



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Medewerkerstevredenheid in het mbo

Meta-onderzoek naar resultaten en
gebruik ervan voor verbetering

Jos van Kuijk
Carolien van Rens
Gerrit Vrieze

December 2011



Medewerkerstevredenheid in het mbo

**Meta-onderzoek naar resultaten en
gebruik ervan voor verbetering**

Jos van Kuijk
Carolien van Rens
Gerrit Vrieze

December 2011



Projectnummer: 34000981

Opdrachtgever: OCW

□ 2011 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Voorwoord

Op verzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen heeft ITS Radboud Universiteit Nijmegen onderzoek uitgevoerd naar medewerkerstevredenheid in het mbo. Worden medewerkerstevredenheidsonderzoeken (mto) uitgevoerd en zo ja, waarom en wat zijn de belangrijkste resultaten ervan? Herkennen mbo's zich in de opvallende resultaten over medewerkerstevredenheid zoals weergegeven in de nota Werken in het Onderwijs 2011 en wat is de invloed van overheidsbeleid op de mate van tevredenheid? Daarnaast en van belang voor de toekomst: wat gebeurt er in mbo's op basis van de resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek, welke verwachtingen zijn er daaromtrent en hoe en welke concrete resultaten worden er geboekt? Dit zijn de vragen die in dit onderzoek beantwoord worden.

Het onderzoek is uitgevoerd door Jos van Kuijk, Carolien van Rens en Gerrit Vrieze van ITS Radboud Universiteit Nijmegen.

Zonder de medewerking van de mbo's was dit onderzoek niet mogelijk geweest. We danken hen hartelijk voor hun bijdragen. Verder dank voor Anneke de Wolff en Hans Ruesink van het ministerie van OCW en Sonja Prenen van de MBO Raad voor hun constructieve bijdragen bij de uitvoering van het onderzoek.

Nijmegen, november 2011.

Jos van Kuijk

Inhoud

Voorwoord	iii
1 Aanleiding, vraagstelling en onderzoeksuitvoering	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Vraagstelling	1
1.3 Onderzoeksuitvoering	2
1.4 Leeswijzer	4
2 Resultaten secundaire analyse en literatuuronderzoek	5
2.1 Secundaire analyse	5
2.1.1 Mate van tevredenheid met de baan en organisatie	5
2.1.2 Mate van tevredenheid op 29 functieaspecten	6
2.1.3 Relatie tussen functieaspecten en (on)tevredenheid met de baan en organisatie	8
2.2 Literatuuronderzoek	10
3 In gesprek met het mbo	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Medewerkerstevredenheidsonderzoeken: hoe vaak, door wie en waarom	15
3.3 Een kijkje in de keuken	17
3.4 Herkenbaarheid tevredenheidscijfers BZK en mogelijk verklaringen	20
3.5 Invloed overheidsbeleid op medewerkerstevredenheid in instellingen	21
3.6 Komen tot maatregelen / acties, verwachtingen en resultaten	24
3.7 Leerpunten voor instellingen en OCW	27
4 Externe bureaus aan het woord	31
5 Samenvatting / conclusies en aanbevelingen	37
5.1 Inleiding	37
5.2 Samenvatting / conclusies	37
5.3 Aanbevelingen en suggesties	40
Literatuur	43
Bijlage	44



its

1 Aanleiding, vraagstelling en onderzoeksuitvoering

1.1 Aanleiding

Al enkele jaren achtereen blijkt dat medewerkers in de mbo-sector lager scoren op medewerkerstevredenheid, dan medewerkers in andere (onderwijs)sectoren. Verschillende studies laten dit zien (AOB / ITS, 2008; BZK, 2010; Vrielink, 2011) en dit stond ook vermeld in de Nota Werken in het onderwijs 2010 van OCW. Mogelijk zijn deze uitkomsten voor instellingen een reden (geweest) activiteiten te ontplooiën en maatregelen te nemen om hierin verbetering te brengen. Welke initiatieven dit zijn, waarom ze zijn ingezet, met welke verwachtingen en welke effecten deze interventies hebben gebracht, is onbekend bij het Ministerie van OCW. Ook zou er verschil in resultaten zijn tussen meer centraal uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoeken en de door instellingen zelf uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

In het kader van beleidsontwikkeling en voor de nota Werken in het Onderwijs 2012 heeft het ministerie van OCW het ITS verzocht een onderzoek uit te voeren naar activiteiten en maatregelen op het terrein van baan- of medewerkerstevredenheid. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juni-juli 2011.

In dit hoofdstuk gaan we kort in op de vraagstelling en de onderzoeksuitvoering en de verrichte analyses. Verder geven we een leeswijzer voor de rest van deze rapportage.

1.2 Vraagstelling

De vraag die bij OCW leeft is welke maatregelen / initiatieven de instellingen nemen om medewerkerstevredenheid te verhogen. Voor instellingen zijn de resultaten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto) immers van belang voor (bijstelling van) het te voeren onderwijs-, organisatie- en personeelsbeleid. Echter ook voor het onderwijs zijn deze resultaten van belang omdat er positieve relaties verondersteld worden tussen de tevredenheid van het personeel en de kwaliteit van het onderwijs. In deze zin is ook voor de overheid de relatief lage tevredenheid, vanwege de zorg voor de kwaliteit van het onderwijs / de docent, een belangrijk gegeven.

De opdrachtgever heeft dan ook de volgende vragen in dit onderzoek:

- Worden/zijn er activiteiten en maatregelen genomen ter verhoging van de medewerkerstevredenheid?
- Welke redenen liggen hieraan ten grondslag en speelt gevoerd overheidsbeleid hierin een rol?
- Welke maatregelen zijn genomen en welke verwachtingen heeft men daarbij en waarom?
- Zijn er (al) resultaten / effecten te zien en hoe kunnen die verspreid worden?

Een belangrijk gegeven bij deze vragen is inzicht in ‘good practices’ en de lessen die hieruit te leren zijn voor de instellingen en de overheid. Welke conclusies zijn te trekken uit deze good practices voor beleidsvorming?

1.3 Onderzoeksuitvoering

Vanuit de vraagstelling zijn de volgende onderzoeksactiviteiten verricht:

- secundaire analyses op de bestanden van BZK Quickscan en literatuuronderzoek;
- telefonische interviews met verantwoordelijke functionarissen van mbo-instellingen op basis van een kort gestructureerde interviewleidraad;
- telefonische interviews met bureaus die mto’s uitvoeren en/of instellingen begeleiden bij maatregelen ter bevordering van medewerkerstevredenheid in het mbo;
- twee korte casestudies op instellingen / locaties waar maatregelen zijn genomen met positieve resultaten.

We gaan kort in op elk van deze onderdelen.

Secundaire analyse Quickscan BZK en literatuuronderzoek

Uit de rapportage van de Quickscan blijkt dat niet alle voorgelegde items in dit onderzoek zijn geanalyseerd op het niveau van de subsectoren. In een nadere analyse wordt statistisch verband gelegd tussen ontevredenheid met functieaspecten en de overall ontevredenheid met de baan of organisatie. Daarnaast zijn enkele recente onderzoeken naar medewerkerstevredenheid in het mbo bekeken en hierover wordt kort gerapporteerd.

Telefonische interviews met hoofd afdeling personeelsbeleid/ medewerkers HRM

Alle 42 roc’s, 11 aoc’s en 14 vakinstellingen zijn benaderd voor een telefonisch interview. De MBO Raad is hierbij behulpzaam geweest en heeft alle bij een netwerk aangesloten instellingen via een e-mail op de hoogte gesteld van het onderzoek en wat dit voor de instellingen zou inhouden bij deelname. Bij de telefonische interviews

is gesproken met hoofden personeel en organisaties, hoofd kwaliteitszorg en beleidsmedewerkers kwaliteitszorg, hoofden en beleidsmedewerkers HRM en arbo-coördinatoren. Dit op basis van een voorgestructureerde gespreksleidraad die vooraf is toegezonden. De gesprekken duurden ongeveer 45 minuten. In grote lijnen is in de gesprekken aan de orde geweest:

Herkenbaarheid resultaten

- Voeren de instellingen periodiek een medewerkerstevredenheid onderzoek uit?
- Wordt de (relatief) lage medewerkerstevredenheid herkend in hun organisatie en zo ja hoe?
- Wat kan de oorzaak zijn van de ontevredenheid en welke aspecten van de instelling, sector en functie spelen hierbij mogelijk een rol?

Invloed overheidsbeleid

- In hoeverre is overheidsbeleid van invloed op de tevredenheid met de baan of organisatie? Als er sprake is van invloed; over welk overheidsbeleid gaat het dan en hoe vertaalt de organisatie dit beleid zich in de organisatie?

Maatregelen / projecten / trajecten

- Welke maatregelen heeft de instelling genomen om medewerkerstevredenheid te verhogen of op peil te houden?
- Welke verwachtingen heeft de instelling over de inzet van deze maatregelen?
- Zijn er al effecten zichtbaar (gemeten of ondervonden)?

Lessons learned

- Welke lessen zijn er geleerd bij het uitzetten van maatregelen ter bevordering van de medewerkerstevredenheid waar overige instellingen hun voordeel mee kunnen doen?
- Welke lessen kan het ministerie van OCW leren over het effect van overheidsbeleid op medewerkerstevredenheid?

De gebruikte leidraad voor de gesprekken is opgesteld in overleg met de opdrachtgever.

Telefonische interviews met onderzoeksbureaus medewerkerstevredenheid

Uit de gesprekken met mbo-instellingen bleek dat sommige van hen bureaus zoals Effactory, TNS Nipo, Bing research en ROCspiegel inzetten om hetzij medewerkerstevredenheidsonderzoek op te zetten en uit te voeren dan wel hen te begeleiden bij het opstellen van een actieplan naar aanleiding van de resultaten. We hebben 3 van deze bureaus geïnterviewd die op een of andere wijze betrokken zijn bij de opzet, uitvoering van mto's en/of bij de begeleiding van trajecten daarna. Aandachtspunten in de interviews waren: welke aspecten worden meegenomen in een mto, waar springt het mbo er positief en waar negatief uit, welke verklaring is daarvoor, welke maatregelen zijn genomen, welke resultaten zijn er en wat hebben mbo en wat externe bureaus er van geleerd

Casestudies

Tijdens de gesprekken met instellingen is een reeks van maatregelen en trajecten de revue gepasseerd die mogelijk interessant zijn voor andere instellingen die met dezelfde problemen kampen. Er zijn op twee instellingen minicasestudies uitgevoerd door middel van telefonische gesprekken met verantwoordelijken voor de maatregelen.

Aandachtspunten in de gesprekken waren: redenen voor de keuze van maatregelen, wie had initiatief, medezeggenschap erover; duur van de maatregelen; kosten van de maatregelen; haalbaarheid; successen; knelpunten en oplossingen.

Deze casestudies zijn kort beschreven en zijn opgenomen in de bijlage. Zij vormen integraal onderdeel van deze rapportage.

1.4 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken komen achtereenvolgens aan de orde:

Hoofdstuk 2 Secundaire analyses en literatuur

Hoofdstuk 3 In gesprek met mbo's

Hoofdstuk 4 Externe bureaus

Hoofdstuk 5 Samenvatting/conclusies en aanbevelingen

Bijlage Twee Minicasestudies

2 Resultaten secundaire analyse en literatuuronderzoek

2.1 Secundaire analyse

2.1.1 Mate van tevredenheid met de baan en organisatie

In de nota Werken in het Onderwijs (2011) staat vermeld dat de algemene tevredenheid met de baan in alle onderwijssectoren boven het niveau van de overige overheidssectoren ligt. In het middelbaar beroepsonderwijs is 75 procent van het personeel tevreden tot zeer tevreden met hun baan. Het middelbaar onderwijs onderscheidt zich hierin amper van overige onderwijssectoren. Het management zonder lesgevende taken is in verhouding het vaakst tevreden met de baan (84%) en het onderwijzend personeel is relatief minder vaak tevreden (72%) en het vaakst *ontevreden* (15%) (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1 – Mate van tevredenheid met de baan in het mbo, naar functie (in procenten, n=1.551)

	zeer ontevreden	tamelijk ontevreden	niet tevreden, niet ontevreden	tamelijk tevreden	zeer tevreden
management zonder lesgevende taak	4	7	5	53	31
management met lesgevende taak	2	8	11	59	20
onderwijzend personeel	3	12	13	53	19
onderwijsondersteunend personeel	3	7	17	49	24
organisatie- en beheerspersoneel	3	8	13	52	25
Totaal	3	10	13	53	22

Bron: BZK, bewerkt door ITS

In het middelbaar beroepsonderwijs is het aandeel werknemers dat tevreden is over de *organisatie* echter aanzienlijk lager dan in de andere onderwijssectoren. In het mbo is 44 procent van de werknemers tevreden over de organisatie en in de overige onderwijssectoren ligt dat tussen 56 en 66 procent. Net als met de tevredenheid over de baan is het management zonder lesgevende taken het vaakst tevreden over de organisatie (61%) nu op de voet gevolgd door organisatie- en beheerspersoneel (61%). Het

onderwijzend personeel is wederom minder vaak tevreden (35%) en het vaakst *ontevreden* (40%).

Tabel 2.2 – Mate van tevredenheid met de organisatie in het mbo, naar functie (in procenten, n=1.551)

	zeer ontevreden	tamelijk ontevreden	niet tevre- den, niet ontevreden	tamelijk tevreden	zeer tevreden
management zonder lesgevende taak	3	21	16	51	10
management met lesgevende taak	5	31	15	47	2
onderwijzend personeel	13	27	24	30	5
onderwijsondersteunend personeel	5	18	28	42	7
organisatie- en beheerspersoneel	5	11	23	54	7
Totaal	9	23	24	38	6

Bron: BZK, bewerkt door ITS

2.1.2 Mate van tevredenheid op 29 functieaspecten

Er is in het onderzoek van BZK (Quickscan 2010) niet alleen gevraagd naar de overall tevredenheid met de baan en organisatie. Alle respondenten hebben op 29 aspecten die te maken hebben met de organisatie en baan, ook aangegeven of deze behoren tot de vijf aspecten waar ze het meest tevreden dan wel ontevreden over waren. Gezien het verschil tussen onderwijzend personeel en overig personeel in tabel 2.1 en 2.2, hebben we de mate van tevredenheid uitgesplitst naar onderwijzend personeel en overig personeel. In tabel 2.3 is te zien dat zowel het onderwijzend personeel als het overig personeel bij de meeste aspecten voornamelijk neutraal is. Het percentage personeel dat neutraal is varieert namelijk tussen 53 en 90 procent. Aspecten waar veel personeelsleden ontevreden over zijn komen relatief weinig voor.

Tabel 2.3 – Mate van tevredenheid met functieaspecten in het mbo, naar functie (in procenten, n=1.551)

	onderwijzend personeel			overig personeel			Totaal		
	ontevreden	neutraal	tevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	ontevreden	neutraal	Tevreden
Aspecten vaker tevreden dan ontevreden									
De mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van uw werk	2	56	42	1	51	47	2	54	44
De inhoud van het werk	3	53	44	5	53	43	4	53	44
De relatie met de collega's	2	60	38	2	65	33	2	62	36
De sfeer op de werkvloer	5	66	29	6	66	28	5	66	28
De mate van uitdaging in het werk	5	70	26	7	65	28	6	67	27
De manier waarop uw collega's met u omgaan	1	74	25	3	76	21	2	75	23
Het takenpakket	5	71	24	5	73	21	5	72	23
Baanzekerheid	4	74	22	5	72	23	5	73	22
De werktijden	3	78	20	2	74	24	2	76	21
De reistijd van huis naar werk	6	73	21	8	71	21	7	72	21
Het combineren van werk en privé	6	75	19	8	71	22	7	73	20
Het niveau van de werkzaamheden	4	78	19	6	77	17	5	77	18
Het werken in teamverband	3	79	18	2	84	14	3	81	16
De vorm van de aanstelling/contract	3	84	12	4	84	12	3	84	12
Aspecten gelijk tevreden/ontevreden									
De mate van waardering die u ontvangt	16	67	17	15	68	17	16	67	17
Salaris	20	64	16	25	60	15	22	62	16
De relatie met de leidinggevende	9	83	8	8	80	12	9	82	10
De opleidingsmogelijkheden	6	90	5	6	90	4	6	90	4
Aspecten vaker ontevreden dan tevreden									
De mate van bureaucratie in uw organisatie	46	53	1	40	59	1	43	56	1
De mate van sturing in de organisatie	37	61	2	36	62	2	37	62	2
De werkdruk	41	55	4	27	67	5	35	60	4
De mate waarin de organisatie oog heeft voor resultaten die pas op de langere termijn worden gerealiseerd	28	71	1	24	73	3	26	72	2
De wijze waarop uw leidinggevende leidinggeeft	24	71	5	20	72	8	22	72	6
De hiërarchie in de organisatie	23	75	1	17	82	1	21	78	1
De hoeveelheid werk	23	73	4	20	75	5	21	74	5
Het imago van de organisatie	20	77	3	21	76	3	20	77	3
De mentale belasting tijdens uw werk	23	74	3	14	82	4	19	78	3
De resultaatgerichtheid van de organisatie	18	80	2	20	77	4	19	79	3
De loopbaanmogelijkheden	11	86	3	13	84	3	12	85	3

Bron: BZK, bewerkt door ITS

De 29 aspecten zijn op basis van de verdeling tussen ontevredenheid en tevredenheid opgesplitst in 3 categorieën. Bij veertien aspecten zijn er meer respondenten tevreden dan ontevreden, bij vier aspecten zijn er ongeveer evenveel respondenten tevreden als ontevreden en bij de overige elf aspecten zijn er meer respondenten ontevreden dan tevreden.

Bij de veertien aspecten waar het personeel vaker tevreden is dan ontevreden verschilt het oordeel van het onderwijzend personeel nagenoeg niet van het overige personeel. Het personeel is het vaakst tevreden over de mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk, de inhoud van het werk en de relatie met collega's.

Het salaris, de relatie met de leidinggevende en de opleidingsmogelijkheden vormen samen een apart groepje wat betreft de mate van tevredenheid. Hier zijn namelijk ongeveer evenveel personeelsleden tevreden als ontevreden. Ook hier geldt dat er weinig verschil is tussen onderwijzend en overig personeel.

In de lijst van aspecten waar het personeel vaker ontevreden dan tevreden mee is, voeren de mate van bureaucratie in de organisatie, de mate van sturing in de organisatie en de werkdruk de lijst aan. Bij werkdruk valt daarnaast op dat er een groot verschil is tussen onderwijzend personeel en overig personeel. Van het onderwijzend personeel heeft 41 procent aangegeven dat de werkdruk tot de aspecten behoort waar ze het meest ontevreden over zijn. Bij het overige personeel is dit slechts 27 procent. Onderwijzend personeel heeft dus in veel hogere mate last van een hoge werkdruk. Ditzelfde geldt voor de mentale belasting tijdens het werk. Ongeveer een kwart van de docenten is hier ontevreden over tegenover een achtste van het overige personeel.

2.1.3 Relatie tussen functieaspecten en (on)tevredenheid met de baan en organisatie

Door de overall tevredenheid te koppelen aan het oordeel op functieaspecten hopen we een statistisch verband te vinden tussen beide. De binaire logistische regressie analyse is een zeer bruikbare methode om de determinanten bij een oordeel zoals de (on)tevredenheid met de baan of de organisatie te voorspellen en vervolgens een prioritering in deze determinanten aan te brengen. Voor (on)tevredenheid met de baan en organisatie is geprobeerd om voorspellende modellen te maken, maar dat is niet gelukt. De verschillende aspecten kunnen in combinatie met functiecategorieën slechts voor een zeer beperkt deel de (on)tevredenheid met de organisatie of de baan voorspellen. Dit kan komen door de vraagstelling bij de functieaspecten waarbij respondenten gedwongen worden om extreme waarden aan te geven. Er spelen dus nog andere factoren die de tevredenheid met de baan en organisatie bepalen. Dat wil niet

zeggen dat de aspecten an sich geen effect kunnen hebben op de (on)tevredenheid met de organisatie en de baan.

Er zijn acht aspecten die een duidelijke significante relatie ($p < .05$) laten zien tussen het oordeel op dit aspect en de mate van tevredenheid met de baan (zie tabel 2.4). Aangezien in tabel 2.3 al blijkt dat er verschillen bestaan tussen functies hebben we hier ook respondenten gecategoriseerd als onderwijzend personeel of overig personeel. Als een respondent bijvoorbeeld tevreden is met de inhoud van het werk of de mate van uitdaging in het werk dan is de kans groot dat hij/zij ook tevreden is met de baan. De meeste aspecten hebben voor zowel onderwijzend als overig personeel een relatie met de mate van tevredenheid met de baan. Het niveau van de werkzaamheden, de sfeer op de werkvloer en de wijze waarop leidinggevende leidinggeeft hebben alleen voor onderwijzend personeel een directe relatie met dit oordeel.

Tabel 2.4 – Functieaspecten in relatie tot de mate van tevredenheid met de baan in het mbo (n=1.551)

Funcieaspect	onderwijzend personeel	overig personeel
De inhoud van het werk	X	X
De mate van uitdaging in het werk	X	X
Het takenpakket	X	X
Het niveau van de werkzaamheden	X	
De sfeer op de werkvloer	X	
De wijze waarop uw leidinggevende leidinggeeft	X	
De mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk	X	X
De mate van waardering die u ontvangt	X	X

Bron: BZK, bewerkt door ITS

Het aantal aspecten dat in relatie staat met de tevredenheid over de organisatie is groter dan met de tevredenheid over de baan (zie tabel 2.5). In totaal hebben elf aspecten een significante statistische relatie ($p < .05$) met de mate van tevredenheid met de organisatie. Ook bij de tevredenheid met de organisatie zijn er verschillende aspecten die een rol spelen bij onderwijzend en overig personeel. De relatie met de leidinggevende, de wijze waarop de leidinggevende leidinggeeft, de mate van sturing in de organisatie en het imago van de organisatie hebben voor zowel onderwijzend als overig personeel een verband met de tevredenheid met de organisatie. Als personeel ontevreden is over één of meerdere van deze aspecten is de kans dus groter dat ze ook ontevreden zijn met de organisatie. De sfeer op de werkvloer is het enige aspect wat

wel voor overig personeel maar niet voor het onderwijzend personeel geldt. De overige aspecten in tabel 2.5 zoals de mate van uitdaging in het werk en het takenpakket hebben alleen bij onderwijzend personeel invloed op de tevredenheid met de organisatie.

Tabel 2.5 – Functieaspecten in relatie tot de mate van tevredenheid met de organisatie in het mbo (n=1.551)

Funcieaspect	onderwijzend personeel	overig personeel
De mate van uitdaging in het werk	X	
Het takenpakket	X	
Het niveau van de werkzaamheden	X	
De relatie met de leidinggevende	X	X
De sfeer op de werkvloer		X
De wijze waarop uw leidinggevende leidinggeeft	X	X
De mate van waardering die u ontvangt	X	
De mate waarin de organisatie oog heeft voor resultaten die pas op de langere termijn worden gerealiseerd	X	
De mate van bureaucratie in de organisatie	X	
De mate van sturing in de organisatie	X	X
Het imago van de organisatie	X	X

Bron: BZK, bewerkt door ITS

Er zijn zes aspecten die zowel een relatie hebben met de tevredenheid met de baan als de organisatie. Voor het bevorderen of het op peil houden van de algemene tevredenheid is het dus van belang om te letten op de mate van uitdaging in het werk, het takenpakket, het niveau van de werkzaamheden, de sfeer op de werkvloer, de manier waarop de leidinggevende leidinggeeft en de mate van waardering die het personeel ontvangt.

2.2 Literatuuronderzoek

Naast de resultaten over medewerkerstevredenheid van BZK (Quickscan personeels- en mobiliteitsonderzoek 2010) – die mede aan de basis hebben gestaan van dit onderzoek - zijn aspecten van medewerkerstevredenheid ook in andere onderzoeken aan de orde geweest waarbij het mbo een van de responsgroepen was. We gaan op deze onderzoeken kort in.

Uit de Grote BVE-enquête van november 2008 (AOB/ITS) blijkt dat mbo-personeel over de eigen baan en het team waarin ze werken tevreden zijn (6.8 op een schaal tussen 1-10). Over de eigen instelling zijn ze echter minder tevreden (5.0 op een schaal tussen 1-10). Als belangrijkste reden voor deze laatste beoordeling wordt het management genoemd. Er zou sprake zijn van een top-downcultuur, hiërarchisch opereren en bureaucratie. 61 procent van de respondenten geeft aan geen vertrouwen te hebben in het college van bestuur en 27 procent overweegt de sector te verlaten. Bezuinigingen aan de onderkant en steeds meer managers die er bijkomen, samen met steeds meer geld in overheadfuncties, worden als reden hiervoor genoemd. Opmerkelijk in dit onderzoek is dat er geen verschillen zijn in de beoordeling tussen vakbondsleden en niet-vakbondsleden. Werknemers bij educatie zijn verder negatiever dan andere medewerkers. Ook over de mate van betrokkenheid bij onderwijsontwikkeling en inrichting van het programma zijn grote groepen respondenten minder tevreden. Tenslotte wordt ook de werkdruk hoog geacht.

Dat de werkdruk in het onderwijs hoog geacht wordt, blijkt verder uit de publicatie 'Druk, druk, druk... Maar hebben we er ook last van' van InternetSpiegel in opdracht van BZK (2011). In het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs zijn respondenten het meest ontevreden (tamelijk en zeer ontevreden) met de hoeveelheid werk (werkdruk), respectievelijk 42 procent en 38 procent. Meteen daarop volgt het mbo met 32 procent. Wat betreft de mate van zelfstandigheid blijkt uit deze publicatie dat het mbo daarbij iets positiever scoort dan het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs, maar beduidend minder dan het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs. Hetzelfde geldt voor de mate waarna men na een dag werken 'op is'.

Tenslotte mag ook het onderzoek Start- en tussenmeting Convenant leerkracht 2010 niet onvermeld blijven (Vrieling, e.a. 2011). In dit onderzoek is aan personeel in de verschillende onderwijssectoren een aantal items voorgelegd. Tevredenheid met de baan en met de organisatie waren daarbij items die zijn voorgelegd. De resultaten hiervan uitgesplitst naar soorten personeel in het mbo staan vermeld in tabel 2.6 en 2.7.

Tabel 2.6 – Algemene tevredenheid (tamelijk of zeer tevreden) met baan en met organisatie naar soort medewerkers in het mbo

Tevredenheid..	dir	op	oop	obp	totaal
<i>2009</i>					
met baan	76.4	73.7	81.2	82.9	76.8
met school	67.0	44.0	58.4	66.0	51.7
<i>2010</i>					
met baan	81.6	69.6	80.8	77.9	73.6
met school	71.6	47.0	61.6	65.3	54.4

Bron: ResearchNed, bewerkt door ITS

De tevredenheid met de baan is in 2009 en 2010 voor alle groepen personeel hoog. Het oop is het meest tevreden hiermee. Bij vrijwel alle groepen personeel (exclusief de directie) is de tevredenheid in 2010 lager.

Bij de tevredenheid met de school zien we vrijwel overal (niet bij obp) een stijging van de tevredenheid. We zien verder dat het onderwijzend personeel, ondanks dat er ook bij hen in 2010 een stijging is, het minst tevreden is met de school.

Tabel 2.7 – Tevredenheid (tamelijk of zeer tevreden) met de organisatie op twee aspecten(% (zeer) tevreden)

Tevredenheid ...	dir	op	oop	obp	totaal
<i>2010</i>					
wijze van besturen	46.6	21.3	30.1	32.1	26.2
informatievoorziening/communicatie	36.0	19.6	32.7	24.3	24.3

Bron: ResearchNed, bewerkt door ITS

Uit tabel 2.7 blijkt over de hele linie dat een gering percentage medewerkers tevreden is met de wijze van besturen en met de informatie en communicatievoorziening. Ook hier is de tevredenheid hierover bij het onderwijzend personeel het geringst.

Uit deze beide tabellen blijkt dat de mate van tevredenheid met de baan en met de organisatie overeenkomen met de resultaten uit het onderzoek van BZK. Bovendien wordt geconstateerd dat de mbo-sector op deze aspecten in mindere mate tevreden is dan de andere onderwijssectoren.

Op een aantal andere aspecten die in het onderzoek van ResearchNed aan de orde zijn gesteld zoals werkdruk en arbeidsvoorwaarden scoort het mbo beter dan de andere sectoren. Wat werkdruk betreft zit het mbo bijvoorbeeld onder het gemiddelde (dus minder werkdruk) van alle sectoren. Ook over de arbeidsvoorwaarden (primaire arbeidsvoorwaarden en secundaire arbeidsvoorwaarden) zijn mbo-medewerkers meer dan gemiddeld tevreden. Voor andere aspecten zoals loopbaanontwikkelmogelijkheden en de inhoud van het werk (inhoud van het werk, relatie met collega's en zelfstandigheid) zijn mbo-medewerkers juist weer iets minder tevreden dan het gemiddelde voor alle sectoren. Kortom: een nogal wisselend beeld.

Ondanks de gevonden overeenstemming tussen het onderzoek van BZK en ResearchNed wat betreft de (on)tevredenheid met de organisatie in het mbo willen we daar in het algemeen een kanttekening bij plaatsen. Bij BZK is bij vragen over de organisatie hiervoor slechts één item gebruikt (tevredenheid met de organisatie) en bij ResearchNed is de organisatie uiteengelegd in twee items (wijze van besturen en informatievoorziening / communicatie). Het is moeilijk vast te stellen waar respondenten aan gedacht hebben op het moment dat ze deze vragen over de organisatie voor zich kregen. De organisatie is een rekbaar begrip en kan inhouden het team waarin men werkt, de afdeling, de school / de locatie, de sector of het domein en tenslotte de hele instelling. Verder is het de vraag wat onder organisatie verstaan is: gaat het over faciliteiten en voorzieningen, over de sturing door leidinggevende, over de ondersteuning door collega's, over de taakverdeling, of over de communicatie en informatiestromen. En indien dit laatste over welk niveau (team, afdeling, school, domein / sector, instelling of CvB) hebben we het dan. Kortom, duidelijkheid in de vraagstelling lijkt een eerste vereiste om te weten wat er precies aan de hand is en waar maatregelen op moeten ingrijpen.

3 In gesprek met het mbo

3.1 Inleiding

In dit onderzoek zijn door de MBO Raad alle 67 instellingen per e-mail aangeschreven en op de hoogte gebracht van het onderzoek. Vervolgens heeft het ITS alle instellingen telefonisch benaderd en om medewerking gevraagd. Uiteindelijk hebben 31 instellingen aan het onderzoek deelgenomen. Het gaat om 23 roc's (54% van alle roc's), 1 aoc (9% van alle aoc's) en 6 vakinstellingen (43% van alle vakinstellingen). Bij een instelling kon een gesprek niet doorgaan. In grootte variëren de instellingen tussen de 120 en 2.500 medewerkers. In locaties gaat het over instellingen op één locatie en meer dan 30 locaties. Bij de roc's/ aoc gaat het om een omvang tussen 270 en 2500 medewerkers. Bij de vakinstellingen om een omvang van 120 tot 350. Uitgedrukt in grootteklassen gaat het om 8 roc's/aoc met 250-750 medewerkers, 10 roc's/aoc met 751-1500 medewerkers en 6 roc's/aoc met meer dan 1500 medewerkers. Kortom alle varianten zijn in voldoende mate aanwezig.

De redenen waarom instellingen niet mee wilden werken aan het onderzoek hebben te maken met de vakantieperiode, met 'druk in deze periode van het jaar' en vooral in de aoc-instellingen met het niet kunnen bereiken van de juiste personen dan wel dat de instellingen niet hebben teruggebeld ondanks toezeggingen hiertoe. Vanwege het geringe aantal aoc's wordt hierover verder niet afzonderlijk gerapporteerd. Als er sprake is van verschillen tussen de soorten instellingen (roc, aoc, vakinstellingen) zal de aoc bij de roc's geteld worden.

3.2 Medewerkerstevredenheidsonderzoeken: hoe vaak, door wie en waarom

Alle instellingen hebben de afgelopen drie jaar op een of andere wijze een mto uitgevoerd. De wijze waarop dat is gebeurd verschilt. In één instelling heeft het mto plaatsgevonden door middel van interviews. Dit was een tijdelijke oplossing nadat acht jaar geleden een laatste mto met een vragenlijst was uitgevoerd.

In de regel vinden mto's plaats om de twee of drie jaar. Deze twee- of driejarige cyclus wordt echter niet altijd strikt gevolgd. Er wordt wel eens een meting overgeslagen. Af en toe is er sprake van een tussenmeting of worden klanttevredenheidsonderzoeken en medewerkerstevredenheidsonderzoeken afwisselend uitgevoerd. Een enkele instelling neemt elk jaar een mto af en één instelling doet dat om de vier of vijf

jaar. Eén instelling tenslotte benadert niet alle medewerkers in één keer, maar doet dit per afdeling.

De responspercentages variëren tussen de 34% en 87%. Een opmerkelijk verschil. Soms is er voor een laag percentage een plausibele reden, zoals bijvoorbeeld een reorganisatie. Een percentage tussen de 50-70 procent is het meest voorkomend.

Van de 30 instellingen verzorgt ongeveer de helft de uitvoering in principe zelf maar maakt men daarbij soms wel gebruik van bestaande instrumenten (RocSpiegel, InternetSpiegel, Job monitor) dan wel vraagt men daarbij advies van buiten. De andere helft maakt gebruik van externe bureaus (Effectory, TNS Nipo, Bing Research, Tingley Xperts, Right marktonderzoek, adviesbureau Floor) maar heeft daarbij meestal voldoende invloed op de opzet en vooral de inhoud van het instrument. Kortom het gaat vaak om mengvormen van zelf uitvoeren en extern. Men kiest in de regel voor extern vanwege de onafhankelijkheid, de deskundigheid en de standaardisatie (met eigen inbreng). Soms wordt ook na de analyse en rapportage / presentatie nog gebruik gemaakt van externe bureaus. Het komen tot actieplannen en het zicht houden op het proces en de vorderingen vormen dan de aanleiding hiertoe. Een enkele keer komt het voor dat men van bureau wisselt omdat men niet tevreden is met de wijze van rapporteren / presenteren. Ook wisselingen tussen zelf uitvoeren en extern en omgekeerd komen voor.

Naast standaardisatie is er in hoge mate vraag naar een eigen inbreng (eigen items), die soms verder gaat dan alleen aspecten van medewerkerstevredenheid. De mate waarin het medewerkerstevredenheidsonderzoek is ingebed in het kwaliteitszorgsysteem bepaalt de breedte van het onderzoek.

Wat betreft de omvang van het instrument (het aantal items dat wordt voorgelegd) hebben we geen precieze gegevens maar aantallen werden genoemd van 35 tot 180 items. Er is met andere woorden een grote diversiteit aan vulling van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Een directe vergelijking is – ook al vanwege de wens tot eigen items toe te voegen - dan ook nauwelijks mogelijk.

Waarom voeren mbo-instellingen medewerkerstevredenheidsonderzoeken uit? Vanuit de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) bestaat er een verplichting tot het (op een of andere wijze) uitvoeren van welzijnsonderzoek. Dit wordt door veel geïnterviewden ook wel genoemd als reden. Het mto wordt door de meeste instellingen echter niet als een verplichting gezien. Belangrijk vindt men het dat hetzij vanwege het kwaliteitszorgsysteem dan wel vanwege de beleidscyclus men wil weten hoe medewerkers denken over de instelling en hoe tevreden ze zijn met hun werkplek en hun werk. Medewerkers worden soms in een moeite genoemd met studenten, bedrijven en de omgeving als stakeholders waarvan bekend moet zijn hoe die zich verhou-

den tot de organisatie. Medewerkers zijn in die zin klanten en ook vanuit goed werkgeverschap (een enkele keer spelen hierbij concurrentieoverwegingen met mbo-instellingen in de omgeving een rol), zo wordt gesteld is het noodzakelijk te weten hoe er gedacht wordt over de organisatie. De 'dialogoog' moet aangegaan worden, zo stelt een geïnterviewde. Het verbeteren van zaken in de instelling staat op de voorgrond. Het verkrijgen van een constante stroom van betrouwbare informatie voor het kunnen doorlopen van de pdca-cyclus (plan-do-check-act) is hierbij van belang. Kwaliteitsverbetering door cyclisch informatie te vergaren, actie te ondernemen, te meten en bij te stellen horen daarbij. Informatie die soms wel bekend is op basis van 'horen zeggen', vermoedens, vage signalen dan wel het 'wandelgangencircuit' dient getoetst, verder bevestigd of onderbouwd te worden. In het kader van hetzelfde kwaliteitsbeleid wordt door enkelen aangegeven dat feitelijk medewerkerstevredenheid een te nauwe basis is. Andere benamingen als medewerkeronderzoek en periodieke peilingen voor het meten van de betrokkenheid passeren dan de revue.

3.3 Een kijkje in de keuken

Zoals eerder gesteld, is er een grote diversiteit aan items in de verschillende mto's. Vragen worden net iets anders gesteld of onderdelen worden geheel weggelaten. Dit is bij een aantal instellingen bijvoorbeeld het geval op het terrein van arbeidsvoorwaarden. Deze categorie wordt het meest, soms bewust, niet opgenomen in de vragenlijst. Daarnaast worden ook andere zaken toegevoegd die bijvoorbeeld onderdeel uitmaken van het huidige beleid of de beleidsplannen voor de komende jaren. Enkele voorbeelden hiervan zijn items over functioneringsgesprekken en beoordelingen, onderwijsinnovatie en onderwijsontwikkeling, taakbeleid, veiligheid en efficiëntie en efficiency. Ondanks deze verschillen valt er op een aantal aspecten zowel in algemene zin als meer specifiek wel iets te zeggen over de resultaten. Dit dankzij de openheid van de geïnterviewden en het feit dat ze het laatste mto steeds voor zich hadden liggen. Enkele instellingen hebben de resultaten van hun mto zelfs vertrouwelijk toegezonden.

Algemeen

In algemene zin zijn instellingen redelijk tevreden met de resultaten van hun mto. Dit geldt voor vakinstellingen in iets grotere mate dan voor de overige instellingen. Op een schaal tussen 1-10 dan wel op een vijfpuntsschaal worden resultaten van de mate van tevredenheid behaald tussen respectievelijk 6 en 7.5 dan wel tussen 3.3 en 3.7. Soms worden sterke verbeteringen ten opzichte van het voorgaande mto geconstateerd, maar soms ook een verslechtering. Met name bij dit laatste weet men dan ook onmiddellijk de reden daarvan aan te wijzen (wisseling van leidinggevenden, reorganisatie, fusie of overheidsbeleid zoals bijvoorbeeld privatisering inburgering). De

verbetering wordt soms gekoppeld aan een concrete maatregel, maar lang niet altijd is een dergelijk verband aan te geven. Geïnterviewden geven aan dat het algehele beeld overeenstemt met wat men dacht dan wel in een enkel geval dicht in de buurt komt van de gestelde norm. Op onderdelen wordt aangegeven dat er nog het een en ander te doen is. Kortom men is redelijk tevreden, maar vindt dat het resultaat hoger moet zijn. Enkele instellingen mikken daarbij op een tevredenheid boven de 7.

Meer specifiek

Verdeeld over de aspecten arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen als globale indicatoren komt op basis van de interviews en in de daarin verkregen informatie over resultaten van mto's een volgend beeld naar voren.

Arbeidsinhoud

Over de inhoud van het werk, de taakverdeling, de afwisseling, de duidelijkheid van de functie, de feitelijk uitvoering van de werkzaamheden, de eigen inbreng, de mate van zelfstandigheid komt een redelijk hoge mate van tevredenheid naar voren. Percentages tussen 75 en 85% tevredenheid, rapportcijfers tussen 7 en 7.5, dan wel 3.5 tot 4 op een vijfpuntsschaal komen veel voor.

Arbeidsomstandigheden

De werkdruk wordt over het algemeen als hoog ervaren. Onderwijzend personeel heeft daarbij de hoogste werkdruk. De sfeer op het werk krijgt over het algemeen een ruime voldoende. Over de faciliteiten, de voorzieningen, de klimaatbeheersing is men wat kritischer en deze scores wat minder. Als er in het algemeen naar arbeidsomstandigheden wordt gevraagd, dus niet uitgesplitst naar onderdelen, is men hier in de regel redelijk tevreden (tussen 6-7 als rapportcijfer en 3 en 3.5 op een vijfpuntsschaal) mee.

Arbeidsvoorwaarden

Over deze categorie zijn het vaakst – soms bewust – geen items opgenomen. Als dit wel het geval is gaat het om zaken als salaris, loopbaanmogelijkheden, scholingsmogelijkheden, werktijden en professionalisering. Deze items scoren over het algemeen een tevredenheid tussen de 5 en 7 bij een rapportcijfer of een percentage tevredenheid van tussen de 50 en 70 procent. Indien de tevredenheid wordt gevraagd naar de arbeidsomstandigheden (zonder verdere onderverdeling) is men er in de regel redelijk tevreden mee.

Arbeidsverhoudingen

Niet alleen zijn bij deze categorie grote verschillen te zien, ook vallen hieronder een aantal items waar veelal een mindere mate van tevredenheid valt te bespeuren. Wat

dit laatste betreft gaat het om aansturing en / of begeleiding door de leidinggevende, waardering door de leidinggevende, voldoende betrokken bij besluiten en informatie en communicatie van CvB, van direct leidinggevende etc. Over de samenwerking met directe collega's is men over het algemeen tevreden.

Het voorgaande geeft een algemeen beeld. Het blijkt dat met name in de vakinstellingen (zijn vaak kleiner) men iets meer tevreden is over de arbeidsverhoudingen. Veel geïnterviewden noemen de omvang van de instelling ook een belangrijk factor bij dit aspect, maar ook bij andere aspecten van kwaliteit van de arbeid. Die stellen echter tegelijkertijd dat ook een grote organisatie zich goed klein kan (moet kunnen) organiseren.

Om dit beeld tenslotte nog meer vergelijkbaar te maken met eerder onderzoek (BZK en ResearchNed), hebben we geïnterviewden gevraagd welke mate van tevredenheid zij vonden op een drietal onderwerpen, te weten: tevredenheid met de organisatie, met de baan en met de informatie / communicatie.

Hoewel deze drie niet bij elk van de instellingen sec (zonder verdere onderscheiding) is gevraagd, tendeert de gemiddelde tevredenheid met de organisatie naar een 6 als rapportcijfer met een range tussen 5 en 7. De tevredenheid met de baan gaat in de richting van een 7,5 met een range van 6,5-8. De tevredenheid met de communicatie / informatie is het minst en zit onder de zes met een range tussen 5 als rapportcijfer en een 8. Kortom hierbij zien we dus de grootste variatie tussen instellingen.

Als we dit algemene en meer specifiek beeld bekijken dan lijkt het er op dat over datgene wat direct te maken heeft met het eigen werk (inhoud werk) en wat 'dicht bij' (samenwerking collega's) is er een redelijke mate van tevredenheid is. Over zaken die de totale organisatie betreffen en 'verderaf' zijn gelegen (communicatie / informatie CvB, leidinggevend), die niet direct met de eigen werkzaamheden te maken hebben (aansturing leidinggevend), is men minder tevreden. Werkdruk is een uitzondering. Hier zien we grote verschillen.

Verschillen

Zijn er in algemene zin verschillen volgens instellingen? Ja, een aantal verschillen springen er uit. Zo zijn leidinggevend en onderwijsondersteunend personeel (oop) (ook diensten) volgens veel geïnterviewden in de regel meer tevreden dan onderwijzend personeel. Deze laatste hebben immers het meest te maken met het primair proces en krijgen veel op hun 'bordje' (zoals vernieuwingen, de inspectie, etc.) volgens geïnterviewden. Verder worden vooral verschillen geconstateerd op basis van leiderschap. Ook de toenemende afstand van het CvB wordt in dat kader genoemd. Bij zwakke leidinggevende daalt onmiddellijk de tevredenheid en scoort ook de communicatie en informatie minder goed. Dit kan tussen locaties verschillen. Mede-

werkers op nieuwe locaties scoren in de regel hoger wat betreft tevredenheid dan medewerkers in oude locaties. De staat van de voorzieningen in kleinere locaties is soms slechter, waardoor men minder tevreden is met de arbeidsomstandigheden. Aan de andere kant wordt aangegeven dat kleinere locaties vaak een hogere tevredenheid hebben op het aspect van arbeidsverhoudingen. De lijnen zijn korter en men weet elkaar te vinden, zo wordt gesteld. De gevolgen van fricties (binnen teams, binnen afdelingen of scholen) of verkeerd ingevoerde veranderingen zijn soms ook onmiddellijk terug te vinden in verschillen in de mate van tevredenheid. Gesproken wordt dan ook van een momentopname. Verschillen tussen sectoren, locaties en teams zijn er ook, dit heeft vrijwel altijd te maken met de leidinggevenden. Tenslotte worden er verschillen gevonden tussen jongeren en ouderen. Op het terrein van taakduidelijkheid zouden jongeren minder tevreden zijn. Andere geïnterviewden spreken over kritische ouderen.

3.4 Herkenbaarheid tevredenheidscijfers BZK en mogelijk verklaringen

Een van de redenen voor het onderhavige onderzoek is de lagere score op medewerkerstevredenheid bij medewerkers in de mbo-sector. Dit zou blijken uit verschillende onderzoeken. Herkennen geïnterviewden dit in hun instelling en hebben ze er een verklaring voor?

We vinden een opmerkelijk verdeeld veld. Bijna de helft ziet de lagere medewerkerstevredenheid ook terug in het mto van de eigen instelling, eveneens bijna de helft herkent het niet en enkele instellingen herkennen het ten dele. Degenen die het niet herkennen in de eigen organisatie hebben er meestal ook geen verklaring voor. Een aantal van hen spreekt dan ook hun verbazing hierover uit. Enkele anderen vermoeden een kritischer respondentengroep, geven aan dat de eigen organisatie klein is en 'men elkaar weet te vinden en korte lijnen heeft', dan wel geven aan dat het vragen naar de organisatie van het mbo iets is dat ver afstaat van de medewerkers en voor de medewerkers niet speelt. Tenslotte wordt gemeld dat het mbo bevolkt wordt door veel mensen uit het bedrijfsleven. Die komen uit een minder ambtelijke cultuur en zouden daardoor mogelijk minder tevreden zijn met de organisatie.

Degenen die de lagere tevredenheid ook in de eigen organisatie herkennen, wijzen in de eerste plaats naar zaken die zich hebben voorgedaan in de eigen instelling waardoor ook daar de organisatie minder positief beoordeeld wordt. Verwezen wordt naar reorganisaties, falende of wisselende leidinggevenden, verbouwingen of minder geslaagde vernieuwingen. Ook de omvang van de instellingen en de afstand van het CvB worden als redenen aangevoerd. Aan de andere kant wordt het overheidsbeleid en de invoering daarvan in de organisatie genoemd, zoals de privatisering van de inburgering, het cgo en de voortschrijdende gelddruk en bureaucratisering (bewijslast). De inspectie wordt vaak aangehaald als representant hiervan. Het mbo onder-

scheidt zich op dit gebied ook van andere onderwijssectoren als vooruitstrevend in organisatie en vernieuwing en veel contacten met bedrijven en de omgeving wat veel van medewerkers en de organisatie vraagt. Tenslotte is ook de wijze van vraagstelling een mogelijke verklaring volgens sommige geïnterviewden. Bij de vraag naar de tevredenheid met de organisatie wordt mogelijk snel naar het instellingsniveau gekeken. Daar is men vanwege de omvang vaak niet zo tevreden mee. Wel is men tevreden met de organisatie van het eigen team of de afdeling. Vermeld wordt hierbij dat het nog maar de vraag is wat er hierbij onder een team wordt verstaan. Kortom, duidelijk moet zijn waar (welk niveau) men naar vraagt.

Degenen die aangeven de ontevredenheid met de organisatie deels te herkennen in de eigen instellingen, gebruiken veel van bovengenoemde verklaringen. Verder wordt aangegeven dat de werkdruk als zeer hoog wordt ervaren, maar dat er aan de andere kant een zeer laag ziekteverzuim is. Er is kortom sprake van tegengestelde bewegingen waar men niet altijd een verklaring voor heeft.

Vanuit deze verklaringen is het een logische stap naar de invloed van overheidsbeleid op de medewerkerstevredenheid in het mbo. Hier gaan we in de volgende paragraaf op in.

3.5 Invloed overheidsbeleid op medewerkerstevredenheid in instellingen

Aan de geïnterviewden zijn negen beleidsmaatregelen voorgelegd en hen is gevraagd aan te geven of deze positief, neutraal of negatief uitwerken op de medewerkerstevredenheid in hun instelling. We gaan op elk van de maatregelen kort in en schetsen de hoofdlijnen.

Competentiegericht onderwijs

Geïnterviewden zijn van mening dat deze maatregel in eerste instantie negatief uitpakte (geen goede landing, geen draagvlak, geen deskundigheid) maar dat er steeds meer een tendens is dat het positief uitpakt. Als argument voor dat laatste geldt dat het medewerkers uitdaagt en dat het aansluit bij bedrijven. Een redelijke groep geïnterviewden blijft echter van mening dat cgo negatief blijft uitwerken op de medewerkerstevredenheid.

Bekwaamheid

Als voorbeelden zijn hier genoemd de bekwaamheidseisen, de Wet BIO en de bekwaamheidsdossiers. De overheersende trend hierbij is dat het neutraal uitpakt voor de medewerkerstevredenheid. Als toelichting wordt soms vermeld dat het mogelijk in de toekomst positief kan uitwerken. De functioneringsgesprekken zijn op de meeste instellingen ingevoerd en worden als vanzelfsprekend beschouwd. Aan de andere

kant wordt soms melding gemaakt van een toename van de bureaucratie, minder systematische uitvoering van de gesprekscyclus en de geringe impact ervan.

Beloningsbeleid

Hieronder vallen onder andere de schaalindeling functiebouwwerk (LB, LC, LD) en de mogelijke komst van prestatiebeloning. Hoewel de meningen sterk verschillen overheerst een negatieve invloed van beloningsbeleid op medewerkerstevredenheid. Dit geldt zowel voor de mogelijk toekomstige prestatiebeloning als voor de wijze waarop het functiebouwwerk (LB, LC) uitpakt in de instelling. Een vrij grote groep vindt echter dat het beloningsbeleid neutraal uitpakt en voorziet voor het functiebouwwerk een positieve en voor de prestatiebeloning een negatieve uitwerking op de medewerkerstevredenheid. Tenslotte geven enkele geïnterviewden aan dat het beloningsbeleid positief uitpakt. Het schept mogelijkheden en kansen en die waarden (vooral jonge) medewerkers.

Onderwijskundig beleid

Als voorbeeld hebben we hierbij de gerichtheid op zelfstandig werken aangegeven. In grote lijnen komen de meningen van geïnterviewden overeen met cgo. Eerst was er een negatieve uitwerking en gaandeweg zien veel medewerkers dit als een kans en werkt het positief uit op de medewerkerstevredenheid. Er blijft een groep geïnterviewden die van mening is dat veel van de studenten in het mbo de zelfstandigheid niet aankunnen waardoor docenten in een lastige positie terecht komen.

Zoals ook bij enkele andere maatregelen geldt, wordt bij dit item nadrukkelijk vermeld dat de mate van tevredenheid vooral ook te maken heeft met de wijze waarop de instelling, de sector, het team het onderwijskundig beleid vertaald heeft binnen de instelling.

Financieringsbeleid

Het gaat hierbij over de wijze van bekostiging en de wijzigingen (bezuinigingen) hierop. Hoewel de meeste geïnterviewden dit als een gegeven beschouwen, zijn ze overwegend van mening dat in het geval van bezuinigingen dit negatief uitpakt op de medewerkerstevredenheid in hun instelling. De voortdurende onrust hierover, het tekort aan middelen, de rem op nieuwe banen, met minder mensen steeds meer werk moeten doen, geeft veel onrust en ontevredenheid.

Professionalisering

Hierbij hebben we de Wet BIO en de lerarenbeurs als voorbeeld genoemd. Op alle instellingen maken docenten gebruik van de Lerarenbeurs en een groot aantal instellingen stimuleert dit ook. Hoewel het in de regel een gering percentage van de medewerkers betreft (alleen voor docenten) is men overwegend van mening dat dit een positieve uitwerking heeft op de medewerkerstevredenheid binnen de instelling.

Zorgbeleid / passend onderwijs

In dit kader is verwezen naar het ruzzakje en de aangekondigde bezuinigingen hierop. Het huidige zorgbeleid werkt neutraal of positief door op de medewerkerstevredenheid. Soms wordt hierbij gesteld dat het een gegeven is. Vanwege bijvoorbeeld grote uitval en een hoog percentage lwoo-leerlingen uit het vmbo, is zorg hard nodig en verlicht het de taken. De mogelijke bezuinigingen hierop zullen negatief uitpakken, want een verzwaring van de taken van met name docenten betekenen.

Educatiebeleid

Zonder uitzondering zijn geïnterviewden van mening dat dit bij betrokken medewerkers van Educatie en binnen de organisatie een (zeer) negatieve uitwerking heeft op de medewerkerstevredenheid. Onzekerheid, mogelijk baanverlies en herplaatsing in het mbo worden als toelichting gegeven.

Onderwijstijdbeleid

De 850 urennorm wordt als een gegeven beschouwd en heeft volgens velen een neutrale uitwerking op de medewerkerstevredenheid. De inspectiebezoeken en de controle hierop wordt echter door een deel van de respondenten als storend gezien, arbeidsintensief genoemd en is volgens hen buiten proporties. Van de 1000-urennorm wordt door enkelen verwacht dat die negatief kan uitpakken op de medewerkerstevredenheid.

Niet gevraagd, maar door enkele geïnterviewden wel vermeld, is de mate van controle en bureaucratie die alleen maar toeneemt en die ook bij docenten leidt tot negatieve gevoelens. Genoemd worden in dit verband op te leveren gegevens over deelnemers, onderwijstijd en de inspectie. Een enkeling noemt verder de CAO (geen overheidsbeleid) als negatief.

Concluderend kunnen we stellen dat de invloed van overheidsbeleid op de medewerkerstevredenheid genuanceerd ligt. Bij een aantal aspecten van dit beleid en de vertaling ervan binnen de instelling is de invloed negatief (o.a. Educatiebeleid, financieerbeleid) en bij andere positief (professionalisering, lerarenbeurs). Op enkele aspecten lijkt het beleid eerst negatief (competentiegericht onderwijs, onderwijskundigbeleid) uit te pakken, maar wordt de invloed daarna meer neutraal of zelfs voorzichtig positief genoemd. Veel geïnterviewden geven aan dat de bezuinigingen op passend onderwijs en het invoeren van prestatiebeloning mogelijk negatief van invloed zal zijn op de medewerkerstevredenheid. Soms wordt overheidsbeleid als een gegeven beschouwd dat de kaders aangeeft waarbinnen gewerkt zal moeten worden.

3.6 Komen tot maatregelen / acties, verwachtingen en resultaten

In de bijlage zijn als voorbeeld twee minicasestudies opgenomen waarin het proces vanaf de resultaten van een mto tot het nemen van maatregelen en de consequenties ervan op twee instellingen is beschreven.

Procedures

Het komt zelden voor dat er geen maatregelen worden genomen naar aanleiding van een mto. Op de concreetheid van deze maatregelen komen we zo dadelijk terug. De resultaten van een mto (of een tussenmeting of gesprekken) zijn meestal niet alleen verantwoordelijk voor acties maar vormen ook vaak het ‘bewijs’ dat er iets aan de hand is. Ook andere informatie uit de instelling (hoog ziekteverzuim, geluiden / signalen uit de ‘wandelgangen’, managementinformatie uit het kwaliteitssorgsysteem), specifiek beleid zoals ‘Goed werkgeverschap’ of meerjarenbeleid zijn mede de aanleiding voor acties. Soms wordt ook informatie uit functioneringsgesprekken of uit de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) hiervoor gebuikt.

De overheersende gang van zaken bij het omzetten van de resultaten van een mto naar acties is dat er eerst een presentatie volgt door interne medewerkers (directie, kwaliteitszorg, personeelszaken, hrm) dan wel door een extern bureau voor leidinggevend en vaak ook voor medewerkers. Communicatie over de resultaten wordt als belangrijk aspect genoemd van het mto. Hetzij door een werkgroep of verschillende groepen, leidinggevend dan wel per afdeling of team wordt vervolgens bepaald of en zo ja welke acties worden genomen. Criteria als haalbaarheid, noodzaak en impact spelen een rol. Soms maakt het CvB daarbij een ronde langs sectoren, ‘scholen’, locaties of afdelingen om (de noodzaak van) acties te stimuleren. Het benoemen van speerpunten (vaak 3) is niet ongebruikelijk. Zeker niet als het gaat om acties op instellingsniveau. Ook de OR is soms betrokken bij het selecteren dan wel besluiten over acties. Een enkele keer zijn oplossingen voor de problematiek al voorbereid door interne afdelingen of helpt een extern bureau procedureel (bij het komen tot speerpunten). In een groot aantal instellingen heeft het CvB vooraf bepaald dat de acties of actieplannen uit het mto op afdelings- of teamniveau moeten worden opgenomen in de jaarplannen van die niveaus. Dit maakt de maatregelen aan de ene kant minder zichtbaar en volgens sommige geïnterviewden ook minder concreet. Ze worden vertaald naar aandachtspunten waar bijvoorbeeld op teamniveau afspraken over worden gemaakt.

Acties en verwachtingen

Het palet aan acties is zeer divers en evenals bij de resultaten uit de mto's geven we een impressie op basis van de globale indeling naar arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

Op het terrein van de *arbeidsinhoud* treffen we de minste maatregelen aan. Dit komt overeen met de resultaten in die zin dat daar niet zo veel mis was. Maatregelen die genoemd worden zijn het geven van meer regelvrijheid aan individuen en teams, lossere invoering onderwijsinnovatie (cgo), taakverdelingsbeleid opnieuw bekijken en het eventueel laten begeleiden door een extern bureau daarbij en het maken van afspraken over bepaalde werkzaamheden. Veel van deze maatregelen (niet cgo en taakverdeling) vinden plaats in de teams en keren daar terug in de vorm van al of niet concrete of minder concrete afspraken.

Veel maatregelen zijn gericht op de *arbeidsomstandigheden*. Dit is niet verwonderlijk omdat daar ook op onderdelen minder tevredenheid aanwezig was. Het is aan de andere kant ook logisch omdat het hier aspecten betreft die door instellingen relatief makkelijk beïnvloedbaar zijn. Maatregelen die genoemd zijn: invoeren cyclus functioneringsgesprekken en beoordelingen, aandacht voor werkdruk en werkstress (in functioneringsgesprekken), versterken / aanpassen communicatiestructuur, inzetten onderzoek werkdruk, scan welbevinden en onderzoek en preventie ziekteverzuim, inzetten instellingsacademie voor opleiding en koppeling aan functioneringsgesprekken, verbeteren faciliteiten (ict, locaties, klimaat en metingen laten verrichten). Het gaat hierbij vaker om maatregelen op instellingsniveau.

Maatregelen op het terrein van de *arbeidsvoorwaarden* komen minder voor. Het feit dat veel instellingen hier in het mto ook minder aandacht aan geven, zal hier mede debet aan zijn. Maatregelen hebben te maken met scholingsmogelijkheden zoals studiedagen, promotiemogelijkheden, aanpassen vakantiespreiding (eerder terugkomen van vakantie).

De maatregelen op het terrein van de *arbeidsverhoudingen* zijn talrijk en hebben alle te maken met de aansturing door leidinggevenden, een betere communicatie en informatie en het meer betrekken van medewerkers bij besluiten. Een – niet uitputtende - compilatie van maatregelen is: het invoeren van info op website van CvB's, invoeren personeelsblad/ personeelsmagazine en nieuwsbrieven, wijzigingen in overlegvormen, invoeren werkoverleg, mogelijkheden creëren overleg bij te wonen, verbeteren stijl van leidinggeven via training en scholing, verbeteren besluitvormingsstructuur en –cultuur van CvB en andere echelons (lunch gesprekken, bon tour), in jaarplannen aangeven wat leidinggevenden doen aan feedback, nieuwe teamleiders aanstellen, workshops en studiemiddagen verbeteren, ideeënbus voor verbeteringen, meer verantwoordelijkheid bij teams, invoeren zelfsturende teams, bewust zijn dat er sprake is van communicatieproblemen en personeel betrekken bij strategienota (missie, onderwijsconcept, visie).

De maatregelen of acties verschillen volgens geïnterviewden in de mate van concreetheid, het niveau waarop ze ingrijpen, de mate waarin er verwachtingen aan gekoppeld zijn en het vasthouden er aan in de loop van de tijd.

Wat de mate van concreetheid betreft heeft dat vooral te maken met het feit dat acties vaak op teamniveau invulling krijgen in actieplannen en jaarplannen in de vorm van afspraken. Of vervolgens hier aan vastgehouden wordt, is dan afhankelijk van hoe leidinggevenden er mee omgaan, hier op sturen en of evaluatie plaatsvindt. Veel acties zijn verder (herhalingen van) afspraken en niet direct planmatig aangepakte wijzigingen op bijvoorbeeld instellingsniveau.

Wat de *verwachtingen* betreft zijn deze meestal redelijk direct gekoppeld aan de te ondernemen actie die voortkwam uit het in het mto geconstateerde ongemak. Een betere taakverdeling, minder werkdruk of preventie hiervan, meer oog voor professionalisering, een verbetering in het teamfunctioneren, grotere eigen verantwoordelijkheid, verbetering loyaliteit en betrokkenheid, verbetering faciliteiten / locaties, verbetering van cultuur en vooral een betere communicatie en informatie (betere stroomlijning, meer transparantie) en betrokkenheid bij besluiten (gedragverandering leidinggevenden) zijn vaak genoemde verwachtingen. Meer grip krijgen op situaties die beïnvloedbaar zijn, geïntegreerd werken aan verbetering en verbeterde resultaten in een volgende mto of in tussenmetingen worden eveneens regelmatig genoemd. Beseft wordt daarbij dat sommige acties direct resultaat kunnen boeken maar dat andere een langere adem vereisen. Verbeteringen bijvoorbeeld op het terrein van communicatie en informatie en leidinggevenden zijn vaak toch terugkerende ‘ongemakken’ uit mto’s.

Resultaten

Bij veel instellingen (10) is het nog te vroeg om te kunnen spreken van resultaten op basis van het laatste mto. Dit puur om het feit dat het mto in 2010/2011 heeft plaatsgevonden en men nog in de fase van analyse, communicatie en selectie van maatregelen is of de teams hun actieplannen nog moeten schrijven. In die gevallen is wat betreft de resultaten teruggegrepen op eerdere mto’s.

In andere instellingen wordt melding gemaakt van dat ‘het er op lijkt’ dat er verbeteringen zijn op het vlak van werkdruk, taakverdeling, communicatie en leidinggeven maar dat ze hier (nog) geen bewijzen voor hebben. Tenslotte melden een aantal instellingen dat er bewijsbare verbeteringen zijn opgetreden op het terrein van de tevredenheid met functioneringsgesprekken en wat daar mee gebeurt, bij de teamontwikkeling, bij de tevredenheid met de stijl van leidinggeven, in de mate van betrokkenheid, meer veiligheid, bij de hoeveelheid ontwikkelplannen die vrijwel overal geschreven worden, minder ziekteverzuim en het gebruik van tools voor het evalueren van eigen functioneren.

Hoe moeilijk het is om resultaten van een mto om te zetten naar geslaagde acties geeft het volgende voorbeeld. Eén instelling heeft in het mto een vraag opgenomen of er voldoende met de resultaten van het vorige mto is gebeurd. Slechts 28 procent vond dat er voldoende mee gedaan was. De rest was hier minder tevreden mee.

Hoewel er bij acties of maatregelen een directe relatie verondersteld zou mogen worden tussen de maatregel en het resultaat is dat niet altijd het geval, zo wordt aangegeven. Soms is het voor een deel ook gewoon toeval, bijvoorbeeld bij verlaging van het ziekteverzuim. Aan de andere kant is ondanks specifieke aandacht of actie soms geen verbetering opgetreden. Meestal is volgens geïnterviewden de situatie in de instelling, de sector of het team (bijvoorbeeld wisseling van leidinggevenden) hiervoor verantwoordelijk, soms is het interveniërend overheidsbeleid dat op een of andere wijze resultaten van maatregelen beïnvloedt.

De geïnterviewden hebben vaak minder grip op de maatregelen en zicht op de resultaten omdat ze in de teams in de vorm van afspraken in jaarplannen komen en men niet weet hoe strak daar door leidinggevenden op gestuurd en gemonitord wordt. Ook zouden maatregelen / acties verzanden of in de loop van de tijd minder aandacht krijgen. Tenslotte zijn er ‘ongemakken’ die, welke acties ook ondernomen worden, ‘toch’ altijd blijven terugkeren.

3.7 Leerpunten voor instellingen en OCW

Aan geïnterviewden is zowel gevraagd wat ze zelf geleerd hebben van het werken met mto's en het mede op basis daarvan nemen van maatregelen, als wat de overheid zou kunnen leren van effecten van overheidsbeleid op medewerkerstevredenheid. Een keur aan leereffecten passeert de revue.

Leerpunten voor instellingen

Het gebruik maken van mto's brengt veel op gang en op tal van punten wordt aangegeven tot welke inzichten men is gekomen dan wel welke verbeteringen of voorwaarden mogelijk of noodzakelijk zijn. De volgende leerpunten worden genoemd:

- Mto's leiden er toe dat men meer zicht heeft op hoe medewerkers de organisatie ervaren en dat men daardoor bewijzen krijgt om acties ter verbetering te ondernemen.
- Inzien dat tevredenheid van medewerkers van invloed is op tevredenheid van studenten en op resultaten in het onderwijs.
- Het is goed te weten dat over veel zaken medewerkers tevreden zijn en dat de instelling op koers ligt.
- Ook open staan als er meer punten minder goed scoren. Er moet een wil zijn om te verbeteren.

- Inzien dat communicatie en informatie altijd van belang blijven.
- Er achter komen dat medewerkers het op prijs stellen dat er naar hun mening wordt gevraagd. Dit mits er iets met resultaten gebeurt. Anders geen mto.
- Niet proberen in mto's alle aspecten te vangen. Keuzes maken, met een vaste basis aan onderwerpen, is beter.
- Mto is een hulpmiddel en geen doel op zich. Communicatie over het belang en de doelen van mto is noodzakelijk.
- Vragen naar onderwerpen moeten helder zijn. Een onduidelijke vraag geeft een onduidelijk antwoord waar men weinig mee kan. Bijvoorbeeld wat is 'de organisatie', 'het team'.
- Soms moeten resultaten verdiept worden door gesprekken op individueel of team-niveau.
- Verandering komen tot stand door kleine stappen te zetten. Dit houdt dan meteen in dat er niet meteen grote veranderingen in de medewerkerstevredenheid verwacht moeten worden.
- Zien dat een cyclus (met een zekere frequentie, systematische aanpak, p-d-c-a) van mto, maatregelen, evaluatie, volgend mto werkt.
- Inzien dat de teams ('klein binnen groot') een belangrijke basis moeten zijn voor de maatregelen. Tegelijkertijd beseffen dat de concreetheid van maatregelen en het zicht erop bemoeilijkt worden.
- Vooraf door het niveau waar de maatregel aangrijpt helder en transparant – met argumenten omkleed - aangeven wat veranderd moet worden en waarom en wat er van verwacht wordt. Vervolgens monitoren of en wat er in de tijd aan gebeurt en kijken of er vooruitgang is. Hierover communiceren.
- Nog meer puntsgewijs aan verbeteringen werken. Dit om draagvlak te krijgen en meer resultaat van maatregelen te verkrijgen.
- Dat bij maatregelen alle niveaus praktisch ingeschakeld worden die nodig zijn om de verbetering te realiseren.

Veel geïnterviewden geven aan dat tevredenheid gemeten wordt maar dat betrokkenheid het doel is en ook moet zijn. Een schouderklopje of mensen aanspreken en waardering uitspreken en vragen naar hun 'sores' is zeker zo belangrijk en de noodzaak hiertoe komt met het mto niet te vervallen. Het 'gaat om de menselijke maat', zo wordt gesteld.

Leerpunten voor OCW volgens geïnterviewden

Gezien de impact van overheidsbeleid op medewerkerstevredenheid in paragraaf 3.5 is het niet verwonderlijk dat geïnterviewden met veel leerpunten voor de overheid komen. In de kern komt het op het volgende neer:

- Meer continuïteit in het beleid over de jaren heen om rust te brengen. Minder veranderingen en een meer betrouwbare overheid.

- Bij veranderingen van beleid de achterliggende visie beter communiceren en consequenties en implicaties van het beleid beter doordenken en het veld hierover informeren en hierbij een goede balans vinden tussen onderwijs, personeel, financiën en het belang van de sector. Als voorbeelden worden genoemd: cgo, onderwijstijd en de discussie over mbo3-mbo4.
- Meer aangeven dat het om verbetering gaat (moet gaan) en niet om bezuinigingen.
- Straight beleid voeren, wat wil zeggen eerst ontwikkelingen afwachten en maatregelen ingang laten vinden in instellingen, alvorens nieuw beleid te genereren. Ontwikkelingen moeten in instellingen de tijd krijgen te beklijven.
- Instellingen meer ruimte en meer vertrouwen geven en niet steeds ‘op de lip’ gaan zitten.
- Meer rekening houden bij beleid en maatregelen met behoeften van instellingen (flexibiliteit, beklijving) en medewerkers (rust, tevredenheid) daarbinnen.
- Minder starheid bij met name de onderwijsinspectie en minder ‘strafbeleid’. Instellingen doen hun best, maar kunnen niet alles in een keer. Bovendien bestaat het risico dat het management zich te veel gaat richten op de cijfers en zich niet meer of te weinig bezig houdt met de mensen binnen de instelling.
- Meer positief insteken op het mbo en rekening houden met het specifieke karakter (bijvoorbeeld veel oudere deelnemers, veel werknemers uit bedrijven, contacten met bedrijven) van het mbo. Het is een belangrijke motor voor de – regionale – arbeidsmarkt - met veel studenten en medewerkers.
- Denk meer aan de conclusies van Dijsselbloem over het ‘hoe’ en het ‘wat’. De overheid moet zich alleen daar mee bezig houden waarvoor het verantwoordelijk is en niet op alle details gaan letten. Vrijheid geven aan instellingen voor eigen invulling.

Tenslotte komen verschillende geïnterviewden met een mogelijk op stapel staand mto voor alle instellingen (vergelijkbaar met JOB-ODIN voor studenten). Een soort standaard mto, waar veel instellingen absoluut niet op zitten te wachten. Bovendien geldt dat hoe meer het mto is ingebed in het kwaliteitszorgsysteem, men voor toetsing wil focussen op de eigen instelling en het beleid daarbinnen en dus eigen items wil kunnen toevoegen.

Diverse geïnterviewden hebben daarnaast de kans gegrepen hun zorgen te uiten op het terrein van mto en aanverwante zaken. Zo wordt aangegeven dat bij medewerkers financiële prikkels (meer loon) en tijdsprikkels (minder uren per jaar) niet of nauwelijks werken om een verhoging van de medewerkerstevredenheid te krijgen. Waar het volgens deze personen om draait is een betere spreiding van taken over personen en over het jaar. Ten aanzien van de prestatiebeloning wordt gesteld dat dit misschien wel meer tevredenheid oplevert, maar dat het gepaard moet gaan met heldere criteria, draagvlak en een gedegen aanpak. Demotivatie ligt eveneens op de loer.

Een andere tip is om met het mto dicht bij de eigen organisatie te blijven. Vraag niet te veel en vraag alleen dat wat men echt wil weten. Focus daarbij niet te veel op benchmarking, maar neem de eigen organisatie met de daarin gestelde doelen als maatstaf.

Een mto moet ook niet losstaan van het beleid in een organisatie en niet ad hoc afgenomen worden. Inbedding in het totaalgebeuren is noodzakelijk.

Tot slot en we hebben dit al vaker gemeld, is vragen naar de tevredenheid met de organisatie sec volgens veel geïnterviewden een te grove benadering. Vanwege de grote omvang van mbo-instellingen wordt daar dan snel aan gedacht. En juist omdat er een tendens is om grote instellingen een doorn in het oog te vinden, staat de uitslag al van te voren vast.

4 Externe bureaus aan het woord

In het kader van dit onderzoek zijn eveneens gesprekken gevoerd met externe bureaus die instellingen procesmatig en soms inhoudelijk ondersteunen bij mto's. Uit hoofdstuk 3 is gebleken dat instellingen in redelijke mate en op verschillende manieren gebruik maken van deze bureaus. Hoe denken deze bureaus over mto's in het mbo, wat doen ze precies, welke resultaten zien ze en wijken die af van andere onderwijssectoren, wat houdt hun begeleiding verder in en welke maatregelen worden genomen en werken die? Dit zijn vragen die we aan drie bureaus (Effactory, Bing Research en ROCspiegel) hebben voorgelegd in telefonische gesprekken.

Mto's

De bureaus voeren niet in dezelfde mate mto's uit in de verschillende onderwijssectoren. Het mbo behoort bij elk van de bureaus tot de klantengroep. Eén bureau werkt exclusief voor het onderwijs. Op korte termijn komt een van de bureaus met een branchestandaard Quick scan mto voor de sectoren primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Mogelijk komen er ook voor de andere onderwijssectoren standaarden, zo wordt verwacht. Aangegeven wordt echter door alle geïnterviewden dat in ieder geval het mbo naast een standaardinstrument, zeker ook eigen onderwerpen wil toevoegen aan een mto. Dit lijkt echter niet exclusief voor het mbo. Ook andere onderwijssectoren en marktsectoren willen dit, zo wordt aangegeven.

Alle bureaus spreken van een toename van het gebruik van mto's in het onderwijs. De gerichtheid in het primair en voortgezet onderwijs zou daarbij wat meer op het onderwijskundig proces liggen, terwijl in het mbo men wat meer hrm-gericht en toekomstgericht is. Integratie van mto's in het kwaliteitszorgsysteem is toenemend en dit heeft vaak tot gevolg dat ook andere dan alleen tevredenheidsitems worden opgenomen in instrumenten. Dit betekent vaak ook dat er eigen mensen in instellingen zijn om een mto op te zetten en uit te voeren. Onderwerpen die in het kader van kwaliteitszorg meegenomen worden zijn bijvoorbeeld: efficiëntie en effectiviteit, motivatie, verloopbestendigheid, investeren in mensen, duurzame inzetbaarheid, werkvermogen en vragen van diverse aard over de eigen beleidsplannen van instellingen. Enkele voorbeelden van dit laatste zijn: de koers van de instelling, waar wil de instelling organisatorisch en onderwijskundig op de middellange en langere termijn heen en items over de visie van de instelling.

De inhoud van mto's kan in principe bij elk extern bureau door de instelling zelf bepaald worden. Bureaus zijn daarbij alle bereid en in staat meer of minder te ondersteunen. Uiteraard bieden de bureaus hierbij voorbeeld mto-onderwerpen en kunnen ze adviseren om maatwerk te leveren. Gebruikelijke onderwerpen in mto's zijn items over:

- De inhoud van het werk en over de baan (taakinhoud, variatie, zelfstandigheid, rolduidelijkheid, taakverdeling, baantevredenheid, etc.).
- De arbeidsomstandigheden en de organisatie (faciliteiten, roosters, voorzieningen, locaties, veiligheid, werkdruk, welzijn, etc.).
- Arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden (salaris, werktijden, scholing, etc.).
- De verhoudingen op het werk en informatie / communicatie (samenwerken, loyaliteit, invloed op besluiten, communicatie, wijze van leidinggeven en aansturing etc.).

Externe bureau worden ingeschakeld om de anonimiteit en de onafhankelijkheid te waarborgen. Daarnaast brengen ze deskundigheid (opstellen vragenlijst, analyse, presentatie gegevens op gewenst niveau) en een internettool in die bovendien flexibel is. Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit het feit dat ook veel zelf-uitvoerders van mto's externe bureaus hierbij toch raadplegen. Angst om fouten te maken en daardoor met onbruikbare informatie te zitten terwijl er mogelijk door de afname verwachtingen gewekt zijn, zou mogelijk ook een reden kunnen zijn waarom bureaus worden ingeschakeld, zo wordt aangegeven. Tenslotte willen instellingen soms ook inhoudelijke en procesmatige begeleiding na afname en het presenteren van de resultaten. Alle bureaus houden zich in het natraject (na de presentatie van gegevens uit het mto) vooral bezig met procesmatige begeleiding.

Mto's in het mbo en verschillen met andere sectoren

Aangegeven wordt dat het mbo personeelonderzoek of tevredenheidsonderzoek ziet als een belangrijke peiler van beleid. Het is een sector die, volgens geïnterviewden, dan ook zeker geen genoegen zal nemen met één standaard. Men wil maatwerk dat tegemoet komt aan hun wensen. Aan de andere kant wordt aangegeven dat het mbo zich soms wat overschat in zijn uniciteit. Verder wordt door geïnterviewden gesteld dat er zich in het mbo veel ontwikkelingen voordoen, die van invloed zijn op medewerkers en waarover de instelling de mening van medewerkers wil weten.

Wat betreft de mate van tevredenheid in het mbo-instellingen komen de bureaus tot een volgend algemeen profiel van tevredenheid :

- Medewerkers in het mbo zijn positief en tevreden met hun werk in het onderwijs.
- Medewerkers in het mbo zijn over het algemeen intrinsiek gemotiveerd.
- Medewerkers in het mbo zijn loyale medewerkers.
- Medewerkers in het mbo zijn geneigd om er te blijven.

Als algemeen tevredenheidscijfer in het mbo worden percentages tussen 65 en 75 procent tevredenheid genoemd. Daar wordt aan toegevoegd dat als het onderwijsproces goed georganiseerd is en goed verloopt, in de regel de medewerkers ook tevreden zijn met de rest. Met de werkinhoud zijn medewerkers in het mbo verder tevreden en daar zijn er ook geen verschillen met andere onderwijssectoren.

Wat minder tevreden zijn medewerkers in het mbo over het algemeen over de tijd die ze kunnen spenderen aan het onderwijs, aan de klas (klantgerichtheid). Hiermee staan ze tegenover het CvB dat steeds meer efficiency wil. Ook over de houding ten opzichte van het management is de tevredenheid vaak minder. Als redenen worden genoemd de tijd die docenten aan onderwijs kunnen besteden en de afstandelijke wijze waarop de leiding omgaat met het personeel. Met name jongeren zouden meer vrijheden willen, maar die kan het management – ook al weer vanwege de efficiency – niet bieden. Er zouden ook verschillen zijn tussen onderwijsondersteunend personeel en onderwijspersoneel. De laatste groep is kritischer en vaak minder snel tevreden. Ook met de organisatie zijn medewerkers in het mbo vaak minder tevreden, maar aangegeven wordt dat daar de vraagstelling van groot belang is. In algemene zin geldt hier volgens een aantal geïnterviewden ‘hoe verder weg de organisatie, hoe minder tevreden’. In die zin wordt de ontevredenheid met de organisatie in het mbo wel herkent. Het CvB is de representant van de organisatie en die is ver weg, zo wordt gesteld. Wat dan van belang is, is hoe het CvB de organisatie ingericht heeft en hoe vervolgens hier in het mto naar gevraagd wordt: over welk niveau heeft men het en over welke aspecten hiervan? Bovendien zijn mbo’s vaak grote organisaties en medewerkers hebben moeite met de snelheid van ontwikkelingen en de schaalvergroting ervan. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt door medewerkers in mbo instellingen dan soms gelegd bij het CvB (de organisatie) maar soms ook bij de overheid.

Wat de vergelijking met andere onderwijssectoren betreft geven geïnterviewden aan dat het mbo veel ‘klappen’ heeft moeten doorstaan zoals cgo, werken in teamverband (terwijl ze soms liever klassikaal les willen geven) en de privatisering van de inburgering. Het is niet uitgesloten dat medewerkers in het mbo zich hierdoor ‘murw’ geslagen voelen en zich mogelijk ‘slachtoffer’ voelen. Ze hebben er in ieder geval moeite mee. Ook de omvang in het mbo, met vaak veel locaties speelt een (soms positieve en soms negatieve) rol in het mbo. Overheidsbeleid is een belangrijke beïnvloeder van medewerkerstevredenheid, zo wordt gesteld. Als voorbeeld wordt hierbij de externe en lokale druk genoemd om in het mbo iedereen op te nemen. De externe druk op het mbo zou ook groter zijn dan op andere onderwijssectoren. Een ander voorbeeld is de toenemende bewijslast en daarmee bureaucratie die een rol speelt bij medewerkerstevredenheid. Dit geldt overigens voor alle onderwijssectoren.

Aanbod van externe bureaus en actieplannen / maatregelen

Naast het adviseren en het mee samenstellen van het mto leveren de bureaus ook de analyses en presentatie (voor CvB, managementteam, OR, schooldirecteuren, groepen medewerkers) van de gegevens op elk gewenst niveau. Daarna worden er al naar gelang de wensen van de opdrachtgever soms op verschillende niveaus besprekingen belegd om de resultaten te interpreteren en te komen tot actieplannen. Soms wordt hierbij gebuikt gemaakt van workshopachtige bijeenkomsten om de actieplannen goed aan te laten sluiten bij de verschillende niveaus en om zoveel mogelijk medewerkers daarbij te betrekken. De prioriteit wordt daarbij bepaald door de resultaten van het mto en daarmee door de instelling zelf. De bureaus ondersteunen vooral procesmatig en procedureel. De bureaus willen ook niet op de stoel van de instelling gaan zitten. Voor inhoudelijke deskundigheid worden soms anderen (ict, onderwijskundig en organisatie-adviesvaardigheden) ingehuurd.

Eén geïnterviewde geeft aan dat instellingen eerder iets met de resultaten van een mto doen, als ze het (grotendeels) zelf uitvoeren. Ook wordt echter aangegeven dat mbo-instellingen niet altijd direct klaar staan om acties te ondernemen.

Bij het komen tot actieplannen en maatregelen gaat één bureau uit van een onderverdeling in snelle oplossingen (binnen 0-3 maanden), projectmatige oplossingen (3-9 maanden) en brainstormoplossingen, die vragen om meer verdieping (meer dan 9 maanden). Voorbeelden van maatregelen in elk van deze categorieën zijn:

Snelle oplossingen (Quick wins):

- plaatsen van informatieborden;
- toegang tot internet regelen en informatieverbreiding reguleren;
- luchtverversing aanpassen en verbeteren.

Projectmatige oplossingen zijn:

- online p&o handboek realiseren;
- onderlinge uitwisseling verbeteren d.m.v. creëren werkoverleg.

Als voorbeeld van brainstormprojecten worden genoemd:

- wijzigen van beoordelingssysteem voor medewerkers;
- verbeteren van communicatie binnen de organisatie over doelen en richting;
- kwaliteit van middenmanagers verbeteren door het opzetten managementdevelopment-activiteiten.

In de regel is het zo dat daar waar duidelijke afspraken zijn gemaakt met het management (bij integraal management) de maatregelen goed worden uitgevoerd. Dit wil niet altijd zeggen dat er dan ook altijd de gewenste resultaten zijn

Er is in het mbo, volgens enkele geïnterviewden, soms ook de neiging om maatregelen direct op een hoger / te hoog niveau te tillen. Daarvoor is lang niet altijd een noodzaak. Als voorbeeld wordt het stroomlijnen van overleg genoemd. Dit kan direct ingevoerd worden, maar het schrijven van een beleidsnota hierover behoort ook tot de mogelijkheden. Kortom: niet altijd even pragmatisch en enige vrees om door te pakken.

In het mbo wil het CvB ook vaak weten of men met maatregelen bezig is en of er vorderingen zijn. Eén bureau levert dit door toegang te hebben tot informatiesystemen en op basis hiervan het CvB te informeren. Het management accepteert in dat geval dat het bureau toegang heeft tot de gegevens. Een ander bureau reikt mbo's voor het natraject formats aan voor hoe te handelen en actieplannen op te stellen en wijzen op de noodzaak om niet te veel maatregelen tegelijkertijd te willen verwezenlijken en om de voortgang ervan te volgen.

Resultaten en knelpunten

Of er echt resultaten zijn, wordt duidelijk in het volgende mto of in eventuele tussenmetingen. Daarnaast krijgt het management door gesprekken, de wandelgangen en andere bronnen informatie over de genomen maatregelen. Vaak is er een relatie tussen de maatregel en de verbetering. Dit is echter niet altijd het geval, zo wordt gesteld. Dit is vaak afhankelijk van de locale situatie en dan met name de leiding van afdelingen of teams. Zo is het in principe mogelijk dat genomen maatregelen in acht van de tien teams positief uitwerken en in de twee resterende niet of mogelijk zelfs negatief. Dit laatste bijvoorbeeld als gevolg van een niet goed functionerende of niet goed structurerende leidinggevende. Naast het feit dat de instelling hiermee prachtige voorbeelden krijgt van hoe maatregelen uitpakken en aan welke voorwaarden daarbij voldaan moet zijn, kan men er ook van leren ('good practice').

Of er concrete resultaten zijn, hangt ook af van of de maatregelen op het laagste niveau en zo specifiek mogelijk zijn genomen. De aard van het probleem is hierbij bepalend, zo wordt gesteld. In de ondersteuning door de bureaus krijgt dit aandacht. Daarnaast is het aantal maatregelen van belang (niet te veel speerpunten benoemen) dat wordt genoemd. Bij te veel maatregelen dreigen er enkele te verzanden en worden de resultaten niet gerealiseerd, zo wordt aangegeven. Tenslotte speelt ook de monitoring van de voortgang dan wel het benoemen van eerste of tussenresultaten een rol bij de verdere voortgang en het realiseren van het gewenste eindresultaat.

Als *knelpunten* bij het uitvoeren van mto's worden genoemd:

- De vaak moeilijke vergelijkbaarheid van resultaten door een andere vraagstelling en door onduidelijke of voor meerdere uitleg vatbare vraagstelling. Landelijke onderzoeken naar tevredenheid geven daarom vaak een ander beeld dan instellingsonderzoeken.

- Van medewerkers wordt al veel gevraagd in de instellingen (deelname onderzoek, geven van informatie, etc.). Soms ontstaat een zekere moeheid om medewerking te verlenen.
- Snelle personeelwisselingen in leidinggevende posities leiden vaak tot lagere tevredenheid.
- Items in mto's zijn soms het resultaat van politieke processen en de resultaten kunnen politiek gebruikt worden. Dit kan spanningen oproepen bij de vertaalslag naar maatregelen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om verschillen in visie en de vertaling ervan naar de organisatie en naar de lange en korte termijn doelen.
- Het duurt soms te lang voor er actie ondernomen wordt op basis van een mto. Hoewel een goed keuzeprocess van maatregelen belangrijk is, mag het niet te lang duren. Dit wekt wantrouwen in de hand.
- Neiging om maatregelen op een te hoog niveau te leggen.

Leereffecten

In organisaties of instellingen die goed contact hebben met medewerkers en relevante informatie op tijd doorgeven, zijn medewerkers in de regel meer tevreden, zo geven geïnterviewden aan. Veel van de maatregelen hebben dan ook daar betrekking op. Eigenlijk zouden instellingen sowieso meer aandacht aan medewerkers moeten geven en beter moeten communiceren, zo is de overheersende mening.

Leidinggevendenden hebben soms de neiging om mto's (ook) politiek te gebruiken. Ervaring leert dat het echter goed is om met een mto zo dicht mogelijk bij de medewerkers en zijn werk te blijven. Dit kan door medewerkers als verantwoordelijke voor hun eigen werk mee te laten denken over inhoud van een mto, over de resultaten en over eventueel te nemen maatregelen.

Het bewust kiezen voor een beperkt aantal maatregelen (speerpunten) en begeleiding van de voortgang van deze door (direct) leidinggevendenden, levert het meeste kans op de gewenste resultaten. Enige snelheid van handelen is daarbij van belang. Communicatie in de organisatie over welke maatregelen men wenst te nemen, waarom men dat wil en welke resultaten bereikt moeten worden is noodzakelijk. Het uitvoeren van tussenmetingen of het voeren van gesprekken over tussentijds bereikte resultaten en deze communiceren is eveneens belangrijk en kan stimulerend werken.

Veranderingen in kleine stapjes, deze borgen en vervolgens verder gaan, biedt de meeste kans op succes. Nu lijkt het er soms op dat men met te grote stappen en met te veel maatregelen tegelijkertijd resultaten wil boeken.

Het wordt tenslotte 'dodelijk' genoemd als er met de resultaten van mto's niets of niet voldoende gebeurt.

5 Samenvatting / conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

We sluiten dit onderzoek af met een aantal conclusies en aanbevelingen. De conclusies geven we op basis van de vragen die aan dit onderzoek ten grondslag hebben gelegen. Wat betreft de aanbevelingen kijken we hierbij vooral naar de bruikbaarheid ervan voor het onderwijsveld, in dit geval mbo-instellingen.

De volgende vragen moesten met dit onderzoek beantwoord worden:

- Worden / zijn er activiteiten en maatregelen genomen ter verhoging van de medewerkerstevredenheid?
- Welke redenen liggen hieraan ten grondslag en speelt gevoerd overheidsbeleid hierin een rol?
- Welke maatregelen zijn genomen en welke verwachtingen heeft men daarbij en waarom?
- Zijn er (al) resultaten / effecten te zien en hoe kunnen die verspreid worden?

5.2 Samenvatting / conclusies

Worden activiteiten ondernomen na afname van een medewerkerstevredenheid ter verhoging van de tevredenheid?

Vastgesteld is in dit onderzoek dat alle mbo-instellingen op een of andere wijze medewerkerstevredenheidsonderzoeken (mto) houden. De verplichting tot het uitvoeren van welzijnsonderzoek in het kader van de RisicoInventarisatie & Evaluatie is bij de meeste instellingen bekend. Desondanks zien de meeste instellingen het uitvoeren van een mto niet als een verplichting. Ze doen dit om verschillende redenen waarbij de belangrijkste reden is het achterhalen van wat er speelt bij het personeel in het kader van de beleidscyclus en de kwaliteitszorg. De frequentie van mto's verschilt. Bij de meeste instellingen vinden mto's om de twee of drie jaar plaats.

In het algemeen zijn mbo-instellingen redelijk tevreden met de resultaten van deze mto's. Soms zijn er verschillen in de mate van tevredenheid tussen grote en kleine instellingen en soms zijn er verschillen tussen onderwijzend personeel enerzijds en

onderwijsondersteunend en leidinggevend personeel anderzijds. Deze verschillen zijn echter niet overal aanwezig.

Alle instellingen ondernemen maatregelen of acties op basis van de resultaten van mto's. Aangegeven wordt dat het niet ondernemen van actie of maatregelen na een mto het einde betekent voor het draagvlak voor en het deelnemen aan mto's.

Welke redenen liggen ten grondslag aan de maatregelen en speelt gevoerd overheidsbeleid hierin een rol?

De problemen waar de maatregelen op aangrijpen zijn zeer divers van aard, maar hebben in het algemeen te maken met gebreken in de informatievoorziening (te kort, overload, onduidelijkheid over beleid, visie of richting waar men heen wil), onvolkomenheden in de organisatie van het werk (taakverdeling, leidinggevende, werkdruk) of de instelling / locatie (gebouw, klimaat, betrokkenheid bij besluiten).

Het overheidsbeleid wordt daarbij verschillend ervaren. Soms als een gegeven, in de zin van dit zijn de kaders waarbinnen gewerkt moet worden; soms geeft dit beleid direct of indirect aanleiding tot meer of minder tevredenheid.

De invloed van het overheidsbeleid op de medewerkerstevredenheid ligt genuanceerd. Bij een aantal aspecten van het beleid van de overheid en uiteraard de vertaling ervan binnen de instelling is de invloed nogal negatief (o.a. Educatiebeleid, financieringsbeleid) en bij andere positief (professionalisering, lerarenbeurs). Op enkele aspecten lijkt het beleid eerst negatief uit te pakken (competentiegericht onderwijs, onderwijskundig beleid) maar wordt de invloed daarna meer neutraal of zelfs voorzichtig positief genoemd. Van de eventuele bezuinigingen op passend onderwijs en het mogelijk invoeren van prestatiebeloning wordt een negatieve invloed verwacht.

Welke maatregelen zijn genomen en welke verwachtingen heeft men daarbij en waarom?

De maatregelen die worden genomen zijn evenals de problemen die gesignaleerd zijn in mto's zeer divers van aard. In de regel vindt er na afname van een mto een (of meer) presentatie plaats van resultaten (instellingsbreed, per opleiding, domein of school / afdeling, mondeling en/ of schriftelijk) en worden er daarna op verschillende niveaus keuzes voor maatregelen of acties ondernomen.

De niveaus die betrokken zijn bij de te nemen maatregelen, de duur tussen het resultaat van een mto en de te nemen maatregel, de aard van de maatregel of actie, de verstrekking ervan, de duur van de maatregel en de mate waarin er aan vastgehouden wordt of de mate waarin deze geëvalueerd wordt, verschillen nogal.

In grote lijnen treffen we op het terrein van *arbeidsinhoud* als activiteiten of maatregelen aan: het realiseren van meer regelvrijheid voor individuen en teams, een lossere invoering van het competentiegericht onderwijs, taakverdelingsbeleid en het maken van afspraken hierover.

Op het terrein van de *arbeidsomstandigheden* gaat het om maatregelen als het invoeren van functioneringsgesprekken, aandacht voor werkdruk, het versterken van de communicatiestructuur, onderzoek naar werkdruk, werkstress en welbevinden en het verbeteren van de fysieke werkomstandigheden (gebouw, klimaat, ict).

De maatregelen die te maken hebben met de *arbeidsvoorwaarden* zijn bijvoorbeeld het bieden van scholingsmogelijkheden en promotiekansen en het aanpassen van de vakantiespreiding.

Maatregelen ten slotte op het gebied van *arbeidsverhoudingen* hebben steeds te maken met een verbetering van de aansturing door leidinggevend, verbetering van de communicatie en informatie en het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming. Concrete activiteiten zijn: het invoeren van een informatiebulletin op de website, scholing voor leidinggevend, het creëren van mogelijkheden voor het bijwonen van overleg, het verbeteren van de besluitvormingscultuur van het CvB, het geven van feedback aan leidinggevend en het invoeren van zelfsturende teams.

De *verwachtingen* zijn in de regel direct gekoppeld aan het geconstateerde ongemak in het mto en zijn gericht op: minder werkdruk of preventie hiervan, een betere en eerlijke taakverdeling, meer oog voor professionalisering, een verbetering van de betrokkenheid bij de besluitvorming, een verbetering van communicatievoorziening (transparantie, geen overload) en een verbetering van het functioneren van leidinggevend.

Het krijgen van meer grip op situaties die beïnvloedbaar zijn, het geïntegreerd werken aan verbetering en een betere score op het volgende mto zijn eveneens verwachtingen die uitgesproken worden.

Soms wordt gesteld dat niet de tevredenheid het na te streven doel is, maar dat het vooral gaat om het realiseren van betrokkenheid.

Zijn er (al) resultaten / effecten te zien en hoe kunnen die verspreid worden?

Resultaten zijn er in diverse soorten, maten en gradaties. Steeds zijn de maatregelen geënt op de specifieke situatie en zijn de resultaten ook vooral daar van belang. Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit de vele voorbeelden van maatregelen en resultaten die genoemd zijn in de gesprekken, maar ook uit de minicases studies in de bijlagen. Resultaten zijn er bijvoorbeeld op het terrein van een betere verdeling van taken, aan-

dacht voor werkdruk en werkstress, verbetering in de wijze waarop functioneringsgesprekken worden gevoerd en worden gebruikt, betere informatievoorziening, een grotere betrokkenheid bij besluiten en bij de organisatie (het ultieme doel), meer capabele leidinggevend en meer oog voor teamontwikkeling.

Van sommige problemen – informatie en communicatie, aansturing door leidinggevend - is echter bekend dat ze moeilijk – naar ieders wens - te verbeteren zijn en er altijd wel klachten over zullen blijven.

Aan de andere kant wordt aangegeven dat er niet altijd een directe relatie is tussen een maatregel aan de ene kant en het resultaat aan de andere kant. Soms berust een verbetering ‘gewoon op toeval’ of zijn er andere omstandigheden die het – gewenste - resultaat hebben bewerkstelligd.

De verspreiding van maatregelen en hun effecten als ‘good practice’ is gezien het specifieke van de situatie en de genomen maatregelen niet goed mogelijk. In de minicases studies in de bijlage geven we een indruk van hoe een proces van het nemen van maatregelen kan verlopen en tot welke resultaten dit leidt.

Wel geven we aan het slot van dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen / suggesties voor het gebruik van mto's, de resultaten ervan, maatregelen die op basis daarvan worden genomen en het volgen van de vorderingen daarbij.

5.3 Aanbevelingen en suggesties

Aanbevelingen en suggesties voor mbo's zijn vooral afkomstig van de geïnterviewden zelf – concreet is gevraagd naar leerpunten in het proces van mto naar maatregelen en resultaten - en van de gesprekken met externe bureaus. We splitsen deze in aanbevelingen voor het gebruik van een mto, de inhoud van een mto, de resultaten, de maatregelen en monitoring ervan.

We sluiten dit hoofdstuk af met aanbevelingen / suggesties voor de overheid, omdat gebleken is het overheidsbeleid op een aantal terreinen fors van invloed is op de medewerkerstevredenheid.

Gebruik van een mto

- Een mto is een hulpmiddel en geen doel op zich. Communicatie over het belang en over de doelen van het gebruik van een mto is noodzakelijk. Het doel is meestal het verbeteren van de betrokkenheid, deze te vergroten of in stand te houden.
- Medewerkers stellen het op prijs dat er naar hun mening wordt gevraagd ('hun stem telt'). Dit mits er iets met resultaten gebeurt. Anders kan er beter geen mto plaatsvinden.

- Een mto is geen instrument op zich, maar krijgt zijn waarde in een cyclisch proces (met een zekere frequentie, systematische aanpak, p-d-c-a) van mto, maatregelen, evaluatie, volgend mto.
- Een mto geeft zicht op hoe medewerkers de organisatie of onderdelen ervan ervaren en men krijgt hiermee bewijzen in handen om acties ter verbetering te ondernemen.

Inhoud mto

- Denk goed na over het toevoegen van eigen onderwerpen aan een standaard mto. Vaak is het toevoegen van eigen onderwerpen wenselijk of zelfs noodzakelijk, maar wees open over de redenen ervan.
- Probeer niet in een mto alle aspecten te vangen. Keuzes maken, met een vaste basis aan onderwerpen, is vaak beter.
- Blijf met de onderwerpen in een mto zo dicht mogelijk bij de medewerkers en hun werk.
- Geef medewerkers een stem in de onderwerpen van een mto (dit geldt overigens ook voor de te nemen maatregelen op basis van de resultaten van een mto en de evaluatie ervan).
- Raadpleeg in geval van twijfel over onderwerpen of indien de onafhankelijkheid in het geding komt een deskundige / deskundig bureau op het terrein van mto. Ook het inwinnen van informatie bij instellingen die er veel ervaring mee hebben, is aanbevelenswaardig.
- Vragen naar onderwerpen moeten helder en slechts voor één uitleg vatbaar zijn. Een onduidelijke vraag geeft een onduidelijk antwoord waar men (achteraf) weinig mee kan. Voorbeelden zijn: wat is 'de organisatie', 'het team', dit kan door personen anders opgevat worden.

Resultaten

- Het geven van informatie over de resultaten van een mto is en blijft steeds van belang. Dit betekent zo snel als mogelijk met resultaten komen, die zo breed en helder mogelijk verspreiden en er op terugkomen.
- Communiceer ook over zaken uit een mto waarover medewerkers tevreden zijn en dat de instelling op koers ligt.
- Sta open voor onderwerpen waarover men minder tevreden is. Communiceer ook over deze helder in de organisatie, de locatie, het team waarop het van toepassing is. Er moet een wil zijn om te komen tot verbeteren.
- Soms zijn resultaten ondanks een zorgvuldige voorbereiding niet eenduidig. Zorg voor verdieping door gesprekken op individueel of teamniveau.
- Het zelf uitvoeren van een mto verhoogt de kans dat er iets met de resultaten gebeurt.

Maatregelen en monitoring

- Betrek de verschillende niveaus, medewerkers bij diagnose en bij de keuze van speerpunten. Creëer draagvlak.
- Beperk het aantal speerpunten op basis waarvan maatregelen genomen worden.
- Beperk de tijd tussen het naar buiten komen van de resultaten en het nemen van maatregelen.
- Verandering komen tot stand door kleine stappen te zetten. Dit houdt in dat er niet meteen grote veranderingen in de medewerkerstevredenheid verwacht moeten worden ('verwachtingsmanagement').
- Geef vooraf aan op welk niveau de maatregel aangrijpt, wat de maatregel inhoudt, wat er verandert moet worden en waarom en wat er van verwacht wordt.
- Maatregelen zijn er in diverse maten en soorten (snelle oplossingen / praktische afspraken, projectmatige oplossingen, beleidsmatige oplossingen) en elk van deze heeft zijn eigen (voorbereidings- en ontwikkel)tijd. Niet alles hoeft op een hoger / het hoogste plan (CvB) getild te worden. Steek in op het niveau waar het probleem ligt.
- Teams vormen ('klein binnen groot') een belangrijke basis voor het nemen van maatregelen. Besef tegelijkertijd dat de concreetheid van maatregelen en het zicht op resultaten erdoor bemoeilijkt kunnen worden.
- Monitor of en wat er in de tijd aan gebeurt en kijk of er vooruitgang is. Hierover communiceren. Successen steeds melden.

Een meer algemene aanbeveling betreft het volgende. Veel geïnterviewden hebben aangegeven dat tevredenheid gemeten wordt maar dat betrokkenheid het doel is en ook moet zijn. Een schouderklopje of mensen aanspreken en waardering uitspreken en vragen naar hun 'sores' is zeker zo belangrijk en de noodzaak hiertoe komt met het mto niet te vervallen. Het gaat om 'de menselijke maat', zo wordt gesteld.

Wat betreft de *overheid* is op basis van dit onderzoek te stellen dat de overheid zich moet inspannen om meer continuïteit te bewerkstelligen in het onderwijs. Bij eventuele wijzingen van beleid (ter verbetering en niet om te bezuinigen) dienen achterliggende visies en consequenties hiervan voor alle betrokkenen helder en open gecommuniceerd te worden. Reductie van het aantal beleidsterreinen waarop veranderingen plaatsvinden lijkt daarbij zinvol. Naast het geven van meer ruimte, is het geven van meer vertrouwen aan instellingen van belang. Het specifieke karakter van het mbo tenslotte, zou een reden kunnen zijn het mbo positiever te benaderen.

Literatuur

BZK. (2010). *Quickscan personeels- en mobiliteitsonderzoek 2010*. BZK Den Haag.

Internetspiegel. (2011). *Druk, druk, druk.... Maar hebben we er ook last van?* BZK Den Haag.

Kersten, Arno, Robert Sikkens, Nico van Kessel en Raymond Overmars. (2008). *De grote BVE-Enquête*. Aob/ITS Nijmegen.

OCW (2011). *Nota Werken in het onderwijs 2011*. OCW Den Haag

Vrielink, Sil, Lette Hogeling, Joyce Jacobs, Bas Kurver. (2011). *Start- en tussenmeting Convenant leerkracht 2010*. Eindrapport. ResearchNed Nijmegen.

Bijlage

Twee minicasestudies:

- Preventie en ziekteverzuim op het ROC West Brabant.
- Werkruimte verbeteren, prioriteiten stellen en beheersbaar maken informatie bij ROC Eindhoven.

ROC West Brabant: Preventie en begeleiding ziekteverzuim

Het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto) op het ROC West Brabant dateert van 2011. Op basis hiervan zijn nog geen maatregelen genomen. Wel zijn er maatregelen genomen in 2009 op basis van de resultaten van het mto 2008/2009.

Een van de maatregelen wordt hier kort beschreven. Het betreft de maatregel Preventie en begeleiding ziekteverzuim.

Nadat de resultaten van het mto bekend waren, zijn deze met alle directeuren besproken. Door de afdeling personeel&organisatie en de Raad van Bestuur is tevens aangegeven dat er actieplannen moesten komen ter verbetering. In dit directiebestuur zijn drie gemeenschappelijke actiepunten benoemd waarvan Preventie en begeleiding ziekteverzuim op 1 kwam te staan. Dit vanwege de ontevredenheid over de begeleiding bij ziekte en het hoge ziekteverzuim.

Na vaststelling wie verantwoordelijk is voor preventie verzuim en begeleiding – teamvoorzitters/teamleiders – is door p&o in het directiebestuur een presentatie gegeven van een mogelijke oplossing. Dit plan is overgenomen door het directiebestuur. De Raad van Bestuur heeft vervolgens doelen gesteld die gerealiseerd moesten worden:

- Verlaging van de kosten van het ziekteverzuim.
- De verantwoordelijkheid voor preventie ziekteverzuim en de begeleiding moest zo laag mogelijk in de organisatie komen te liggen.

De maatregel, die 6 maanden na het bekend worden van de resultaten van het mto in werking trad, betrof een drietal trainingssessies met alle teamvoorzitters / teamleiders (100 totaal), de arboarts en arbodienst en stafmedewerkers p&o. Onderdelen van de trainingssessies waren:

- Het herkennen van signalen bij uitval (op tenen lopen, werkdruk).
- Handvatten geven en structuur bieden voor hoe en wanneer contacten te leggen en de begeleiding van zieke medewerkers vorm te geven.

Voor dit laatste is ook een waaier ontwikkeld met ins en outs over de Wet Poortwachter.

Naast de sessies betreft de maatregel ook een permanent aanbod van medewerkers p&o om teamvoorzitters te ondersteunen bij hun werkzaamheden op dit terrein. Dit aanbod liep in feite tot het volgende mto. Er is 2 fte voor vrijgemaakt.

De totale kosten van de trainingssessies bedroegen € 25.000, exclusief de 2 fte aan ondersteuning.

Het overheidsbeleid van OCW speelt nauwelijks een rol in deze problematiek.

De controle op de uitvoering en de effecten van de maatregel lag bij de directeuren van de scholen. Het was hun taak om zowel te controleren of teamleiders zich aan afspraken hielden en te constateren dat het ziekteverzuim daalde. Men was zich er van bewust dat als dit laatste het geval zou zijn, het toch moeilijk zou zijn aan te tonen dat dit een gevolg was van de maatregel. Dit omdat ziekteverzuim van veel factoren afhankelijk is en het in feite binnen de instelling al hoog was (vergrijsde populatie, daling leerlingenaantallen waardoor veel medewerkers boventallig werden), ook in vergelijking met andere instellingen. Desondanks is ziekteverzuim uit de resultaten van het mto als belangrijkste speerpunt gekozen om te verbeteren.

De verwachting was dat door aandacht te besteden aan de problematiek (heldere procedures, aandacht voor zieken) het ziekteverzuim zou dalen. In het verleden was de aandacht hiervoor ook gering en de ontevredenheid er over groot.

De schooldirecteuren hebben de maatregel positief beoordeeld en zien dat door de maatregel er voor de roostering minder problemen zijn en dat de exploitatie minder kost. Teamleiders zien de continuïteit van het onderwijs toenemen en weten zich verder gesteund door heldere procedures en ondersteuning. Ook het feit dat de schoolleiding ziekteverzuim in de picture had, ondersteunt de teamleider. Het personeel tenslotte waardeert de aandacht op het moment van ziekte en ziet een consistente benadering.

In het mto van 2010/2011 scoorde de instelling beter op ziekteverzuim dan in 2008/2009. Hoewel er geen causaal verband gelegd kan worden tussen de maatregel en deze verbetering, zal deze er zeker toe hebben bijgedragen. De verbetering van de continuïteit in het onderwijs is in het kader van de kwaliteit van het onderwijs eveneens een winstpunt. Helaas is geconstateerd dat op dit moment (2011) het ziekteverzuim weer aan het stijgen is. Dit betekent dat vermoedelijk een intensivering van de maatregel Preventie en begeleiding ziekteverzuim zal plaatsvinden.

Er hebben zich bij de uitvoering van de maatregel nauwelijks knelpunten voorgedaan. Wel is geconstateerd dat de Fpu-regeling op concernniveau een enigszins storende

factor is. Omdat bij de Fpu ook de medeweker een offer moet brengen, wordt er door medewerkers afgezien van het gebruik ervan. Dit wil zeggen dat er een groep met een hoog ziekteverzuim binnen de organisatie blijft waar de organisatie minder grip op heeft.

ROC Eindhoven: Werkruimte verbeteren, prioriteiten stellen en informatie beheersbaar maken

Eéns in de twee jaar wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto) gehouden op ROC Eindhoven. Het laatste mto was in 2009 en eind 2011 staat de volgende op de rol. Het cluster Bouwen en Wonen van deze instelling doet ook tussentijds mto's om een vinger aan de pols te houden in verband met wisseling van directie, verhuizing en de vele veranderingen in het onderwijs. Uit het laatste mto bleek dat medewerkers meestal tevreden zijn over de onderlinge samenwerking, de werksfeer, de taakverdeling en de werkinhoud. Minder tevreden zijn medewerkers over de werkdruk (balans tussen uit te voeren taken en beschikbare tijd), het verkrijgen van de juiste informatie en de eigen opleidingsmogelijkheden. Verder bleek dat de medewerkers van één gebouw ontevreden waren over de werkruimte.

Op basis van het mto uit 2009 zijn de volgende maatregelen genomen: het verbeteren van de werkruimte, het stellen van prioriteiten en het beheersbaar maken van informatie.

Het verbeteren van de werkruimte

Uit het mto 2009 bleek dat bij de opleidingen van het onderwijscluster BFHTSV uit één nieuw gebouw de medewerkers zeer ontevreden waren over de werkruimte. Er waren met name klachten over klimaatbeheersing, akoestiek en geluid. De architect heeft architectonisch een prachtig gebouw neergezet; hij heeft onvoldoende rekening gehouden met de onderwijsfunctie. Er zaten geen verlaagde plafonds in het gebouw, waardoor een aantal docenten na korte tijd klachten kregen over hun stembanden omdat ze zich niet verstaanbaar konden maken. Looproutes in het gebouw waren onvoldoende doordacht en in de vele open ruimten was het onmogelijk goed les te geven.

Dit is meteen opgepakt. Het toenmalig hoofd bedrijfsbureau, het managementteam van het cluster BFHTSV (MT) en de roc Dienst Facilitair Beheer zijn hierbij direct betrokken. Er zijn geluidsmetingen gedaan en inmiddels zijn er voor een aanzienlijk bedrag verbeteringen aan het gebouw aangebracht. Eén opleiding gaat binnenkort verhuizen naar een andere roc-locatie omdat de bezettingsgraad van het gebouw veel te hoog was. De kosten komen voor rekening van het roc.

De verbeteringen zijn inmiddels aangebracht en uit eerste ervaringen van docenten blijkt dat de ervaringen positief zijn. Men verwacht dat in het volgende mto (najaar 2011) dit in de resultaten tot uitdrukking komt.

Prioriteiten stellen

Op de school voor Bouwen en Wonen heeft men het aspect over de informatievoorziening opgepakt. Uit het mto bleek dat medewerkers minder tevreden waren over de informatievoorziening. In het vervolgesprek tussen Managementteam en teams bleek dat medewerkers het gevoel hadden overspoeld te worden met informatie. Er is op basis hiervan afgesproken dat er prioriteiten gesteld zouden worden, dat concrete zaken aangepakt zouden worden met praktische afspraken en dat er zou worden teruggekoppeld. Prioriteit is gelegd bij de studentaanwezigheidsregistratie. Hierop is door het management, teamleiders en docenten gestuurd. Door er prioriteit aan te geven is de registratie nu veel meer op orde. Concrete sturing leidt tot resultaat is de ervaring. De les die er uit geleerd is, is dat roc's prioriteiten moeten stellen, focussen op enkele belangrijke aspecten en niet alles tegelijk moeten willen.

Het beheersbaar maken van processen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van management en teams en het is van belang om daarbij keuzes te maken / prioriteiten te stellen.

Beheersbaar maken van informatie: Dash Boards

Uit het mto bleek dat docenten een grote overlast aan informatie-overdracht ervaren op alle mogelijke terreinen. Om de hoeveelheid informatie beheersbaar te maken is besloten te gaan werken met Dash Boards met beperkte, maar relevante informatie. Bij het onderwijscluster BFHTSV is er een maandelijks overleg van MT en teamleiders aan de hand van deze Dash Boards waarop relevante kengetallen van de teams staan: onder andere aantal verstrekte diploma's, aantal uitvallers, IIVO-uren, presentieregisters. Op de school Bouwen en Wonen vergaderen ook teams hierover aan de hand van de verbeterborden waarop tegelijkertijd verbeteracties staan aangegeven.

Op basis van de ontwikkelingen in deze cijfers worden op beide niveaus (MT en teams) zaken bijgestuurd en acties ondernomen. Hiermee krijgen MT's en teams meer stuurmogelijkheden en kunnen concrete, reële zaken worden opgepakt waardoor ook resultaten eerder zichtbaar zijn. Teamleiders zijn vooral coach en begeleider in dit proces. Deze veranderde aanpak staat in de kinderschoenen, maar er wordt veel van verwacht.

Algemeen

Het mto is in ROC Eindhoven een onderdeel van de PDCA-cyclus waarvan verder onder andere studenttevredenheidsonderzoeken (3x p.j.), financiële resultaten, rendementscijfers, inspectierapporten een onderdeel zijn. Met betrekking tot de tevre-

denheidsonderzoeken dient er tussen de onderzoeken voldoende tijd te zitten om verbeteracties uit te kunnen voeren.

67. Taakbesteding en taakbelasting van leraren in het Primair Onderwijs
68. Taakbesteding en taakbelasting van leraren in het Voortgezet Onderwijs
69. Taakbesteding en taakbelasting van docenten in de BVE-sector
70. Taakbelasting van OOP in het Basisonderwijs
71. Zij-instroom in het beroep
72. Het leraarschap als nieuwe kans
73. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2001 - 2002: tussenrapport
74. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2001 - 2002: tussenrapport
75. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2001 - 2002: tussenrapport
76. Monitor decentrale budgetten 2001 - 2002
77. Wervings- en bindingspremies in Onderwijs, Zorg en Welzijn
78. Effectiviteit reiskostenregeling in Primair Onderwijs, Voortgezet Onderwijs en BVE-sector
79. Reële reïntegratiemogelijkheden voor gedeeltelijk arbeidsongeschikt onderwijspersoneel
80. Vaklieden voor de klas
81. Uitstroom uit het wachtgeld, bemiddeld of onbemiddeld
82. Duobanen voor schoolleiders in het Primair Onderwijs
83. Na(ar) de lerarenopleiding: onderwijsmonitor 2001
84. Verzuim onder personeel in het onderwijs in 2001
85. Oud en Wijs in het Onderwijs
86. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2001 - 2002: eindrapport
87. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2001 - 2002: eindrapport
88. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2001 - 2002: eindrapport
89. Model Microsimulatie Primair en Voortgezet Onderwijs
90. Attracting, developing and retaining effective teachers
92. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2002 - 2003: eindrapport
93. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2002 - 2003: eindrapport
94. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2002 - 2003: eindrapport
95. Evaluatie van het convenant tussen de minister van OCenW en SBO
96. Personeelsvoorziening en schoolkwaliteit in het Basis- en Voortgezet Onderwijs: eindrapport
97. De toekomstige arbeidsmarkt voor leraren en managers in het Primair en Voortgezet Onderwijs: prognoses 2003 - 2011
98. Teambeloning binnen de BVE: eindrapport
99. Monitor decentrale budgetten 2002 - 2003: eindrapport
100. Aandachtsgroepenmonitor 2003: eindrapport
101. Functiedifferentiatie in het onderwijs: eindrapport
102. Verzuim onder personeel in het onderwijs 2002: eindrapport
103. Wachtgeldrapport 2002: eindrapport
104. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2002 - 2003: eindrapport
105. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2002 - 2003: eindrapport
106. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2002 - 2003: eindrapport
107. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2003 - 2004: eindrapport
108. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2003 - 2004: eindrapport
109. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2003 - 2004: eindrapport
110. Loopbaanmonitor onderwijs: eindrapport
111. Arbeidssatisfactie in de loopbaan: eindrapport
112. Monitor decentrale budgetten 2003 - 2004: eindrapport
113. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2003 - 2004: eindrapport
114. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2003 - 2004: eindrapport
115. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2003 - 2004: eindrapport
116. Verzuim onder personeel in het onderwijs 2003: eindrapport
117. Aandachtsgroepenmonitor 2004: eindrapport
118. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2004 - 2005: eindrapport
119. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2004 - 2005
120. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2004 - 2005: eindrapport
121. Opdrachtgeverschap reïntegratie in het Primair en Voortgezet Onderwijs: eindrapport
122. Evaluatie van het Project Introductie van Mediation in de Onderwijssector: eindrapport
123. Bevoegd zijn en bekwaam blijven: eindrapport
124. Loopbaanmonitor onderwijs 2005: eindrapport
125. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2004 - 2005: eindrapport
126. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2004 - 2005: eindrapport
127. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2004 - 2005: eindrapport
128. Lesuitval in het Voortgezet Onderwijs 2004 - 2005: eindrapport
129. Verzuim onder personeel in het onderwijs in 2004: eindrapport
130. Aandachtsgroepenmonitor 2005: eindrapport
131. Verdiepingsthema's aandachtsgroepenmonitor 2005: eindrapport
132. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2005 - 2006: eindrapport
133. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2005 - 2006: eindrapport
134. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2005 - 2006: eindrapport

135. Monitor Arbeid, Zorg en Levensloop in het onderwijs 2005: eindrapport
136. Vroegtijdig uitreden of door tot 65 in het onderwijs?: eindrapport
137. Vrouwen in de schoolleiding in het basisonderwijs: eindrapport
138. Evaluatie pilots 'langer doorwerken in het onderwijs' en Nestor pilot: eindrapport
139. Gebruikers- en behoefteonderzoek Nota Werken in het Onderwijs: eindrapport
140. De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties: eindrapport
141. De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel tot 2015: eindrapport
142. Verzuim en vervanging in het onderwijs 2005: eindrapport
143. Onderwijstijd en lesuitval in het Voortgezet Onderwijs 2005 - 2006: eindrapport
144. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2005 - 2006: eindrapport
145. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2005 - 2006: eindrapport
146. Arbeidsmarktbarometer BVE-sector 2005 - 2006: eindrapport
147. Loopbaanmonitor Onderwijs 2006: eindrapport
148. Exploratie van beloningsverschillen in het onderwijs 2001 - 2004
149. Monitor arbeid, zorg en levensloop in het onderwijs 2006
150. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2006 - 2007
151. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2 006 - 2007
152. Arbeidsmarktbarometer BVE-Sector 2006 - 2007 Vacatures in het 3e kwartaal van 2006
153. Aandachtgroepenmonitor 2006
154. Remediërende programma's rekenen en taal
155. Bovenschoolse netwerken van docenten: eindrapport
156. Doorstroom leraren primair onderwijs naar voortgezet onderwijs
157. Duale trajecten en zijnstroom
158. Verzuim en vervanging in het Primair onderwijs 2006
159. Arbeidsmarktbarometer Primair onderwijs
160. Arbeidsmarktbarometer MBO
161. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs
162. Onderwijstijd en lesuitval in het Voortgezet Onderwijs 2006 - 2007
163. Taal- en rekenproblematiek Pabo-instromers
164. Monitor arbeid, zorg en levensloop in het onderwijs 2007
165. Loopbaanmonitor Onderwijs 2007
166. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2007 - 2008
167. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs 2007 - 2008
168. Arbeidsmarktbarometer MBO 2007 - 2008
169. Aandachtsgroepenmonitor 2007
170. De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel 2007 - 2015
171. Wat leraren bindt aan het onderwijs
172. Monitor 'Professionele arbeidsorganisatie' voor de onderwijssectoren PO, VO en BVE
173. Loopbanen van leraren door de tijd heen
174. Verzuim en vervanging in het Primair Onderwijs 2007
175. Arbeidsmarktbarometer Primair Onderwijs 2007 - 2008
176. Arbeidsmarktbarometer Voortgezet Onderwijs
177. Arbeidsmarktbarometer MBO 2007 - 2008 Vacatures in het schooljaar 2007 - 2008: eindrapport
178. Onderwijstijd en lesuitval in het Voortgezet Onderwijs 2007 - 2008: eindrapport
179. Re-integratie en herplaatsing van werknemers in het Primair en Voortgezet Onderwijs die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn verklaard
180. Tijdsbesteding leraren Voortgezet Onderwijs: eindrapport
181. Loopbaanmonitor onderwijs 2008
182. Professionalisering in de BVE-sector
183. Evaluatie van het pilot project 'Wijs grijs in het onderwijs'
184. Verzuim en vervanging in het Primair Onderwijs 2008
185. Arbeidsbarometer po, vo, mbo 2008/2009
186. Loopbaanmonitor onderwijs 2009
187. Startmeting versterking functiemix
188. Teaching and learning international survey (Talis)
189. De zeggenschap van leraren
190. Professionalisering van leraren
191. Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2009-2010 Vacatures derde kwartaal 2009
192. Tussenmeting versterking functiemix 2010
193. De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel 2010-2020
194. Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2009-2010 Jaarrapportage
195. Arbeidsmarktbarometer po, vo, mbo 2010 / 2011 Vacatures derde kwartaal 2010
196. Loopbaanmonitor onderwijs 2010
197. Monitor Convenant Leerkracht 2010 - Eindrapport
198. Arbeidsmarktbarometer po, vo en mbo 2010/2011 - Jaarrapport
199. Tussenmeting Convenant - Leerkracht 2011
200. Tussenmeting versterking functiemix 2011
201. Medewerkerstevredenheid in het mbo

Het op de omslag genoemde onderzoeksbureau is verantwoordelijk voor de gepubliceerde onderzoekresultaten.

Dit is een publicatie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Uitgave: december 2011

Zie ook: www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijspersoneel

Vormgeving: Bureau "Wim Zaat", Moerkapelle

Nabestellen: Postbus 51-infolijn,

Tel. 0800 8051 (gratis) of www.rijksoverheid.nl

ISBN 9789059101470

OVW OCW41094/08DW2012G003