

ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo



2020
JAARBERICHT
2021



JAARBERICHT 2020/2021

VOORWOORD

Bijzondere tijden

We leven en werken in een bijzondere tijd. We werken helemaal of grotendeels vanuit huis, overleggen op afstand en zoeken nieuwe manieren om met elkaar in verbinding te blijven. In 2020 zijn alle hogescholen geconfronteerd met een forse uitdaging: vanwege corona zijn zowel het onderwijs als het onderzoek en de processen daaromheen in korte tijd compleet anders vormgegeven. Na de eerste periode van hectiek, wennen en wellicht weerstanden, drong in de loop van 2020 bij iedereen het besef door; dit is niet even tijdelijk, de impact van deze crisis is groot en leidt tot blijvende veranderingen in het werk en in onze organisaties. Onze werkrealiteit verandert blijvend.

Waardevolle versnellingen

Wat we naast alle hectiek mooi vonden om te zien, is dat er allerlei versnellingen plaatsvonden binnen en tussen hogescholen. Zo zagen we bijvoorbeeld dat er meer, vaker en sneller kennis en goede praktijken met elkaar gedeeld worden. Een ontwikkeling die Zestor toejuicht en onder andere ondersteunt met digitale platforms en tools. Hoe kunnen wij hogescholen in deze bijzondere tijden goed blijven ondersteunen als arbeidsmarkt- en opleidingsfonds? Bij deze vraag stonden we in 2020 bewust stil als team. We organiseerden een interviewreeks over het werken in tijden van corona en de blijvende impact daarvan. We maakten podcasts, ontwikkelden e-learnings voor onder meer de medezeggenschap en werkten aan een coronahandreiking voor Arbo-specialisten. Het zijn maar een paar voorbeelden van recente activiteiten. In dit jaarbericht vind je een volledig overzicht.

Zestor zoomt extra in op relevante thema's

Nieuw is dat wij in 2020 als fonds de bewuste keuze hebben gemaakt om inhoudelijk extra nadruk te leggen op een aantal specifieke thema's. Vaak thema's die al langer spelen binnen het hbo, maar die extra relevant zijn geworden door maatschappelijke ontwikkelingen, veranderingen op de arbeidsmarkt of veranderingen in het werk. In 2020 benoemden we drie thema's waar we de komende tijd – samen met hogescholen en externe experts – op inzoomen: diversiteit en inclusie, de toekomst van ondersteunende functies en, al langer een uitgesproken punt van aandacht, de werk-privébalans. Door het thuiswerken leek de werk-privébalans in eerste instantie verder onder druk te komen. Nu komt er een nieuwe werkrealiteit in zicht waarin we deels thuiswerken. Het valt nog te bezien hoe dat straks uitpakt; biedt deels thuiswerken collega's bij de hogescholen meer regelruimte, of heeft het juist een ongunstige impact op de werk-privébalans?

Verdieping op onze website

We lichten de drie genoemde thema's extra uit – onder meer aan de hand van interviews met diverse hogeschoolprofessionals. Wil je meer verdieping op deze onderwerpen? Kijk dan op [Zestor.nl](https://www.zestor.nl): daar hebben we alle kennis, publicaties, handreikingen en andere tools voor hogescholen bijeengebracht. De kennisbasis die we de afgelopen jaren opbouwden, vullen we continu aan met nieuwe inzichten en nieuwe aanpakken die toegespitst zijn op de huidige tijd.

Samen optrekken

We kijken in dit jaarbericht ook vooruit op wat Zestor in 2021 doet. Wat we graag voortzetten is dat we als fonds steeds meer samen optrekken met specialisten uit het hbo-werkveld, met andere fondsen, met externe partners en de cao-partijen. Die samenwerking zoeken we met plezier op. We zijn trots op hoe we het mét elkaar voor elkaar hebben gekregen in 2020.



Jeannette de Vries

directeur Zestor



Ineke van Oldeniel

voorzitter bestuur Zestor

INHOUD

VOORWOORD	I
INLEIDING	IV
STIMULERINGS- REGELINGEN	45

PIJLERS



ARBEIDSMARKT 2

Arbeidsmarktmonitor	3
Flexibele arbeid	4
Participatie	5
interview Ronald Paalvast	7
Werken bij hogescholen	10
Re-integratie	13
Diversiteit	14
interview Aliya Çelik	16



LEREN EN ONTWIKKELEN 18

Docentprofessionalisering	19
Onderwijsinnovaties en change agents	20
interview Remco Coppoolse	22
Teamontwikkeling	23
interview Karin Derksen	24
Versterking medezeggenschap	26
Toekomst van ondersteunend werk	27
interview Petra Biemans	29



GEZOND, VEILIG EN VITAAL WERKEN 32

Werkbeleving	33
Veilig werken	34
Werkdruk	36
Vitaal werken	37
Verzuim	40
Werk-privébalans	41
interview Josje Dikkers	43



INLEIDING

In dit jaarbericht blikken we terug op onze activiteiten in 2020 én kijken we vooruit naar wat we dit jaar (gaan) doen. Dat doen we vanuit onze drie pijlers: Arbeidsmarkt, Leren en ontwikkelen en Gezond, veilig en vitaal werken. Binnen elke pijler lichten we één thema extra uit. Een zeer actueel thema dat voorlopig ook belangrijk blijft. Het gaat om: diversiteit binnen het hbo, de toekomst van ondersteunend werk en de werk-privébalans.

We nodigen je van harte uit om door dit jaarbericht te klikken, scrollen en lezen. Naast tekstuele beschouwingen kom je ook allerlei visuele verrassingen tegen. Alvast een inhoudelijk tipje van de sluier: onze plannen voor de komende tijd sluiten aan bij de uitdagingen waar hogescholen voor staan. We zoomen namelijk extra in op drie zeer relevante actuele thema's. En dat sluit weer aan bij onze missie.

Zestor in vogelvlucht

Zestor begon in december 1994 als beheerder van mobiliteitsgelden. In 1997 werden we een officieel arbeidsmarkt- en opleidingsfonds, gekoppeld aan de cao-tafel. Eerst door met name onderzoeken te doen, besluitvorming aan de cao-tafel te ondersteunen en cao-afspraken uit te rollen binnen het hoger beroepsonderwijs. Meer en meer kregen we de taak om vooruit te lopen op ontwikkelingen binnen het hbo en te signaleren voor welke uitdagingen het hbo komt te staan. Sinds 2008 zijn we een volwaardig sectorfonds onder de naam Zestor.

Onze missie

Zestor is er voor hogescholen en de mensen die er (willen gaan) werken. We zetten ons in voor een gezonde en veilige werkomgeving op hogescholen, waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren en zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. Daarvoor doen we onderzoek, we signaleren trends, ontsluiten kennis en brengen hogescholen op diverse onderwerpen samen. Zo stimuleren we de sector bij het invullen van goed werknemer- en werkgeverschap.

ZEST.OR [ZESTOR] v

een samentrekking van 'zest' en 'nestor'. Het Engelse zest staat voor animo, levenslust en ergens vol vuur voor gaan. Het woord nestor staat voor wijsheid en zicht op nieuwe kansen.



Steeds dieper ‘in’ het werkveld

Naast samenwerken met bestuurders en P&O’ers zijn we de laatste jaren ook samen gaan optrekken met verschillende specialisten. Met onze Kennisnetwerken hebben we nauw contact met verschillende experts en geledingen uit de organisaties van hogescholen. We bekijken samen waar de behoeftes liggen en kunnen zo nog beter inspelen op de wensen van specifieke doelgroepen. Geholpen door alle kennis en expertise die we samen met onze externe (onderzoeks) partners en andere fondsen al opdeden, en nog steeds opdoen.

Zestors kennisnetwerken zijn een verbindende factor tussen hogescholen

“Ik maak al vanaf het begin deel uit van het Kennisnetwerk Gezondheidsbeleid van Zestor, samen met 58 collega’s van andere hogescholen. We wisselen tips, kennis en ervaringen uit rond gezond en veilig werken. Elke bijeenkomst geeft weer nieuwe energie, input en inspiratie! We bespreken actuele zaken en nodigen interessante sprekers uit. Zestor speelt een belangrijke rol als het gaat om de uitwisseling tussen hogescholen. De kennisnetwerken die Zestor faciliteert, leveren daar een grote bijdrage aan.”

Tineke de Haan
programmaleider DI
Hogeschool Rotterdam

Zestor zorgt ervoor dat cao-afspraken geen dode letter blijven

“Voor de vakorganisaties is Zestor ontzettend belangrijk in het werk aan de cao-tafel. Zestor biedt een ronde tafel om met elkaar in debat te gaan over de ontwikkelingen in de sector. Daar hebben partijen de ruimte om, los van de onderhandelingen, zich te laten voeden met nieuwe inzichten en onderzoek. Na de onderhandelingen helpt Zestor in het overdragen en uitvoeren van de gemaakte afspraken. Zestor stimuleert dat hogescholen onderling kennis en ervaring uitwisselen, en houdt vinger aan de pols bij de voortgang van de gemaakte afspraken. Dit zorgt ervoor dat de afspraken geen dode letter blijven.”

Douwe Dirk van der Zweep
dagelijks bestuurder Algemene Onderwijsbond
vicevoorzitter Zestor

ONZE PIJLERS



Arbeidsmarkt



Leren en ontwikkelen



**Gezond, veilig en
vitaal werken**

ARBEIDSMARKT



Zestor is er voor alle publiek gefinancierde hogescholen in Nederland en de mensen die er werken, óf de mensen die graag in het hoger beroepsonderwijs willen gaan werken. De arbeidsmarkt is daarom een eerste en belangrijke pijler van onze activiteiten. Zo brengen we onder meer de Arbeidsmarktmonitor uit, helpen we hogescholen te voldoen aan de afspraken in de Participatiewet en we beheren werkenbijhogescholen.nl – het landelijk arbeidsmarktportaal van alle hogescholen.

De komende tijd heeft het thema ‘Diversiteit’ onze extra aandacht. Het belang van een diverse werkvloer wordt sectorbreed onderkend; toch laat dit zich nog niet terugvertalen in cijfers. Hier ligt dus een taak voor het hbo én voor Zestor.

Activiteiten

Arbeidsmarktmonitor

Flexibele arbeid

Participatie

interview
Ronald
Paalvast

Werken bij hogescholen

Re-integratie



Diversiteit

interview
Aliya
Çelik

ARBEIDSMARKTMONITOR

In oktober 2020 verscheen alweer de zevende 'Arbeidsmarktmonitor voor personeel in het hbo'. Deze monitor voorziet cao-partijen van actuele informatie en kan hogescholen ondersteunen bij het inrichten van hun HR-beleid, de zorg voor de medewerkers en arbeidsmarktvragestukken.



36

HOGESCHOLEN

49.942

MEDEWERKERS

37.185

FTE



DEELTIJDWERKERS

Groot aandeel deeltijdwerkers

67%

70%

50%



DIVERSITEIT

Docententeams te weinig divers

6%

Docenten

16%

Studenten



WERKBELEVING

Grote meerderheid tevreden over eigen baan

87%



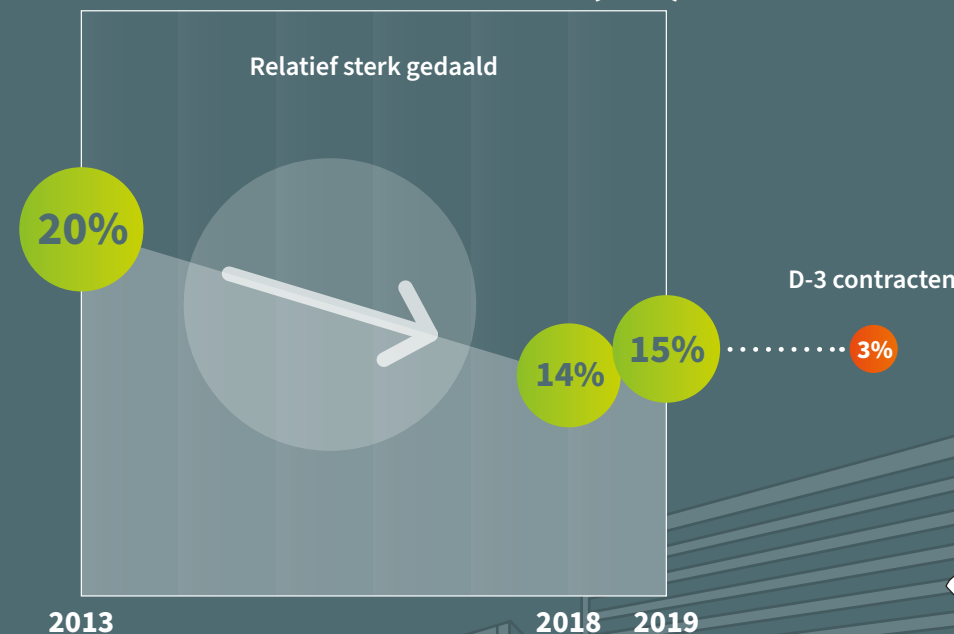
FLEXIBELE ARBEID

In de cao-hbo is afgesproken de omvang van de flexibele arbeid in het hbo terug te dringen. Zestor monitort of de doelstelling uit de cao wordt behaald, door regelmatig de omvang van flexibele arbeid in het hbo te meten. Begin 2020 brachten we opnieuw een rapportage uit.

Volgens het laatste onderzoek is het aandeel tijdelijke aanstellingen in het hbo tussen 2013 en 2018 relatief sterk gedaald, namelijk van 20% naar 14% (gemeten in fte). Na 2018 volgt een lichte groei tot 15%. Het gebruik van zogenaamde D-3 contracten is toegenomen in 2019 tot circa 3% van de totale werkgelegenheid in het hbo, deel uitmakend van de 15% tijdelijke aanstellingen. Deze vorm van tijdelijke aanstellingen biedt medewerkers direct uitzicht op een vast contract bij goed functioneren.



TIJDELIJKE AANSTELLINGEN (FTE)



PARTICIPATIE

Zestor ondersteunt en faciliteert de sector bij het uitvoeren van de Participatiewet. Het hbo moet in de periode 2014-2024 in totaal 990 extra arbeidsplaatsen realiseren voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Deze afspraak is opgenomen in de cao. In totaal gaat het dan om 3,04% van het aantal verloonde uren in de sector. Vanuit het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft elke sector de opdracht gekregen een werkagenda te ontwikkelen. De [Werkagenda banenafspraken hbo 2019 – 2022](#) is tot stand gekomen in overleg tussen de Vereniging Hogescholen en de bonden. Voor 2021 wordt de werkagenda geactualiseerd op de activiteiten binnen de sector om dit thema op de kaart te zetten en te houden.

Sociale inkoop: nog veel winst te behalen

De cao-tafel heeft Zestor opdracht gegeven om de banenafspraken te monitoren. In 2020 voerden we voor het eerst deze monitor uit. Hieruit bleek dat er nog veel winst te behalen valt op het gebied van sociale inkoop. Sociaal inkopen betekent dat een organisatie bij de inkoop van producten en diensten sociale aspecten meeweegt. Social return betekent dat een opdracht leidt tot (meer) werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook hogescholen kunnen hun opdrachtnemers / leveranciers stimuleren om de talenten van deze mensen te benutten. Daar gaan we als sectorfonds in 2021 dan ook aan werken. In april 2021 monitoren we opnieuw. Daarnaast staan er drie andere initiatieven en plannen voor 2021 op onze agenda.





PARTICIPATIE

PLANNEN VOOR 2021

Pilots Sociale inkoop

De afgelopen jaren zijn er veel ontwikkelingen geweest rondom de Wet Banenafpraak. Steeds meer organisaties gaan aan de slag met een extra manier om banen te creëren: via inkoop. Om dit voor elkaar te krijgen is een goede samenwerking en afstemming tussen de afdeling Inkoop en HR binnen de organisatie belangrijk. Ook voor hogescholen biedt een gezamenlijke aanpak kansen. Zestor en De Normaalste zaak (DNZ) organiseren daarom pilots 'Sociale impact met inkoop'. Het doel is de samenwerking tussen afdelingen te bevorderen en praktische informatie over sociaal inkopen te delen. Met deze pilots kunnen tien hogescholen veertig uur ondersteuning krijgen voor het verkennen van, draagvlak creëren voor of aan de slag gaan met het realiseren van extra banen via Sociale Inkoop.

Routekaart 'Wij maken werk van werk'

In deze online routekaart tonen we in een oogopslag alle stappen die nodig zijn om een medewerker met een beperking in dienst te nemen én te houden. De stappen lopen van het creëren van draagvlak binnen de hogeschool, het creëren van banen, het werven van medewerkers tot en met het begeleiden van medewerkers. Per stap worden mogelijke 'beren op de weg' belicht en geven we tips en inspirerende praktijkvoorbeelden.

E-learning voor interne werkbegeleiders

Begin dit jaar ontwikkelden we een e-learning voor de interne werkbegeleiders van collega's met een beperking. Deze actieve e-learning bestaat uit theorie en praktijkcasussen in de vorm van filmpjes. Daarnaast is er een aantal podcasts met ervaringsdeskundigen te beluisteren.

Kennisnetwerk Participatie

Het kennisnetwerk Participatie heeft in 2020 twee online bijeenkomsten gehad. In de eerste bijeenkomst stonden corona en de banenafpraak centraal. Deelnemers aan dit netwerk gingen in twee break-out rooms in op de vragen hoe het staat met de realisatie van de banenafpraak, welke impact corona heeft gehad en waarbij Zestor kan ondersteunen. De tweede online netwerksessie ging over 'inclusiviteit of juist focus'. Een interessant dilemma: door nadruk te leggen op inclusiviteit gaat de doelgroep (medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt) verloren; tegelijk kan focussen op de doelgroep leiden tot stigmatisering. Ook in 2021 organiseren we een aantal bijeenkomsten voor dit kennisnetwerk. De eerste stond gepland voor april 2021 en had als thema 'Psychische kwetsbaarheid'.



Ronald Paalvast
adviseur Arbeidsmobiliteit
Inholland



*“Geslaagde samenwerking
voor een inclusieve organisatie”*

Hogeschool Inholland is al sinds 2015 actief aan de slag met de afspraken uit de Participatiewet. Sinds 2016 in nauwe samenwerking met Jobstap. Op dit moment zijn er 28 nieuwe collega's, mensen met een arbeidsbeperking, aan het werk op vrijwel alle Inholland-locaties door het land. Ronald Paalvast van Inholland: “Teams krijgen er een extra teamlid bij en de nieuwe collega's zijn ook nog eens super gemotiveerd. We hebben meer diversiteit gecreëerd op de werkvloer en kunnen inmiddels meerdere succesverhalen delen.”





Tot 2023 moeten er binnen Inholland 48 extra, duurzame en structurele banen zijn gecreëerd voor en ingevuld door mensen met een arbeidsbeperking. Inholland besloot hierbij een externe partner in te schakelen: Jobstap. De samenwerking met Jobstap begon als een eenmalig project vanuit de Stimuleringsregeling *Ruim baan voor participatie* van Zestor. En bleek zo succesvol, dat Inholland en Jobstap inmiddels 4 jaar samen optrekken.

Succesfactoren

Het Mobiliteit Centrum van Inholland is verantwoordelijk voor de coördinatie en de plaatsing van nieuwe collega's. Jobstap verzorgt de werving en selectie, proefplaatsingen en jobcoaching. Ronald: "We hebben strakke afspraken gemaakt met Jobstap. Zo wilden we één centrale contactpersoon bij Jobstap om alle overkoepelende zaken mee af te stemmen. Meteen een eerste succesfactor, want dat blijkt nog steeds heel goed te werken. Een andere succesfactor: de jobcoaches van Jobstap zijn vanaf het begin overal bij betrokken. Ze kennen de werkplek waar iemand aan de slag zal gaan, zijn of haar leidinggevende, de afdeling, de werkbegeleider vanuit Inholland. De jobcoach spreekt de kandidaat ook al tijdens het wervings- en selectieproces."

Jobcoach en werkbegeleider; wie doet wat?

Een goed samenspel tussen nieuwe medewerker, jobcoach en werkbegeleider is de volgende succesfactor. De jobcoaches van Jobstap begeleiden een kandidaat bij alles wat met (weer) aan het werk gaan te maken heeft – ook als dat privé-zaken zijn. Daarnaast coachen zij de werkbegeleiders binnen Inholland. Ze hebben dus een belangrijke dubbelfunctie. De werkbegeleiders zitten echt op de werkinhoud, werken nieuwe collega's in en zijn eerste aanspreekpunt bij vragen.

Vliegwiel: centraal budget

De plaatsing en begeleiding van de nieuwe collega's viel bij Inholland in eerste instantie onder het afdelingsbudget, maar kwam onvoldoende van de grond. Ronald: "Men bleek toch wat huiverig. Wat als een vliegwiel heeft gewerkt, is om het uiteindelijk vanuit een centraal budget te doen. Twee andere investeringen: leidinggevenden moeten een medewerker die als werkbegeleider gaat functioneren, een aantal uren per week vrijmaken. Bovendien moet elke werkbegeleider een vaste back-up hebben, om de continuïteit van de begeleiding te kunnen garanderen."





Win-winsituatie

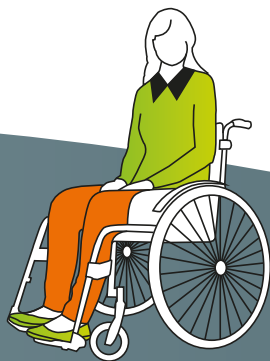
Ronald: "Teams krijgen er een extra teamlid bij en de nieuwe collega's zijn ook nog eens super gemotiveerd. En we hebben meer diversiteit gecreëerd op de werkvloer. Het aantal succesverhalen groeit: van de assistent conciërge die na twee jaar een vast contract kreeg op de locatie Alkmaar, tot de medewerkster bij het restaurant bij Inholland in Delft wiens contract is omgezet naar een dienstverband voor onbepaalde tijd. Inmiddels hebben 15 medewerkers een dienstverband voor onbepaalde tijd. Op diverse afdelingen hebben we volwaardige functies gecreëerd, waardoor vaste medewerkers bepaalde taken kunnen loslaten. Om in plaats daarvan andere dingen te gaan doen en zichzelf zo verder te ontwikkelen. Een win-winsituatie!"

Functies dicht op het onderwijs

Ronald: "Wat wel blijkt, is dat we veel functies gecreëerd hebben bij onze ondersteunende diensten maar nog te weinig dicht bij het onderwijs. Er zijn wel mooie voorbeelden, zoals de nieuwe collega bij het Conservatorium die onder meer apparatuur uitlevert aan studenten en binnenkort doorgroeit naar een ondersteunende functie bij Creative Business of de nieuwe collega bij ons groene domein die assistent laboratoriummedewerker is. Inmiddels zijn er bij Verloskunde en de opleiding Medisch Beeldvormende en Radiotherapeutische Technieken nieuwe initiatieven bijgekomen. Maar we zijn er nog niet. De kans van slagen is denk ik het grootst in de domeinen met practicumlokalen, waar een assisterende rol heel waardevol is."

Corona

"Helaas heeft Corona in 2020 ook onze doelstelling verstoord. Er zijn 5 vacatures on hold gezet vanwege onvoldoende werk of begeleiding. Het gaat hierbij dan met name om catering en schoonmaakwerk. Elders in de organisatie merk je ook terughoudendheid gezien de prioriteit van het onderwijs en omdat het lastig is om mensen met een arbeidsbeperking te laten starten in een situatie van thuis werken. Des te meer reden om banen te creëren in het praktijkonderwijs aangezien dit door gaat. Hier zetten wij dan ook vol op in."





WERKEN BIJ HOGESCHOLEN

Werkenbijhogescholen.nl is hét landelijk arbeidsmarktportaal van alle hogescholen. Op dit portaal vind je niet alleen vacatures van hogescholen, maar ook meer informatie over werken in het hbo en informatie over iedere hogeschool afzonderlijk; wat maakt deze uniek om hier te werken? Zowel hogescholen als sollicitanten weten de weg naar het portaal feilloos te vinden. Alle hogescholen plaatsen hun vacatures op deze website. Dat sollicitanten goed hun weg vinden, is terug te zien in de nog steeds toenemende aantallen bezoekers per jaar. Op dit moment zien we een stijging van 3% in het aantal geplaatste vacatures en een stijging van 7% in het aantal bezoekers.

Zestor beheert werkenbijhogescholen.nl. We halen praktijkverhalen op van hbo-medewerkers van verschillende hogescholen – van de docent en lector tot de manager of ondersteuner. In 2020 ondersteunden we de hogescholen bovendien met een restyle van hun welkomspagina's op de site. Daar gaan we in 2021 mee verder.



Twee pilots rond de werving van nieuwe collega's

In 2020 organiseerde Zestor twee pilots om – gezien de krappe arbeidsmarkt – werken in het hbo aantrekkelijker te maken.

Pilot Candidate Experience

Je wilt sollicitanten tijdens het hele sollicitatieproces de juiste indrukken en ervaringen meegeven, voordat zij de keuze maken al dan niet te willen werken in het hbo. Om erachter te komen hoe kandidaten het sollicitatieproces bij hogescholen ervaren, hebben we bij 13 hogescholen de candidate experience gemeten. We hebben in maart 2021 een tussentijdse evaluatie gehouden. De in totaal 704 respondenten reageerden over het algemeen heel positief. In de loop van dit jaar geven we deze pilot naar verwachting een vervolg.

Pilot VR

Eind 2020 hebben we een Virtual Reality experience uitgezet onder zeven hogescholen. In deze pilot onderzoeken we hoe een VR experience voor potentiële docenten werkt, ter ondersteuning van het wervingsproces. Medio 2021 zijn de resultaten bekend en besluiten we al dan niet door te gaan met deze pilot.





WERKEN BIJ HOGESCHOLEN

Kennisnetwerk Werving & Imago

In november 2020 kwam het kennisnetwerk Werving & Imago online bij elkaar tijdens de themabijeenkomst 'Diversiteit, hoe dan?'. De rol van recruitment stond centraal, met bijbehorende vragen als: hoe creëer je een divers personeelsbestand? En welke mechanismen liggen ten grondslag aan het aannemen van talent? Het was een zeer interactieve bijeenkomst, waarbij de deelnemers in break-out sessies met elkaar in gesprek gingen. Experts op het gebied van diversiteit en inclusie begeleidden deze sessies.

Daarnaast voerden we in 2020 binnen dit kennisnetwerk een peiling uit, waarbij deelnemers hun behoeftes en actuele vragen en thema's kenbaar konden maken. Op basis van deze input bepalen we de inhoud voor de bijeenkomsten in 2021. De eerste bijeenkomst heeft inmiddels plaatsgevonden: een webinar rondom Strategisch recruitment. Samen met maar liefst 45 deelnemers stonden we stil bij de vraag hoe hogescholen van een ad hoc benadering naar een meer strategische recruitment benadering kunnen bewegen.



WERKEN BIJ HOGESCHOLEN

PLANNEN VOOR 2021

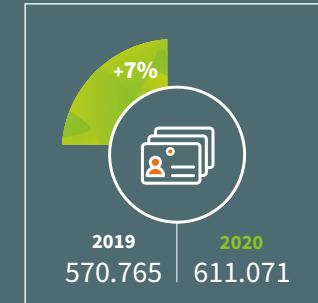
- ✓ We gaan werkenbijhogescholen.nl verder optimaliseren op inhoud, stijl, gebruikerservaring en techniek.
- ✓ We voeren een imago-onderzoek uit: wordt de sector hbo gezien als een aantrekkelijke werkgever? En spreken we met de huidige website werkenbijhogescholen.nl alle doelgroepen aan?
- ✓ We investeren in arbeidsmarktcampagnes en naamsbekendheid, zowel in het algemeen als bijvoorbeeld specifiek gericht op Zorg & Techniek.
- ✓ Samen met het kennisnetwerk Werving & Imago organiseren we diverse activiteiten, denk aan webinars en pilots.
- ✓ We ontwikkelen een e-learning voor een goede (online) onboarding.



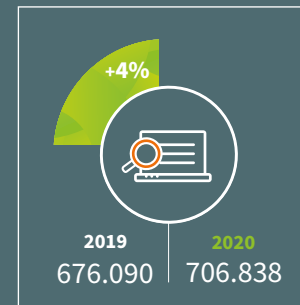
GEPLAATSTE VACATURES



VACATURES BEKEKEN



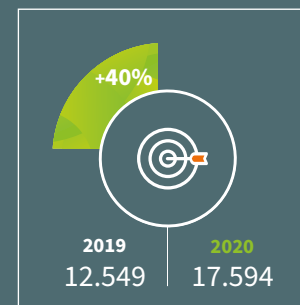
WERKENBIJHOGESCHOLEN.NL BEZOCHT



BEZOEK SECTORPAGINA



GEKLIKT OP SOLLICITATIEBUTTON



PERSONEN DIE ALERT ONTVINGEN



RE-INTEGRATIE

Zestor biedt al jaren dienstverlening aan op het gebied van re-integratie. Vanaf 2005 nam dit de vorm aan van een raamovereenkomst met Margolin (voorheen Loyalis mens en werk). Zestor betaalde daarbij een deel van de kosten van het re-integratietraject, namelijk de intake van nieuwe werknemers en 30% van de overige kosten. Hogescholen betaalden de rest van de kosten. Daarnaast hadden hogescholen de mogelijkheid om zelf re-integratieactiviteiten uit te voeren of een re-integratiebedrijf in te huren. In 2019 is besloten om de raamovereenkomst met Margolin te beëindigen, omdat steeds minder hogescholen gebruikmaakten van het contract. Vakbonden spraken de wens uit om een alternatief te vinden voor de re-integratiedienstverlening. Een alternatieve vorm die aansluit op actuele knelpunten rond re-integratie in het hbo.

Onderzoek naar behoeftes uitkeringsgerechtigden

In 2019 hield Zestor een inventarisatie onder HR-specialisten van hogescholen om de stand van zaken rond re-integratie in kaart te brengen. Aansluitend hierop hebben we in 2020, in samenwerking met I&O Research en APG, onderzoek gedaan en een [rapportage](#) gepubliceerd over de ervaringen en behoeftes van uitkeringsgerechtigden. We bereikten ruim 345 (oud-) werknemers met het onderzoek. Op basis van de inzichten uit de eerste inventarisatie én dit onderzoek zijn we in gesprek gegaan met re-integratiespecialisten van zowel vakbonden als hogescholen.

Plan voor nieuwe re-integratiedienstverlening

Gezamenlijk hebben we een plan uitgewerkt voor een nieuwe re-integratiedienstverlening. Belangrijke uitgangspunten voor deze dienstverlening waren: 1) dat deze ruimte moet bieden aan keuzevrijheid of eigen regie van deelnemers, 2) dat het aanbod zo vroeg mogelijk tijdens de re-integratie beschikbaar moet komen en 3) dat de dienstverlening buiten de context van de hogeschool wordt aangeboden aan (oud-) werknemers. Uiteindelijk hebben we ervoor gekozen om deelnemers met ingang van 1 mei 2021 toegang te geven tot modulaire re-integratiedienstverlening.



Nieuw: modulaire opzet

Zestor doet (oud-)werknemers een handreiking om buiten de context van de hogeschool een eerste stap richting nieuw werk te zetten. Daarbij is gekozen voor een modulaire insteek. Concreet krijgen deelnemers een budget van € 500 dat zij vrij mogen besteden in een keuzemenu. Dit keuzemenu bevat diverse trainingen, workshops en vormen van coaching die deelnemers kunnen inzetten om:

- 1) te werken aan sollicitatievaardigheden;
- 2) mentale of emotionele ondersteuning te ontvangen;
- 3) beter zicht te krijgen op de eigen talenten en arbeidspositie.

Re-integratiegids hbo

Zestor beheert de [re-integratiegids hbo](#) en we zorgen ervoor dat deze up-to-date blijft met de actuele wet- en regelgeving.





DIVERSITEIT

Waarom extra aandacht voor dit thema?

Talrijke onderzoeken laten zien dat diverse teams beter presteren en betere kwaliteit opleveren. Ze zijn een betere afspiegeling van de samenleving, maken organisaties weerbaarder en zorgen voor meer creativiteit. Bovendien heeft diversiteit een positief effect op zelfontwikkeling. Het belang van een diverse werkvloer wordt sectorbreed onderkend. Toch laat dit zich nog niet terugvertalen in cijfers. Hier ligt dus een taak voor het hbo: verschillen herkennen, benutten én waarderen. Maar hoe doe je dat? Hoe benut je ‘divers talent’ en hoe overbrug je verschillen? Hoe zorg je er bovendien voor dat je dit talent niet alleen in de hogeschool binnenhaalt, maar ook binnen houdt? Diversiteit is de komende jaren een van de belangrijkste thema’s van Zestor – een thema waar we ons de komende jaren nadrukkelijk op focussen.

“Diversiteit is de norm, ermee omgaan de uitdaging. Vanuit Zestor dragen we graag bij aan sectorbrede oplossingen om er écht mee aan de slag te gaan.”

Judith van der Mey

projectadviseur bij Zestor



Nieuw kennisnetwerk Diversiteit

Eind 2020 heeft Zestor een nieuw netwerk opgericht: het kennisnetwerk Diversiteit. We faciliteren dit kennisnetwerk om de uitwisseling van kennis, instrumenten en ervaringen op het gebied van diversiteit en inclusie te ondersteunen. Ook lectoren nodigen we uit om deel te nemen aan dit netwerk; momenteel zijn lectoren van Windesheim, de Hanzehogeschool en Inholland betrokken. Via een peiling binnen dit netwerk inventariseren we welke onderwerpen de hoogste prioriteit hebben. Op basis van de uitkomsten organiseert Zestor in 2021 diverse netwerk-bijeenkomsten.





DIVERSITEIT

PLANNEN VOOR 2021

Zestor zet in 2021 flink in op diversiteit met het programma 'Een diverser hbo'. Met dit programma geven we een aanzet tot de ontwikkeling of verbetering van het beleid op hogescholen. We organiseren verschillende pilotprogramma's, die elk voor zich meetbare resultaten opleveren. Op basis hiervan kunnen hogescholen vervolgens zelf hun beleid op diversiteit en inclusie vormgeven of waar nodig aanpassen.

Pilot Nudging

Uit onderzoek blijkt dat mensen met een niet-westerse achtergrond bij gelijke opleiding en werkervaring minder kans op werk hebben. Door kleine aanpassingen door te voeren – zogenaamde nudges – kun je het tij keren en nieuwe collega's objectiever selecteren. Denk aan: het herschrijven van vacatureteksten, het aanpassen van de briefselectie en gestructureerd interviewen tijdens sollicitatiegesprekken. In samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zet Zestor een community of practice op, waarin vijf tot zeven hogescholen de mogelijkheid krijgen om onder begeleiding een pilot Nudging uit te voeren. Doel is de werving en selectie objectiveren, zodat er gelijkere kansen ontstaan. Ook willen we hogescholen zo de kans geven om te participeren in een community of practice waarbinnen onderling kennis en ervaringen worden gedeeld.

Pilot Barometer culturele diversiteit

Deze Barometer culturele diversiteit is ontwikkeld voor werkgevers om de culturele diversiteit in een organisatie te meten, zodat er beter beleid kan worden gevoerd op diversiteit en inclusie. Veel hogescholen hebben nu geen of onvoldoende inzicht in de culturele diversiteit van hun werknemersbestand. Daarom biedt Zestor, in samenwerking met het CBS, de culturele barometer aan in de vorm van een pilot waaraan vier hogescholen kunnen deelnemen. Deze hogescholen ontvangen een rapport met zuivere data, op basis waarvan zij gericht(er) beleid kunnen ontwikkelen. We verwachten dat deze pilot in mei 2021 van start gaat.

Pilot Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM)

De Pilot Nederlandse Inclusiviteitsmonitor biedt hogescholen de kans om te meten hoe effectief hun diversiteitsbeleid is, en hoe inclusief de hogeschool wordt ervaren door haar medewerkers. Deze pilot wordt uitgevoerd door de NIM, de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor, een initiatief vanuit de ADG dienstengroep en Universiteit Utrecht. De NIM voert metingen uit met wetenschappelijk gevalideerde instrumenten: de beleidsscan en medewerkersscan. Na afloop van deze metingen heb je als hogeschool een rapport in handen waarmee het huidige beleid vergeleken, verbeterd en geoptimaliseerd kan worden. Vier hogescholen kunnen deelnemen aan deze pilot. Na afloop van de pilot beoordeelt Zestor of dit instrument (NIM) hogescholen waardevolle handvatten kan bieden om hun diversiteits- en inclusiviteitsbeleid te optimaliseren.



interview
Aliya Çelik





Aliya Çelik

Programmamanager Diversiteit & Inclusie
Hogeschool van Amsterdam

De Hogeschool van Amsterdam (HvA) wil dat *á*lle studenten zich welkom en veilig voelen. De studentenpopulatie op de hogeschool is zeer divers; de medewerkerspopulatie is dat een stuk minder. Een speciaal traineeprogramma op de HvA moet ervoor zorgen dat de diversiteit onder medewerkers bevorderd wordt. In een [eerder interview](#) spraken we met Aliya Çelik over dit traineeprogramma en de eerste, positieve resultaten. Nu vroegen we haar: wat kun je als hogeschool doen om diversiteit op de kaart te houden? En wat kan Zestor hierin betekenen?

“Zet op sleutelposities mensen die het onderwerp begrijpen en ervoor gaan”





De achtergrond

In 2018 liep vanuit het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de pilot 'Barometer culturele diversiteit'. De HvA nam ook deel. Uit de pilot kwam naar voren dat slechts elf procent van de medewerkers een niet-westerse migratieachtergrond had. Aliya: "Veel HvA'ers hadden niet het idee dat dat percentage zo laag was. De mensen die tot die elf procent behoorden, herkenden het wel degelijk." Het hogeschoolbestuur stelde een uitdagend doel: een verdubbeling van dat percentage in 2022. Een concreet project moest hieraan bijdragen: een traineeprogramma voor hbo'ers en wo'ers met diverse achtergronden, die zich inzetten om inclusie op de HvA verder te bevorderen.

Traineeprogramma in het kort

De hogeschool zette een traineeprogramma op waarvoor zij jonge, biculturele professionals wierf. Ze voegen waarde toe aan het onderwijs en helpen bij het verbeteren van de aansluiting met de diverse studentenpopulatie. De trainees worden in drie tot vier jaar opgeleid tot docent-onderzoeker, zijn een aanjager op het gebied van diversiteit en inclusie op de faculteit waar ze terecht komen, en coachen eerstejaars tijdens de eerste honderd dagen van hun studie.

Status nu

In 2020 waren er 32 trainees aan de slag. Aliya: "De teams waar de trainees onderdeel van uitmaken, zijn ontzettend enthousiast over de energie en motivatie die zij inbrengen. Er zijn meer gesprekken over diversiteit binnen de teams en er is meer aandacht voor binnen het curriculum. Ook de eerstejaars zijn blij met hun komst. Ze zoeken de trainees echt op en bespreken zaken met hen die ze anders misschien

niet hadden uitgesproken." De groep trainees vormt een (h)echte community en deelt best practices met andere faculteiten. In de loop van 2021 loopt het traineeship voor een aantal van hen af. Aliya: "Zij geven aan enorm gegroeid te zijn, graag bij de HvA te blijven – geen verplichting – en ze weten allemaal welke kant ze op willen binnen de hogeschool. Bij de afdeling HRM is nu een student HRM bezig met een afstudeeronderzoek. Onder begeleiding van het lectoraat Kansrijke schoolloopbanen analyseert en evalueert zij het traineeship: welke effecten heeft het programma voor de trainees én voor onze organisatie? Dit resulteert nog voor de zomer in een onafhankelijk advies. We zetten het traineeship door; het advies helpt ons om te bepalen of en waar we eventueel moeten bijsturen."

Diversiteit bestendigen

Hoe bestendig je nu een onderwerp als diversiteit binnen de hogeschool? Aliya: "Wat mij betreft begint het met erkennen dat er echt een probleem is. In eerste instantie denken veel mensen vaak: het gaat toch goed? Is het probleem bij ons wel zo groot? Binnen de HvA heeft Huib de Jong, onze voormalig bestuurder, zich echt hard gemaakt voor het onderwerp. Het helpt ook om op sleutelposities mensen aan te nemen die affiniteit hebben met het onderwerp en ervoor gaan. Ik weet zélf hoe het is om je een 'buitenstaander' te voelen. Wat mij opvalt is dat diversiteit en inclusie wel een onderwerp is binnen het hbo en lectoraten, maar in tegenstelling tot de universiteiten is het niet belegd in staffuncties. Of ik ken ze niet!" Stap twee is er echt iets aan doen, heel concreet. Op een manier die past bij de hogeschool. Aliya: "Ik ben trots op wat we tot zover bereikt hebben binnen de HvA. Ook steeds meer anderen zien inmiddels de toegevoegde waarde van het traineeship."



LEREN EN ONTWIKKELEN



Zestor maakt zich hard voor een werkomgeving op hogescholen waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren en zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. Onderwerpen die nu onze aandacht hebben, zijn onder meer docentprofessionalisering, dynamisch innoveren, en teamontwikkeling. Onze speciale aandacht gaat de komende tijd uit naar de toekomst van ondersteunende functies.

De afgelopen tijd is veel van het ondersteunende werk veranderd, onder meer door de coronacrisis. De personeelsvraag in een aantal ondersteunende beroepen is afgenomen en ondersteunend werk vraagt in deze tijd om andere competenties dan voorheen. Daarnaast zien we volop kansen voor ondersteuners in het hbo. Hierover interviewden we Petra Biemans, lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap bij Inholland.

Activiteiten

Docentprofessionalisering

Onderwijsinnovaties
en change agents

interview
Remco
Coppoolse

Teamontwikkeling

interview
Karin
Derksen

Versterking
medezeggenschap



Toekomst van
ondersteunend werk

interview
Petra
Biemans



DOCENTPROFESSIONALISERING

Community of Practise Didactische bekwaamheden hbo-docent

Zestor ondersteunt een Community of Practice (CoP) die beleidsmatig werkt aan de basis- en senior didactische bekwaamheid (BDB en SDB) van docenten. Beleidsmedewerkers, projectleiders, programmacoördinatoren, trainers, docenten en onderwijskundig adviseurs nemen deel aan deze community. Onderwerpen die aan bod komen zijn onder meer: het vrijstellingenbeleid, peer reviews, onderwijsontwikkelingen en in 2020 stonden vooral ook de kwaliteit van de online BDB en de mogelijkheden van digitaal onderwijs centraal.

Professionalisering hbo-docent

Begin 2021 zijn we gestart met een nieuw project onder de werktitel: Professionele ontwikkeling hbo-docent. In dit project willen we het impliciete curriculum van de professionele ontwikkeling van de hbo-docent expliciet maken. Drie lectoren onderzoeken gezamenlijk, ieder vanuit hun eigen expertisegebied, het vraagstuk van docentprofessionalisering. Vanuit een actiegerichte aanpak, waarbij met docenten, HR en andere betrokkenen het gesprek wordt gevoerd en praktijkgericht onderzoek wordt uitgevoerd.

De deelnemende lectoren zijn:

- Ilya Zitter, lector leeromgevingen in het beroepsonderwijs, Hogeschool Utrecht
- Marian Thunissen, lector Dynamische Talentinterventies, Fontys hogescholen
- Daniel van Middelkoop, lector Samenwerkende Professionals, Hogeschool van Amsterdam

De beoogde opbrengst is een stevige basis voor hogescholen zodat helder wordt welke keuzes gemaakt kunnen worden om de mogelijkheden van professionals om samen te leren en te professionaliseren te versterken en te vergroten.



ONDERWIJSINNOVATIES EN CHANGE AGENTS

Het onderwijs innoveert voortdurend. Traditioneel vinden innovaties plaats via projecten. Remco Coppoolse, senior onderzoeker bij het Lectoraat Normatieve Professionalisering & Kenniscentrum Leren en Innoveren van Hogeschool Utrecht, promoveerde op het verloop van veranderprocessen en kwam tot de conclusie dat dynamisch innoveren veel passender is én betere resultaten oplevert. Dat betekent wel een shift in mentaliteit. Dynamisch innoveren vraagt een andere opstelling, zowel van de hogeschool zelf als van veranderaars of innovatoren. Wat moet je in huis hebben als goede ‘change agent’? Zestor doet hier nu onderzoek naar binnen het project ‘Van projectreflex naar dynamisch innoveren’, opgestart in 2020. Dit onderzoek leidt naast publicaties tot een werkboek voor hogescholen.

Iedereen die energie krijgt van innovaties

In de hogeschoolpraktijk zijn verschillende benamingen gangbaar voor de rol van change agent: van veranderaar of innovator tot verandermanager, innovatieleider, aanjager of bijvoorbeeld docent met een veranderopdracht. Het is dan ook een rol die door meerdere hbo-medewerkers ingevuld kan worden – van teamleider of docent tot projectleider, onderwijskundige of beleidsadviseur. Iedereen die energie krijgt van bezig zijn met onderwijsinnovaties. Sommigen van hen worden voor een kortere tijd ingevlogen om mee te denken en werken aan innovaties; anderen leveren een structurele bijdrage.

‘Vandaag werken aan morgen’

“Vandaag werken aan morgen is de titel van het seminar dat we wegens corona helaas al twee keer een jaar hebben moeten doorschuiven. Gelukkig is de titel toekomstbestendig – net zoals het onderwijs dat moet zijn. Binnen onze pijler ‘Leren en ontwikkelen’ staat alles in dienst van het primaire proces, dat voortdurend innoveert. Hoe kun je vanuit jouw functie onderwijsinnovatie ondersteunen? Deze vraag staat continu centraal in onze publicaties over bijvoorbeeld professionele ruimte, professionele leergemeenschappen, leiderschap en teamontwikkeling, en in de masterclasses en bijeenkomsten voor HRD- medewerkers van hogescholen. In het nieuwe project – Van projectreflex naar dynamisch innoveren – zoomen we in op de rol van ‘change agent’ bij onderwijsontwikkeling. We laten diepgaand onderzoek doen én we zorgen ervoor dat de resultaten en aanbevelingen worden vastgelegd in een praktisch werkboek voor hogescholen.”

Gertrud Lemmens
projectleider bij Zestor

ONDERWIJSINNOVATIES EN CHANGE AGENTS

Wat is er nodig voor dynamisch innoveren?

In dit nieuwe project 'Van projectreflex naar dynamisch innoveren' onderzoeken we het veranderrepertoire (ofwel de tools en vaardigheden) die een change agent ter beschikking heeft of moet hebben. Ook kijken we naar professionele identiteit; de houding en mentaliteit die nodig is om duurzame innovaties te realiseren binnen een VUCA onderwijsomgeving, waarbij VUCA staat voor: Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Meer hierover lees je in het interview met Remco Coppoolse. Het project wordt uitgevoerd door een team van professionals van Inholland, Hogeschool Utrecht en Windesheim, en wordt gevoed door een regiegroep die meedenkt en adviseert.

Aanpak in fasen

Het project valt uiteen in:

- 1) een literatuurstudie (inmiddels afgerond);
- 2) empirisch onderzoek naar de kritische momenten in verandervraagstukken (loopt nu);
- 3) concrete producten: publicaties in vakbladen en een werkboek voor hogescholen.



interview **Remco Coppoolse**



Remco Coppoolse

Senior Onderzoeker Lectoraat Normatieve Professionalisering & Kenniscentrum Leren en Innoveren

Hogeschool Utrecht



“Dynamisch innoveren betekent geduld hebben, onzekerheden accepteren en vertraging durven inbouwen”

Een dominante reflex binnen veel (onderwijs) organisaties is innoveren via een planmatige aanpak. Er komt een stuurgroep, een projectgroep, een projectleider. Dé kenmerken van innovatieprocessen zijn echter dat ze Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous zijn, afgekort VUCA. De wereld is vluchtig (alles verandert snel). De toekomst is onzeker. De onderwijsomgeving is complex – je moet rekening houden met meerdere stakeholders en factoren. En de wereld is ambigu, ofwel lastig om eenduidig te interpreteren. Remco Coppoolse: “Deze dynamiek vraagt om een andere manier van innoveren.”



Op bijna alle hogescholen vindt op dit moment een beweging plaats van externen inhuren voor onderwijskundige innovaties, naar veranderingen intern organiseren. Remco: “Het voordeel hiervan is dat je nieuwe kennis bij je eigen organisatie opdoet én behoudt. Bovendien zijn interne veranderaars al goed bekend met je organisatie.” In 2018 startte hij samen met vier hogescholen – Hogeschool Utrecht, NHL/Stenden, Windesheim en De Haagse Hogeschool een verkenning van het onderwerp dynamisch innoveren. Remco: “Zestien collega’s bij elkaar, allemaal verwoonderaars over hoe innovaties verlopen in de hbo-praktijk.” Inmiddels nemen acht hogescholen deel aan het Landelijk Kennisplatform Onderwijsinnovatie. Naast de vier genoemde hogescholen kwamen ook Inholland, Avans, Artez en Hogeschool Rotterdam erbij. In 2020 haakte Zestor aan met als doel: kennis ontwikkelen over én hogescholen helpen bij VUCA innoveren. Resultaat: ‘Van projectreflex naar dynamisch innoveren’ – een aanpak in fasen.”

Niet lineair, maar continu in beweging

De opbrengst van fase 1, de literatuurstudie, is een pentekening van een model voor onderwijsinnovaties. Remco: “Een VUCA innovatieproces verloopt niet lineair volgens vaste, vooraf gesproken stappen en een vaste planning. Je brengt een beweging op gang vanuit de randen, in plaats van direct de harde kern aan te pakken. Het model dat we hebben opgetekend naar aanleiding van de literatuurstudie brengt dit mooi in beeld.”

Binnenstebuiten keren

In het empirische onderzoek dat nu loopt ligt de focus op de rol van de veranderaar. Wat voor handelingsrepertoire heb je als ‘change agent’ en wat stuurt jouw handelen? Remco: “De kunst binnen VUCA innovatieprocessen is om geduld te hebben, onzekerheden te accepteren, situationeel bewustzijn te tonen en waar nodig te dūrven vertragen. VUCA onderwijsinnovaties vragen om laveren binnen complexe landschappen en een ruimer communicatierepertoire, zoals een zachtere taal. Daarvoor moet je als veranderaar vaak ook met jezelf aan de slag!” Lachend: “Dus niet alleen vanuit het innovatiewiel van buiten naar binnen bewegen en andersom, maar ook jezelf ‘binnenstebuiten’ keren.”

Prachtige startmotor

Het feit dat Zestor dit project faciliteert, levert in zijn woorden een prachtige startmotor op. Remco: “Binnen sommige samenwerkingsverbanden maak je voor je het weet alleen maar vluchtig kennis met elkaar. Binnen het project dat Zestor aanjaagt, kunnen we echt diep inzoomen op het onderwerp, onderzoek doen en dat goed vastleggen. Er is bovendien een nieuw promotieonderzoek gestart naar het handelingsrepertoire van veranderaars of change agents in VUCA onderwijsinnovaties.”





TEAMONTWIKKELING

In hogescholen wordt er meestal in teams gewerkt. Niet gek, want taken of vraagstukken zijn vaak zo complex dat één individu alleen onvoldoende kennis en kunde heeft om ze op te pakken. Toch tonen veel onderzoeken aan dat teams vaak minder effectief zijn dan we denken. Daarnaast worstelen veel onderwijsinstellingen met de vraag wat een logische teamsamenstelling is. Redenen genoeg om kritisch na te denken wanneer we werk het beste in teamverband kunnen uitvoeren, en wanneer misschien beter niet.

Verschillende insteken voor teamwerk

Hoe hogescholen teamwerk vormgeven en uitvoeren is heel verschillend. Het aantal teams waarin medewerkers zitten is afhankelijk van hoe de hogeschool het onderwijs organiseert. Veel hogescholen zijn zoekende naar hoe zij dat het beste kunnen doen. Werk je bijvoorbeeld als opleiding met één opleidingsteam of werk je met meerdere teams in de vorm van jaarteam, of semesterteams? Vorm je een team rondom een beperkte groep studenten die je tijdens hun hele opleiding als team begeleidt? Of formeer je teams rondom praktijkopdrachten voor de studenten? Het hangt vaak af van de specifieke context binnen de hogeschool. En omdat er zoveel verschillende mogelijkheden zijn, is er geen 'one size fits all' aanpak te formuleren.

Samen sterk of nog meer werk?

Zestor gaf in 2019 opdracht om onderzoek te doen naar effectief teamwerk binnen het hbo. Wat zijn de ingrediënten om werken in teams nog effectiever te maken? De onderzoeksuitkomsten leidden tot de publicatie: [Samen sterk of nog meer werk?](#) In plaats van een klassiek onderzoeksrapport kozen we bewust voor een handzame publicatie met concrete handreikingen, zowel gebaseerd op inzichten uit wetenschappelijk onderzoek als *lessons learned* uit de praktijk.



interview
Karin Derksen



Karin Derksen

organisatieadviseur en specialist in team- en leiderschapsvragen



“Elkaars kwaliteiten benutten en elkaars functioneren open bespreken”



Karin Derksen deed in samenwerking met het team van lector Daniël Middelkoop van de Hogeschool van Amsterdam onderzoek naar het effectief functioneren van teams binnen het hbo. De uitkomsten liegen er niet om: de randvoorwaarden voor een goed team ontbreken vaak en niet altijd wordt er vooraf goed nagedacht over de vraag óf er in teamverband gewerkt moet worden. Bovendien kan er binnen teams meer aandacht worden geschonken aan elkaars kwaliteiten en het bespreken van elkaars functioneren. Karin: “In coronatijd is dit alles nog veel belangrijker.”

Karin: “Eigenlijk begint het met de vraag; moet er wel echt in een team worden gewerkt? Veel hogescholen én teams kunnen daar vooraf nog beter over nadenken. Wat moet een team opleveren; is er een duidelijke gezamenlijke doelstelling? Het is zelden nodig om al het werk binnen een hogeschool in teams uit te voeren. Als het niet nodig en niet effectief is om in een team te werken, doe het dan niet. Kunnen docenten bijvoorbeeld prima los van elkaar hun vakken verzorgen? Dan zou een team oprichten alleen maar een extra belasting voor de docenten betekenen.” Zeker bij vakoverstijgend samenwerken, is het belangrijk om vooraf goed na te denken over de noodzaak van teams.

Randvoorwaarden voor een goed team

Vaak is teamwerk wél noodzakelijk. Helaas blijken veel teams in de praktijk niet goed ingericht te zijn. Karin: “De randvoorwaarden voor een goed team ontbreken dan. Zo zijn teams in de hbo-praktijk vaak heel groot en dan spreek ik over meer dan tien personen. Dat maakt het lastig om goed samen te werken – helemaal in deze tijden waarin teams digitaal en op afstand samenwerken.” Naast omvang zijn er nog twee belangrijke randvoorwaarden voor goed teamwerk: een heldere teamdoelstelling, waaraan iedereen zichzelf verbindt. Karin: “En maak alleen een team van mensen die ook echt iets met elkaar ‘moeten’.”

Wat kan én wil iedereen?

Binnen een team zitten altijd een aantal verschillende individuen bij elkaar, met verschillende talenten. Karin: “Elkaars kwaliteiten kennen is zo belangrijk; verken welke talenten er zijn binnen je team. Kijk goed naar wat iedereen kan én wil. Probeer de taken binnen je team vervolgens helder te verdelen, op basis van de gemeenschappelijke teamdoelstelling.”

Teamontwikkeling

Wil je je teamopgave nog beter en efficiënter realiseren, dan speelt de professionele dialoog een belangrijke rol. Karin: “Bespreek regelmatig elkaars functioneren. Wat gaat goed als team? Wat kan beter? Wijs niet naar elkaar als er iets misgaat, maar bespreek sámen: wat ging er nu eigenlijk mis? Hoe gaan we dit gezamenlijk oplossen? Wie vervult welke rol en gaat dat goed, of willen we het anders?”





Teamgericht leidinggeven

Leidinggevendenden kunnen in dit geheel een mooie rol vervullen. Dit vraagt tegelijk een bepaalde mindset. Karin: “Gespreid leiderschap – werken vanuit eigen aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden – werkt vaak goed maar ontstaat meestal niet vanzelf. Een ondersteunende structuur is daarvoor nodig. Als leidinggevende hoef je dus niet alles te weten en kunnen. Succesvolle leidinggevendenden gaan ervan uit dat zij het niet per se weten en kunnen, maar dat het team het weet en kan. En dat zij het team alleen zo nodig hoeven te ondersteunen. Stuur dan zoveel mogelijk het team aan en niet (alleen) de losse individuen.”

Teamwerken in coronatijd

De coronatijd betekent een extra uitdaging voor teams; er is extra veel te organiseren, regelen en uitproberen. Hoe ontmoet je elkaar en houd je binding met elkaar? Karin: “Juist nu is het daarom nóg belangrijker om als organisatie te bepalen welk werk echt in teams uitgewerkt moet worden, om je teams niet te groot te maken en een helder doel mee te geven. Tegen teamleden zou ik willen zeggen: ga eens met elkaar het gesprek aan over hoe het op dit moment eigenlijk gaat. Gaat het goed of wil je het anders?”

Blijf experimenteren!

Karin Derksen gelooft dat we deels op afstand zullen blijven samenwerken in de toekomst. Karin: “Je energie steken in dingen uitproberen is dus sowieso heel waardevol. Probeer eens om taken in het team bij subgroepen te beleggen en wissel van groepen zodra een taak is afgerond.

In zo’n kleiner verband blijf je gemakkelijker in verbinding en heb je meer het gevoel, ook op afstand, dat je samen aan het werk bent. Evalueer regelmatig wat voor je team goed en minder goed werkt, ook in het op afstand samenwerken.”





VERSTERKING MEDEZEGGENSCHAP

Zestor ondersteunt medezeggenschapsraden op vier thema's: werkdruk, begroting, flexibele schil en arbo. In 2020 brachten we naast bijeenkomsten ook een e-learning uit over werkdruk, met aandacht voor werkdruk theorie, de cao-afspraken en de rol van de MR.

We organiseerden een online startbijeenkomst over werkdruk & de MR met presentaties van Josje Dijkers, lector Organiseren van Waardig Werk op de Hogeschool Utrecht en Gerrit Karssenbergh, bestuurssecretaris van de UnieNFTO. Ook organiseerden we een [webinar over de begroting voor MR-leden](#).

In 2021 organiseren we weer een bijeenkomst over arbo, werkdruk en begroting. Daarnaast wordt de e-learning opnieuw in een begeleide versie aangeboden.

Stimuleringsregelingen

Op 31 december 2020 is de Stimuleringsregeling MR en werkdruk afgerond. De follow-up interviews die we hielden, lieten zien dat een dergelijke stimuleringsregeling heel waardevol is bij de aanpak van werkdruk. Bewustwording en herkenning van elkaars standpunten en de dialoog voeren bleek een belangrijk pluspunt. Dit zorgt ervoor dat werkdruk meer wordt gezien als gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Zestor heeft met ingang van 1 februari 2021 een nieuwe stimuleringsregeling gelanceerd: *(Mede) zeggenschap over werkdruk van beleid naar praktijk*. Nu de cao-afpraak is verstreken en een groot deel van de hogescholen een werkdrukplan heeft gemaakt, is de volgende stap het uitvoeren van de plannen in de praktijk. Ook hierin speelt de MR een belangrijke rol. Met deze nieuwe regeling wil Zestor medezeggenschapsraden de mogelijkheid bieden om deskundigen in te zetten op de hogeschool die kunnen adviseren bij het uitvoeren van werkdrukaanpakken, of het proces van beleidsmonitoring kunnen begeleiden.





TOEKOMST VAN ONDERSTEUNEND WERK

Ondersteuners zijn de stille kracht van het hbo. De inzet van onder andere secretaresses, administratief medewerkers, roostermakers en receptionisten maakt goed onderwijs en praktijkgericht onderzoek mogelijk. De afgelopen tijd is veel van het ondersteunende werk veranderd, niet in de laatste plaats door de coronacrisis, waardoor er steeds meer digitaal vanuit huis wordt gewerkt. Ook is de personeelsvraag in een aantal ondersteunende beroepen afgenomen én vraagt ondersteunend werk om andere competenties dan voorheen. Naast deze uitdagingen, zien wij dat er nieuwe kansen ontstaan voor ondersteuners die een loopbaan stap willen zetten. Zo ontstaan er binnen lectoraten nieuwe ondersteunende functies die vaak om een hbo denk- of werkniveau vragen en ook op dat niveau beloond worden.

Activiteiten in 2020

Zestor is in gesprek gegaan met verschillende stakeholders over dit thema, we publiceerden een thema-interview in de arbeidsmarktmonitor en zijn per 1 december 2020 gestart met de stimuleringsregeling ‘Ondersteuners leren door’. Een gewilde regeling, zo bleek; meteen in de eerste week ontvingen we al 700 aanmeldingen. Deelnemers kunnen zich gratis aanmelden; akkoord van de hogeschool is niet nodig. Achtergrondinfo: ontwikkeladviezen van SZW zijn nu ontsloten in een digitaal platform; Tiptrack. Zestor voegde hier eigen content en tools aan toe, en faciliteert 300 loopbaantrajecten. Onderlegger is de positieve psychologie: hoe houd je je werk leuk? Hoe blijf je tot aan je pensioen gemotiveerd aan de slag? Hoe kun je ondanks corona toch aangenaam werken?

“De stimuleringsregeling ‘Ondersteuners leren door’ is wat mij betreft een mooi voorbeeld van de wisselwerking die wij voor ogen hebben. Er ligt een ontwikkelvraag binnen het hbo; wij faciliteren daarbij in een veilige omgeving. De regie ligt vervolgens bij de gebruiker, in dit geval de ondersteuner.”

Tom Hoogendoorn
projectadviseur bij Zestor



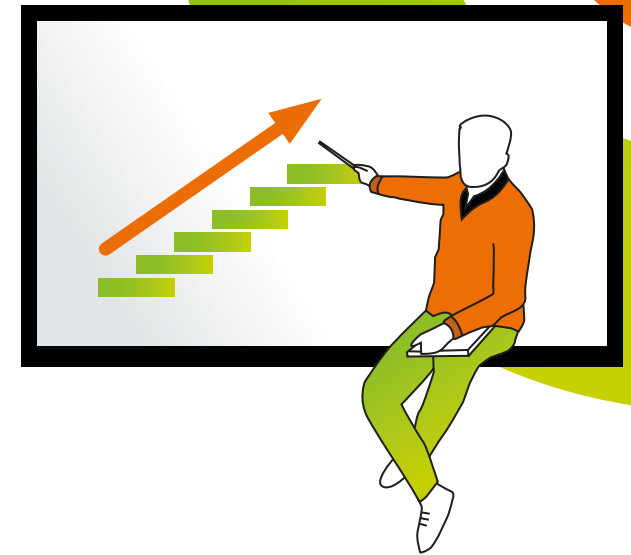


TOEKOMST VAN ONDERSTEUNEND WERK

PLANNEN VOOR 2021

In de loop van 2021 start Zestor met een aantal nieuwe deelprojecten binnen dit thema. Zo starten we in mei met de pilot 'Functieperspectief in een dagdeel': online sessies waarin teams (ondersteuners,

HR-adviseurs en leidinggevendenden) van telkens drie à vier verschillende hogescholen met elkaar in dialoog gaan over de veranderingen in ondersteunend werk. Afhankelijk van de inzichten die we opdoen vanuit de stimuleringsregeling 'Ondersteuners leren door' en deze pilot, bepalen we de verdere invulling van deelprojecten. Zo valt te denken aan een onderzoek naar ondersteunend werk in coronatijd, en uitbreiding van het cursusaanbod binnen de stimuleringsregeling.



interview
Petra Biemans



Petra Biemans

lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap
Inholland



Binnen het hbo komen met name de ondersteunende beroepsgroepen onder druk te staan door technologisering en digitalisering. Verwacht wordt dat het totale aantal ondersteuners binnen het hbo zal dalen. En dat het werk van onder meer secretaresses, administratief medewerkers en bibliothecarissen blijft veranderen. Het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Inholland doet al ruim vijf jaar onderzoek naar ‘Beroepen in Transitie’. In een [eerder interview](#) spraken we Petra Biemans van Inholland over het gewijzigde takenpakket van ondersteuners. Aanvullend hierop vroegen we haar naar de impact van corona. Welke rol ziet zij in de (nabije) toekomst voor ondersteuners in het hbo?

*“Leer ondersteuners in het hbo
te ondersteunen
in nieuwe situaties”*





Petra: “Het werk van ondersteuners is volop in ontwikkeling. Waar de secretaresse bijvoorbeeld vroeger een heel sociale rol had en onder meer aanspreekpunt was voor studenten en docenten, maakt zij nu Microsoft Teams aan, werkt ze met Moodle, met databases, regelt de inkoop van spullen en vult ze de website van een congres, bijvoorbeeld.” Vier conclusies uit het onderzoek ‘[Werk verandert](#)’ van Inholland en De Haagse Hogeschool: 1) taken veranderen binnen functies en worden complexer, 2) de toenemende protocollisering en regelgeving kleuren functies en vergroten de administratieve druk, 3) (informatie)technologie heeft impact op meerdere aspecten van het werk en 4) vakkennis blijft de basis en dat wordt aangevuld met allerlei ‘21st century skills’. In dit veranderende landschap moeten ondersteuners allerlei nieuwe competenties ontwikkelen.

Mix van ‘oude’ en ‘nieuwe’ vaardigheden

Petra: “Uit ons onderzoek komt heel duidelijk naar voren dat je niet zomaar een standaardlijstje kunt formuleren. De benodigde competenties zijn afhankelijk van je type functie en van de context waar je werkt. Vertaald naar het hbo: voor een roosteraar zullen andere nieuwe competenties gelden dan voor bijvoorbeeld een inkoper of communicatiemedewerker. Bovendien is het niet zo dat de ouderwetse secretaresse helemaal uit beeld verdwijnt. Agendabeheer blijft belangrijk, en soms wil je ook gewoon iemand zien of spreken in plaats van alles digitaal afhandelen. Er zal dan ook een mix ontstaan van ‘oude’ en ‘nieuwe’ vaardigheden.”

21st century skills

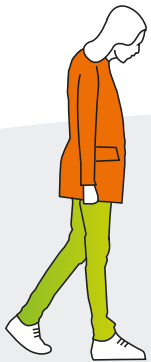
Toch is er wel een aantal 21st century skills te noemen die voor iedereen van belang zijn: digitale vaardigheden, onderzoekend vermogen, kritisch denken en multidisciplinair samenwerken zijn essentieel. Een aandachtspunt volgens Petra: “Kijk niet alléén naar vaardigheden, want dan gaan beroepen heel erg op elkaar lijken. Kijk naar de héle mens. De factoren beroepstrots, drive en passie zijn ook heel belangrijk, en die ontlene mensen juist aan de inhoud van hun vak en hun vakkennis.” Alsnog zijn de sleutelwoorden voor de toekomst: meebewegen en lerend vermogen.





Impact corona in 2020

Corona heeft onmiskenbaar veel impact gehad; ook op het werk van ondersteuners. Petra: “Wat doe je als secretaresse die zeer servicegericht is en graag persoonlijk contact heeft? Neem je medewerkers in dit veranderingsproces, waarbij veel ineens digitaal wordt aangeboden, bij de hand. Dat betekent niet alleen een instructie of handleiding rondmailen, maar bied ook een spreekuur zodat men even kan bellen met vragen. En deel tips met elkaar.” Naast het feit dat iedereen moet wennen aan de nieuwe situatie, is de stelling van Petra dat de nieuwe online onderwijswereld ook kansen biedt voor ondersteuners. Petra: “Kansen die nog niet altijd worden gezien en waarbij het belangrijk is dat ondersteuners gezamenlijk verkennen wat wél mogelijk is in de nieuwe situatie.”



Goud waard!

Petra: “Ondersteuners die zich ontwikkelen in nieuwe zaken die nu heel handig en nodig zijn, zijn goud waard! Denk aan de ICT-medewerker die helpt om online colleges gevarieerder te maken. Of de bibliothecaris die helpt bij het zoeken van beelden of het maken van filmpjes. Mijn eigen secretaresse, een topper, heeft een digitaal kenniscafé volledig voorbereid, zowel organisatorisch als technisch. Ze heeft zich daar met veel plezier in verdiept en ontwikkeld.” Kortom: laat ondersteuners ondersteunen in de nieuwe situaties. Petra: “Ik zou heel graag een behoefteonderzoek doen naar hoe ondersteuners het onderwijs goed kunt ondersteunen in de nieuwe werkelijkheid. Welke expertise(s) zijn dan nodig? En is heropleiding nodig?” Ze maakt zich graag hard voor het kijken naar kansen, vanuit een onderzoekende houding.

Ideale rol voor Zestor?

Petra: “Ik waardeer de stimuleringsregelingen van Zestor, waaronder de regeling ‘Ondersteuners leren door’. De insteek van een stimuleringsregeling is wel met name faciliterend; u vraagt, wij draaien. Zestor heeft zelf ook visie in huis en mag deze wat mij betreft méér uitdragen. Wel altijd *evidence based* uiteraard, gebaseerd op (eigen) onderzoek. Dus: welke kansen ziet Zestor voor ondersteuners? Om vervolgens proactief diverse activiteiten te organiseren, van online bijeenkomsten tot andere vormen van blended learning. Dit zou in mijn ogen een heel mooie ontwikkeling van Zestor zijn, binnen de ontwikkelingen van het hoger beroepsonderwijs.”



GEZOND, VEILIG EN VITAAL WERKEN

Zestor zet zich in voor een gezonde en veilige werkomgeving op hogescholen. Naast veilig en vitaal werken hebben werkbeleving, werkdruk en verzuim onze aandacht. Onze speciale aandacht gaat de komende tijd uit naar de werk-privébalans in het hbo. Werkdruk is al jarenlang een bottleneck in het hbo, waar een verstoorde werk-privébalans een belangrijk deel van uit maakt. Corona zet deze balans nog meer onder druk.



Activiteiten

Werkbeleving

Veilig werken

Werkdruk

Vitaal werken

Verzuim

! Werk-privébalans

interview
Josje
Dijkers

WERKBELEVING

In de cao-hbo is afgesproken dat elke hogeschool tweejaarlijks een medewerkersonderzoek uitvoert. Zestor heeft sinds 2009 hogescholen gefaciliteerd met een raamcontract voor een medewerkersonderzoek. Dit raamcontract liep af op 1 januari 2020. Sinds september 2020 kunnen hogescholen gebruik maken van InternetSpiegel. De sector krijgt hiermee de kans om een kwalitatief goed medewerkersonderzoek uit te voeren, afgestemd op de sector én met de mogelijkheid tot benchmarking. De eerste benchmark nieuwe stijl verschijnt naar verwachting eind 2022.

In nauwe samenwerking met hogescholen ontwikkelde Zestor een aantal hogeschoolspecifieke modules voor de vragenlijst van de InternetSpiegel. Ook waren we 'vraagbaak' bij de transitie van het medewerkersonderzoek naar een ander bureau. In september 2020 organiseerden we twee online bijeenkomsten met uitleg over het nieuwe medewerkersonderzoek en de nieuwe modules.



Naar [overzichtspagina](#)
GEZOND, VEILIG EN VITALE WERKEN



EEN GROTERE GROEP MEDEWERKERS ZIT 'TEVREDEN' OF 'ZEER TEVREDEN' IN HET WERK



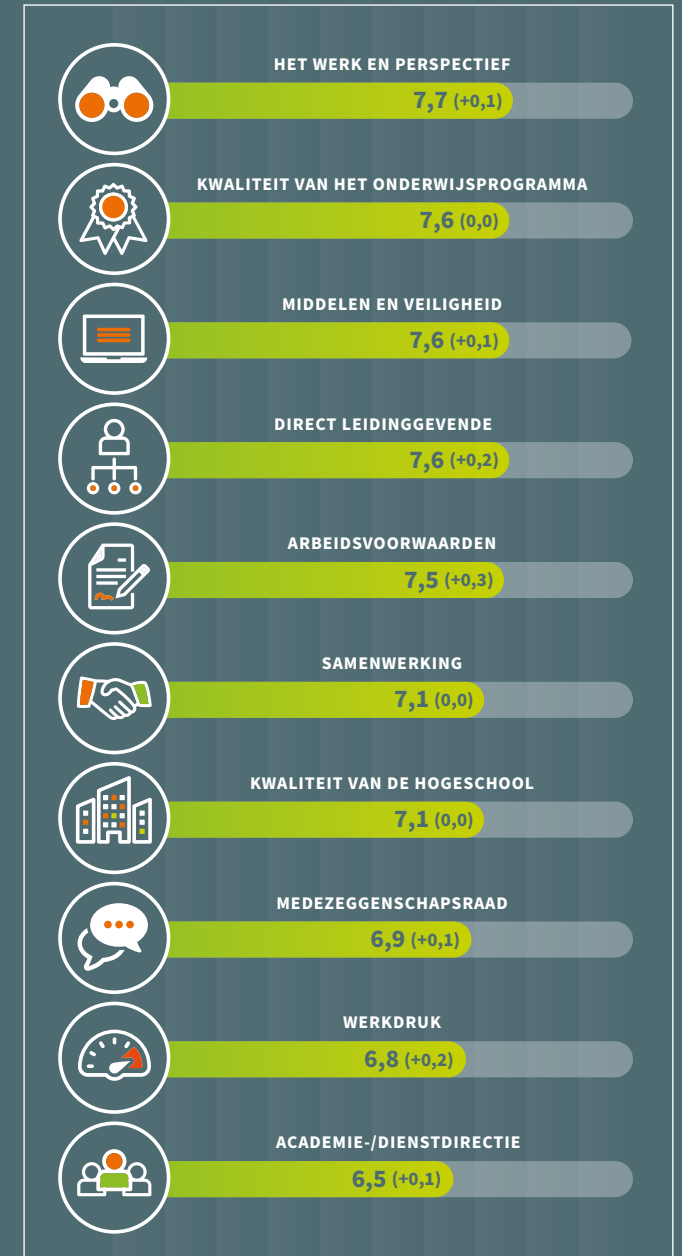
HBO 2018



HBO 2016



WERKEND
NEDERLAND





VEILIG WERKEN

Arbocatalogus hbo

In 2020 hebben we gewerkt aan de actualisering van de Arbocatalogus hbo op vier thema's: preventiemedewerkers, werkdruk, machineveiligheid en psychosociale arbeidsbelasting (PSA) & ongewenst gedrag. Bij PSA gaat het zowel om ongewenste omgangsvormen, agressie en geweld, discriminatie als werkdruk. Zestor verzorgde de nieuwe teksten in samenwerking met een Klankbordgroep, die bestaat uit vertegenwoordigers van werknemersorganisaties en een aantal arbospecialisten van hogescholen. De teksten over PSA zijn in 2020 goedgekeurd door de inspectie SZW; de inspectie hanteert deze in het vervolg als norm bij controles. De teksten over werkdruk, preventiemedewerker en machineveiligheid zijn ontwikkeld en zijn ook ter goedkeuring voorgelegd aan de inspectie SZW.

Arbo Update

Twee keer per jaar brengen we de Arbo Update uit (een e-nieuwsbrief). De Arbo Update geeft informatie en praktische adviezen over arbeidsomstandigheden in het hbo aan voornamelijk Arbospecialisten, MR-leden en preventiemedewerkers. In maart en november 2020 verschenen er Arbo Updates met als thema's:

'Werkdruk en gezondheid' en 'Thuiswerken en arbo'. De Arbo Updates van 2021 zullen rond juni en november verschijnen.

Branche RI&E

Zestor beheert de Risico Inventarisatie & Evaluatie voor het hbo. Hogescholen kunnen via Zestor een licentie aanvragen; inmiddels hebben 31 van de 36 hogescholen een licentie aangevraagd. Daarnaast is er een helpdesk beschikbaar. Tot en met het derde kwartaal van 2020 is hier 37 keer gebruik van gemaakt door 15 hogescholen. Eens in de drie jaar vernieuwen we de branche RI&E. In januari 2021 verliep de goedkeuring via RIE.nl. Zestor introduceerde volledig geactualiseerde vragenlijsten, inclusief het onderwerp corona. De herziene RI&E is erkend voor de volgende drie jaar. In maart 2021 organiseerden we zeven trainingen rondom de RI&E: vijf voor starters en twee voor gevorderden.





VEILIG WERKEN

Coronahandreiking

In 2020 hebben we in samenwerking met vertegenwoordigers van werknemersorganisaties en arbospecialisten van hogescholen gewerkt aan een coronahandreiking voor het hbo: hoe ga je op je hogeschool om met de coronarisco's? De oplossingen in de handreiking sluiten nauw aan op de vragenlijsten over corona in de branche RI&E. In december 2020 hebben we deze handreiking verspreid onder hogescholen. Waar nodig actualiseren we de handreiking in 2021.

Sociale veiligheid

Het thema sociale veiligheid is opnieuw actueel. In 2018 lieten we een verkennend onderzoek uitvoeren door Panteia om zicht te krijgen op de activiteiten van hogescholen om de sociale veiligheid van hun medewerkers te waarborgen. Dit onderzoek resulteerde in een uitgebreide rapportage en een samenvattende [Factsheet](#). In 2020 hebben we opnieuw een inventarisatie gedaan en de plannen voor 2021 concreet gemaakt. Begin april 2021 zijn we gestart met een eerste bijeenkomst rond het thema sociale veiligheid.

Zestor neemt ook deel aan het landelijk netwerk integrale veiligheid in het hoger onderwijs. Deelnemers zijn de Vereniging Hogescholen, VSNU, 36 hogescholen en alle universiteiten in Nederland.





WERKDruk

Hogescholen hebben op verschillende manieren aandacht voor het thema werkdruk, van concrete interventies op individueel niveau tot aan integraal gezondheidsbeleid (procesniveau). Vanuit Zestor lopen verschillende projecten ter ondersteuning van hogescholen op het thema werkdruk.

Werkdrukconferentie ‘Werkdruk, hoezo? Een dag heeft toch 24 uur?’

Een geslaagde conferentie met een mooie opkomst van 110 deelnemers uit diverse doelgroepen (MR, HRM, docenten en ondersteuners). Key notes van Irene Houtman, Harry Tweehuijsen en Josje Dikkers, die zich richten op werkdruk en de context werk-privébalans binnen het hbo. Daarnaast waren er acht workshops met als insteek de aanpak van werkdruk via de PDCA cyclus. Ook was er aandacht voor diverse praktische tools.

E-learning werkdruk voor MR-leden

In deze e-learning leer je meer over werkdruk, de afspraken uit de cao, methoden en werkwijzen om werkdruk te verminderen en welke rol je als MR-lid kunt spelen op het gebied van werkdruk.

Stimuleringsregeling (Mede)zeggenschap over werkdruk

Sinds 1 januari 2021 kunnen MR's via Zestor maximaal € 2.500 subsidie ontvangen, ter ondersteuning van het meedenken en adviseren over de aanpak van de hogeschool en om beleidsplannen goed te vertalen naar de praktijk.

Werkdrukwijzer

Een online stappenplan om als hogeschool in vijf stappen vanuit de PDCA-cyclus gericht aan de slag te gaan met werkdruk. Per stap vind je hbo-specifieke informatie, tools en publicaties ter ondersteuning.

Tijdsbesteding en Slimmer organiseren

Om de werkdruk binnen het hbo nog beter onder de loep te nemen, voert Zestor in 2021 een onderzoek uit. Dit onderzoek richt zich enerzijds op het in kaart brengen van de tijdsbesteding van docenten in het hbo. Anderzijds meten we de effectiviteit van het werkdrukinstrument [Slimmer organiseren in het hbo](#) in een aantal opleidingsteams.



VITAAL WERKEN

Pilot met Tiptrack

Tiptrack is een persoonlijke en interactieve online tool in de vorm van een app en website, die medewerkers faciliteert om zelf de regie te nemen over hun loopbaan. Gebruikers van Tiptrack kunnen actief aan de slag met hun eigen duurzame inzetbaarheid aan de hand van vier onderwerpen: mijn ontwikkeling, mijn werk, mijn financiën en mijn gezondheid. In 2020 liep bij Hogeschool Leiden een pilot met Tiptrack. De hogeschool kon budget vrijmaken én zag de voordelen van een gemixt opleidingsaanbod via de app: deels het eigen aanbod van de interne academie, gecombineerd met het aanbod vanuit de ontwikkelaars van de app (AWVN). In januari 2021 starten we met de evaluatie van de pilot; de pilot wordt rond mei 2021 afgerond.

Tiptrack is ontwikkeld door de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) en beschikbaar gesteld aan zowel profit als non-profit organisaties. Voorwaarde voor de inzet van Tiptrack is dat medewerkers een persoonlijk DI-budget tot hun beschikking hebben vanuit de cao, of dat er binnen de organisatie een centraal budget is voor opleidingen, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Arbeidsgerelateerde zorg (AGZ)

Sinds 2006 biedt het hbo een collectieve zorgverzekering aan de werknemers aan en is er een collectief arrangement aan arbeidsgerelateerde zorg. Zilveren Kruis biedt dit pakket arbeidsgerelateerde zorgpakket aan, onder de naam Livvit. De financiële haalbaarheid van dit Livvit-aanbod staat onder druk. In 2019 zijn daarom versoeringen aangebracht. Toch bleek de constructie nog steeds verlieslatend. De cao-tafel vroeg Zestor onderzoek te doen, om te komen tot een onderscheidende en gedragen invulling van een AGZ-pakket waar werknemers eigen regie op kunnen nemen. Zestor schreef de startnotitie. Bureau Bartels heeft het onderzoek uitgevoerd. Op basis van het onderzoeksrapport heeft Zestor een oplegger samengesteld voor de cao-tafel, met vijf uitgangspunten voor een concreet [AGZ-pakket](#).





VITAAL WERKEN

Kennisnetwerk Gezondheidsbeleid

Het kennisnetwerk Gezondheidsbeleid bestaat uit circa 60 deelnemers en houdt zich bezig met het brede thema ‘gezond en veilig werken’. In 2020 heeft dit netwerk drie (online) bijeenkomsten gehad met als thema’s :

- Werken in coronatijd – samen in gesprek over corona (mei 2020);
- Vitaal thuiswerken – Hetty Vermeulen van VHP Human Performance lichtte de Factsheet SZW toe en we lanceerden de stimuleringsregeling Aanpak verzuim (oktober 2020);
- Hybride werken en verbinding houden – onderzoeker Daniël van Middelkoop vertelde over de resultaten van zijn onderzoek binnen de Hogeschool van Amsterdam (december 2020).



“Het kennisnetwerk Gezondheidsbeleid is een heel actief netwerk. Er is veel animo om aan dit netwerk deel te nemen. Het is mooi om te zien hoe de circa 60 deelnemers elkaar onderling inspireren! In juli 2020 bracht dit netwerk een podcast uit over Mantelzorg. Ook in 2021 komt het netwerk weer een aantal keer bij elkaar. Op 4 februari was er een bijeenkomst met als thema ‘Stress door digitalisering’, een nieuw PSA risico en een actueel thema in deze tijd. De volgende bijeenkomst is in juni en draait om verzuim. In het najaar volgt er een derde bijeenkomst.”

Erna Luijendijk
projectadviseur bij Zestor





VITAAL WERKEN

Handreiking duurzame inzetbaarheid (DI)

In 2016 is de Handreiking DI gepubliceerd. We wilden deze graag updaten, maar vroegen ons af waar behoefte aan is. In 2020 hebben we deze vraag voorgelegd aan de hogescholen. Een vooronderzoek (online vragenlijst) van Zestor waaraan 23 hogescholen deelnamen, gaf een duidelijk beeld. Hogescholen hebben behoefte aan het delen van persoonlijke verhalen; medewerkers motiveren andere medewerkers, leidinggevenden motiveren andere leidinggevenden. Deelnemers geven ook aan behoefte te hebben aan een online platform, om sneller ervaringen met elkaar te kunnen delen. Hier gaan we in 2021 mee aan de slag.

“Door te blijven leren van elkaar kom je verder. Om dit op afstand te stimuleren, zetten we onder andere Basecamps in. Dit zijn online platformen waarin je snel een vraag aan collega’s kunt stellen, waarna je antwoord krijgt van mede-experts van 36 hogescholen!”

Leontien Vreeburg
projectadviseur bij Zestor

Kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid

Vanuit dit netwerk wordt verkend waar hogescholen gezamenlijk in op willen trekken en worden tools, goede praktijken en voorbeelden - ook uit andere sectoren - gedeeld. Op 9 november 2020 kwam dit netwerk online bij elkaar met als thema: de Vitaliteitsscan, een online tool om in gesprek te gaan over DI. Tijdens de bijeenkomst gingen lector Josephine Engels en onderzoeker Livia Brouwers van de HAN in op zowel de (wetenschappelijke) achtergrond van dit instrument, als de praktische werking ervan.



VERZUIM

Op basis van de gegevens die hogescholen aanleveren, levert Zestor jaarlijks een rapportage op met de gemiddelde verzuimcijfers in de sector. Dit biedt hogescholen de mogelijkheid om te benchmarken. In februari deden we een uitvraag naar de verzuimcijfers over 2020. Het gemiddelde verzuimpercentage in het hbo over 2020 bedraagt 4,14% en vertoont hiermee een sterke daling ten opzichte van het jaar ervoor. Bij de individuele hogescholen loopt het beeld wel uiteen: bij 22 hogescholen daalde het verzuim, bij 12 hogescholen steeg het en bij 2 hogescholen bleef het gelijk.

Stimuleringsregeling 'Inzet op ziekteverzuim'

In het najaar van 2020 heeft Zestor de stimuleringsregeling 'Inzet op ziekteverzuim' gelanceerd, analoog aan de regeling 'Aanpakken van werkdruk'. Bij deze regeling kunnen uren van Mercer ingezet worden voor het extra ondersteunen van verzuimbeleid en complexe verzuimcasuïstiek. Mercer is de partij die de aanbesteding van het collectieve zorgarrangement voor onze sector heeft begeleid en die gedurende de contractperiode ook betrokken is bij de uitvoering van het arbeidsgerelateerde zorgpakket Livvit.



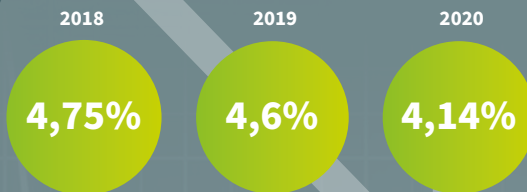
Naar [overzichtspagina](#)
GEZOND, VEILIG EN VITAAL WERKEN



ZIEKTEVERZUIM



GEMIDDELD HEEL HBO



ONDERWIJS LANDELIJK



HEEL NEDERLAND



VERDELING OVER HOGESCHOLEN





WERK-PRIVÉBALANS

Verstoring van de werk-privébalans kan tot werkdruk leiden. Onder werk-privébalans verstaan we: de mate waarin eisen uit het ene domein (werk) impact hebben op het gedrag en functioneren van iemand op het andere domein (privé). Die impact kan positief of negatief zijn en kan tot werkdruk leiden. Josje Dijkers, lector Organiseren van Waardig Werk op de Hogeschool Utrecht, geeft in haar proefschrift* aan dat de werk-privébalans verstoord is bij zogenaamde tijdsgerelateerde conflicten – iemand werkt bijvoorbeeld structureel over – en bij spanningsgerelateerde conflicten – ook al ben je vrij

van je werk, je bent er niet meer bij met je hoofd. Van incidentele spanning herstel je snel; structurele spanning heeft echter stress en spanningsklachten tot gevolg.

In veel medewerkersonderzoeken wordt een verstoorde werk-privébalans gesignaleerd als aandachtspunt binnen hogescholen. Door corona komt deze balans nog meer onder druk te staan. In 2020 heeft het bestuur van Zestor dan ook besloten om de werk-privébalans aan te wijzen als prioritair thema; een van de thema's waar we de komende jaren onze focus op leggen.

* Dijkers, J.S.E. (2008). *Work-home interference in relation to work, organizational, and home characteristics*. (Dissertation Radboud University Nijmegen)



interview
Josje Dijkers





WERK-PRIVÉBALANS

“Op 6 februari 2020, vlak voor de coronapandemie, organiseerden we een bijeenkomst over de werk-privébalans. Een maand later stond de wereld op z'n kop. Door het thuiswerken en het hybride onderwijs is de balans helaas nog verder verstoord. Dit maakt onderzoek doen naar de werk-privébalans nog lastiger. Bovendien vraagt opstarten van gedegen onderzoek extra tijd van hbo-medewerkers, die het door corona vaak nog drukker kregen. We stonden in 2020 op verschillende momenten uitgebreid stil bij wat de coronatijd deed en betekende voor diverse hbo-medewerkers, van HR-directeur en studentenpsycholoog tot lector en docent. Een achttal medewerkers van verschillende hogescholen werkten mee aan onze [interviewreeks](#) die nog steeds loopt.”

Jeannette de Vries
directeur Zestor

PLANNEN VOOR 2021

Twee verkenningen

In 2021 gaat Zestor verkennen of het bestaande instrument dat onderzoek kan doen naar de werk-privébalans, de SWING-vragenlijst, nog geschikt is om in te zetten tijdens deze periode van corona en thuiswerken. In de huidige tijd is het maar de vraag of een dergelijke vragenlijst niet als te belastend wordt ervaren. Daarnaast verkennen we of het wenselijk is om de behoeftes van hbo-medewerkers rondom thuiswerken en hybride onderwijsvormen in beeld te brengen.

Onderzoek ‘Werknemers in tijden van corona’

Aan de hand van verschillende literatuurstudies gaat Zestor onderzoekgegevens naar de gevolgen van de coronacrisis en het thuiswerken op enerzijds de werkdruk en anderzijds de werk-privébalans bij elkaar brengen. Zo willen we in kaart brengen wat de impact is voor de toekomstige inrichting van het werk voor de hbo medewerkers.

Webinar ‘Leidinggeven in tijden van corona’

Hybride vormen van werken vergen een andere manier van verbinding en begeleiding van medewerkers. Daarom interviewt Zestor in 2021 een aantal deskundigen over leidinggeven in tijden van corona; op basis van deze gesprekken stellen we een webinar samen.



Josje Dikkers

lector Organiseren van Waardig Werk
Hogeschool Utrecht



Josje Dikkers promoveerde op de uitdagende werk-privébalans en doet er nog steeds onderzoek naar vanuit het programma Mentale gezondheid op het werk. In een [eerder interview](#) spraken we haar onder meer over de belangrijkste oorzaken van een verstoorde werk-privébalans en mogelijke interventies. Nu vroegen we haar: wat zijn de belangrijkste geleerde lessen in het afgelopen jaar en wat kunnen hogescholen mee de toekomst innemen? Hoe ziet die toekomst, de ‘nieuwe werkrealiteit’ er überhaupt uit?

“Straks weer meer op de hogeschool én ongeveer één tot twee dagen per week op afstand werken”





Oorzaken

Technologische ontwikkelingen spelen een grote rol bij een verstoorde werk-privébalans. Josje: “Thuis kun je ook je mail checken, op je werk kun je je vakantie boeken. Grenzen vervagen.” Diverse overzichtsstudies onderscheiden drie andere belangrijke factoren: de eerste – meteen de zwaarstwegende – factor is werkdruk, met name in combinatie met te weinig autonomie. Een tweede oorzaak zijn factoren uit het privéleven, denk aan schulden of ziekte van een naaste. Een derde oorzaak vormen individuele factoren als levensfase en persoonlijkheid. Uit onderzoek blijkt dat een specifieke factor voor het hoger onderwijs emotionele vermoeidheid is: met name docenten in het hbo die werkdruk ervaren, zijn meer emotioneel uitgeput en ervaren daardoor weer meer conflicten.

Tijdig signaleren

Leidinggevenden vormen een zeer belangrijke spil als het gaat om tijdig signaleren van eventuele verstoringen. Josje: “En dan met name de teamleider of opleidingsmanager die dicht op de medewerkers staat. In een veilige en open cultuur vraagt de leidinggevende proactief hoe iedereen erbij zit. Dat kan overigens ook prima in teamverband.” Net zo belangrijk is goed werknemerschap: “Trek tijdig aan de bel als het al even niet goed gaat. En toon zelfregie: ga voor jezelf na wat belangrijk is voor jou. Wat wil en kun je blijven doen en wat lukt nu gewoon niet?” Bied als hogeschool een breed pakket aan maatregelen, en focus daarbij niet alleen op de persoon die een conflict ervaart

(‘blaming the victim’) maar betrek ook de werkcontext. Josje: “Grijp niet te snel naar een cursus Timemanagement, maar kijk naar de samenstelling van iemands takenpakket. Daar zit vaak de grote crux!”

Impact van corona en afstandsonderwijs

Uit recent onderzoek naar de impact van COVID-19 en het afstandsonderwijs op docenten en studenten komt een gemengd beeld naar voren. Josje: “Zowel docenten als studenten geven aan dat ze door thuiswerken productiever zijn en een betere werk-privébalans hebben. Dit geldt echter niet voor iedereen en zeker niet voor werkende ouders in de periodes waarin de basisscholen gesloten waren. Zij ervaren dan een grote druk. Veel hbo-medewerkers ervaren een dubbele druk: men moet het onderwijs digitaliseren terwijl men het onderwijs aan het verzorgen is. Los hiervan missen veel docenten én ondersteuners binnen het hbo het contact met collega’s en studenten.”

De nieuwe werkelijkheid?

Josje: “Momenteel gaan er zowel binnen als buiten het hbo veel stemmen op voor een hybride werkvorm, waarin we ongeveer gelijk verdeeld over de week digitaal/op afstand werken en fysiek op locatie. Zelf verwacht ik dat we toch weer meer fysiek zullen gaan werken op de hogeschool, maar dat we wel ongeveer één tot twee dagen per week op afstand zullen blijven werken. Dit komt ook naar voren uit recent (Amerikaans) onderzoek, waarin men verwacht dat 25% thuiswerken de norm gaat worden. Zo behouden we de mogelijke voordelen van thuiswerken zoals een betere concentratie en productiviteit; tegelijk kunnen zo de nadelen zoals het missen van verbinding met collega’s of studenten gereduceerd worden.”





STIMULERINGSREGELINGEN

Zestor zet jaarlijks stimuleringsregelingen uit om hogescholen en medewerkers te ondersteunen bij de verdere ontwikkeling van beleid en activiteiten op diverse actuele thema's.

‘(Mede)zeggenschap over werkdruk’

In de cao van 2018-2020 is de afspraak opgenomen dat alle hogescholen in overleg met de medezeggenschap binnen één jaar beleid moesten formuleren op het gebied van werkdruk. Met de stimuleringsregeling heeft Zestor het uitwerken van deze afspraak ondersteund, door medezeggenschapsraden de mogelijkheid te bieden deskundigen in te zetten voor procesbegeleiding bij beleidsvorming of advisering bij het aanpakken van werkdruk.

De stimuleringsregeling is in januari 2019 gestart voor een jaar en daarna verlengd tot eind 2020. Zes hogescholen hebben gebruikgemaakt van deze regeling, de Breda University of Applied Sciences, Hogeschool Inholland, de Marnix academie, de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht, De Haagse Hogeschool en de Hogeschool Rotterdam.

Vervolregeling

‘(Mede)zeggenschap over werkdruk – van beleid naar praktijk’

Voor 2021 is een vervolgregeling uitgezet, gericht op het uitvoeren van beleid in de praktijk. Want ook hier speelt de MR een belangrijke rol om de uitvoer van het werkdrukbeleid te monitoren en te bespreken met het College van Bestuur. Deze regeling loopt van 1 februari 2021 tot en met 31 januari 2022.



‘Vernieuwende HR-projecten’

Met deze regeling heeft Zestor innovatieve HR-activiteiten en vernieuwingen op het brede terrein van organisatieontwikkeling en medewerkersprofessionalisering gestimuleerd. Het ging hierbij om activiteiten die nog niet opgepakt werden binnen hogescholen en die een groot leereffect konden hebben voor de hogeschool zelf en voor de sector als geheel.

Deze stimuleringsregeling had een looptijd van 1 september 2017 tot en met 1 september 2019. In totaal hebben zes hogescholen gebruikgemaakt van de regeling: Breda University of Applied Sciences, Hogeschool Leiden, Hogeschool Utrecht (i.s.m. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Avans Hogeschool), Hogeschool Viaa, NHL Stenden Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam.

‘Ondersteuners leren door’

In het kader van het prioritaire thema ‘de toekomst van ondersteunend werk’ is in december 2020 de stimuleringsregeling ‘Ondersteuners leren door’ gestart. Ondersteuners tot en met salarisschaal negen krijgen via deze regeling kosteloos toegang tot een kort loopbaantraject, verschillende trainingen en cursussen en diverse online scans en tools. Het aanbod is ontsloten binnen TipTrack, een digitaal platform van AWWN. De regeling is met veel enthousiasme ontvangen door ondersteuners en hogescholen. Inmiddels telt de regeling ruim 975 deelnemers van 31 hogescholen. Veel deelnemers hebben een secretariële of administratieve functie. Maar er zijn bijvoorbeeld ook roostermakers, onderwijsassistenten, werkplaatsinstructeurs, bibliothecarissen en facilitair medewerkers die deelnemen.

De regeling betreft een co-financiering tussen Zestor en de tijdelijke subsidieregeling ‘Nederland leert door’ van het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid. De stimuleringsregeling loopt tot 30 september 2021.

Inzet van uren voor inhuur expertise

Zestor heeft twee stimuleringsregelingen die worden uitgevoerd met Mercer, de intermediair op het zorgcollectief en het pakket aan arbeidsgerelateerde zorg (Livvit) van Zilveren Kruis Achmea. In het kader van deze stimuleringsregelingen kunnen hogescholen maximaal zestig uur inzetten voor de inhuur van expertise. De uren kunnen ingezet worden op een regeling of verdeeld over beide regelingen.



‘Aanpakken van werkdruk’

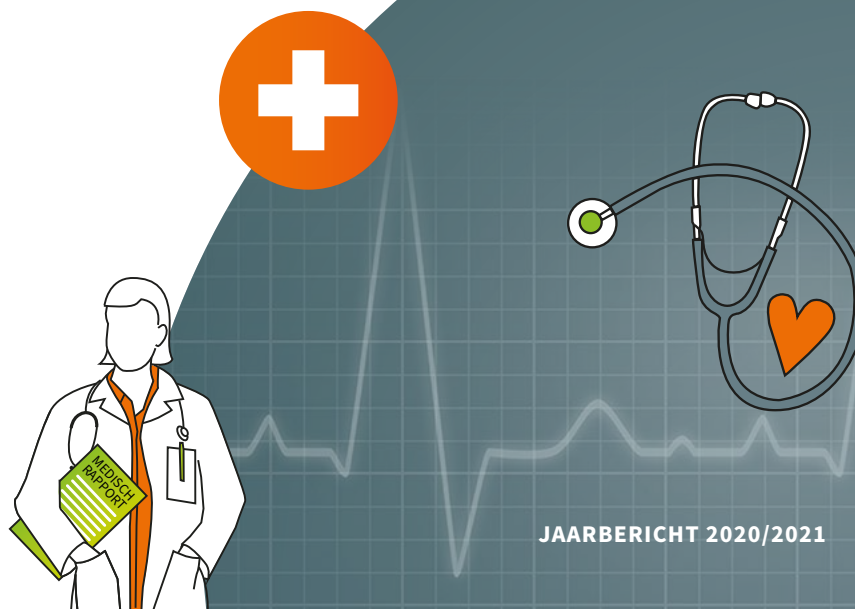
Vanuit de regeling ‘Aanpakken van werkdruk’ kunnen hogescholen ondersteuning krijgen van professionals op het gebied van de ontwikkeling van beleid of de inzet van instrumenten waarmee werkdruk binnen de hogescholen kan worden aangepakt. Deze regeling loopt vanaf 1 september 2019. In 2020 hebben negen hogescholen deelgenomen, te weten Aeres Hogeschool, Design Academy Eindhoven, de Haagse Hogeschool, de HAS, Hogeschool Inholland, de Hogeschool Rotterdam, iPabo, KPZ, Thomas More Hogeschool. Subsidie is ingezet voor een breed pallet van activiteiten, waaronder het begeleiden van onderzoek, het ontwikkelen van werkdrukbeleid, het organiseren van strategische sessies om het bewustzijn over werkdruk te vergroten, preventieve sessies en het trainen van coördinatoren of teamleiders.

De regeling loopt, na een verlenging, door tot en met september 2021.

‘Inzet op verzuim’

In deze stimuleringsregeling kunnen hogescholen expertise inzetten voor ondersteuning bij het opzetten van verzuimbeleid en begeleiding bij complexe verzuimcasuïstiek. Met de regeling hoopt Zestor een beter beeld te krijgen van de problematiek rondom het ziekteverzuim in de sector en bij te dragen aan het verlagen hiervan.

De regeling ‘Inzet op verzuim’ is in overleg met de medezeggenschap in oktober 2020 gelanceerd en loopt tot 15 september 2021.



ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77
info@zestor.nl
ZESTOR.NL



Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



UNIENFTO

AOb Algemene Onderwijsbond

