



STIMULERINGSREGELING

# TEAMLEREN IN TEAMS VAN ONDERSTEUNERS

**Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:**



UNIENFTO

AOb Algemene Onderwijsbond



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 2017

*De discussie over de kwaliteit van het onderwijs en het toekomstbestendig maken van dat onderwijs heeft er onder andere toe geleid dat werken in resultaatverantwoordelijke teams een organisatievorm is die opnieuw wordt ingericht in het hbo. De onderwijsteams krijgen in toenemende mate de ruimte en verantwoordelijkheid bij curriculumvernieuwing om het onderwijs toekomstbestendig te maken. De ondersteunende diensten zijn dienstbaar aan dit proces en faciliteren. Dit betekent voor deze medewerkers dat ze te maken hebben met andere rollen, werkwijzen en samenwerkingsverbanden. Deze stimuleringsregeling richt zich op ondersteunende teams, omdat deze teams (onderwijs) veranderingen mogelijk kunnen maken.*

### **De kwaliteit van de samenwerking**

Het succes van teams is afhankelijk van veel factoren. De meest doorslaggevende factor is de kwaliteit van de samenwerking. Samenwerking vereist het kennen en benutten van elkaars kwaliteiten. Het vereist ook begrip, waardering, verschillen zien en vertrouwen hebben in elkaar. Het vraagt om een aanspreekcultuur, elkaar feedback geven en rekenschap afleggen.

Dat dit niet vanzelfsprekend en gemakkelijk is, blijkt ook uit de resultaten van het recente werkbelevingsonderzoek<sup>1</sup>. Hieruit blijkt dat teamleden tevreden zijn over het onderlinge respect, maar ontevreden zijn over de aanspreekcultuur. Medewerkers voelen zich wel verantwoordelijk voor het halen van teamdoelen, maar zijn niet positief over de mate waarin ze gebruik maken van de kwaliteiten van teamleden. Voor ondersteunende teams is de samenwerking een belangrijk verbeterpunt. De openheid en eerlijkheid van de communicatie en de mate waarin men elkaar binnen het team aanspreekt op verantwoordelijkheden, blijft een belangrijk aandachtspunt. Dit wordt bevestigd door de aard van de aanvragen op de voorloper van deze regeling (Professionaliseren doe je samen).

---

<sup>1</sup> Werkbeleving in hogescholen Benchmark 2014-2016 (Zestor)

## DOELSTELLING

Goed functionerende teams zijn een aanwinst voor de organisatie, tegelijkertijd is er niets moeilijker dan een goed functionerend team. De organisatie verandert voortdurend, waarbij de opdracht en rol van de ondersteuning mee verandert. Dit vraagt om stevige teams met de nodige flexibiliteit. Van teamleden vraagt dit meebewegen met de veranderingen, het pakken van een andere rol en professionalisering op wellicht andere functie-eisen. Het vraagt bewustwording van het zien en nemen van kansen en initiatieven, zodat je als individu en teamlid aantrekkelijk blijft.

De stimuleringsregeling teamleren in teams van ondersteuners heeft als doel de kwaliteit van de samenwerking in een ondersteunend team te verstevigen en een professionele aanspreekcultuur te bevorderen. Door middel van de stimuleringsregeling faciliteren we daarnaast de samenwerking tussen de leidinggevende en de hr—adviseur in de rol van business partner, waarbij in gezamenlijkheid gewerkt wordt aan een lerende cultuur op basis van vertrouwen, verbinden en vakmanschap.

## VOOR WIE?

Teams van ondersteuners (OOP) van hogescholen die aangesloten zijn bij de Vereniging Hogescholen, kunnen een aanvraag indienen. Het betreft onderwijsondersteunend personeel en organisatie- en beheerspersoneel.

### Welke functies vallen onder ondersteunend personeel?

Om voor de stimuleringsregeling in aanmerking te komen, moeten de leden van het team een ondersteunende functie hebben. Dat kan een functie zijn in het management, bedrijfsvoeringproces of het primaire proces. Functies binnen het primaire proces die niet in aanmerking komen, zijn onder andere lectoren, onderzoeksfuncties, docentfuncties, studiebegeleiders, onderwijsassistenten.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Zie de functiematrix in de cao hbo 2017-2018. Het betreft doorsneefuncties. Hogescholen hanteren andere benamingen. De voorbeelden geven richting aan de afbakening van ondersteunende teams ten opzichte van onderwijsteams.

## TEAM

In deze regeling gebruiken we de omschrijving van wat een team is van Karin Derksen<sup>3</sup>. *“Een team is idealiter minimaal 3 personen en niet groter dan 15 personen en werkt samen aan een opdracht. Ze hebben een gemeenschappelijk doel en ze hebben elkaar nodig om dat doel te bereiken. De teamleden vervullen verschillende rollen en taken. Een team kan een bestaand team in de organisatie zijn, een zelfsturend team, een task-force, een projectteam, een gelegenheidsteam een professionele leergemeenschap etc.”*

---

<sup>3</sup> Karin Derksen. Creating developmental space for better team results, proefschrift 2016

## LOOPTIJD

De stimuleringsregeling Teamleren in teams van ondersteuners heeft een looptijd van één jaar. Subsidieaanvragen kunnen vanaf 1 november 2017 tot 1 december 2018 worden ingediend.

## BUDGET

Het totale budget van de regeling bedraagt voor de eerste track € 200.000.

Grote hogescholen kunnen per team een subsidiebedrag van € 6.500 aanvragen, met een maximum van zes teams. Totaal: € 39.000.

Kleine hogescholen kunnen per team een subsidiebedrag van € 6.500 aanvragen, met een maximum van vier teams. Totaal: € 26.000.

## INHOUD VAN DE STIMULERINGSREGELING

De regeling biedt:

- mogelijkheden tot ondersteuning van een OOP-team bij het verbeteren van de samenwerking en/of het bevorderen van een aanspreekcultuur;
- mogelijkheid tot ondersteuning bij dit proces door externe experts;
- mogelijkheid tot ondersteuning bij dit proces door interne experts. Voorwaarde daarbij is dat de interne expert deel uitmaakt van een eenheid met inhoudelijke expertise en een interne opdracht. Te denken valt aan een: academie, coachpool, lectoraat of een opleiding.

### Voorbeelden van de inzet van middelen

- Ondersteuning en begeleiding bij focus op samenwerken en aanspreekcultuur
- Teamcoaching
- Inhuur expertise op een bepaald teamontwikkelgebied
- Het afnemen, interpreteren en bespreken van instrumenten
- Inzetten van tips en tools om de dialoog op gang te brengen en om inzichten te verwerven
- Peerreview en onderlinge feedback
- Introductie van de Lean methode

## VOORWAARDEN

- De aanvrager is de leidinggevende van het team samen met een interne HR-adviseur.
- De leidinggevende en de HR -adviseur trekken samen op en sturen gezamenlijk op een teamresultaat.
- Ontwikkelruimte voor teams; de hogeschool faciliteert teamleden in tijd en gelegenheid om als team met elkaar te werken.
- Teamleden staan open om samen te leren, reflecteren en te professionaliseren.
- Een verantwoording in facturen van de externe begeleiding en/of de interne begeleiding.
- De subsidie kan niet benut worden voor vrijroosting of declaratie van interne loonkosten van deelnemers.
- Materiele kosten in de vorm van conferentievoorden, logies en/of catering komen niet in aanmerking voor subsidie.
- Materialen in de vorm van teamscans of andere tools komen, wanneer ze passen binnen de ondersteuning, wel in aanmerking voor subsidie.
- Kosten van externe bureaus worden vergoed met een uurtarief tot maximaal 125 euro (excl. BTW).

## AANVRAAG

Elk team dient een afzonderlijke aanvraag in. Een aanvraag kan worden ingediend via een op de website van Zestor te downloaden aanvraagformulier. Bij de aanvraag dient een beknopte omschrijving van onderstaande punten worden toegevoegd:

- Aanduiding van de uit te voeren activiteit(en)
- Doel van de activiteit (en)
- Beoogd resultaat
- Tijdsplanning  
*Belangrijk:* de activiteit kan pas van start gaan als de aanvraag, inclusief het subsidiebeschikingsnummer, is toegewezen. De maximale doorlooptijd van de activiteit is 12 maanden.
- Financiën en begroting
- Wijze van evalueren en verantwoorden

Op de aanvraag vindt een toetsing plaats op volledigheid en de mate van samenhang tussen het doel van de activiteit, de inhoud en de aanpak/werkwijze.

De subsidie kan alleen worden aangevraagd door de leidinggevende van een team, samen met een HR-adviseur. Zowel de leidinggevende als de HR-adviseur ondertekenen de aanvraag.

De activiteit dient voldoende draagvlak te hebben binnen de hogeschool. Dit komt tot uitdrukking door de ondertekening van de subsidieaanvraag door het College van Bestuur, of namens deze door de directeur P&O van de hogeschool. De Medezeggenschapsraad wordt over het initiatief geïnformeerd.

## **TOEKENNING**

Binnen drie weken na indiening van de aanvraag ontvangt de aanvrager bericht over de (voorlopige) toekenning van de subsidie. Bij toekenning wordt binnen 30 dagen na dagtekening van de subsidiebeschikking, bij wijze van voorschot, een bedrag ter hoogte van 50% van de subsidie aan de hogeschool overgemaakt.

## **VERANTWOORDING**

Binnen twee maanden na afronding van de activiteit dient door middel van een standaardformulier verantwoording afgelegd te worden over het toegekende subsidiebedrag per teamproject. Het formulier hiervoor is te downloaden via de website van Zestor. Het door aanvrager(s) ondertekende verantwoordingsformulier dient, indien van toepassing met facturen van externe- en interne partijen, binnen de aangegeven termijn te zijn ingediend. Na goedkeuring van de verantwoording wordt binnen 30 dagen het resterende subsidiebedrag aan de hogeschool overgemaakt.

De hogeschool is bereid om de resultaten die een activiteit oplevert, beschikbaar te stellen aan Zestor en te delen met andere hogescholen.

**WWW.ZESTOR.NL**

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

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