

ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo



JAARPLAN 2026



VOORWOORD

We bevinden ons in een periode vol uitdagingen en kansen voor het hbo. Juist deze dynamiek biedt organisaties én medewerkers de mogelijkheid om het beste uit zichzelf te halen. Medewerkers ontdekken nieuwe manieren om hun ambities waar te maken en de balans te vinden tussen vernieuwing en continuïteit. Samenwerking binnen de sector blijkt daarbij van grote waarde: door kennis te delen en elkaar te inspireren, versterken we elkaar en vergroten we onze impact.

2026 vraagt om wendbaarheid én verbinding. Het vraagt om keuzes die bijdragen aan een duurzaam en toekomstgericht hbo. Het vraagt om samenwerking over de grenzen van individuele hogescholen heen, omdat veel vraagstukken te groot of te complex kunnen zijn om alleen op instellingsniveau op te lossen. Tegelijkertijd blijft aandacht nodig voor vitaliteit, professionele ontwikkeling en een werkomgeving waarin iedereen zich gezien en gesteund voelt.

Zestor sluit aan op deze actualiteit. We richten ons op wat de sector nú het meest nodig heeft: bruikbare kennis, verbinding tussen mensen en instellingen en ondersteuning die direct toepasbaar is in de dagelijkse praktijk. We bouwen voort op onze kennis en ervaring, scherpen onze rol aan en ontwikkelen nieuwe vormen van ondersteuning die sectorbreed impact hebben. Zo vertalen we cao-afspraken naar concrete instrumenten en projecten en versterken we de samenwerking tussen hogescholen.

Met ons jaarplan zetten we in op een hbo waarin gezamenlijke kracht en gedeelde kennis de basis vormen voor duurzame vooruitgang.



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.

Suzanne Salcedo
Directeur

INLEIDING

Hogescholen worden geconfronteerd met krimp, toenemende werkdruk, vraagstukken rond vitaliteit en inclusie en een blijvende behoefte aan professionele ontwikkeling. Tegelijkertijd verandert de maatschappelijke context waarin het hbo opereert: demografische ontwikkelingen drukken op de studentenaantallen, de arbeidsmarkt is in beweging en de eisen aan onderwijs, onderzoek en ondersteuning blijven hoog. Deze ontwikkelingen vragen om doordacht beleid, samenwerking en gerichte ondersteuning van de sector.

Zestor vervult hierin, als arbeidsmarkt- en opleidingsfonds, een specifieke rol. Onze kracht komt vooral tot uiting bij vraagstukken die het individuele belang of de mogelijkheden van één hogeschool overstijgen. Het gaat om thema's die samenwerking op sectorniveau vereisen. In zulke gevallen initieert, faciliteert of voert Zestor projecten uit die alleen gezamenlijk effectief kunnen worden opgepakt en waarvan de resultaten de hele sector ten goede komen.

Samen werken aan het hbo van morgen

Zestor is opgericht door de werkgevers- en werknemersorganisaties die betrokken zijn bij de cao-hbo. Vanuit die paritaire basis ondersteunen en versterken wij de sector op het gebied van arbeidsmarkt- en HRM-beleid. Dat doen we door kennis te ontwikkelen en te delen, sectorbrede vraagstukken te agenderen en cao-afspraken te vertalen naar concrete, werkbare ondersteuning voor hogescholen.

We zorgen voor betrokkenheid vanuit de sector door klankbordgroepen en (kennis)netwerken te organiseren. In 2026 versterken we deze verbindende rol verder door gericht in te zetten op relatiebeheer. Door dicht bij de hogescholen te staan, krijgen we beter zicht op hun specifieke vragen en behoeften en kunnen we onze ondersteuning effectiever inzetten. Zo brengen we onze missie nadrukkelijk tot leven in de dagelijkse praktijk van het hbo.

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.

Programma's 2026

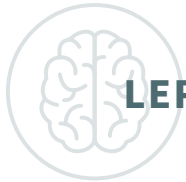
Om onze ambities concreet te maken, werken we in 2026 vanuit vier inhoudelijke programma's:



ARBEIDSMARKT & MOBILITEIT



VITALITEIT



LEREN & ONTWIKKELEN



INCLUSIE

Binnen deze programma's voeren we onderzoeken uit, ontwikkelen we instrumenten, faciliteren we netwerken en ondersteunen we hogescholen met gerichte activiteiten.

Met dit jaarplan geven we invulling aan onze koers en laten we zien hoe we in 2026 samen werken aan een sterk, vitaal, inclusief en toekomstbestendig hbo.

PROGRAMMA'S 2026



ARBEIDSMARKT & MOBILITEIT

De komende jaren staan hogescholen voor een grote uitdaging: krimp in studentenaantallen (OCW-prognoses: de komende vijf jaar daling met bijna 7,5%) en daarmee een afnemende formatie. Dit vraagt om een toekomstgerichte aanpak waarin mobiliteit centraal staat. Mobiliteit betekent zowel intern medewerkers flexibel inzetten als extern verbindingen leggen met andere onderwijsinstellingen en de regionale arbeidsmarkt. Het is geen noodgreep, maar een strategische kans om talent te behouden, kwaliteit te versterken en het werkgeversimago te borgen. Zo bouwen we samen aan een wendbare organisatie die talent optimaal inzet, binnen én buiten het hbo.



LEREN & ONTWIKKELEN

De uitdagingen waar het hbo voor staat, vragen om wendbare organisaties en professionals die continu leren en zich ontwikkelen. Docenten en teams spelen hierin een sleutelrol: zij vormen de motor achter innovatie en kwaliteit in het onderwijs. Tegelijkertijd zien we dat factoren als werkdruk, dynamiek en complexiteit in en om hogescholen deze wendbaarheid onder druk zetten. Door te investeren in inductiebeleid, behoud van startende docenten, teamontwikkeling en een sterke leercultuur creëren we een omgeving waarin professionals niet alleen kunnen inspelen op veranderingen, maar deze ook actief vormgeven. Dit is cruciaal om het hbo toekomstbestendig te maken.



VITALITEIT

Vitale medewerkers vormen de basis van sterke hogescholen. Zestor ondersteunt hogescholen met data, onderzoek, praktische instrumenten en netwerken. Door kennis te delen en samen te leren, helpen we hogescholen om vitaliteit structureel te verankeren in beleid én praktijk. Zo ondersteunen we hogescholen bij het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving.



INCLUSIE

Een inclusieve sector draagt bij aan een toekomstbestendig hbo. Diversiteit en inclusie versterken kwaliteit, innovatie en gelijkwaardigheid, maar vragen ook om bewust beleid en uitvoering, leiderschap en continue aandacht. Het programma Inclusie richt zich op het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich gezien, gehoord en gesteund voelt. Zestor verbindt hogescholen via netwerken, ontwikkelt instrumenten om inclusie meetbaar en bespreekbaar te maken en ondersteunt sociale partners bij cao-afspraken en beleid.

INHOUD



ARBEIDSMARKT & MOBILITEIT 7

Arbeidsmarktmonitor	7
Flexibele arbeid	7
Mobiliteit	8
Re-integratie	9
Arbeidsmarktportaal	10
Werken bij hogescholen	10
Kennisnetwerk Arbeidsmarkt & mobiliteit	10



LEREN & ONTWIKKELEN 11

Wendbaar door een duurzame leercultuur	11
Startende docenten	12
Stuurkracht	13
TeamUP	13



VITALITEIT 14

Kennisnetwerk Vitaliteit	14
Werkdruk	15
Arbo	16
Verzuim in het hbo	17
Werkbeleving	18
Financieel inzicht	19
Vrouwenvitaliteit	20
Sociale Veiligheid	21
Mantelzorg	22



INCLUSIE 23

Kennisnetwerk Diversiteit & Inclusie	23
Hbo-Inclusietool	23
Participatie	24
Medewerkersnetwerken	25
Gendertransitie	25

ARBEIDSMARKT & MOBILITEIT

Versterken van instroom, doorstroom en behoud van medewerkers, met extra aandacht voor de uitdagingen die sommige hogescholen ervaren op het gebied van uitstroom

ARBEIDSMARKTMONITOR

Eens in de drie jaar laat Zestor een arbeidsmarktmonitor opstellen die de actuele stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor hbo-personeel schetst. De analyse is onder meer bedoeld voor het signaleren van arbeidsmarktvraagstukken en -knelpunten. De monitor biedt zowel aan hogescholen als Zestor strategische stuurinformatie en onderbouwt de noodzaak en prioriteit van andere projecten.

Oplevering: september 2026



FLEXIBELE ARBEID

Sociale partners in het hbo zetten zich al jaren in om het aandeel flexibele arbeid terug te dringen. Periodiek voert Zestor voor de cao-partijen het onderzoek naar de omvang van de flexibele arbeid in het hbo uit. Centraal staan de volgende vragen:

- Wat is de omvang van flexibele arbeid in het hbo?
- Stijgt of daalt het aandeel van ingehuurd personeel in de totale personeelslasten?
- In welke mate is de inhuur van zzp'ers afgenomen, en/of zal de inhuur daarvan afnemen? En wat is daarvan de belangrijkste achterliggende reden?

Oplevering: juni 2026



Jo Scheeren
Onderzoeksadviseur

MOBILITEIT

In een periode van krimp en financiële druk wordt duurzame mobiliteit voor hogescholen steeds belangrijker. Zestor ondersteunt de sector met activiteiten die interne doorstroom verbeteren, vrijwillige uitwisseling tussen hogescholen mogelijk maken en kansen in andere sectoren verkennen.

Platform Interne mobiliteit

Sinds 2025 werken hogescholen in het Platform Interne Mobiliteit samen aan de aanpak van de interne doorstroom. Bij krimp en vacaturestops is het essentieel om functies intern te vervullen en medewerkers gericht door te laten ontwikkelen. Dit platform biedt HR-professionals, recruiters en andere betrokkenen vanuit hogescholen de mogelijkheid kennis en praktijkvoorbeelden te delen en gezamenlijk te werken aan een toekomstbestendige aanpak.

→ **Meer weten en/of aansluiten?**



Colinda Teeuwen
Projectleider

- Mobiliteit
- Kennisnetwerk
Arbeidsmarkt & Mobiliteit



Sectorale mobiliteit

Samen met hogescholen verkennen we mogelijkheden voor uitwisseling van medewerkers, met als doel talentbehoud, baanzekerheid en duurzame inzetbaarheid.

Verkenning kansrijke sectoren

We brengen in kaart naar welke sectoren hbo-docenten uitstromen en welke hiervan kansrijk en haalbaar zijn, met gebruik van data en inzichten uit de Arbeidsmarktmonitor. Daarnaast verkennen we met A&O-fondsen en andere onderwijs- en beroepssectoren hoe overschotten uit het hbo kunnen bijdragen aan personeelstekorten elders. Deze inzichten bieden medewerkers ontwikkelmogelijkheden, behoud van werk en regie op de eigen loopbaan.

RE-INTEGRATIE

Het is belangrijk om het proces van re-integratie van werkloze en (al dan niet door ziekte) 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 ziekte en werkloosheid zo goed mogelijk te organiseren. Voor werknemers is overzichtelijke informatie en goede begeleiding van belang. Zestor ondersteunt op beide vlakken.

Stimuleringsregeling LoopbaanWijzer

Medewerkers die (bijna) uit dienst treden bij een hogeschool, kunnen gebruikmaken van de stimuleringsregeling LoopbaanWijzer. Deze regeling biedt een coachingstraject dat medewerkers wijzer op weg helpt naar nieuwe loopbaankansen. Het traject is bedoeld als aanvullend aanbod naast het re-integratieaanbod van de eigen hogeschool. Deze regeling loopt vanaf 1 augustus 2025 tot en met 31 december 2026.

→ [Naar de regeling](#)

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.

→ [Re-integratiegids hbo](#)

Voorlichting wijzigingen WIA

In 2026 organiseren we, in samenwerking met UWV, een serie bijeenkomsten voor experts van hogescholen en vakbonden om de recente wijzigingen rond verzuim en de WIA toe te lichten. We besteden aandacht aan het verloop van WIA-beoordelingen en de mogelijke consequenties voor de werkgever. Daarnaast komen de rechten en plichten van de werkgever tijdens de wachttijd van twee jaar ziekte tot de WIA-beoordeling aan bod, inclusief de verplichtingen op het gebied van loondoorbetaling en re-integratie. Ook worden de regels rondom loonkostenvoordeel en andere subsidies toegelicht, omdat deze anders kunnen zijn bij gedeeltelijke arbeidsgeschiktheid.



ARBEIDSMARKTPORTAAL 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**



KENNISNETWERK ARBEIDSMARKT & MOBILITEIT

Dit kennisnetwerk is een sectorbrede ontmoetingsplek voor HR-professionals, arbeidsmarktspecialisten, leidinggevenden en andere betrokkenen binnen hogescholen. Tijdens bijeenkomsten brengen we experts en professionals uit hogescholen samen om expertise te verdiepen, praktijkvoorbeelden te delen en gezamenlijk te werken aan thema's die voor de sector van belang zijn. Deelnemers blijven via het netwerk automatisch op de hoogte van nieuwe projecten, bijeenkomsten en publicaties binnen dit programma en kunnen zich aansluiten bij thema's die voor hen relevant zijn.

Aansluiten bij dit netwerk?

Stuur een mailtje naar **Colinda Teeuwen**



LEREN & ONTWIKKELEN

Stimuleren van professionele ontwikkeling
voor een toekomstbestendig hbo

WENDBAAR DOOR EEN DUURZAME LEERCULTUUR

Om als hogescholen wendbaar te zijn, is een sterke leercultuur onmisbaar: teams en medewerkers die continu leren, sneller reageren op verandering en samen vernieuwen. Wendbaarheid ontstaat niet door losse interventies, maar door structurele veranderingen in denken en doen op alle niveaus. Veel hogescholen onderstrepen dit belang in de risicoparagraaf van hun jaarverslagen. Verschillende hogescholen zijn gestart met trajecten om de wendbaarheid en leercultuur te versterken. Samen met lectoraten verzamelen en delen we bestaande oplossingen, zodat hogescholen van elkaar kunnen leren en deze instrumenten sectorbreed inzetbaar worden.



Freek Sanders
Projectleider

- Wendbaarheid
- Startende docenten



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.

Inductie: van onderzoek naar actie

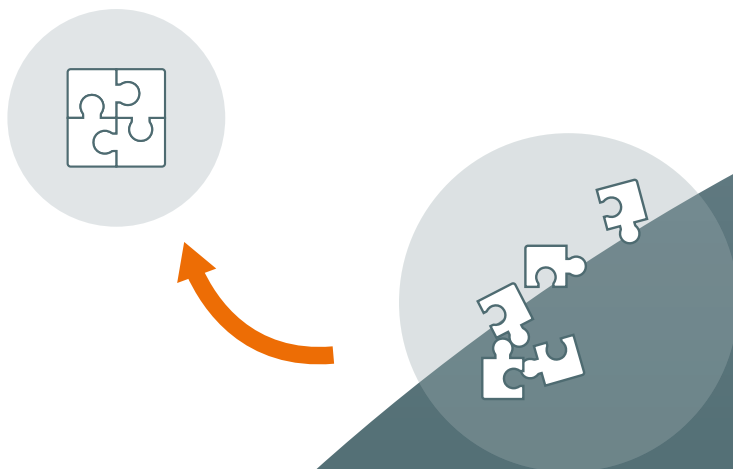
Vier hogescholen namen deel aan een actie-onderzoek (2023–2025) waarin zij elk een eigen inductiepilot ontwikkelden, testten en evalueerden. In 2026 delen we de resultaten van dit onderzoek en vertalen we de inzichten naar de sector. In interactieve sessies behandelen we cruciale elementen zoals de rol van buddy, mentor en werkplekbegeleider. Zo bieden we niet alleen concrete handvatten voor inductiebeleid en -praktijk, maar creëren we ook een platform om ambities, knelpunten en best practices te verkennen en gezamenlijke ontwikkeling te stimuleren.

Cao-onderzoek: Startende docenten

In 2026 wordt een opdracht vanuit de cao-tafel verwacht voor de monitoring van startende docenten, gericht op behoud en vertrek.

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 van 24 verschillende hogescholen nemen deel aan deze community. In 2026 gaan we onder andere aan de slag met het updaten van het protocol 'Wederzijdse erkenning basiskwalificatie didactische bekwaamheid' uit 2013, de eindtermen en het reviewinstrument. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan digitale en AI-geletterdheid van docenten. Zestor vervult een verbindende rol tussen hogescholen en initiatieven zoals Npuls, zodat de ontwikkeling van docenten binnen het bredere kader van leren en ontwikkelen wordt versterkt.



STUURKRACHT

Onderzoek naar de innovatiekracht van docententeams in het hbo

Onderwijsteams vormen het hart van het hbo. Zij geven dagelijks vorm aan vernieuwing in de praktijk. Hun stuurkracht, het samenspel van innovatief vermogen en collectief eigenaarschap, bepaalt of een idee tijdelijk blijft of duurzaam beklijft. Die stuurkracht staat echter onder druk. In veel hogescholen botsen bevlogenheid en vernieuwing met de dagelijkse realiteit van werkdruk, systemen en structuren. Met dit onderzoek willen we inzicht krijgen in hoe teams hun stuurkracht kunnen versterken én welke organisatiecondities dat mogelijk maken. Het uiteindelijke doel is een praktisch instrument te ontwikkelen waarmee onderwijsteams zelf hun stuurkracht kunnen vergroten.



TEAMUP

TeamUp is in 2025 opgericht als kennisnetwerk over (samen)werken en leren in teams in het hbo. Het netwerk telt inmiddels meer dan vijftig leden, bestaande uit HR-professionals, onderzoekers, managers, projectleiders en docenten van verschillende hogescholen. Hiermee verbindt TeamUp wetenschappelijke inzichten aan leervragen en -ervaringen uit de praktijk. Online weten leden elkaar te vinden voor vragen, tips en discussie. Daarnaast organiseert het netwerk minstens één keer per jaar een bijeenkomst.

Aansluiten bij dit netwerk?

Neem contact op met **Jurre Valk**



Jurre Valk

Programmacoördinator

- Leren & Ontwikkelen
- Arbeidsmarkt & Mobiliteit

VITALITEIT

Ondersteunen bij het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving op hogescholen



KENNISNETWERK VITALITEIT

Dit netwerk brengt hogescholen samen rond vitaliteitsthema's, zoals werkdruk, vrouwenvitaliteit en gezondheid. Het is een breed netwerk van docenten, HRM-professionals, leidinggevenden en onderzoekers van diverse hogescholen. Binnen dit platform ontstaan waardevolle contacten, ervaren deelnemers energie en interactie en ontwikkelen ze samen concrete oplossingen. In 2026 organiseren we vier (fysieke) bijeenkomsten voor dit netwerk waarin we gastsprekers uitnodigen, een gesprekscarousel organiseren en interactief aan de slag gaan met het onderwerp.

Aansluiten bij dit netwerk?

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



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. In 2026 kijken we opnieuw naar actuele instrumenten en best practices die we kunnen delen om de aanpak verder te versterken.

→ Naar de werkdrukwijzer hbo



Verzamelen en beschikbaar stellen van kennis over werkdruk

Vanuit de cao-tafel heeft Zestor de opdracht gekregen om bij relevante lectoraten informatie over werkdruk en werkdrukaanpakken te verzamelen. Die kennis wordt overzichtelijk gebundeld in zowel de bestaande Werkdrukwijzer hbo als de Arbocatalogus hbo en extra onder de aandacht gebracht bij alle hogescholen. Zo krijgen hogescholen toegang tot best practices en inzichten en hoeven zij het wiel niet opnieuw uit te vinden.

Onderzoek Realistisch taakbeleid

In de cao-hbo is afgesproken om te werken met realistische taakopdrachten: taken die uitvoerbaar zijn binnen de afgesproken betrekkingssomvang en rekening houden met beschikbare tijd, capaciteit en middelen. In 2026 wordt een opdracht vanuit de cao-tafel verwacht om deze afspraak te monitoren.

Train-de-trainer coachingstraject

Vanuit de cao-tafel is gevraagd een coachingstraject te ontwikkelen ter ondersteuning van de aanpak van werkdruk. Het doel is een train-de-trainerprogramma waarmee medewerkers binnen hogescholen teams begeleiden bij gesprekken over werkdruk, zodat kennis en vaardigheden duurzaam worden geborgd en verspreid. Het programma wordt ontwikkeld in samenwerking met experts en vertegenwoordigers uit het werkveld en gebaseerd op actuele inzichten, best practices en ervaringen van lectoraten. Het resultaat is een praktisch toepasbaar programma dat het handelingsvermogen en de bewustwording van teams vergroot en een effectievere aanpak van werkdruk mogelijk maakt.

ARBO

Arbidsomstandigheden zijn een belangrijke randvoorwaarde voor veilige en gezonde werkomgevingen in het hbo. Zestor ondersteunt hogescholen met digitale instrumenten, richtlijnen en kennisdeling om risico's te inventariseren, te beheersen en te verbeteren.

Branche RI&E hbo

De RI&E geeft structuur aan het inventariseren en aanpakken van arbeidsrisico's. Zestor biedt een hbo-specifieke branche-RI&E waarmee hogescholen zelfstandig een wettelijk voorgeschreven RI&E-rapport en plan van aanpak kunnen opstellen. Hogescholen worden ondersteund bij het gebruik van het systeem.

Arbocatalogus hbo

De Arbocatalogus hbo biedt handvatten voor het aanpakken van risico's die uit de RI&E naar voren komen en richtlijnen voor goede arbeidsomstandigheden. De werkingssfeer en toepassing zijn vastgelegd in de cao-hbo. De catalogus is toegankelijk via [Arbocatalogushbo.nl](https://arbocatalogushbo.nl).

Klankbordgroep Arbo

In 2026 wordt de catalogus geactualiseerd in samenwerking met de klankbordgroep Arbo. Daarbij wordt ook het verzoek van cao-partijen meegenomen om een verwijzing op te nemen naar het bieden van voorzieningen aan medewerkers met een arbeidsbeperking. De klankbordgroep wordt gevraagd de bestaande teksten kritisch te beoordelen en aan te vullen met concrete aanbevelingen, zoals het kunnen werken in een toegankelijk lokaal.



VERZUIM IN HET HBO

Inzicht in verzuim is een belangrijk middel bij het voorkomen en beheersen van verzuim. Met actuele cijfers kunnen hogescholen oorzaken opsporen, beleid onderbouwen en gerichte verbeteracties inzetten. Zestor ondersteunt de sector hierbij.

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.

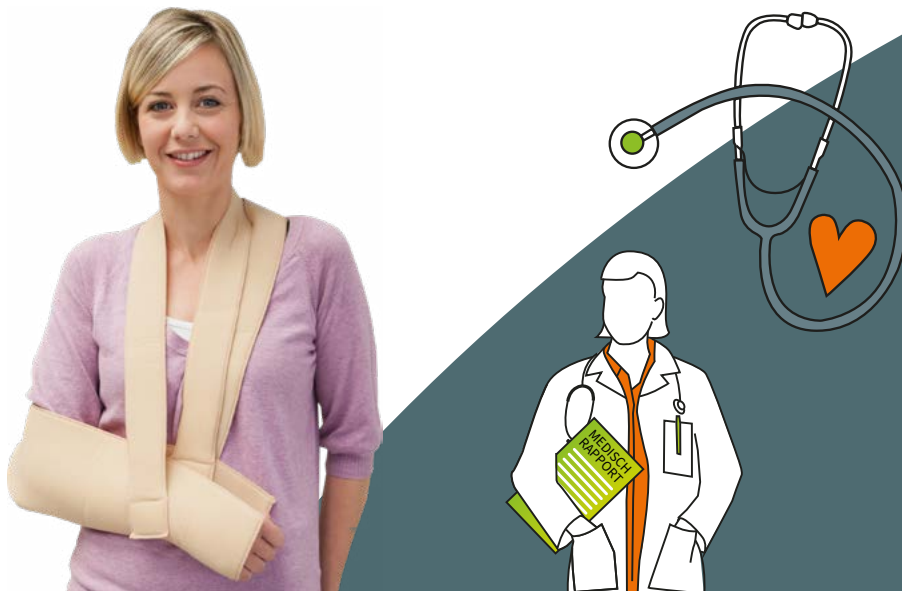
Oplevering: de cijfers over 2025 worden in april 2026 verwacht

Benieuwd naar de cijfers over 2024?

→ [Download ze hier](#)

Grip op verzuim

In 2026 organiseren we activiteiten om de cijfers te duiden en verkennen we welke aanvullende maatregelen hogescholen kunnen ondersteunen bij het verlagen van verzuim.



Henriëtte Kassies

Projectleider

Arbo & Verzuim

WERKBELEVING

Een periodiek onderzoek naar de werkbeleving van medewerkers geeft hogescholen de mogelijkheid om te kijken waar verbeteringen nodig en mogelijk zijn. Zestor biedt hogescholen de mogelijkheid gebruik te maken van het medewerkersonderzoek Internetspiegel.

Benchmarkrapport Werkbeleving bij hogescholen

Jaarlijks brengt Zestor een benchmarkrapport uit op basis van de Internetspiegel.

Oplevering: september 2026

Benieuwd naar de Benchmark van vorig jaar?

[→ download de Benchmark 2025](#)



Stimuleringsregeling ‘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. Deze regeling is in 2023 van start gegaan en heeft een looptijd t/m 31 december 2026.

[→ Naar de regeling](#)

Onderzoek Internetspiegel

De stimuleringsregeling loopt af per 31 december 2026. Voor die datum wil Zestor een voorstel doen over de voortgang, inrichting en stimulering van medewerkertevredenheidsonderzoeken in het hbo. Hiertoe wordt een klankbordgroep ingericht voor afstemming en advies. Het onderzoek omvat verder: het in kaart brengen van de huidige stand van zaken, evaluatie van de regeling en ervaringen van hogescholen, en het opstellen van een plan van aanpak met aanbevelingen om blijvende betrokkenheid en uitvoering van de onderzoeken te waarborgen, conform de afspraken in de cao-hbo.

Stimuleringsregeling

FINANCIEEL INZICHT

Met deze regeling bieden we hbo-medewerkers de mogelijkheid om samen met een adviseur of coach hun financiële situatie in kaart te brengen. Zo krijgen zij inzicht in wat zij kunnen doen om hun persoonlijke situatie te verbeteren en welke (loopbaan)keuzes daarbij passen. Deze regeling is met een jaar verlengd en loopt tot en met 31 december 2026.

→ **Naar de regeling**



Rochelle Bot
Projectleider
Stimuleringsregelingen

VROUWENVITALITEIT

Verzuim onder vrouwelijke medewerkers ligt structureel hoger dan bij mannen. Dit verschil wordt mede verklaard door vrouwspecifieke gezondheidsproblemen, zoals endometriose, menstruatieklachten of overgangsklachten, die een aanzienlijke impact kunnen hebben op werk en verzuim. Hoewel deze problematiek wijdverspreid is, is er in de praktijk vaak onvoldoende aandacht voor. Vanuit Zestor worden hogescholen bij dit vraagstuk ondersteund met gerichte activiteiten en een sectorbrede aanpak.

Verkenning Psychisch verzuim

Vanuit Zestor is in 2025 een verkenning verricht naar oorzaken en gevolgen van psychisch verzuim bij vrouwen in het hbo. De resultaten geven concrete inzichten die als vertrekpunt dienen voor toekomstige activiteiten.



Eske Bron

Projectleider

- Participatie
- Vrouwenvitaliteit

Handreiking Vrouwenvitaliteit

Uit gesprekken met hogescholen blijkt dat er ook behoefte is aan praktische ondersteuning om vrouwegezondheid bespreekbaar te maken. Zestor ontwikkelt daarom een handreiking met informatie over vrouwspecifieke gezondheidsproblemen, rechten en plichten en praktische gesprekshulp. Het doel is de drempel voor open gesprekken te verlagen, bewustwording te vergroten en bij te dragen aan het terugdringen van het hogere verzuim onder vrouwelijke medewerkers.

Vanuit de cao-tafel is een aanvullende opdracht op dit thema verstrekt voor het ontwikkelen van een train-de-trainerprogramma.



SOCIALE VEILIGHEID

In de cao-hbo zijn afspraken gemaakt om sociale veiligheid te versterken, met een belangrijke rol voor vertrouwenspersonen en meldinfrastructuur. Om deze afspraken concreet vorm te geven, legt de cao-tafel in 2026 bij Zestor verschillende opdrachten neer.

Platform Sociale Veiligheid

Vanuit de cao-tafel is Zestor gevraagd een platform op te zetten voor beleidsadviseurs, vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen binnen de sector. Het doel is het delen van expertise, het bespreken van actuele thema's en dilemma's, en het vergroten van deskundigheid en samenwerking. Zo ontstaat een actief en laagdrempelig netwerk dat bijdraagt aan professionalisering, verhoogde alertheid op sociale veiligheid en een structurele versterking van het werkklimaat en handelingsvermogen binnen hogescholen.

Toolbox Sociale veiligheid

Zestor krijgt de opdracht om een overzicht te maken van gefinancierde projecten rondom sociale veiligheid, zoals dilemmaspeellen, e-learnings, routekaarten en bewustwordingscampagnes, en deze beschikbaar te stellen voor alle hogescholen. Het doel is een actuele, toegankelijke verzameling van kennis en hulpmiddelen, waarmee medewerkers en leidinggevenden beter toegerust worden om sociale veiligheid te waarborgen, knelpunten sneller gesignaleerd worden en goede voorbeelden breed gedeeld worden.



Bekendheid Vertrouwensinspectie

Daarnaast wordt ingezet op het vergroten van de bekendheid en het bereik van de Vertrouwensinspectie. Dit moet bijdragen aan lagere meldingsdrempels en een transparanter en veiliger werk- en leerklimaat.

Evaluatie ombudsfunctie 2030

Tot slot staat een opdracht gepland om in 2030 de praktijk en regelingen van de ombudsfunctie in het hbo te evalueren, inclusief rollen, taken en bevoegdheden, om inzicht te krijgen in de werking en effectiviteit van deze functie binnen de sector.





Leontien Vreeburg
Projectleider
Vitaliteit en Inclusie

MANTELZORG

Vanuit de cao-tafel is de opdracht gegeven om een kennisportaal mantelzorg in te richten. Met als doel het verzamelen en ontsluiten van kennis en het versterken van expertise, verbinding en netwerkvorming tussen deskundigen van hogescholen, zodat zij beter zijn toegerust om mantelzorgvraagstukken van medewerkers te ondersteunen.



INCLUSIE

Bevorderen van een werkomgeving waarin iedereen zich gezien, gesteund en verbonden voelt

KENNISNETWERK DIVERSITEIT & INCLUSIE

Zestor faciliteert een kennisnetwerk om hogescholen te versterken in diversiteit en inclusie. Het netwerk brengt kennis, instrumenten en praktijkervaringen samen, bepaalt via peilingen de belangrijkste thema's en organiseert inspirerende bijeenkomsten. Door actieve betrokkenheid en feedback worden projecten verbonden en inzichten gedeeld.

Aansluiten bij dit netwerk?

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



HBO-INCLUSIETOOL

Hoewel Inclusie 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 is gestart in september 2025 en loopt tot september 2028.



Hannah van der Weijden
Programmacoördinator
Vitaliteit en Inclusie

PARTICIPATIE

De taakstelling van het hbo is om 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.

Monitoring Banenafpraak 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.

→ [Download de Monitor 2025](#)

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. In 2026 kijken we of er nieuwe praktijkvoorbeelden en aanpakken zijn die we kunnen toevoegen aan de routekaart.

→ [Naar de routekaart](#)



MEDEWERKERSNETWERKEN

voor medewerkers met een arbeidsbeperking

Medewerkersnetwerken geven collega's met een arbeidsbeperking een stem en dragen bij aan inclusieve en toegankelijke organisaties. In 2025 zijn we gestart met een verkennende sessie waarin hogescholen hun interesse konden uitspreken voor het opzetten van zo'n medewerkersnetwerk. In 2026 begeleiden we deze hogescholen bij het daadwerkelijk opzetten van het netwerk. Het einddoel is dat zij een eerste bijeenkomst hebben georganiseerd en beschikken over een plan om in 2026–2027 verder te bouwen aan inclusie binnen hun organisatie.

Handreiking

GENDERTRANSITIE

In 2025 heeft Zestor op verzoek van cao-partijen een onderzoek uitgevoerd naar een inclusieve cao en hierover aanbevelingen gedaan aan de cao-tafel. Eén van de topics binnen dit onderzoek betrof transitieverlof. Naar aanleiding hiervan is vanuit de cao-tafel het verzoek gekomen om een handreiking te ontwikkelen voor een transitierichtlijn. Op basis van de richtlijnen van Transgender Netwerk Nederland wordt deze handreiking opgesteld om de begeleiding van medewerkers in gendertransitie te ondersteunen. Zo krijgen hogescholen concrete stappen en handvatten aangereikt en wordt bijgedragen aan een veilige en inclusieve werkomgeving, waarin genderdiversiteit structureel wordt verankerd.



COMMUNICATIETEAM



Farida Aarbiou
Communicatiecoördinator



Elles van Nierop
Webbeheerder



Linda Stokman
Communicatieadviseur



Esther Visseren
Communicatiemedewerker



Milou Hulspas
Projectmedewerker

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

