

# JAARPROGRAMMA 2017

Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo is opgericht door partijen bij de cao-hbo:

## INHOUDSOPGAVE

|  |          |
|--|----------|
| <b>INLEIDING</b>   | <b>3</b> |
| <b>KERNTAAK 1: ONDERSTEUNEN VAN HET CAO-PROCES</b>   | <b>4</b> |
| <i>Cao onderzoekopdrachten</i>   |          |
| 1.1 Kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de professionaliseringsafspraken           | 4        |
| <i>Cao ondersteunende inventarisaties</i>  |          |
| 1.2 Arbeidsmarktmonitor  | 4        |
| 1.3 Medewerkertevredenheidsonderzoek en benchmark  | 5        |
| 1.4 Verzuimrapportage  | 5        |
| <b>KERNTAAK 2: ONDERSTEUNEN VAN DE SECTOR<br/>BIJ INVULLING EN ONTWIKKELING VAN DE CAO</b> | <b>6</b> |
| 2.1 Leren en ontwikkelen   | 6        |
| 2.1.1 De kanteling van de organisatie  | 6        |
| 2.1.2 Ontsluiten trends en ontwikkelingen  | 6        |
| 2.1.3 Professionele leergemeenschap  | 6        |
| 2.1.4 Leerkring Leiderschap  | 7        |
| 2.1.5 Informeel leren  | 7        |
| 2.1.6 Praktijkonderzoek impliciet curriculum hbo-docenten                                  | 7        |
| 2.1.7 Community of Practice BDB  | 7        |
| 2.1.8 Netwerk docentenberaden  | 8        |
| 2.2 Teamontwikkeling   | 8        |
| 2.2.1 Het leerlandschap van teams  | 8        |
| 2.2.2 Stimuleringsregeling 'Professionaliseren doe je samen'                               | 8        |
| 2.2.3 Interventies op teamontwikkeling   | 8        |
| 2.3 Startende docenten: Missie vliegende start (MVS)                                       | 9        |
| 2.3.1 Ondersteunende workshops   | 9        |
| 2.3.2 Debat estafette  | 9        |
| 2.3.3 Vliegende Start Award  | 9        |
| 2.4 Mobiliteit   | 10       |
| 2.4.1 Onderzoek wensen en belemmeringen (vrijwillige) mobiliteit                           | 10       |
| 2.4.2 Kennisnetwerk Mobiliteit   | 10       |
| 2.4.3 Meet and greet bijeenkomsten intersectorale mobiliteit                               | 10       |
| 2.5 Duurzame inzetbaarheid   | 10       |
| 2.5.1 Praktijkvoorbeelden duurzame inzetbaarheid   | 10       |
| 2.5.2 Verkenning behoefte DI-tools   | 10       |
| 2.5.3 Stimuleringsregeling 'Medewerkers in beweging'                                       | 10       |
| 2.5.4 Oop Empowerment  | 11       |
| 2.5.5 Hbo-docent in beeld deel 2   | 11       |
| 2.6 Arbocatalogus  | 12       |
| 2.6.1 Doorontwikkeling Arbocatalogus   | 12       |
| 2.6.2 Uitgave Arbo Update  | 12       |
| 2.6.3 Branche RI&E   | 12       |
| 2.6.4 Kennisnetwerk Gezondheidsbeleid  | 12       |
| 2.7 Werkdruk   | 13       |
| 2.7.1 Zicht op werkdruk  | 13       |
| 2.7.2 Vervolg 'Aanpak werkdruk in onderwijsteams'  | 13       |
| 2.7.3 Pilotstudie 'Slimmer organiseren'  | 13       |
| 2.7.4 Expertmeeting werkdruk   | 13       |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.8   | Inclusieve arbeidsorganisaties                                    | 14 |
| 2.8.1 | Kennisnetwerk Inclusieve arbeidsorganisaties                      | 14 |
| 2.8.2 | Vervoltraining 'Arbeidsparticipatie: Begeleiding op de werkvloer' | 14 |
| 2.9   | Versterking kwaliteit Medezeggenschapsraden                       | 14 |
| 2.10  | Onderzoek naar de wenselijkheid van een Ombudsman personeel       | 14 |
| 2.11  | Congres 2017  | 14 |

***KERNTAAK 3: FACILITEREN VAN HOGESCHOLEN EN GEZAMENLIJK OPEREREN*** **15**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | Re-integratie   | 15 |
| 3.1.1 | Collectief contract   | 15 |
| 3.1.2 | Re-integratieportaal  | 15 |
| 3.1.3 | Community of Practice re-integratie                               | 15 |
| 3.2   | Arbeidsmarktportaal en vacaturebank 'Werken bij hogescholen'      | 15 |
| 3.2.1 | Naamsbekendheidcampagne Werkenbijhogescholen.nl                   | 15 |
| 3.2.2 | Doorontwikkeling Werkenbijhogescholen.nl                          | 15 |
| 3.2.3 | Events Werkenbijhogescholen.nl                                    | 15 |
| 3.2.4 | Kennisnetwerk Werving & Imago                                     | 16 |
| 3.3   | Project Buiten  | 16 |
| 3.4   | Open regeling voor vernieuwende projecten voor HRM en medewerkers | 16 |
| 3.5   | Subsidiewijzer  | 16 |

## INLEIDING

Het hoger beroepsonderwijs is volop in beweging. In de stroom van publicaties over het 'hbo van de toekomst' gaat het onder meer over inclusiviteit, maatschappelijke vernieuwing, kwaliteit en talentontwikkeling, diversiteit in leren, verbinding van theorie met praktijk en onderzoek met impact binnen een regionale inbedding. Het ontbreekt momenteel niet aan visie en vergezichten over het hbo van de toekomst. Hier en daar wringt het ook. Door het rendementsdenken en de toenemende bureaucratisering zoeken hogescholen naar andere organisatievormen, om zich te ontdoen van de 'nadelen' van regels en systemen én om, als responsieve organisaties, een toekomstbestendig beroepsonderwijs te kunnen realiseren.

Sociale partners zetten zich in op verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek door te blijven schaven aan de arbeidsvoorwaarden, zodat deze zoveel mogelijk faciliterend zijn aan de huidige opdracht van het hbo. In de afgelopen periode zijn belangrijke stappen gezet in de richting van modernisering van de cao. Thematisch zijn de professionaliseringsparagraaf en de paragraaf over duurzame inzetbaarheid in de cao aangepast. Op dit moment zijn cao-partijen bezig met onderhandelingen over de modernisering van de regeling inzake de bovenwettelijke en nawettelijke WW. Een ander belangrijk thema is de omvang van de flexibele schil, waarvoor Zestor in 2016, in opdracht van cao-partijen, gegevens in kaart heeft gebracht. Het HR-beleid van de hogescholen moet deze ontwikkelingen ondersteunen en meebewegen met de vernieuwingen die gaande zijn.

In deze dynamiek heeft Zestor keuzes gemaakt voor het jaarprogramma van 2017. Veel activiteiten en projecten die in 2016 zijn gestart lopen door in 2017. De complexiteit van het hbo en de genoemde ontwikkelingen maken dat er een langere doorlooptijd nodig is om activiteiten te ontwikkelen, uit te zetten en aan te laten sluiten bij de focus van hogescholen. Bovendien zien we dat hogescholen op HR-thema's steeds meer onderscheidend zijn, waardoor maatwerk en intensievere contacten met hogescholen belangrijk zijn. Tegelijkertijd kan er sectorbreed nog steeds veel geleerd worden van elkaar en daarin kan het fonds een belangrijke rol spelen. We zetten in op een verbindend en vooral lerend jaar.

### **Kader voor de activiteiten van Zestor**

In nauw overleg met de partijen die deelnemen aan het cao-overleg voor het hbo, heeft het bestuur de activiteiten van Zestor ondergebracht bij drie kerntaken:

#### **1. Ondersteunen van het cao-proces**

Het proactief verzamelen van relevante informatie en het verrichten en initiëren van onderzoek voor het cao-overleg en de sector (hogescholen).

#### **2. Ondersteunen van de sector bij de invulling en ontwikkeling van de cao**

Deze activiteiten zijn gericht op het overdragen van kennis en ervaring binnen en aan de sector. Proefprojecten (pilots) worden opgezet om ervaring met onderwerpen op te doen en om kennis over te dragen.

#### **3. Faciliteren van hogescholen en gezamenlijk opereren**

Door gezamenlijk handelen kunnen hogescholen en medewerkers grotere voordelen behalen dan per individuele hogeschool het geval is. Het gaat hierbij om regelmatig terugkerende of permanente activiteiten.

Naast de direct aan de cao gekoppelde activiteiten, hebben de sociale partners vastgesteld dat het fonds, ten behoeve van de sector, ook een eigenstandige functie heeft in onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen en de ontwikkelingen op lange termijn op de arbeidsmarkt in het algemeen en de arbeidsmarkt in het hbo in het bijzonder. In het verlengde van deze functie kan het fonds verschillende initiatieven nemen.

Het jaarprogramma en de begroting voor 2017 worden langs de bovengenoemde kerntaken ingevuld.

## KERNTAAK 1: ONDERSTEUNEN VAN HET CAO-PROCES

### *Cao onderzoeksoopdrachten*

#### **1.1 Kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de professionaliseringsafspraken**

De cao-tafel heeft het verzoek bij Zestor neergelegd om de voortgang en de effecten van de professionaliseringsafspraken te evalueren. Het onderzoek heeft een kwantitatieve en een kwalitatieve component. Belangrijkste doel is om een beeld te krijgen van de effecten van de cao-afspraken in het kader van professionalisering. Een bouwsteen van de evaluatie vormen de gegevens over budget en aanvragen voor professionalisering, die voor een belangrijk deel door de hogescholen zelf worden verzameld. Een andere bouwsteen vormen de ervaringen van medewerkers in het hbo met de regeling professionalisering en hun kennis van en oordeel over het hogeschoolbeleid (inclusief het professionaliseringsplan) op dit punt.

Het resultaat is een verslag met de stand van zaken, eventuele knelpunten en aanbevelingen voor gebruik van de regeling. Het doel van deze rapportage is om zicht te krijgen op de inzet van professionaliseringsactiviteiten op de hogescholen.

### *Cao ondersteunende inventarisaties*

#### **1.2 Arbeidsmarktmonitor**

Eens in de twee jaar laat Zestor een arbeidsmarktmonitor opstellen, die de actuele stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor hbo-personeel schetst. De analyse is onder meer bedoeld voor het signaleren, beantwoorden en oplossen van arbeidsmarktvaartstukken en -knelpunten. Doelgroepen zijn zowel cao-partijen als de individuele hogescholen. In de monitor wordt specifiek aandacht besteed aan mobiliteit, flexibele arbeid, de inzet van arbeidsgehandicapten en werkbeleving bij de medewerkers. Waar mogelijk komen ook cao-onderwerpen, zoals professionalisering en duurzame inzetbaarheid, aan bod.

De voorbereidingen voor de nieuwe monitor zijn eind 2016 gestart. De monitor wordt in de eerste helft van 2017 opgeleverd.

### **1.3 Medewerkertevredenheidsonderzoek en benchmark**

Het raamcontract met de aanbieder van het medewerkertevredenheidsonderzoek TIM is in 2014 verlengd tot en met 2017. Begin 2017 wordt de volgende benchmarkrapportage gepubliceerd. In het kalenderjaar wordt een besluit genomen over de opzet van het raamcontract en de inhoud van de vragenlijst na afloop van de huidige contractperiode.

Het medewerkertevredenheidsonderzoek is niet alleen een uitkomst van een meting, maar ook het begin van een proces. Het vormt de aanleiding voor een dialoog met het personeel over goede en slechte punten en wenselijke ontwikkelingen binnen de hogeschool. Hogescholen en medezeggenschapsorganen kunnen aan de slag gaan met de uitkomsten en kijken waar verbetermogelijkheden liggen. Dit kan zowel op centraal niveau (hogescholen) als op decentraal niveau (instituten of faculteiten). Verkend zal worden of er behoefte is aan kennisdeling tussen hogescholen over dit soort verbetertrajecten. Het bevorderen van het actief aan de slag gaan met de uitkomsten van TIM kan door het delen van voorbeelden of het organiseren van een bijeenkomst.

### **1.4 Verzuimrapportage**

Op basis van de gegevens die hogescholen aanleveren, wordt jaarlijks door het bureau een verzuimrapportage opgeleverd met gemiddelde verzuimcijfers in de sector. Dit biedt hogescholen de mogelijkheid om te benchmarken. Deze cijfers worden tevens opgevraagd door het Ministerie van OCW.

## **KERNTAAK 2: ONDERSTEUNEN VAN DE SECTOR BIJ INVULLING EN ONTWIKKELING VAN DE CAO**

### **2.1 Leren en ontwikkelen**

Hogescholen zetten stevig in op de lerende organisatie, resultaatverantwoordelijke teams, professionele leergemeenschappen en docentkwaliteit. In het programma zijn activiteiten opgenomen ten behoeve van het leren en ontwikkelen van zowel leidinggevend, (startende) docenten, teams en ondersteunend personeel. Naast formeel leren krijgt ook informeel leren de nodige aandacht. Onze inspanning op de docentprofessionalisering wordt uitgebreid met een praktijkonderzoek naar het curriculum voor hbo-docenten. We ontsluiten trends en ontwikkelingen voor onder meer de HR-professionals in hun rol als strategische partner en door verhalen op te halen over 'de kanteling van de organisatie'.

#### **• 2.1.1 De kanteling van de organisatie**

In 2016 is er een interne verkenning uitgevoerd door Zestor over het thema 'flipping the system'. Op basis van deze verkenning is geconcludeerd dat het in dit stadium zinvoller is om te zorgen voor een frame, waarmee Zestor de discussie over deze organisatieontwikkeling kan faciliteren. Bijvoorbeeld door vanuit verschillende perspectieven te kijken naar welke waardenverschuivingen van invloed zijn op het organiseren van het hbo; of door te verkennen op welke wijze nieuw organiseren kan bijdragen aan een toekomstbestendig hbo. In 2017 zullen we vooral de beelden en de verhalen ophalen uit het veld en de eerste experimenten en voorbeelden van kantelingen binnen hogescholen beschrijven c.q. onderzoeken. De verhalen van de 'early adapters' worden gedeeld met de sector via filmpjes, getuigenissen en diverse off- en online communicatiemiddelen. Tegelijkertijd kan er op basis van de behoefte een landelijk 'platform' worden ingesteld om een brede discussie te voeren over organisatieontwikkelingen in de sector.

#### **• 2.1.2 Ontsluiten trends en ontwikkelingen**

Trends en ontwikkelingen op het gebied van organisatieontwikkeling volgen elkaar snel op. Hogescholen gaan daar op verschillende manieren mee om. Zestor kan een rol spelen in het signaleren van deze trends en een discussie aanwakkeren tussen hogescholen over het duiden van deze ontwikkelingen. Doelgroep zijn de HR-professionals. Hun rol is sterk aan het veranderen richting strategische partners in de organisatie(ontwikkeling). In de vorm van learning labs en/of masterclasses door experts kunnen HR-adviseurs met elkaar delen wat er nodig is om invulling te geven aan de rol van businesspartner en in het bestendigen van die rol.

#### **• 2.1.3 Professionele leergemeenschap**

In 2016 is gewerkt aan een kijkkader voor het thema professionele leergemeenschappen. Het kader, dat eind 2016 wordt opgeleverd, is bedoeld om te verkennen hoe de samenwerking in de driehoek onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk wordt vormgegeven. In 2017 wordt verder onderzoek gedaan naar de praktijk van professionele leergemeenschappen. De inzichten uit bestaande praktijken geven een beeld van hoe de vergaande samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk vorm kan krijgen. Hierbij staat het perspectief van het werken in een leergemeenschap centraal. Het gaat om rollen en verantwoordelijkheden, kernactiviteiten- en competenties, de vormgeving van arbeidsrelaties, professionele identiteit en professionalisering. Vragen die aan bod komen zijn: hoe ontwikkelt een professionele leergemeenschap van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk zich? Wat is er nodig om deze ontwikkeling te stimuleren en wat betekent dit voor het HR-beleid?

Het onderzoek wordt uitgevoerd door een extern bureau en een lector van de HAN in samenwerking met een speciaal voor dit onderzoek opgezet leernetwerk van vertegenwoordigers uit het hbo.

#### • 2.1.4 Leerkring Leiderschap

In 2016 is door Zestor het programma Leerkring Leiderschap ontwikkeld. Vooral nog is het een aanbod gericht op de regio, waarbij maximaal dertig leidinggevendenden van drie hogescholen uit een regio bij elkaar komen in Leerkringen. Enerzijds wordt gewerkt aan de eigen vraagstukken als leidinggevende in een middenpositie in de organisatie en anderzijds stelt men als collectief een agenda op met aandacht voor hun rol als mogelijke veranderaars en voortrekkers. De eerste Leerkring Leiderschap is gestart in het Noorden van het land met leidinggevendenden van drie hogescholen. Het streven is om in 2017 met nog twee nieuwe regionale Leerkringen te werken aan leiderschapsontwikkeling. Daarnaast starten we een landelijke Leerkring Leiderschap, waarin de opbrengsten van de regionale leerkringen worden gedeeld met de sector. Hieruit kan een gemeenschappelijke agenda ontstaan van leidinggevendenden in een middenpositie in de organisatie.

#### • 2.1.5 Informeel leren

Begin 2017 wordt door Zestor een seminar georganiseerd over informeel leren naar aanleiding van het verschijnen van een Zestor paper over dit thema. Informeel leren krijgt verder een plaats in de masterclasses voor HR-adviseurs. Verder faciliteert Zestor een Community of Practice over leerinterventies. Het blijkt erg lastig om de juiste organisatievraag op het gebied van leren te identificeren en het antwoord op die vraag vervolgens te vertalen in een passende leerinterventie. De te starten CoP biedt de deelnemers een leeromgeving, waarin ze met elkaar ideeën kunnen uitwisselen over leerinterventies. Langs deze weg professionaliseren zij zichzelf op dit vlak.

#### • 2.1.6 Praktijkonderzoek impliciet curriculum hbo-docenten

Er bestaan momenteel veel initiatieven om de kwaliteit van hbo-docenten te bevorderen. Cursussen pedagogisch didactische bekwaamheden, basis- en senior kwalificaties, prestatieafspraken over het opleidingsniveau van de docenten, professionaliseringsafspraken in de cao. Hogescholen bevorderen het werken in teams. De Inspectie van het Onderwijs doet samen met de NVAO onderzoek naar de kwaliteit van de docent in het hoger onderwijs. Er lijkt sprake van een meer of minder impliciet curriculum voor docentprofessionalisering. Zestor wil door middel van een praktijkonderzoek het impliciete curriculum voor hbo-docenten expliciet maken.

#### • 2.1.7 Community of Practice BDB

De Community of Practice over de Basisdidactische bekwaamheid loopt door in 2017 met twee bijeenkomsten. Inmiddels zijn ook de kleinere hogescholen en de kunsthogescholen aangehaakt. Er is een planning gemaakt van de peerreviews, die in 2017 plaatsvinden en door de hogescholen onderling worden geregeld. De uitkomsten worden gedeeld in de community. In januari worden de hogescholen benaderd om hun informatie over hun BDB trajecten te actualiseren voor de Zestorsite.



- **2.1.8 Netwerk docentenberaden**

Zestor ondersteunt een landelijk netwerk van docentenberaden (of vergelijkbare organisatievormen). Hogescholen worden ondersteund door ervaringsdeskundigen van Zuyd bij het inrichten van een docentenberaad op de eigen hogeschool. Het uiteindelijke doel van dit project is een landelijk netwerk van docentenberaden. Op het moment dat er minimaal drie hogescholen bezig zijn met het opzetten van een docentenberaad (of een vergelijkbare organisatievorm), starten we met dit landelijke netwerk om kennis en ervaring te delen. Het project heeft een lange aanlooptijd nodig en loopt daardoor door tot oktober 2017.

## 2.2 Teamontwikkeling

- **2.2.1 Het leerlandschap van teams**

Hogescholen zetten stevig in op teamontwikkeling. Vanuit het principe van een lerende organisatie, resultaatverantwoordelijke teams en het verminderen van regeldruk. Wat zijn daarbij de kaders, de omstandigheden, de context en de speelruimte van teams om zich te ontwikkelen? Om wat voor soort teams gaat het eigenlijk en wat zijn de brede ontwikkelingen daarbij? Het leerlandschap van teams wordt in kaart gebracht. Met een groep van ongeveer drie hogescholen worden een aantal pilots gedefinieerd rondom werken in teams. De teamontwikkeling wordt gevolgd op een aantal vooraf opgestelde resultaatindicatoren (zoals: versterken coördinatoren, eigen roostering, bundelen DI en professionaliseringsbudget voor teamdoelen, teambased feedback, enzovoort). De definitieve indicatoren worden met de deelnemende hogescholen afgestemd. In nauwe samenwerking met de HR-afdelingen van de deelnemende hogescholen en een extern onderzoeksbureau wordt een kwalitatief onderzoeksdesign opgezet om de ontwikkelingen van teams te monitoren. De pilot resulteert in een leerlandschap van teamontwikkeling. Deze inzichten kunnen helpen bij het inrichten van teams in opleidingen.

- **2.2.2 Stimuleringsregeling 'Professionaliseren doe je samen'**

Deze stimuleringsregeling richt zich op teams die (nog) geen adequate werkwijze hebben om tot een professionaliseringsinzet te komen op teamniveau en dit wel graag willen ontwikkelen en inbedden in de reguliere manier van werken. Deze regeling loopt door tot mei 2017.

- **2.2.3 Interventies op teamontwikkeling**

Op basis van literatuurstudie is een format ontwikkeld met belangrijke voorwaarden voor teamontwikkeling. Binnen dat frame beschrijven we mogelijke interventies en praktijkvoorbeelden voor teamontwikkeling. Het overzicht wordt ontsloten op de Zestorsite en gaandeweg in 2017 aangevuld met de resultaten uit de stimuleringsregeling 'Professionaliseren doe je samen'.

## 2.3 Startende docenten: Missie vliegende start (MVS)

Medio 2015 is het project MVS gestart. De afgelopen tijd is hard gewerkt aan het uitbouwen van het project en daarmee de realisatie van de in het jaarplan opgenomen doelstellingen. De bestaande activiteiten worden gecontinueerd, hiermee blijft er veel aandacht voor het waarderende én signalerende karakter van Missie Vliegende start, de ondersteuning van hogescholen en het delen van kennis en ervaring. In 2017 willen we vooral insteken op de volgende drie activiteiten:

### • 2.3.1 Ondersteunende workshops

Op basis van de eerdere ervaringen is gekozen voor een meer gedifferentieerde aanpak van de workshop sessies, meer op basis van de specifieke behoefte/vraagstelling binnen de hogeschool. Tevens wordt aangestuurd op een integrale benadering gericht op inbedding binnen de organisatie en kennisdeling binnen de eigen hogeschool én de sector. Dit is een verschil ten opzichte van de eerste reeks workshops, die meer waren gericht op de ondersteuning op teamniveau en waarbij minder aandacht was voor een goede verankering binnen de hogeschool als geheel.

### • 2.3.2 Debat estafette

We bieden hogescholen de mogelijkheid een verrassend 'pop-up' debat te organiseren op de eigen hogeschool. Als thema voor het debat is gekozen voor 'goed werkgeverschap als fundament van een kwaliteitscultuur' (werktitel). Hiermee wordt bewust gekozen voor een bredere opzet dan 'MVS' alleen. De vraagstukken rondom startende docenten zijn immers een gevolg van een veel bredere thematiek binnen de sector. De huidige (onderwijs)praktijk laat zien dat een sterke kwaliteitscultuur nog niet altijd realiteit is. Systemen staan onder druk, belangen vanuit bedrijfsvoering staan soms op gespannen voet met belangen ten aanzien van onderwijsuitvoering en structuren en teams zijn volop in ontwikkeling. Deze context maakt dat er ook onvoldoende aandacht is voor de belangrijke groep van startende docenten. Terwijl het realiseren van een kwaliteitscultuur ook sterk afhankelijk is van hoe de nieuwe collega wordt gesocialiseerd. Daarnaast is de verwachting dat een breder debat dan alleen over het thema startende docenten aansprekender en wervender zal zijn. Samen met hogescholen willen we een beweging op gang brengen. Hiertoe stellen we ons voor dat de eerste organiserende hogeschool 'het stokje' overgeeft aan een andere hogeschool.

### • 2.3.3 Vliegende Start Award

Binnen de sector worden docenten, onderwijsmanagers en HRM-ers uitgenodigd om de eigen opleiding(en) of initiatieven te nomineren voor de 'Vliegende Start Award'. De ervaring leert namelijk dat in elke hogeschool goede voorbeelden te vinden zijn, maar dat deze praktijken geen gemeengoed zijn binnen de gehele hogeschool. Graag geven we deze goede voorbeelden een platform. Wanneer een opleiding (steam) een compliment verdient voor de aard en wijze waarop wordt omgegaan met de werving, selectie en inwerken van nieuwe docenten, kan deze genomineerd worden. In het kader van deze Zestor award willen we bij wijze van incentive aan (het team van) de winnende hogeschool een prijs ter beschikking stellen. Tevens schrijven we een 'wedstrijd' uit rondom de centrale vraag: hoe kan een hogeschool de werving, selectie en begeleiding van startende docenten verbeteren met als doel goede docenten te behouden voor het onderwijs? Opleidingen binnen de domeinen Bedrijfskunde, HRM en HRD/opleidingskunde worden aangeschreven om vanuit de driehoek onderzoek-onderwijs-praktijk deel te nemen aan een ontwerpwedstrijd.

## 2.4 Mobiliteit

### • 2.4.1 Onderzoek wensen en belemmeringen (vrijwillige) mobiliteit

Er wordt een onderzoek uitgevoerd naar de drijfveren van werknemers in het hbo ten aanzien van mobiliteit. Het onderzoek richt zich op de wensen en belemmeringen die werknemers ervaren. Wat is er nodig voor werknemers om mobiel te zijn in het werk nu en in de toekomst? Welke belemmeringen zijn er en hoe kunnen die worden weggenomen?

Het onderzoek is eind 2016 gestart en zal naar verwachting afgerond zijn medio juni 2017.

### • 2.4.2 Kennisnetwerk Mobiliteit

Dit netwerk is ingesteld om ervaringen uit te wisselen en kennis te delen binnen het thema mobiliteit. Zowel positieve als minder goede ervaringen worden besproken. Het netwerk wordt tevens ingezet om verschillende projecten te verkennen en ondersteunen, zoals de doorontwikkeling van Project Buiten en het onderzoek naar wensen en belemmeringen van (vrijwillige) mobiliteit. Dit netwerk komt in 2017 naar verwachting drie keer bij elkaar.

### • 2.4.3 Meet and greet bijeenkomsten intersectorale mobiliteit

In samenwerking met Sofokles en Academic Transfer worden in eerste instantie drie bijeenkomsten georganiseerd voor promovendi en personeelsadviseurs vanuit hogescholen en universiteiten. Doel is om medewerkers in beide sectoren te laten kennismaken met de andere sector en intersectorale mobiliteit te bevorderen. De kosten worden gedeeld.

## 2.5 Duurzame inzetbaarheid

Met de komst van de cao-regeling duurzame inzetbaarheid zijn er binnen hogescholen meer mogelijkheden ontstaan voor medewerkers om vorm te geven aan de eigen ontwikkeling. In 2016 is een handreiking duurzame inzetbaarheid ontwikkeld en een themabijeenkomst georganiseerd. Hieruit kwam naar voren dat er behoefte is aan uitwisseling van goede praktijken (ook met andere sectoren) en tevens aan instrumenten om de dialoog vorm te geven en medewerkers hun eigen regie te laten nemen. In dit kader biedt Zestor in 2017 de volgende activiteiten aan.

### • 2.5.1 Praktijkvoorbeelden duurzame inzetbaarheid

Zowel in de handreiking duurzame inzetbaarheid als op de Zestorsite staan diverse goede praktijken beschreven. Deze zullen worden uitgebreid en aangevuld. Tevens zal verbinding tot stand worden gebracht met reeds door Zestor ontwikkelde instrumenten, zoals "Kijk eens om je heen".

### • 2.5.2 Verkenning behoefte DI-tools

Er bestaan diverse gevalideerde instrumenten om duurzame inzetbaarheid inzichtelijk te maken. Het aanbieden van een dergelijk instrument sluit goed aan op de activiteiten die Zestor reeds heeft uitgevoerd op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Het kan de eigen regie stimuleren en als basis dienen voor de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. In dat kader wil Zestor een verkenning uitvoeren naar de behoefte aan een dergelijke DI-tool.

### • 2.5.3 Stimuleringsregeling 'Medewerkers in beweging'

Om te zorgen dat medewerkers aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid wil Zestor een stimuleringsregeling "Medewerkers in beweging" in gang zetten. Door het faciliteren van vernieuwende projecten/pilots om zelfsturing van duurzame inzetbaarheid te bevorderen, kunnen effectieve interventies ontsloten en gedeeld worden met andere hogescholen.

#### • 2.5.4 Oop Empowerment

Voor de medewerkers in de lagere loonschalen van de ondersteunende diensten (conciërges, facilitair medewerkers, ict-medewerkers, secretaresses, enzovoort) wordt een dag/dagdeel georganiseerd over professionalisering. De insteek is tweeledig; enerzijds waardering en erkenning voor hun werkzaamheden en hun rol in de organisatie. Anderzijds input verzamelen over wat de behoeftes zijn van deze groep richting duurzame inzetbaarheid, professionalisering, gezond en vitaal werken, zodat Zestor ook voor deze groep medewerkers gerichte activiteiten kan ontplooiën.

#### • 2.5.5 Hbo-docent in beeld deel 2

Aansluitend op het project dat in 2016 is uitgezet en begin 2017 wordt afgerond met een presentatie van de filmpjes, zal een tweede tranche starten met Filmstudio Bromet. Het doel is wederom tweeledig: Enerzijds docenten de gelegenheid bieden om te leren interviewen en filmen met een iPad, een vorm die ze ook kunnen benutten voor hun onderwijs. Anderzijds beroepsbeelden ophalen van de hbo-docent. In dit tweede deel willen we de deelnemers de opdracht meegeven om vooral de collega's in beeld te brengen in hun laatste loopbaanfase. Wat leeft er onder de docenten vanaf zestig jaar? En hoe zien ze hun positie aan het onderwijs tot aan hun pensioen? Daarnaast willen we in gesprekken met studenten, collega's, leidinggevenden, HR adviseurs en het beroepenveld een reëel beeld krijgen van deze specifieke groep docenten.

## 2.6 Arbocatalogus

De werkingssfeer en de toepassing van de Arbocatalogus hbo is vastgelegd in de cao-hbo en wordt door middel van een zelfstandige website ontsloten door Zestor. Via een paritair samengestelde klankbordgroep worden nieuwe onderwerpen besproken en zo nodig ter toetsing voorgelegd aan het bestuur en het cao overleg.

### • 2.6.1 Doorontwikkeling Arbocatalogus

In september 2016 is een nieuwe Arbowet aangenomen door de Tweede Kamer. Per 1 januari 2017 zou deze ingaan, maar dat is uitgesteld tot juli 2017. De nieuwe wet bevat wijzigingen die de betrokkenheid van werkgevers en werknemers bij arbodienstverlening moet vergroten met betrekking tot preventie en de positie van de bedrijfsarts. Zestor volgt de betekenis van deze wetswijziging nauwgezet. Nadat de nieuwe Arbowet is aangenomen door de eerste kamer, zal met inschakeling van een expert de Arbocatalogus worden doorgelopen op mogelijke aanpassingen.

### • 2.6.2 Uitgave Arbo Update

Om het gebruik van de Arbocatalogus hbo te stimuleren, worden twee Arbo Updates uitgebracht over actuele thema's op het gebied van gezond en veilig werken. Voornaamste doel is om de Arbo professionals in het hbo actuele en praktische informatie te bieden over gezond en veilig werken, met een verwijfsfunctie naar de Arbocatalogus hbo.

### • 2.6.3 Branche RI&E

In 2016 heeft een verkenning plaatsgevonden naar de voor- en nadelen van een branche RI&E. Op basis van deze verkenning is het bestuur akkoord gegaan met de ontwikkeling van een branche RI&E voor het hbo. In 2016 hebben vier bijeenkomsten plaatsgevonden met een bipartiet samengestelde expertgroep om de inhoud van de branche RI&E vorm te geven. Naar verwachting zal het instrument in januari 2017 gereed zijn. Om het instrument onder de aandacht te brengen onder hogescholen, worden vier bijeenkomsten georganiseerd. De eerste bijeenkomst is een landelijke kick-off over Arbo op donderdag 26 januari 2017 voor een bredere doelgroep. Daarnaast zullen drie regionale bijeenkomsten (trainingen van één dagdeel) georganiseerd worden. Voor deze drie bijeenkomsten zullen met name experts uitgenodigd worden.

### • 2.6.4 Kennisnetwerk Gezondheidsbeleid

Het gezondheidsnetwerk is een actief netwerk van professionals uit het hbo, die zich bezighouden op het brede terrein van gezond en veilig werken. Het netwerk komt twee keer per jaar bijeen, rondom actuele thema's en netwerkvragen. Het netwerk wordt ook ingezet om te klankborden bij het uitzetten van bijvoorbeeld onderzoeken.

## 2.7 Werkdruk

Werkdruk blijft een belangrijk thema binnen het hbo. De afgelopen jaren is er op verschillende manieren aandacht geweest voor dit thema. In 2016 hebben meerdere hogescholen, tijdens een druk bezochte seminar, hun werkdrukaanpak gepresenteerd. Hieruit kwam naar voren dat hogescholen op verschillende manieren aandacht hebben voor dit thema, variërend van concrete interventies tot aan een integrale aanpak. Vanuit Zestor is tijdens dit seminar de digitale werkdruktool Werk-en-de-balans gelanceerd. Daarnaast zijn twee methodieken (handreikingen) gepresenteerd, die in 2017 een vervolg krijgen. Deze worden hieronder nader toegelicht.

### • 2.7.1 Zicht op werkdruk

De handreiking 'Zicht op werkdruk' biedt handvatten voor het inrichten van indicatoren voor werkdruk en effectmeting. De handreiking is in 2016 methodisch onderbouwd. In 2017 wordt de handreiking bij een aantal hogescholen getoetst en indien nodig bijgesteld.

### • 2.7.2 Vervolg 'Aanpak werkdruk in onderwijsteams'

In 2016 is de handreiking 'Aanpak werkdruk in onderwijsteams' opgeleverd. Met dit diagnostisch werkdruginstrument kunnen regelproblemen, regelmogelijkheden en knelpunten binnen onderwijsteams worden geïnventariseerd. Binnen drie pilot-teams bij drie verschillende hogescholen is het instrument met succes uitgetoetst. Het fonds biedt hogescholen begeleiding bij het toepassen van dit instrument. Hogescholen die (nog) geen deskundigheid voor het zelfstandig toepassen van dit instrument hebben, kunnen een deskundige van het lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit van de Hanzehogeschool hierbij inschakelen. Het 'inhuren' van de externe deskundige loopt via de stimuleringsregeling 'Professionaliseren doe je samen' (looptijd is tot medio 2017, zie 2.2.2).

### • 2.7.3 Pilotstudie 'Slimmer organiseren'

In een pilotstudie wordt, in samenwerking met het lectoraat van de Hanzehogeschool, de relatie met de organisatie van het werk aanvullend onderzocht. Voor Zestor levert dit een aanvulling op het diagnostische instrument, namelijk aanbevelingen op het gebied van 'slimmer organiseren' ter voorkoming van werkdruk. Eventueel ontstaat op basis hiervan een tweede deel van de handreiking 'Aanpak werkdruk in onderwijsteams' of een vernieuwde versie hiervan.

### • 2.7.4 Expertmeeting werkdruk

Naar het einde van 2017 toe wordt een expertmeeting over werkdruk georganiseerd. Voor de voorbereiding hiervan wordt een werkgroep gevormd van hogescholen waar een actief traject gericht op werkdruk loopt. Hiermee wordt verdieping en betrokkenheid bevorderd.

## 2.8 Inclusieve arbeidsorganisaties

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet ingevoerd. Het doel van de Participatiewet is dat zoveel mogelijk werknemers met een beperking aan het werk kunnen (participeren). Ook hogescholen hebben hierover afspraken gemaakt. De afgelopen jaren heeft het fonds de sector met verschillende activiteiten ondersteund en gefaciliteerd. Een groot aantal hogescholen is inmiddels al goed op weg om invulling te geven aan deze maatschappelijke opdracht.

### • 2.8.1 Kennisnetwerk Inclusieve arbeidsorganisaties

Er blijft behoefte bestaan aan het delen van informatie en ervaringen. In dit kader zal in 2017 een kennisnetwerk ingericht worden, waarvoor twee bijeenkomsten zullen worden georganiseerd.

### • 2.8.2 Vervolgtraining 'Arbeidsparticipatie: Begeleiding op de werkvloer'

Met deze training ondersteunt Zestor hbo-medewerkers, die een werknemer met een arbeidsbeperking begeleiden op de werkvloer. De training staat ook wel bekend onder de naam Harrie-training en is een door het UWV erkende training. De training is in december 2016 voor het eerst aangeboden. Vanwege de grote belangstelling zal het fonds de training in 2017 nogmaals aanbieden.

## 2.9 Versterking kwaliteit Medezeggenschapsraden

Er zijn een aantal ontwikkelingen die de positie van medezeggenschapsraad (MR) raken. De MR krijgt bijvoorbeeld in de nieuw aangekondigde Arbowet instemmingsrecht over de persoon en de positie van de preventiemedewerker in de organisatie. Binnen een andere wet, de Wet Versterking bestuurskracht, krijgen onderwijscommissies een aangescherpte rol in kwaliteitszorg, zoals informatierecht en recht of facilitering. Naast wettelijke veranderingen heeft de meerjarige monitor medezeggenschap in het hoger onderwijs laten zien dat, hoewel er overwegend sprake is van positieve medezeggenschapscultuur, toch een deel van de raadsleden ontevreden is over de beschikbare tijd en tijdigheid van informatie. Voor de versterking van de medezeggenschapsraden wordt in 2017 een bijeenkomst georganiseerd, die inspeelt op de actuele behoefte en ontwikkelingen. Daarnaast wordt een verkenning gedaan naar aanvullende ondersteuningsbehoefte binnen de centrale dan wel decentrale medezeggenschap.

## 2.10 Onderzoek naar de wenselijkheid van een Ombudsman personeel

In 2016 is een start gemaakt met een verkenning naar de meerwaarde van een Ombudsman personeel, voor het vergroten van de sociale veiligheid in hogescholen. Naar aanleiding hiervan start Zestor een onderzoek naar hoe de klachtenbehandeling voor medewerkers momenteel geregeld is en welke lessen we daaruit kunnen trekken. Zestor heeft een derde partij verzocht om dit onderzoek uit te voeren. De resultaten worden in het voorjaar van 2017 verwacht.

## 2.11 Congres 2017

Eens in de twee jaar wordt een groot congres georganiseerd. Deze dag staat in het teken van kennis halen en brengen. Het eerstvolgende congres staat gepland voor oktober / november 2017. De concrete invulling van het congres wordt in het bestuur besproken.

## **KERNTAAK 3: FACILITEREN VAN HOGESCHOLEN EN GEZAMENLIJK OPEREREN**

### **3.1 Re-integratie**

#### **• 3.1.1 Collectief contract**

Zestor heeft een collectief raamcontract met Margolin voor re-integratie. Hogescholen kunnen hiervan gebruik maken en hun werkloze of met werkloosheid bedreigde werknemers aanmelden voor begeleiding en bemiddeling naar een nieuwe baan. Resultaat van deze activiteit is deelfinanciering van de begeleiding van ongeveer 100 voormalig werknemers van hogescholen.

#### **• 3.1.2 Re-integratieportaal**

Vergelijkbaar met de wijze waarop VOION (fonds voor het voortgezet onderwijs) dit opgepakt heeft, is voor het hbo het Re-integratieportaal-hbo ontwikkeld. Zestor heeft mee kunnen liften op de afspraken die VOION heeft gemaakt, waardoor de kosten gedeeld zijn. De inhoud is gecheckt door vertegenwoordigers van zowel werkgevers als werknemers. Het instrument is eind 2016 gereed en zal in 2017 onder de aandacht worden gebracht van zowel werkgevers als werknemers in het hbo.

#### **• 3.1.3 Community of Practice re-integratie**

Gebaseerd op de uitkomsten van eerder onderzoek wordt een community of practice ingericht met re-integratiespecialisten vanuit de hogescholen. Samen met hen wordt een verkenning uitgevoerd naar het werken met meerdere of andere aanbieders of werkwijzen op het gebied van re-integratie. Geinventariseerd zal worden aan welke kwaliteitsstandaarden de in te kopen of te ontwikkelen re-integratiedienstverlening zal moeten voldoen.

### **3.2 Arbeidsmarktportaal en vacaturebank 'Werken bij hogescholen'**

Werkenbijhogescholen.nl is hét landelijk arbeidsmarktportaal van alle hogescholen. Op het arbeidsmarktportaal vinden bezoekers niet alleen vacatures van hogescholen, maar ook meer informatie over het werken in het hbo.

#### **• 3.2.1 Naamsbekendheidcampagne Werkenbijhogescholen.nl**

Het blijft van belang om voldoende bezoekers naar het arbeidsmarktportaal te genereren. Door de (min of meer) doorlopende online campagne worden extra bezoekers naar werkenbijhogescholen.nl geleid. Ook worden er in 2017 naar verwachting een aantal offline activiteiten in gang gezet. Deze worden met het bestuur afgestemd.

#### **• 3.2.2 Doorontwikkeling Werkenbijhogescholen.nl**

Voor het gebruik van het arbeidsmarktportaal neemt Zestor een licentie af met gebruikersrecht, onbeperkt plaatsen van vacatures, jobalert, trainingen en een helpdesk. In 2017 worden er een aantal vernieuwingen/verbeteringen doorgevoerd, zoals een nieuwe lay-out van de praktijkverhalen, aanpassingen aan de homepagina, het verbeteren van vacatures zoeken op afstand van (woon)plaats en het ontwikkelen van inschrijfmodules voor evenementen. Daarnaast wordt er een extra functionaliteit, het aanmaken van een kandidaatprofiel, ontwikkeld.

#### **• 3.2.3 Events Werkenbijhogescholen.nl**

In 2017 organiseert Zestor in samenwerking met hogescholen diverse events in het kader van het werken bij hogescholen. Deze events maken het mogelijk om belanghebbenden een kijkje in de keuken van een hbo-docent te geven.



#### • 3.2.4 Kennisnetwerk Werving & Imago

Op verzoek van hogescholen is het Kennisnetwerk Werving & Imago ingericht. Het kennisnetwerk is bedoeld om sectorbreed kennis en expertise te delen, inspirerende voorbeelden op te halen en best practices te presenteren. Er is aandacht voor uiteenlopende onderwerpen, mede ingebracht door de deelnemers zelf. Daarnaast wordt gezamenlijk de verdere inrichting en functionaliteit van [www.werkenbijhogescholen.nl](http://www.werkenbijhogescholen.nl) als sectorportaal besproken. In 2017 worden drie kennisnetwerkbijeenkomsten georganiseerd.

### 3.3 Project Buiten

Project Buiten is een gezamenlijk initiatief van hogescholen en Zestor. Het is een online platform met uitdagende projecten voor medewerkers van hogescholen. Dit zijn tijdelijke projecten bij de eigen hogeschool of een andere hogeschool. Het is gebaseerd op het principe van wederkerigheid: enerzijds publiceren hogescholen projectopdrachten en meeloopstages, anderzijds geven zij hun medewerkers de tijd en ruimte om een project of meeloopstage te doen. Het platform is begin 2017 gereed voor gebruik. Heel 2017 zal in het teken staan van implementatie, optimalisatie en doorontwikkeling van het platform.

### 3.4 Open regeling voor vernieuwende projecten voor HRM en medewerkers

Naar analogie van A+O fonds gemeenten stellen we hogescholen in staat om via een open regeling subsidie aan te vragen voor innovatieve HR-projecten. Daarbij worden thematische speerpunten vastgesteld. Er zal een beoordelingsgroep/jury worden samengesteld die, op basis van vooraf in het bestuur vastgestelde criteria, bepaalt welke projecten gehonoreerd worden.

### 3.5 Subsidiewijzer

Door het lanceren van nieuwe subsidiemaatregelen vanuit de overheid, gemeentes en andere uitvoerende instanties, wordt ook het komende jaar de subsidiewijzer op de actuele ontwikkelingen aangepast. De subsidiewijzer geeft ondersteuning aan adviseurs bij hogescholen en vakbonden. Uiteraard kunnen ook medewerkers de subsidiewijzer raadplegen.