

ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo



JAARPLAN 2025



VOORWOORD

De hbo-sector staat voor diverse uitdagingen én kansen: bezuinigingen, demografische krimp, digitalisering en opkomende technologieën zoals AI. Daarnaast vragen thema's als inclusiviteit en leven lang ontwikkelen om aandacht. Ook de arbeidsmarkt blijft veel van hogescholen vergen: bij de tijd blijven, flexibel omgaan met veranderingen, anticiperen op de vergrijzing, slim omgaan met de krapte op de markt, professionalisering binnen alle geledingen en ga maar door. Als sectorfonds zetten wij ons in om de hbo-sector te ondersteunen bij deze uitdagingen en kansen, met gerichte initiatieven en samenwerking.

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.

Goed (samen)werken in het hbo

Zestor is opgericht door werkgevers en werknemersorganisaties betrokken bij de cao-hbo. Samen met die partijen bevorderen en ondersteunen we de sector op het gebied van arbeidsmarkt- en HRM-beleid. We zorgen voor betrokkenheid vanuit de sector door klankbordgroepen en (kennis)netwerken te organiseren. Hierdoor kan het fonds de kennispartner zijn voor het veld en kunnen we nog beter inspelen op de ontwikkelingen binnen het hbo.

Onze activiteiten in vogelvlucht

Met dit jaarplan geven we een inkijkje in wat we dit jaar (gaan) doen. Dit doen we vanuit onze drie pijlers: Arbeidsmarkt, Leren & ontwikkelen en Vitaal, veilig & inclusief werken.

We zetten in op een lerend en vooral verbindend jaar.

Suzanne Salcedo
Directeur



Suzanne Salcedo
Directeur

[ZESTOR]

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.

ONZE PIJLERS



ARBEIDSMARKT

Zestor zet zich binnen het hbo in om te werken aan een veerkrachtige en toekomstbestendige arbeidsmarkt. Een goed functionerende arbeidsmarkt is cruciaal om hoogwaardig onderwijs en onderzoek te kunnen blijven bieden. Met uitdagingen zoals het teruglopende aantal studenten in bepaalde regio's, tekorten aan docenten in specifieke sectoren en het hoge verloop onder startende docenten, is een sterk (strategisch) personeelsbeleid onmisbaar. Zestor zorgt voor helder inzicht in de actuele situatie en volgt de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor hbo-personeel op de voet. Ook brengt Zestor belangrijke onderwerpen onder de aandacht en neemt de nodige stappen om passende initiatieven te ontwikkelen. Dit helpt hogescholen om flexibel in te spelen op veranderingen en toekomstgericht beleid te formuleren, op nationaal, regionaal en hogeschoolniveau.



LEREN & ONTWIKKELEN

Innovatie is essentieel binnen het hbo, niet alleen in het onderwijs maar ook in de organisatie. De ontwikkeling van medewerkers staat hierin centraal. Leren en ontwikkelen is een proces waarin professionals hun kennis vergroten en zich nieuwe vaardigheden eigen maken. Leren kan verschillende vormen aannemen: het kan formeel zijn, zoals een diploma- of certificaatgerichte opleiding; non-formeel, zoals een gestructureerde cursus of training zonder landelijke erkenning; of informeel, waarbij medewerkers op de werkvloer zelf initiatief nemen om te leren, bijvoorbeeld via sociale interactie en samenwerking. Zestor zet zich in om dit niet alleen vanuit een individueel, maar ook vanuit een team- en organisatieperspectief te stimuleren. Door kennis en vaardigheden diep in de organisatiecultuur te verankeren, creëren we samen een toekomstbestendige en lerende hbo-sector.



VITAAL, VEILIG & INCLUSIEF WERKEN

Zestor zet zich in voor een vitale, veilige en inclusieve werkomgeving op hogescholen. Medewerkers hebben het recht op een veilige en inclusieve werkplek. Zestor ondersteunt de sector actief op alle aspecten uit de Arbowet, zoals gezondheid, fysieke veiligheid en psychosociale arbeidsbelasting. Daarnaast dragen we bij aan een inclusieve hogeschool, waar elke medewerker op voet van gelijkheid staat ongeacht achtergrond, leeftijd, identiteit, levensovertuiging en/of beperking.

INHOUD



ARBEIDSMARKT

Werken bij hogescholen	5
Startende docenten	7
Participatie	8
Re-integratie	9
Flexibele arbeid	10
Verdiepende analyses & Werkonderzoek	10
Overige onderzoeken	10



LEREN & ONTWIKKELEN

Docentprofessionalisering	11
Teamontwikkeling	12
Centers for Teaching and Learning	14
Versterking medezeggenschap	14
Toekomst van ondersteuners	15



VITAAL, VEILIG & INCLUSIEF WERKEN

Werkdruk	16
Medewerkersbeleving	18
Zicht op je mogelijkheden met financieel inzicht	19
Arbocatalogus en Branche RI&E hbo	20
Verzuim in het hbo	21
Diversiteit en inclusie	22
Vrouwen in het hbo	25
Sociale Veiligheid	26

ARBEIDSMARKT

WERKEN BIJ HOGESCHOLEN

Werkenbijhogescholen.nl is hét landelijk arbeidsmarktportaal van alle hogescholen. Op het arbeidsmarktportaal vinden bezoekers niet alleen vacatures van hogescholen, maar ook meer informatie over het werken in het hbo. Zestor beheert [Werkenbijhogescholen.nl](https://www.werkenbijhogescholen.nl).

Volledig vernieuwd portaal

In 2024 is ingezet op de vernieuwing van de gehele website, zowel technisch als visueel. Dit voorjaar komt de nieuwe site live.

Met een doorlopende online campagne zorgen we voor extra zichtbaarheid, geven we aandacht aan schaarse sectoren en trekken we extra bezoekers naar werkenbijhogescholen.nl. Daarnaast ondersteunt Zestor de hogescholen met hun employer branding via het up-to-date houden van hogeschoolpagina's. Ook verschijnen er regelmatig nieuwe blogs en praktijkverhalen van hbo-medewerkers.

Deel ook jouw verhaal

Werk jij bij een hogeschool en wil je anderen inspireren door jouw verhaal te delen?

→ **Laat het ons weten!**



Kennisnetwerk Werving & Imago

Dit kennisnetwerk is bedoeld om sectorbreed kennis en expertise te delen, inspirerende voorbeelden op te halen en best practices te presenteren. Er is aandacht voor uiteenlopende onderwerpen, mede ingebracht door de deelnemers zelf. Daarnaast wordt gezamenlijk de verdere inrichting en functionaliteit van www.werkenbijhogescholen.nl als sectorportaal besproken.

Aansluiten bij dit netwerk?

Stuur een mailtje naar **Colinda Teeuwen**

Platform Interne mobiliteit

Dit jaar gaat het Platform Interne Mobiliteit van start: dé plek waar hogescholen samenwerken om interne mobiliteit verder vorm te geven. In een tijd van veranderingen op de arbeidsmarkt is het belangrijker dan ooit om medewerkers nieuwe kansen te bieden, talenten te ontwikkelen en organisaties wendbaar te houden. Het platform biedt de mogelijkheid om kennis en praktijkvoorbeelden te delen, zowel digitaal als fysiek, en samen te werken aan een toekomstbestendige aanpak.

→ Meer weten en/of aansluiten?

Colinda Teeuwen

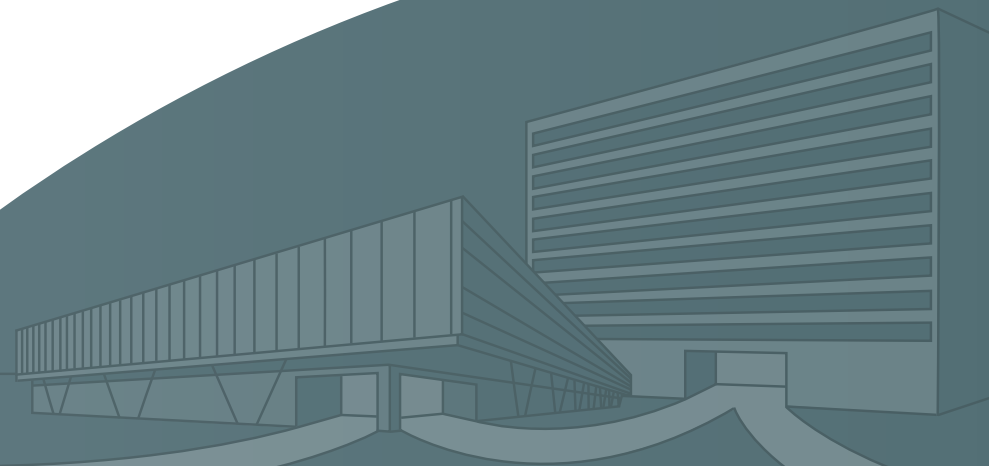
Projectadviseur

Contactpersoon voor:

Werken bij hogescholen

Platform Interne Mobiliteit

Kennisnetwerk Werving & Imago



STARTENDE DOCENTEN

Alle hogescholen investeren in de eerste jaren van de startende docent: de inductiefase. Uit onderzoek blijkt echter dat de arbeidsomstandigheden bij startende docenten onder druk staan, de investering per hogeschool in de inductiefase verschilt en ook de aanpak en kennis van begeleiding van startende docenten heel verschillend is. Zestor ondersteunt hogescholen bij het ontwikkelen en versterken van samenhangende en effectieve inductieprogramma's voor startende docenten.

Actieonderzoek startende docenten

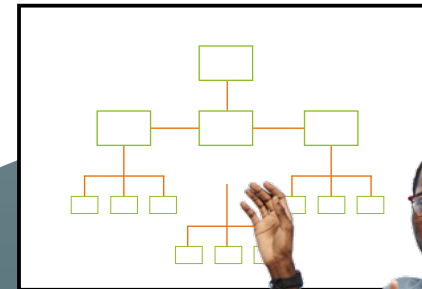
Inductiebeleid is vooral effectief als dit gecentreerd is rond de leerbehoefte van de starter. Die leerbehoefte verschilt per persoon mede door de diverse achtergronden. In het voorjaar van 2023 is een pilot gestart met vier hogescholen, die samen een leergemeenschap vormen. Elke hogeschool is gestart met een eigen leervraag om de inductie te verbeteren. In de eerste helft van 2025 worden de uitkomsten gepubliceerd in de vorm van een handreiking.

Meer weten?

Neem contact op met **Jurre valk**

Training 'Begeleiders startende docenten'

Dit voorjaar organiseert Zestor een training speciaal voor begeleiders van startende docenten. De training is bedoeld voor iedereen die in deze rol actief is, zoals buddy's, mentoren en werkplekbegeleiders. Tijdens de training staat de ontwikkeling van begeleidingsvaardigheden centraal, met aandacht voor praktische handvatten en inzichten om startende docenten effectief te ondersteunen.



PARTICIPATIE

De taakstelling van het hbo is om in de periode 2014-2024 in totaal 990 extra arbeidsplaatsen te realiseren voor medewerkers met een arbeidsbeperking, zoals bedoeld in de Participatiewet. Deze afspraak is opgenomen in de cao-hbo. Ondanks de inzet van hogescholen blijkt het behalen van het gestelde quotum een uitdaging te zijn. Zestor ondersteunt en stimuleert hogescholen met verschillende activiteiten die bijdragen aan het behalen van de doelstelling.

Routekaart 'Beren op de weg naar participatie'

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 en 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.

→ [Naar de routekaart](#)

Monitoring Banenafspraken hbo

Op verzoek van cao-partijen inventariseert Zestor jaarlijks de voortgang in het hbo van de afspraken om bij reguliere werkgevers banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In de tweede helft van 2025 worden de resultaten over 2024 opgeleverd.

Benieuwd naar de cijfers van vorig jaar?

→ [Download ze hier](#)

Kennisnetwerk Participatie

In dit kennisnetwerk worden goede voorbeelden gedeeld en wordt kennis ontsloten. In de afgelopen jaren zijn in het netwerk verschillende onderwerpen met betrekking tot participatie behandeld en zijn diverse partijen ingevlogen om kennis te delen over bijvoorbeeld functiecreatie, het vinden van de doelgroep en het behoud van medewerkers. Ook in 2025 organiseren wij weer een aantal bijeenkomsten voor dit netwerk.

Aansluiten bij dit netwerk?

Neem contact op met [Eske Bron](#)



Eske Bron
Projectadviseur

Contactpersoon voor:
Participatie
Vrouwengezondheid
AI



RE-INTEGRATIE

Het is belangrijk om het proces van re-integratie van werkloze en met werkloosheid bedreigde werknemers zo goed mogelijk vorm te geven, zowel voor werkgevers als werknemers. Voor hogescholen is het belangrijk om werknemers zo snel mogelijk weer aan het werk te helpen. Om de kosten van uitkeringen beperkt te houden en de begeleiding bij werkloosheid zo goed mogelijk te organiseren. Voor werknemers is overzichtelijke informatie en goede begeleiding van belang. Zestor ondersteunt op beide vlakken.

Re-integratiegids hbo

De re-integratiegids-hbo is een website voor werkgevers en werknemers in het hbo. Het portaal ontsluit wetgeving, regelgeving en tips op het gebied van ziekte, arbeidsongeschiktheid, ontslag en werkloosheid. De re-integratiegids wordt periodiek bijgewerkt, om aan te blijven sluiten bij veranderende wet- en regelgeving.

→ [Naar het portaal](#)



Keuzepakket 'Re-integratie bij werkloosheid'

Het keuzepakket 'Re-integratie bij werkloosheid' biedt werkloos geraakte werknemers uit het hbo de mogelijkheid om kosteloos gebruik te maken van trainingen en individuele trajecten die de arbeidskansen vergroten. Hiertoe ontvangen zij een budget van €500 dat vrij besteedbaar is binnen het keuzepakket. Het keuzepakket is aanvullend op het re-integratieaanbod vanuit de hogeschool. Deze stimuleringsregeling is verlengd tot 31 juli 2025.

→ [Aanmelden kan hier!](#)

OVERIGE ONDERZOEKEN

In 2025 is ook ruimte gereserveerd voor aanvullende onderzoeken onder andere ter ondersteuning van het cao-proces. In de laatste cao staan een aantal afspraken waarbij de uitvoering bij Zestor wordt belegd. Bijvoorbeeld over de impact van beleid/begeleiding op startende docenten. Een aantal werkgroepen van het cao-overleg buigt zich momenteel over de gewenste vraagstelling en de aard van de onderzoeken.

FLEXIBELE ARBEID

Periodiek voert Zestor voor cao-partijen het onderzoek naar de omvang van de flexibele arbeid in het hbo uit. De rapportage met de cijfers over de afgelopen periode wordt in oktober 2025 opgeleverd.

VERDIEPENDE ANALYSES WERKONDERZOEK

Het Werkonderzoek inventariseert de werkbeleving van het personeel in het publieke domein, waaronder het hbo. De dataverzameling voor het Werkonderzoek heeft eind 2024 plaatsgevonden. Op basis van het Werkonderzoek worden verdiepende analyses uitgevoerd op voor het hbo relevante thema's.



Jo Scheeren
Onderzoeker

LEREN & ONTWIKKELEN

DOCENTPROFESSIONALISERING

De opgave van hogescholen verandert en ook de kwalificaties van docenten veranderen onder invloed van maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen. Dat vraagt van docenten om zich doorgaand te ontwikkelen, onder meer in verschillende rollen die zij hebben in het onderwijs. Zestor ondersteunt deze ontwikkeling door kennis vanuit verschillende hogescholen samen te brengen.

Community of Practice

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.

Overzicht BDB-trajecten

Op de site van Zestor staat een overzicht van de BDB- trajecten van hogescholen. Jaarlijks worden de hogescholen benaderd om hun informatie over hun BDB-trajecten te actualiseren.

→ [Naar het overzicht](#)

Leven lang leren hbo-docenten

Hoe docenten zich ontwikkelen van startbekwaam naar vakbekwaam is inmiddels goed geregeld dankzij de BDB. Echter, ook na het bereiken van vakbekwaamheid is het essentieel dat docenten zich blijven ontwikkelen. Wij willen in kaart brengen welke mogelijkheden, wensen en belemmeringen er bestaan om als hbo-docent een leven lang te kunnen leren en professionaliseren. Dit willen we doen van zowel het perspectief van docenten als vanuit dat van werkgevers. Op basis van deze inzichten kunnen we voorstellen formuleren voor vervolgstappen, zodat we gezamenlijk kunnen werken aan een duurzame en toekomstgerichte professionalisering van hbo-docenten.



TEAMONTWIKKELING

In hogescholen wordt er veel in teams gewerkt. Taken of vraagstukken zijn vaak zo complex dat één individu alleen onvoldoende kennis en kunde heeft om ze op te pakken. Toch zijn teams vaak minder effectief dan we hopen, waardoor noodzakelijke onderwijsinnovaties stagneren. Zestor zet zich in om teamontwikkeling in het hbo te versterken.

Stuurkracht teams

Veel teams binnen hogescholen ervaren beperkte stuurkracht, wat duurzame onderwijsvernieuwing kan belemmeren. Met dit project willen we de relatie tussen teamstuurkracht en organisatiecondities verder onderzoeken. De opgedane inzichten worden gebruikt om een praktisch instrument te ontwikkelen waarmee onderwijsorganisaties en -teams meer grip krijgen op de factoren die stuurkracht bevorderen of hinderen.

Podcasts Week van het team

In 2024 lanceerden we tijdens de Week van het team een driedelige podcastserie. Samen met onderzoekers, docenten en leidinggevenden van hogescholen verkenden we de verschuiving van individueel naar teamgericht werken, de uitdagingen die hiermee gepaard gaan en de voordelen die het oplevert voor zowel teams als voor het onderwijs. In deze podcasts worden verschillende aspecten belicht, zoals leiderschap, samenwerken en -leren en essentiële randvoorwaarden voor succesvol teamwerk. Verwacht praktische tips en concrete inzichten die direct toepasbaar zijn voor iedereen binnen het hbo.

Wil je weten hoe jouw team nog beter kan samenwerken en leren? Beluister dan vooral alle drie de afleveringen!

→ [Naar de podcasts](#)



Kennisnetwerk Teamontwikkeling in het hbo

Teams zijn volop in ontwikkeling binnen hogescholen. In november 2024 organiseerde Zestor de Week van het Team met mooie online sessies en podcasts. Er ontstond het idee om een kennisnetwerk over teamontwikkeling in het hbo te starten. Gezien de vele initiatieven leek de tijd rijp! Op 28 januari 2025 vond de startbijeenkomst van TeamUp plaats. Inmiddels hebben meer dan veertig medewerkers van twintig verschillende hogescholen zich aangesloten. Dit netwerk brengt vertegenwoordigers uit de praktijk en onderzoek samen, om kruisbestuiving te stimuleren en samen te werken aan de ontwikkeling van sterke teams binnen het hbo.

Heb je interesse in dit netwerk?

Stuur een mailtje naar **Jurre Valk**



Jurre Valk
Projectleider

Contactpersoon voor:
Startende docenten
Docentprofessionalisering
Teamontwikkeling



CENTERS FOR TEACHING AND LEARNING (CTL)

In 2030 moeten alle hogescholen beschikken over een CTL. Binnen hogescholen is er een sterke behoefte om samen uit te wisselen en te leren over de bijdrage die vanuit HR en Learning & Development geleverd kan worden om het CTL goed af te stemmen op de 'employee journey' en om de transitie naar het CTL zo goed mogelijk voor medewerkers te laten verlopen. In 2025 geven we vervolg aan de succesvolle (regionale) bijeenkomsten die hierover in 2024 georganiseerd zijn.

VERSTERKING MEDEZEGGENSCHAP

In de cao-hbo is een aantal afspraken gemaakt, waarbij de medezeggenschap meer taken heeft gekregen en over diverse onderwerpen zeggenschap heeft en (mede) beleid ontwikkelt. Ter ondersteuning hiervan en om te komen tot verdere professionalisering biedt Zestor medezeggenschapsraden op diverse thema's extra ondersteuning.



TOEKOMST VAN ONDERSTEUNERS

Veel van het ondersteunende werk is veranderd. Ook vraagt ondersteunend werk om andere competenties dan voorheen én is de personeelsvraag in een aantal ondersteunende beroepen afgenomen. Naast deze uitdagingen, ontstaan er nieuwe kansen voor ondersteuners die een loopbaanstap binnen het hbo willen zetten. Ruim duizend ondersteuners hebben inmiddels met steun van Zestor een ontwikkeltraject doorlopen. Het komend jaar zetten we in op een handreiking voor ondersteuners.



Tom Hoogendoorn
Onderzoeker

VITAAL, VEILIG & INCLUSIEF WERKEN



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 dit thema.

Werkdrukwijzer hbo

Werkdruk verlagen is niet eenvoudig. Je moet aan meerdere knoppen draaien om werkdruk aan te pakken. Voor het hbo hebben wij een gestructureerde wijze ontwikkeld om werkdruk aan te pakken, de Werkdrukwijzer. Deze Werkdrukwijzer hbo biedt hogescholen ondersteuning bij de (verdere) aanpak van werkdruk.

→ [Naar de werkdrukwijzer](#)



Platform Werkdruk & Werkgeluk

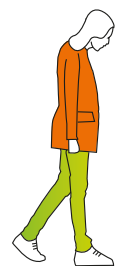
Op het platform 'Werkdruk & werkgeuk' gaan hogescholen aan de slag met het thema werkdruk en in het bijzonder werkgeuk. Hogescholen slaan samen de handen ineen om goede praktijkvoorbeelden te delen, elkaar te inspireren en een toolbox te ontwikkelen. Het platform staat open voor alle hogescholen, die een actieve bijdrage willen leveren.

→ Naar het platform

Tijdsbestedingsonderzoek docenten

Om meer inzicht te krijgen in de werkdruk, taken, taakeisen en energiebronnen van hbo-docenten, hebben cao-partijen Zestor gevraagd om dit jaar opnieuw een onderzoek uit te voeren naar de tijdsbesteding van hbo-docenten. Dit onderzoek richt zich op de verdeling van werkzaamheden en de ervaren werkdruk. Het onderzoek is eerder in 2022 uitgevoerd onder docenten van vier hogescholen. Wij zijn op dit moment op zoek naar acht hogescholen die mee willen doen.

→ Doet jouw hogeschool ook mee?



MEDEWERKERSBELEVING

In de cao-hbo is afgesproken dat hogescholen elke twee jaar een medewerkersonderzoek uitvoeren. Voor het hbo is hiervoor aangesloten bij de aanbesteding van het medewerkersonderzoek InternetSpiegel. Samen met hogescholen heeft Zestor een aantal hbo-specifieke vragenlijsten ontwikkeld. Internetspiegel werkt met gevalideerde, wetenschappelijk en praktisch bewezen vragenlijsten, inclusief benchmarks.

Benchmarkrapport Werkbeleving bij hogescholen

Periodiek brengt Zestor een benchmarkrapport uit op basis van de Internetspiegel. Het volgende benchmarkrapport wordt verwacht in april 2025.



Zicht op werkbeleving met de InternetSpiegel

Om hogescholen te stimuleren om het onderzoeksinstrument InternetSpiegel in te zetten en deze in volle potentie te benutten, biedt Zestor hogescholen een tegemoetkoming in de kosten. De stimuleringsregeling is gericht op de inzet van InternetSpiegel in het algemeen en de inzet van een sectorale in- en uitstroommonitor in het bijzonder. Deze regeling is in 2023 van start gegaan en heeft een looptijd t/m december 2026.

→ Naar de regeling



Stimuleringsregeling

ZICHT OP JE MOGELIJKHEDEN MET FINANCIËEL INZICHT

Met deze regeling bieden we hbo-medewerkers de mogelijkheid om met een adviseur of coach hun financiële situatie in beeld te brengen en zicht te krijgen op wat ze kunnen doen om de persoonlijke situatie te verbeteren of welke (loopbaan)keuzes ze kunnen maken. Deze regeling is met een jaar verlengd en loopt tot 1 januari 2026.

→ Meld je aan



Betsy Houwer
Projectmedewerker

Contactpersoon voor:
Stimuleringsregelingen



ARBOCATALOGUS

De Arbocatalogus is een richtinggevend, praktisch en toegankelijk hulpmiddel om de zorg voor veiligheid en gezondheid te bevorderen. Dit instrument informeert en ondersteunt hogescholen bij de keuzes die zij maken op het gebied van veiligheid en gezondheid. De werkingssfeer en de toepassing van de Arbocatalogus hbo is vastgelegd in de cao-hbo. Zestor beheert de site www.arbocatalogushbo.nl.

Arbo update

Jaarlijks brengen we een aantal Arbo updates uit met informatie en praktische adviezen over arbeidsomstandigheden in het hbo.

Ook de Arbo update ontvangen?

→ [Meld je hier aan](#)

BRANCHE RI&E HBO

De RI&E geeft structuur aan het inventariseren en aanpakken van arbeidsrisico's. Zestor heeft, samen met een breed samengestelde expertgroep vanuit hogescholen en vertegenwoordigers van vakbonden, een hbo-specifieke branche-RI&E ontwikkeld. Dit digitale instrument geeft hogescholen de gelegenheid om – zonder inschakeling van derden – een wettelijk voorgeschreven RI&E-rapport en bijbehorend plan van aanpak op te stellen.

Nog geen licentie?

→ [Vraag deze hier aan](#)



VERZUIM IN HET HBO

Inzicht in verzuim is een belangrijk middel bij het voorkomen en beheersen van verzuim. Met verzuimcijfers kan beleid worden ontwikkeld, worden oorzaken opgespoord en gerichte verbeteringsacties ingezet. Zestor ondersteunt de sector met gegevens over verzuim.

Verzuimrapportage

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

De cijfers over 2024 worden in april 2025 opgeleverd.

Benieuwd naar de cijfers van vorig jaar?

→ [Download ze hier](#)



KENNISNETWERK GEZONDHEIDSBELEID

Het kennisnetwerk Gezondheidsbeleid is een actief netwerk van professionals uit het hbo, die zich bezighouden op het brede terrein van gezond en veilig werken. Het netwerk wordt ook ingezet als klankbord of om onderzoeken uit te zetten.

Aansluiten bij dit netwerk?

Stuur een mailtje naar **Petra Boerlage**



Petra Boerlage
Projectadviseur

Contactpersoon voor:
Arbo & Verzuim

DIVERSITEIT EN INCLUSIE (D&I)

Talrijke onderzoeken laten zien dat diverse teams beter presteren en betere kwaliteit opleveren. Diverse teams zijn een betere afspiegeling van de samenleving, maken organisaties weerbaarder, zorgen voor meer creativiteit en bovendien heeft het een positief effect op zelfontwikkeling. Het belang van een diverse werkvloer wordt sectorbreed onderkend. Toch zien we dat (nog) niet terug in cijfers. Hier ligt een taak voor de hbo-sector én voor Zestor.

Hbo-Inclusietool

Hoewel D&I binnen hogescholen aandacht krijgt, ontbreekt het vaak aan een duidelijk beeld van het beleid en de ervaringen van medewerkers. Daarom ontwikkelt Zestor samen met twee lectoraten een hbo-Inclusietool, bestaande uit een beleidsscan en een medewerkersscan. Hiermee wordt inzicht verkregen in hoe verschillende groepen medewerkers inclusie en sociale veiligheid ervaren en hoe effectief het D&I-beleid van hogescholen is. Deze analyse helpt blinde vlekken aan te pakken en van elkaar te leren. Bij voldoende deelname van hogescholen ontstaat bovendien een sectorbreed beeld. Het project start in september 2025 en loopt tot september 2028.

Inclusievere cao-hbo

Vanuit cao-partijen is een verzoek ontvangen om te onderzoeken hoe de cao-hbo inclusiever kan worden, zowel tekstueel als inhoudelijk. Aan Zestor is gevraagd om een rapport op te leveren met concrete adviezen en aandachtspunten.

Leeftijdsdiversiteit in teams

Hoe kunnen we leidinggevenden en medewerkers helpen omgaan met verschillen in opvattingen, ambities en werkstijlen binnen teams, zonder te vervallen in generatiestereotypen? Het doel van dit pilotproject is om meer begrip en verbinding te creëren, zodat de samenwerking soepeler verloopt. Als resultaat verwachten we een training te ontwikkelen die teams praktische handvatten biedt om constructief met onderlinge verschillen om te gaan. De pilot wordt uitgevoerd door een stagiair vanuit een hogeschool en loopt van februari tot juli 2025.



Programma Bevorderen Inclusief leiderschap

In 2023 zijn we gestart met het programma Bevorderen Inclusief leiderschap. Hierin bieden we leidinggevenden een reeks trainingen aan en de kans om de effecten hiervan op wetenschappelijke basis te meten. In februari 2025 is de derde lichting van start gegaan.

→ [Lees hier meer](#)

Barometer culturele diversiteit

Wil je meer inzicht in de culturele diversiteit van jouw hogeschool? Met de Barometer culturele diversiteit kan dat, zonder dat de informatie herleidbaar is. Het instrument is ontwikkeld door het CBS, in opdracht van de Tweede Kamer. Het CBS analyseert de gegevens die hogescholen aanreiken. Er is dus geen sprake van een vragenlijst.

→ [Lees hier meer](#)

Tweedaagse training Amplitief werven en selecteren

Dit voorjaarr biedt Zestor een tweedaagse training aan, die richt zich op het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zich prettig voelen en vitaal blijven. Centraal staat het toepassen van amplitief denken, werken en communiceren, met als doel het bevorderen van welzijn, optimaal functioneren en duurzaam organisatiesucces.



Medewerkersnetwerken voor medewerkers met een arbeidsbeperking

We gaan dit jaar een medewerkersnetwerk opzetten voor hbo-medewerkers met een arbeidsbeperking. Een netwerk dat drempels wegneemt, begrip vergroot en bijdraagt aan een toegankelijke en prettige werkplek. Samen met hogescholen organiseren we dit jaar een inspiratiesessie en een ontwikkeltraject om kennis te delen en elkaar te versterken.

Kennisnetwerk Diversiteit & Inclusie

We faciliteren dit kennisnetwerk om de uitwisseling van kennis, instrumenten en ervaringen op het gebied van diversiteit en inclusie binnen hogescholen te ondersteunen. Via een peiling binnen dit netwerk inventariseren we welke onderwerpen de hoogste prioriteit hebben. Op basis van de uitkomsten organiseert Zestor diverse netwerkbijeenkomsten.

Aansluiten bij dit netwerk?

Stuur een mailtje naar **Hannah van der Weijden**



Hannah van der Weijden
Projectadviseur

Contactpersoon voor:
D&I

Platform Werkdruk & Werkgeluk

VROUWEN IN HET HBO

In het hbo ligt het verzuimpercentage onder vrouwen aanzienlijk hoger dan bij mannen, met ingrijpende economische en sociale gevolgen. Om hogescholen te ondersteunen bij dit vraagstuk, starten we dit jaar met twee gerichte projecten.

Training Stresspreventie vrouwen in het hbo

Zestor ontwikkelt dit jaar een training die aansluit bij het verzuim- en gezondheidsbeleid van hogescholen en zich richt op organisatie- en teamniveau. Deze training wordt aanvullend op de bestaande, veelal individuele aanpak vormgegeven. Naar verwachting kunnen we de training nog voor de zomer aanbieden.



Vrouwengezondheid

In 2025 starten we ook een nieuw project gericht op vrouwengezondheid binnen hogescholen. Met als doel het bewustzijn over specifieke aandoeningen zoals endometriose, premenstrueel syndroom en overgangsklachten te vergroten. Het project richt zich vooral op het delen van kennis en het verbinden van hogescholen, zodat zij kunnen bijdragen aan een beter begrip en meer aandacht voor vrouwengezondheid.



SOCIALE VEILIGHEID

Een sociaal veilige werkomgeving is een randvoorwaarde voor medewerkers en teams om samen te werken, te leren en te presteren. Op een sociaal veilige werkplek is géén plaats voor ongewenst grensoverschrijdend gedrag, zoals agressie, geweld, (seksuele) intimidatie, discriminatie en pesten.

Opleiding Workshopbegeleider sociale veiligheid

Een essentieel onderdeel bij sociale veiligheid is de dialoog tussen leidinggevende en medewerkers over het creëren en onderhouden van een sociaal veilig werkklimaat. Om het goede gesprek te faciliteren, bieden we ook in 2025 de opleiding workshopbegeleider sociale veiligheid aan. Hiermee kun je bijdragen aan een sociaal veilige werkomgeving binnen jouw hogeschool.

Training Omgaan met grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer

Deze training biedt leidinggevendenden de kans om te leren hoe zij effectief om kunnen gaan met situaties die de sociale veiligheid op de werkplek beïnvloeden, en hoe zij een positief en ondersteunend werkklimaat kunnen bevorderen.

→ **Info en aanmelden**

Kennisnetwerk Sociale veiligheid

Dit jaar willen we starten met een nieuw kennisnetwerk rond sociale veiligheid. Het doel van dit netwerk is om de uitwisseling van kennis, instrumenten en ervaringen binnen hogescholen te stimuleren. Via een peiling inventariseren we welke thema's de hoogste prioriteit hebben. Op basis van de uitkomsten organiseert Zestor diverse netwerkbijeenkomsten om samen te werken aan een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving.

Aansluiten bij dit netwerk?

Stuur een mailtje naar **Leontien Vreeburg**



Leontien Vreeburg

Projectleider

Contactpersoon voor:

Werkdruk

Inclusie

Sociale veiligheid

AI

Als overkoepelend thema binnen alle drie de pijlers van Zestor, richten we ons dit jaar ook op de toepassing van AI binnen het hoger beroepsonderwijs. Dit initiatief faciliteert kennisdeling, versterkt de samenwerking tussen hogescholen en stimuleert de integratie van AI in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Hiermee geven we een impuls aan innovatie en bereiden we instellingen beter voor op de snel veranderende wereld.

VERSTERKEN NETWERKRELATIES MET HOGESCHOLEN

Dit jaar richten we ons ook op het versterken van onze netwerkrelaties met hogescholen. Door hogescholen te bezoeken en onze contacten te intensiveren.



COMMUNICATIETEAM ZESTOR



Linda Stokman
Communicatieadviseur



Farida Aarbiou
Communicatieadviseur



Esther Visseren
Communicatiemedewerker

OP DE HOOGTE BLIJVEN?

Nieuwsbrief

Via onze nieuwsbrief blijf je op de hoogte van de laatste onderzoeken, nieuwe instrumenten, uitgekomen publicaties, praktijkvoorbeelden en onze evenementen.

Meld je aan
voor onze
nieuwsbrief

INSCHRIJVEN →

Of volg ons op:



Website

Wil je meer verdieping op onze thema's? Kijk dan op onze website. Daar brengen we alle kennis, publicaties, handreikingen en andere tools voor hogescholen bijeen.

ZESTOR.NL

ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

info@zestor.nl
ZESTOR.NL

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



AOb • Algemene Onderwijsbond

