

WELZIJN EN WERKDRUK IN HET HBO

VERDIEPENDE ANALYSES OP BASIS VAN HET
WERKONDERZOEK 2022



Colofon

In dit rapport gaan we in op het werkgerelateerde welzijn van medewerkers in het hbo. Voor de verdiepende analyses is gebruik gemaakt van gegevens uit het [Werkonderzoek 2022](#). Het Werkonderzoek is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het programma Venster voor Medewerkers van ICTU. In 2022 hebben 2.114 medewerkers vanuit het hbo aan het Werkonderzoek meegedaan.

Auteurs: Sil Vrielink en Tessa Janssen

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.

September 2023

INHOUD

MANAGEMENTSAMENVATTING 3

1 INTRODUCTIE 7

2 AANTREKKELIJKHEID VAN HET WERK IN HET HBO 9

2.1 Tevredenheid met de baan, het team en de organisatie 9

2.2 Betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers 11

3 WERKDruk EN MENTALE UITPUTTING 14

3.1 Werkdruk 14

3.2 Regeldruk 16

3.3 Sociale onveiligheid 17

3.4 Mentale uitputting 18

4 BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VOOR UITPUTTING EN WERKGERELATEERD WELZIJN 20

4.1 Energiebronnen in het hbo 20

4.2 Beïnvloedende factoren voor mentale uitputting 22

4.3 Beïnvloedende factoren voor bevlogenheid 23

4.4 Beïnvloedende factoren voor betrokkenheid 25

4.5 Resumé 26

Bijlage 1 TABELLEN & GRAFIEKEN 28

MANAGEMENTSAMENVATTING

Hbo-medewerkers zijn over het algemeen tevreden, betrokken en bevlogen. Ondanks de hoge werkdruk zijn de meeste medewerkers in het hbo tevreden met hun baan (88%) en met het team waarin zij werken (79%). Vooral over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's zijn zij zeer tevreden. Driekwart van de medewerkers in het hbo geeft verder aan dat het werk hen inspireert en 82% voelt zich gelukkig als zij intensief aan het werk zijn.

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van energiebronnen (zoals tevredenheid) en stressfactoren (zoals werkdruk) op de mentale uitputting van medewerkers en hun betrokkenheid en bevlogenheid. De analyses laten zien dat alle drie de stressfactoren (werkdruk, regeldruk en sociale onveiligheid) van invloed zijn op mentale uitputting van medewerkers in het hbo. Het effect op de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers is beperkt. Vermindering van de werk- en regeldruk leidt dus niet direct tot veel meer betrokken en bevlogen medewerkers, maar zorgt wel rechtstreeks voor minder mentale uitputting.

Wat betreft de energiebronnen, toont het onderzoek een aantal interessante uitkomsten. Het valt op dat (voldoende) autonomie, flexibiliteit en aandacht voor het persoonlijk welzijn gunstig uitwerken op de mate van uitputting en tevens bijdragen aan de bevlogenheid van medewerkers. Dit betreft dus knoppen waar hogeschole aan kunnen draaien om het welzijn van medewerkers te vergroten. Daarnaast tonen de analyses ook het belang van een goede person-job fit. Medewerkers die de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn (en dus goed op hun plek zitten), zijn meer bevlogen dan medewerkers die die kans niet krijgen en waarbij de match suboptimaal is.

Op grond van de analyses kunnen vijf lessen voor beleid worden geformuleerd.

LES 1 *Ervaren werkdruk is sterk bepalend voor de mate van uitputting*

Naar mate medewerkers meer werkdruk ervaren, neemt de kans op mentale uitputting toe. Vermindering van de werkdruk leidt omgekeerd dus tot minder 'werkstress'. Maar dit is niet de enige 'knop' om aan te draaien. Vermindering van de regeldruk leidt (met name bij docenten) ook tot minder uitputting en hetzelfde geldt voor het bevorderen van sociale veiligheid.

LES 2 *Sociale veiligheid leidt tot meer bevlogenheid en betrokkenheid*

De meeste medewerkers in het hbo voelen zich veilig op hun werk. Toch is er ook een kleine groep medewerkers die zich niet veilig voelt om collega's feedback te geven en/of niet zichzelf durft te zijn op het werk. Voor het bevorderen van meer bevlogenheid en betrokkenheid, is het van belang om te zorgen voor een veilige werkomgeving voor iedereen.

LES 3***Besteed (meer) aandacht aan het persoonlijk welzijn van medewerkers***

Om de mentale uitputting van medewerkers tegen te gaan en te zorgen voor meer betrokkenheid en bevoegenheid, is het van belang om (meer) aandacht te besteden aan het persoonlijk welzijn van hogeschoolmedewerkers. Uit het Werkonderzoek blijkt dat circa 60% van de medewerkers tevreden is over deze aandacht. Er is hier dus ruimte voor verbetering.

LES 4***Zorg voor een goede person-job fit***

Naast aandacht voor het persoonlijk welzijn, is het ook van belang dat medewerkers goed op hun plek zitten en kunnen doen waar zij goed in zijn. In de literatuur wordt in dit verband wel gesproken over een goede person-job fit. Naar mate deze fit beter is en medewerkers dus beter op hun plek zitten, zijn zij meer bevoegen over hun werk en betrokken bij de organisatie.

LES 5***Investeer in de professionele ontwikkeling van medewerkers***

Voldoende ontwikkelmogelijkheden en steun bij professionele ontwikkeling zijn bevorderlijk voor het werkgerelateerde welzijn van medewerkers. Het leidt tot een sterkere binding aan de organisatie (betrokkenheid) en meer bevoegenheid over het werk. Belangrijke verbeterpunten hierbij zijn het stimuleren en periodiek evalueren van de ontwikkeling van medewerkers.

Naast deze lessen, levert het onderzoek ook een paar meer fundamentele uitkomsten op.

1

Beroepsexpertise heeft géén effect op werkgerelateerde welzijn

Het maakt voor het welzijn dus niet uit of medewerkers over veel of weinig expertise beschikken. Veel belangrijker is de mate waarin medewerkers de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn (de person-job fit). Dit bevestigt het belang van een goede balans tussen taakeisen en energiebronnen.

2

Vooraf individuele energiebronnen invloed op bevologenheid en bij betrokkenheid vooral werkgerelateerde energiebronnen

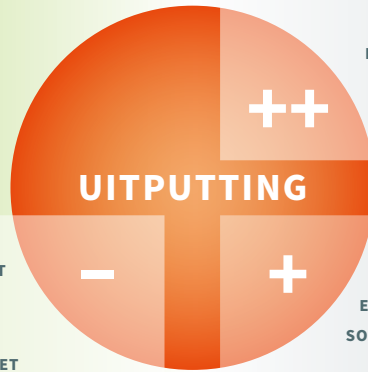
Een tweede belangrijke uitkomst is dat de determinanten voor bevologenheid op onderdelen afwijken van die voor de betrokkenheid van medewerkers. Bij de bevologenheid van medewerkers spelen vooral individuele energiebronnen een rol, en bij de betrokkenheid werkgerelateerde energiebronnen. Dit verschil is op zich niet verwonderlijk, maar betekent wel dat de invloed van hogeschoolen op de betrokkenheid van medewerkers groter is dan die op de bevologenheid van medewerkers. Zij hebben immers meer invloed op de werkgerelateerde energiebronnen dan op de individuele.

Het effect van energiebronnen en stressfactoren op mentale uitputting, betrokkenheid en bevologenheid

Organisaties die de bevologenheid van hun medewerkers willen stimuleren, moeten aan andere knoppen draaien dan organisaties die de binding met de hogeschool willen vergroten. De figuur op de volgende pagina illustreert dit en toont een samenvattend overzicht van het effect van energiebronnen en stressfactoren op de mentale uitputting van medewerkers en de betrokkenheid en bevologenheid.

ENERGIEBRONNEN

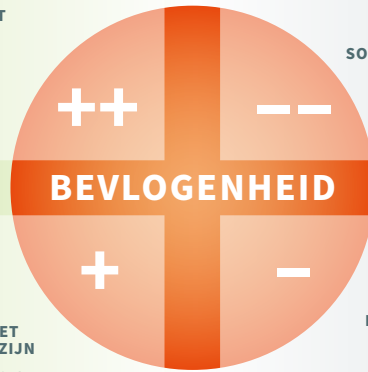
STRESSFACTOREN



WERKFLEXIBILITEIT
MATE VAN ZELFSTANDIGHEID
AANDACHT VOOR HET PERSOONLIJK WELZIJN

ERVAREN WERKDRUK

ERVAREN REGELDRUK
SOCIALE ONVEILIGHEID

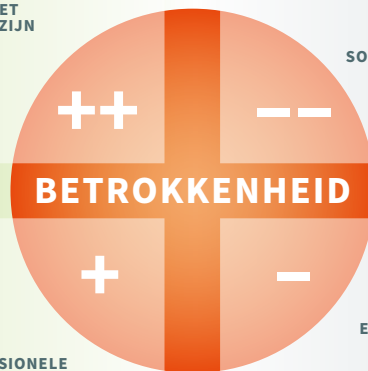


WERKFLEXIBILITEIT
PROFESSELE GEDREVENHEID
PERSON-JOB FIT

SOCIALE ONVEILIGHEID

MATE VAN ZELFSTANDIGHEID
SAMENWERKING MET COLLEGA'S
AANDACHT VOOR HET PERSOONLIJK WELZIJN
STEUN BIJ PROFESSIONELE ONTWIKKELING

ERVAREN WERKDRUK



AANDACHT VOOR HET PERSOONLIJK WELZIJN
SAMENWERKING MET COLLEGA'S
PERSON-JOB FIT

SOCIALE ONVEILIGHEID

PROFESSELE GEDREVENHEID
INFORMATIE EN COMMUNICATIE
STEUN BIJ PROFESSIONELE ONTWIKKELING

ERVAREN REGELDRUK

Geen effect:

- BEROEPSEXPERTISE
- HULPMIDDELEN EN APPARATUUR

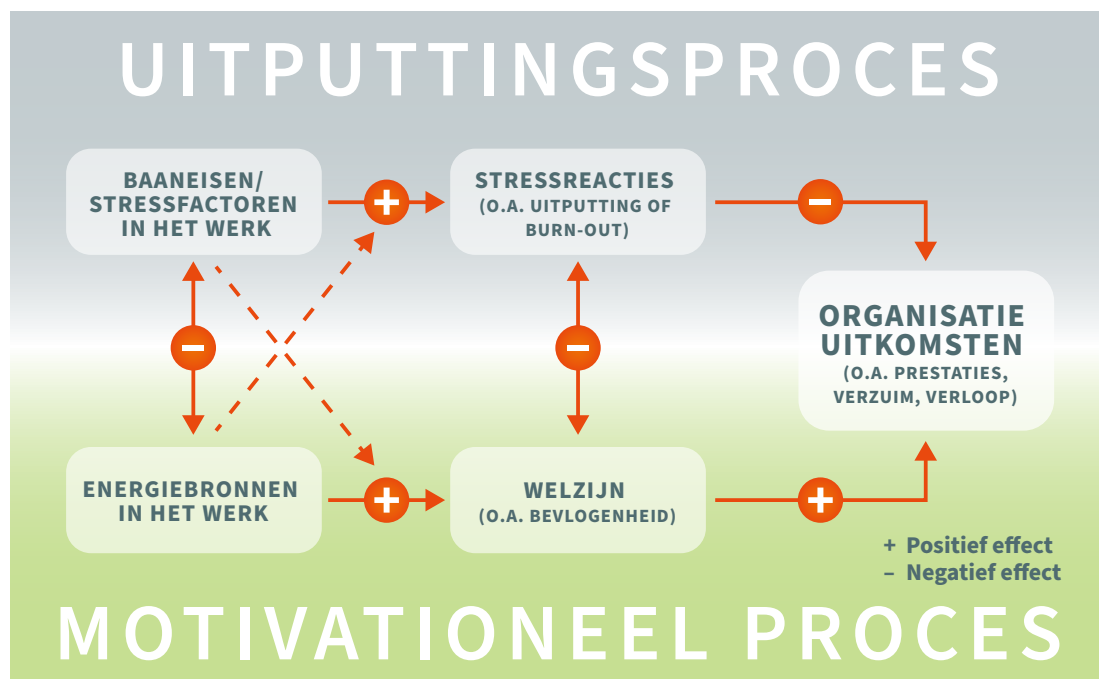
- + Positief effect
- Negatief effect

1 INTRODUCTIE

In dit rapport gaan we in op het werkgerelateerde welzijn van medewerkers in het hbo. Het welzijn van medewerkers is een belangrijke factor voor een optimaal functionerende organisatie. Vanuit de literatuur wordt aangenomen dat als het welzijn van medewerkers toeneemt, dit terug te zien is in de prestaties die zij leveren. Specifiek in de onderwijssector, zijn er ook recente onderzoeken die laten zien dat het welzijn van docenten samenhangt met de resultaten/prestaties van studenten¹.

In dit onderzoek naar het welzijn van hbo-medewerkers belichten we de positieve kanten van het werken in het hbo (zoals tevredenheid) maar ook de negatieve kanten (zoals werkdruk en regeldruk). Het welzijn van medewerkers hangt namelijk onder andere af van voldoende balans tussen zogenaamde energiebronnen en stressfactoren in het werk. Dit baseren we op het Job Demands-Resources model (JD-R model) van Schaufeli & Bakker (2004)². Het JD-R model gebruiken we daarom als kapstok voor dit rapport.

Figuur 1 JD-R model³



1 Granziera, Helena & Martin, Andrew & Collie, Rebecca. (2023). *Teacher well-being and student achievement: A multilevel analysis*. *Social Psychology of Education*, 26. 10.1007/s11218-022-09751-1.

2 Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

3 Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

In figuur 1 is het JD-R model weergegeven. De achterliggende gedachte van het JD-R model is dat hoge baaneisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot meer welzijn (onder andere bevlogenheid) en daarmee tot productiviteit/prestaties (het motivationele proces). Het uitputtingsproces en het motivationele proces zijn van invloed op elkaar. Energiebronnen kunnen de negatieve invloed van stressfactoren op stressreacties compenseren⁴. Andersom geldt, dat wanneer er sprake is van minder energiebronnen, dat stressfactoren zwaarder gaan wegen op uitkomsten. Concreet betekent het dat medewerkers hun baan als *minder belastend* ervaren wanneer er *meer energiebronnen* beschikbaar zijn en dat medewerkers hun werk juist meer belastend ervaren als er onvoldoende energiebronnen beschikbaar zijn. Uiteindelijk kunnen zowel het uitputtingsproces als het motivationele proces een belangrijke impact hebben op organisatie uitkomsten, zoals bijvoorbeeld prestaties, verloopintentie of ziekteverzuim (Bakker & Demerouti, 2007).

In een werkomgeving met een hoge werkdruk kunnen voldoende energiebronnen er dus bijvoorbeeld voor zorgen dat medewerkers die werkdruk als minder belastend ervaren dan medewerkers in een werkomgeving met dezelfde werkdruk waarin minder energiebronnen beschikbaar zijn. In een context waarin werkdruk een aandachtspunt is, zoals de hbo-sector⁵, is het daarom extra relevant dat er een balans is tussen baaneisen (stressfactoren) en de energiebronnen die een medewerker in het werk tot zijn beschikking heeft.

In dit rapport beschrijven we hoe medewerkers in het hbo de energiebronnen en stressfactoren ervaren in hun werk en wat dit betekent voor hun werkgerelateerde welzijn.

4 Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*. Journal of Educational Psychology, 99, 274-284.

5 Zestor (2022). *Werkbeleving in hogescholen*. Benchmark 2020-2021.
[https://zestor.nl/media/publicaties/benchmark_werkbeleving_hogescholen_2022.pdf]

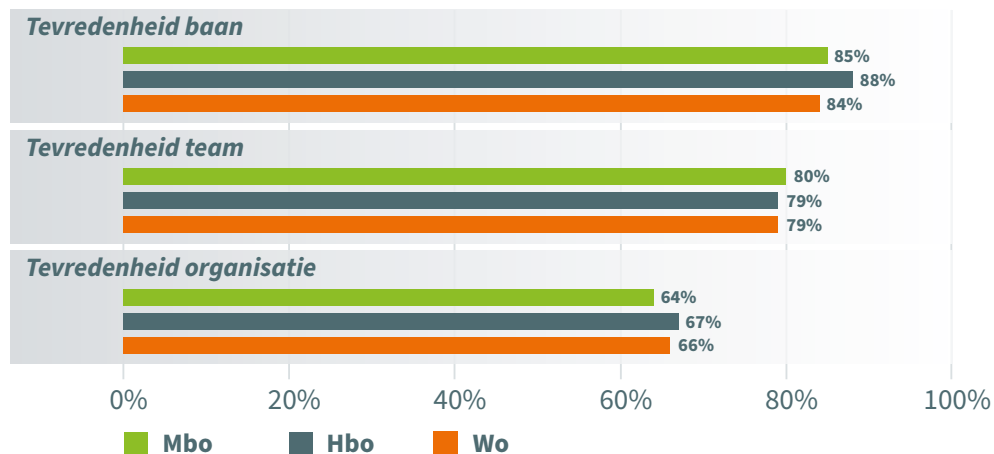
2 AANTREKKELIJKHEID VAN HET WERK IN HET HBO

Dit onderzoek richt zich op het *werkgerelateerde welzijn* van medewerkers in het hoger beroepsonderwijs (hbo). Hoe beoordelen zij hun werk? Zijn ze tevreden met hun baan of vinden ze werk belastend? Werkgerelateerd welzijn kent zowel een aangename en energieke kant, ook wel bevolegenheid genoemd, alsook een onaangename niet-energieke kant in de vorm van werkstress en burn-out. In dit hoofdstuk richten we ons op de positieve kant van de medaille; de tevredenheid, betrokkenheid en bevolegenheid van medewerkers. Het gaat hierbij om zaken die het werk in het hbo aantrekkelijk maken. In het volgende hoofdstuk richten we ons op de ‘schaduwkant’ van het welzijn; de werkdruk en mentale uitputting.

2.1 Tevredenheid met de baan, het team en de organisatie

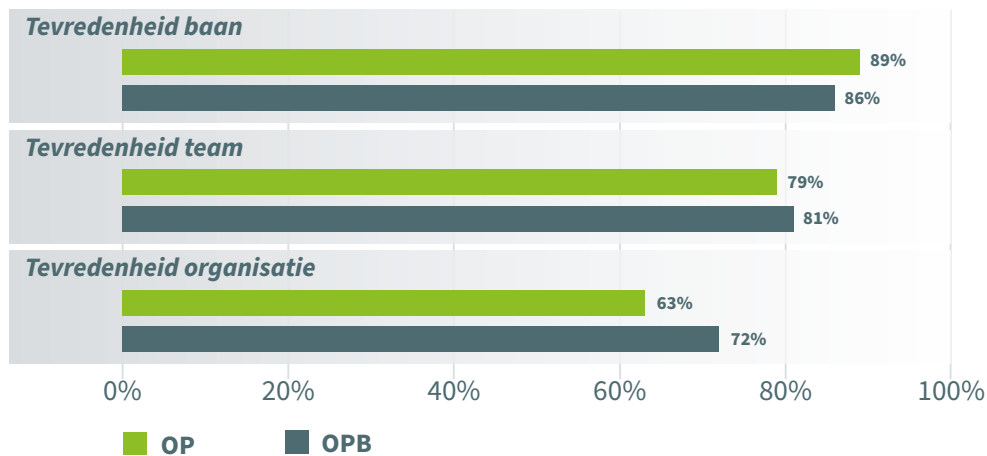
In het algemeen zijn medewerkers in het hbo tevreden met hun baan (88%), hun team (79%) en de organisatie (67%). De baantevredenheid is in het hbo hoger dan in het mbo (85%) en het wo (84%). Verder verschillen de cijfers in het hbo weinig van het mbo en het wo (Figuur 2) en ook weinig van het Openbaar bestuur (niet weergegeven in de figuur).

Figuur 2 Tevredenheid (% [helemaal] mee eens)



Wanneer we kijken naar verschillen tussen onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend- en beheerspersoneel (OBP), dan valt het op dat het OP in het algemeen minder tevreden is met de organisatie dan het OBP. Figuur 3 laat een verschil zien van 9 procentpunt tussen de twee groepen als het gaat om organisatietevredenheid. Tussen leeftijdsgroepen zien we geen grote verschillen bij de baantevredenheid en tevredenheid met het team. Medewerkers jonger dan 35 jaar zijn wel iets meer tevreden over hun organisatie (72%), dan medewerkers ouder dan 35 jaar. De groep medewerkers van 55 jaar of ouder is het minst tevreden over de organisatie (64%).

Figuur 3 Tevredenheid van medewerkers in hbo, naar functiegroep (% [helemaal] mee eens)

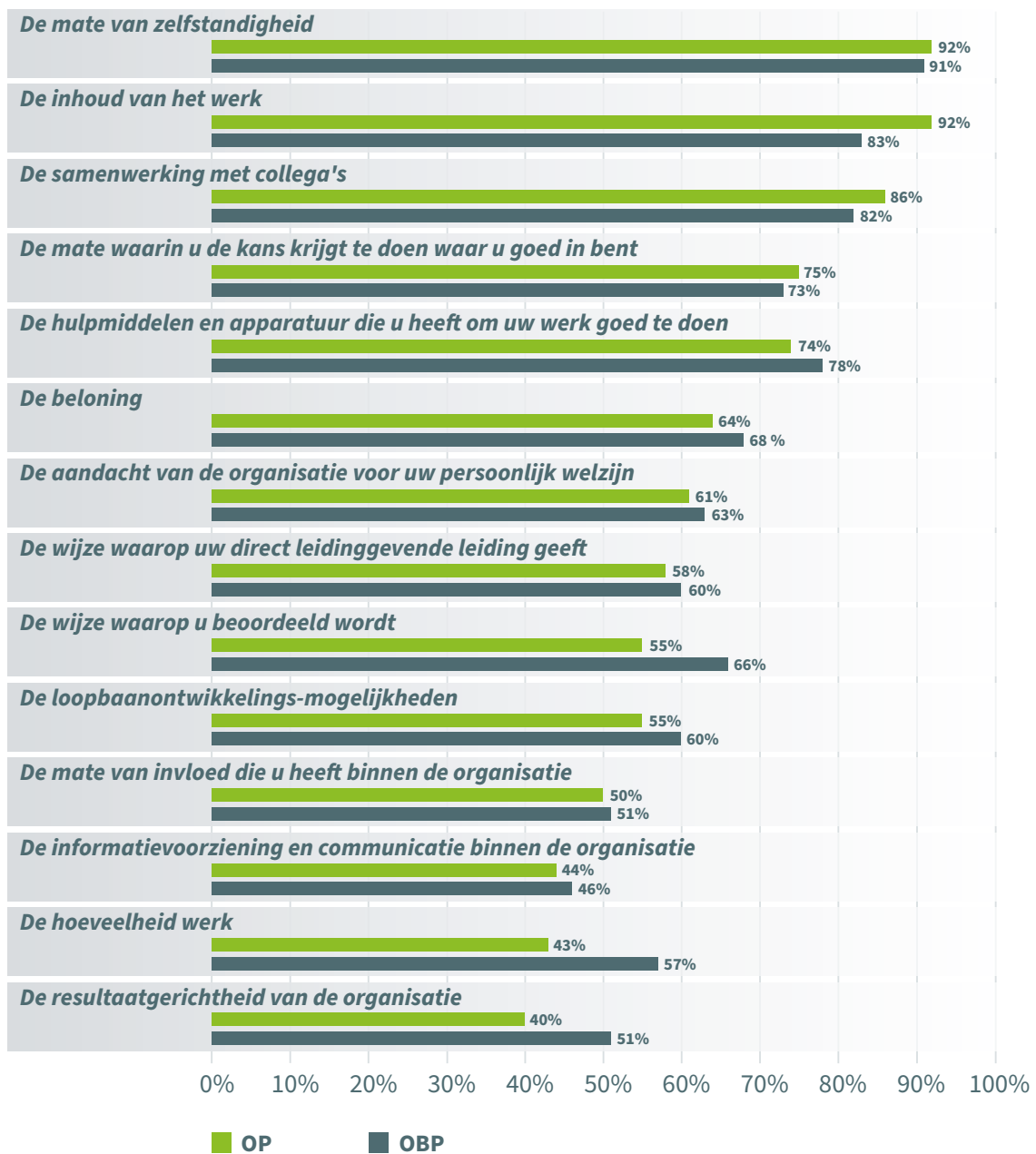


Het meest tevreden zijn medewerkers in het hbo over de mate van zelfstandigheid, de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's (Figuur 4). Daarnaast is men ook redelijk tevreden over de mate waarin men de kans krijgt om werk te doen waarin men goed is. Dit laatste wijst erop dat medewerkers over het algemeen goed op hun plek zitten op hun werk, een zogenaamde goede person-job fit. Het minst tevreden zijn medewerkers over de resultaatgerichtheid van de organisatie, de hoeveelheid werk en de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie.

Verschillen OP en OBP

Vooral bij de aspecten waar men het minst tevreden mee is in het hbo, zien we relatief grote verschillen tussen OP en het OBP. Het OP is op een aantal aspecten een stuk minder positief dan het OBP. Zo is 66% van het van het OBP tevreden met de wijze waarop zij beoordeeld worden, ten opzichte van 55% van het OP. Het OBP is ook positiever over de loopbaanmogelijkheden, de mate van invloed in de organisatie, de informatievoorziening en communicatie en de resultaatgerichtheid van de organisatie. Dit verklaart ook het verschil tussen OP en OBP in Figuur 3 over de organisatietevredenheid. Bij de tevredenheid met de hoeveelheid werk (Figuur 4), valt op dat slechts 43% van het OP hier tevreden mee is, tegenover 57% van het OBP. Als we het hebben over werkdruk, iets wat later in deze notitie aan de orde komt, dan is dit een indicatie dat die werkdruk vooral door het OP gevoeld wordt.

Figuur 4 Tevredenheid met diverse aspecten van het werk, naar functiegroep (%[helemaal] mee eens)



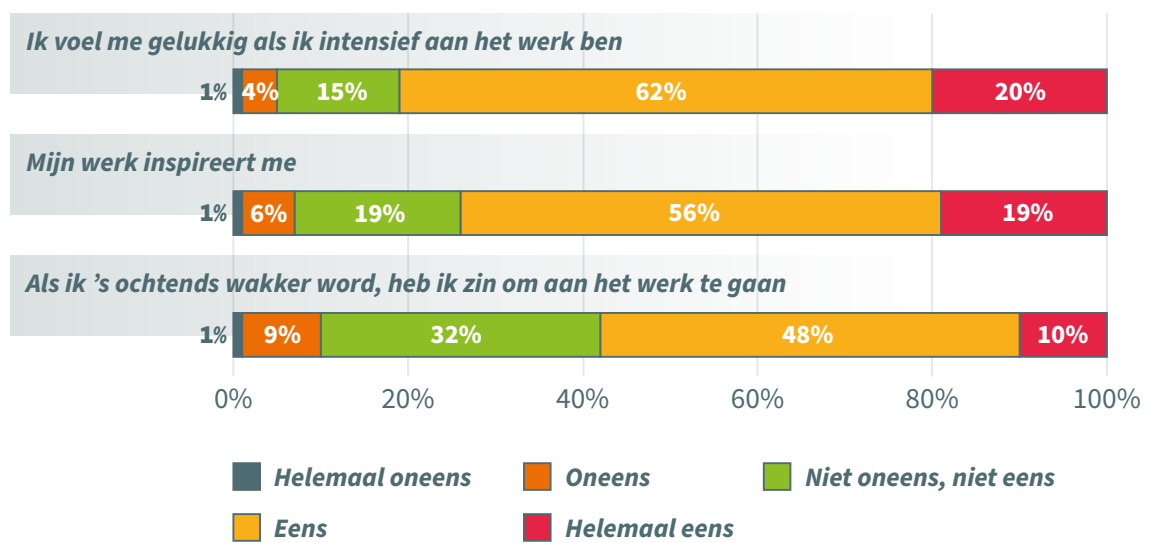
2.2 Betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers

Bevlogenheid

“Een bevlogen werknemer is iemand die veel voldoening haalt uit zijn werk, energiek en betrokken is en door het werk wordt geboeid” (Schaufeli, 2015). Bevlogenheid geeft aan dat medewerkers een goede balans gevonden hebben in wat hun werk van hen vraagt en wat het hen biedt (Bakker, 2015). Dat is niet alleen van belang voor hun welzijn en gezondheid, maar ook voor hun vermogen om te presteren (Groeneveld en Jansen, 2023).

Op een schaal van 1-5 geven medewerkers in het hbo gemiddeld een 3,8. Dit is vergelijkbaar met medewerkers die werkzaam zijn op universiteiten en in het mbo. In Figuur 5 staan de stellingen die tezamen de bevoegenheidsschaal vormen. Medewerkers in het hbo geven in 82% van de gevallen aan dat zij zich gelukkig voelen als zij intensief aan het werk zijn. 75% van de medewerkers geeft aan dat hun werk hen inspireert. 58% van de medewerkers heeft zin om aan het werk te gaan als zij 's ochtends wakker worden. Tegelijkertijd geeft 10% van de medewerkers in het hbo aan 's ochtends geen zin te hebben om aan het werk te gaan. Op het eerste gezicht lijkt dat niet veel, maar het betekent dat 1 op de 10 medewerkers met behoorlijke tegenzin aan de werkdag begint.

Figuur 5 Stellingen bevoegenheid (%)



Betrokkenheid

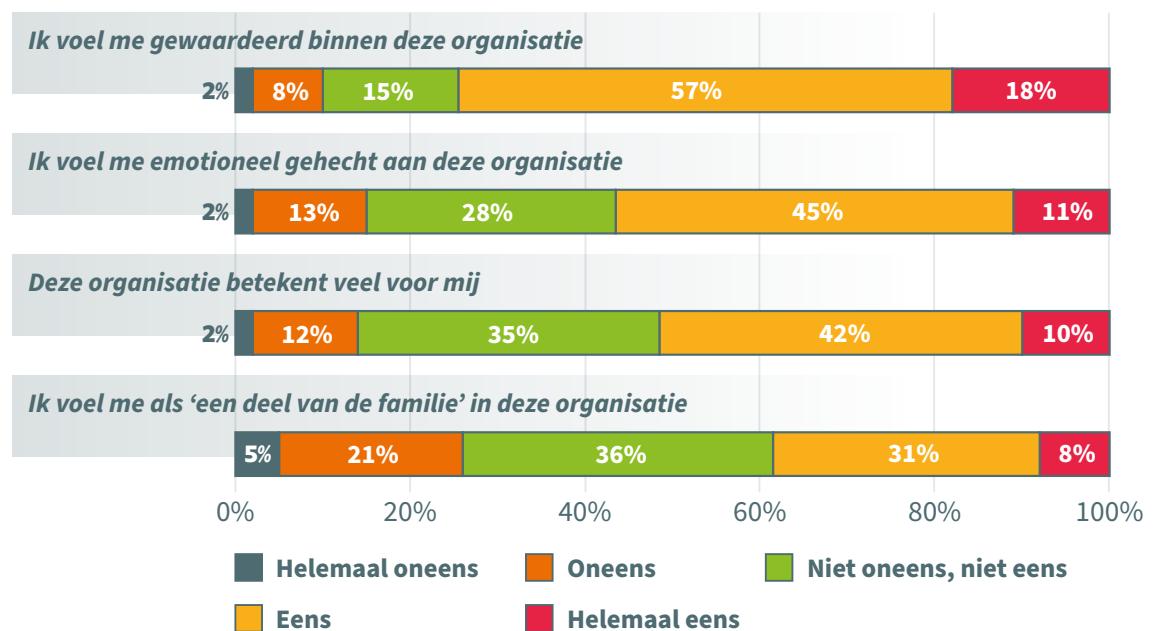
Betrokkenheid wordt gedefinieerd als een gevoel van verbondenheid met de organisatie waarvoor men werkt. Betrokken medewerkers zijn emotioneel gehecht aan de organisatie, voelen zich er thuis en identificeren zich met de doelstellingen. Betrokkenheid is een houding die in de wetenschappelijke literatuur ook wordt gerelateerd aan betere individuele en organisatieprestaties⁶.

De betrokkenheid van medewerkers is onderzocht aan de hand van vier stellingen (Figuur 6). Op een schaal van 1-5 geven medewerkers in het hbo gemiddeld een 3,5. We zien hierbij vrijwel geen verschil met het mbo (3,4) en wo (3,4) en we zien ook geen verschillen tussen leeftijdsgroepen en tussen functiegroepen (OP en OBP).

⁶ Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Ruim driekwart van de medewerkers in het hbo voelt zich gewaardeerd binnen de organisatie. Een kleine groep medewerkers voelt zich niet gewaardeerd (10%) en niet gehecht (15%). In het mbo (12-18%) en het wo (13-19%) liggen deze percentages van respectievelijk geen waardering en geen hechting iets hoger. Medewerkers in het hbo voelen zich slechts in 39% van de gevallen ‘een deel van de familie’ in de organisatie. We zien bij drie van de vier stellingen dat er ook een relatief grote groep medewerkers is die neutraal antwoordt. Ruim een op de tien medewerkers in het hbo voelt zich niet betrokken bij de organisatie⁷. Dit zijn medewerkers die potentieel eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten.

Figuur 6 Stellingen betrokkenheid (%)



⁷ De betrokkenheid en bevoegenheid van medewerkers correleert in beperkte mate, en dat geldt ook voor de mate waarin medewerkers zin hebben om 's ochtends aan het werk te gaan en de ervaren waardering. De medewerkers die met tegenzin naar het werk gaan en degenen die zich niet gewaardeerd voelen betreffen dus grotendeels andere personen.

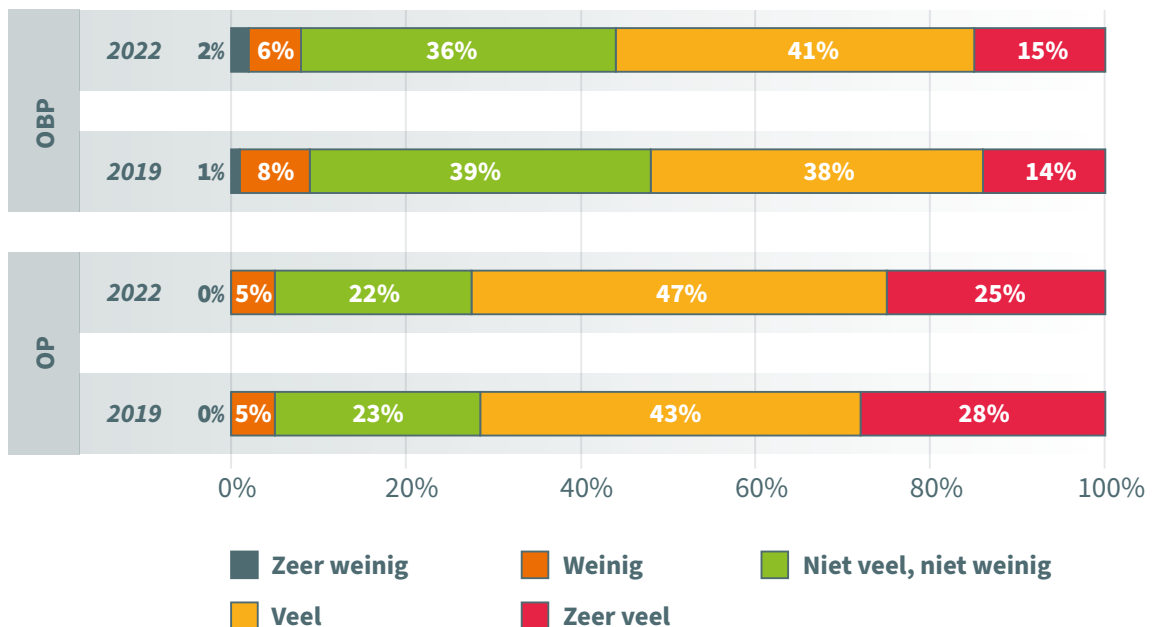
3 WERKDRUK EN MENTALE UITPUTTING

Het vorige hoofdstuk ging over de positieve aspecten van het werkgerelateerde welzijn, in dit hoofdstuk richten we ons op de negatieve aspecten. Het gaat dan om: de ervaren werk- en regeldruk, het gevoel van onveiligheid en de mentale uitputting. Bij de eerste drie gaat het om zogenaamde *stressfactoren*; dat wil zeggen factoren die de kans op werkstress of mentale uitputting vergroten. Mentale uitputting vatten we in dit artikel op als een *stressreactie*. Het is de reactie op een langdurig hoge werk- en/of regeldruk, een onveilige werksituatie en weinig regelruimte en support. Mentale uitputting betreft de tegenhanger van bevolegenheid (zie JD-R model in hoofdstuk 1).

3.1 Werkdruk

Medewerkers in het onderwijs ervaren over het algemeen veel werkdruk. Dat geldt vooral voor docenten (zie Figuur 7). Uit het Werkonderzoek blijkt dat 72% van de docenten in het hbo veel of zeer veel werkdruk ervaart. Onder het ondersteunend personeel (OBP) is de werkdruk een stuk minder (56%). Daarbij valt op dat er in de afgelopen jaren weinig is veranderd. In 2019 was de ervaren werkdruk nagenoeg gelijk aan die in 2022.

Figuur 7 Ervaren werkdruk in hbo, naar functiegroep (% veel of heel veel)



Ondanks de hoge werkdruk zijn de meeste medewerkers in het hbo wel tevreden met hun baan. Dat klinkt wellicht paradoxaal, maar komt onder meer door de grote mate van tevredenheid over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's. Deze factoren zorgen ervoor dat men ondanks de werkdruk toch positief oordeelt over het werk.

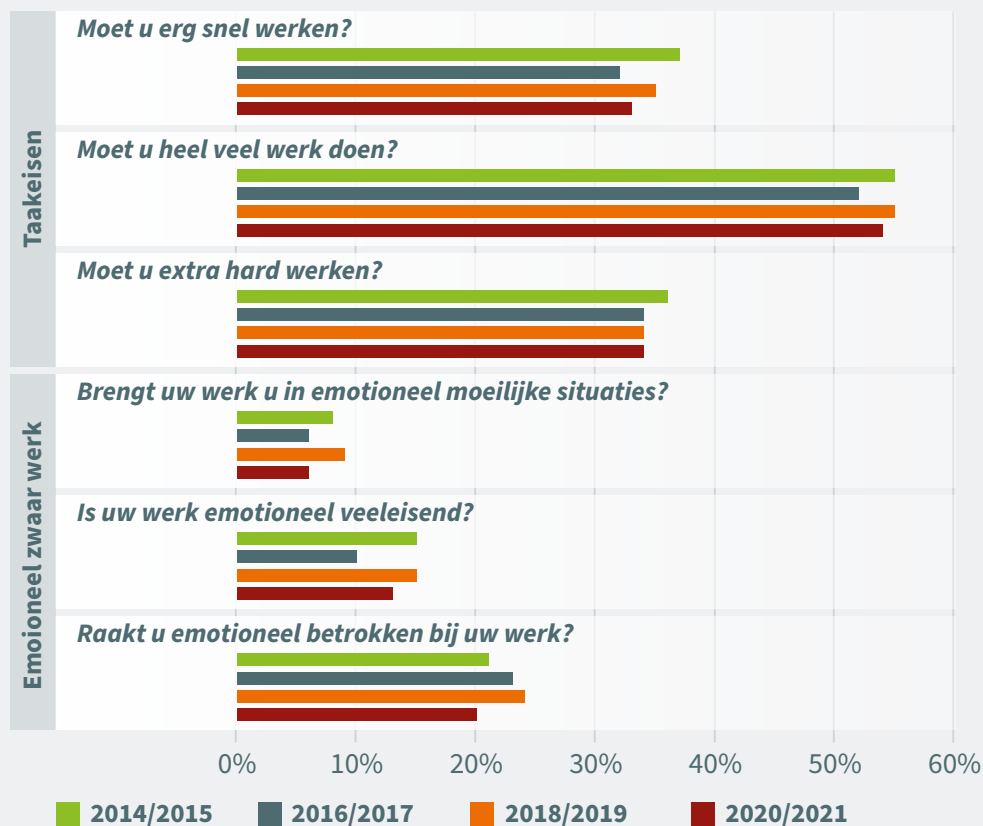
Opmerkelijk is overigens dat de onvrede over de *hoeveelheid werk* vrij beperkt is. Circa 29% van de docenten in het hbo is ontevreden over de hoeveelheid werk, terwijl 72% veel of zeer veel werkdruk ervaart⁸. Dit lijkt tegenstrijdig, maar komt vooral doordat de onvrede zich concentreert bij degenen die *zeer veel* werkdruk ervaren. Onder docenten die veel werkdruk ervaren is de onvrede over de hoeveelheid werk kleiner.

Oorzaken van een hoge werkdruk

Gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) geven inzicht in de achtergronden van de hoge werkdruk in het hbo. In de NEA wordt jaarlijks informatie verzameld over de *psychosociale arbeidsbelasting* van werknemers in Nederland. Daarbij wordt onder meer gevraagd naar de taakeisen, de emotionele belasting, de cognitieve belasting en de autonomie.

De NEA bevestigt dat de werkdruk in het hbo vrij hoog is. Circa 54% van de werknemers in het hbo geeft aan dat zij veel werk moeten doen, en ongeveer een derde moet erg snel werken en/of extra hard werken (zie onderstaande figuur). De emotionele belasting in het hbo is over het algemeen beperkt. Ongeveer één op de tien werknemers geeft in de NEA aan dat het werk emotioneel veeleisend is. Dit betekent dat de ervaren werkdruk vooral wordt veroorzaakt door de hoeveelheid werk, niet zozeer door de emotionele belasting.

Taakeisen en emotionele belasting in het hbo (% ja)



⁸ Onder het OBP zien we een soortgelijk verschil. 18% is ontevreden over de hoeveelheid werk en 56% ervaart (zeer) veel werkdruk.

Daarbij moet worden vermeld dat medewerkers in het hbo, zeker vergeleken met het funderend onderwijs, redelijk veel autonomie hebben. Ongeveer 80% van de werknemers geeft aan zelf te kunnen beslissen hoe men het werk uitvoert en circa 75% kan zelf de volgorde van de werkzaamheden bepalen. Daarnaast kan ongeveer twee derde van de werknemers in het hbo zelf het werktempo regelen (zie Figuur B.5 in de bijlage). Op grond hiervan kunnen we concluderen dat medewerkers in het hbo over het algemeen vrij veel professionele ruimte hebben, en dat tempert naar alle waarschijnlijkheid de werkdruk enigszins. Doordat medewerkers zelf kunnen bepalen hoe zij het werk doen en in welk tempo, kunnen zij de hoeveelheid werk beter aan, zo is althans de gedachte achter het JD-R model.

3.2 Regeldruk

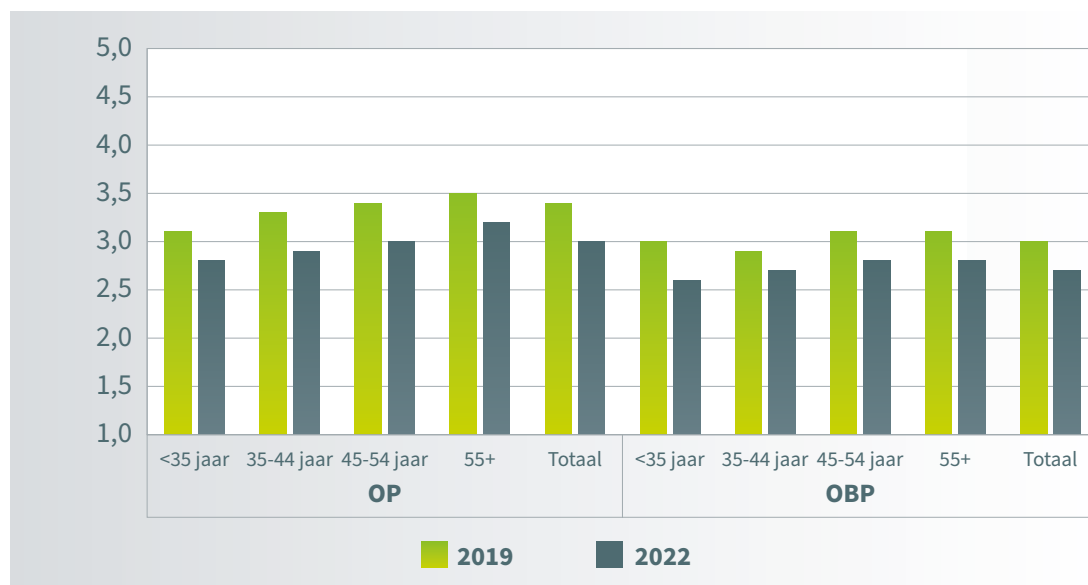
Naast werkdruk, vormt ook *regeldruk* een stressfactor in het onderwijs. Aan respondenten zijn hierover vijf stellingen voorgelegd. Deze geven inzicht in de tijd die men kwijt is om aan regels en verplichtingen te voldoen en in de mate waarin regels het werk belemmeren. Figuur 8 laat zien dat vooral docenten (OP) veel regeldruk ervaren. Bijna de helft van hen (49%) geeft aan dat het invullen van formulieren en systemen veel tijd kost en ruim twee vijfde stelt dat het veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen in de organisatie. Onder het ondersteunend personeel (OBP) is de ervaren regeldruk een stuk kleiner. Hiervan vindt 33% dat het invullen van formulieren veel tijd kost.

Figuur 8 Ervaren regeldruk in hbo, naar functiegroep (%)



Vergeleken met het primair en voortgezet onderwijs, valt de regeldruk in het hbo wat lager uit. Binnen de sector zijn er echter wel duidelijke verschillen naar leeftijdsklasse (zie Figuur 9). Oudere docenten ervaren meer regeldruk dan jongere en hetzelfde geldt voor oudere ondersteuners. Daarbij valt op dat de regeldruk de laatste jaren wel significant is afgenomen. In 2019 gaven docenten de regeldruk een 3,4 op een schaal van 1-5, en in 2022 een 3,0. Onduidelijk is wat de oorzaak van deze daling is. Mogelijk speelt de coronapandemie een rol of, meer specifiek, het hybride werken dat tijdens de coronapandemie is geïntroduceerd.

Figuur 9 Ervaren regeldruk in hbo, naar functiegroep en leeftijdsklasse (gem. schaalscore)

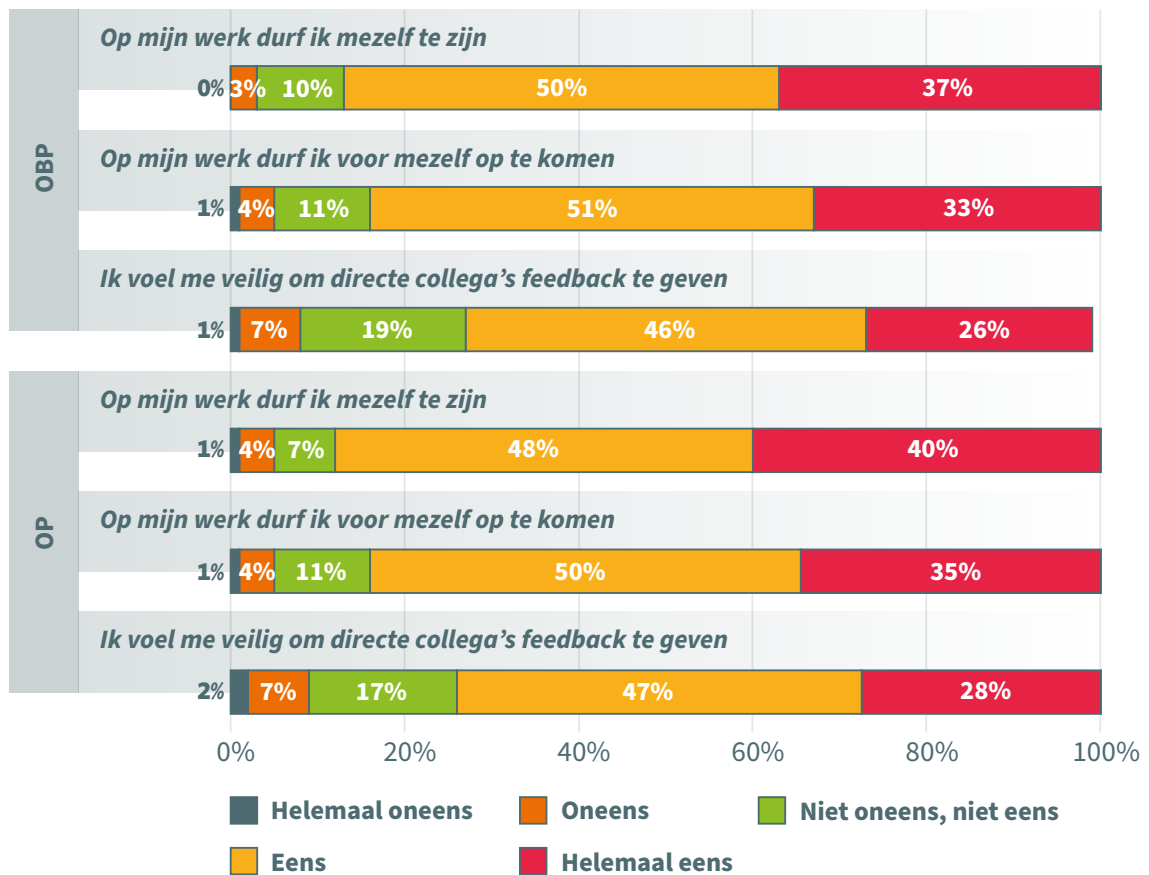


3.3 Sociale onveiligheid

In opdracht van Zestor is eerder dit jaar onderzoek gedaan naar ongewenst gedrag en sociale veiligheid in het hbo. Daarbij is onder meer gekeken naar het werkklimaat op hogescholen. Uit dit onderzoek bleek dat medewerkers over het algemeen positief oordelen over de mate van sociale veiligheid en inclusie. Voor dit paper gebruiken we drie stellingen die gaan over *veiligheidsbeleving* van medewerkers (zie Figuur 10). Het gaat hierbij om de eigen ervaring van medewerkers en dus niet om een oordeel over het werkklimaat binnen de organisatie.

Figuur 9 laat zien dat medewerkers in het hbo zich over het algemeen veilig voelen op het werk. Dit geldt zowel voor docenten als voor het ondersteunend personeel. Verreweg de meeste medewerkers geven aan dat zij op het werk zichzelf durven te zijn en voor zichzelf durven op te komen. En bijna driekwart voelt zich veilig om direct collega's feedback te geven. Het aandeel medewerkers dat zich onveilig voelt op het werk is beperkt (zie Figuur 10).

Figuur 10 Sociale veiligheid in hbo, naar functiegroep (%)

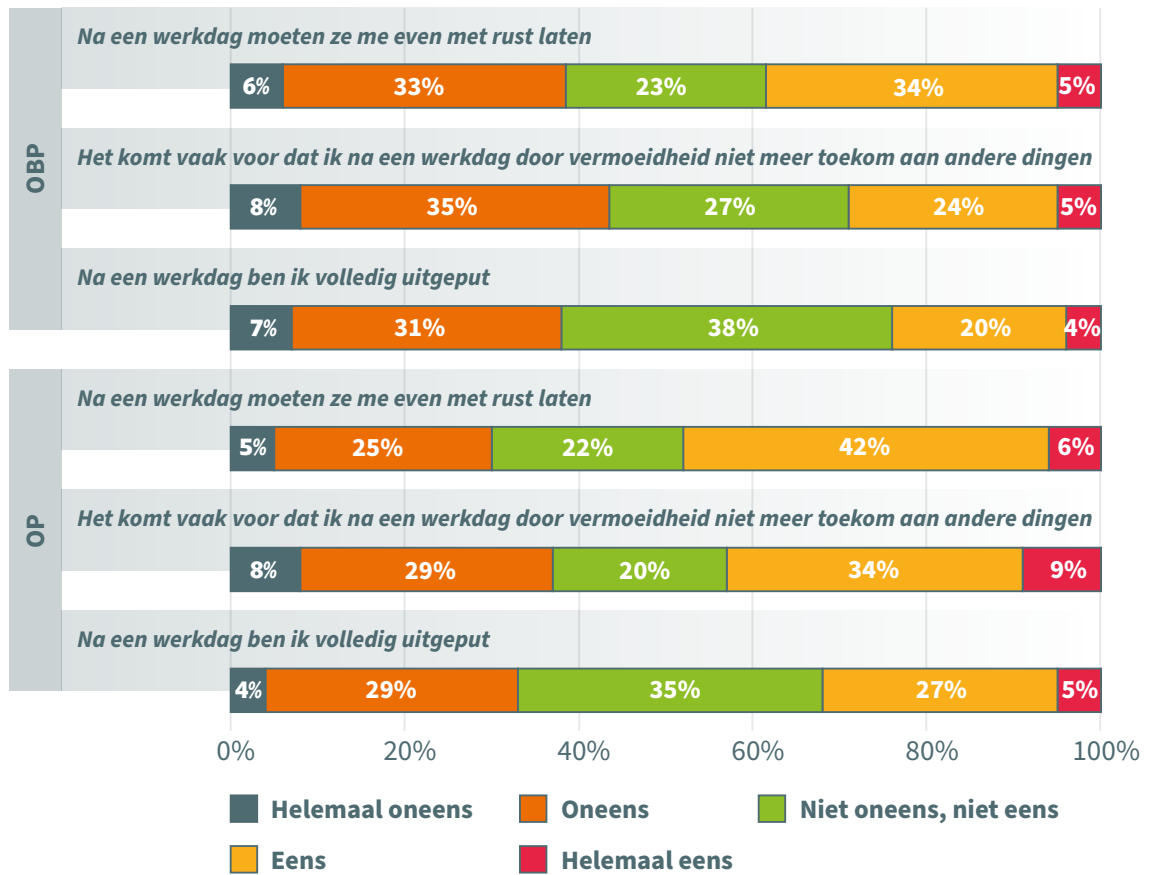


3.4 Mentale uitputting

In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we nader in op de mentale uitputting van medewerkers. Het gaat hierbij om een gevoel van overbelasting als gevolg van het werk. In het Werkonderzoek is de mate van uitputting gemeten aan de hand van drie stellingen die samen een goede meetschaal vormen.

Figuur 11 toont de resultaten, uitgesplitst naar functiegroep. Uit de figuur blijkt dat er vooral onder docenten een aanzienlijke groep is die aan het eind van een werkdag uitputting ervaart. Ongeveer een derde van alle docenten geeft aan dat zij na een werkdag volledig uitgeput zijn en ruim twee op de vijf docenten komt door vermoeidheid niet meer toe aan andere dingen. Deze percentages komen ongeveer overeen met die onder het wetenschappelijk personeel van universiteiten. Ondersteunend personeel (OBP) ervaart relatief minder uitputting dan docenten. Ongeveer een kwart van het OBP voelt zich aan het eind van een werkdag volledig uitgeput en 29% geeft aan na het werk niet meer aan andere dingen toe te komen.

Figuur 11 Mentale uitputting onder medewerkers in hbo, naar functiegroep (2022)



Vergeleken met het funderend onderwijs, ervaren medewerkers in het hbo minder mentale uitputting. Dit geldt in het bijzonder voor docenten. Onder ondersteuners zijn er hoegenaamd geen verschillen in uitputting tussen de onderwijssectoren. Wel zien we dat de mentale uitputting in het hbo een stuk groter is dan in het openbaar bestuur.

4 BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VOOR UITPUTTING EN WERKGERELATEERD WELZIJN

Uit voorgaande analyses blijkt dat medewerkers in het hbo over het algemeen redelijk bevlogen zijn over hun werk. Docenten ervaren weliswaar veel werkdruk, maar de meeste medewerkers geven aan dat het werk hen interesseert en dat zij zich gelukkig voelen als ze intensief aan het werk zijn. De betrokkenheid bij de hogeschool blijkt bovendien aanzienlijk. De meeste medewerkers voelen zich gewaardeerd binnen de organisatie en zijn emotioneel gehecht aan de organisatie. In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in en brengen we in kaart welke factoren van invloed zijn op de uitputting van medewerkers, de mate van betrokkenheid en de bevlogenheid. We baseren ons hierbij op regressieanalyse, een onderzoeksmethode om het effect van verklarende factoren in beeld te brengen.

In hoofdstuk 1 is het JD-R model gepresenteerd. Dit model veronderstelt dat stressfactoren de kans op werkstress en mentale uitputting vergroten en negatief uitwerken op het welzijn van medewerkers. Energiebronnen hebben juist een omgekeerd effect; zij zorgen voor meer betrokkenheid en bevlogenheid en vormen een buffer tegen mentale uitputting. In dit hoofdstuk gaan we na in hoeverre dit ook in het hbo het geval is. Zien we hier eenzelfde effect van stressfactoren en energiebronnen op de mentale uitputting van medewerkers, en op de betrokkenheid en bevlogenheid? Met andere woorden: vergroten stressfactoren de mentale uitputting van hbo-medewerkers, en zijn de energiebronnen een beschermende factor tegen deze mentale uitputting doordat ze betrokkenheid en bevlogenheid van hbo-medewerkers vergroten?

In de analyses zijn drie stressfactoren in beschouwing genomen (werkdruk, regeldruk en sociale onveiligheid) en tien verschillende energiebronnen (zie Figuur 12). Deze energiebronnen zijn gebaseerd op gegevens uit het Werkonderzoek en komen in grote lijnen overeen met het onderzoek van Sofokles naar de werkdruk in het wetenschappelijk onderwijs⁹.

4.1 Energiebronnen in het hbo

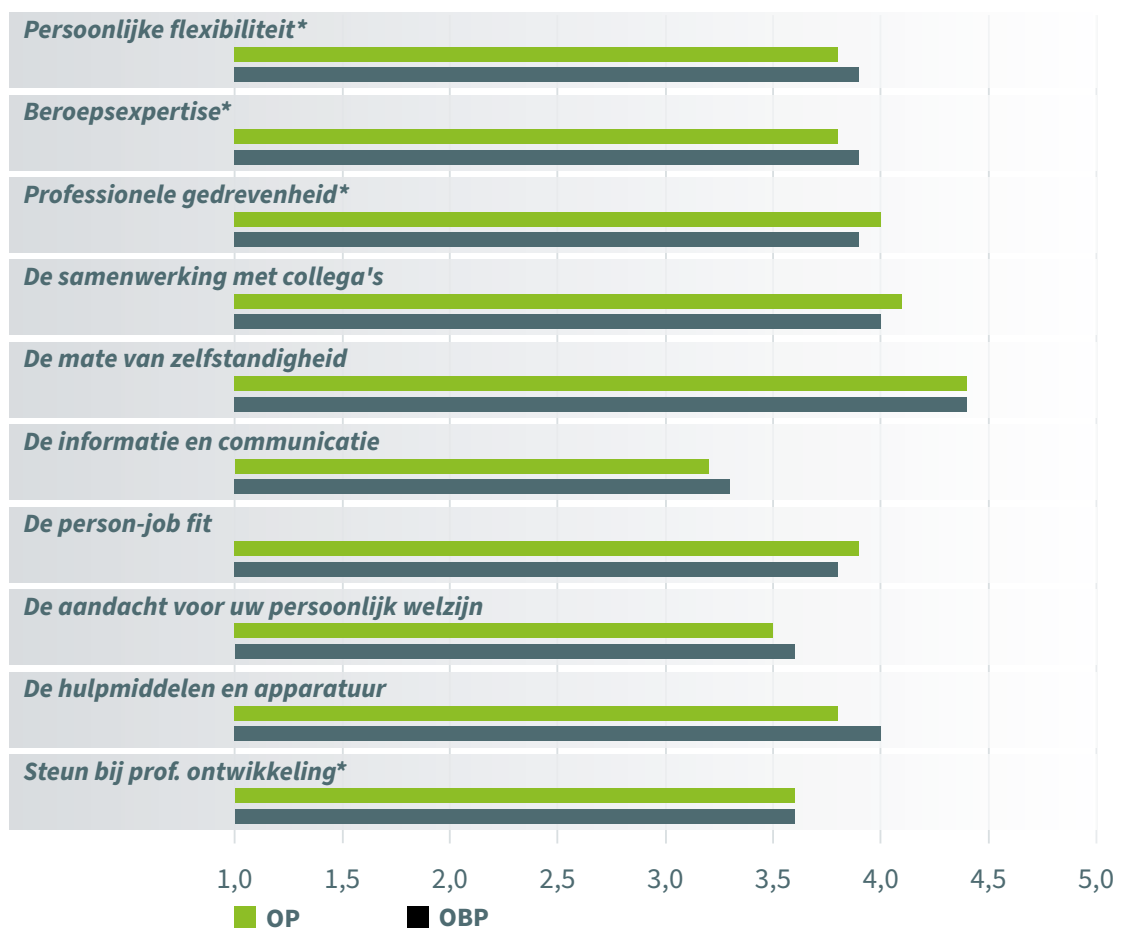
In hoofdstuk 1 is het JD-R model gepresenteerd en is aangegeven dat energiebronnen een belangrijke rol spelen in de motivatie van medewerkers en positief bijdragen aan het welzijn van medewerkers. Daarnaast fungeren zij als een buffer tegen werkstress en mentale uitputting. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we na of dit in het hbo ook zo werkt en welke factoren de meeste invloed hebben op het welzijn van medewerkers. Vooraf gaan we in deze paragraaf eerst kort in op de hiervoor genoemde energiebronnen. Hoe beoordelen medewerkers de energiebronnen, en zien we daarbij verschil tussen docenten en ondersteuners?

⁹ Jettinghoff en Scheeren (2020) *Werkdruk in het wo*. Den Haag: Sofokles.

Figuur 12 toont een overzicht van de energiebronnen uit het Werkonderzoek. De eerste drie kunnen worden getypeerd als *individuele energiebronnen*. Deze bronnen hebben betrekking op de flexibiliteit van medewerkers in het werk, de drive om zich verder te ontwikkelen en de beroepsexpertise waarover medewerkers beschikken. De overige bronnen zijn meer werk-gerelateerd.

Bij de interpretatie van de gegevens moet worden opgemerkt dat het bij sommige bronnen gaat om single-items en bij andere om schaalscores, gebaseerd op een aantal verschillende stellingen. Figuur 12 toont de gemiddelde item- en schaalscores, uitgesplitst naar functiegroep. De energiebronnen met een sterretje (*) betreffen schaalscores¹⁰.

Figuur 12 Gemiddelde item- en schaalscores voor 10 energiebronnen (hbo)



Uit Figuur 12 blijkt dat medewerkers in het hbo over het algemeen positief oordelen over de eigen expertise en flexibiliteit en gemiddeld genomen ook (zeer) gedreven zijn om zich verder te ontwikkelen. Op een schaal van 1-5 worden de beroepsexpertise en flexibiliteit met een 3,9 beoordeeld en de professionele gedrevenheid met een 4,0. Dit betekent dat medewerkers over het algemeen in ruime mate over individuele energiebronnen beschikken. Ze kunnen zich (naar eigen zeggen) makkelijk aanpassen aan veranderingen in het werk, beschikken over voldoende expertise om werk te doen en zijn gemotiveerd om zich continu te verbeteren.

¹⁰ In Bijlage I presenteren we een overzicht van de onderliggende stellingen.

Kijken we naar de werkgerelateerde energiebronnen dan zien we een gevarieerd beeld. De samenwerking met collega's en de mate van zelfstandigheid worden overwegend positief beoordeeld, en dat geldt ook voor de hulpmiddelen en apparatuur die men heeft en de mate waarin men de kans krijgt om te doen waar men goed in is. De *informatie* en *communicatie* binnen de hogeschool en de *aandacht voor het persoonlijk welzijn* worden relatief minder beoordeeld. Op een schaal van 1-5, wordt de informatie en communicatie met een 3,2 beoordeeld en de aandacht voor het persoonlijk welzijn met een 3,6. Vooral onder oudere docenten heerst onvrede over deze twee energiebronnen. Tussen het OP en OBP zijn er geen wezenlijke verschillen.

Op grond van de gegevens in Figuur 12 kunnen we concluderen dat medewerkers in het hbo over het algemeen positief oordelen over de energiebronnen die zij hebben. Dit geldt zowel voor de individuele- als de werkgerelateerde bronnen. Tussen medewerkers bestaan uiteraard wel verschillen in de beoordeling van energiebronnen (zie Tabel B.1). Sommige medewerkers beoordelen de bronnen beter dan andere. Dit geldt voor alle energiebronnen, maar vooral voor de informatie en communicatie en de aandacht voor het persoonlijk welzijn. De variatie in scores is bij deze energiebronnen relatief groot vergeleken met de andere bronnen (zie Tabel B.1)¹¹. Dit komt voor een deel door verschillen naar leeftijd¹², maar hangt daarnaast vermoedelijk ook samen met verschillen tussen hogescholen en/of teams.

De vraag hierbij is natuurlijk wel in hoeverre deze factoren van invloed zijn op het welzijn van medewerkers. In hoeverre doen ze er ook 'echt' toe? Om antwoord te geven op die vraag, zijn enkele verklarende analyses uitgevoerd. De resultaten hiervan presenteren we in het vervolg van dit hoofdstuk.

4.2 Beïnvloedende factoren voor mentale uitputting

Om na te gaan welke factoren van invloed zijn op de mentale uitputting van medewerkers in het hbo is een regressieanalyse uitgevoerd op basis van data uit het Werkonderzoek 2022. Naast de hiervoor genoemde stressfactoren en energiebronnen, zijn daarbij ook enkele controlevariabelen meegenomen (leeftijdsklasse, geslacht, functiegroep, aanstellingsomvang en type dienstverband).

Uit de analyse blijkt dat alle drie de stressfactoren van invloed zijn op de mentale uitputting van medewerkers, maar werkdruk is verreweg de belangrijkste bepalende factor. Naar mate medewerkers meer werkdruk ervaren neemt de kans op mentale uitputting significant toe (zie Figuur 13). Voor regeldruk en sociale onveiligheid geldt hetzelfde; naar mate medewerkers meer regeldruk ervaren en zich minder veilig voelen op het werk, neemt de kans op uitputting toe. Het effect van deze twee stressfactoren is echter een stuk kleiner dan dat van werkdruk.

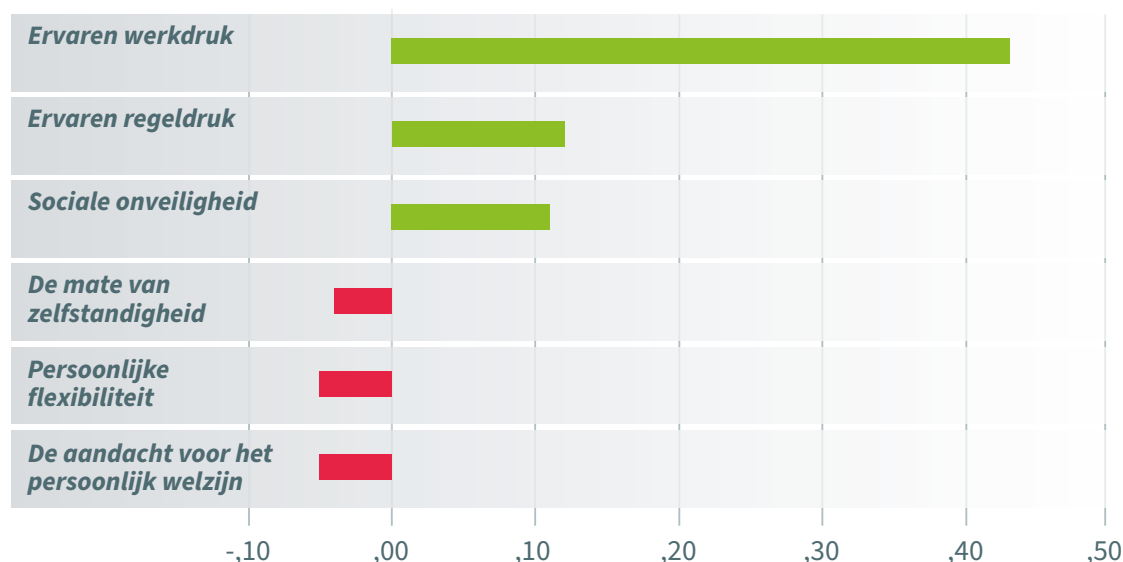
¹¹ Circa 45% van de respondenten is (zeer) tevreden over de informatie en communicatie en 22% (zeer) ontevreden. De rest zit daar tussenin. Over de aandacht voor het persoonlijk welzijn is 62% (zeer) tevreden en 16% (zeer) ontevreden.

¹² Naar mate medewerkers ouder zijn, neemt de tevredenheid over de informatie en communicatie en de aandacht voor het persoonlijk welzijn af.

Van de eerdergenoemde energiebronnen blijken er drie als een buffer te fungeren. Het gaat hierbij om de *mate van zelfstandigheid* (autonomie), de *flexibiliteit* van medewerkers en de *aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn*. De overige energiebronnen hebben géén effect op de mentale uitputting.

Hoewel het effect van de drie energiebronnen vrij beperkt is, zijn de uitkomsten wel beleidsrelevant. De analyse laat namelijk zien dat medewerkers het werk als minder belastend ervaren, naar mate zij meer autonomie (professionele ruimte) hebben en beter kunnen omgaan met veranderingen in het werk. Daarnaast onderstreept de analyse het belang van aandacht voor het persoonlijk welzijn van medewerkers. Organisaties die daar aandacht aan besteden, zorgen voor een vermindering van de mentale uitputting onder hun personeel en daarmee voor minder uitval.

Figuur 13 Beïnvloedende factoren voor mentale uitputting onder medewerkers hbo
(bèta coëfficiënten | Adj. R² = .336)



Van de achtergrondvariabelen heeft alleen leeftijd een significant (negatief) effect op de mentale uitputting van medewerkers. Het blijkt dat medewerkers minder mentale uitputting ervaren naar mate zij ouder worden.

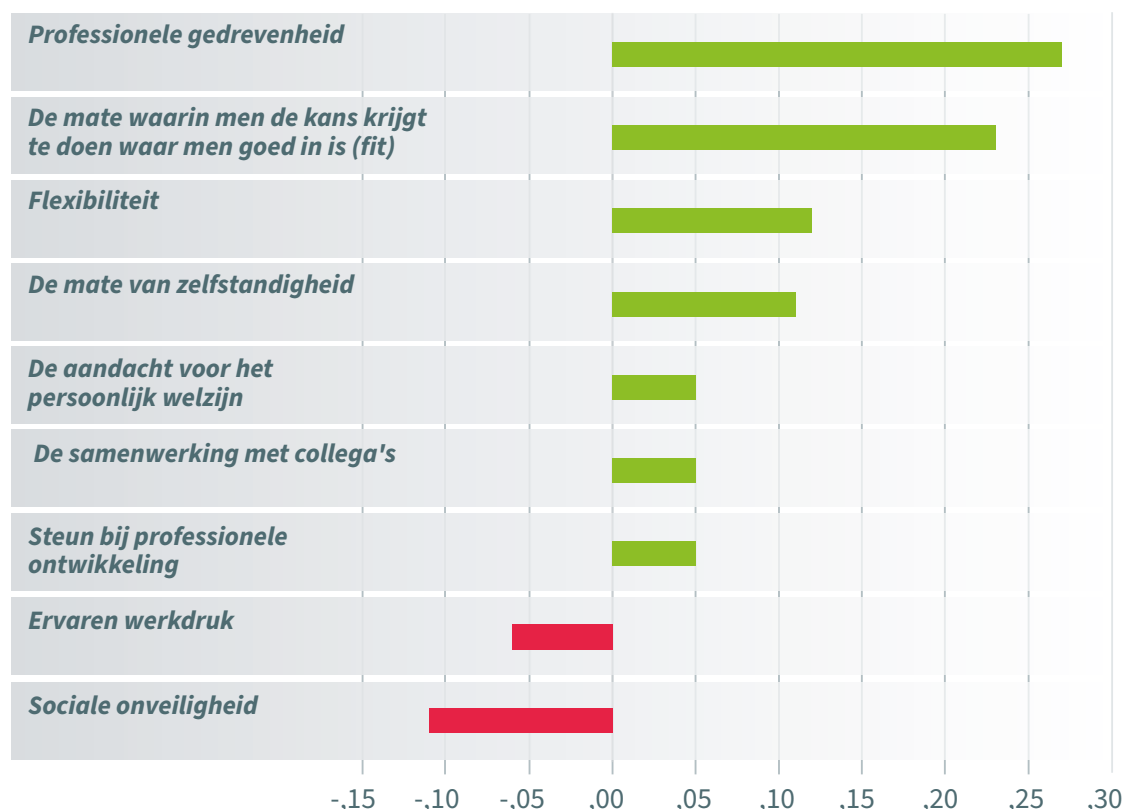
4.3 Beïnvloedende factoren voor bevlogenheid

Net als voor uitputting, zijn ook regressieanalyses uitgevoerd voor de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers. Hierbij is gekeken naar het effect van stressfactoren en energiebronnen. Figuur 14 toont de uitkomsten van de analyse gericht op bevlogenheid.

Uit de analyse blijkt dat de bevoegenheid van medewerkers sterk samenhangt met hun *professionele gedrevenheid* en met de *mate waarin zij de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn*. Het gaat bij het eerste om de drive van medewerkers om zich continu te verbeteren in hun werk en bij het tweede om de zogenaamde person-job fit. Medewerkers die zichzelf verder willen ontwikkelen en op het werk de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn, zijn significant meer bevoegen dan degenen die dat niet doen en die kans niet krijgen. Daarnaast zijn ook andere energiebronnen van invloed op de bevoegenheid van medewerkers, zoals: de flexibiliteit in het werk, de mate van zelfstandigheid en de aandacht voor het persoonlijk welzijn. Al deze factoren dragen bij aan een grotere bevoegenheid over het werk.

Van de eerdergenoemde stressfactoren hebben alleen werkdruk en sociale onveiligheid een beperkt (negatief) effect op de bevoegenheid. De ervaren regeldruk heeft géén significant effect en het effect van werkdruk is (zeer) beperkt. Naar mate de werkdruk stijgt, neemt de bevoegenheid onder medewerkers (in beperkte mate) af, en hetzelfde geldt voor het gevoel van onveiligheid. Medewerkers die op het werk niet zichzelf kunnen zijn of zich niet veilig voelen om collega's feedback te geven, zijn minder bevoegen over hun vak dan collega's die zich wel veilig voelen.

Figuur 14 Beïnvloedende factoren voor bevoegenheid onder medewerkers in het hbo
(bèta coëfficiënten | Adj. R2 = .416)



Van de achtergrondvariabelen hebben alleen leeftijd en functie een significant effect op de bevoegenheid van medewerkers. Daarbij valt op dat oudere medewerkers meer bevoegen zijn dan jongere medewerkers en docenten meer bevoegen zijn dan ondersteuners.

4.4 Beïnvloedende factoren voor betrokkenheid

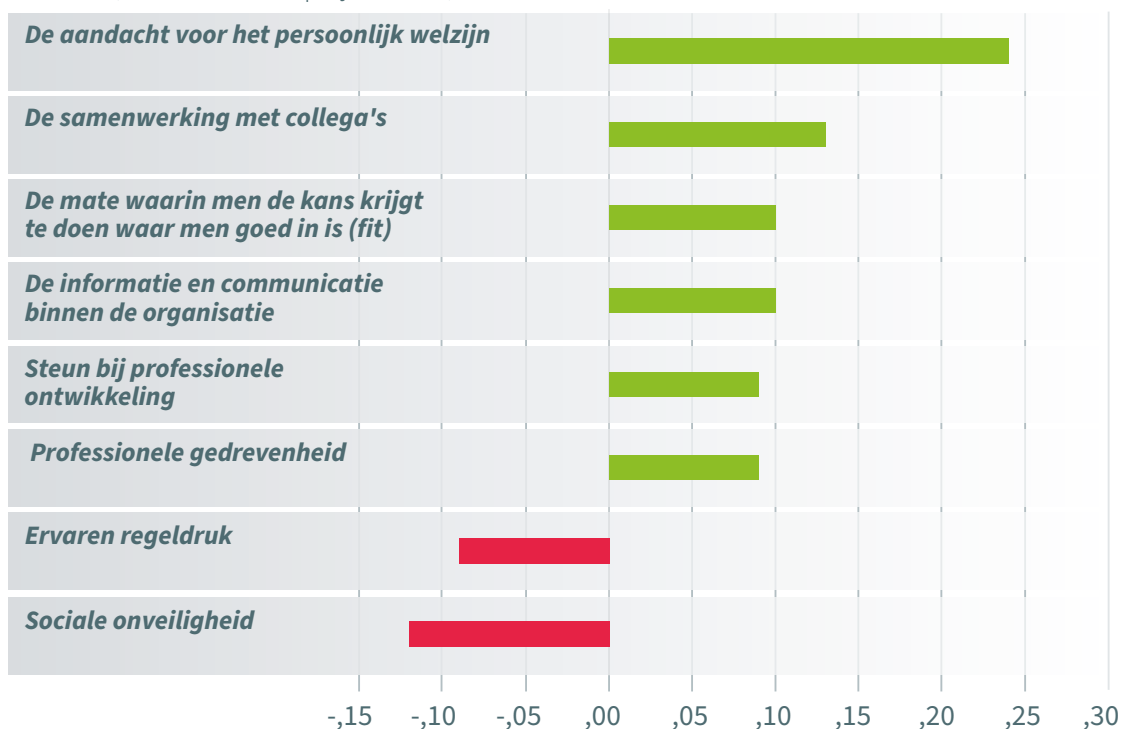
Uit voorgaande analyse blijkt dat *individuele energiebronnen* (zoals flexibiliteit en professionele gedrevenheid) sterk van invloed zijn op de bevologenheid van medewerkers. Voor de betrokkenheid van medewerkers spelen deze factoren een minder grote rol en zijn vooral de *werk gerelateerde energiebronnen* van belang (zie Figuur 15). Aandacht voor het persoonlijk welzijn van medewerkers is verreweg de belangrijkste determinant. Naar mate organisaties meer aandacht besteden aan het persoonlijk welzijn van medewerkers, neemt hun betrokkenheid significant toe. Daarnaast spelen ook andere energiebronnen een rol, zoals: de samenwerking met collega's, de informatie en communicatie en ondersteuning en stimulans bij professionele ontwikkeling. Al deze factoren dragen bij aan een grotere betrokkenheid van medewerkers bij de hogeschool.

Vergeleken met de werk gerelateerde energiebronnen, heeft de professionele gedrevenheid van medewerkers slechts een beperkt effect op hun betrokkenheid. Deze drive is vooral van invloed op de bevologen van medewerkers over hun werk.

Naast het *positieve* effect van energiebronnen, blijkt uit Figuur 15 dat regeldruk en sociale onveiligheid *negatief* samenhangen met de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie. Dit betekent dat naar mate medewerkers meer regeldruk ervaren en zich minder veilig voelen, zij minder betrokken zijn bij de hogeschool. Vermindering van de (ervaren) regeldruk leidt omgekeerd dus tot een sterke binding met de hogeschool, en hetzelfde geldt voor het bevorderen van sociale veiligheid.

Van de achtergrondvariabelen heeft alleen het type dienstverband een significant effect op de betrokkenheid van medewerkers. Het gaat daarbij vooral om het hebben van een vast contract. Medewerkers met een vast contract zijn meer betrokken bij de organisatie dan medewerkers met een tijdelijk dienstverband.

Figuur 15 Beïnvloedende factoren voor betrokkenheid onder medewerkers in het hbo
(bèta coëfficiënten | Adj. R2 = .410)



4.5 Resumé

Al met al leveren de verklarende analyses een duidelijk beeld op over het werkgerelateerde welzijn van medewerkers (de betrokkenheid, bevlogenheid en uitputting). De analyses zijn in lijn met het JD-R model en laten zien dat alle drie de stressfactoren (werkdruk, regeldruk en sociale onveiligheid) van invloed zijn op mentale uitputting van medewerkers in het hbo. Het effect op de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers is beperkt (negatief). Vermindering van de werk- en regeldruk leidt derhalve ook niet direct tot veel meer betrokken en bevlogen medewerkers, maar zorgt wel voor minder mentale uitputting.

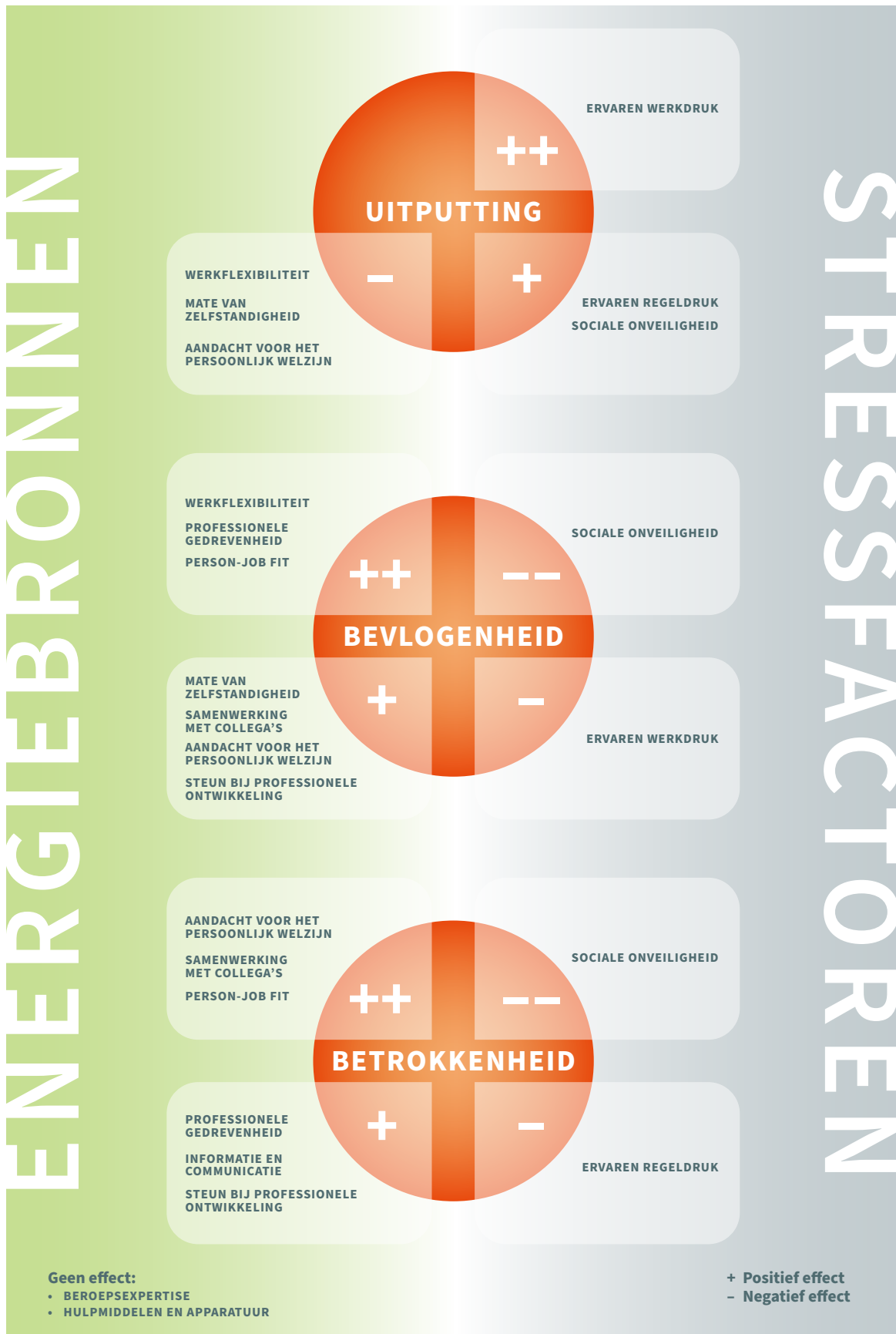
Wat betreft de energiebronnen, toont het onderzoek een aantal interessante uitkomsten. Daarbij valt op dat (voldoende) autonomie, flexibiliteit en aandacht voor het persoonlijk welzijn gunstig uitwerken op de mate van uitputting en tevens bijdragen aan de bevlogenheid van medewerkers. Dit betreft dus knoppen waar hogescholen aan kunnen draaien om het welzijn van medewerkers te vergroten. Daarnaast tonen de analyses ook het belang van een goede *person-job fit*. Medewerkers die de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn (en dus goed op hun plek zitten), zijn meer bevlogen dan degenen die die kans niet krijgen (en waarbij de match dus suboptimaal is).

Interessant is verder dat de determinanten voor bevlogenheid wat afwijken van die voor betrokkenheid. Bij de bevlogenheid van medewerkers spelen vooral *individuele* energiebronnen een rol, en bij de betrokkenheid *werkgerelateerde* energiebronnen. Dit verschil is op zich niet verwonderlijk, maar betekent wel iets voor het HR-beleid van hogescholen. Organisaties die de bevlogenheid van hun medewerkers willen stimuleren, moeten aan andere knoppen draaien dan organisaties die de binding met de hogeschool willen vergroten. Figuur 16 illustreert dit en toont een samenvattend overzicht van het effect van energiebronnen en stressfactoren op de mentale uitputting van medewerkers en de betrokkenheid en bevlogenheid.

In Figuur 16 is voor iedere beïnvloedende energiebron of stressfactor aangegeven 1) of er een effect is gevonden op uitputting, bevlogenheid en betrokkenheid en 2) of dat effect positief of negatief is. Als er geen sprake is van een significant verband, dan wordt er niks getoond in de tabel. Wanneer er een plusteken (+) staat, dan betekent het dat er sprake is van een *positief* significant effect. Toename van een energiebron of stressfactor, betekent dan ook toename van een uitkomstmaat (uitputting, betrokkenheid en bevlogenheid). Twee plustekens (++) betekent zelfs dat er sprake is van een sterk positief effect. Negatieve verbanden worden in de tabel aangemerkt met een minteken (-) of bij een sterk negatief verband met twee mintekens (--).

Ter illustratie: de energiebron werkflexibiliteit heeft een sterk positief effect (++) op de bevlogenheid van medewerkers. Meer werkflexibiliteit leidt tot aanzienlijk meer bevlogenheid. Tegelijkertijd is in de tabel te zien dat werkflexibiliteit een negatief effect (-) heeft op uitputting. Hoe meer flexibiliteit, hoe minder er sprake is van uitputting.

Figuur 16 Het effect van energiebronnen en stressfactoren op de mentale uitputting, de betrokkenheid en bevologenheid van medewerkers



BIJLAGE 1

TABELLEN & GRAFIEKEN

In paragraaf 4.1 is ingegaan op de energiebronnen in het hbo. Zoals aangegeven, gaat het daarbij voor een deel om *single-items* en voor een deel om schaalscores. In onderstaande tabel tonen we de gemiddelde item- en schaalscores, de standaarddeviatie en de variatiecoëfficiënt. Dit laatste is een maat voor spreiding van antwoorden. Uit de tabel blijkt dat medewerkers in het hbo de eigen expertise en flexibiliteit over het algemeen positief beoordelen en gemiddeld genomen ook (zeer) gedreven zijn om zich verder te ontwikkelen. Daarnaast oordelen zij overwegend positief over: de samenwerking met collega's, de mate van zelfstandigheid, de hulpmiddelen en apparatuur die men heeft en de mate waarin men de kans krijgt om te doen waar men goed in is. De informatie en communicatie en de steun bij professionele ontwikkeling worden relatief minder beoordeeld. Daarbij valt op dat de tevredenheid over de informatie en communicatie sterk uiteenloopt (grote variatie). Sommige medewerkers zijn tevreden over de informatie en communicatie in de organisatie (45%) en anderen zijn ontevreden (22%) of hebben geen uitgesproken mening (33%).

Tabel B.1 Item- en schaalscores voor 10 energiebronnen

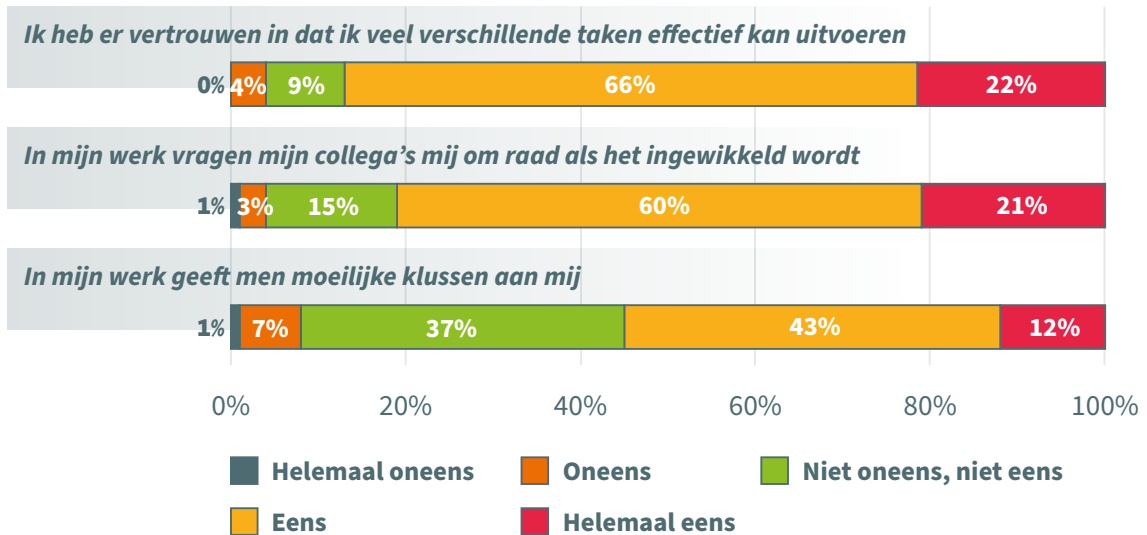
	Gemiddelde	Standaard deviatie	Variatie coëfficiënt	Ongewogen N
Persoonlijke flexibiliteit (schaal)	3,87	,63	0,16	1.776
Beroepsexpertise (schaal)	3,87	,59	0,15	1.776
Professionele gedrevenheid (schaal)	3,98	,56	0,14	1.776
De samenwerking met collega's	4,09	,77	0,19	1.776
De mate van zelfstandigheid	4,40	,74	0,17	1.776
De informatie en communicatie binnen de organisatie	3,24	,95	0,29	1.776
De mate waarin men de kans krijgt te doen waar men goed in is	3,85	,91	0,24	1.776
De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn	3,58	1,00	0,28	1.776
De hulpmiddelen en apparatuur die men heeft om uw werk goed te doen	3,87	,88	0,23	1.776
Steun bij professionele ontwikkeling (schaal)	3,59	,80	0,22	1.776

In onderstaande figuren tonen we voor de vier schaalconstructen een overzicht van de 'onderliggende' items. Het gaat hierbij om de stellingen die samen inzicht geven in de persoonlijke flexibiliteit van medewerkers, de beroepsexpertise, de professionele gedrevenheid en de steun bij professionele ontwikkeling. Alle vier de meetschalen voldoen aan de vereisten van unidimensionaliteit en betrouwbaarheid. In de analyses in hoofdstuk 4 zijn de meetschalen opgenomen, en niet de afzonderlijke items.

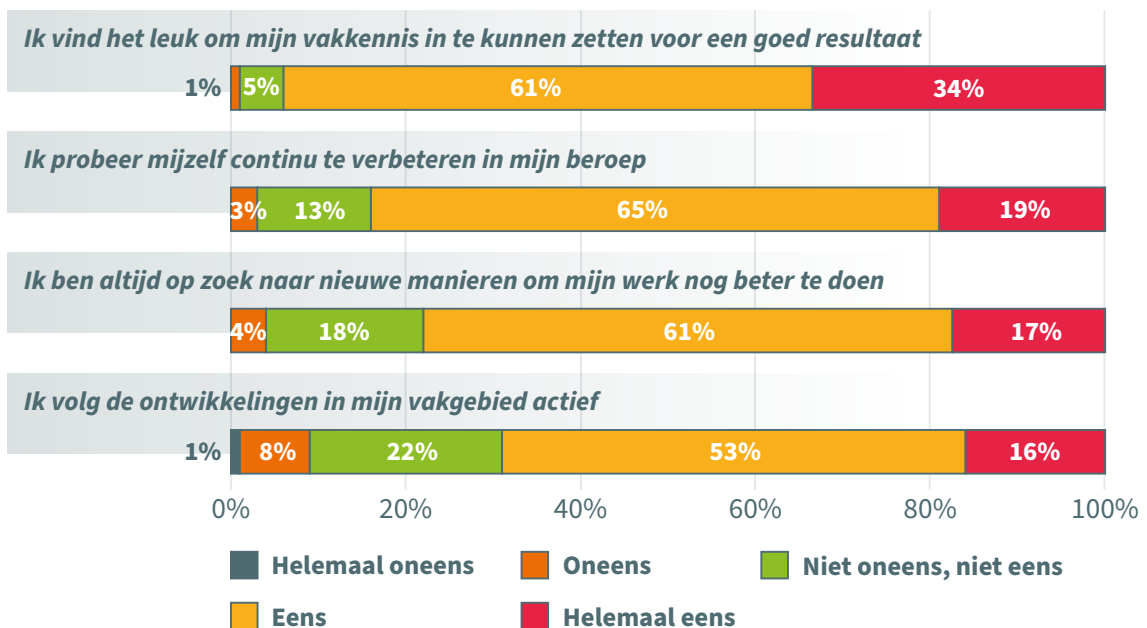
Figuur B.1 Stellingen flexibiliteit



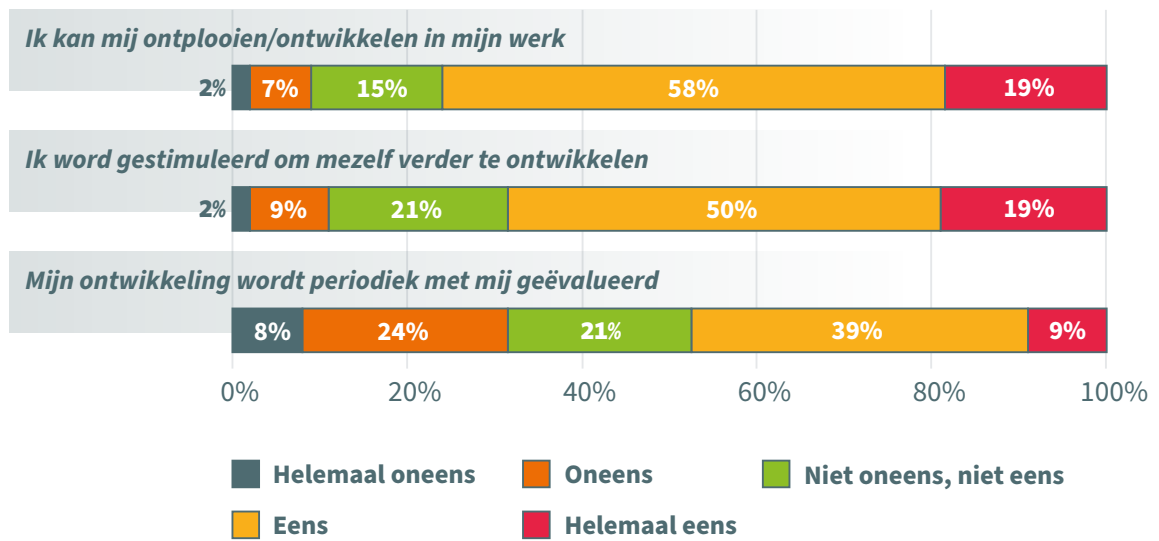
Figuur B.2 Stellingen beroepsexpertise



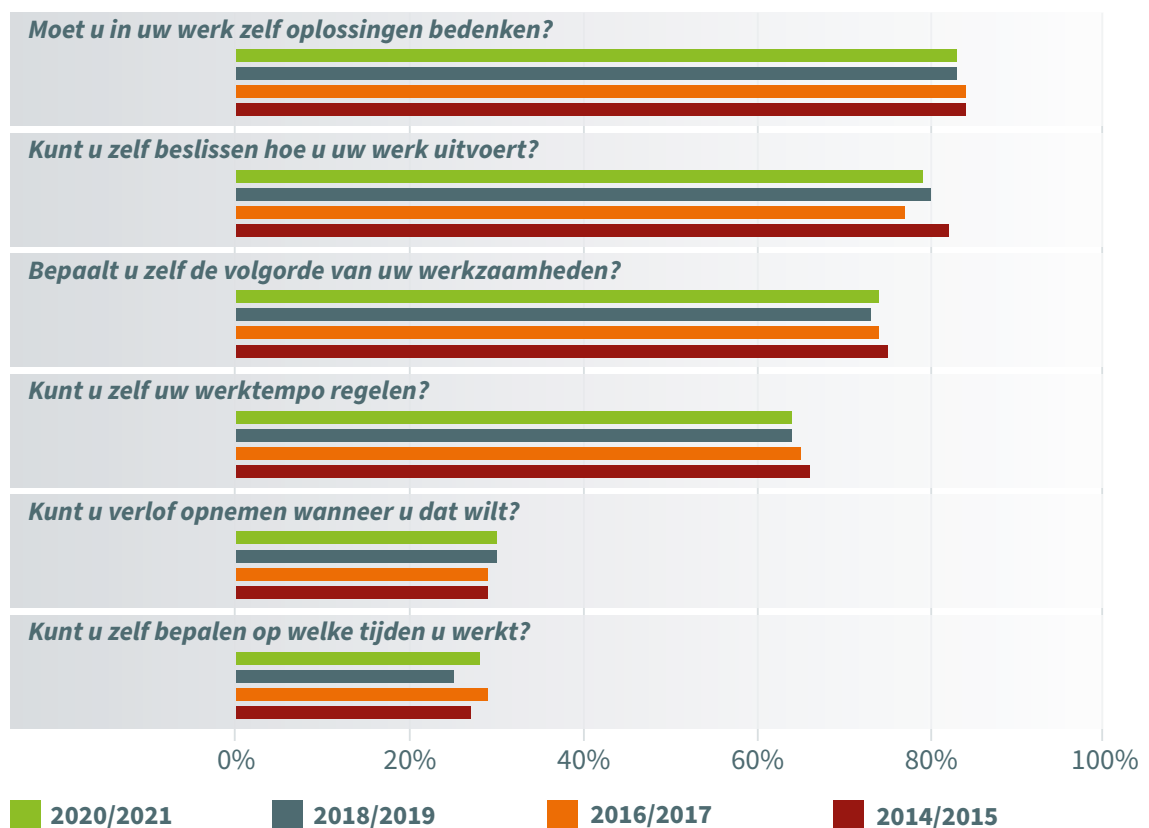
Figuur B.3 Stellingen professionele gedrevenheid



Figuur B.4 Stellingen steun bij professionele ontwikkeling



Figuur B.5 Autonomie van werknemers in het hbo (NEA | percentage 'ja')



ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

info@zestor.nl
ZESTOR.NL

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond

