



HANDREIKING

DUURZAME INZETBAARHEID

EEN PRAKTISCH OVERZICHT VAN REGELINGEN EN
PERSOONLIJKE VERHALEN

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



UNIENFTO

AOB Algemene Onderwijsbond



Deze wegwijzer is tot stand gekomen in samenwerking met A-advies en opgesteld namens sociale partners verenigd in Zestor. In deze wegwijzer vind je, naast persoonlijke voorbeelden, een praktisch overzicht van diverse regelingen en hoe ze werken. We hebben de informatie bewust kort en krachtig gehouden. Doe er je voordeel mee!

Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit dit rapport te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

Oktober 2016

VOORWOORD

Hoe kun je ervoor zorgen dat je, op ieder moment in je loopbaan, fit én met plezier aan het werk bent? Door goed na te denken over je 'duurzame inzetbaarheid'. Zit je nog op de goede plek? Benut je al je talenten? Wat heb je nodig om je werk goed te (blijven) doen? Wat wil je nog bereiken in je loopbaan?

Jij bent verantwoordelijk voor je eigen duurzame inzetbaarheid. Hogescholen zijn ervoor verantwoordelijk om je de ruimte te geven en je te faciliteren. In deze wegwijzer lees je meer over regelingen die er zijn, hoe ze werken en hoe jij er gebruik van kunt maken.

Volop mogelijkheden

Binnen de hogeschool zijn er veel mogelijkheden om te werken aan je inzetbaarheid. Zo is er de regeling 'duurzame inzetbaarheid', sinds 2015 opgenomen in de cao-hbo. Ieder schooljaar ontvang je een budget in uren (DI-uren), dat je in overleg met je werkgever voor verschillende doelen kunt inzetten. Om nieuwe inspiratie op te doen, om jezelf verder te ontwikkelen, om je werk-privé balans op orde te houden... Daarnaast zijn er diverse andere sector specifieke en landelijke regelingen waarmee je aan je inzetbaarheid kunt werken.

Grijp je kansen!

Ga het gesprek aan met je leidinggevende en met collega's. Praat over je ambities, wensen en leerdoelen, ook als de waan van de dag regeert. En laat het niet bij praten, maar doe er ook echt iets mee. Om je te inspireren, vertellen zes medewerkers van verschillende hogescholen hoe zij hun DI-uren hebben ingezet. Eén ding is zeker: het leverde hun alle zes veel nieuwe energie op.

Jan Willem Meinsma
voorzitter Zestor
lid CvB Windesheim

Douwe Dirk van der Zweep
vice-voorzitter Zestor
bestuurder AOB

INHOUD

VOORWOORD 3

INLEIDING 5

1 RELEVANTE REGELINGEN IN HET HBO 7

1.1 Persoonlijk in te zetten uren 8

Praktijkverhaal Marloes Stuver 10

1.2 Werktijdvermindering voor oudere medewerkers 12

1.3 Inwerken van nieuwe collega's 13

Praktijkverhaal Aart van den Dool 14

1.4 Voorzieningen rond gezondheid en verzuim 16

1.5 Uren voor je professionalisering 17

Praktijkverhaal Ronald van Olderen 18

1.6 Keuzemenu arbeidsvoorwaarden 20

1.7 Vrijwillig een stap terug in je functie 21

Praktijkverhaal Miranda Kamp 22

2 LANDELIJKE REGELINGEN 24

2.1 Fiscale aftrek opleidingen 25

Praktijkverhaal Esther Kappert 26

2.2 Regelingen rond werktijden en werkplek 28

2.3 Kort en lang buitengewoon verlof 29

Praktijkverhaal Rob Bongaerts 30

BRONNEN 32

INLEIDING

Wat betekent duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is een bekende term geworden en er zijn veel definities in omloop. Vaak wordt bij duurzame inzetbaarheid gedacht aan arbeidsparticipatie en het langer doorwerken van oudere werknemers. Duurzame inzetbaarheid is echter een belangrijk thema in elke levens- en loopbaanfase en omvat meer: het gaat om vitaliteit, werkvermogen én employability.

Een korte toelichting¹:

- *Vitaliteit* wil zeggen dat je veerkrachtig, energiek, fit en onvermoeibaar (door) kunt werken met een groot doorzettingsvermogen
- *Werkvermogen* betreft de mate waarin je fysiek, psychisch en sociaal in staat bent om te werken
- *Employability* gaat over de specifieke vaardigheden die je bezit om je huidige of toekomstige werk te kunnen uitvoeren

Duurzame inzetbaarheid gaat dus over de mate waarin je je werk nu én in de toekomst wilt en kunt blijven uitvoeren. Dit kan bij je huidige werkgever zijn, maar ook bij een andere werkgever of in de rol van zelfstandige.

Voorbeeldvragen die iets zeggen over je duurzame inzetbaarheid

Wil je je een beeld vormen van je eigen duurzame inzetbaarheid, dan zijn dit de voorbeeldvragen die je jezelf kunt stellen:

- gezondheid: ben ik lichamelijk fit genoeg om te werken?
- competenties (talenten, kennis en vaardigheden): passen mijn talenten bij de inhoud van mijn werk?
- motivatie om te werken: past het werk bij mijn persoonlijke interesses en doelen?
- sociale steun: ervaar ik steun van mijn leidinggevende en van mijn collega's in het uitvoeren van mijn werk?
- omgeving: heb ik te maken met zorgtaken, zoals mantelzorg?

Of jij wilt en kunt doorwerken hangt samen met de antwoorden op ondermeer deze vragen. Belangrijk is om na te gaan welke kansen je ziet of risico's je ervaart om nu en in de toekomst met plezier naar je werk te blijven gaan. Ga hier vervolgens het gesprek over aan.

¹ Definities van achtereenvolgens Schaufeli & Bakker, 2013, Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005 en Van der Heijde en Van der Heijden, 2006

Hoe word of blijf ik duurzaam inzetbaar?

Zorg ervoor dat jij, als regisseur van je eigen loopbaan, zicht krijgt op wat je nodig hebt om duurzaam inzetbaar te zijn of te blijven. Je werkgever biedt hiervoor verschillende regelingen en ondersteuning aan.

Daarnaast zijn er diverse landelijke regelingen die je kunnen helpen om bijvoorbeeld:

- je verder te ontwikkelen
- je talenten nog meer te benutten
- je te ontzien als je behoefte hebt aan herstel
- je werk te combineren met je privéleven

In deze handreiking zijn de regelingen overzichtelijk bij elkaar gezet, aangevuld met praktijkverhalen van collega's. Dit ter inspiratie om zélf het gesprek aan te gaan met je leidinggevende over het vormgeven van jouw duurzame inzetbaarheid.

Overzicht van regelingen

Duurzame inzetbaarheid kent verschillende aspecten. Het gaat over je loopbaan en ontwikkeling, over je gezondheid – zowel fysiek als psychisch – en over je werk-privé balans. Zowel op landelijk niveau als in het hbo zijn er verschillende regelingen waarvan je gebruik kunt maken om te werken aan je duurzame inzetbaarheid. Hieronder zie je een overzicht van de belangrijkste regelingen. In de volgende hoofdstukken lichten we deze regelingen stuk voor stuk toe.

Wil je meer weten over een bepaalde regeling? Per regeling staat een verwijzing naar de plek waar je meer informatie kunt vinden. Of loop eens langs bij de afdeling HRM van je hogeschool.

THEMA	MOGELIJK INTERESSANTE REGELINGEN
<i>Je loopbaan en ontwikkeling</i>	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame inzetbaarheidsregeling (1.1)• Livvit-regeling (1.4)• Inwerkregeling (1.3)• Professionaliseringsregeling (1.5)• Keuzemenu arbeidsvoorwaarden (1.6)• Demotie (1.7)• Fiscaal voordeel opleidingen (2.1)
<i>Je gezondheid (fysiek en psychisch)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame inzetbaarheidsregeling (1.1)• Werktijdvermindering (1.2)• Livvit-regeling (1.4)• Regelingen rond werktijden en werkplek (2.2)
<i>Je werk-privé balans en zorgtaken</i>	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame inzetbaarheidsregeling (1.1)• Werktijdvermindering (1.2)• Keuzemenu arbeidsvoorwaarden (1.6)• Buitengewoon verlof (2.3)• Regelingen rond werktijden en werkplek (2.2)

1

RELEVANTE REGELINGEN IN HET HBO

*‘De regeling geeft je een zetje, brengt
dingen in versnelling.’*

1.1 PERSOONLIJK IN TE ZETTEN UREN

De regeling ‘Duurzame inzetbaarheid’ biedt je de mogelijkheid om uren in te zetten voor activiteiten die ervoor zorgen dat je – ook op de langere termijn – je werk goed, gezond en met plezier kunt doen, en werk en privé goed kunt combineren. Daarbij ben je zelf aan zet: het is je eigen verantwoordelijkheid om de uren te benutten. Je kiest zelf het doel waaraan je ze wilt besteden.

VOOR WIE?

Medewerkers in het hbo met een dienstverband van 0,4 fte en hoger. Je mag van de regeling gebruikmaken als je in de afgelopen vijf jaar al drie jaar werkzaam bent geweest in het hbo. Heb je geen hbo-verleden? Dan heb je na drie jaar recht op de Duurzame Inzetbaarheidsuren (DI-uren). Dus als je op 1 januari 2013 in dienst bent gekomen, begin je vanaf 1 januari 2016 met opbouwen. In de drie jaar vóórdát je met de opbouw van DI-uren begint, kun je gebruik maken van de regeling ‘Inwerken van nieuwe medewerkers’ (zie 1.3).

HOE WERKT HET?

Als medewerker in het hbo krijg je bij een fulltime dienstverband 40 uur per jaar die je kunt inzetten voor jouw eigen duurzame inzetbaarheid. Werk je parttime, dan wordt het aantal uur naar rato aangepast. Heb je de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar bereikt én heb je 5 aaneengesloten jaren in het hbo gewerkt? Dan krijg je jaarlijks 50 uur extra, dus 90 uur per jaar.

Je kunt denken aan de volgende bestedingsdoelen:

- Werkervaring buiten de hogeschool
- Bovenformatief werk binnen de hogeschool
- Activiteiten voor je ontwikkeling en/of aanvullend studieverlof
- Herstel werk-privé balans voor beperkte periode
- Sabbatical
- Recuperatieverlof voor een beperkte aaneengesloten periode
- Zorgverplichtingen voor een beperkte periode
- Activiteiten gericht op het verbreden van je inzetbaarheid

Jouw hogeschool kan in overleg met de medezeggenschapsraad deze bestedingsdoelen aanvullen.

Je kunt DI-uren *niet* inruilen voor loon. De uren vervallen aan het einde van je dienstverband. Je kunt ze opsparen tot maximaal 200 uur bij een fulltime dienstverband.

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Ga met je leidinggevende in gesprek over je DI-uren. Zet daarbij niet de inhoud van de regeling centraal, maar ga het ‘goede gesprek’ aan. Je kunt meerdere onderwerpen aansnijden: je loopbaan en loopbaanwensen, je gezondheid en je werk-privé balans. Maak met je werkgever schriftelijke afspraken over de invulling van je uren.

Hoe je de DI-uren precies inzet, beslis je uiteindelijk zelf. Goedkeuring van je werkgever is wel noodzakelijk als jouw bestedingsdoel in strijd is met het belang van de organisatie. Of als je de uren wilt inzetten voor regulier werk binnen de hogeschool, bijvoorbeeld om ervaring op te doen in een andere functie.

MEER INFORMATIE

Zie voor uitgebreide informatie: hoofdstuk M *Duurzame inzetbaarheid* van de **cao-hbo 2016-2017**. Voor meer informatie en vragen kun je terecht bij de afdeling HRM van jouw hogeschool.

PROJECT BUITEN

Zin in een uitdagend, tijdelijk project? Kijk eens op de website van Project Buiten: een online platform voor medewerkers van hogescholen met tijdelijke projecten bij je eigen en andere hogescholen. Je kunt hiermee kennis en ervaring opdoen of je specialisme verder uitbouwen. Buiten de grenzen van je eigen werk dus! Project buiten start eind 2016. In de loop van 2017 zullen steeds meer hogescholen gaan deelnemen.

www.projectbuiten.nl



‘Omdat ik er voor mijn vriendin kan zijn op de momenten dat het nodig is, kan ik de rest van de week mijn werk met een goed gevoel doen’

MARLOES STUIVER

HR-adviseur bij Van Hall Larenstein

Marloes Stuiver, HR-adviseur bij Van Hall Larenstein, gebruikt haar DI-uren voor zorg voor een beperkte periode. Eén middag per week helpt zij haar beste vriendin die kanker heeft.

‘Duurzame inzetbaarheid was al een bekend onderwerp voor mij. In eerste instantie functiegericht, omdat ik HR-adviseur ben. Ik praat regelmatig over duurzame inzetbaarheid met leidinggevenden, medewerkers en mijn eigen collega’s. Toen mijn beste vriendin ziek werd, kwam het thema ook persoonlijk heel dichtbij.’

Goede werk-privé balans

‘Mijn vriendin heeft baarmoederhalskanker en kon na haar operatie en tijdens bestralingen en chemokuren wel wat zorg gebruiken. Meegaan naar de huisarts, helpen met aankleden, of in huis... De dingen die gedaan moeten worden. In de vakantieperiode kan ik haar ondersteunen wanneer ik wil. Tijdens werkweken ligt dat anders. Omdat ik haar graag wil bijstaan, heb ik met mijn naaste collega’s en onze directeur overlegd over de inzet van mijn DI-budget. Ik zet de uren nu 1 middag per week in gedurende 4 à 5 weken. Als doel heb ik omschreven: zorgverplichtingen voor korte periode, met als neveneffect een betere werk-privé balans.’

Inzetbaar op de lange termijn

‘Voor mij betekent duurzame inzetbaarheid: ervoor zorgen dat je goed en met plezier aan het werk kunt blijven. Ik ga er maar vanuit dat ik tot mijn zeventigste moet werken. Dat betekent dat je er op de lange termijn voor moet zorgen dat je inzetbaar bent. De ene keer zal het accent liggen op de werk-privé balans of een bepaalde zorgverplichting. De andere keer misschien meer op je eigen ontwikkeling – ook een uitermate goed doel wat mij betreft!’

Wie vangt het op?

‘Om me heen merk ik dat mensen het lastig vinden om te bedenken wat je met het DI-budget kunt doen. Er zit ook wel een moeilijkheid in. Zo heb je als docent te maken met een rooster en studenten. Best een uitdaging om het dan goed geregeld te krijgen. Ik denk dat het belangrijkste is dat je als team bespreekt hoe je het samen gaat regelen. Zelf ben ik nog wel een dagdeel misbaar; ik heb ervoor gezorgd dat een collega dan telefonisch bereikbaar is. Maar stel dat iemand voor langere tijd weg wil? Daar praten we wel over als team, zodat iedereen de uren met een goed gevoel kan opnemen.’

Positieve reacties

‘Tot nu toe krijg ik alleen maar positieve reacties. Bovendien kan ik mijn eigen voorbeeld noemen in mijn rol als HR-adviseur – zo wordt de regeling tastbaar. Omdat ik er op de afgesproken middagen echt voor mijn vriendin kan zijn, kan ik de rest van de week mijn werk met een goed gevoel doen. Het DI-budget voor dit jaar maak ik hiermee niet op, maar net als mijn collega’s ga ik erover nadenken wat ik nog meer kan doen.’

TIP VAN MARLOES

‘Het zijn niet zomaar vrije uren. Probeer voor jezelf te bedenken: als ik deze uren inzet, wat brengt het mij dan op mijn werk? Nu en in de toekomst? Als je dat in je achterhoofd houdt, is het misschien makkelijker om een doel te kiezen wat goed bij je past.’

1.2 WERKTijdVERMINDERING VOOR OUDERE MEDEWERKERS

Als oudere medewerker kun je door de regeling ‘werktijdvermindering senioren’ structureel tot maximaal 20% minder gaan werken, met behoud van salaris minus een eigen bijdrage. Deze regeling vervangt de SOP-regeling, die voor een aantal medewerkers nog van toepassing kan zijn.

VOOR WIE?

Medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd min 10 jaar hebben bereikt, die minimaal 0,4 fte werken én 5 aaneengesloten jaren in het hbo hebben gewerkt.

HOE WERKT HET?

Je kunt ervoor kiezen om je werktijd in herkenbare dagdelen te verminderen met maximaal 20%, voor een periode van maximaal 5 jaar. Je betaalt dan een eigen bijdrage over het salaris voor de uren dat je minder werkt, namelijk:

- In salarisschalen 1 t/m 7
 - 35% in de periode tussen 10 en 5 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd
 - 20% in de periode tussen 5 en 0 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd
- Vanaf salarisschaal 8
 - 45% in de periode tussen 10 en 5 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd
 - 25% in de periode tussen 5 en 0 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd

Je mag de uren die je opneemt met deze regeling niet inzetten om andere inkomsten te genereren. Maak je gebruik van werktijdvermindering, dan maak je geen aanspraak op de extra DI-uren zoals genoemd bij 1.1 (50 uur extra per jaar). Na de periode van werktijdvermindering ben je verplicht om uit dienst te treden voor minimaal de omvang van de werktijdvermindering.

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Ga met je leidinggevende in gesprek over werktijdvermindering, of vraag informatie aan bij een medewerker van HRM.

MEER INFORMATIE

Zie voor uitgebreide informatie: artikel M-2 *Werktijdvermindering Senioren* van de [cao-hbo 2016-2017](#).

1.3 INWERKEN VAN NIEUWE COLLEGA'S

De regeling 'Inwerken van nieuwe medewerkers' is er om het goed inwerken van nieuwe collega's te ondersteunen.

VOOR WIE?

Voor nieuwe medewerkers én de mensen die hen inwerken.

HOE WERKT HET?

Je werkgever maakt afspraken over het inwerken van nieuwe medewerkers met de medezeggenschapsraad van de hogeschool. Insteek is dat nieuwe medewerkers in een periode van maximaal 3 jaar goed worden ingewerkt. Werk je een nieuwe medewerker in? Dan word je in tijd gecompenseerd. Als je valt onder de groep onderwijsgevend personeel, dan word je in ieder geval gefaciliteerd om de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid te behalen, mits je hiervoor je basisrecht professionalisering inzet (zie 1.5).

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Ga met je leidinggevende in gesprek over het inwerken, of benader een medewerker van HRM.

MEER INFORMATIE

Bovenstaande informatie is te vinden in artikel M-1-c *Inwerken van nieuwe medewerkers* van de [cao-hbo 2016-2017](#). Voor meer informatie en vragen kun je terecht bij de afdeling HRM van jouw hogeschool.

MISSIE VLIEGENDE START

Om te voorkomen dat startende docenten binnen korte tijd de onderwijssector weer verlaten en om de professionalisering van deze groep docenten te versterken, is het project Missie Vliegende Start opgezet.

Ben jij betrokken bij het werven, selecteren en/of begeleiden van nieuwe docenten en wil jij graag de aanpak hiervan verbeteren? Doe dan mee met onze Missie: [Vliegende Start](#).

www.zestor.nl/missievliegendestart



AART VAN DEN DOOL

Docent Chemische Technologie, Biobased en Ondernemerschap bij Hogeschool Avans

‘De DI-regeling heeft thema’s die voor mij belangrijk zijn in een versnelling gebracht’

*Aart van den Dool, docent
Chemische Technologie, Biobased en
Ondernemerschap bij Avans, benut
zijn DI-uren ten volle. Afgelopen
schooljaar reserveerde hij meermaals
uren voor een fietstocht naar het werk
in het kader van zijn vitaliteit én voor
kennisontwikkeling.*

‘Veertig uur tijd die je kunt besteden aan iets wat helemaal voor jezelf is, waar jij de regie over voert en wat je functioneren ten goede komt – ik vind het een feestje! Toen de regeling via onze coördinatoren en directie bekend werd, ben ik meteen gaan bedenken hoe ik deze wilde inzetten. In het leven van alledag op een hogeschool zijn er zoveel werkprocessen en impulsen. De DI-uren geven je de ruimte om extra aandacht te schenken aan je prioriteiten, speerpunten en kwaliteiten.’

42 kilometer op de racefiets

‘Vitaliteit, een onderdeel van duurzame inzetbaarheid, vind ik heel belangrijk. Je fit voelen, de energie hebben om eruit te halen wat erin zit. Nu heb ik zelf een racefiets en daarmee zou ik naar het werk kunnen fietsen. Maar 42 kilometer, van Gorkum naar Breda, daar wil je wel 2 uur (enkele reis) voor reserveren in je rooster en dagritme. Het afgelopen schooljaar heb ik hiervoor dankbaar gebruik gemaakt van de DI-uren. En nog steeds pak ik nu regelmatig de fiets! De regeling geeft je een zetje, brengt dingen in een versnelling.’

Verdiepen

‘Naast mijn docentschap ben ik, samen met een collega van HRM, initiatiefnemer van MovingTalent: een inspiratieprogramma binnen Avans dat medewerkers ondersteunt om hun talenten en leiderschap in het werk optimaal in te zetten. In dit kader wilde ik me verder verdiepen in teamontwikkeling. De resterende DI-uren heb ik daarom afgelopen schooljaar ingezet om hier meer over te lezen. Dat leidde er weer toe dat ik een prachtige Masterclass over Teamervaringsleren heb gevolgd, gefaciliteerd door Avans.’

DI-café

‘Werken aan je duurzame inzetbaarheid raakt direct aan wat we doen binnen ons MovingTalent programma. We organiseren nu ook een DI-café. De focus is breed: van hoe je in de maatschappij staat, tot je werk en privésituatie. Het café biedt de ruimte om daar in gesprekken of via een spel bij stil te staan. Met als resultaat dat mensen uiteindelijk zelf een beweging maken. Ook medewerkers die nieuw zijn, en dus nog geen DI-uren ontvangen, zijn welkom!’

Gewoon doen

‘Eerlijk is eerlijk: in de praktijk is duurzame inzetbaarheid een onderwerp in de veelheid der dingen. Maar in onze gesprekscyclus is er structureel aandacht voor; het is een vast onderwerp tijdens de functioneringsgesprekken. Uiteindelijk moet je er niet alleen over praten, maar het gewoon dóén.’

TIP VAN AART

‘Gebruik je creativiteit om vijf dingen te bedenken die jou inspireren. Pik er vervolgens eentje uit waarvoor je je DI-uren gaat inzetten. (En probeer de andere vier alsnog op een andere manier in te vullen!)’

1.4 VOORZIENINGEN ROND GEZONDHEID EN VERZUIM

Op vrijwel alle hogescholen kun je gebruikmaken van de werkgeversverzekering voor arbeidsgerelateerde zorg (Livvit). In de meeste gevallen is dit gratis. Het is een hbo-specifiek samengesteld pakket van diensten en voorzieningen voor het bevorderen van je gezondheid en het voorkomen en verkorten van verzuim.

VOOR WIE?

Voor alle werknemers van hogescholen die gebruik maken van de Livvit-regeling.

HOE WERKT HET?

De mogelijkheden die de Livvit-regeling biedt, zijn opgedeeld in psychische, fysieke en multidisciplinaire trainingen en workshops en overige zorg.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Coaching
- Loopbaanonderzoek
- Leefstijltraining
- Arbeidsdeskundig advies
- Fysiotherapie
- Taxivervoer

Je kunt deze regeling soms gebruiken in combinatie met je DI-uren.

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Check bij je eigen HRM-afdeling of jouw hogeschool gebruikmaakt van de Livvit-regeling en ga hierover in overleg.

MEER INFORMATIE

Op www.arbocatalogushbo.nl onder *middelen* vind je de verschillende mogelijkheden van deze regeling.

WERKENDE BALANS

Iedereen ervaart wel eens klachten die samenhangen met het werk. Sta er eens bij stil! Want balans krijgen en houden vraagt om een regelmatige check. Speciaal voor medewerkers van hogescholen is de website www.werkendebalans.nl ontwikkeld. Op deze site vind je onder meer informatie over werkdruk, een werkdruktest en oplossingsrichtingen.

Ga naar werkendebalans.nl en maak zelf de balans op.

1.5 UREN VOOR JE PROFESSIONALISERING

Als medewerker in het hbo kun je deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten. Je ontvangt per jaar een basisrecht in uren om je bekwaamheid bij te houden, bijvoorbeeld voor het bezoeken van congressen of het bijhouden van vakliteratuur (basisrecht). Voor het volgen van opleidingen en voor informeel leren kun je gedeeltelijk worden vrijgeroosterd.

VOOR WIE?

Voor iedereen die 0,1 fte of meer werkt, geldt het basisrecht professionalisering.

HOE WERKT HET?

Het basisrecht professionalisering houdt in dat je jaarlijks een aantal uur beschikbaar hebt om je eigen bekwaamheid bij te houden. Deze uren worden in je jaartaak vrijgesteld. Werk je 0,4 fte of meer, dan krijg je 40 uur op jaarbasis. Werk je minder, dan ontvang je uren pro rato.

- Vanaf 0,1 fte: 10 uur
- Vanaf 0,2 fte: 20 uur
- Vanaf 0,3 fte: 30 uur

Je bepaalt zelf hoe je de uren inzet. Je hebt hierover overleg met en legt verantwoording af aan je leidinggevende.

Naast dit basisrecht is vastgelegd hoeveel van een officiële studielast jouw werkgever in tijd compenseert. Je werkgever stelt op hogeschoolniveau een professionaliseringsplan op. Opleidingen die hier deel van uitmaken of hiervan afgeleid zijn, worden voor 75% in uren gecompenseerd. Overige opleidingen voor 25%. Ook deze uren worden vrijgesteld in je jaartaak, mits daarover schriftelijke afspraken zijn gemaakt tussen jou en je leidinggevende.

In overleg tussen jou en je leidinggevende kan je worden gevraagd om voor sommige omvangrijke opleidingen, bijvoorbeeld een master, ook uren uit je basisrecht in te zetten. Die uren gaan in dat geval af van de uren die op basis van de 75%- of 25%-regeling worden gefaciliteerd.

Professionaliseringsactiviteiten die verplicht worden gesteld krijg je voor 100% in tijd en geld vergoed.

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Ga met je leidinggevende in gesprek over je professionalisering, of vraag informatie aan bij een medewerker van HRM.

MEER INFORMATIE

Zie voor uitgebreide informatie: hoofdstuk O *Professionalisering van de **cao-hbo 2016-2017***.



RONALD VAN OLDEREN

Docent Projectmanagement en Evenementenmarketing bij NHTV

*‘Kijk eens rond binnen een andere organisatie.
Je haalt er altijd iets uit.’*

Ronald van Oolderen, docent
Projectmanagement en
Evenementenmarketing bij NHTV,
zette DI-uren in voor een detachering
bij de gemeente en op het moment van
spreken voor de projectorganisatie van
3FM Serious Request Breda.

‘Vroeger kregen de vijftigplussers op onze hogeschool zogenaamde oudenuren. In plaats daarvan krijgt iedereen die drie jaar in dienst is nu uren waarin je kunt werken aan je duurzame inzetbaarheid. Deze uren staan in je Jaarwerkplan. Het is belangrijk om ze te benutten. Nog belangrijker: het levert je echt iets op, zo heb ik zelf gemerkt.’

Detachering

‘Al in 2014 wilde NHTV meer aandacht besteden aan vitaliteit en inzetbaarheid. Een collega en ik hebben toen een pilot gedaan in de vorm van een detachingsproject. We kregen uren voor een kijkje in de keuken van een andere organisatie. Zelf ging ik twintig weken lang, twee dagen per week, naar de afdeling Evenementen van de gemeente Breda. Deels om mee te lopen en een concreet project op te pakken (“City dressing”). Daarnaast heb ik de backoffice van hun evenementenorganisatie onderzocht, mijn eigen kennis gedeeld en advies uitgebracht.’

Inspirerend

‘Het was een zeer inspirerende periode: je komt in contact met een andere cultuur, leert heel veel nieuwe mensen kennen. Het

heeft ook de band tussen de gemeente en onze hogeschool versterkt. Tegelijk was het een uitdaging om twee werkplekken te combineren. Je bent veel aan het schakelen, hebt verschillende petten op. Wel leuk om te vermelden: gemeenteambtenaren hebben nu ook zélf meeloopdagen. Een van hen loopt stage bij NHTV.’

Prachtkans

‘Eind vorig jaar kwam er een functie bij 3FM Serious Request Breda vrij. De gemeente vroeg onze hogeschool wie zou kunnen inspringen in hun projectorganisatie rondom dit grote evenement. Ze zochten een spil tussen de gemeente en onderwijsinstellingen. Ik heb gesolliciteerd en ben het geworden. Een prachtkans om zo’n mooi event van dichtbij mee te maken. Bovendien gebruik ik de praktijkervaring direct in mijn lessen én ik verwerk het in mijn huidige boek ‘Het event als strategisch marketing instrument’. In januari ben ik al gestart; ik heb er formeel uren voor van mei 2016 tot en met de eerste week van januari 2017. Ook weer twee dagen per week.’

Van persoonlijk welzijn tot vakkennis

‘Duurzaam inzetbaar zijn heeft voor mij verschillende facetten. Het kan gaan over je persoonlijke ontwikkeling en welzijn. Het kan ook meer gerelateerd zijn aan de organisatie en het up-to-date houden van je vakkennis. Bij collega’s zie ik die verschillende facetten terugkomen: zij kiezen voor mantelzorg of uren voor de kinderen of bijscholing. Ik raad iedereen aan om het DI-budget te benutten. Zelf vind ik het heel motiverend om binnen andere organisaties rond te kijken. Je haalt er altijd iets uit. Ben je langere tijd weg, dan moet je soms wel keuzes maken en kun je bepaalde taken bijvoorbeeld een jaar niet doen.’

TIP VAN RONALD

‘Zet je je DI-uren in, doe dat dan echt vanuit jezelf. Ga op zoek naar een bedrijf dat bij jou past, of maak je eigen keuzes op persoonlijk vlak. Combineer je tijdelijk twee werkplekken? Dan is een goede balans een extra aandachtspunt.’

1.6 KEUZEMENU ARBEIDSVOORWAARDEN

Met het keuzemenu arbeidsvoorwaarden kun je arbeidsvoorwaarden (bron) inzetten als ruilmiddel tegen andere arbeidsvoorwaarden die voor jouw situatie passend zijn (doel). Er zijn diverse arbeidsvoorwaarden in te zetten als bron en doel, zowel in tijd als in geld. Deze kunnen wel verschillen per hogeschool.

VOOR WIE?

Alle medewerkers in het hbo. Heb je een dienstverband voor bepaalde tijd, dan wordt rekening gehouden met de duur van het tijdelijke dienstverband.

HOE WERKT HET?

Met het keuzemenu arbeidsvoorwaarden kun je een aantal arbeidsvoorwaarden op maat creëren. Per hogeschool kunnen bronnen en doelen verschillen. Je werkgever beslist over de ingediende verzoeken.

Als bronnen kun je bijvoorbeeld gebruiken:

- De vrij opneembare uren boven de wettelijke vakantie- en roostervrije dagen/ uren, met een maximum van 90 uur per jaar en 45 uur per jaar als je kiest voor een doel in geld
- Eenmalige uitkeringen die in de cao zijn opgenomen
- De structurele eindejaarsuitkering
- Salaris

Je kunt deze bronnen ruilen voor bijvoorbeeld de volgende doelen in tijd:

- Sabbatical
- Verlenging ouderschapsverlof
- Studieverlof voor een niet-functiegerichte opleiding
- Extra verlofuren, met een maximum van 45 uur per jaar

Of je kunt de bronnen ruilen voor bijvoorbeeld de volgende doelen in geld:

- Aanvulling inkomen gedurende ouderschapsverlof
- Eigen bijdrage kinderopvang
- Tegemoetkoming studiekosten voor een niet-functiegerichte opleiding
- Opbouw pensioen

Bij de doelen in geld, geldt een maximale tegenwaarde van 45 uur per jaar.

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Ga met je leidinggevende in gesprek over het keuzemenu arbeidsvoorwaarden, of vraag informatie aan bij een medewerker van HRM.

MEER INFORMATIE

Zie voor uitgebreide informatie: artikel L *Keuzemenu arbeidsvoorwaarden* van de [cao-hbo 2016-2017](#).

1.7 VRIJWILLIG EEN STAP TERUG IN JE FUNCTIE

Je kunt ervoor kiezen om vrijwillig terug te gaan naar een lagere functie. Dit kan je helpen om inzetbaar te blijven, omdat deze andere functie bijvoorbeeld minder werkdruk kent of minder verantwoordelijkheid vraagt. Het kan ook zijn dat je daardoor in een nieuw vakgebied kunt gaan werken of een andere rol binnen de organisatie kunt vervullen.

VOOR WIE?

Hbo-medewerkers van 55 jaar en ouder.

HOE WERKT HET?

Ben je 55 jaar of ouder en aanvaard je vrijwillig een lager betaalde functie? Dan kun je, op eigen verzoek, het pensioen blijven opbouwen dat hoorde bij je oude functie. De pensioenpremie bij het verschil tussen de lager betaalde functie en de oude functie wordt dan op gebruikelijke wijze tussen jou en je werkgever verdeeld.

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Ga met je leidinggevende in gesprek over je wensen om vrijwillig een stap terug te doen, of benader een medewerker van HRM.

MEER INFORMATIE

Bovenstaande informatie is te vinden in artikel T-7 *Demotie* in de [cao-hbo 2016-2017](#). Voor meer informatie en vragen kun je terecht bij de afdeling HRM van jouw hogeschool.

KIJK EENS OM JE HEEN

Van iedereen binnen het hbo wordt gevraagd om na te denken over vragen als: Zit ik nog op de goede plek? Benut ik al mijn talenten? Wat heb ik nodig om mijn werk goed te doen? Om je op weg te helpen, vind je op de website [Kijk eens om je heen](#) inspiratie voor laagdrempelige, kortdurende activiteiten om je blik te verruimen.

www.zestor.nl/kijkeensomjeheen



MIRANDA KAMP

Coördinator en docent Tourism Management bij Hogeschool Inholland

*‘Nieuwe energie opdoen is zeker gelukt
dankzij de DI-uren’*

Miranda Kamp, coördinator en docent Tourism Management bij Hogeschool Inholland, zette haar DI-uren afgelopen schooljaar in voor een coachingstraject én om deel te nemen aan de selectiecommissie voor een beurs.

‘Iedereen binnen de hogeschool heeft wel gehoord over de DI-uren, via HRM of de teamondersteuner, maar voor velen blijft het wat abstract. Dat gold ook voor mij. Je weet hoeveel uren er beschikbaar zijn, maar hoe je ze concreet kunt inzetten, en hoe je dat dan regelt en registreert? Met hulp van onze teamondersteuner en teamleider was het bij mij snel rond. Toch is het op onze afdeling nog niet gangbaar om de uren in te zetten.’

Ondersteuning

‘Wat mij vooral is bijgebleven van de eerste voorlichtingen was de aandacht voor zaken als mantelzorg en uitvalpreventie. ‘Dat speelt bij mij nog helemaal niet’, dacht ik toen. Totdat in juni 2015 mijn broer plotseling overleed. Ik ben door blijven werken, maar kreeg het steeds moeilijker. Ik werk in Diemen-Zuid, waar je regelmatig met studenten te maken hebt die (thuis) problemen hebben. Het viel me zwaar om hen goed op te vangen. Mijn eigen emoties zaten hoog. Najaar 2015 heb ik dan ook aangegeven dat ik ondersteuning wilde.’

Aandacht voor werk en privé

‘Mijn manager had me al gewezen op de Livvit coachingstrajecten. Toen ik van een collega hoorde dat zij daar veel aan had gehad, stond ik er ook voor open. Ik heb in totaal 5 coachingssessies van 1,5 uur gehad. Ik had gesprekken met een heel fijne dame, waarin er zowel aandacht was voor werk als privé. Wat dat eerste betreft: als docent ben je toch een soort van middelpunt. Heb je een rotdag? Dan kun je je niet zomaar terugtrekken. Ik heb echt handvatten gekregen om hiermee om te gaan.’

Mooie kans

‘Uiteindelijk heb ik, inclusief intake, bijbehorende formulieren en de voorbereidingstijd, totaal 16 DI-uren geschreven voor de coaching. Die uren registreer je bij ons op een Werk- en verlofkaart. Omdat ik 4 dagen werk, heb ik 32 DI-uren per schooljaar beschikbaar. Voor de resterende uren kwam begin dit jaar een mooie kans voorbij: als ‘oud-bursaal’ werd ik benaderd voor de selectiecommissie van de VSBfonds Beurs. Dat is een beurs voor studie of onderzoek in het buitenland, voor afgestudeerden aan een hogeschool of universiteit.’

Positieve energie

‘In maart ben ik twee volle dagen vrij geroosterd om de selectiegesprekken te voeren. Daar komt bij de reistijd, het inlezen van alle dossiers – flink wat leesvoer – een openingssessie en evaluatie achteraf. Je doet het er niet even tussendoor. De DI-uren kwamen dus goed van pas. En het heeft me zoveel positieve energie opgeleverd! Op de hogeschool werk je hard om je studenten naar de eindstreep te begeleiden. Nu hoorde ik wat voor geweldige plannen de vers afgestudeerden hadden.’

TIP VAN MIRANDA

‘De DI-uren zijn er. De werkdruk is vaak hoog. Maar laat ze niet liggen! Zet ze in voor nieuwe inspiratie en energie, dat merk je meteen in je dagelijkse werk. Maak minstens een bewuste keuze; je kunt de uren ook opsparen voor een docentstage, zoals een paar collega’s van mij doen.’

2

LANDELIJKE REGELINGEN

‘Duurzaam inzetbaar blijven doe je zelf’

2.1 FISCALE AFTREK OPLEIDINGEN

Als je studeert, dan kom je in aanmerking voor fiscale aftrek van je opleidingskosten.

VOOR WIE?

Alle hbo-medewerkers die kosten maken voor een persoonlijke studie.

HOE WERKT HET?

Als je een studie of opleiding volgt gericht op een (toekomstig) beroep, kun je bepaalde kosten hiervoor aftrekken.

Maak je studiekosten zónder studiefinanciering? Dan betaal je een eigen bijdrage van € 250. Vanaf deze drempel zijn de kosten die niet door anderen, zoals je werkgever, worden vergoed fiscaal aftrekbaar tot een maximum van € 15.000. Denk hierbij aan kosten voor:

- lesgeld, cursusgeld, collegegeld, examengeld
- leermiddelen die de onderwijsinstelling verplicht heeft gesteld, bijvoorbeeld boeken, readers en software (computerapparatuur is niet aftrekbaar)
- beschermingsmiddelen die de onderwijsinstelling verplicht heeft gesteld
- EVC-procedures (een erkenning van verworven competenties)
- afschrijving van duurzame goederen die je speciaal voor je studie of opleiding moet kopen
- promotiekosten; de kosten van publicatie en de kosten van de voorgeschreven kleding voor de promovendus en de paranimfen tijdens een promotieplechtigheid

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Meer informatie over deze regeling en hoe je er gebruik van maakt is te vinden op de site van de [Belastingdienst](#).



ESTHER KAPPERT

Docent Nederlands en Onderzoek aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

‘Een jaar lang samen weg uit de sleur. Het heeft de onrust weggehaald, geeft vertrouwen én nieuwe energie voor mijn werk.’

Esther Kappert, docent Nederlands en Onderzoek aan de HAN, had samen met haar vrouw een droom: een periode in het buitenland wonen. En dan ook echt in een ‘andere wereld’. Een jaar lang woonde zij met haar gezin in Laos. Het verruimde haar blik en gaf nieuwe energie.

‘Onze kinderen waren 4, 2,5 en ruim een half jaar toen we gingen. Toen de laatste geboren was, werd het tijd om onze droom te gaan leven. Een tijdje naar een ander klimaat, in een andere wereld leven. Onze focus lag op Zuid-Oost Azië. Vanuit Nederland hebben we in eerste instantie gesolliciteerd op echte banen, maar dan werd het al snel allebei fulltime werken. In Vientiane, de hoofdstad van Laos, konden we aan de slag als vrijwilliger en zouden we meer tijd voor ons gezin hebben. Dat had onze voorkeur.’

Een jaar weg

‘Toen we weg gingen in 2015, wisten we voor hoe lang we wilden gaan: een jaar. We hebben toen ook alles voor een jaar geregeld. Ik zou mijn baan bij de HAN aanhouden; mijn vrouw nam ontslag. Ik wilde in eerste instantie onbetaald buitengewoon verlof opnemen, maar heb het uiteindelijk ingevuld met (gedeeltelijk onbetaald) ouderschapsverlof voor onze drie kinderen samen.’

Vrijwilligerswerk

‘We hebben zeven maanden in Vientiane gewoond en als vrijwilliger op een plaatselijke lao school gewerkt. Ik heb zelf Engels en

sportlessen verzorgd. Mijn vrouw gaf ook Engels en heeft later een verdiepingsslag kunnen maken door de kleuterjuffen les te geven. Onze kinderen gingen alle drie naar de kleutergroep op dezelfde school. We sprongen echt in het leven daar. Een boeiende ervaring, want alles gaat er anders aan toe dan hier. Inclusief de ratten in huis!’

Andere dynamiek

‘Rond december besloten we dat we nog meer van het land wilden ervaren. Mede omdat de overgang voor onze oudste, die in Nederland al even naar school was geweest, erg pittig was. Zelf wilden we ook verder kijken, dus zijn we op zoek gegaan naar een organisatie van waaruit we vrijwilligerswerk konden doen. We kwamen uit bij een organisatie in het Zuiden en vonden daar ook een woning. Helaas konden we er door verscherpte overheidsregelingen uiteindelijk geen werkzaamheden uitvoeren. Een grote tegenstelling met Vientiane waar we werk en sport hadden. We hebben vier maanden niets gedaan. Dat geeft weer een heel andere dynamiek in het gezin en de ervaring als geheel.’

Weer vol energie

‘Een jaar lang samen weg uit de sleur, in een prachtig land. Een leeg hoofd, geen stress. Niks plannen, leven van dag tot dag. Je komt weer volledig bij je kern.

Met mijn leidinggevende had ik afgesproken: echt een jaar radiostilte. Dat is ook gelukt. Ik heb zin in mijn werk, ga er weer met energie naar toe. Ik heb ook na kunnen denken over wat ik nog meer zou kunnen doen binnen de HAN. Onze tijd in Laos haalt voor mij de onrust weg voor de komende jaren. Dit was iets wat ik vanaf mijn studententijd al wilde doen. Het geeft ook veel vertrouwen: doen wat je voelt dat je moet doen. Het was het beste cadeau dat we onszelf konden geven!’

TIP VAN ESTHER

‘Helemaal er tussenuit? Kijk naar een passende vorm en maak die bespreekbaar. Staar je niet blind op die Ferrari; wij hadden wel ácht jaar willen gaan, het is een jaar geworden. Neem wat je kunt krijgen. Elke dag was een cadeautje.’

2.2 REGELINGEN ROND WERKTIDEN EN WERKPLEK

In overleg met je werkgever mag je meer, minder, thuis of op andere tijden werken.

VOOR WIE?

Medewerkers die in een organisatie met minimaal 10 medewerkers werken en minimaal een half jaar in dienst zijn.

HOE WERKT HET?

Je kunt je werkgever schriftelijk verzoeken om:

- meer of minder uur te gaan werken
- op andere tijden te gaan werken
- vanuit huis of een andere werkplek te werken

Je verzoek kan alleen om belangrijke redenen worden geweigerd. Dit moet de werkgever schriftelijk doen. Wordt je verzoek geweigerd, dan moet je minimaal 1 jaar wachten om opnieuw een verzoek te kunnen doen.

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Ga met je leidinggevende in gesprek over je werktijden en/of werkplek, of vraag informatie aan bij een medewerker van HRM.

MEER INFORMATIE

Meer informatie is te vinden op de site van de [Overheid](#).

2.3 KORT EN LANG BUITENGEWOON VERLOF

In verschillende situaties kan – vaak op wettelijke basis – kort of lang buitengewoon verlof worden verleend door je werkgever. Vaak gaat het hierbij om doorbetaald verlof.

VOOR WIE?

Alle medewerkers in het hbo.

HOE WERKT HET?

Je kunt in verschillende situaties buitengewoon verlof aanvragen bij je werkgever, bijvoorbeeld bij:

- Ouderschapsverlof
- Ziekte en noodzakelijke verpleging van naaste familie
- Calamiteiten

Je werkgever kan bepaalde voorwaarden stellen aan lang buitengewoon verlof.

HOE MAAK JE ER GEBRUIK VAN?

Ga met je leidinggevende in gesprek over buitengewoon verlof, of vraag informatie aan bij een medewerker van HRM.

MEER INFORMATIE

Zie voor uitgebreide informatie: hoofdstuk J *Werk, verlof en buitengewoon verlof* van de [cao-hbo 2016-2017](#).



ROB BONGAERTS

Docent van diverse toerismevakken bij NHTV

‘Zien wat er gebeurt in de praktijk is eigenlijk een must als je hbo-onderwijs verzorgt’

Rob Bongaerts, docent van diverse toerismevakken bij NHTV, deed met zijn DI-uren een docentstage in de beroepspraktijk. Hij draaide een week mee bij touroperator TUI. Voor beide partijen een win-winsituatie.

‘Half augustus, tijdens de vakantieperiode van NHTV, heb ik op basis van mijn DI-uren vier dagen stage gelopen bij TUI. Onze HR-afdeling zet bewust in op docentstages; ik heb aangegeven er open voor te staan. Nadat contact was gelegd met TUI, hebben we gezamenlijk een weekprogramma samengesteld. Ik heb op allerlei afdelingen meegekeken, vergaderingen bijgewoond, veel mensen gesproken. Het heeft me een goede indruk gegeven van hoe het er op dit moment aan toe gaat in de touroperating.’

Wederzijdse winst

‘Zien wat er in de praktijk gebeurt, vind ik eigenlijk een must als je lesgeeft op een hbo-opleiding met praktijkgericht onderwijs. Als je alleen in je schoolgebouw rondloopt, krijg je alle veranderingen in de sector minder mee. We blijven wel op de hoogte van de laatste ontwikkelingen via onze eigen stagiairs, maar daadwerkelijk meelopen geeft echt verdieping. Ook zo’n bedrijf heeft er baat bij: je haalt iemand in huis met een frisse blik en veel kennis. En zij hebben er direct belang bij dat

onze opleidingen up-to-date zijn. Het is ons allebei goed bevallen. Ik ga nog een keer terug om mijn ervaringen terug te koppelen én om de ideeën te delen die onze vakgroep vanuit de theorie heeft voor TUI.’

Bewust je doelen kiezen

‘Bij NHTV werken we met Jaarwerkplannen. De DI-uren zijn een component van zo’n plan. Aan het begin van het schooljaar polst mijn leidinggevende of ik al ideeën heb voor de inzet van de DI-uren. Ik vind dat je daar goed over moet nadenken, je kunt ze aan allerlei doelen besteden. Duurzame inzetbaarheid gaat voor mij over voor langere tijd happy zijn in je werk. Dat heeft aan de ene kant te maken met up-to-date blijven in je vak en aan de andere kant met een goede werk-privé balans. Ook daar kun je uren voor inzetten.’

Nadenken over vervolg

‘Toen ik wegging bij TUI was mijn eerste gedachte: ‘dit zou eigenlijk iedereen moeten doen!’. Ik ga mijn nieuwe inzichten en ervaringen zeker delen in het team. Eerder heb ik uren gebruikt om naar een conferentie in Engeland te gaan. Ik kan me voorstellen dat ik dit schooljaar ook wat DI-uren opneem voor mijn vader die ziek is. En anders wil ik ze graag opsparen.’

TIP VAN ROB

‘Ga voor een uitwisselingsstage. Het is een goede manier om nieuwe contacten te leggen en te netwerken. Maar in eerste instantie natuurlijk om up-to-date te blijven. Je krijgt veel mee; het is een win-winsituatie voor zowel hogeschool als praktijk.’

BRONNEN

Voor het samenstellen van deze wegwijzer is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Cao-hbo 1 april 2016 t/m 31 maart 2017
- Livvit-gids 2016 (Zilveren Kruis)
- Site Belastingdienst
- Site Rijksoverheid
- www.arbocatalogushbo.nl

WWW.ZESTOR.NL

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

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