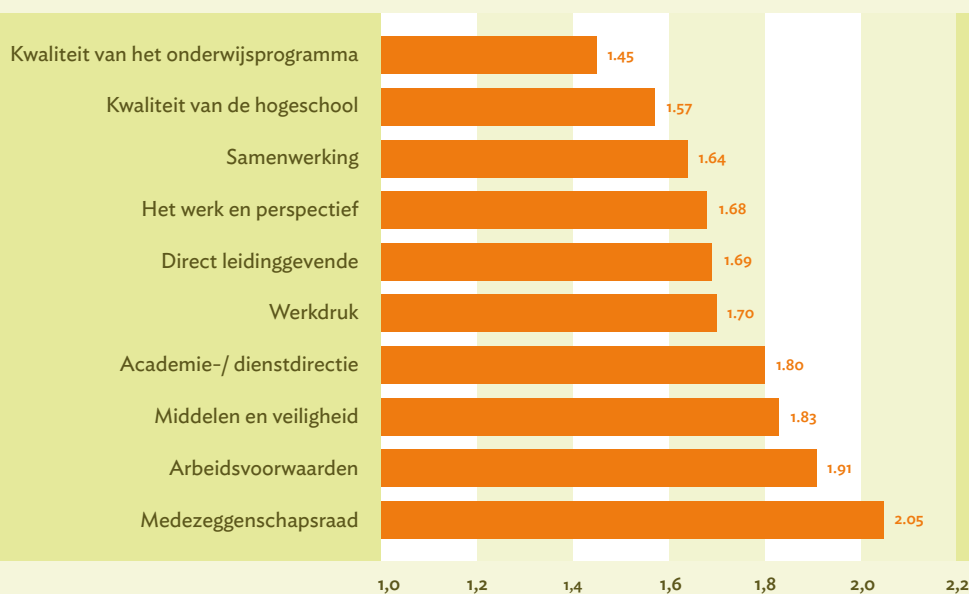
	2016	2014	VERSCHIL
Arbeidsvoorwaarden	7,2	7,1	-
Gemiddelde na correctie	7,2	7,1	0,1
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,0	6,8	0,2
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	7,6	7,4	0,2
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,0	6,9	0,0

De tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden is tamelijk stabiel. Medewerkers zijn gemiddeld tevreden en de verschillen met het benchmarkonderzoek uit 2014 zijn klein, maar de veranderingen zijn positief. Wel valt op dat medewerkers aanmerkelijk tevredener zijn over het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden dan specifiek over het salaris. De verschillen tussen kleine, grote en middelgrote hogescholen zijn gering. Tussen het OP en OBP zijn ze iets groter. Docenten zijn positiever over hun salaris dan ondersteuners. Maar die laatste groep is weer beter te spreken over het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden en de informatievoorziening hierover.

3 VERBETERMANAGEMENT OP BASIS VAN VERWACHTINGEN

Werkbeleving heeft niet alleen te maken met tevredenheid. Zeker zo belangrijk zijn de verwachtingen die mensen hebben van hun werk en werkgever. Daarom vragen we medewerkers naar het belang dat ze aan de verschillende vragen hechten. Zo krijgen we een beeld van de zogeheten medewerkersagenda, de rangschikking van thema's en indicatoren.

3.1 THEMA'S



In deze figuur zijn de verschillende thema's gerangschikt naar het belang dat hogeschoolmedewerkers eraan hechten. Hoe dichterbij 1 ligt, des te belangrijker vinden mensen dit thema. Net als in 2014 staan de kwaliteit van het onderwijsprogramma en de hogeschool bovenaan. Andere belangrijke thema's zijn samenwerking, het werk en perspectief, de direct leidinggevende en de werkdruk.

Overigens geeft ook voor het thema dat het minst belangrijk wordt geacht, medezeggenschap, nog steeds een meerderheid van de werknemers aan dat ze dit belangrijk of zeer belangrijk vinden.

3.2 KERNVERWACHTINGEN: PRIORITEITEN IN HET WERK

In de paragraaf hiervoor zijn de thema's gerangschikt naar het belang dat medewerkers eraan toekennen. Datzelfde is in de onderstaande tabel gedaan met de indicatoren. Zo krijgen we zicht op de kernverwachtingen van medewerkers in het hbo. We hebben bovendien de prestatie van de werkgever uitgedrukt in zowel een tevredenheidsscore als een verbeterpotentieel.

Het verbeterpotentieel is dat deel van de medewerkers dat niet (zeer) tevreden is over een bepaald werkaspect. We onderscheiden vijf niveaus, waarbij geldt: hoe lager het verbeterpotentieel des te groter de tevredenheid van de medewerker over de hogeschool:

- 1 Gemiddeld verbeterpotentieel \leq 25%
- 2 Gemiddeld verbeterpotentieel tussen 25% en 35%
- 3 Gemiddeld verbeterpotentieel tussen 35% en 45%
- 4 Gemiddeld verbeterpotentieel tussen 45% en 55%
- 5 Gemiddeld verbeterpotentieel $>$ 55%

#	KERNVERWACHTING	SUCCESGEBIED	BELANG	VERBETERPOTENTIEEL	TEVREDENHEID	VERSCHIL TEVREDENHEID 2014
1	Het plezier in mijn werk	Het werk en perspectief	1,28	25%	7,9	0,0
2	De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	Kwaliteit van het onderwijsprogramma	1,44	29%	7,7	0,2
3	De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	Kwaliteit van het onderwijsprogramma	1,45	36%	7,5	0,1
4	Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	Kwaliteit van het onderwijsprogramma	1,46	31%	7,6	0,2
5	Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	Samenwerking	1,47	23%	8,0	0,3
6	De studentgerichtheid binnen Hogeschool x	Kwaliteit van de hogeschool	1,48	38%	7,4	0,2
7	De kwaliteitsgerichtheid binnen Hogeschool x	Kwaliteit van de hogeschool	1,54	41%	7,2	0,2
8	De samenwerking binnen mijn team/opleiding	Samenwerking	1,55	34%	7,6	-0,2
9	Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	Direct leidinggevende	1,56	24%	8,0	-
10	De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	Samenwerking	1,57	48%	7,0	0,2
	Gemiddelde prestatie op kernverwachtingen		1,48	33%	7,6	0,1

Uit deze tabel kunnen we een aantal conclusies trekken:

- Medewerkers vinden het plezier in hun werk met afstand de belangrijkste kernverwachting. Daarna volgen drie aspecten die betrekking hebben op de kwaliteit van de opleiding: de inhoud, het niveau en de aansluiting op de beroepspraktijk.
- Vergeleken met 2014 zien we drie nieuwe kernverwachtingen in de top tien: de kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool; de samenwerking binnen een team of opleiding; en het vertrouwen dat medewerkers krijgen van hun direct leidinggevende.
- De gemiddelde tevredenheid over de tien kernverwachtingen (7,6) ligt 0,4 punt hoger dan de tevredenheid over alle indicatoren tezamen. Dus juist op de punten die de medewerkers belangrijk vinden, hebben ze positieve ervaringen.
- Wat betreft de tien kernverwachtingen zijn medewerkers het meest tevreden over het respect voor elkaar binnen hun team of opleiding, het vertrouwen dat ze krijgen van hun direct leidinggevende en het plezier in hun werk. Dit zijn dan ook de aspecten met het kleinste verbeterpotentieel.
- Het grootste verbeterpotentieel is te vinden bij de openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen een team of opleiding (48 procent) en de kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool (41 procent). De tevredenheid over beide aspecten is sinds 2014 wel licht toegenomen.
- De top tien laat een interessante mix zien van hard en zacht, dichtbij en veraf. Er zijn 'harde' kernverwachtingen (over inhoud en kwaliteit) en 'zachte' (over samenwerking, respect, vertrouwen, openheid en eerlijkheid). Tegelijkertijd staan sommige verwachtingen heel dicht bij de medewerker (samenwerking, respect), andere wat verderaf (direct leidinggevende) en sommige ver weg (studentgerichtheid, kwaliteit van instelling en onderwijsprogramma, en aansluiting tussen onderwijs en praktijk).

Bovenstaande tabel heeft betrekking op de hele hbo-sector. Elke deelnemende hogeschool krijgt daarnaast een tabel met 'eigen' cijfers. Hogescholen die de tevredenheid van hun medewerkers willen vergroten, kunnen het verbeterpotentieel als uitgangspunt nemen. Binnen de tien kernverwachtingen gaan ze aan de slag met in de regel twee of drie thema's met een hoog verbeterpotentieel. Het kan nuttig zijn om de cijfers daarbij uit te splitsen, bijvoorbeeld naar faculteit of type medewerker.

4 WERKBELEVING UITGESPLITST

De resultaten van ons onderzoek kunnen we uitsplitsen naar twee typen medewerker: onderwijsgevend personeel (OP) en ondersteunend- en beheerspersoneel (OBP). Daarnaast kunnen we onderscheid maken naar de grootte van de hogeschool.

4.1 WERKBELEVING NAAR TYPE MEDEWERKER

	TOTAAL-NIVEAU	OBP	OP
Gemiddeld	7,2	7,4	7,0
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,1	7,0
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,7	7,5
Het werk en perspectief	7,6	7,6	7,5
Werkdruk	6,6	7,2	6,3
Samenwerking	7,1	7,3	6,9
Middelen en veiligheid	7,5	7,8	7,4
Direct leidinggevende	7,4	7,5	7,2
Academie-/ dienstdirectie	6,4	6,6	6,2
Medezeggenschapsraad	6,8	6,7	6,8
Arbeidsvoorwaarden	7,2	7,2	7,1

Zoals we eerder zagen, is de gemiddelde tevredenheid van hogeschoolmedewerkers gestegen van 7,1 in 2014 naar 7,2 in 2016. Die stijging is even groot bij onderwijsgevend als bij ondersteunend personeel. Beide typen medewerkers zijn vooral te spreken over de kwaliteit van het onderwijsprogramma van hun hogeschool en het werk en perspectief.

Wel zien we dat docenten over het algemeen minder tevreden zijn dan hun ondersteunende collega's (6,9 tegenover 7,3). Het verschil is vooral groot bij het thema werkdruk: gemiddeld 1 punt. Andere thema's met duidelijke verschillen zijn samenwerking, 'middelen en veiligheid' en academie-/dienstdirectie. Over al deze thema's is het OBP beduidend tevredener dan het OP. Het enige thema waarover docenten (iets) tevredener zijn dan ondersteuners, is de medezeggenschapsraad. Dit is overigens tegelijkertijd het thema waarover de tevredenheid bij beide typen medewerkers het sterkst is gegroeid.

	TOTAAL	OBP	OP
Gemiddelde prestatie op kernverwachtingen	33%	30%	36%
Kwaliteit van de hogeschool			
De kwaliteitsgerichtheid binnen Hogeschool x	41%	36%	46%
De studentgerichtheid binnen Hogeschool x	38%	36%	41%
Kwaliteit van het onderwijsprogramma			
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	29%	26%	30%
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	31%	26%	34%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	36%	34%	38%
Het werk en perspectief			
Het plezier in mijn werk	25%	24%	26%
Werkdruk			
De balans in mijn werk en privésituatie			60%
Samenwerking			
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	23%	23%	26%
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	34%	31%	38%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	48%	45%	
Direct leidinggevende			
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	24%	23%	26%

Eerder in dit rapport hebben we de indicatoren gerangschikt naar het belang dat medewerkers er zelf aan toekennen. Zo hebben we zicht gekregen op de kernverwachtingen van medewerkers in het hbo. Echter, die kernverwachtingen zijn niet voor beide typen medewerkers hetzelfde. Docenten en ondersteuners hebben elk hun eigen top tien van indicatoren die zij het belangrijkste vinden. Daarom zien we in de tabel hierboven hier en daar lege cellen. Ondersteuners zetten bijvoorbeeld de openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen hun team of opleiding wel in hun top tien, maar docenten doen dat niet.

OP en OBP hebben bovendien elk hun eigen opvatting over de prestatie van hun werkgever, uitgedrukt in een tevredenheidsscore en een verbeterpotentieel. Ter herinnering: het verbeterpotentieel is dat deel van de medewerkers dat niet (zeer) tevreden is.

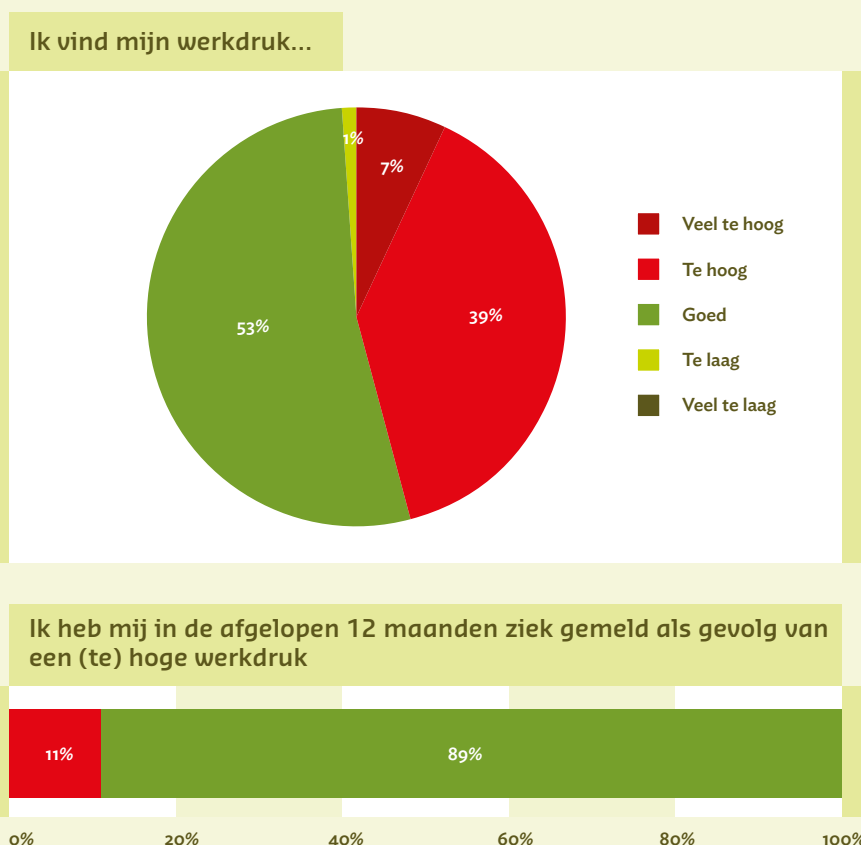
In de tabel zien we dat het gemiddelde verbeterpotentieel op de belangrijkste aspecten 33 procent is: 30 procent bij het OBP en 36 procent bij het OP. Ondersteuners zien het grootste verbeterpotentieel bij de openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen hun team of opleiding (45 procent). Dat aspect komt bij docenten niet in de top tien voor.

4.2 WERKDRUK NADER BEKEKEN

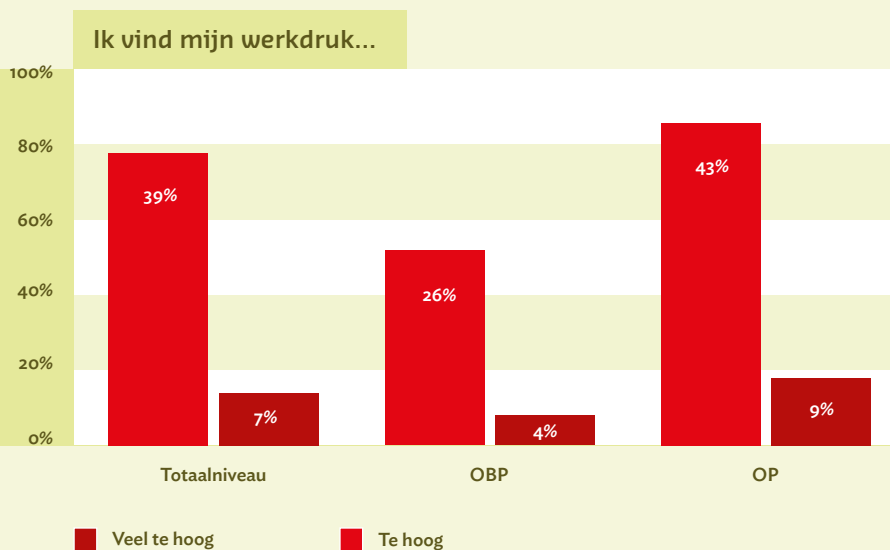
Docenten vinden de balans tussen werk en privé zeer belangrijk, en het verbeterpotentieel is groot. Ondersteuners kennen vaak vastomlijnde werktijden ('negen tot vijf') waardoor er bij hen een strikte scheiding tussen werk en privé bestaat. Docenten nemen hun werk vaak mee naar huis. Daar bereiden ze lessen voor, corrigeren ze tentamens of ontwerpen ze nieuwe lesmodules. Het gevolg is dat werk en privé door elkaar gaan lopen.

Van de docenten ziet 60 procent ruimte voor verbetering in de balans tussen werk en privé, terwijl dat aspect niet eens in de top tien van de ondersteuners voorkomt. Kijken we naar de overige vragen over werkdruk, dan zien we tevens dat docenten meer problemen dan ondersteuners hebben met de tijd die ze beschikbaar hebben voor hun werk en met de mate waarin ze in hun vrije tijd herstellen van hun werk.

We kunnen de meningen over werkdruk ook nog op een andere manier tonen.



Uit deze figuur blijkt dat bijna de helft van de medewerkers (46 procent) zijn werkdruk (veel) te hoog vindt. 11 procent heeft zich het afgelopen jaar om die reden ziek gemeld.



Hier zien we nogmaals bevestigd dat vooral docenten de werkdruk als een probleem ervaren: 52 procent noemt de werkdruk (veel) te hoog. Bij de ondersteuners is dat 'slechts' 30 procent.

4.3 ENERGIE KRIJGEN EN VERLIEZEN

De vragenlijst bevat ook een aantal open vragen, waarbij medewerkers de volgende zinnen mochten afmaken: 'In mijn werk krijg ik energie van ...' en: 'In mijn werk verlies ik energie aan ...' De resultaten staan hieronder in de vorm van woordwolken gepresenteerd. Hoe groter een woord in de wolk is, des te vaker werd dit woord genoemd.

Energie krijgen OP



Docenten geven in meerderheid aan dat ze vooral energie krijgen van het werken en het contact met studenten. In 57 procent van de antwoorden kwam dit woord voor. Andere vaak genoemde termen zijn 'collega's' en 'nieuwe'. Dat laatste woord duidt vooral op het leren van nieuwe dingen en het ontwikkelen van nieuwe lessen.

'WEES JEZELF EN GELOOF IN WAT JE DOET'



Joost Kieft en Nynke van der Sluis

KATHOLIEKE PABO ZWOLLE

De Katholieke Pabo Zwolle (KPZ) scoort consequent boven het gemiddelde in het werkbelevingsonderzoek. Kleinschaligheid, een persoonlijke aanpak en een sterke focus op kernwaarden blijken de sleutels tot succes.

Joost Kieft en Nynke van der Sluis

KATHOLIEKE PABO ZWOLLE

“We zijn een relatief kleine, zelfstandige, monosectorale pabo. Gewéést. Dat zijn we niet meer, wij zijn aan het groeien. We zijn nog wel zelfstandig, maar verbonden met een heleboel partners. We zijn ook niet meer monosectoraal: we hebben tegenwoordig ook een associate degree en een master. We zijn ook geen pabo meer. In onze naam zit het woord ‘pabo’ wel, maar we zijn inmiddels een hogeschool.”

Juist vanwege al die veranderingen hecht directeur opleidingen Joost Kieft veel waarde aan werkbelevingsonderzoeken. KPZ laat Integron periodiek de tevredenheid meten van zowel medewerkers als studenten en het werkveld. “Die onderzoeken hebben een duidelijke signaalfunctie, maar nog belangrijker is het verhaal erachter. Wat willen medewerkers, studenten en het werkveld ons via de onderzoeksdata vertellen? Daar zijn we erg mee bezig.”

De KPZ is volgens Joost - achttien dienstjaren in Zwolle - aan het veranderen van een familiecultuur naar een lerende organisatie met de goede kenmerken van familie. “Zoals zorg voor elkaar, betrokkenheid, een persoonlijke aanpak. Die kenmerken komen terug in onze kernwaarden. We hebben net een proces van anderhalf jaar doorlopen voor

een nieuw instellingsplan. Daarbij hebben we het uitgebreid gehad over onze missie, visie en ambities. Maar onze kernwaarden hebben nooit ter discussie gestaan: persoonlijk, uitzonderlijk, verbindend en ontwikkelend. Die waarden passen bij ons als een jas. We zijn dagelijks bezig om ze levend te maken en te houden.”

“Die kernwaarden vielen mij meteen op”, zegt Nynke van der Sluis, sinds drie jaar in dienst als beleidsmedewerker HRM/Kwaliteitsbeleid. “Er zijn meer organisaties met kernwaarden, maar hier zie je ze overal terugkomen. Soms is het klein: een team dat ergens uitzonderlijk in wil zijn. Soms is het veel groter: de KPZ die graag de verbinding aangaat met het werkveld. De kernwaarden zitten in ons DNA. Ze zijn ontstaan, vervolgens vastgehouden en lopen nu als een rode draad door de organisatie heen.”

Gehoord en gezien

De KPZ scoort uitstekend in het meest recente werkbelevingsonderzoek. De medewerkertevredenheid is met twee tiende gestegen naar 7,6. 86 procent van de medewerkers is (zeer) tevreden over hun werk en 61 procent is trots om voor de KPZ te werken. Joost: “Het overgrote deel van onze mensen ziet hun werk niet als een baantje,

Joost Kieft en Nynke van der Sluis

KATHOLIEKE PABO ZWOLLE

maar voelt passie. En je mág trots zijn op wat je doet.” Nynke: “Je werk doet ertoe, het heeft betekenis. Daarom vind ik het zo mooi om hier te werken.”

Joost ziet in de resultaten een bevestiging van de kracht van kleinschaligheid, gekoppeld aan een persoonlijke aanpak. “We zijn op alle lagen, in alle teams, in alle functies verbonden met elkaar. Mensen weten bij wie ze terecht moeten met hun verhaal, zorg of klacht. Er is niet altijd een pasklare oplossing, maar het feit dat mensen zich gehoord en gezien weten, is heel belangrijk.”

Uitspreken, afspreken, aanspreken

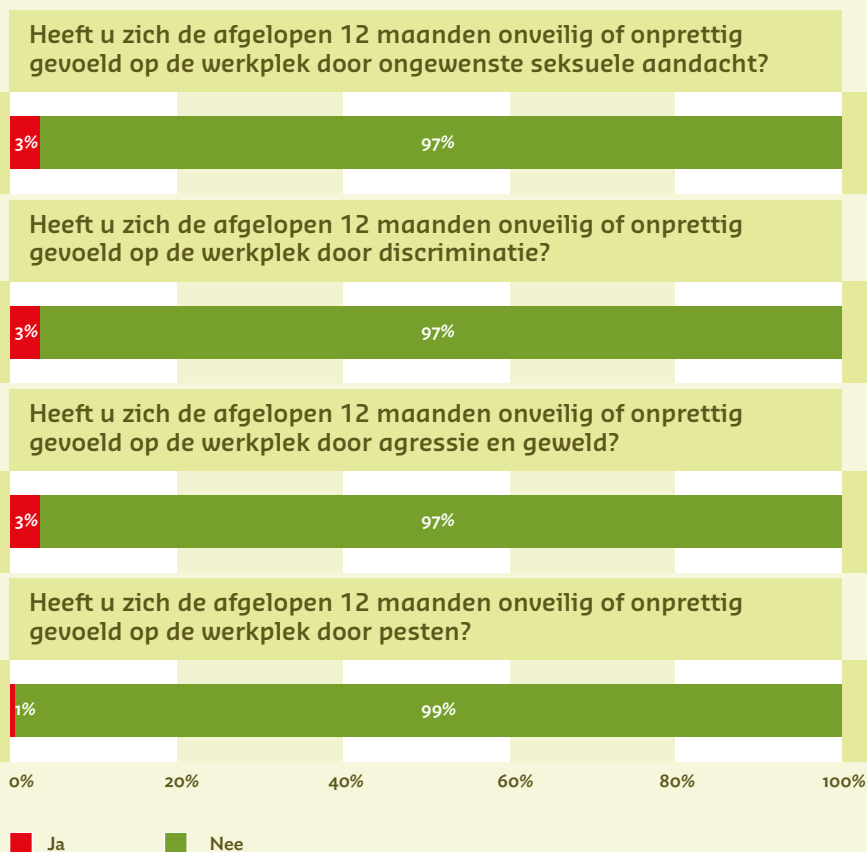
Naar aanleiding van het laatste medewerker tevredenheidsonderzoek heeft de KPZ twee trajecten gestart. Joost: “In het eerste kijken we naar onze professionele identiteit: wie ben je, waar sta je voor? We hebben bijeenkomsten georganiseerd voor zowel docenten als ondersteunende medewerkers. Daarnaast krijgen alle teams een traject over ‘slim en lerend’, grotendeels gebaseerd op de lean-principes. Ons doel is ‘slim’ om te gaan met de energie in de organisatie. Daarnaast zijn we een lerende organisatie. Dat betekent op alle lagen de dialoog aangaan met elkaar. Ons college van bestuur zegt altijd: we moeten uitspreken, afspreken en aanspreken.”

Hoewel niet alle medewerkers meteen enthousiast zijn over zulke trajecten, ziet Nynke “mooie dingen” ontstaan. “Een van de teams heeft dit traject net afgerond. Aanvankelijk was er wat weerstand. Medewerkers kwamen vanuit verschillende secties bij elkaar en dachten: moeten we dit er óók nog bij doen? Gaandeweg zagen ze: dit komt er niet bij, dit helpt ons om focus te houden, verbinding met elkaar te zoeken, dingen zichtbaar en bespreekbaar te maken.”

Gevraagd naar adviezen aan andere hogescholen, hoeft Joost niet lang na te denken. “Wees jezelf. En geloof in wat je doet. Doe de dingen die bij je passen en doe die dingen goed. Ga niet mee met de eerste de beste hype, maar blijf trouw aan je eigen koers.”

5 GEVOEL VAN ONVEILIGHEID DOOR ONGEWENST GEDRAG

Pesten, agressie, discriminatie en seksueel ongewenst gedrag komen overal voor, óók in het hbo. In het TIM vragen we medewerkers of ze zich door zulk gedrag onprettig of onveilig voelen op hun werkplek.



De verschillende vormen van ongewenst gedrag blijken in het hbo ongeveer even vaak voor te komen: 3 procent van de medewerkers heeft zich de afgelopen 12 maanden onprettig of onveilig gevoeld door pesten, agressie en geweld, discriminatie of ongewenste seksuele aandacht.

Het aantal meldingen van discriminatie en agressie en geweld is door de jaren heen stabiel. Bij andere vormen van ongewenst gedrag zien we meer verschillen. In 2012 en 2014 had bijvoorbeeld 4 procent te maken gehad met pesten, maar slechts 1 procent met ongewenste seksuele aandacht.

Vergelijken we de cijfers met die van heel Nederland, dan zien we geen grote afwijkingen. 4 procent van alle werkende Nederlanders zegt zich onprettig of onveilig te voelen door pesten of discriminatie, 2 procent door ongewenste seksuele aandacht. Wat betreft agressie en geweld zijn er geen landelijke cijfers bekend.

TNO heeft op landelijk niveau onderzoek gedaan naar gevoelens van onveiligheid. Aan de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden¹ (NEA) namen in 2015 46.000 werknemers deel. Uit de enquête blijkt dat 5 procent van de werknemers wel eens te maken heeft gehad met extern pesten en 8 procent met intern pesten. Het betreft hier het onderscheid tussen pesten door collega's (intern) of pesten door klanten, opdrachtgevers en studenten (extern). Krap 5 procent heeft zich wel eens onveilig gevoeld door discriminatie. Bijna 6 procent heeft zich onveilig gevoeld door externe ongewenste seksuele aandacht en bijna 2 procent door interne ongewenste seksuele aandacht.

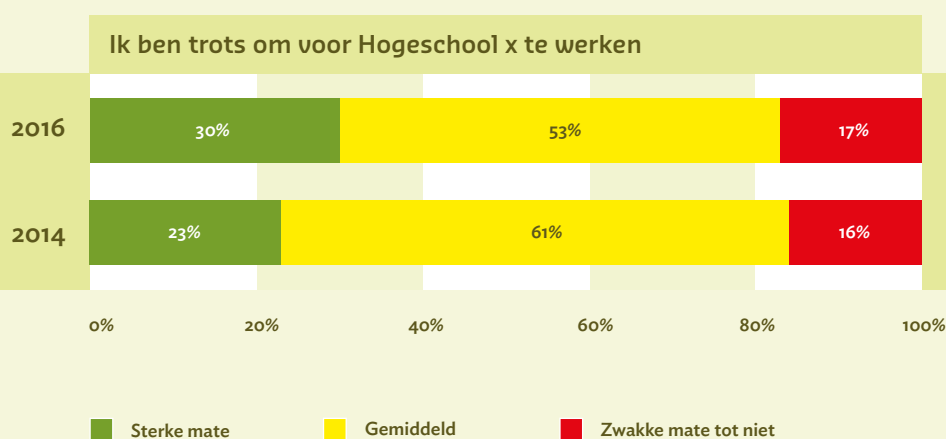
¹ De exacte bewoording van de NEA-vragen verschilt van die in ons onderzoek, maar er zijn genoeg overeenkomsten om een vergelijking te kunnen maken. TIM vraagt bijvoorbeeld naar het zich 'onveilig of onprettig voelen op de werkplek door pesten' en NEA naar het 'persoonlijk te maken hebben gehad met pesten door studenten/leidinggevenden/collega's'.

6 DE RELATIE TUSSEN HOGESCHOOL EN MEDEWERKER

Medewerkers die het gevoel hebben dat ze tot hun recht komen in hun werk, zullen een sterkere band met hun werkgever ervaren. De kans is kleiner dat ze ergens anders gaan solliciteren. Tegelijkertijd zullen ze zich eerder trots voelen op hun werk en misschien zelfs op hun werkgever. Daarnaast zijn ze waarschijnlijk eerder geneigd hun hogeschool als werkgever aan te bevelen. In dit hoofdstuk kijken we hoe het bij de hogeschoolmedewerkers zit met de gevoelens van enthousiasme, trots en loyaliteit.

6.1 TROTS EN AANBEVELING

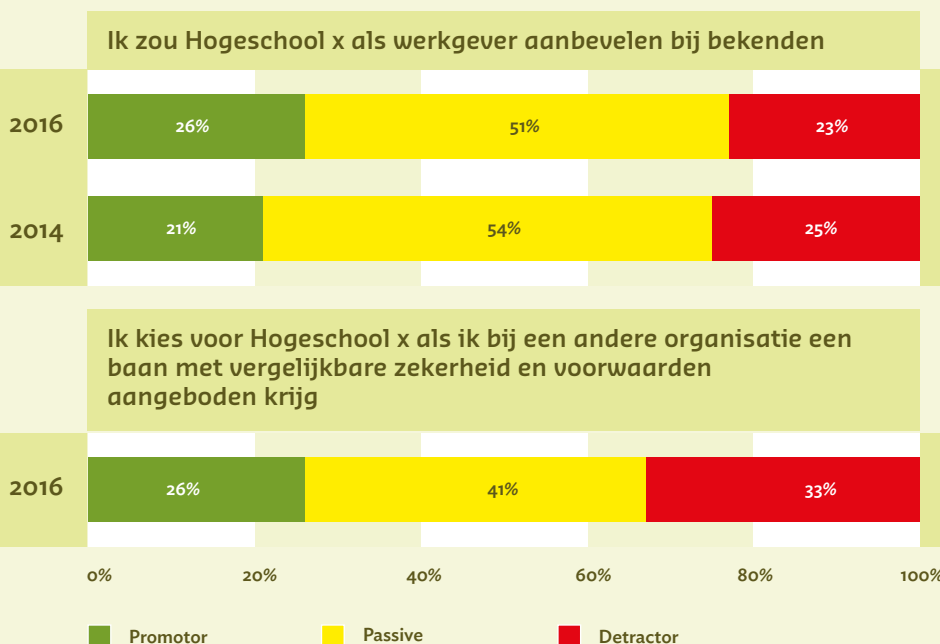
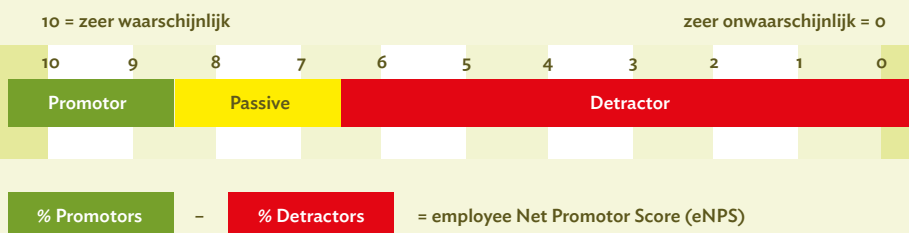
We vragen onder andere naar de trots die medewerkers voelen om voor hun hogeschool te werken. Ook informeren we in hoeverre medewerkers geneigd zijn hun instelling aan te bevelen.



In deze figuur zien we dat 30 procent zich in sterke mate trots voelt op de hogeschool. Het verschil met 2014 is aanzienlijk. Het verschil met het landelijk gemiddelde (21 procent voelt zich trots) is nog groter.

Om de intentie tot aanbevelen en de loyaliteit in beeld te brengen, gebruiken we een 11-puntsschaal die gelijk is aan de antwoordschaal van de Net Promoter Score. Op basis van hun antwoorden bestempelen we medewerkers als promotor, passieve of detractor:

- **Promoters** (antwoorden 9 en 10 op een schaal van 0 tot en met 10) zijn enthousiast en meestal loyaler aan hun werkgever. Zij zouden hun hogeschool aanbevelen aan anderen. Op vakantie zeggen ze: “Ik heb toch zulk leuk werk bij hogeschool X!”
- **Passives** (‘passief tevredenen’, antwoorden 7 en 8) zijn weliswaar tevreden, maar niet echt enthousiast over hun werkgever. Hun enthousiasme is meer gericht op het werk. Zij zeggen: “Ik heb toch zulk leuk werk!” (zonder dat ze hun werkgever bij naam noemen).
- **Detractors** (‘criticasters’, antwoorden 0 tot en met 6) zijn het minst tevreden. Zij zullen mogelijk in negatieve termen praten over hun hogeschool als werkgever. Op vakantie verzuchten ze: “Ik ben blij dat ik vakantie heb.”

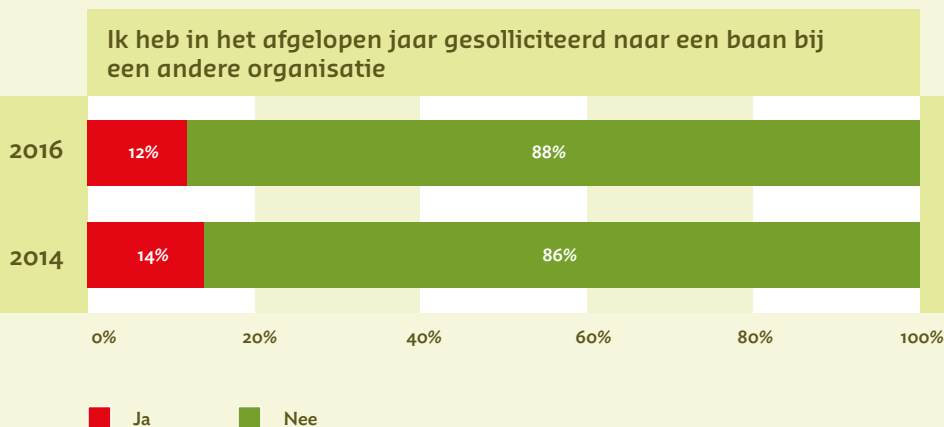


Dit zijn fraaie cijfers: 26 procent van de medewerkers zou zijn hogeschool zeker aanbevelen bij bekenden, nog eens 51 procent is tevreden met het werk en met de werkgever, maar zou waarschijnlijk niet spontaan de werkgever aanbevelen. 23 procent is niet zo tevreden. Vergeleken met 2014 is vooral het percentage promoters gestegen: van 21 naar 26. Daardoor is de employee Net Promoter Score (eNPS) van de hogescholen positief: +3 procent. De eNPS is het verschil tussen het percentage promoters en detractors, Twee jaar geleden was de nettobalans nog negatief: -4 procent. In heel Nederland is 14 procent promotor en 34 procent detractor. Het gevolg is een eNPS van -20 procent. Het hbo scoort dus 23 procentpunt beter dan het landelijk gemiddelde.

De tweede vraag die we in de figuur beantwoord zien, is wat medewerkers zouden doen als ze een vergelijkbare baan bij een andere organisatie krijgen aangeboden. Hier is 26 procent te kwalificeren als promotor, 41 procent als passieve en 33 procent als detractor.

6.2 LOYALITEIT

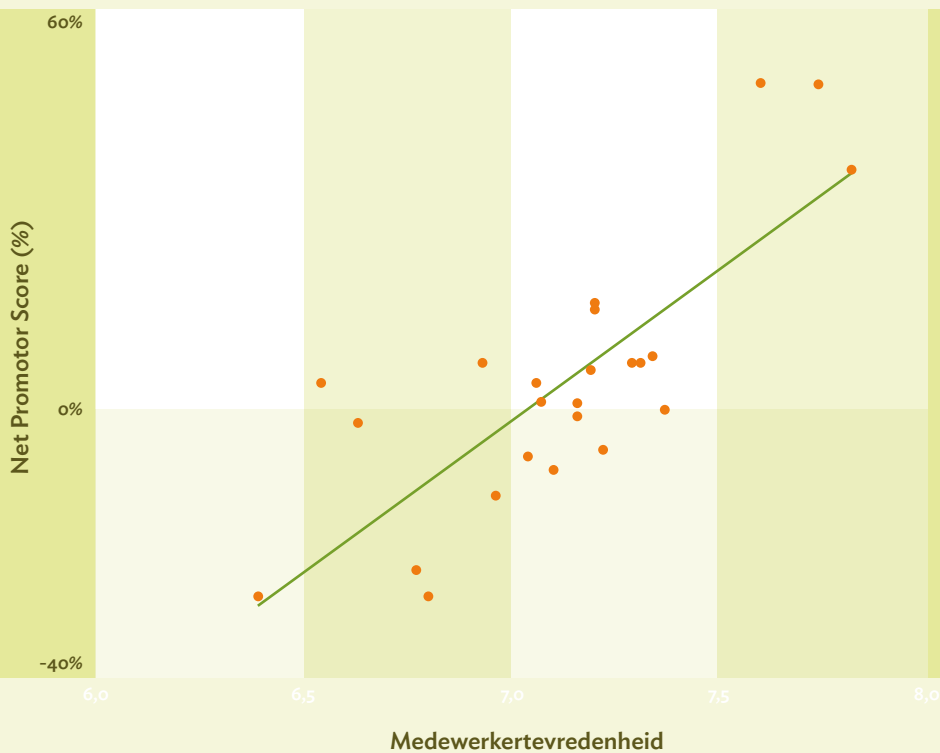
Mensen die zich goed voelen in hun werk zullen minder snel geneigd zijn om een andere baan te gaan zoeken.



Uit bovenstaande figuur blijkt dat 12 procent van de hogeschoolmedewerkers het afgelopen jaar heeft gesolliciteerd bij een andere organisatie. Dat aandeel is kleiner dan in 2014 en 2012 (beide keren 14 procent). In de vragenlijst werd voorheen gevraagd of mensen ook de komende twee jaar bij hun hogeschool wilden blijven werken. Deze vraag is inmiddels geschrapt.

6.3 TEVREDENHEID IN RELATIE TOT DE eNPS

In de onderstaande grafiek geven we het verband weer tussen de medewerkertevredenheid op de x-as en de employee Net Promoter Score (eNPS) op de y-as. Elke stip in de grafiek geeft een deelnemende hogeschool weer en elke hogeschool heeft zowel een tevredenheidsscore als een NPS.



De groene lijn laat duidelijk zien wat de waarde is van ‘belangrijke dingen goed doen’: als medewerkers tevredener zijn, groeit ook hun enthousiasme voor de organisatie. Ze steken meer energie in hun werk en halen vaker het beste uit zichzelf.

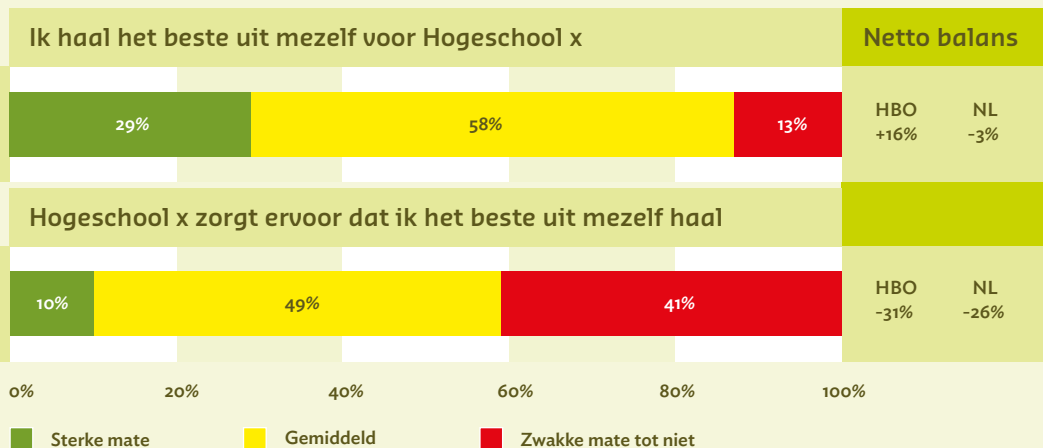
7 PROFESSIONALISERING

De cao 2012-2013 voor het hoger beroepsonderwijs stond voor een groot deel in het teken van de professionalisering van medewerkers. De sociale partners hebben de mogelijkheden voor professionalisering door de medewerkers vastgelegd en afgesproken dat elke hogeschool een professionaliseringsplan maakt.

Naar aanleiding van deze nadrukkelijke aandacht voor professionalisering zijn in de vragenlijst enkele vragen over dit onderwerp opgenomen. Medewerkers kunnen aangeven hoe tevreden ze zijn over de mogelijkheid om (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen, de gemaakte resultaat- en ontwikkelafspraken en de opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden. Daarnaast kunnen medewerkers reageren op stellingen over de mate waarin ze zich ontwikkelen om hun huidige werk te kunnen blijven doen of door te groeien naar een andere functie, binnen of buiten hun hogeschool.

7.1 MEDEWERKERPOTENTIEEL IN HET NU

Elke organisatie wil graag dat medewerkers het beste uit zichzelf halen. Hogescholen zijn daarop geen uitzondering. In welke mate lukt het hogeschoolmedewerkers om het beste uit zichzelf te halen? En in hoeverre ervaren ze daarbij steun van hun werkgever?



29 procent van de medewerkers heeft sterk het gevoel dat ze het beste uit zichzelf halen, 13 procent heeft dat gevoel in zwakke mate of zelfs helemaal niet. Zetten we die twee groepen tegen elkaar af, dan heeft het hbo een positieve nettobalans: +16 procent.

Het tweede deel van de figuur geeft een heel ander beeld. Slechts 10 procent van de medewerkers voelt sterk dat de hogeschool ervoor zorgt dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen. Bij maar liefst 41 procent is dat gevoel zwak of zelfs afwezig. Het gevolg is een negatieve nettobalans: 31 procent. Kennelijk hebben veel hogeschoolmedewerkers het gevoel dat zij wel het beste uit zichzelf halen, maar dat ze dat grotendeels op eigen kracht (moeten) doen. Ze ervaren dus weinig steun van hun werkgever. Of ze wel behoefte aan steun hebben, en aan welk soort steun dan, kunnen we uit deze cijfers niet afleiden.

Vergelijken we de hbo-cijfers met die van de Nederlandse beroepsbevolking, dan zien we opmerkelijke verschillen. De nettobalans bij de stelling dat medewerkers het beste uit zichzelf halen, is bij hogescholen beduidend positiever dan het Nederlands gemiddelde: +16 tegenover -3 procent. Echter, bij de stelling dat de werkgever ervoor zorgt dat de medewerker het beste uit zichzelf kan halen, is de nettobalans van de hogescholen juist negatiever dan die van heel werkend Nederland: -31 tegenover -26 procent. Het verval van +16 naar -31 procent is bij de hogescholen enorm: 47 procentpunt, terwijl het verval bij het landelijk gemiddelde 'slechts' 23 procentpunt is.

We hebben medewerkers ook gevraagd hoe tevreden ze zijn over specifieke professionaliseringsaspecten.

Tevredenheid over professionalisering

	2016	2014	VERSCHIL
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,1	0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,7	-	-
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,1	6,6	0,5

Hogeschoolmedewerkers blijken bovengemiddeld tevreden over de mogelijkheid om in het werk (nieuwe) vaardigheden aan te leren. Vergeleken met 2014 zijn ze over dit aspect zelfs nog iets tevredener geworden. Over de opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden zijn medewerkers gemiddeld tevreden.¹ Wel valt op dat de tevredenheid over dit aspect het sterkst is gegroeid sinds 2014. Het lijkt erop dat de afspraak over professionalisering, die de sociale partners in de cao 2012-2013 maakten, ook in de praktijk steeds beter gestalte krijgt.

¹ De vragenlijst is inmiddels veranderd en de formulering van deze vraag is licht gewijzigd: in de oude lijst werd gevraagd naar de 'trainings- en cursusmogelijkheden', in de nieuwe naar de 'opleidingsmogelijkheden/mogelijkheden tot professionalisering'. Dit kan een deel van het verschil verklaren.

Het minst tevreden zijn medewerkers over de resultaat- en ontwikkelafspraken die met hen worden gemaakt. Op dit punt kunnen we overigens geen vergelijkingen maken met voorgaande jaren.

Tevredenheid naar grootte hogeschool

	2016	KLEIN	MIDDEL GROOT	GROOT
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,4	7,2	7,4
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,7	6,7	6,6	6,8
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,1	7,3	6,8	7,3

Tussen kleine, middelgrote en grote hogescholen zien we geen grote verschillen, al scoren de middelgrote over het algemeen iets lager. Belangrijker is dat hogescholen van alle grootten er steeds beter in slagen om hun medewerkers mogelijkheden te bieden om zich te professionaliseren. Dat is uitstekend nieuws!

Tevredenheid naar type medewerker

	2016	OP	OBP	VERSCHIL OP vs OBP
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,3	7,1	0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,7	6,5	6,7	-0,2
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,1	7,0	6,9	0,1

Ook tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel zijn de verschillen niet groot. Docenten zien iets meer mogelijkheden om (nieuwe) vaardigheden in hun werk te ontwikkelen. Ondersteuners zijn juist iets beter te spreken over de resultaat- en ontwikkelafspraken die met hen gemaakt worden. Docenten zijn overigens de afgelopen jaren duidelijk tevredener geworden over hun opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden (+0,7). Het lijkt erop dat de hogescholen wat dat betreft op de goede weg zijn.

Opgemerkt moet worden dat de norm hier wel heel streng is: alleen een 9 of een 10 op een schaal van 0 tot en met 10 telt mee als score. Alle medewerkers die een 7 of een 8 scoren (52 procent) op de vraag of zij zich voldoende ontwikkelen om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden, blijven buiten beschouwing.

Deze vragen zijn specifiek voor de hbo-sector geformuleerd. Aanleiding was de cao 2012-2013, waarin werd bepaald dat er meer geïnvesteerd moet worden in de professionalisering van hbo-docenten. We hebben geen landelijke cijfers, een vergelijking met de Nederlandse beroepsbevolking is hier dus niet mogelijk.

7.3 PROFESSIONALISERING VAN OP EN OBP

POTENTIEEL NU (NETTO BALANS)	OP	OBP
Ik haal het beste uit mezelf voor Hogeschool x	18%	11%
Hogeschool x zorgt ervoor dat ik het beste uit mezelf haal	-37%	-29%
POTENTIEEL TOEKOMST (NETTO BALANS)	OP	OBP
Ik ontwikkel mij voldoende om mijn huidige werk te kunnen blijven doen	13%	7%
Ik ontwikkel mij voldoende om binnen de hogeschool door te groeien naar een andere functie	-29%	-40%
Ik ontwikkel mij voldoende om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden	-13%	-24%

Zowel docenten als ondersteuners hebben het gevoel dat ze wel het beste uit zichzelf halen, maar daarbij relatief weinig ondersteuning krijgen van hun hogeschool. Eerder zagen we een opvallend verschil tussen de vraag of medewerkers het beste uit zichzelf halen en de vraag of de hogeschool ervoor zorgt dat ze dat kunnen (48 procentpunt verschil). Bij het OP blijkt dit verschil nog groter: 18 procent denkt dat ze het beste uit zichzelf halen voor de hogeschool (antwoorden 9 en 10 minus de antwoorden 0 tot en met 6). Per saldo denken medewerkers juist niet (min 37 procent) dat de hogeschool ervoor zorgt dat ze het beste uit zichzelf halen. Het verschil op de scores van beide vragen voor het OP komt daarmee uit op 55 procentpunt.

Kijkend naar de toekomst denken noch docenten noch ondersteuners dat ze zich voldoende ontwikkelen, om door te groeien naar een andere functie of om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden. Het is de vraag of ze ontevreden zijn over deze situatie. Docenten doen hun werk vaak met hart en ziel en willen mogelijk niets liever dan docent blijven. Ze hebben dus ook weinig incentives om door te groeien naar andere functies.

Wat betreft het huidige medewerkerpotentieel komen kleine hogescholen het best uit de bus. Daar hebben medewerkers vaker het gevoel dat ze het beste uit zichzelf halen én dat de hogeschool ervoor zorgt dat ze dat kunnen. Bij dat laatste aspect laten kleine hogescholen weliswaar een negatieve nettobalans zien, maar die is minder negatief (min 25 procentpunt) dan bij grotere scholen (min 36 procentpunt). Dit zou kunnen samenhangen met een sterkere identificatie met of trots op de hogeschool.

'DIALOOG IS HET TOVERWOORD'



Teun van Beusekom en Janine van den Ouweland

NHTV BREDA

NHTV in Breda bestaat ruim vijftig jaar. De hogeschool scoort bovengemiddeld in het werkbelevingsonderzoek. Het specialistische karakter van de NHTV lijkt daarbij een belangrijke rol te spelen. “Mensen kiezen er heel bewust voor om hier te werken.”

Teun van Beusekom en Janine van den Ouweland

NHTV BREDA

Middelgroot en internationaal georiënteerd, dat is de NHTV. De bijna 8.000 studenten komen uit meer dan 60 landen. De hogeschool is in 1987 ontstaan uit een fusie van het Nederlands Wetenschappelijk Instituut voor Toerisme en de Verkeersacademie Tilburg. Sindsdien zijn er verschillende, vaak specialistische, opleidingen bijgekomen op het gebied van games en media, facilitymanagement, logistiek en vrije tijd.

De NHTV heeft inmiddels drie keer een werkbelevingsonderzoek laten uitvoeren, telkens door Integron. “Dat bevalt goed”, zegt hoofd P&O Teun van Beusekom. “Bij elke editie doen er meer hogescholen mee zodat er een steeds betere benchmark komt. Daar profiteren we allemaal van.”

Koffieautomaat

Gevraagd naar de hoogtepunten uit het onderzoek, noemt HR-adviseur Janine van den Ouweland de respons en de tevredenheid. “Die zijn bovengemiddeld hoog en stijgen. Het toont de betrokkenheid van onze medewerkers.” Teun is daarnaast enthousiast over de nieuwsgierigheid van zijn collega’s. “De resultaten worden als het ware uit je handen gegrist. Als je een halve uitkomst hebt, staan mensen al voor je deur: wanneer komt de rest? Dat doen niet alleen directeuren, maar ook andere medewerkers.”

Voor het verspreiden van de onderzoeksresultaten heeft de hogeschool een heel draaiboek. “Eerst bespreken we de resultaten met de HR-medewerkers en het college”, zegt Teun. “Daarna gaan ze naar de medezeggenschap, de directeuren, dan naar de academies en diensten.” Janine: “De academiedirecteur licht de resultaten persoonlijk toe, soms geassisteerd door een HR-adviseur of een consultant van Integron.”

Daarna gaan medewerkers zelf aan de slag. “Het toverwoord daarbij is ‘dialogoog’”, zegt Teun. “Leidinggevende en medewerker moeten samen tot verbeteringen komen. Dus moeten ze ook samen kijken welk verhaal er achter de resultaten zit.” Janine: “Dat achterhaal je alleen door veel te praten. Niet alleen tijdens formele gespreksmomenten, een gesprek bij de koffieautomaat kan net zo belangrijk zijn.”

Taskforces

Hoewel de NHTV prima scoort, zijn er ook verbeterpunten. “Ten eerste de werkdruk bij docenten”, zegt Teun. “We scoren daarop wel steeds beter, maar dit onderwerp heeft blijvend aandacht nodig. Ten tweede zeggen medewerkers dat de school meer uit hen kan halen. Dus moeten we uitzoeken hoe we hun kwaliteiten beter kunnen benutten. Ten derde de communicatie en samenwerking. Daarop scoren we best goed, maar dat kan altijd beter.”

Teun van Beusekom en Janine van den Ouweland

NHTV BREDA

Naar aanleiding van eerdere onderzoeken heeft de NHTV taskforces ingesteld. In 2012 kwam er één op het gebied van werkdruk, in 2015 gevolgd door een taskforce professionalisering. Teun: “We zijn over deze onderwerpen met docenten gaan praten: waar liggen de problemen, wat kunnen we eraan doen? Die taskforces hebben effect gehad. In latere onderzoeken was de tevredenheid over werkdruk en professionalisering hoger.”

De gesprekken leidden soms tot onverwachte resultaten. “We dachten bijvoorbeeld dat docenten de jaarwerkplannen als een keurslijf ervoeren”, zegt Janine. “Docenten zeggen namelijk regelmatig dat ze hun tijd meer zelf willen indelen. Maar de plannen bleken juist houvast te bieden. Docenten weten daardoor precies wat ze in een jaar moeten doen.” Tegelijkertijd zorgen de plannen voor extra druk. Docenten zien namelijk al ver van tevoren wanneer ze overbelast en misschien wel ziek zullen worden. Janine: “Samen met de docenten, academiectoren en managementteams zoeken we nu een oplossing. Misschien moeten we gedeeltelijk plannen en medewerkers de rest zelf laten regelen. Het is werk in uitvoering en er zal waarschijnlijk geen uniforme aanpak komen.”

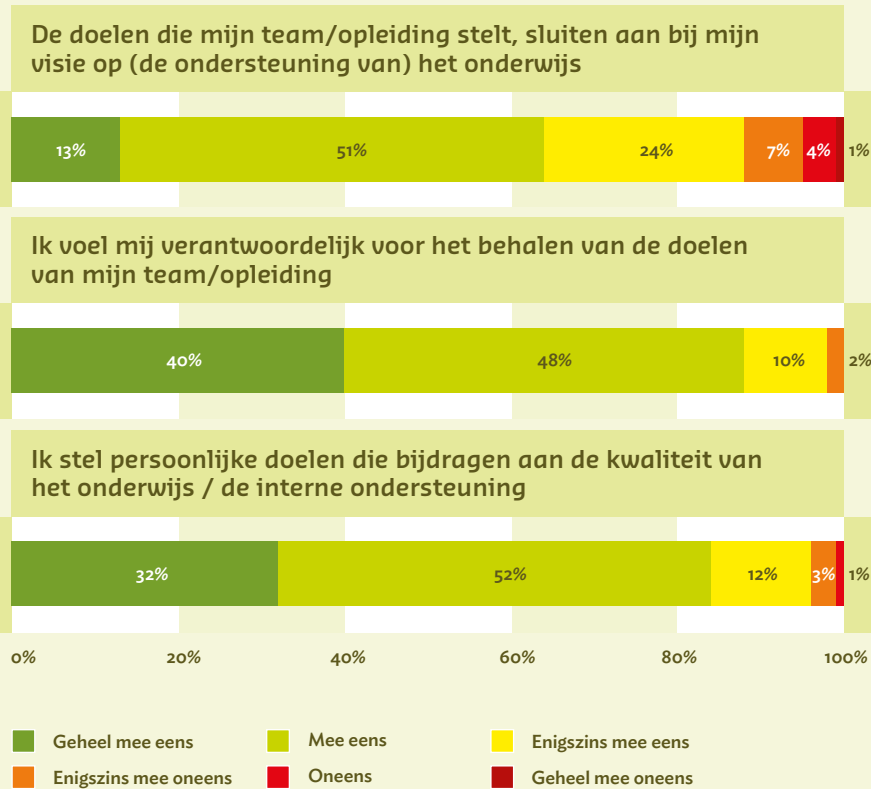
Koekjesfabriek

Op zoek naar een verklaring voor de goede resultaten van de NHTV, wijst Janine op het specifieke karakter van de school. “We

hebben vijf academies die heel specialistisch onderwijs geven. Medewerkers kiezen er heel bewust voor om hier te werken. Wie dagelijks bezig is met zijn passie, is tevredener. Ook het internationale karakter van de NHTV speelt mee. Ongeveer twintig procent van de medewerkers en studenten komt uit het buitenland. Het samenspel van diverse culturen verrijkt en inspireert. Mensen hebben respect voor verschillende visies en raken geïnspireerd door andere werk- en denkwijzen.”

En welke adviezen hebben Teun en Janine voor andere hogescholen? “Luister naar je medewerkers”, zegt Janine. “Wij hebben als HR-medewerkers de wijsheid niet in pacht. We moeten niet eenzijdig bepalen wat goed is, maar zorgvuldig naar medewerkers luisteren om te horen waar ze behoefte aan hebben.” Teun: “Als je echt gelooft in je professionals, moet je je als HR-medewerker anders opstellen. We hebben van hogescholen veel te veel een koekjesfabriek gemaakt. We zijn allemaal opgevoed met een hiërarchisch bestuursmodel. Ik denk dat we naar een ander model moeten. Misschien werken in teams, netwerken, cross-overs organiseren, erop vertrouwen dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid kunnen dragen. In het denken hierover zijn we al heel ver en er zijn verschillende initiatieven. Als HR-medewerkers faciliteren we die initiatieven en helpen we als het nodig is.”

8 EIGENAARSCHAP EN TEAMVORMING

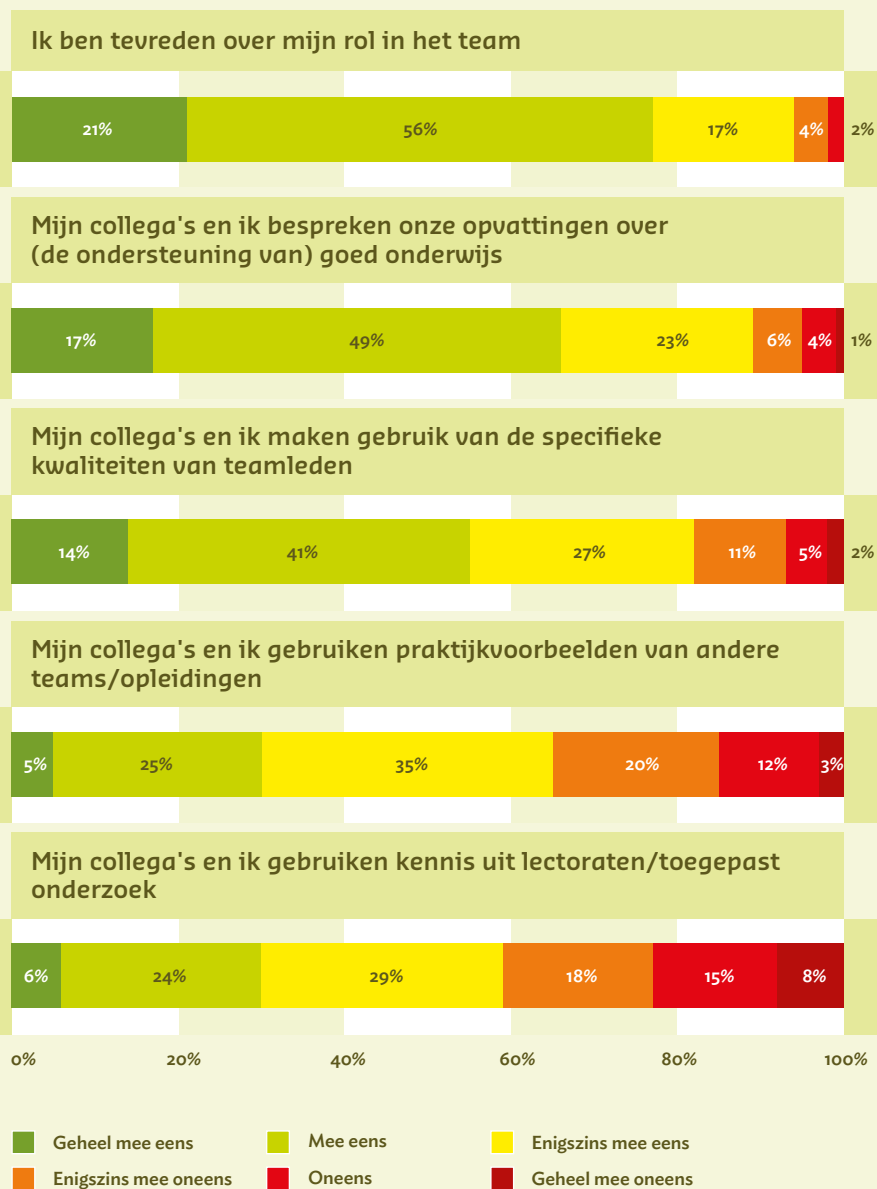


Een belangrijk thema bij hogescholen is de vraag in hoeverre medewerkers zelf regie nemen in hun werk en zich verantwoordelijk voelen. Een gerelateerd thema betreft de teamvorming en het functioneren van teams binnen hogescholen. Over beide thema's is sinds 2014 een aantal vragen opgenomen, waarbij onder meer wordt gevraagd naar de doelen van de organisatie en die van medewerkers. De antwoorden kunnen iets zeggen over de relatie tussen hogeschool en medewerker en over het benutten van de capaciteiten van de medewerker.

Uit bovenstaande figuur blijkt dat slechts 13 procent het geheel eens is met de stelling dat de doelen die het team of de opleiding stelt, aansluiten bij de eigen visie op (de ondersteuning) van het onderwijs. Dat is weinig, al ligt het percentage medewerkers dat 'mee eens' of 'geheel mee eens' antwoordt, op 64.

Een grote meerderheid van 88 procent voelt zich verantwoordelijk voor het halen van de doelen van zijn team of opleiding. Een iets kleiner aandeel (84 procent) stelt persoonlijke doelen die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs of de interne ondersteuning.

De verschillen tussen OP en OBP in de beantwoording van deze vragen zijn minimaal.



Slechts een op de vijf medewerkers is het geheel eens met de stelling 'Ik ben tevreden over mijn rol in het team'. In totaal 77 procent antwoordt 'mee eens' of 'geheel mee eens'. Medewerkers zijn niet positief over de vraag of ze gebruikmaken van de kwaliteiten van teamleden en of ze praktijkvoorbeelden uit andere opleidingen gebruiken.

Uitgesplitst naar het type medewerker zien we vooral verschillen bij de stelling 'Mijn collega's en ik maken gebruik van de specifieke kwaliteiten van teamleden'. 64 procent van de docenten, maar slechts 51 procent van de ondersteuners is het (geheel) eens met deze stelling. Een veronderstelling is dat onderwijsteams verder zijn dan teams van ondersteuners in het onderling afspraken maken over hun rolverdeling.

BIJLAGEN

MEDEWERKERVEREDENHEID EN VERWACHTINGEN (BELANG) IN HET HBO

	BELANG	TEVEREDEN- HEID	VERBETER- POTENTIEEL
Gemiddeld	1,70	7,2	42%
Kwaliteit van de hogeschool	1,57	7,1	43%
De kwaliteitsgerichtheid binnen Hogeschool x	1,54	7,2	41%
De studentgerichtheid binnen Hogeschool x	1,48	7,4	38%
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	1,70	6,8	50%
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	1,45	7,6	33%
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	1,44	7,7	29%
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	1,46	7,6	31%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	1,45	7,5	36%
Het werk en perspectief	1,68	7,6	33%
Het plezier in mijn werk	1,28	7,9	25%
De afwisseling in mijn werk	1,63	8,1	19%
De vrijheid in het indelen van mijn werk	1,61	8,0	25%
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	1,61	8,0	24%
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	1,75	7,3	39%
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	2,06	6,7	52%
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	1,88	7,1	43%
Werkdruk	1,70	6,6	51%
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	1,67	5,7	66%
De emotionele druk die mijn werk oplevert	1,84	6,5	52%
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	1,70	7,6	30%
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	1,69	6,6	51%
De balans in mijn werk en privésituatie	1,58	6,7	51%
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	1,75	6,9	45%
Samenwerking	1,64	7,1	42%
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	1,47	8,0	23%
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	1,55	7,6	34%
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	1,62	7,6	34%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	1,57	7,0	48%
De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden	1,76	6,5	59%
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	1,88	6,0	65%
Middelen en veiligheid	1,83	7,5	31%
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)	1,71	7,1	41%
De informatie die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	2,03	7,5	30%
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	1,78	7,8	17%
Direct leidinggevende	1,69	7,4	34%
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	1,65	7,9	27%
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	1,86	6,9	46%
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	1,72	7,5	35%
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	1,80	6,7	48%
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	1,65	7,4	37%
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	1,59	7,6	31%
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	1,56	8,0	24%
Academie-/ dienstdirectie	1,80	6,4	57%
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	1,88	6,4	59%
De kennis van de directie over wat er leeft onder de medewerkers	1,77	6,0	66%
De openheid van de directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	1,81	6,5	54%
Het vertrouwen dat ik heb in de directie	1,77	6,6	50%
Medezeggenschapsraad	2,05	6,8	51%
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	2,05	6,9	49%
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	2,04	6,7	52%
Arbeidsvoorwaarden	1,91	7,2	39%
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	1,86	7,0	44%
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	1,85	7,6	29%
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	2,02	7,0	45%

MEDEWERKERTEVREDENHEID IN HET HBO, 2016 VS. 2014

	2016	2014	2016 vs. 2014
Gemiddeld	7,2	7,1	0,1
Kwaliteit van de hogeschool	7,3	7,1	0,2
De kwaliteitsgerichtheid binnen Hogeschool x	7,2	7,0	0,2
De studentgerichtheid binnen Hogeschool x	7,4	7,2	0,2
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,4	0,2
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,4	0,25
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,4	0,2
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,4	0,1
Het werk en perspectief	7,7	7,5	0,2
Het plezier in mijn werk	7,9	7,9	0,0
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,0	0,1
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	8,0	-0,0
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,1	0,2
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,1	6,6	0,5
Werkdruk	6,3	6,1	0,1
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,7	5,5	0,2
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,5	6,3	0,2
De balans in mijn werk en privésituatie	6,7	6,7	-0,0
Samenwerking	7,2	7,2	0,1
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	7,7	0,3
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,6	7,7	-0,2
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,5	0,1
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	7,0	6,8	0,2
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	6,1	-0,1
Middelen en veiligheid	7,5	7,6	-0,1
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)	7,1	7,2	-0,0
De informatie die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,5	7,7	-0,2
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	7,8	8,0	-0,2
Direct leidinggevende	7,4	7,3	0,1
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	7,9	7,8	0,1
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	6,9	6,7	0,25
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,5	7,3	0,2
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,4	7,4	0,0
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,6	7,5	0,1
Academie-/ dienstdirectie	6,3	6,1	0,2
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,4	6,1	0,24
De kennis van de directie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	5,8	0,2
De openheid van de directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,5	6,3	0,2
Medezeggenschapsraad	6,8	6,4	0,4
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	6,4	0,5
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,7	6,5	0,2
Arbeidsvoorwaarden	7,2	7,1	0,1
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,0	6,8	0,2
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	7,6	7,4	0,2
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,0	6,9	0,0

MEDEWERKERVEREDENHEID NAAR TYPE MEDEWERKER, 2016

	2016	OP	OBP	VERSCHIL OP vs OBP
Gemiddeld	7,2	7,0	7,4	-0,3
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,0	7,1	-0,1
De kwaliteitsgerichtheid binnen Hogeschool x	7,2	6,9	7,4	-0,5
De studentgerichtheid binnen Hogeschool x	7,4	7,2	7,5	-0,2
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	6,8	7,0	6,4	0,6
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,5	7,7	-0,2
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,6	7,7	-0,1
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,5	7,7	-0,2
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,4	7,6	-0,1
Het werk en perspectief	7,6	7,5	7,6	-0,1
Het plezier in mijn werk	7,9	7,8	7,9	-0,1
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,1	8,1	0,1
De vrijheid in het indelen van mijn werk	8,0	7,8	8,3	-0,6
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	7,8	8,2	-0,4
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,3	7,1	0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,7	6,5	6,7	-0,2
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,1	7,0	6,9	0,1
Werkdruk	6,6	6,3	7,2	-1,0
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,7	5,2	6,7	-1,5
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,5	6,2	6,9	-0,7
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7,6	7,4	7,8	-0,4
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6,6	6,2	7,3	-1,1
De balans in mijn werk en privésituatie	6,7	6,2	7,4	-1,2
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	6,9	6,5	7,3	-0,8
Samenwerking	7,1	6,9	7,3	-0,4
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	7,9	8,0	-0,1
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,6	7,4	7,7	-0,3
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,4	7,7	-0,3
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	7,0	6,8	7,1	-0,4
De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden	6,5	6,2	6,9	-0,7
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	5,7	6,5	-0,7
Middelen en veiligheid	7,5	7,4	7,8	-0,4
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)	7,1	6,7	7,7	-1,0
De informatie die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,5	7,4	7,7	-0,3
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	7,8	8,2	8,2	-0,0
Direct leidinggevende	7,4	7,2	7,5	-0,3
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	7,9	7,7	8,0	-0,3
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	6,9	6,7	7,1	-0,4
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,5	7,2	7,5	-0,3
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	6,7	6,6	7,0	-0,4
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,4	7,2	7,4	-0,1
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,6	7,4	7,6	-0,2
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,0	7,9	8,0	-0,2
Academie-/ dienstdirectie	6,4	6,2	6,6	-0,4
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,4	6,2	6,6	-0,4
De kennis van de directie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	5,8	6,2	-0,4
De openheid van de directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,5	6,3	6,8	-0,4
Het vertrouwen dat ik heb in de directie	6,6	6,4	7,0	-0,6
Medezeggenschapsraad	6,8	6,8	6,7	0,1
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	6,9	6,8	0,1
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,7	6,8	6,6	0,2
Arbeidsvoorwaarden	7,2	7,1	7,2	-0,1
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,0	7,1	6,7	0,4
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	7,6	7,4	7,9	-0,4
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,0	6,8	7,2	-0,4

MEDEWERKERTEVREDENHEID NAAR TYPE MEDEWERKER, 2016 VS. 2014

	2016	OP		OBP	
		2016	VERSCHIL T.O.V. 2014	2016	VERSCHIL T.O.V. 2014
Gemiddeld	7,2	7,0	0,1	7,4	0,1
Kwaliteit van de hogeschool	7,3	7,1	0,2	7,5	0,2
De kwaliteitsgerichtheid binnen Hogeschool x	7,2	6,9	0,1	7,4	0,3
De studentgerichtheid binnen Hogeschool x	7,4	7,2	0,2	7,5	0,1
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,5	0,2	7,7	0,1
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,6	0,2	7,7	0,1
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,5	0,2	7,7	0,2
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,4	0,1	7,6	0,1
Het werk en perspectief	7,7	7,6	0,2	7,6	0,1
Het plezier in mijn werk	7,9	7,8	-0,1	7,9	0,0
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,1	0,1	8,1	0,1
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	7,8	-0,1	8,2	0,0
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,3	0,2	7,1	0,2
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,1	7,0	0,7	6,9	0,2
Werkdruk	6,3	5,9	0,2	7,0	0,1
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,7	5,2	0,3	6,7	0,1
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,5	6,2	0,2	6,9	0,3
De balans in mijn werk en privésituatie	6,7	6,2	-0,0	7,4	-0,0
Samenwerking	7,2	7,0	0,1	7,4	0,1
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	7,9	0,3	8,0	0,3
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,6	7,4	-0,1	7,7	-0,2
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,4	0,0	7,7	0,2
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	7,0	6,8	0,2	7,1	0,1
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	5,7	0,0	6,5	0,0
Middelen en veiligheid	7,5	7,4	-0,0	7,8	0,0
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)	7,1	6,7	-0,0	7,7	0,1
De informatie die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,5	7,4	-0,2	7,7	-0,2
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	7,8	8,2	0,2	8,2	0,2
Direct leidinggevende	7,4	7,3	-0,0	7,5	0,2
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	7,9	7,7	-0,1	8,0	0,2
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	6,9	6,7	0,2	7,1	0,4
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,5	7,2	-0,0	7,5	0,1
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,4	7,2	-0,1	7,4	-0,0
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,6	7,4	-0,0	7,6	0,1
Academie-/ dienstdirectie	6,3	6,1	0,2	6,5	0,3
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,4	6,2	0,2	6,6	0,3
De kennis van de directie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	5,8	0,2	6,2	0,2
De openheid van de directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,5	6,3	0,3	6,8	0,4
Medezeggenschapsraad	6,8	6,8	0,4	6,7	0,3
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	6,9	0,6	6,8	0,4
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,7	6,8	0,3	6,6	0,1
Arbeidsvoorwaarden	7,2	7,1	0,2	7,2	0,1
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,0	7,1	0,3	6,7	0,0
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	7,6	7,4	0,2	7,9	0,2
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,0	6,8	0,1	7,2	-0,0

MEDEWERKERTEVREDENHEID NAAR GROOTTE HOGESCHOOL, 2016 VS. 2014

	2016	KLEIN		MIDDELGROOT		GROOT	
		2016	VERSCHIL T.O.V. 2014	2016	VERSCHIL T.O.V. 2014	2016	VERSCHIL T.O.V. 2014
Gemiddeld	7,2	7,3	0,2	7,0	-0,0	7,2	0,2
Kwaliteit van de hogeschool	7,3	7,5	0,4	7,1	-0,1	7,0	0,0
De kwaliteitsgerichtheid binnen Hogeschool x	7,2	7,6	0,4	7,0	-0,0	6,9	0,0
De studentgerichtheid binnen Hogeschool x	7,4	7,7	0,4	7,2	-0,2	7,0	-0,0
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,7	0,3	7,5	0,2	7,5	0,1
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,8	0,4	7,6	0,1	7,6	0,2
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,7	0,4	7,5	0,2	7,5	0,1
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,5	0,2	7,5	0,3	7,5	-0,0
Het werk en perspectief	7,7	7,7	0,3	7,5	0,1	7,7	0,2
Het plezier in mijn werk	7,9	8,1	0,2	7,7	-0,3	7,8	0,1
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,3	0,2	8,0	0,0	8,1	0,1
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	8,2	-0,1	7,9	-0,2	7,8	-0,0
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,4	0,4	7,2	0,2	7,4	0,3
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,1	7,3	0,8	6,8	0,7	7,3	0,4
Werkdruk	6,3	6,4	0,2	6,2	-0,3	6,3	0,3
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,7	5,9	0,6	5,6	-0,3	5,6	0,1
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,5	6,7	0,4	6,4	-0,3	6,4	0,3
De balans in mijn werk en privésituatie	6,7	6,6	-0,3	6,6	-0,4	6,8	0,4
Samenwerking	7,2	7,3	0,0	7,2	0,1	7,2	0,1
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	8,1	0,1	7,9	0,3	7,9	0,4
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,6	7,6	-0,4	7,5	-0,1	7,7	0,1
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,7	-0,1	7,5	0,0	7,6	0,2
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	7,0	7,0	0,3	7,0	0,3	6,9	0,0
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	6,3	0,1	6,0	-0,1	5,7	-0,4
Middelen en veiligheid	7,5	7,7	0,0	7,3	-0,3	7,6	0,1
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)	7,1	7,3	0,2	7,0	-0,3	7,2	0,1
De informatie die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,5	7,5	-0,4	7,4	-0,1	7,6	-0,0
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	7,8	8,3	0,2	7,4	-0,6	8,1	0,1
Direct leidinggevende	7,4	7,5	0,4	7,4	0,0	7,5	0,1
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	7,9	7,9	0,3	7,8	0,1	8,0	0,1
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	6,9	7,0	0,7	6,8	0,1	7,0	0,2
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,5	7,5	0,4	7,4	0,2	7,6	0,1
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,4	7,4	0,2	7,3	-0,0	7,5	0,1
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,6	7,6	0,5	7,5	-0,2	7,6	0,1
Academie-/ dienstdirectie	6,3	6,7	0,1	6,0	-0,2	6,3	0,4
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,4	6,8	0,4	6,1	-0,1	6,5	0,4
De kennis van de directie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	6,4	0,2	5,7	-0,3	5,9	0,3
De openheid van de directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,5	6,9	-0,3	6,3	-0,1	6,5	0,4
Medezeggenschapsraad	6,8	7,0	0,1	6,0	-0,6	6,9	0,9
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	7,2	0,4	6,1	-0,5	7,0	1,0
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,7	6,8	-0,2	6,0	-0,6	6,9	0,8
Arbeidsvoorwaarden	7,2	7,2	0,1	7,1	0,2	7,3	0,3
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,0	7,0	0,2	6,9	0,1	7,1	0,3
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	7,6	7,6	0,2	7,6	0,3	7,8	0,3
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,0	7,0	0,0	6,9	0,1	7,1	0,2

WWW.ZESTOR.NL

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77
F 070 312 21 00
info@zestor.nl