



RAPPORT

WERKBELEVING IN HOGESCHOLEN

BENCHMARK 2016-2018



**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.

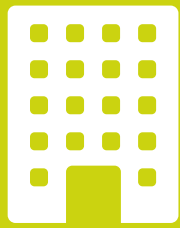
April 2019

INHOUD

MANAGEMENTSAMENVATTING	6
<i>Interview Marnix Academie</i>	9
1 INLEIDING	13
1.1 Deelnemers benchmark	13
1.2 Samenwerking met hogescholen	14
1.3 Meetinstrument	14
1.4 Leeswijzer en methodiek	17
2 WERKBELEVING IN HET HBO	19
2.1 Tevredenheid	19
2.2 Spreiding tussen hogescholen	22
2.3 Tevredenheid per type medewerker	23
2.4 Tevredenheid per indicator	23
2.5 Tevredenheid in de tijd	29
3 VERBETERMANAGEMENT OP BASIS VAN VERWACHTINGEN	32
3.1 Thema's	32
<i>Interview NHL Stenden Hogeschool</i>	35
4 WERKBELEVING UITGESPLITST	39
4.1 Werkbeleving naar type medewerker	39
4.2 Werkdruk nader bekeken	41
5 ONVEILIG GEVOEL 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, bij kleine en grote hogescholen	53
7.4 Analyse medewerkerpotentieel	54
8 EIGENAARSCHAP EN TEAMVORMING	57
BIJLAGEN	59

Werkbeleving in het hbo

Benchmark medewerkersonderzoek periode 2016-2018



16

Hogescholen

71%

van hun medewerkers
9.263 respondenten



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



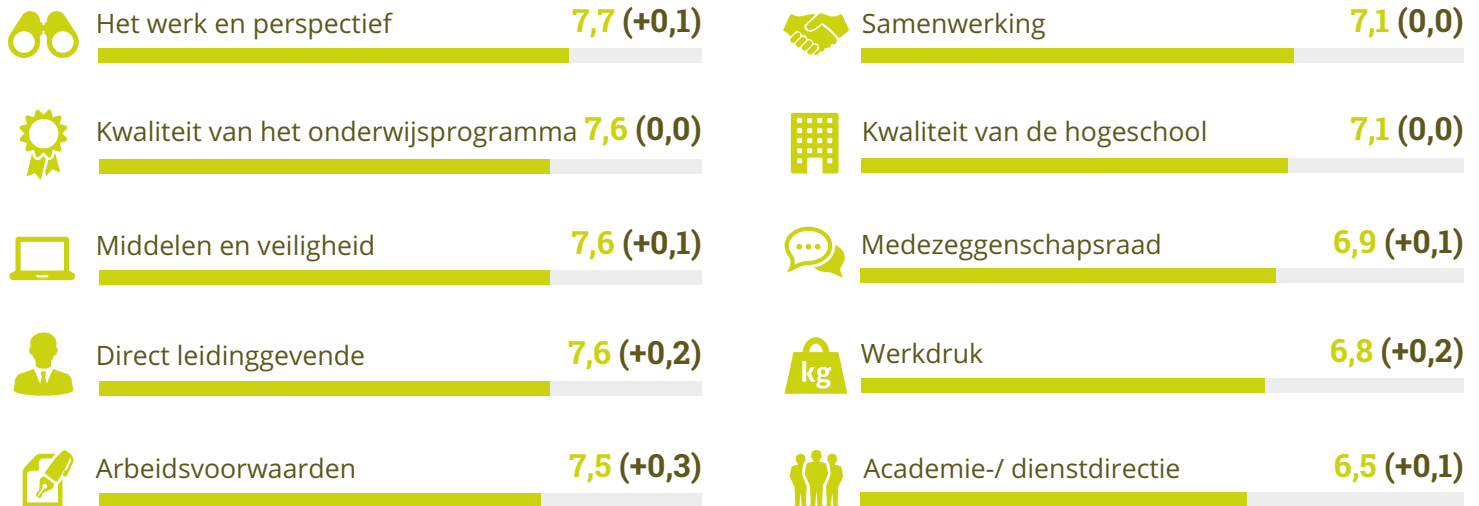
80%
HBO 2018



78%
HBO 2016



71%
WERKEND
NEDERLAND



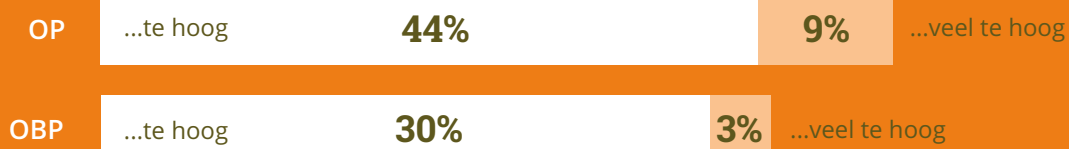
De mogelijkheid om in mijn werk
(nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen



Mijn opleidingsmogelijkheden/
mogelijkheden tot professionalisering

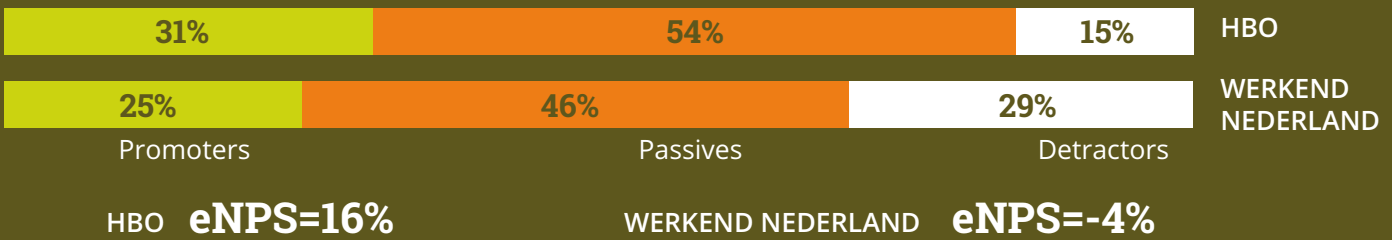


Ik vind mijn werkdruk ...













Enthousiasme over de werkgever

De employee Net Promotor Score (eNPS) meet de kans dat werknemers hun werkgever aanbevelen bij bekenden. Het enthousiasme over hogescholen is veel groter (maar liefst 20 procentpunt verschil) dan over de gemiddelde werkgever in Nederland.



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

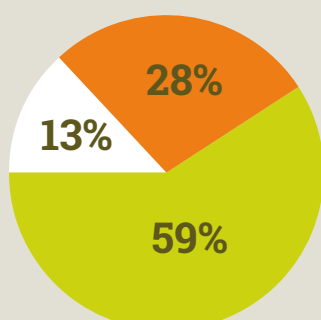
De 10 aspecten die de medewerkers in het hbo het meest belangrijk vinden, zijn hun kernverwachtingen. De score van hogescholen is doorgaans hoog bij deze 10 belangrijkste aspecten, maar toch zijn er verbeterpunten.

 Het plezier in mijn werk	7,9
 De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7
 De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5
 De studentgerichtheid binnen de hogeschool	7,4
 Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6
 Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0
 De balans in mijn werk en privésituatie	6,8
 De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,2
 De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,5
 Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,1

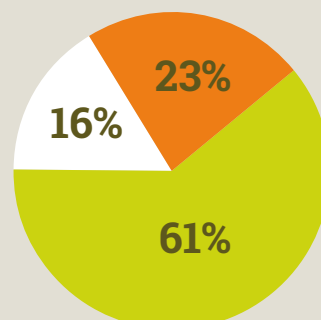
Het grootste verbeterpunt per functiegroep:



Ik haal het beste uit mezelf



HBO



WERKEND NEDERLAND

- Sterke mate
- Gemiddeld
- Zwakke mate

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit rapport bevat de verzamelde resultaten van onderzoeken naar de werkbeleving binnen zestien hogescholen in Nederland. Het is gebaseerd op de antwoorden van ruim 9.000 medewerkers over de periode 2016-2018. Hieronder staan de belangrijkste resultaten.

TEVREDENHEID STIJGT VERDER

Een ruime meerderheid (80%) van de medewerkers is tevreden of zeer tevreden over het werk. Net als in 2016 is dit percentage verder gestegen (+2%). De hogescholen blijven koplopers in vergelijking met werkend Nederland. Daar is gemiddeld 71% van de medewerkers tevreden of zeer tevreden. De hbo-sector scoort dus 9 procentpunt beter dan het landelijk gemiddelde.

Bij de deelnemende hogescholen zijn tien thema's onderzocht. De tevredenheid in relatie tot die thema's laat nergens een daling zien, maar blijft gelijk of neemt toe. Met als hoogste score een 7,7 voor het thema 'werk en perspectief'; een stijging van 0,1 punt ten opzichte van 2016. Medewerkers zijn het minst tevreden over de werkdruk (6,8) en de academie-/dienstdirectie (6,5). Wel laten ook deze thema's een lichte verbetering zien in vergelijking met 2016.

Volgens de medewerkers zijn de drie belangrijkste thema's: de kwaliteit van het onderwijsprogramma, de kwaliteit van de hogeschool en de samenwerking binnen de hogeschool. De kwaliteit van het onderwijsprogramma scoort relatief hoog, een 7,6. De andere twee thema's scoren beiden een 7,1. De tevredenheid over deze drie thema's is niet veranderd ten opzichte van de vorige meting. Bij de overige thema's zien we bij 'direct leidinggevende' een gemiddelde waardering van 7,6. Ook de thema's 'middelen en veiligheid' (7,6) en 'arbeidsvoorwaarden' (7,5) worden goed gewaardeerd.

KWALITEIT EN PLEZIER BELANGRIJK VOOR MEDEWERKERS

Zowel de thema's als de onderliggende indicatoren zijn gerangschikt naar het belang dat medewerkers eraan toekennen. Van de onderliggende indicatoren wordt **het plezier in het werk** veruit het belangrijkste bevonden. Nieuw in deze 'top tien belangrijkste items' (kernverwachtingen) is **de balans tussen werk en privé**.

De gemiddelde tevredenheid over de tien kernverwachtingen is 7,6; dus 0,3 punt hoger dan de tevredenheid over alle indicatoren bij elkaar. Juist op de punten die medewerkers belangrijk vinden, doen de hogescholen het dus goed.

WERKDruk IS AANDACHTSPUNT

Er zijn ook verbeterpunten volgens de medewerkers, waarvan de balans tussen werk en privé en de samenwerking binnen het team/opleiding het meest belangrijk zijn. Deze aspecten kunnen beter volgens respectievelijk 49% en 36% van de medewerkers. We noemen dit het verbeterpotentieel. Binnen de tien belangrijkste items zijn er vier die de kwaliteit van het onderwijsprogramma en de kwaliteit van de hogeschool betreffen. Hierover zijn de medewerkers gemiddeld genomen tevreden, maar is er nog wel degelijk een flink verbeterpotentieel (tussen de 31% en 39%).

De werkdruk in het hbo ligt hoger dan in andere arbeidsmarktsectoren. Opgesplitst naar type medewerker is te zien dat de hoge werkdruk vooral bij de docenten sterk aanwezig is. 53% ervaart een hoge of veel te hoge werkdruk tegenover 33% van de ondersteuners. Ook zijn docenten beduidend minder tevreden over twee van de zes indicatoren die worden gemeten onder het kopje werkdruk, te weten de tijd die beschikbaar is om het werk te doen en de eerder genoemde balans tussen werk en privé. In de cao hebben sociale partners vorig jaar afgesproken dat iedere hogeschool beleid ontwikkelt om werkdruk tegen te gaan.

ENTHOUSIAST OVER HOGESCHOOL

31% van de medewerkers is enthousiast over zijn/haar werkgever en zou deze aanbevelen bij bekenden. 54% is tevreden met het werk en de werkgever, maar beveelt de werkgever waarschijnlijk niet spontaan aan. En 15% is niet zo tevreden. Om dit te meten is gebruikgemaakt van de employee Net Promoter Score (eNPS). In het hbo is maar liefst 31% van de medewerkers dus een promotor. De eNPS wordt vervolgens berekend als 31% (promotors) min 15% (detractors) = 16%. De rest van de medewerkers is min of meer neutraal (passive, 54%).

Hoe meer promotors, hoe hoger de eNPS-score en hoe enthousiaster de medewerkers zijn. Bij de hogescholen ziet dat er heel goed uit (16%). Dat is maar liefst 20 procentpunt beter dan het landelijke gemiddelde (-4%). Er blijken dus meer promotors in het hbo te werken dan elders; en bovendien minder detractors. Hoewel de eNPS ook bij werkend Nederland de afgelopen jaren stijgt, blijft het enthousiasme van de medewerkers in het hbo daar nog weer flink boven.

Voordeel voor de hogeschool is dat ze een enthousiaste groep medewerkers hebben, die graag wil vertellen waarom zij het werken op een hogeschool veelzijdig, uitdagend en nuttig vinden. Hogescholen kunnen op het gebied van werving profiteren van de positieve verhalen van hun 'promoters'.

HET BESTE UIT ZICHZELF HALEN

Bijna een derde (28%) van de hogeschoolmedewerkers heeft in sterke mate het gevoel dat ze het beste uit zichzelf kunnen halen in hun werk. Dit percentage ligt flink hoger dan bij werkend Nederland (7%). Er valt echter iets op aan dit onderzoeksresultaat. De vraag of de medewerker dankzij de hogeschool het beste uit zichzelf kan halen, wordt veel minder positief beantwoord (9% geeft aan dat dit zo is). Het verschil in balans bij beide vragen is aanzienlijk: 44 procentpunt. Bij het landelijk gemiddelde is er ook een verschil in balans, maar bedraagt deze slechts 30 procentpunt. Kennelijk vinden hogeschoolmedewerkers dat ze wel het beste uit zichzelf halen, maar dat ze dat grotendeels op eigen kracht doen. Interessante vraag is dan of ze behoefte hebben aan meer steun vanuit hun hogeschool.

TEVREDENHEID OVER PROFESSIONALISERING

Hogeschoolmedewerkers blijken bovengemiddeld tevreden over de mogelijkheid om in het werk (nieuwe) vaardigheden aan te leren (score van 7,5). Vergeleken met 2016 zijn ze over dit aspect zelfs nog iets tevredener geworden. Over de opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden zijn medewerkers gemiddeld tevreden (7,3). 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.

AANDACHT VOOR EIGENAARSCHAP EN TEAMVORMING

De samenwerking is een van de drie belangrijkste thema's voor de medewerkers. Over veel aspecten van de samenwerking is men tevreden. Medewerkers zijn echter minder tevreden over de openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen het team of opleiding en de mate waarin collega's binnen het team of opleiding elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden. Bovendien is slechts 38% van de medewerkers het eens met de stelling: "De doelen die in het team of binnen de opleiding gesteld worden, sluiten aan bij mijn visie op het onderwijs." Een hypothese is dat de overige medewerkers andere wensen en andere verwachtingen hebben op basis van een andere visie op het onderwijs. Mogelijk leidt ook de samenwerking in teams daaronder.

MEDEWERKERSONDERZOEK IN DE SECTOR HBO

Het medewerkersonderzoek 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. In totaal nemen 23 van de 36 hogescholen deel aan het werkbelevingsonderzoek voor de sector hbo. De andere hogescholen doen eigen onderzoek of werken met andere onderzoeksbureaus.

'NIEMAND KAN HET MARNIX-GEVOEL BESCHRIJVEN, MAAR IEDEREEN WEET WAT ER BEDOELD WORDT'



Loes van Loo

MARNIX ACADEMIE

De uitkomsten van het medewerkersonderzoek binnen de Marnix Academie laten een structureel positieve ontwikkeling zien. De algehele tevredenheid neemt toe én de medewerkers zijn meer tevreden over hun werk dan medewerkers van andere hogescholen. Loes van Loo, stafmedewerker P&O, geeft haar visie op deze uitkomsten en neemt ons mee in 'het Marnix-gevoel'.

De Marnix Academie is een kleinschalige, monosectorale hogeschool. Loes van Loo: 'We zijn wel een van de grotere pabo's in Nederland, maar vergeleken met andere hogescholen mag je ons gerust klein noemen.' Dat brengt in haar ogen diverse voordelen met zich mee. 'Willen we bijvoorbeeld naar aanleiding van een MTO bepaalde wijzigingen doorvoeren, dan hoeft dat niet over heel veel schijven te gaan.'

De algehele tevredenheid binnen de Marnix Academie is gestegen ten opzichte van de vorige score en is bovendien hoger dan de benchmark. Loes van Loo: '83% van de medewerkers is tevreden of zeer tevreden over hun werk in het algemeen. Dat wil overigens niet zeggen dat we ons op de borst slaan; er is altijd nog genoeg te doen! Zo blijft werkdruk een belangrijk punt van aandacht – dat geldt helaas voor de hele sector.'

Werkdruk en medewerkerspotentieel

De uitkomsten van het medewerkersonderzoek zijn eerst gepresenteerd binnen het managementoverleg van de Marnix Academie en daarna plenair teruggekoppeld aan het voltallige personeel. Voor de Marnix Academie in zijn totaliteit zijn naar aanleiding van het laatste onderzoek twee actiethema's geformuleerd: Duurzame Inzetbaarheid (inclusief werkdruk) en een betere benutting van het medewerkerspotentieel. Loes van Loo: 'De tevredenheid over werkdruk

is weliswaar iets gestegen, maar we moeten en willen er nog steeds mee aan de slag, want het is ook een belangrijk verbeterpunt. Daarom ben ik een werkgroep Duurzame Inzetbaarheid (DI) gestart binnen de hogeschool, met deelnemers uit alle geledingen. Werkdruk is een issue, maar door te spreken over DI trek je het bréder. Kunnen mensen hun werk over 2, 12 of 20 jaar ook nog aan? Daar komen allerlei aspecten bij kijken. De werkgroep is inmiddels al bij elkaar geweest; we hebben geconstateerd dat er verdiepend onderzoek nodig is om erachter te komen waar collega's precies op doelen als zij spreken over 'werkdruk'.

***'Relatief eenvoudige
aanpassingen kunnen echt
verschil uitmaken'***

Afhankelijk van die uitkomsten kunnen we kijken waar beleid moet worden ontwikkeld of veranderd, en of we tools kunnen aanbieden waarmee medewerkers en teams zelf aan de slag kunnen.' Wat het medewerkerspotentieel betreft: 'Op de vraag 'De Marnix Academie haalt het beste uit mij' werd vaak nee geantwoord. We laten dus potentieel liggen! Daar moeten we beslist wat mee. Daarom hebben we dit onderwerp direct toegevoegd aan de formulieren voor onze gesprekscyclus.'

‘Wat beslist beter moet is de communicatie ná het onderzoek. Toen ik in gesprek raakte met medewerkers, bleek dat zij niet altijd de link hadden gelegd tussen het MTO en acties die naar aanleiding daarvan waren ingezet. Kennelijk communiceren we daar onvoldoende over; daar moeten we van leren.’

Eigen aanpak per organisatieonderdeel

Voor het medewerkersonderzoek is geclusterd op de drie organisatieonderdelen: de Bachelor, het Marnix Onderwijscentrum en het Bedrijfsbureau. Loes van Loo: ‘Omdat we over de bedrijfsonderdelen heen en ook per team best wat verschillen in uitkomsten zagen, hebben we de afzonderlijke onderdelen en teams gevraagd om met hun eigen resultaten aan de slag te gaan. Elk bedrijfsonderdeel ontving een deelrapportage, inclusief scorecards per team. Hoe men daarmee aan het werk is gegaan, verschilt. Bij de Bachelor zijn de teamleiders in de lead. Zij voeren teamoverleggen en hebben één op één contact met medewerkers. Zo kunnen ze snel en relatief eenvoudig verdieping krijgen op de uitslagen en samen maatoplossingen afspreken. Ook is er binnen de Bachelor een groot project Curriculumvernieuwing opgestart. Natuurlijk vloeit dat niet alleen voort uit het medewerkersonderzoek, maar feit is dat uit het onderzoek de ‘kwaliteit van de opleiding’ als verbeterpunt uit de bus kwam. Binnen het Marnix Onderwijscentrum is een speciale

werkgroep samengesteld. Daar gaat men onder meer aan de slag met collegiale intervisie en de inrichting van het teamoverleg. Het Bedrijfsbureau heeft een verdiepende sessie met het onderzoeksbureau gehad en gaat nu workshops organiseren over samenwerken en communicatie.’

***‘Je verbonden voelen,
niet alleen met het werk
dat je doet maar ook met je
collega’s en de organisatie’***

Gezondheidsactiviteiten

Mede door het onderzoek ontplooidde de Marnix Academie ook diverse gezondheidsactiviteiten. Loes van Loo: ‘We hebben een health check gehouden en cursussen Mindfulness georganiseerd. Er zijn ruimtes ingericht waar men staand of fietsend kan vergaderen. We doen ook veel in het kader van duurzaamheid, dat hangt mooi samen met duurzame inzetbaarheid. Zo is onze school sinds 1 januari rookvrij en we voeren op dit moment stimuleringsregelingen in om ‘groener’ te gaan reizen, wat natuurlijk ook fitter reizen betekent.’

Winst na vorige onderzoeken

Daadwerkelijk aan de slag gaan met de onderzoeksuitkomsten bracht de Marnix Academie eerder al veel goeds. Zo bracht de hogeschool diverse wijzigingen aan in de organisatiestructuur. Loes van Loo: 'Een poos geleden hebben we de structuur van de ondersteunende diensten aangepast naar één bedrijfsbureau met diverse werkgroepen. Naar aanleiding van eerder onderzoek merkten we dat de span of control binnen de Bachelor te groot was: twee opleidingsmanagers hadden de HR-verantwoordelijk voor alle docenten en hadden daardoor te weinig zicht op iedereen. We hebben toen de rol van de teamleiders zwaarder aangezet en hun de verantwoordelijkheid voor HRM gegeven. De teams zijn nu kleiner en de lijnen zijn korter, dat werkt voor iedereen prettiger. Mede hierdoor hebben we beter grip op (dreigend) verzuim en is het verzuimpercentage ook daadwerkelijk fors gedaald. Momenteel wordt nagedacht over de vraag of we de teams op een andere wijze moeten samenstellen. Zo zie je maar, je blijft altijd zoeken naar hoe het beter kan. Daarnaast zijn wijzigingen vaak heel praktisch! Zo hebben we de spreiding en toedeling van taken over het collegejaar aangepast.'

Het Marnix-gevoel

Nu blijft het een interessante vraag: wát maakt dat medewerkers van de Marnix Academie meer enthousiast zijn over hun werk dan medewerkers van andere hogescholen? Loes van Loo: 'Feitelijk kan ik daar geen antwoord op geven, want ik weet niet wat medewerkers van andere hogescholen motiveert. Maar ik denk dat de grootte van onze hogeschool er wel mee te maken heeft. Volgens mij zijn alle mensen die in het onderwijs werken heel betrokken bij hun werk en hun studenten, maar ik kan me voorstellen dat bij een grote hogeschool de binding met de organisatie minder is. Bij ons wordt gesproken over 'het Marnix-gevoel'. Grappig is dat niemand het precies kan beschrijven, maar iedereen weet wat er bedoeld wordt. Nieuwe medewerkers waarderen de fijne sfeer en voelen zich heel welkom. Het gaat denk ik om je verbonden voelen, niet alleen met het werk dat je doet, maar ook met je collega's en de organisatie waar je deel van uitmaakt. Dat vind ik zelf een groot goed! Iets om te koesteren en onderhouden. Ondanks alle organisatorische ontwikkelingen in de afgelopen jaren, zijn we erin geslaagd om dat gevoel te behouden. En zeker niet alleen vanuit het management of HR-beleid – dat mag op ieders conto!'



1 INLEIDING

Dit benchmarkrapport beschrijft de resultaten van het onderzoek naar werkbeleving in het hbo. De onderzoeksresultaten zijn verzameld tussen medio 2016 en medio 2018. Kern van de resultaten zijn de ervaringen en verwachtingen van medewerkers. Daarnaast biedt het instrument inzicht in hun betrokkenheid en loyaliteit. Waar mogelijk worden de cijfers van de hogescholen vergeleken met die van heel werkend Nederland, uit een jaarlijks onderzoek onder 4.400 werkenden in allerlei sectoren, uitgevoerd door Integron. Samen vormen zij een afspiegeling van de Nederlandse beroepsbevolking.

1.1 DEELNEMERS BENCHMARK

Tussen 2016 en 2018 hebben 16 hogescholen met Integron samengewerkt aan een onderzoek naar werkbeleving. Dit rapport bevat de gegevens van deze hogescholen en is gebaseerd op de antwoorden van 9.263 medewerkers. Het resultaat is een representatief beeld van de medewerkertevredenheid op de onderzochte hogescholen.

Het aantal hogescholen dat in de periode van 2016-2018 (in dit rapport aangeduid als de cijfers uit 2018) deelnam aan het onderzoek ligt lager dan in de periode 2014-2016 (de cijfers uit 2016). Vermoedelijk hebben een aantal hogescholen hun onderzoeksperiode verschoven, waardoor deze net buiten de benchmarkperiode ligt. Er hebben 16 hogescholen deelgenomen, maar er zijn 23 hogescholen die klant zijn van Integron voor het medewerkersonderzoek.

De 16 deelnemende hogescholen aan dit onderzoek zijn:

AERES HOGESCHOOL
AVANS HOGESCHOOL
CODARTS
DE KEMPEL HOGESCHOOL
HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN
HOGESCHOOL DER KUNSTEN DEN HAAG
HOGESCHOOL LEIDEN
INHOLLAND
IPABO
KATHOLIEKE PABO ZWOLLE
MARNIX ACADEMIE
NHTV (nu BUAS)
STENDEN (nu NHL STENDEN)
THOMAS MORE HOGESCHOOL
VAN HALL LARENSTEIN
VIAA GEREFORMEERDE HOGESCHOOL

1.2 SAMENWERKING MET HOGESCHOLEN

Bij het onderzoek werken Integron en medewerkers van de hogescholen nauw samen. Hogescholen hebben bij het medewerkersonderzoek steeds hetzelfde doel: verbetering van de werkbeleving, de kwaliteit van het werk, het onderwijs en de manier van organiseren. Centraal hierbij staat de relatie van de hogeschool met haar medewerkers. Na het opstellen van de rapportage volgt nog een essentiële laatste stap: de verwerking van de resultaten in een verbeterplan.

Het onderzoek kent vier fasen:

- **Vorbereiding en communicatie**
Tijdens de voorbereiding bespreken beide partijen het tijdspad, 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. In deze fase is er 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.
- **Veldwerk**
Tijdens de onderzoeksfase (het veldwerk) vullen medewerkers van hogescholen de vragenlijst in. Integron houdt de respons bij en koppelt hierover terug naar de hogeschool.
- **Analyse en rapportage**
Na het afsluiten van het veldwerk volgen de analyse en rapportage van de totale resultaten. Afhankelijk van de behoefte van de hogeschool is het mogelijk per onderdeel een deelrapportage of scorecard te ontvangen.
- **Informer en activeren**
In de fase van informeren en activeren bespreken de projectgroep en de onderzoekers samen de rapportage. De hogeschool deelt de resultaten met haar medewerkers, bijvoorbeeld via een Infographic of Motion Graphic. Integron verzorgt presentaties en begeleidt desgewenst verdiepingssessies. Dit doet Integron om het college van bestuur, de medezeggenschap, directies/ onderwijsmanagement of de medewerkers te ondersteunen bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten. Ook de HR-adviseurs hebben hierbij een belangrijke rol.

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 (indicatoren). 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 ontwikkelaafspraken 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 middelen 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 mijn belangen door de medezeggenschapsraad

Arbeidsvoorwaarden

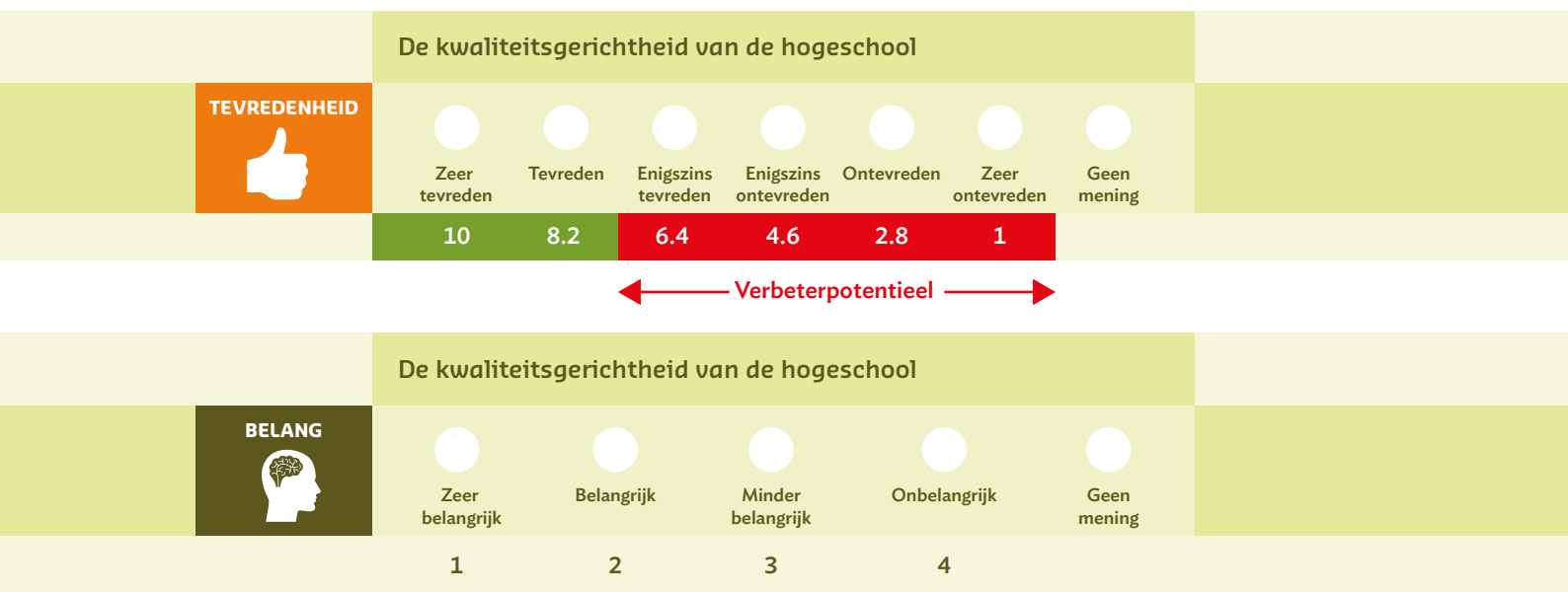
- Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden
- Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden
- De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden

1.4 LEESWIJZER EN METHODIEK

In de vragenlijsten gebruiken we een zespuntsschaal (die loopt van zeer tevreden tot zeer ontevreden) voor het meten van de tevredenheid en een vierpuntsschaal (zeer belangrijk tot onbelangrijk) voor het weergeven van het belang. Voordeel van deze aanpak is dat medewerkers een specifiek oordeel moeten geven en niet neutraal kunnen antwoorden. Zie onderstaand fragment van de vragenlijst:

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

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



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

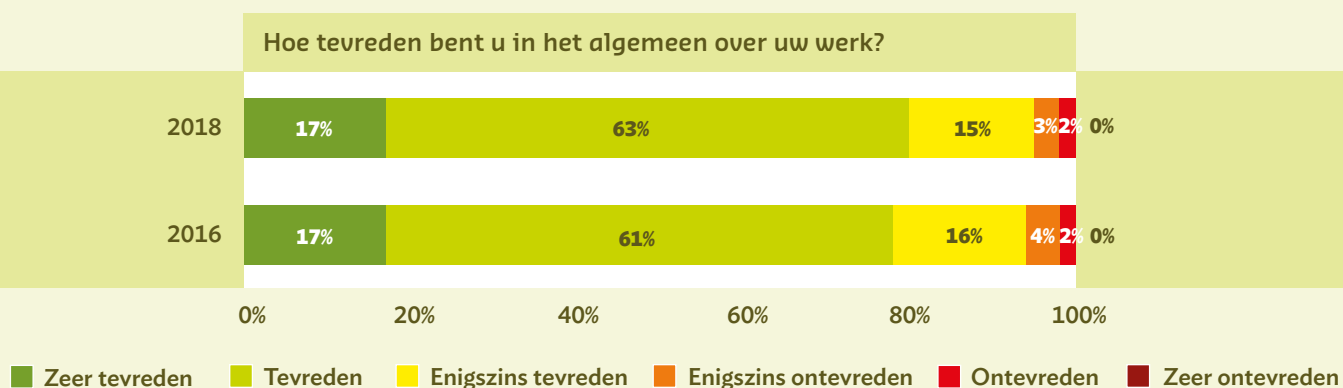
Bij alle vragen geven de medewerkers aan hoe belangrijk zij de bijbehorende aspecten vinden voor hun werkbeleving. Deze belangsscores liggen tussen de 1 en 4. Hoe dichter de score bij 1 ligt, des te belangrijker medewerkers het bijbehorende aspect vinden.

De tien aspecten die in het onderzoek voor de medewerker van de hogescholen als meest belangrijk worden aangeduid, noemen we de kernverwachtingen. Met het verbeterpotentieel laten we 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 de hogeschool presteert. Zo krijgen hogescholen handvatten om de problemen die hun werknemers ervaren aan te pakken. Om het overzichtelijk te houden, kijken we daarbij alleen naar de belangrijkste aspecten.

Bij de rapportages op faculteitsniveau en hogeschoolniveau spreken we over het verbeterpotentieel bij het personeel in de faculteit of de hogeschool. In deze benchmarkrapportage volgen we dezelfde methodiek voor de werkbeleving van alle medewerkers in de sector.

2 WERKBELEVING IN HET HBO

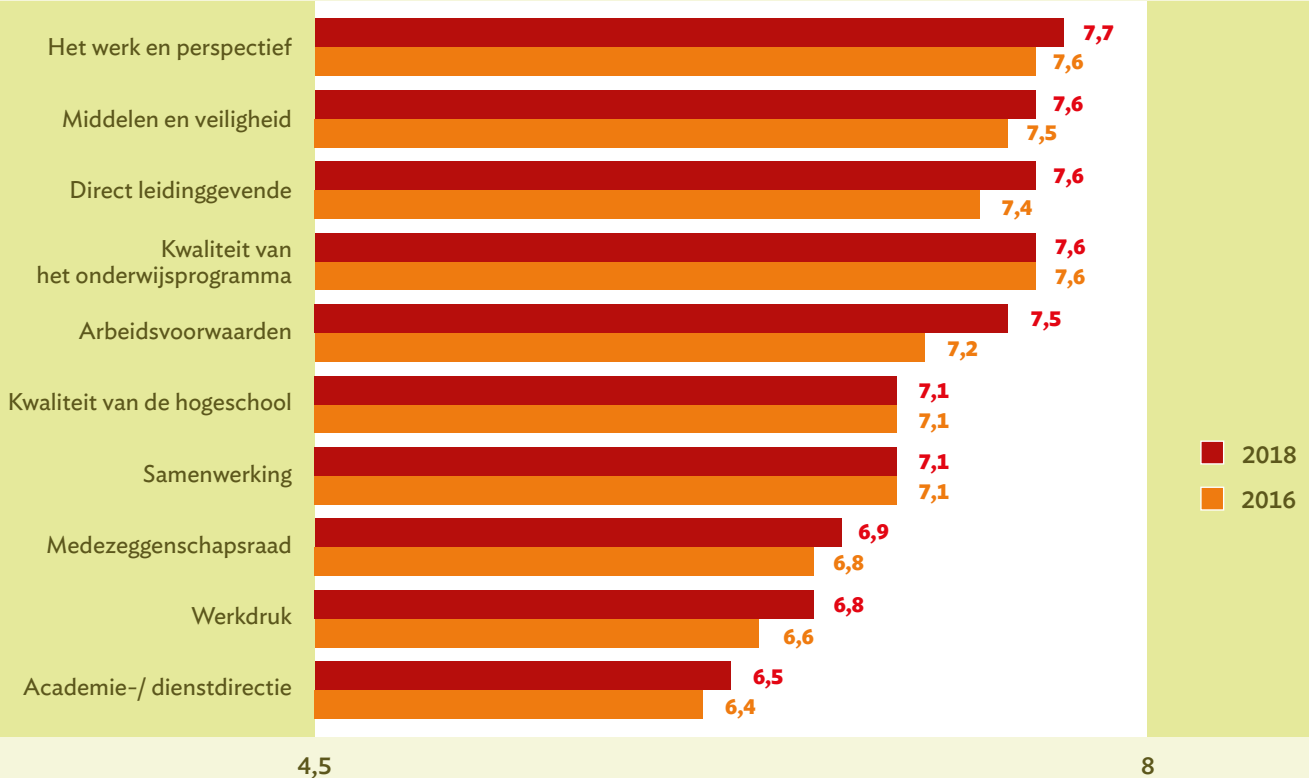
Het instrument bestaat uit een aantal thema's. Onder elk thema vallen verschillende vragen, ofwel: indicatoren. Tijdens het onderzoek hebben we hogeschoolmedewerkers gevraagd naar hun tevredenheid over deze indicatoren. Daarnaast vroegen we medewerkers om een totaalcijfer te geven voor hun ervaringen. Zo kregen 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 78 % in 2016 naar 80 % in 2018. Tegelijkertijd is het percentage medewerkers dat (enigszins) ontevreden is iets gedaald sinds 2016. Het hbo scoort met deze cijfers zeer goed. Ter vergelijking: van de hele Nederlandse beroepsbevolking is 71 % van de mensen tevreden of zeer tevreden met hun werk. De hbo-sector presteert dus maar liefst 9 procentpunt beter dan het landelijk gemiddelde.

2.1 TEVREDENHEID

Het instrument stelt vragen over 44 werkgerelateerde indicatoren. Als we de antwoorden van alle 9.263 respondenten middelen, is de tevredenheidsscore 7,3. Dat is een tiende punt hoger dan in 2016.



In bovenstaande figuur zien we de tien thema's, waaruit de gemiddelde tevredenheid in het hbo is opgebouwd. Daarin zien we 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. Zowel 'middelen en veiligheid', 'direct leidinggevende' als 'kwaliteit van het onderwijsprogramma' scoren een 7,6. 'De direct leidinggevende' neemt qua tevredenheid toe in de tijd met 0,2 punt. Drie thema's blijven gelijk aan de gemeten tevredenheid in 2016; 'kwaliteit van de hogeschool', 'samenwerking' en 'kwaliteit van het onderwijsprogramma'.

Medewerkers zijn het minst tevreden over de medezeggenschapsraad, de werkdruk en de academie-/dienstdirectie. De werkdruk is al jaren een aandachtspunt in het hbo en wordt later in dit rapport verder besproken. Wel positief is dat dit thema juist beter wordt beoordeeld ten opzichte van 2016; van 6,6 naar 6,8.

Wanneer wordt gekeken naar de belangscores, staat medezeggenschapsraad onderaan de lijst bij medewerkers. Werkdruk wordt juist als een van de vier belangrijkste thema's door de medewerkers beoordeeld. De academie-/dienstdirectie wordt gemiddeld belangrijk bevonden (zie paragraaf 3.1 voor een overzicht van de belangscores).



2.2 SPREIDING TUSSEN HOGESCHOLEN

In de vorige paragraaf zagen we dat de benchmarkscore in het hbo 7,3 is, maar hoe zit het met de onderlinge verschillen tussen de 16 deelnemende hogescholen? Bovenstaande figuur maakt inzichtelijk per thema welke hoogste of laagste score door een hogeschool wordt gegeven¹.

Naast de gemiddelde scores zien we per thema de hoogste en laagste scores van de hogeschool met de meest positieve medewerkers en 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 16 andere hogescholen komen we voor dit thema tot een gemiddelde van 7,7.

De hoogste waarde vinden we bij de thema’s ‘middelen en veiligheid’ (8,7) en ‘kwaliteit van de hogeschool’ (8,5); de laagste bij de thema’s werkdruk en academie-/dienstdirectie: beide een 5,6. Dit zijn thema’s waarop ook de hoogste waarden en gemiddelde scores lager uitvallen.

De grootste spreiding zien we bij de thema’s ‘kwaliteit van de hogeschool’ (een verschil van 2,2 tussen de hoogste en de laagste waarde) en bij ‘academie-/dienstdirectie’ (een verschil van 1,9). Bij ‘kwaliteit van de hogeschool’ is de grote spreiding extra relevant, omdat medewerkers zelf aangeven dat ze dit een van de belangrijkste thema’s vinden. De spreiding tussen hogescholen is juist klein bij arbeidsvoorwaarden en bij het werk en perspectief.

¹ Anders dan het gemiddelde uit de vorige figuur, dat het gemiddelde van alle respondenten per thema laat zien, is dit het gemiddelde van alle hogescholen per thema.

2.3 TEVREDENHEID PER TYPE MEDEWERKER

De tevredenheid per type medewerker verschilt onderling op de meeste thema's. Voor het onderzoek hanteren we twee typen medewerkers: onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Daarbij zien we vooral verschillen in tevredenheid over de werkdruk, middelen en veiligheid, de samenwerking en academie-/dienstdirectie.

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

De tevredenheid van medewerkers blijkt ook 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
Gemiddelde	7,5	7,2	7,3
Het werk & perspectief	7,8	7,6	7,7
Werkdruk	7,0	6,7	6,7
Samenwerking	7,4	7,2	7,0
Middelen en veiligheid	7,8	7,6	7,6
Direct leidinggevende	7,9	7,5	7,6
Academie-/dienstdirectie	6,7	6,5	6,5
Kwaliteit van de hogeschool	7,7	7,1	7,1
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,8	7,6	7,5
Medezeggenschapsraad	7,2	6,9	6,8
Arbeidsvoorwaarden	7,4	7,4	7,6

De gemiddelde tevredenheid blijkt op kleine hogescholen hoger (7,5) dan op middelgrote en grote hogescholen (respectievelijk 7,2 en 7,3). Medewerkers van kleine hogescholen zijn vooral over de kwaliteit van hun onderwijsinstelling tevredener dan hun collega's op (middel)grote hogescholen.

De werkdruk lijkt het meest problematisch voor medewerkers van middelgrote en grote hogescholen, terwijl collega's op kleinere hogescholen er meer tevreden over zijn. Alleen bij de tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden zien we dat de grote hogescholen er positief uitspringen. Bij alle andere thema's scoren de kleinere hogescholen hoger.

2.4 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 alle indicatoren sinds de vorige meting hetzelfde zijn gebleven, kunnen we ook trends in de tijd signaleren. In het algemeen valt de vergelijking met 2016 positief uit: over verreweg de meeste indicatoren zijn hogeschoolmedewerkers nu positiever dan twee jaar geleden.

2.4.1 HET WERK EN PERSPECTIEF

	2018	2016	VERSCHIL
Het werk & perspectief	7,7	7,6	0,1
Het plezier in mijn werk	7,9	7,9	0,0
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,1	0,0
De vrijheid in het indelen van mijn werk	8,0	8,0	0,0
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	8,0	0,0
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5	7,3	0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8	6,7	0,1
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3	7,1	0,2

Het gemiddelde cijfer voor het thema 'het werk en perspectief' is een 7,7. 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 uitschieter de afwisseling die mensen in hun werk ervaren (8,1). De enige indicator die duidelijk achterblijft, betreft de resultaat- en ontwikkelafspraken die de hogeschool met de medewerker maakt (6,8). Alhoewel dit item wel beter wordt gewaardeerd dan twee jaar geleden.

De verschillen tussen OP en OBP liggen verder uit elkaar dan in 2016. Het grootste verschil zit 'm in de vrijheid om het werk in te delen: ondersteuners zijn veel positiever (8,5) dan docenten (7,7). De ondersteuners zijn over alle indicatoren binnen dit thema meer tevreden. Toch zijn medewerkers van kleine scholen meer tevreden over dit thema dan medewerkers van middelgrote en grote scholen. Dit verschil is het meest duidelijk aanwezig bij de resultaat- en ontwikkelafspraken die met de medewerkers worden gemaakt. Medewerkers van een kleine en grote school waarderen dit item met een 6,9, terwijl medewerkers bij een middelgrote school er een 6,6 voor over hebben.

In vergelijking met 2016 worden de items door de medewerkers vrijwel gelijk gewaardeerd of maximaal met 0,2 punt beter gewaardeerd. Geen enkele indicator laat een daling zien.

2.4.2 WERKDRUK

	2018	2016	VERSCHIL
Werkdruk	6,8	6,6	0,2
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,8	5,7	0,1
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,8	6,5	0,3
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7,6	7,6	0,0
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6,8	6,6	0,2
De balans in mijn werk en privésituatie	6,8	6,6	0,2
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	7,2	6,9	0,3

De werkdruk in het onderwijs is al jaren een punt van aandacht. Vandaar dat 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.

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: 6,3, OBP: 7,5) en de mogelijkheid om de werkdruk te bespreken met de leidinggevende (OP: 7,0, OBP: 7,6). Medewerkers bij een kleine hogeschool zijn over het algemeen meer tevreden over dezelfde items. En ze zijn vooral tevreden over de mogelijkheid om de werkdruk te bespreken met de leidinggevende; 7,5.

Vergeleken met de cijfers van twee jaar geleden zien we wederom een verbetering. Vooral de tevredenheid over de emotionele druk en de mogelijkheid om de werkdruk met de leidinggevende te bespreken nam toe. De tevredenheid over de mate waarin medewerkers het werk mentaal aankunnen is onveranderd. Meer over werkdruk is te vinden in paragraaf 4.2.

2.4.3 SAMENWERKING

	2018	2016	VERSCHIL
Samenwerking	7,1	7,1	0,0
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	8,0	0,0
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,5	7,6	-0,1
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,6	0,0
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	6,9	7,0	-0,1
De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden	6,4	6,5	-0,1
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	6,0	0,0

Net als de kwaliteit van de hogeschool en de kwaliteit van het onderwijsprogramma bleef het thema samenwerking op hetzelfde niveau als in de vorige periode. Medewerkers zijn het meest tevreden over het respect voor elkaar binnen hun team of opleiding. Het blijft een van de hogere scores uit het onderzoek. De samenwerking tussen de teams en opleidingen blijft ruim onder het niveau van zowel het gemiddelde van het thema als het overall gemiddelde over alle bevraagde indicatoren. Ook de aanspreekcultuur kan volgens veel respondenten beter.

De verschillen tussen OP en OBP zijn binnen dit thema ook weer groot. Het grootste verschil is gemeten bij de samenwerking tussen de teams en opleidingen (OP: 5,7, OBP: 6,6). Maar ook het aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden binnen het team en opleiding verschilt met 0,7 punt; OP: 6,1, OBP: 6,8. Net als in de vorige meting wordt de samenwerking bij kleine scholen beter gewaardeerd. Opvallend is wel dat juist bij de kleine scholen, waar de lijnen over het algemeen korter zijn, de medewerkers minder tevreden zijn over de samenwerking tussen de teams en opleidingen.

2.4.4 MIDDELEN EN VEILIGHEID

	2018	2016	VERSCHIL
Middelen en veiligheid	7,6	7,5	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	7,1	0,0
De middelen die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,7	7,5	0,2
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	8,2	7,8	0,4

Medewerkers zijn bovengemiddeld tevreden over het thema ‘middelen en veiligheid’. Dat is vooral te danken aan de positieve beoordeling van veiligheid op de werkplek. Dit is bovendien het item dat over de hele vragenlijst het best wordt gewaardeerd (8,2).

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 (6,6).

2.4.5 DIRECT LEIDINGGEVEND

	2018	2016	VERSCHIL
Direct leidinggevende	7,6	7,4	0,2
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	8,0	7,9	0,1
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	7,1	6,9	0,2
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,6	7,5	0,1
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	6,9	6,7	0,2
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,6	7,4	0,2
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,7	7,6	0,1
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,1	8,0	0,1

Direct leidinggevend zijn 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 stijging in de tevredenheid die al een bovengemiddelde tevredenheidsscore laat zien: 7,6. Hoewel medewerkers meer tevreden zijn over de mate waarin de leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden, blijft dit het laagst gewaardeerde item in dit thema.

Het verschil tussen OP en OBP is groter dan in 2016, maar nog steeds beperkt. Docenten zijn over alle indicatoren een paar tienden minder positief dan ondersteuners. Het grootste verschil zien we bij de tevredenheid over het coachen en motiveren door de leidinggevende (OP: 6,9, OBP: 7,3). Voor beide typen medewerkers geldt dat het vertrouwen dat zij krijgen van de leidinggevende het beste wordt gewaardeerd. De medewerkers van kleine scholen zijn gemiddeld meer tevreden over de leidinggevende. Vooral het vertrouwen dat zij krijgen van hun leidinggevende wordt beter gewaardeerd.

2.4.6 ACADEMIE-/DIENSTDIRECTIE

	2018	2016	VERSCHIL
Academie-/dienstdirectie	6,5	6,4	0,1
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,6	6,4	0,2
De kennis van de opleidingsdirectie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	6,0	0,0
De openheid van de opleidingsdirectie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,6	6,5	0,1
Het vertrouwen dat ik heb in de opleidingsdirecteur/directie	6,8	6,6	0,2

Vergeleken met de andere thema's zijn medewerkers minder 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 2016 is de tevredenheid over het thema wel gestegen.

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 de kennis van de academie-/dienstdirectie over wat er leeft onder de medewerkers; 0,6 punt.

De tevredenheid over de academie-/dienstdirectie uitgesplitst naar grootte van de hogescholen, ligt dicht bij elkaar.

2.4.7 KWALITEIT VAN DE HOGESCHOOL

	2018	2016	VERSCHIL
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,1	0,0
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,2	7,2	0,0
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,4	7,4	0,0
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	6,5	6,8	-0,3

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. Dit is ook het item in de vragenlijst dat de grootste daling kent. Wat betreft de studentgerichtheid van de hogeschool zijn docenten kritischer dan ondersteuners (scores van respectievelijk 7,0 en 7,6).

Medewerkers van kleine hogescholen zijn het meest tevreden over dit thema. Dit komt omdat zij op één indicator - de samenwerking tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel - veel positiever oordelen dan medewerkers van middelgrote en grote hogescholen.

2.4.8 KWALITEIT VAN HET ONDERWIJSPROGRAMMA

	2018	2016	VERSCHIL
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,6	0,0
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,7	0,0
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,6	0,0
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,5	0,0

Medewerkers zijn tevreden over alle drie deze indicatoren. Zij waarderen de kwaliteit van de opleidingen bovengemiddeld. In vergelijking met 2016 is de tevredenheid exact gelijk gebleven. De ondersteunende collega's zijn meer tevreden over deze indicatoren dan docenten. De medewerkers bij kleine hogescholen zijn meer tevreden dan medewerkers van (middel)grote hogescholen.

2.4.9 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

	2018	2016	VERSCHIL
Medezeggenschapsraad	6,9	6,8	0,1
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	6,9	0,0
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,9	6,7	0,2

Vergeleken met de andere thema's zijn medewerkers matig te spreken over de medezeggenschapsraad (MR) van hun hogeschool. In vergelijking met de vorige meting zijn medewerkers nu wel iets positiever over de MR.

Tussen OP en OBP zijn de verschillen marginaal. Dat is anders tussen kleine, grote en middelgrote hogescholen. Vooral op de grote hogescholen zijn medewerkers minder te spreken over de medezeggenschapsraad. Medewerkers op grote hogescholen beoordelen de werkzaamheden van de MR met een 6,7 (middelgrote hogescholen: 6,9, kleine: 7,3).

2.4.10 ARBEIDSVOORWAARDEN

	2018	2016	VERSCHIL
Arbeidsvoorwaarden	7,5	7,2	0,3
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,2	7,0	0,2
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	8,0	7,6	0,4
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,3	7,0	0,3

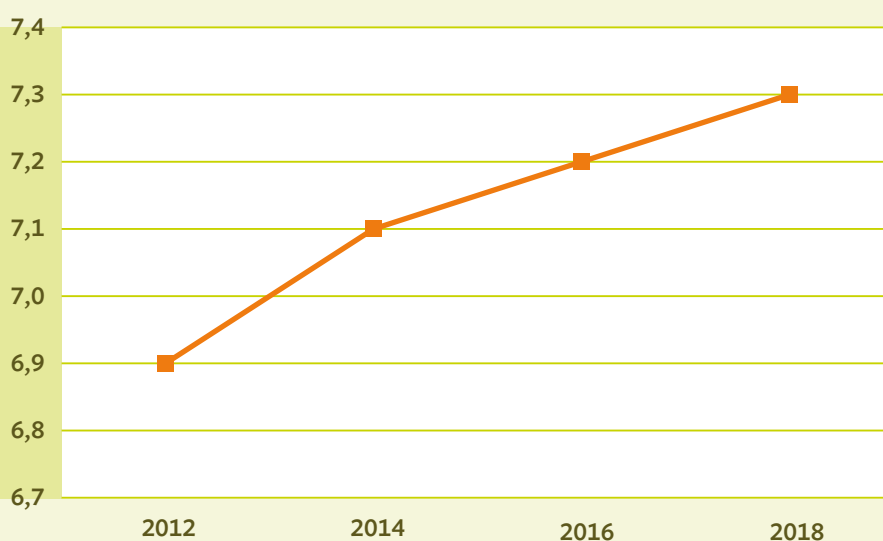
De tevredenheid over de arbeidsvoorwaarden is de grootste 'thema-stijger' in vergelijking met 2016 (+0,3). Deze stijging komt vooral door de toegenomen tevredenheid over het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden. Het verschil tussen OP en OBP is vooral te zien bij de tevredenheid over het salaris, waarbij docenten meer tevreden zijn dan ondersteuners. De medewerkers bij grote scholen zijn over het algemeen meer tevreden over de arbeidsvoorwaarden. Vooral over het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden zijn zij meer tevreden.

2.5 TEVREDENHEID IN DE TIJD

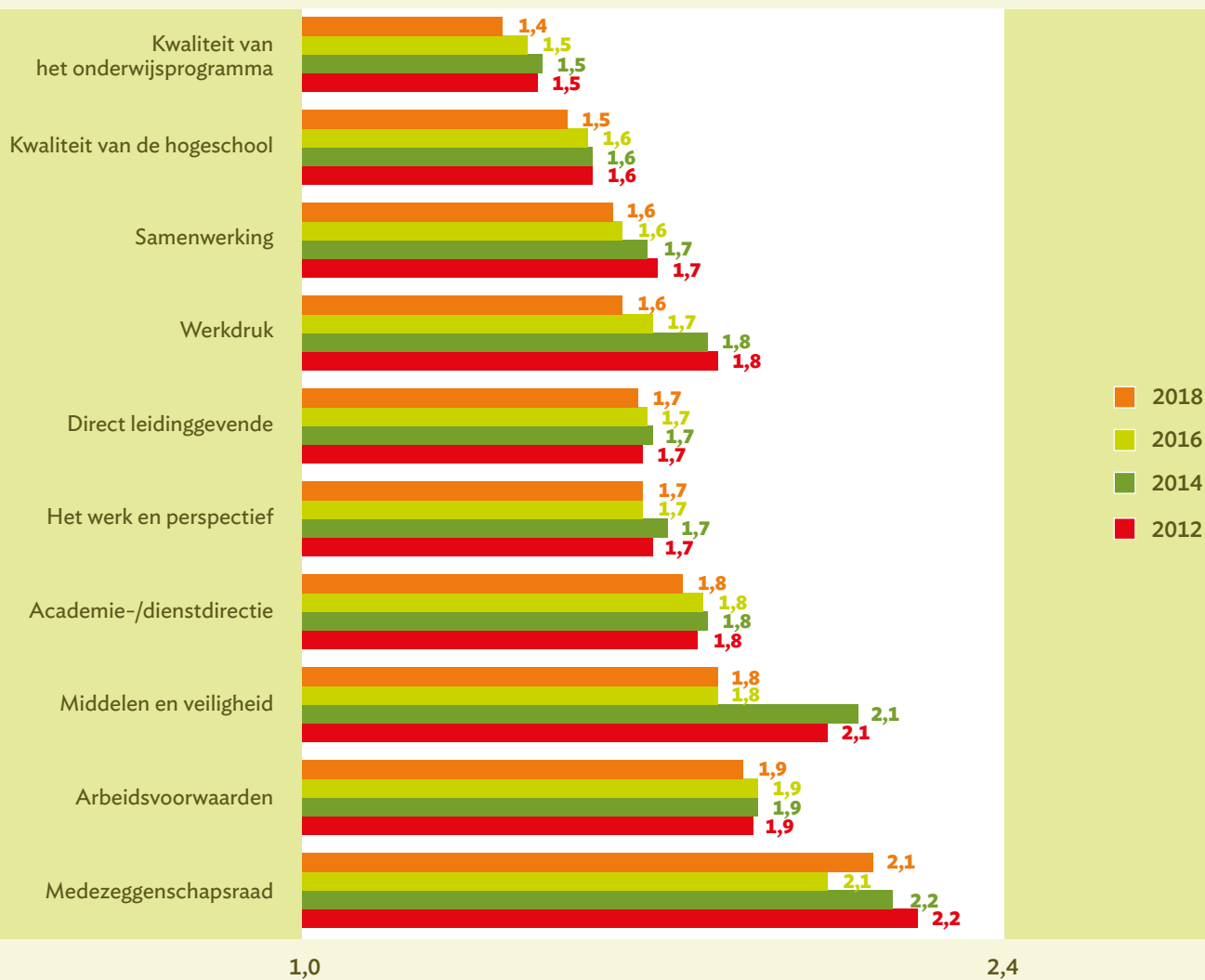
In 2008 is de samenwerking tussen Zestor en Integron gestart voor een sectorbreed medewerkersonderzoek. Sinds die tijd zijn er vier benchmarkrapporten verschenen (2011-2012, 2012-2014, 2014-2016, 2016-2018).

2.5.1 TEVREDENHEID TOTAAL

In elk benchmark worden de resultaten vergeleken met het resultaten van het voorgaande onderzoek. In de afgelopen vier benchmarkrapporten is de gemiddelde tevredenheid toegenomen van 6,9 in 2012, 7,1 in 2014, 7,2 in 2016 naar een 7,3 in 2018.



2.5.2. BELANG PER THEMA

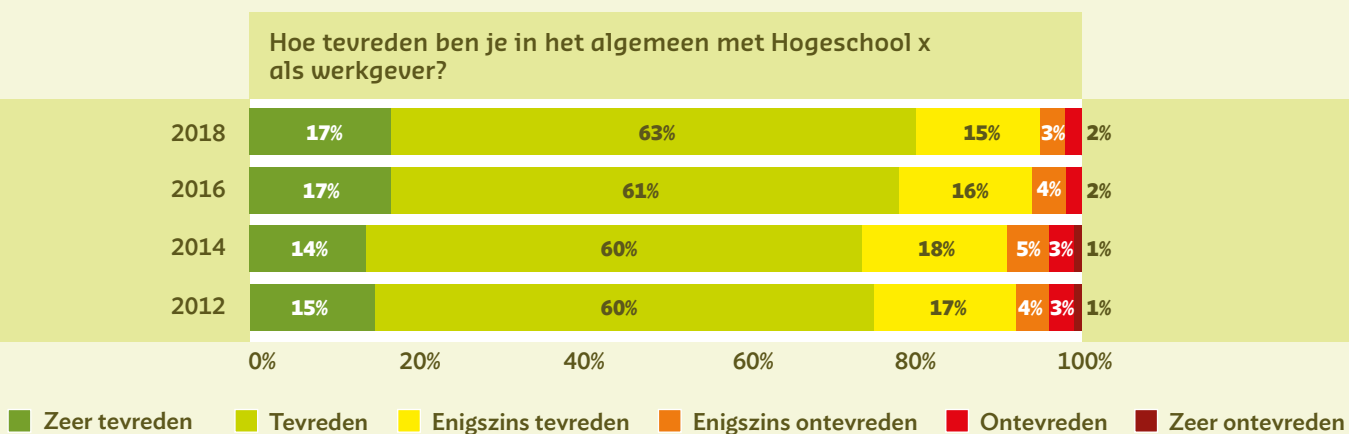


De bovenstaande figuur laat zien dat werkdruk een steeds belangrijker thema is geworden (immers hoe dichterbij de 1 ligt, des te belangrijker medewerkers het thema ervaren). Middelen en veiligheid kent ook een grote verschuiving. Daar waar tijdens de vorige benchmarkperiode het thema een stuk minder belangrijk werd ervaren, is daar sinds 2016 verandering in gekomen. Het verschil is overigens wel dat in de vragenset sinds 2016 het item 'de middelen die u heeft om veilig te kunnen werken' is verwijderd.

2.5.3. ALGEMENE TEVREDENHEID

De algemene tevredenheid is de eerste vraag die aan de medewerkers in het onderzoek wordt gesteld. Deze geldt als 'graadmeter' om nog zonder invloed van onderwerpen en bevroagde thema's te weten te komen hoe tevreden zij in het algemeen zijn.

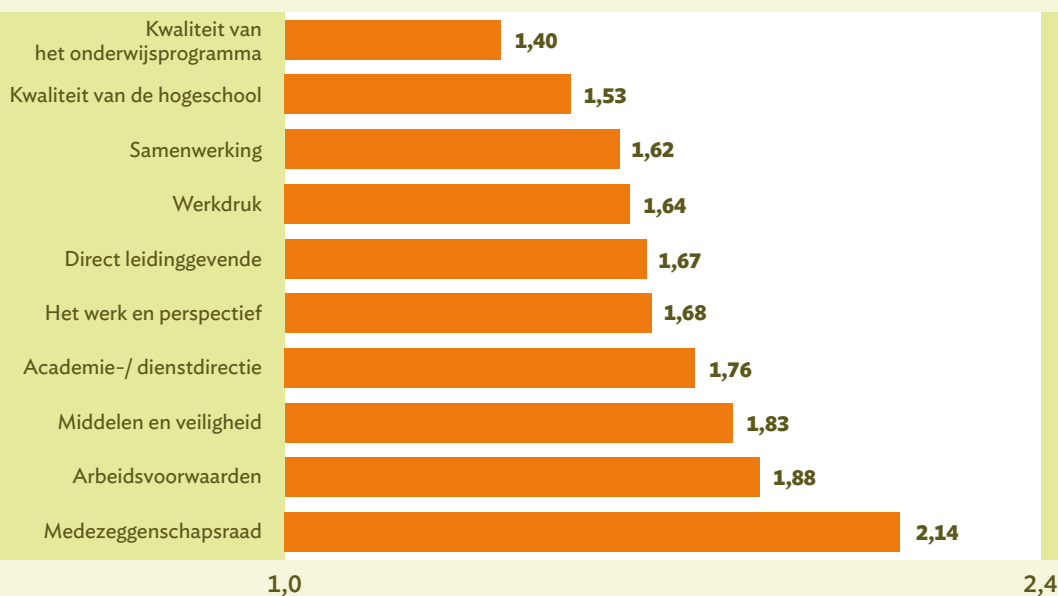
Net zoals de positieve ontwikkeling van de tevredenheid over de werkgerelateerde items, toont de algemene tevredenheid een zelfde stijgende lijn. 78% van de medewerkers gaf in de vorige periode aan dat zij (zeer) tevreden zijn over hun hogeschool als werkgever. Nu is dat maar liefst 80%. Zoals eerder in dit hoofdstuk benoemd, ligt het gemiddelde binnen het hbo hoger dan het gemiddelde van werkend Nederland.



3 VERBETERMANAGEMENT OP BASIS VAN VERWACHTINGEN

Werkbeleving heeft niet alleen te maken met tevredenheid. Minstens zo belangrijk zijn de verwachtingen die mensen hebben van hun werk en werkgever. Daarom vragen we medewerkers welk belang ze aan de verschillende vragen hechten. Zo krijgen we een beeld van de zogenoemde 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 2016 staan de kwaliteit van het onderwijsprogramma en de hogeschool bovenaan. Andere belangrijke thema's zijn: samenwerking, de werkdruk, de direct leidinggevende en het werk en perspectief.

3.2 KERNVERWACHTINGEN: PRIORITEITEN IN HET WERK

In voorgaande paragraaf zijn de thema's gerangschikt naar het belang dat medewerkers eraan toekennen. Datzelfde is in de onderstaande tabel gedaan met de indicatoren. Via hun antwoorden op de belangsschaal geven medewerkers aan welke werkaspecten meer en minder relevant zijn. De tien belangrijkste noemen we de kernverwachtingen. Deze geven de belangrijkste indicatoren weer uit de lijst van 44. Bij deze tien kernverwachtingen laten we zien wat de tevredenheidsscores zijn en wat het verbeterpotentieel is.

Zoals gezegd, is het verbeterpotentieel dat deel van de medewerkers dat niet (zeer) tevreden is over een bepaald werkaspect. We onderscheiden vijf niveaus. Hierbij geldt: hoe lager het verbeterpotentieel hoe 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	THEMA	BELANG	VERBETERPOTENTIEEL	TEVREDENHEID	VERSCHIL TEVREDENHEID 2016
1	Het plezier in mijn werk	Het werk en perspectief	1,27	25%	7,9	0,0
2	De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	Kwaliteit van het onderwijsprogramma	1,39	29%	7,7	0,0
3	De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	Kwaliteit van het onderwijsprogramma	1,40	37%	7,5	0,0
4	De studentgerichtheid van de hogeschool	Kwaliteit van de hogeschool	1,40	36%	7,4	0,0
5	Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	Kwaliteit van het onderwijsprogramma	1,42	31%	7,6	0,0
6	Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	Samenwerking	1,44	24%	8,0	0,0
7	De balans in mijn werk en privésituatie	Werkdruk	1,50	49%	6,8	0,1
8	De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	Kwaliteit van de hogeschool	1,51	39%	7,2	0,0
9	De samenwerking binnen mijn team/opleiding	Samenwerking	1,53	36%	7,5	-0,1
10	Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	Direct leidinggevende	1,53	21%	8,1	0,1
	Gemiddelde prestatie op kernverwachtingen		1,44	33%	7,6	0,0

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 en de hogeschool: de inhoud van de opleiding, de aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk en de studentgerichtheid van de hogeschool.
- Vergeleken met 2016 is een item uit de top tien verdwenen. De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen team of opleiding staat er niet meer in. Nieuw is de balans in mijn werk- en privésituatie.
- De gemiddelde tevredenheid over de tien kernverwachtingen (7,6) ligt 0,3 punt hoger dan de tevredenheid over alle indicatoren bij elkaar. Dus juist op de punten die de medewerkers belangrijk vinden, hebben ze een positievere ervaring.
- Bij de tien kernverwachtingen zijn medewerkers het meest tevreden over het vertrouwen dat ze krijgen van hun direct leidinggevende, het respect voor elkaar binnen het team of opleiding en het werkplezier. Dit zijn dan ook de aspecten met het kleinste verbeterpotentieel.
- Het grootste verbeterpotentieel is te vinden bij de balans in mijn werk- en privésituatie (49%). Dat is opvallend, omdat juist dit item nieuw is in de top tien. De tevredenheid over dit aspect is sinds 2016 wel met 0,1 punt toegenomen, vergeleken met 2016.
- 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 en werkdruk). 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).

De 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 zo'n twee tot drie thema's met een hoog verbeterpotentieel. Het is essentieel om de cijfers daarbij uit te splitsen, bijvoorbeeld naar faculteit of type medewerker.

‘EEN DEEL VAN HET GEHEIM? HET BORGEN VAN DE ONDERZOEKSUITKOMSTEN IN DE BESTAANDE GESPREKSCYCLUS’



Cees Rusticus en Berend Tuinstra

NHL STENDEN HOGESCHOOL

Een centraal uitgevoerd medewerkersonderzoek en een rapportage is slechts het begin binnen Stenden (nu NHL Stenden Hogeschool). ‘Zo’n onderzoek is een middel, niet het doel op zich.’ Concrete verbeteringen doorvoeren waar nodig, daar draait het om. De hogeschool belegde de verantwoordelijkheid daarvoor heel nadrukkelijk binnen de verschillende opleidingen en teams. Hoe zij de uitkomsten oppakken, is aan hen. ‘Elk team geeft er een eigen draai aan – al dan niet met hulp – en dat moet ook; het is altijd maatwerk!’

Cees Rusticus is senior beleidsmedewerker HRM. Berend Tuinstra is Arbo coördinator. Ze trekken gezamenlijk op als het gaat om de implementatie van het medewerkersonderzoek en, belangrijker nog, het aanjagen en ondersteunen van leidinggevend en teams om daadwerkelijk met de resultaten aan de slag te gaan. Cees Rusticus: 'Spreken we over het onderzoek van 2017, dan gaat het overigens over Stenden. In 2018 vond de fusie plaats tot NHL Stenden Hogeschool.'

Succesgebied

Stenden scoort goed in het medewerkersonderzoek van 2017. Het is de vierde keer op rij dat er binnen de hogeschool een dergelijk onderzoek is gehouden. De berekende tevredenheid is een 7,4. In vergelijking met de benchmark zijn medewerkers bij Stenden meer tevreden (een 7,4 versus 7,1). Eén van de succesgebieden is 'Werk en perspectief'. Cees Rusticus: 'Met name de studentgerichtheid waarderen onze medewerkers, zowel het onderwijsgevend als het ondersteunend personeel. Op de vraag wat energie geeft in het werk, antwoordt een derde 'de studenten!'. Daar doen we het uiteindelijk ook voor. De vrijheid van het indelen en uitvoeren van het werk wordt hoog gewaardeerd, net als de opleidings- en ontwikkelingsafspraken en het maken van resultaatafspraken.'

Werkdrukbeleving

Berend Tuinstra: 'Een aandachtspunt voor ons is de werkdrukbeleving. Over het algemeen is men over werkdruk iets positiever dan in het vorige onderzoek, maar het is iets waar we in moeten blijven investeren. Wij hebben daarvoor

een tweesporenbeleid ontwikkeld: aan de ene kant is er individuele aandacht voor werkdruk. Het is een punt van aandacht in de gesprekscyclus en we zetten de Health Scan in om de fysieke en mentale belastbaarheid van medewerkers te toetsen. Maar je wilt breder kijken dan alleen naar het individu. Organisatorische aspecten kunnen ook een belangrijke rol spelen als het gaat om werkdrukbeleving. Daarom hebben we in 2017 en 2018 binnen drie onderwijsteams van verschillende Schools pilots gedraaid met de *Handreiking 'Aanpak werkdruk in onderwijsteams'* van Zestor.'

'De rapportage is geen rapportcijfer. Het is een foto, een momentopname. Maar het zegt wel wat over je team.'

Aan de hand van dit instrument inventariseert een team de verstoringen; werkgebonden oorzaken van werkstress (ook wel regelproblemen genoemd), om vervolgens te kijken naar de regelmogelijkheden om te komen tot concrete oplossingen. 'Dit heeft veel opgeleverd voor de desbetreffende teams; de handreiking werkt zo goed omdat het werkdruk weghaalt van (alleen) het persoonlijke niveau. Het creëert wat afstand en maakt het zo makkelijker bespreekbaar. Bijkomend voordeel: voor ons is het één van de manieren om niet alleen curatief, maar ook preventief te werken aan werkdruk.'

Aan de slag met deelrapportages

De uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2017 zijn uitvoerig gepresenteerd binnen Stenden. Eerst aan het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Centrale Medezeggenschapsraad. Daarna presenteerde het onderzoeksbureau de resultaten Stenden-breed. Elke School en dienst van Stenden ontving een eigen deelrapportage. Begeleid door een handleiding voor managers en medewerkers om aangegeven verbeterpunten binnen de rapportage op te pakken. Cees Rusticus: 'We hebben benadrukt dat men de rapportage niet moet zien als een rapportcijfer, dus een voldoende of onvoldoende. Het is een foto, een momentopname. Maar het zegt wel wat over je team. De leidinggevende is aan de bal: hij of zij moet actief de tijd en ruimte maken binnen het team om over de uitkomsten in gesprek te gaan. Dát is het moment dat het moet gaan leven!'

'Het MTO staat niet op zichzelf; de uitkomsten gaan mee van PDCA-cyclus tot RI&E.'

Elke opleiding of team kon desgewenst een nadere toelichting op de resultaten krijgen door het onderzoeksbureau. Om uiteindelijk zelf te komen tot een verbeterplan – al dan niet met hulp van anderen. Berend Tuinstra: 'Benoem

nou eens drie grote knelpunten met elkaar, dat maakt het behapbaar. Waar knelt het? Hoe kun je dat oplossen? En kun je dat zelf als team, of heb je ondersteuning nodig? Elke opleiding en elk team heeft een eigen HR-adviseur die kan meehelpen in dat proces. In sommige gevallen zijn we meer sturend geweest als HR-afdeling, bijvoorbeeld wanneer de verhouding tussen manager en medewerkers een rol bleek te spelen in de knelpunten.'

Eigen fasering, eigen insteek

Hoe de teams aan de slag gingen, bleek heel divers. Berend Tuinstra: 'Elk team heeft voor een eigen fasering en eigen insteek gekozen. Er is ook geen eenduidig protocol! Het is altijd maatwerk. Eén team herkende en erkende bepaalde knelpunten wel, maar wist niet zo goed hoe ermee om te gaan. Dit team heeft meegedraaid in de pilots met de handreiking. Een andere School stelde zich eerst de vraag; 'Wat heeft ons werkveld nodig?' Om deze vervolgens steeds verder af te pellen: 'Wat betekent dat voor ons curriculum? Voor de inhoud van ons onderwijs? En uiteindelijk: wat betekent dat voor ons als team, en voor mij als individu?' Zo kom je er ook! Meteen naar het individu gaan, kan heel bedreigend zijn.' Cees Rusticus: 'Een team herkende de uitkomsten niet en stelde vragen over de methodologie. Hen hebben we meegegeven om juist ook over de uitkomsten in gesprek te gaan met elkaar. Je wilt ze uit de methodologie krijgen en in de inhoud. Dat is gelukt.'

Stevig geborgd

Op verschillende manieren borgt Stenden dat er iets wordt gedaan met de uitkomsten van het onderzoek. Allereerst worden de resultaten meegenomen in de PDCA-gesprekscyclus. Cees Rusticus: 'Het borgen in de bestaande cyclus is een belangrijk deel van het geheim. Het zit echt in onze gesprekken gebakken. Leidinggevendenden voeren periodiek resultaatgesprekken met het CvB en moeten daarin terugkoppelen hoe hun team zich verder ontwikkelt.

De MTO's liggen ook op tafel als een opleiding geaccrediteerd moet worden. Zo laat je zien: wij weten waar onze knelpunten liggen én wat we eraan gaan doen.' Berend Tuinstra: 'We gebruiken de uitslagen van het medewerkersonderzoek ook binnen de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie. Eigenlijk is het met de RI&E begonnen; het onderdeel psychosociale arbeidsbelasting en medewerkertevredenheid hangen nauw samen.'

Eigen verantwoordelijkheid

Het medewerkersonderzoek staat niet op zichzelf binnen het huidige NHL Stenden Hogeschool. Berend Tuinstra: 'Een belangrijk beleidsthema is Duurzame Inzetbaarheid. Dat was altijd al én is nog steeds de paraplu waaronder wij het onderzoek laten doen. Vervolgens nemen we alles in onze PDCA-cyclus mee: de uitkomsten van het MTO, de Health Scans, verzuimcijfers, verslagen van de bedrijfsarts...'

Cees Rusticus: 'We zijn net gefuseerd, werken aan een nieuw onderwijsconcept én een nieuw organisatiemodel. Er gebeurt dus heel veel! Uiteindelijk zijn wij ook maar gewoon een organisatie en zijn er altijd verbeterpunten. Maar we doen ons best om er geen opgepoetst verhaal van te maken en écht iets met alle uitkomsten te doen. Dus in de basis gaan we zo door. Helemaal nu we toewerken naar resultaatverantwoordelijke teams. Eigen verantwoordelijkheid als team. En als individu – als het gaat om je eigen werkvermogen. Lager kun je het medewerkersonderzoek bijna niet krijgen!'



4 WERKBELEVING UITGESPLITST

De resultaten van dit benchmarkrapport kunnen we uitsplitsen naar twee typen medewerkers: 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	OBP	VERSCHIL T.o.v. 2016	OP	VERSCHIL T.o.v. 2016
Gemiddelde	7,3	7,5	0,1	7,1	0,1
Het werk & perspectief	7,7	7,9	0,3	7,5	0,0
Werkdruk	6,8	7,3	0,1	6,3	0,2
Samenwerking	7,1	7,4	0,1	6,9	0,0
Middelen en veiligheid	7,6	8,0	0,2	7,4	0,0
Direct leidinggevende	7,6	7,8	0,2	7,5	0,2
Academie-/dienstdirectie	6,5	6,8	0,2	6,3	0,1
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,4	0,3	7,0	0,0
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,8	0,1	7,5	0,0
Medezeggenschapsraad	6,9	6,9	0,2	6,9	0,1
Arbeidsvoorwaarden	7,5	7,6	0,4	7,4	0,3

Zoals we eerder zagen, is de gemiddelde tevredenheid van hogeschoolmedewerkers gestegen van 7,2 in 2016 naar 7,3 in 2018. Die stijging is bij het onderwijsgevend en bij het ondersteunend personeel even groot. 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 (7,1 tegenover 7,5). 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.

	TOTAAL	OBP	OP
Gemiddeld verbeterpotentieel van de tien belangrijkste indicatoren	33%	29%	36%
Kwaliteit van de hogeschool			
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	39%	30%	45%
De studentgerichtheid van de hogeschool	36%	30%	41%
Kwaliteit van het onderwijsprogramma			
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	29%		30%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	37%	33%	38%
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	31%	26%	33%
Het werk & perspectief			
Het plezier in mijn werk	25%	22%	28%
Werkdruk			
De balans in mijn werk en privésituatie	49%	35%	59%
Samenwerking			
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	24%	21%	26%
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	36%	31%	38%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding		44%	
Direct leidinggevende			
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	21%	20%	22%

Eerder in dit rapport hebben we de indicatoren gerangschikt naar het belang dat medewerkers er zelf aan toekennen. Zo kregen we zicht 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.

In de tabel zien we dat het gemiddelde verbeterpotentieel op de belangrijkste aspecten 33 % is: 29 % bij het OBP en 36 % bij het OP. Ondersteuners zien het grootste verbeterpotentieel bij de openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen het team (44 %). Dat aspect komt bij docenten niet in de top tien voor. Voor zowel docenten als ondersteuners is de balans in de werk- en privésituatie een aandachtspunt. Daarbij geeft 59 % van de docenten aan dat er ruimte voor verbetering is.

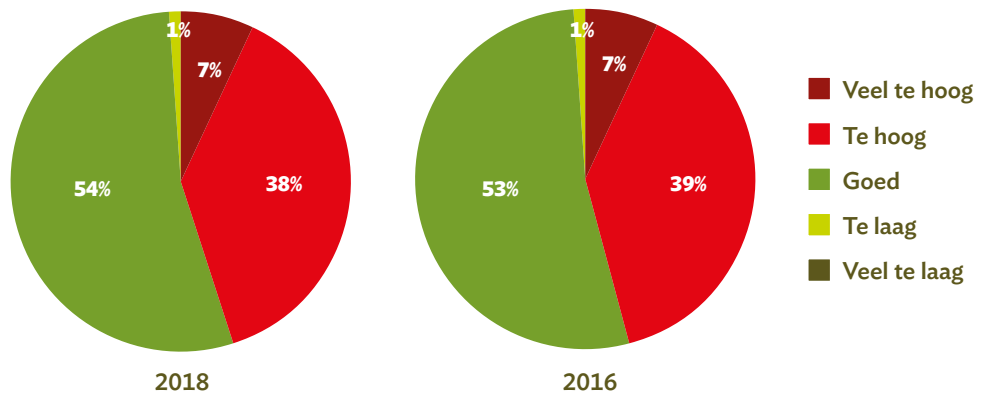
4.2 WERKDRUK NADER BEKEKEN

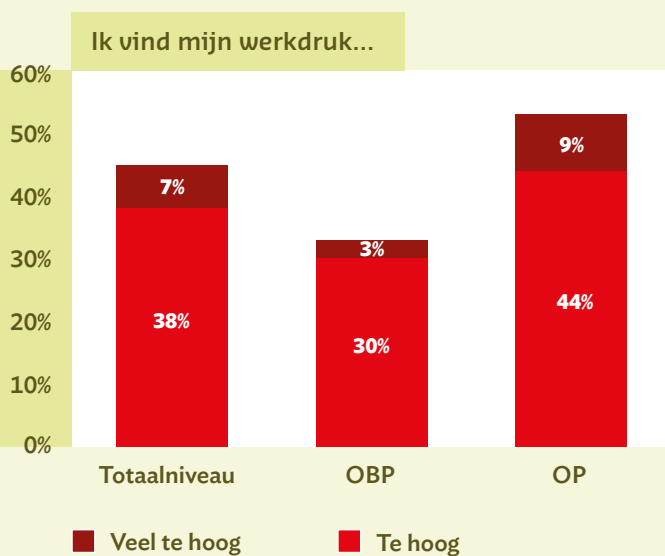
Docenten vinden de balans tussen werk en privé zeer belangrijk, en het verbeterpotentieel is groot. Maar ook ondersteunende medewerkers ervaren werkdruk. De tijd die beschikbaar is om het werk te doen, is voor zowel docenten als ondersteuners een van de laagst scorende items.

Van de docenten ziet 59% ruimte voor verbetering in de balans tussen werk en privé. Dit is onderdeel van de top tien kernverwachtingen. Kijken we naar de overige vragen over werkdruk, dan zien we ook dat docenten meer problemen dan ondersteuners hebben met de beschikbare tijd voor hun werk.

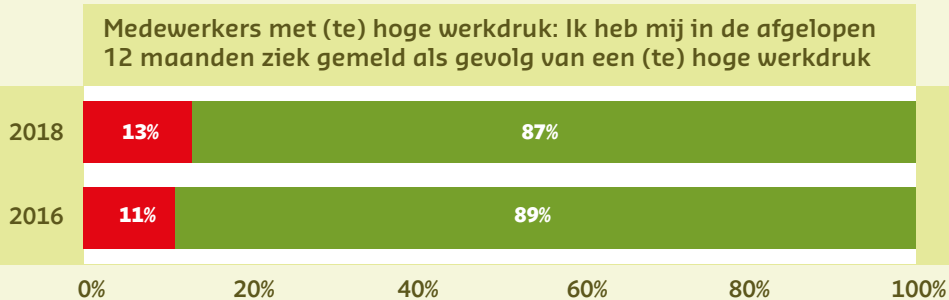
Naast de tevredenheid over de werkdrukitems is medewerkers gevraagd hoe zij hun werkdruk doorgaans ervaren. Uit deze figuur blijkt dat bijna de helft van de medewerkers (45%) zijn werkdruk (veel) te hoog vindt. Vergeleken met 2016 nam de groep medewerkers die een hoge of veel te hoge werkdruk ervaart met 1 procentpunt af. Toch blijft de werkdruk hoog: in andere sectoren in Nederland ervaart gemiddeld 34% een hoge of veel te hoge werkdruk.

Ik vind mijn werkdruk...





Opgesplitst naar type medewerker is te zien dat de hoge werkdruk vooral bij de docenten sterk aanwezig is. 53% ervaart een hoge of veel te hoge werkdruk tegenover 33% van de ondersteuners.

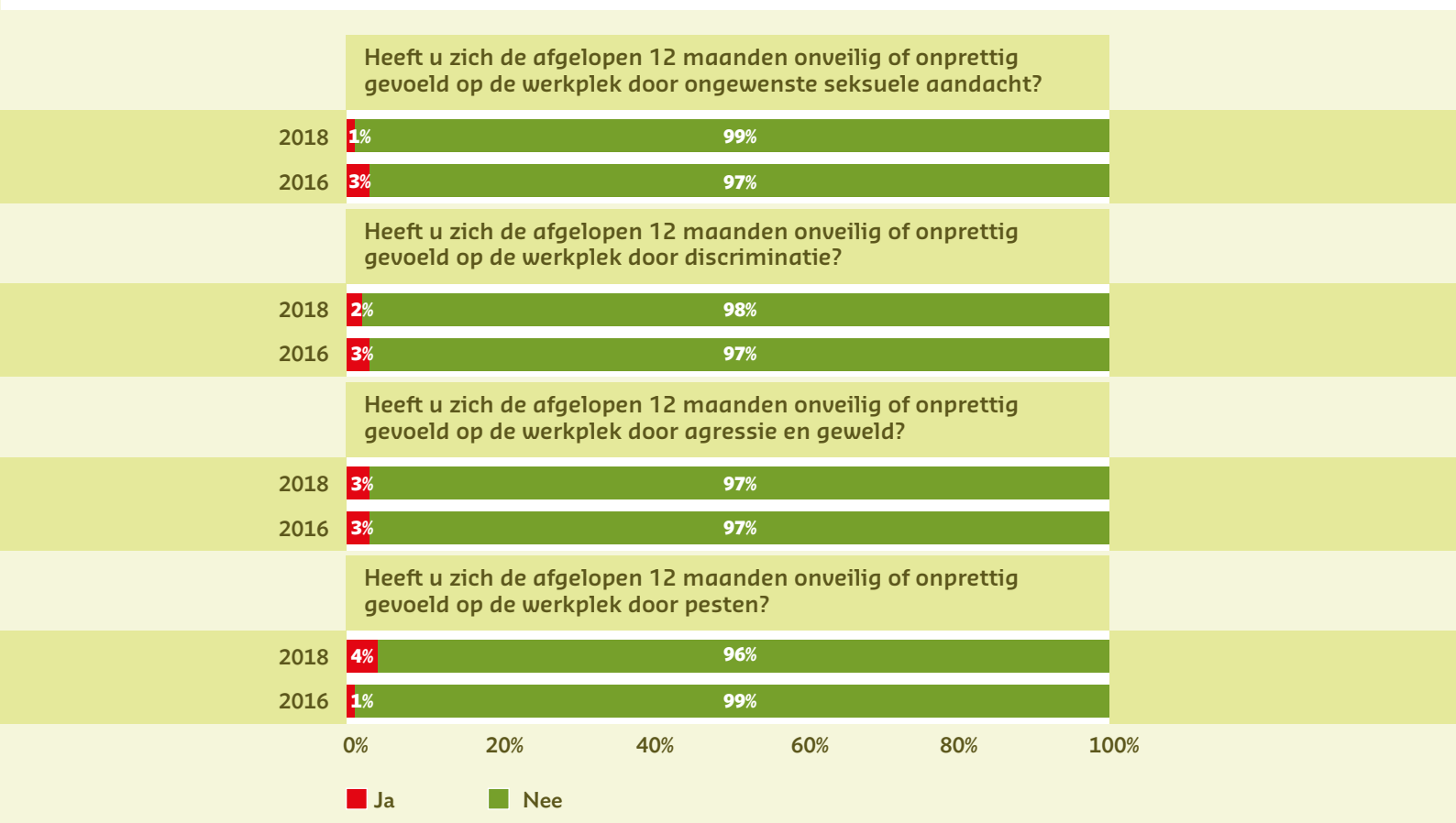


Alleen voor de mensen die hebben aangegeven een te hoge of veel te hoge werkdruk te hebben, is ook de vraag gesteld of dat heeft geleid tot een ziekmelding. Het antwoord is opgenomen in de bovenstaande figuur. 13% van de medewerkers met een te hoge werkdruk heeft zich in de afgelopen twaalf maanden ziek gemeld als gevolg van werkdruk. Dit is iets meer dan in de vorige periode.

Rekenen we dit aandeel van 13% - binnen de groep die een te hoge of veel te hoge werkdruk heeft - terug naar de totale groep hbo-werknemers, dan komt dit overeen met 6% van de hbo-werknemers. Dit is minder dan het gemiddelde in Nederland, waarbij op dezelfde manier berekend een groep van 8% invult dat zij een te hoge of veel te hoge werkdruk hebben en dat zij zich ziek hebben gemeld als gevolg van werkdruk in de afgelopen twaalf maanden.

5 ONVEILIG GEVOEL DOOR ONGEWENST GEDRAG

Pesten, agressie, discriminatie en seksueel ongewenst gedrag komen overal voor; óók in het hbo. We hebben medewerkers gevraagd 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% van de medewerkers heeft zich de afgelopen twaalf maanden onprettig of onveilig gevoeld door pesten, agressie en geweld, discriminatie of ongewenste seksuele aandacht.

Het aantal medewerkers dat zich door pesten onveilig of onprettig voelde, nam toe van 1% in 2016 naar 4% in 2018. Het aantal medewerkers dat zich door ongewenste seksuele aandacht onveilig of onprettig heeft gevoeld is afgenomen naar 1%.

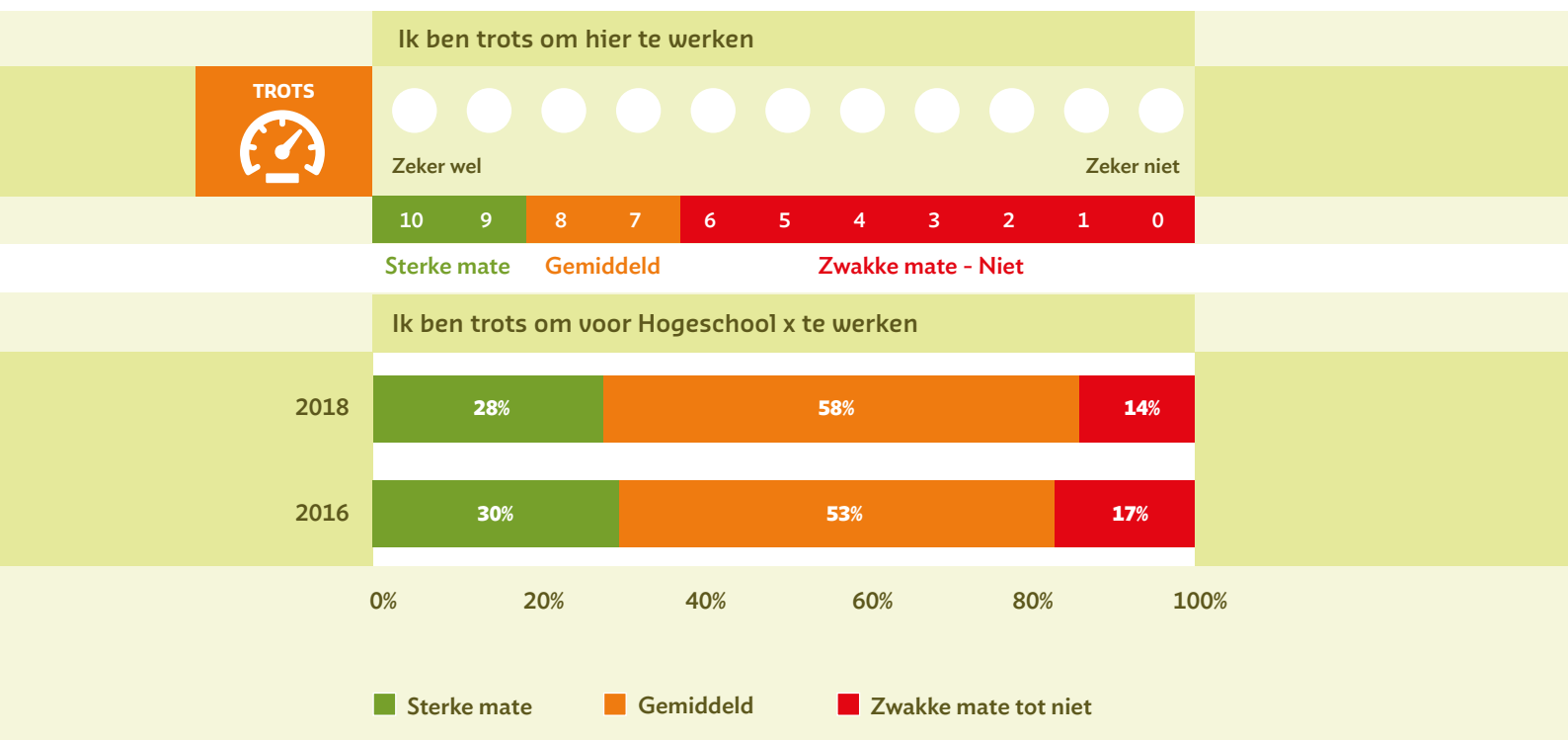
Vergelijken we de cijfers met die van heel Nederland, dan zien we grotere groepen medewerkers die zich onveilig of onprettig voelden. Zo geeft 8% van werkend Nederland aan zich onveilig of onprettig te hebben gevoeld door pesten. Wat betreft agressie en geweld blijkt uit andere bronnen dat het hbo er relatief goed uitkomt (TNO, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Zie www.monitorarbeid.tno.nl/nea).

6 DE RELATIE TUSSEN HOGESCHOOL EN MEDEWERKER

Medewerkers die het gevoel hebben dat ze tot hun recht komen in hun werk, ervaren vaak een sterkere band met hun werkgever. De kans is kleiner dat ze ergens anders gaan solliciteren. Tegelijkertijd voelen ze zich eerder trots op hun werk en misschien zelfs op hun werkgever. Ook zullen ze eerder geneigd zijn 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

Om de mate van trots te kunnen meten, vragen we medewerkers op een elfpuntsschaal aan te geven in welke mate ze het ‘zeker wel’ tot ‘zeker niet’ eens zijn met de voorgelegde stelling. Op basis van de antwoorden zijn er drie groepen in te delen: een sterke mate van trots / betrokkenheid, een gemiddelde en een zwakke mate van trots / betrokkenheid.



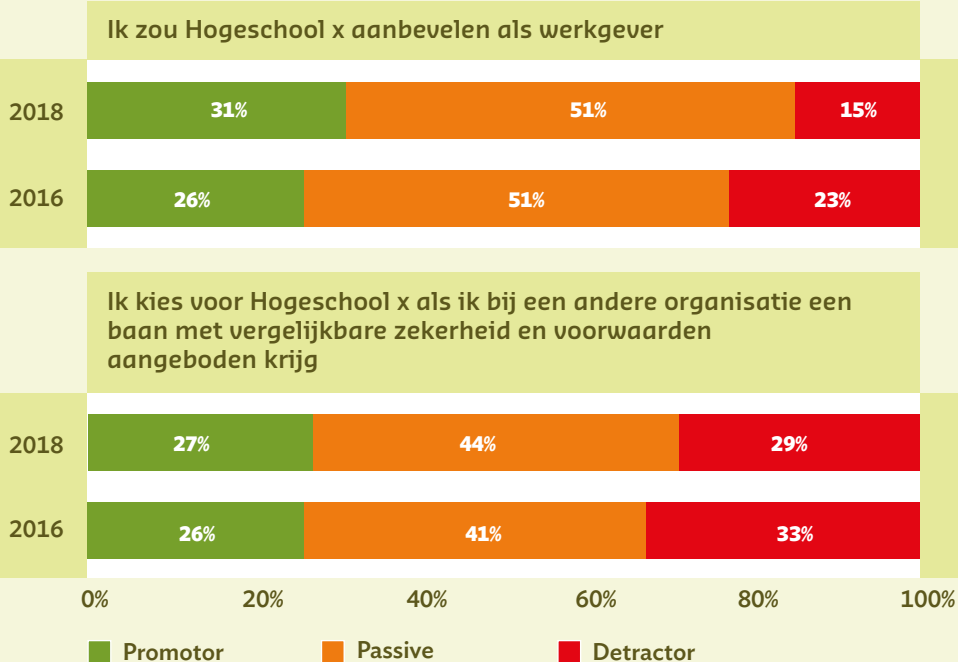
We zien dat 28% zich in sterke mate trots voelt op de hogeschool. Het verschil met 2016 is klein. 14% voelt zich ‘in zwakke mate tot niet’ trots. De grootste groep zit daar tussenin: de groep die een 7 of een 8 antwoordt, (‘gemiddeld’) is iets groter geworden dan in het vorige rapport. Het landelijk gemiddelde is de laatste jaren gestegen: 25% voelt zich in sterke mate trots om voor hun werkgever te werken, iets minder dan in het hbo.

Om de intentie tot aanbevelen en de loyaliteit in beeld te brengen, gebruiken we dezelfde elfpuntsschaal. Op basis van hun antwoorden bestempelen we medewerkers als promotor, passive 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.
- **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.
- **Detractors** (‘criticasters’, antwoorden 0 tot en met 6) zijn het minst tevreden. Zij praten mogelijk in minder positieve of zelfs negatieve termen over hun hogeschool als werkgever.



$$\% \text{ Promotors} - \% \text{ Detractors} = \text{employee Net Promotor Score (eNPS)}$$

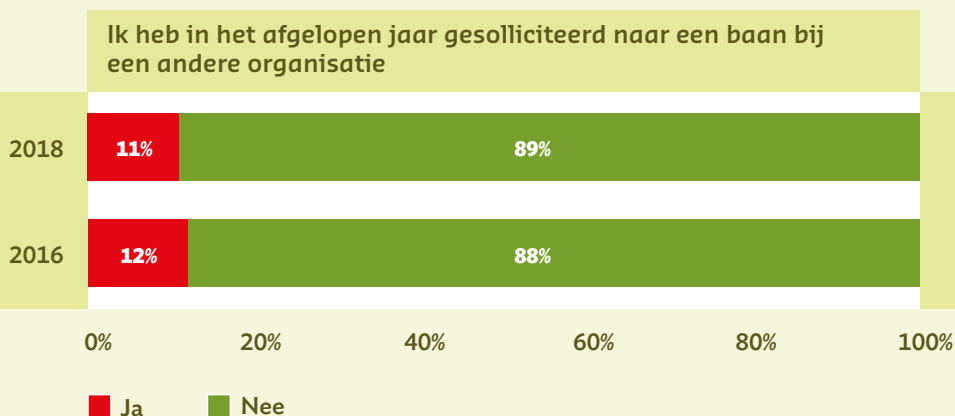


31% van de medewerkers zou zijn hogeschool zeker aanbevelen bij bekenden. Nog eens 54% is tevreden met het werk en met de werkgever, maar zou waarschijnlijk niet spontaan de werkgever aanbevelen. 15% is niet zo enthousiast. Vergeleken met 2016 is aan beide kanten van de gegeven antwoorden een prettige ontwikkeling te zien; de groep promoters groeit met 5% en de medewerkers die in mindere mate zich enthousiast zouden uiten, daalt met maar liefst 8%! Waar in 2016 de eNPS al voorzichtig positief was (3%) is in 2018 een nog sterkere balans te vinden: 16%. In heel Nederland is 25% promotor en 29% detractor. Het gevolg is een gemiddelde eNPS van -4%. Het hbo scoort dus 20 procentpunt beter dan het landelijk gemiddelde. De stijgende trend is ook Nederland breed te zien de laatste twee jaar.

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 27% van de hogeschoolmedewerkers te kwalificeren als promotor, 44% als passieve en 29% als detractor. Voor werkend Nederland geldt dat 30% opnieuw voor de eigen organisatie zou kiezen (promoters), 37% als passieve te kenmerken is en 33% een detractor.

6.2 LOYALITEIT

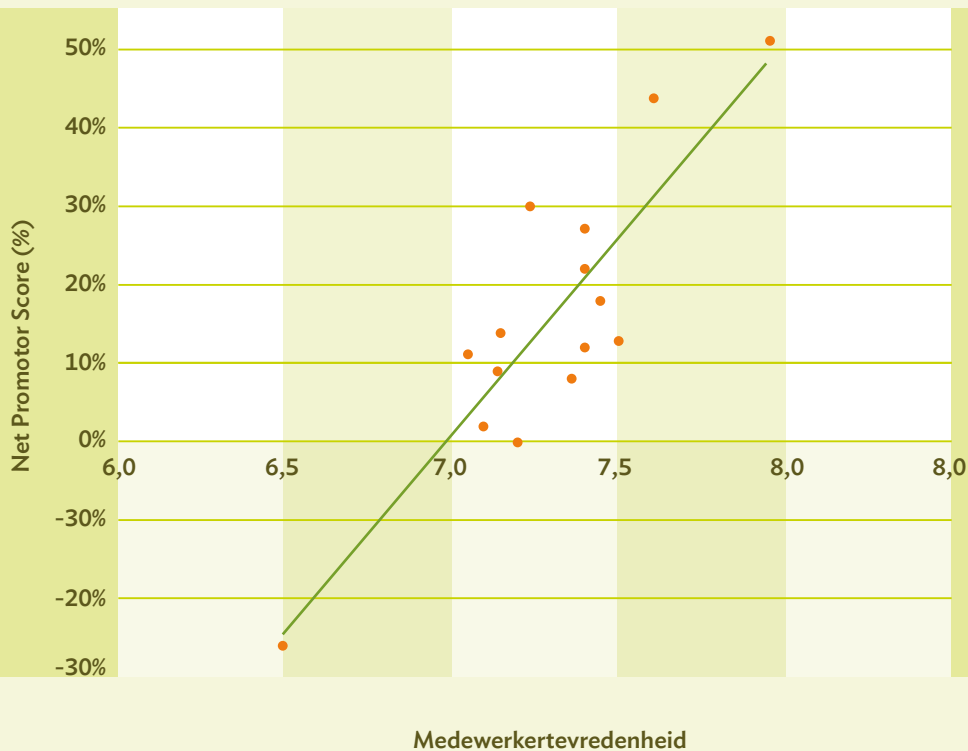
Mensen die zich prettig voelen op het werk zijn minder snel geneigd om een andere baan te zoeken.



Uit bovenstaande figuur blijkt dat 11% van de hogeschoolmedewerkers het afgelopen jaar heeft gesolliciteerd bij een andere organisatie. Dat aandeel is wederom kleiner dan de voorgaande jaren; in 2016 12% en in 2014 14%. Landelijk heeft 20% van de werknemers in de afgelopen 12 maanden gesolliciteerd bij een andere organisatie.

6.3 TEVREDENHEID IN RELATIE TOT DE ENPS

In 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 eNPS.



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.

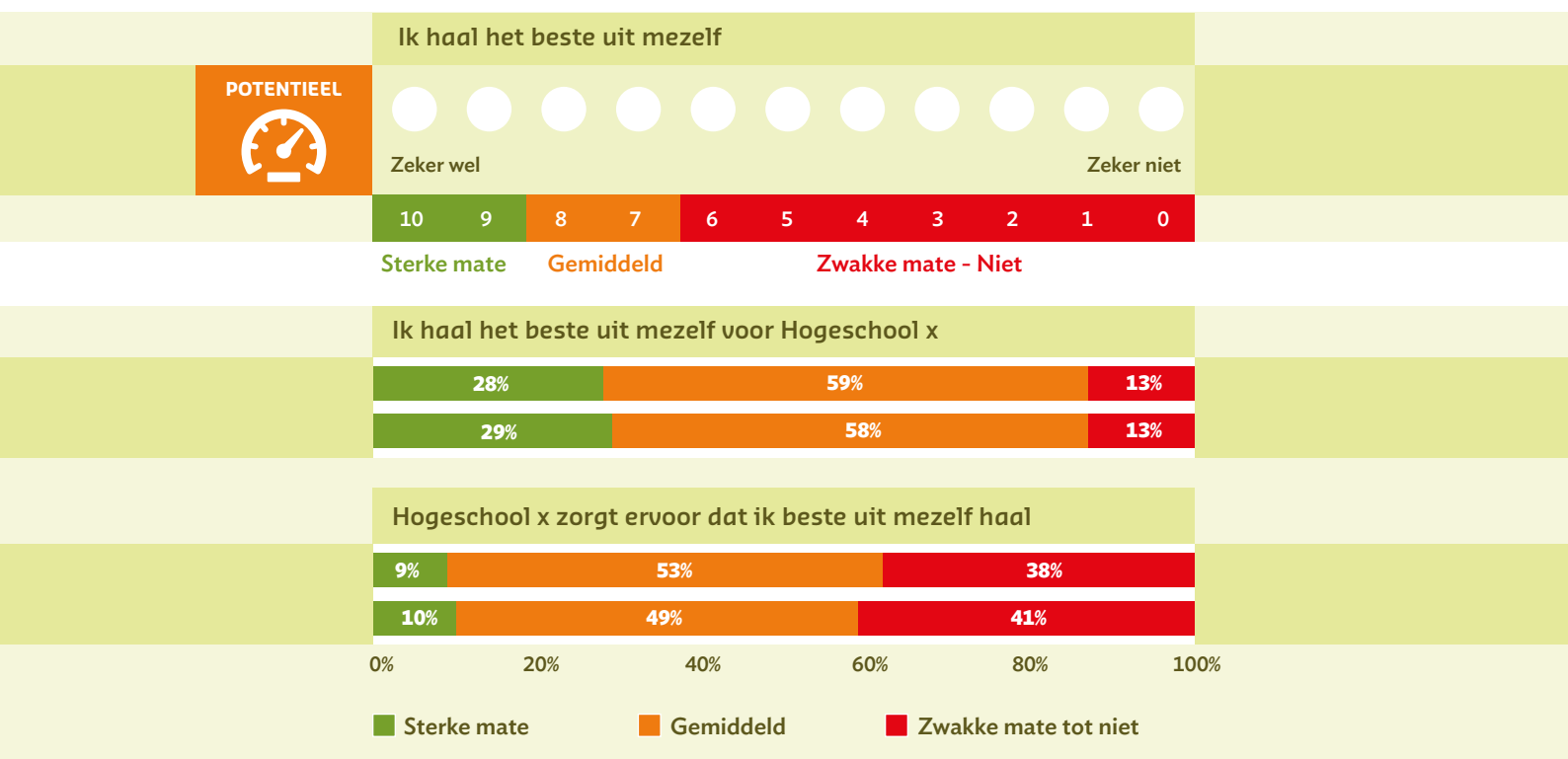
7 PROFESSIONALISERING

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

Door deze nadrukkelijke aandacht voor professionalisering zijn sinds 2014 enkele vragen over dit onderwerp opgenomen in de vragenlijst. 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?



28% van de medewerkers heeft sterk het gevoel dat ze het beste uit zichzelf halen. 13% 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: +15%. Dit betekent dat de groep die duidelijk het beste uit zichzelf haalt 15% groter is dan de groep die dit in zwakke mate of niet doet.

Het tweede deel van de figuur geeft een heel ander beeld te zien. Slechts 9% van de medewerkers voelt sterk dat de hogeschool ervoor zorgt dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen. Bij maar liefst 38% is dat gevoel zwak of zelfs afwezig. Het gevolg is een negatieve nettobalans: -29%. 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 welke steun dan, kunnen we niet afleiden uit deze cijfers.

Vergelijken we de benchmarkcijfers 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 nog altijd positiever dan het Nederlands gemiddelde: +15 tegenover 7%. Echter, bij de stelling dat de werkgever zorgt dat de medewerker het beste uit zichzelf haalt, is de nettobalans van de hogescholen juist negatiever dan die van heel werkend Nederland: -29% tegenover -23%. Het verval van +15 naar -29% is bij de hogescholen enorm: 44 procentpunt, terwijl het verval bij het landelijk gemiddelde 'slechts' 30 procentpunt is.

Tevredenheid over professionalisering

Medewerkers van hogescholen zijn over het algemeen tevreden over de mogelijkheden voor professionalisering in hun baan.

	2018	2016	VERSCHIL
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5	7,3	0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8	6,7	0,1
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3	7,1	0,2

Hogeschoolmedewerkers blijken bovengemiddeld tevreden over de mogelijkheid om in het werk (nieuwe) vaardigheden aan te leren. Vergeleken met 2016 zijn ze over dit aspect zelfs nog iets tevredener geworden. Over de opleidings- en professionaliseringsmogelijkheden zijn medewerkers gemiddeld tevreden. 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.

Het minst tevreden zijn medewerkers over de resultaat- en ontwikkelafspraken die met hen worden gemaakt. Wel zien we hier een voorzichtige positievere beoordeling in 2018.

Tevredenheid naar grootte hogeschool

	2018	KLEIN	MIDDEL	GROOT
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5	7,6	7,4	7,5
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8	6,9	6,6	6,9
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3	7,4	7,2	7,3

Tussen kleine, middelgrote en grote hogescholen zien we geen grote verschillen.

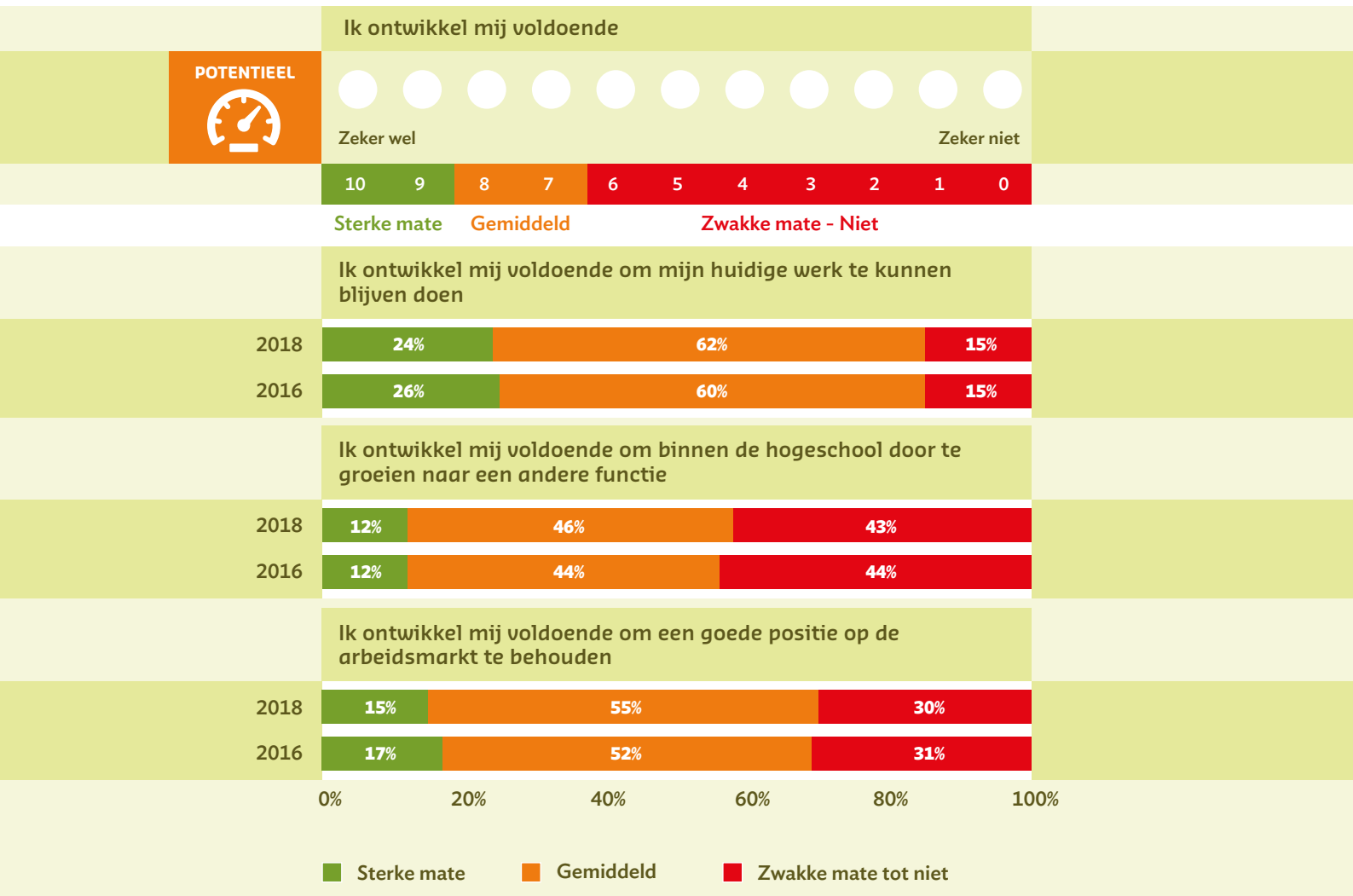
Tevredenheid naar type medewerker

	2018	OP	OBP	VERSCHIL OP vs OBP
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5	7,4	7,6	-0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8	6,6	7,1	-0,4
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3	7,2	7,5	-0,3

Ook tussen onderwijsgevend en ondersteunend personeel zijn de verschillen niet groot. Echter, waar in 2016 docenten meer tevreden waren over de mogelijkheid om (nieuwe) vaardigheden in hun werk te ontwikkelen, zijn nu de ondersteuners met 0,2 punt meer tevreden. Ook blijven de ondersteuners meer tevreden over de resultaat- en ontwikkelafspraken die met hen worden gemaakt.

7.2 MEDEWERKERPOTENTIEEL IN DE TOEKOMST

Hogeschoolmedewerkers kregen ook enkele stellingen voorgelegd over de manier waarop ze zich ontwikkelen. Kunnen ze in de toekomst hun huidige werk blijven doen? En ontwikkelen ze zich ook voldoende voor een andere baan; binnen of buiten de hogeschool?



Een op de vier medewerkers heeft sterk het gevoel dat ze zich voldoende ontwikkelen om hun huidige werk te kunnen blijven doen. 15% heeft dat gevoel in zwakke mate of helemaal niet. 62% zit daartussenin (en geeft een score van 7 of 8 op een schaal van 0 tot en met 10). Dat leidt tot een positieve nettobalans: +9%. Anders is het beeld bij de daaropvolgende stellingen. Slechts 12% heeft sterk het gevoel dat ze zich voldoende ontwikkelen om door te groeien naar een andere functie op hun hogeschool. Hogeschoolmedewerkers hebben dus het beeld dat hun professionalisering meer is gericht op hun huidige werk dan op een andere plek binnen de hogeschool. Dat is in de praktijk waarschijnlijk ook vaak het geval. Het is zeker niet zo dat docenten ontevreden zijn over deze situatie. Docenten doen hun werk vaak met hart en ziel. Velen van hen willen niets liever dan docent blijven.

Van de medewerkers denkt 15% dat hij of zij zich voldoende ontwikkelt om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden. 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 mensen die een 7 of een 8 scoren (55%) op de vraag of zij zich voldoende ontwikkelen om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden, blijven buiten beschouwing. 30% ontwikkelt zich, naar eigen inschatting, eigenlijk onvoldoende.

We hebben geen landelijke cijfers, zodat een vergelijking met de Nederlandse beroepsbevolking hier niet mogelijk is.

7.3 PROFESSIONALISERING VAN OP EN OBP, EN BIJ KLEINE EN GROTE HOGESCHOLEN

	OP		OBP	
	2018	2016	2018	2016
Potentieel nu (netto balans)				
Ik haal het beste uit mezelf voor Hogeschool X	15%	18%	16%	11%
Hogeschool X zorgt ervoor dat ik het beste uit mezelf haal.	-35%	-37%	-21%	-29%
Potentieel toekomst (netto balans)	2018	2016	2018	2016
Ik ontwikkel mij om mijn huidige werk te kunnen blijven doen	10%	13%	8%	7%
Ik ontwikkel mij voldoende om binnen de hogeschool door te groeien naar een andere functie	-33%	-29%	-29%	-40%
Ik ontwikkel mij voldoende om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden	-15%	-13%	-15%	-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 (44 procentpunt verschil). Bij het OP blijkt dit verschil nog groter: 15% 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 35%) 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 50 procentpunt.

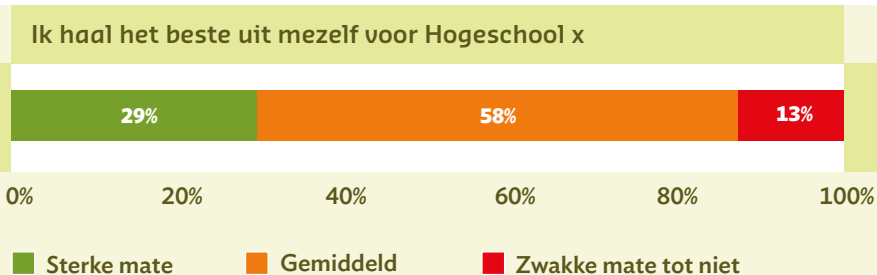
Kijkend naar de toekomst denken noch docenten noch ondersteuners dat ze zich voldoende ontwikkelen om door te groeien naar een andere functie of om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden. Opvallend is dat de ondersteuners in vergelijking tot 2016 wel een stuk positiever zijn geworden bij beide vragen.

Wat betreft het huidige medewerkerpotentieel komen kleine hogescholen het beste uit de bus. Daar hebben medewerkers vaker het gevoel dat ze het beste uit zichzelf halen én dat de hogeschool dat mede faciliteert. Bij dat laatste aspect laten kleine hogescholen weliswaar een negatieve nettobalans zien, maar die is minder negatief (min 21 procentpunt) dan bij grotere scholen (min 28 procentpunt). Dit zou kunnen samenhangen met een sterkere identificatie met of trots op de hogeschool.

7.4 ANALYSE MEDEWERKERPOTENTIEEL

Via het medewerkerpotentieel krijgen we antwoord op de vraag hoeveel procent van de medewerkers in hun ervaring het beste uit zichzelf halen. De antwoorden worden gegroepeerd naar drie groepen medewerkers: degene die in sterke mate het beste uit zichzelf halen, degenen die dat in gemiddelde mate doen en degenen die dat in zwakke mate of niet doen. Wat is de werkbeleving van een medewerker die bijvoorbeeld in sterke mate het beste uit zichzelf haalt en hoe is deze anders dan van de andere twee groepen?

In deze analyse geven we hier antwoord op. Dit baseren we op de medewerkers die antwoord hebben gegeven op de onderzoeksvraag 'Ik haal het beste uit mijzelf voor Hogeschool x'.



7.4.1 TEVREDENHEID PER GROEP MEDEWERKERS

De onderstaande figuur laat zien dat medewerkers die in sterke mate het beste uit zichzelf halen meer tevreden zijn over dezelfde werkgerelateerde items dan medewerkers die in mindere mate het beste uit zichzelf halen. Het verschil tussen de groep medewerkers die in sterke mate het beste uit zichzelf halen en gemiddeld, is beperkt. Alleen de antwoorden van de kleinste groep, 13% van de medewerkers, wijken dus af.

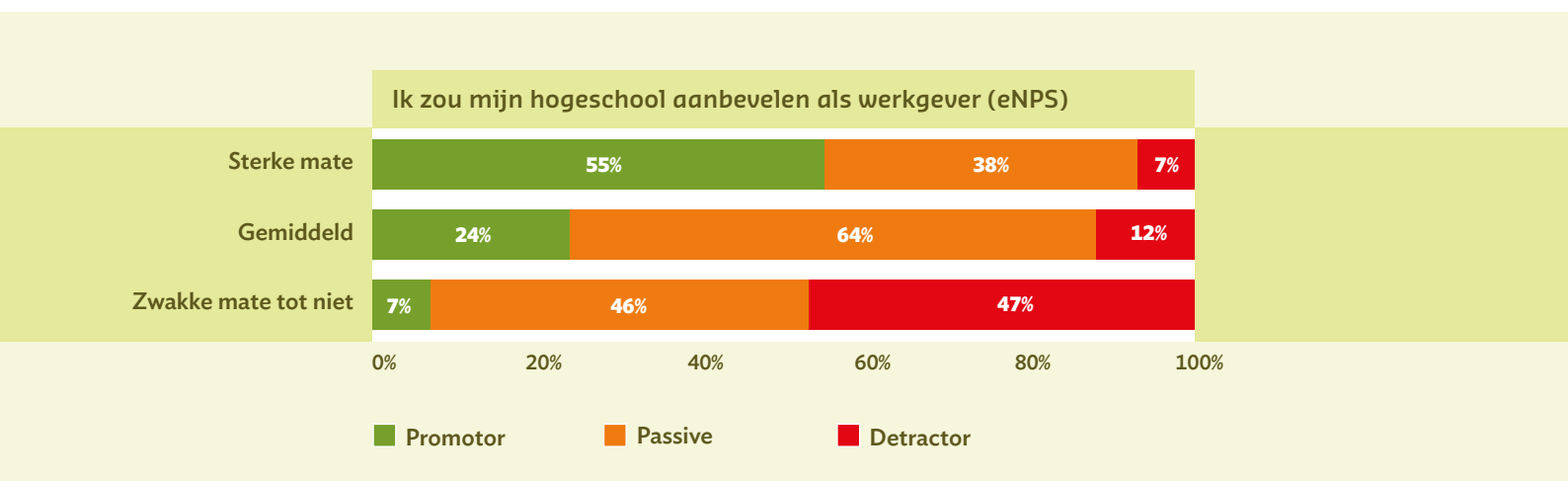
Medewerkers die in sterke mate het beste uit zichzelf halen verschillen het meeste van de medewerkers bij wie dit in zwakke mate tot niet lukt, bij de tevredenheid op de volgende drie thema's: het werk en perspectief, direct leidinggevende en academie-/dienstdirectie.



7.4.2 ENTHOUSIASME PER GROEP MEDEWERKERS

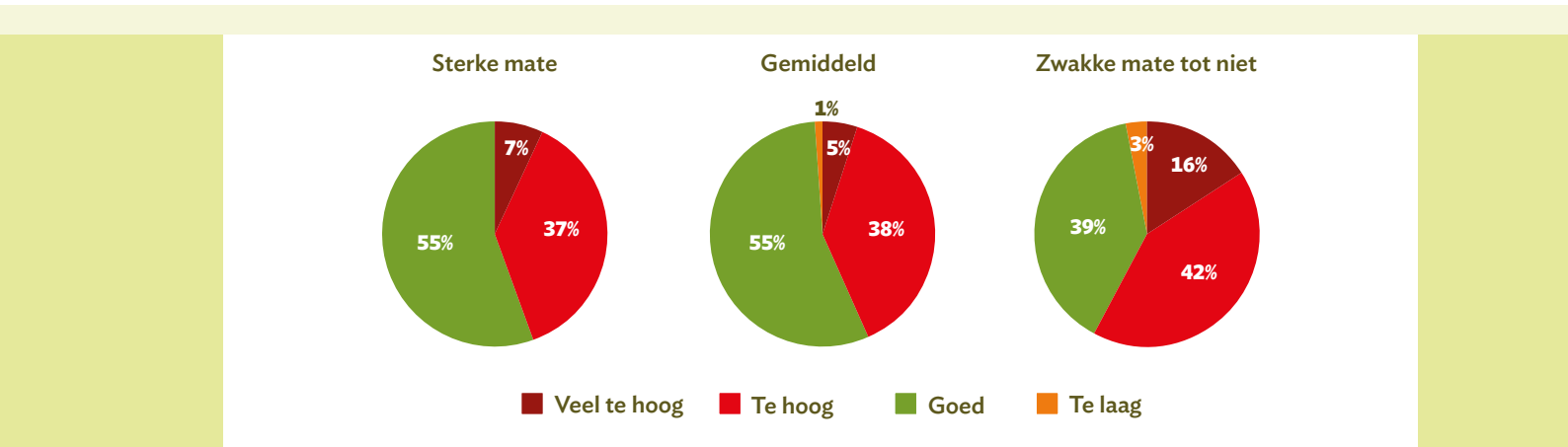
De eNPS is een belangrijke maat om te zien waar de hele werkbeleving naar optelt. Wanneer de voor medewerkers belangrijkste zaken op orde zijn, zijn zij tevredener in hun werk. We zien hieronder dat medewerkers die in staat zijn het beste uit zichzelf te halen, enthousiaster zijn over de hogeschool.

Van de groep die het beste uit zichzelf haalt, is 55% te kenmerken als promotor. Voor medewerkers die in mindere mate het beste uit zichzelf halen, is dat maar 7%. De eNPS komt voor deze groep ook uit op een negatief percentage: -40%.



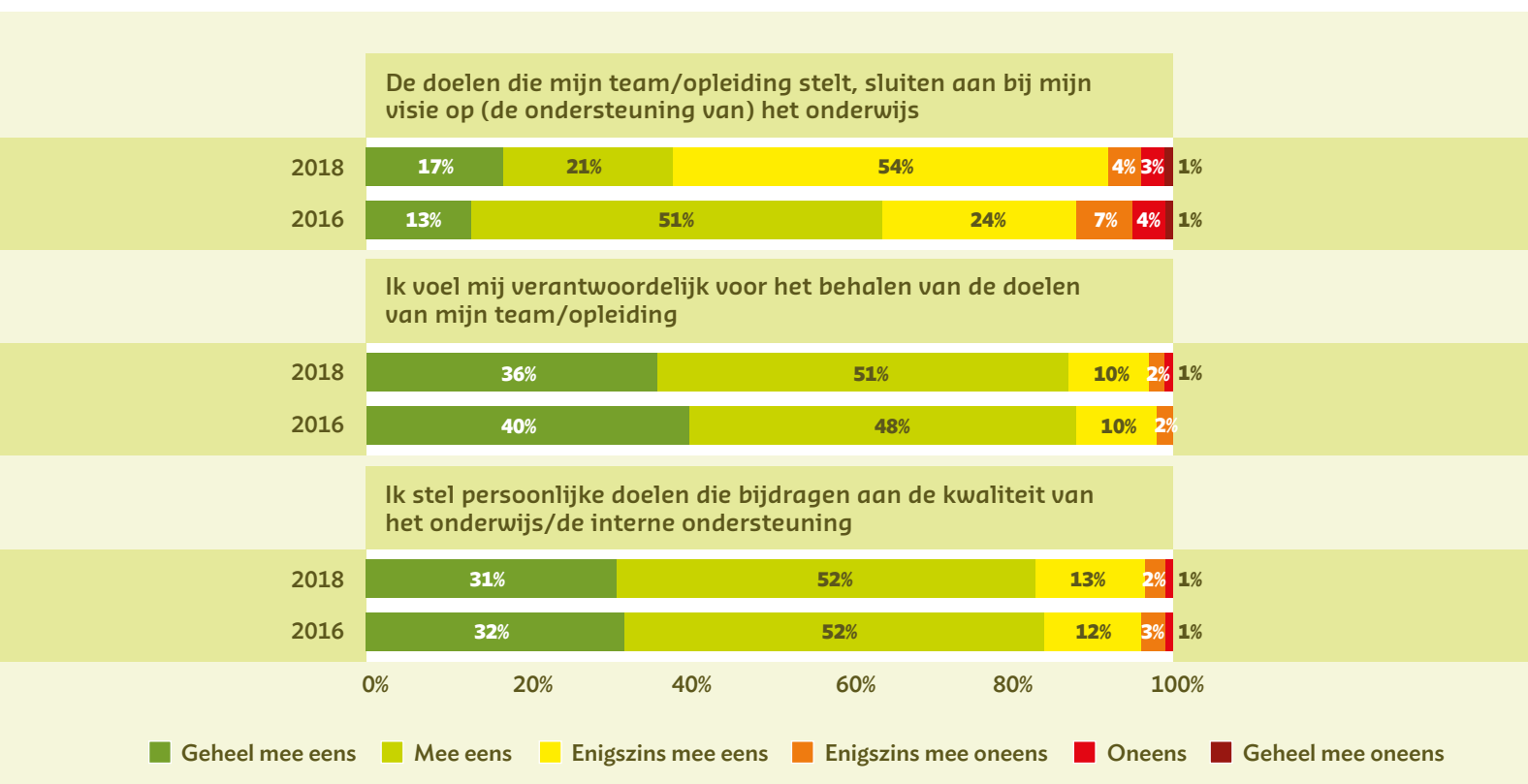
7.4.3 MEDEWERKERPOTENTIEEL VERSUS ERVAREN WERKDruk

Medewerkers die in sterke mate het beste uit zichzelf halen, zijn niet alleen enthousiaster, maar ook beter in staat met werkdruk om te gaan. Zij ervaren minder werkdruk (44%) ten opzichte van medewerkers die in zwakke mate tot niet het beste uit zichzelf halen (58%).



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 zijn sinds 2014 enkele vragen opgenomen. Hierbij wordt onder meer 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.

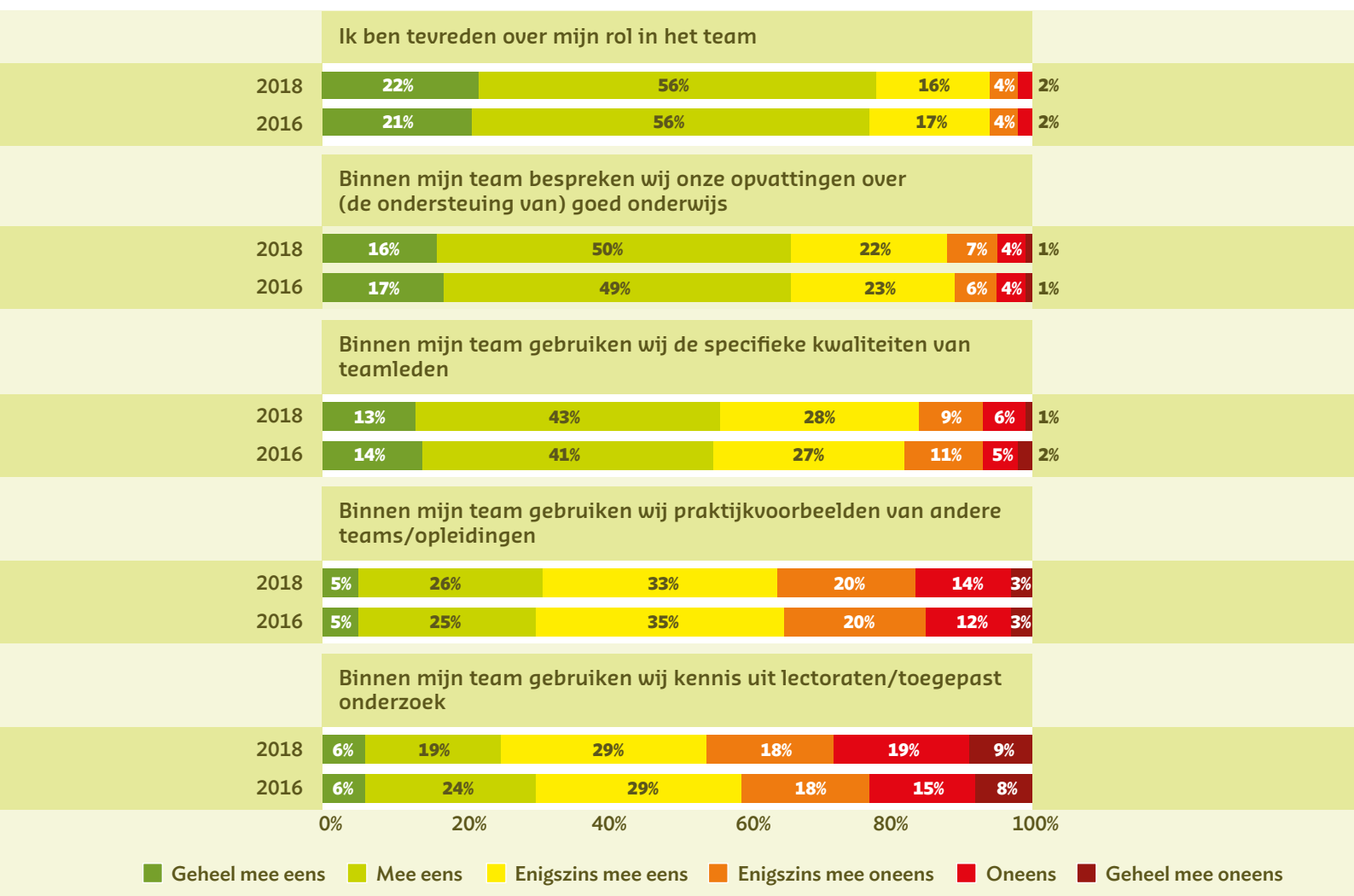


Uit bovenstaande figuur blijkt dat slechts 17% het helemaal eens is met de stelling dat de doelen die het team of de opleiding stelt, aansluiten bij zijn eigen visie op (de ondersteuning) van het onderwijs. Wanneer we de antwoorden “mee eens” en “geheel mee eens” samen nemen, dan zien we dat 38% deze stelling steunt. Dat was in 2016 64%. Medewerkers oordelen minder positief over de aansluiting van het team of van de opleiding op hun eigen visie op (de ondersteuning van) het onderwijs. Echter, kijken we naar de andere antwoordmogelijkheden, dan zien we

dat meer medewerkers twijfelen bij de doelen van een team of van een opleiding. 54% geeft aan dat ze het er 'enigszins mee eens zijn'. Een achterliggende reden kan zijn dat door intensievere samenwerking in teams, de mening van het individu soms in de knel komt.

Een grote meerderheid van de medewerkers (87%) voelt zich verantwoordelijk voor het halen van de doelen van zijn team of opleiding. Een iets kleiner aandeel (83%) 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 78% antwoordt 'mee eens' of 'geheel mee eens'. Medewerkers zijn minder positief over de vraag of ze gebruikmaken van de specifieke kwaliteiten van teamleden en of ze praktijkvoorbeelden uit andere opleidingen gebruiken.

62% van de ondersteuners en slechts 51% van de docenten is het (geheel) eens met de stelling dat ze gebruik maken van de specifieke kwaliteiten van teamleden. Ondersteuners zijn hierover dus positiever dan docenten.

BIJLAGEN

MEDEWERKERTEVREDENHEID EN VERWACHTINGEN (BELANG) IN HET HBO

	BELANG	TEVREDEN- HEID	VERBETER- POTENTIEEL
Gemiddelde	1,68	7,3	39%
Kwaliteit van de hogeschool	1,53	7,1	43%
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	1,51	7,2	39%
De studentgerichtheid van de hogeschool	1,40	7,4	36%
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	1,76	6,5	60%
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	1,40	7,6	32%
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	1,39	7,7	29%
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	1,42	7,6	31%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	1,40	7,5	37%
Het werk & perspectief	1,68	7,7	30%
Het plezier in mijn werk	1,27	7,9	25%
De afwisseling in mijn werk	1,63	8,1	20%
De vrijheid in het indelen van mijn werk	1,60	8,0	24%
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	1,60	8,0	23%
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	1,78	7,5	36%
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	2,11	6,8	50%
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	1,88	7,3	39%
Werkdruk	1,64	6,8	48%
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	1,63	5,8	65%
De emotionele druk die mijn werk oplevert	1,82	6,8	48%
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	1,63	7,6	30%
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	1,64	6,8	49%
De balans in mijn werk en privésituatie	1,50	6,8	49%
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	1,72	7,2	39%
Samenwerking	1,62	7,1	45%
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	1,44	8,0	24%
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	1,53	7,5	36%
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	1,61	7,6	33%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	1,54	6,9	50%
De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden	1,74	6,4	63%
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	1,91	6,0	69%
Middelen en veiligheid	1,83	7,6	28%
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)	1,70	7,1	41%
De middelen die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	2,03	7,7	27%
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	1,77	8,2	15%
Direct leidinggevende	1,67	7,6	33%
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	1,63	8,0	24%
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	1,84	7,1	45%
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	1,68	7,6	32%
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	1,83	6,9	47%
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	1,62	7,6	31%
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	1,58	7,7	31%
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	1,53	8,1	21%
Academie-/dienstdirectie	1,76	6,5	55%
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	1,90	6,6	53%
De kennis van de opleidingsdirectie over wat er leeft onder de medewerkers	1,70	6,0	67%
De openheid van de opleidingsdirectie voor ideeën en suggesties van medewerkers	1,74	6,6	53%
Het vertrouwen dat ik heb in de opleidingsdirecteur/directie	1,71	6,8	49%
Medezeggenschapsraad	2,14	6,9	49%
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	2,15	6,9	49%
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	2,13	6,9	48%
Arbeidsvoorwaarden	1,88	7,5	33%
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	1,84	7,2	39%
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	1,80	8,0	21%
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	2,02	7,3	38%

MEDEWERKERTEVREDENHEID IN HET HBO, 2018 VS. 2016

	2018	2016	2018 vs. 2016
Gemiddelde	7,3	7,2	0,1
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,1	0,0
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,2	7,2	0,0
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,4	7,4	0,0
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	6,5	6,8	-0,3
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,6	0,0
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,7	0,0
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,6	0,0
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,5	0,0
Het werk & perspectief	7,7	7,6	0,1
Het plezier in mijn werk	7,9	7,9	0,0
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,1	0,0
De vrijheid in het indelen van mijn werk	8,0	8,0	0,0
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	8,0	0,0
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5	7,3	0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8	6,7	0,1
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3	7,1	0,2
Werkdruk	6,8	6,6	0,2
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,8	5,7	0,1
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,8	6,5	0,3
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7,6	7,6	0,0
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6,8	6,6	0,2
De balans in mijn werk en privésituatie	6,8	6,7	0,1
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	7,2	6,9	0,3
Samenwerking	7,1	7,1	0,0
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	8,0	0,0
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,5	7,6	-0,1
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,6	0,0
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	6,9	7,0	-0,1
De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden	6,4	6,5	-0,1
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	6,0	0,0
Middelen en veiligheid	7,6	7,5	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	7,1	0,0
De middelen die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,7	7,5	0,2
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	8,2	7,8	0,4
Direct leidinggevende	7,6	7,4	0,2
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	8,0	7,9	0,1
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	7,1	6,9	0,2
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,6	7,5	0,1
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	6,9	6,7	0,2
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,6	7,4	0,2
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,7	7,6	0,1
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,1	8,0	0,1
Academie-/dienstdirectie	6,5	6,4	0,1
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,6	6,4	0,2
De kennis van de opleidingsdirectie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	6,0	0,0
De openheid van de opleidingsdirectie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,6	6,5	0,1
Het vertrouwen dat ik heb in de opleidingsdirecteur/directie	6,8	6,6	0,2
Medezeggenschapsraad	6,9	6,8	0,1
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	6,9	0,0
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,9	6,7	0,2
Arbeidsvoorwaarden	7,5	7,2	0,3
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,2	7,0	0,2
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	8,0	7,6	0,4
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,3	7,0	0,3

MEDEWERKERTEVREDENHEID NAAR TYPE MEDEWERKER, 2018

	2018	OP	OBP	VERSCHIL OP vs. OBP
Gemiddelde	7,3	7,1	7,5	-0,4
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,0	7,4	-0,4
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,2	7,0	7,6	-0,6
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,4	7,2	7,7	-0,4
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	6,5	6,5	6,4	0,1
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,5	7,8	-0,2
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,6	7,9	-0,3
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,5	7,8	-0,3
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,5	7,6	-0,1
Het werk & perspectief	7,7	7,5	7,9	-0,4
Het plezier in mijn werk	7,9	7,8	8,0	-0,2
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,1	8,1	0,0
De vrijheid in het indelen van mijn werk	8,0	7,7	8,5	-0,7
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	7,8	8,3	-0,5
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5	7,4	7,6	-0,2
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8	6,6	7,1	-0,4
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3	7,2	7,5	-0,3
Werkdruk	6,8	6,3	7,3	-1,0
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,8	5,2	6,7	-1,5
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,8	6,5	7,1	-0,6
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7,6	7,3	7,9	-0,6
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6,8	6,4	7,3	-0,9
De balans in mijn werk en privésituatie	6,8	6,3	7,5	-1,2
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	7,2	7,0	7,6	-0,6
Samenwerking	7,1	6,9	7,4	-0,5
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	7,9	8,1	-0,3
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,5	7,4	7,8	-0,4
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,5	7,9	-0,4
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	6,9	6,6	7,2	-0,5
De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden	6,4	6,1	6,8	-0,7
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	5,7	6,6	-0,9
Middelen en veiligheid	7,6	7,4	8,0	-0,6
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)	7,1	6,6	7,7	-1,0
De middelen die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,7	7,5	7,9	-0,4
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	8,2	8,2	8,3	-0,2
Direct leidinggevende	7,6	7,5	7,8	-0,3
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	8,0	7,9	8,1	-0,2
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	7,1	6,9	7,3	-0,5
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,6	7,5	7,8	-0,3
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	6,9	6,7	7,2	-0,5
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,6	7,5	7,7	-0,2
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,7	7,5	7,8	-0,3
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,1	8,0	8,2	-0,1
Academie-/dienstdirectie	6,5	6,3	6,8	-0,5
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,6	6,5	6,9	-0,5
De kennis van de opleidingsdirectie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	5,7	6,3	-0,6
De openheid van de opleidingsdirectie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,6	6,5	6,9	-0,4
Het vertrouwen dat ik heb in de opleidingsdirecteur/directie	6,8	6,6	7,1	-0,5
Medezeggenschapsraad	6,9	6,9	6,9	0,0
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	6,8	6,9	-0,1
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,9	6,9	6,8	0,1
Arbeidsvoorwaarden	7,5	7,4	7,6	-0,2
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,2	7,3	7,0	0,3
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	8,0	7,8	8,2	-0,4
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,3	7,1	7,5	-0,4

MEDEWERKERTEVREDENHEID NAAR TYPE MEDEWERKER, 2018 VS. 2016

	2018	OP		OBP	
		2018	VERSCHIL T.O.V. 2016	2018	VERSCHIL T.O.V. 2016
Gemiddelde	7,3	7,1	0,1	7,5	0,1
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,0	0,0	7,4	0,3
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,2	7,0	0,1	7,6	0,2
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,4	7,2	0,0	7,7	0,2
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	6,5	6,5	-0,5	6,4	0,0
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,5	0,0	7,8	0,1
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,6	0,0	7,9	0,2
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,5	0,0	7,8	0,1
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,5	0,1	7,6	0,0
Het werk & perspectief	7,7	7,5	0,0	7,9	0,3
Het plezier in mijn werk	7,9	7,8	0,0	8,0	0,1
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,1	0,0	8,1	0,0
De vrijheid in het indelen van mijn werk	8,0	7,7	-0,1	8,5	0,2
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	7,8	0,0	8,3	0,1
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5	7,4	0,1	7,6	0,5
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8	6,6	0,1	7,1	0,4
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3	7,2	0,2	7,5	0,6
Werkdruk	6,8	6,3	0,2	7,3	0,1
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,8	5,2	0,0	6,7	0,0
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,8	6,5	0,3	7,1	0,2
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7,6	7,3	-0,1	7,9	0,1
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6,8	6,4	0,2	7,3	0,0
De balans in mijn werk en privésituatie	6,8	6,3	0,1	7,5	0,1
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	7,2	7,0	0,5	7,6	0,3
Samenwerking	7,1	6,9	0,0	7,4	0,1
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	7,9	0,0	8,1	0,1
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,5	7,4	0,0	7,8	0,1
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,5	0,1	7,9	0,2
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	6,9	6,6	-0,2	7,2	0,1
De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden	6,4	6,1	-0,1	6,8	-0,1
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	5,7	0,0	6,6	0,1
Middelen en veiligheid	7,6	7,4	0,0	8,0	0,2
De middelen die ik heb om mijn werk te kunnen doen (denk aan materialen op de werkplek/in de lesruimte, etc.)	7,1	6,6	-0,1	7,7	0,0
De middelen die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,7	7,5	0,1	7,9	0,2
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	8,2	8,2	0,0	8,3	0,1
Direct leidinggevende	7,6	7,5	0,2	7,8	0,2
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	8,0	7,9	0,2	8,1	0,1
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	7,1	6,9	0,2	7,3	0,2
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,6	7,5	0,3	7,8	0,3
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	6,9	6,7	0,1	7,2	0,2
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,6	7,5	0,3	7,7	0,3
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,7	7,5	0,1	7,8	0,2
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,1	8,0	0,1	8,2	0,2
Academie-/dienstdirectie	6,5	6,3	0,1	6,8	0,2
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,6	6,5	0,3	6,9	0,3
De kennis van de opleidingsdirectie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	5,7	-0,1	6,3	0,1
De openheid van de opleidingsdirectie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,6	6,5	0,2	6,9	0,1
Het vertrouwen dat ik heb in de opleidingsdirecteur/directie	6,8	6,6	0,2	7,1	0,1
Medezeggenschapsraad	6,9	6,9	0,1	6,9	0,2
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	6,8	-0,1	6,9	0,1
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,9	6,9	0,1	6,8	0,2
Arbeidsvoorwaarden	7,5	7,4	0,3	7,6	0,4
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,2	7,3	0,2	7,0	0,3
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	8,0	7,8	0,4	8,2	0,3
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,3	7,1	0,3	7,5	0,3

MEDEWERKERTEVREDENHEID NAAR GROOTTE HOGESCHOOL, 2018 VS. 2016

	2018	KLEIN		MIDDELGROOT		GROOT	
		2018	VERSCHIL T.O.V. 2016	2018	VERSCHIL T.O.V. 2016	2018	VERSCHIL T.O.V. 2016
Gemiddelde	7,3	7,5	0,2	7,2	0,2	7,3	0,1
Kwaliteit van de hogeschool	7,1	7,7	0,2	7,1	0,2	7,1	0,2
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,2	7,8	0,2	7,1	0,1	7,2	0,3
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,4	8,0	0,3	7,3	0,1	7,4	0,4
De kwaliteit van samenwerking tussen onderwijsgevend personeel en ondersteunend personeel	6,5	7,5	0,5	6,7	0,1	5,8	-1,1
Kwaliteit van het onderwijsprogramma	7,6	7,8	0,1	7,6	0,1	7,5	0,0
De inhoud van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,7	7,8	0,0	7,6	0,0	7,7	0,1
Het niveau van de opleidingen waar ik bij betrokken ben	7,6	7,8	0,1	7,6	0,1	7,5	0,0
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,5	7,7	0,2	7,6	0,1	7,4	-0,1
Het werk & perspectief	7,7	7,8	0,1	7,6	0,1	7,7	0,0
Het plezier in mijn werk	7,9	8,2	0,1	7,9	0,2	7,8	0,0
De afwisseling in mijn werk	8,1	8,3	0,0	8,1	0,1	8,1	0,0
De vrijheid in het indelen van mijn werk	8,0	8,1	0,0	8,2	0,2	8,0	0,1
De vrijheid in de uitvoering van mijn werk	8,0	8,2	0,0	8,1	0,2	7,9	0,1
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5	7,6	0,2	7,4	0,2	7,5	0,1
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8	6,9	0,2	6,6	0,0	6,9	0,1
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3	7,4	0,1	7,2	0,4	7,3	0,0
Werkdruk	6,8	7,0	0,2	6,7	0,2	6,7	0,2
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,8	6,1	0,2	5,9	0,3	5,7	0,1
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,8	7,0	0,3	6,6	0,2	6,8	0,4
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7,6	7,8	0,1	7,6	0,1	7,5	0,0
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6,8	6,9	0,2	6,7	0,1	6,8	0,5
De balans in mijn werk en privésituatie	6,8	6,9	0,3	6,8	0,2	6,8	0,0
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	7,2	7,5	0,6	7,2	0,4	7,2	0,2
Samenwerking	7,1	7,4	0,1	7,2	0,2	7,0	-0,1
Het respect voor elkaar binnen mijn team/opleiding	8,0	8,2	0,1	8,1	0,2	7,8	-0,1
De samenwerking binnen mijn team/opleiding	7,5	7,7	0,1	7,6	0,1	7,5	-0,2
De hulp/ondersteuning die wij elkaar bieden binnen mijn team/opleiding	7,6	7,7	0,0	7,7	0,2	7,6	0,0
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen mijn team/opleiding	6,9	7,3	0,3	7,1	0,1	6,7	-0,2
De mate waarin wij elkaar binnen mijn team/opleiding aanspreken op verantwoordelijkheden	6,4	6,8	0,1	6,6	0,2	6,3	-0,1
De samenwerking tussen de teams/opleidingen	6,0	5,9	-0,4	6,0	0,0	6,1	0,4
Middelen en veiligheid	7,6	7,8	0,1	7,6	0,4	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	-0,1	7,1	0,1	7,0	-0,2
De middelen die ik heb om veilig te kunnen werken (denk aan gedragscodes, arbo-informatie, etc)	7,7	7,8	0,3	7,6	0,2	7,7	0,1
Het gevoel van veiligheid op mijn werkplek	8,2	8,4	0,1	8,2	0,8	8,2	0,1
Direct leidinggevende	7,6	7,9	0,4	7,5	0,2	7,6	0,1
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	8,0	8,2	0,3	8,0	0,2	8,0	0,0
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	7,1	7,3	0,3	7,0	0,2	7,0	0,0
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,6	7,9	0,4	7,6	0,2	7,5	-0,1
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	6,9	7,2	0,3	6,7	0,1	6,9	0,2
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,6	7,7	0,3	7,5	0,2	7,7	0,2
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,7	8,0	0,4	7,7	0,2	7,6	0,0
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,1	8,4	0,4	8,2	0,2	8,0	-0,1
Academie-/dienstdirectie	6,5	6,7	0,0	6,5	0,4	6,5	0,0
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,6	6,9	0,1	6,4	0,3	6,7	0,2
De kennis van de opleidingsdirectie over wat er leeft onder de medewerkers	6,0	6,3	-0,1	6,1	0,4	5,8	-0,1
De openheid van de opleidingsdirectie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,6	6,9	0,0	6,6	0,3	6,6	0,1
Het vertrouwen dat ik heb in de opleidingsdirecteur/directie	6,8	6,9	-0,1	6,8	0,4	6,7	-0,1
Medezeggenschapsraad	6,9	7,2	0,2	6,9	0,8	6,8	-0,1
De werkzaamheden die de medezeggenschapsraad verricht	6,9	7,3	0,1	6,9	0,8	6,7	-0,3
De vertegenwoordiging van uw belangen door de medezeggenschapsraad	6,9	7,1	0,3	6,8	0,8	6,9	0,0
Arbeidsvoorwaarden	7,5	7,4	0,2	7,4	0,3	7,6	0,3
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,2	7,2	0,2	7,1	0,2	7,3	0,2
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	8,0	7,8	0,2	7,8	0,2	8,1	0,3
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,3	7,2	0,2	7,2	0,3	7,4	0,3

WWW.ZESTOR.NL

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

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