

JAARPROGRAMMA 2016

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



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	2
KERNTAAK 1: ONDERSTEUNEN VAN HET CAO-PROCES	4
Cao onderzoeksopdrachten	4
1.1 Kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de professionaliseringsafspraken	4
1.2 Onderzoek naar de omvang en samenstelling van de flexibele schil	4
1.3 Analyse van de WW-instroom	4
Cao ondersteunende inventarisaties	5
1.4 Medewerkertevredenheidsonderzoek en benchmark	5
1.5 Verzuimrapportage	5
1.6 Vergelijking van programma's voor startende docenten; wat maakt programma's effectief?	5
1.7 Verzameling goede praktijken bij de uitvoering in de hogescholen van de afspraken in het kader van duurzame inzetbaarheid	5
1.8 Paper over informeel leren; hoe verhoudt informeel leren zich tot de professionaliseringsafspraken?	5
KERNTAAK 2: ONDERSTEUNEN VAN DE SECTOR BIJ INVULLING EN ONTWIKKELING VAN DE CAO	6
2.1 Implementatie professionaliseringsplannen	6
2.2 Duurzame inzetbaarheid	7
2.3 Teamontwikkeling en professionele ruimte	7
2.4 Mobiliteit	8
2.5 Leiderschapsontwikkeling	9
2.6 Professionele leergemeenschap	10
2.7 Bekwaamheidseisen	10
2.8 Startende docenten	10
2.9 Versterking kwaliteit van de Medezeggenschapsraden	11
2.10 Arbocatalogus	11
2.11 Werkdruk	12
2.12 Inclusieve arbeidsorganisaties	14
2.13 Congres	14
KERNTAAK 3: FACILITEREN VAN HOGESCHOLEN EN GEZAMENLIJK OPEREREN	15
3.1 Re-integratie	15
3.2 Arbeidsmarktportaal en vacaturebank Werkenbijhogescholen.nl	15
3.3 Imago van het hbo als werkgever	16
3.4 Subsidiewijzer	16
3.5 Meet and Greets voor Intersectorale mobiliteit tussen universiteiten en hogescholen	16
3.6 Open regeling voor vernieuwende projecten voor HRM en medewerkers	16
3.7 Ontsluiten van trends en ontwikkelingen	17

INLEIDING

Met het oog op de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek hebben sociale partners in de afgelopen jaren ingezet op passende afspraken in de cao over professionalisering en duurzame inzetbaarheid. Afspraken die ondersteunend zijn aan HR-beleid op de hogescholen, die maatwerk in de uitvoering mogelijk maken en ervoor zorgen dat de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid, ontwikkeling en werkplezier zowel bij de werkgever als de werknemer liggen. Zestor heeft het afgelopen jaar mede richting gegeven aan de cao van de toekomst en stappen gezet om de vernieuwingen in de arbeidsrelaties in het hbo te ondersteunen.

Met het ontwikkelen van een handreiking professionaliseringsplan en een vooronderzoek, dat laat zien hoe ver hogescholen zijn in de vertaling van hun professionaliseringsbeleid naar de praktijk, is de eerste balans opgemaakt. Als vervolg hierop zal in 2016 door middel van een vervolgonderzoek gekeken worden naar de inzet en uitvoering van de professionaliseringsafspraken.

Afgelopen jaar heeft Zestor een aantal publicaties opgeleverd in de vorm van het inspiratieboekje 'Iedereen wordt wijzer van participatie', onderzoeksverslagen en de inventarisatie van de Basis didactische bekwaamheid trajecten. Een aantal van de in 2015 ingezette thema's en projecten wordt afgerond in 2016 met nieuwe producten waaronder de projectenbank, voorbeelden voor kortlopende mobiliteit en werkdruginstrumenten.

In 2016 kiest Zestor voor het thema verbinden en delen. Het is niet voldoende om kennis te vergaren, beleidsplannen te maken en handreikingen te ontwikkelen. De uitdaging is ook om de plannen te laten werken en daadwerkelijk effect te laten hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Vormen die we daarvoor benutten, zijn het ondersteunen van (leer)netwerken, professionele leergemeenschappen, inzet van social media en het organiseren van themabijeenkomsten, debatsessies en masterclasses voor verschillende doelgroepen.

Door het ophalen van praktijkvoorbeelden op hogescholen en het delen van effectieve interventies benutten we het collectief en ontstaat er een gemeenschappelijke taal (begrippenkader) en inzicht. Het verruimen van stimuleringsregelingen is een andere insteek om goede initiatieven uit hogescholen te faciliteren en te delen met de sector. Daarnaast stellen we hogescholen in staat om via een open regeling subsidie aan te vragen voor innovatieve HR-projecten. In het jaarplan is er ook ruimte om actuele thema's van hogescholen op de agenda te zetten, waaronder 'informeel leren'. De vraag hoe informeel leren zich verhoudt tot de professionaliseringsafspraken staat daarbij centraal.

Natuurlijk krijgen ook verschillende onderzoeken een plaats in het jaarprogramma, zoals het onderzoek naar de omvang en samenstelling van de flexibele schil. En een onderzoek over het thema 'Flipping the system'.

Onder de noemer 'Stimuleren en faciliteren' en gezamenlijk opereren zoeken we onder andere samen met het veld naar nieuwe oplossingen op het gebied van re-integratie en dienstverlening en signaleren we nieuwe trends op HR gebied. Vast onderdeel van het programma zijn de Arbocatalogus, de benchmark MTO en de vacaturesite Werkenbijhogescholen.nl.

Het jaarprogramma is tot stand gekomen met medewerking van het Forum van Zestor, bestaande uit vertegenwoordigers vanuit de vakbonden en de directeuren P&O.

We zetten in op een verbindend en vooral leerzaam jaar.

Jan Willem Meinsma
voorzitter

Financiering Zestor

Voor 2016 wordt de jaarlijkse bijdrage aan Zestor gehandhaafd op 1,8 miljoen. Partijen hebben deze afspraak vastgelegd in de cao-hbo 2014- 2016 met een expiratiedatum op 1 april 2016.

De bijdrage van hogescholen wordt berekend op basis van de laatst bekend zijnde studentenaantallen. In mei 2016 ontvangen hogescholen vanuit Zestor een brief, waarin de bijdrage per hogeschool is berekend.

Kader voor de activiteiten van Zestor 2016

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

1. Ondersteunen van het cao-proces

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

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

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

3. Faciliteren van hogescholen en gezamenlijk opereren

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

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

Het jaarprogramma en de begroting voor 2016 worden langs de bovengenoemde kerntaken ingevuld.

KERNTAAK 1: ONDERSTEUNEN VAN HET CAO-PROCES

Cao onderzoeksoopdrachten

1.1 Kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de professionaliseringsafspraken

Sociale partners hebben afgesproken de uitvoering van de professionaliseringsafspraken uit de cao van 2012–2013 te evalueren.

De cao-tafel heeft het verzoek bij Zestor neergelegd om de voortgang en de effecten van de professionaliseringsafspraken te evalueren. Door middel van QuickScans, in de vorm van vragenlijsten, interviews en documentenanalyse wordt beoogd een beeld te krijgen van de effecten van de cao-afspraken in het kader van professionalisering. Gegevens over budget en aanvragen voor professionalisering zullen voor een belangrijk deel door de hogescholen zelf worden verzameld, dit is een belangrijke bouwsteen voor de evaluatie. Het resultaat is een verslag met de stand van zaken, eventuele knelpunten en aanbevelingen voor gebruik van de regeling. Het doel van deze rapportage is om zicht te krijgen op de inzet van professionaliseringsactiviteiten op de hogescholen.

1.2 Onderzoek naar de omvang en samenstelling van de flexibele schil

Volgens de nulmeting die is uitgevoerd in 2015, bedraagt de totale flexibele schil in het hbo, gemeten in fte, ongeveer 32%. Daarvan bestaat 22% uit tijdelijke arbeidsovereenkomsten en tijdelijke uitbreidingen en 10% uit externe inhuur van personen. In de cao is de afspraak gemaakt, dat werkgevers zich zullen inspannen om in de komende periode een daling van dit percentage te realiseren, waarbij in beeld wordt gebracht of er specifieke informatie is over het aandeel D-3 contracten.

1.3 Analyse van de WW-instroom

In de instroom in de WW is een stijging zichtbaar van personeel afkomstig uit het hbo. Overwogen wordt een onderzoek uit te zetten naar de achtergronden hiervan. Gestreefd wordt de scope van een eventueel onderzoek beperkt te houden en niet opnieuw de ontvangers van een WW-uitkering te bevragen, zoals eerder is gedaan in het onderzoek naar “Gebruik en effecten van WW en BWW in het hbo” dat in 2013 is gepubliceerd.

Voorgesteld wordt een vooronderzoek te laten uitvoeren naar mogelijke uitsplitsingen van de instroom in de WW in de afgelopen jaren, en naar aanleiding van de bevindingen te beslissen om eventueel een rapport op te stellen over de instroom in de WW. Dit zal gebeuren in het verlengde van de onderzoeken naar mobiliteitsvoorzieningen en naar de omvang van de flexibele schil in het hbo.

Cao ondersteunende inventarisaties

1.4 Medewerkertevredenheidsonderzoek en benchmark

Het raamcontract met de aanbieder van het medewerkertevredenheidsonderzoek TIM is in 2014 verlengd tot en met 2017. In 2015 is een benchmarkrapportage opgesteld. De volgende benchmarkrapportage zal eind 2016 of begin 2017 worden gepubliceerd.

Aangezien de raamovereenkomst in principe steeds voor een periode van drie jaar wordt afgesloten, houdt Zestor de vinger aan de pols ten aanzien van de ontwikkelingen bij hogescholen en de afwegingen om zich al dan niet aan te sluiten bij deze raamovereenkomst.

1.5 Verzuimrapportage

Op basis van de gegevens die hogescholen aanleveren, wordt jaarlijks door het bureau een verzuimrapportage opgeleverd.

1.6 Vergelijking van programma's voor startende docenten; wat maakt programma's effectief?

Cao-partijen hebben afspraken gemaakt over de professionele ondersteuning van startende docenten. Deze docenten worden binnen hogescholen toegerust op hun docentschap door introductiecurcussen en het volgen van verplichte didactische cursussen. Ondanks deze ondersteuning blijken de startende docenten niet altijd tevreden over de opvang en hebben ze meer en/of andersoortige ondersteuning nodig. Hogescholen weten nieuwe docenten niet altijd goed aan zich te binden en/of bieden na verloop van tijd geen vast contract, waardoor deze docenten vertrekken. Maar wat is er precies aan de hand en waarom lukt het niet om jonge en/of nieuwe docenten vast te houden? Wat zijn de wederzijdse verwachtingen en behoeftes? Om inzicht te krijgen in hoe startende docenten beter kunnen worden begeleid wordt het programma Missie Vliegende Start met verschillende teams doorlopen. De bevindingen worden vastgelegd in een rapportage. Hierbij wordt een relatie gelegd naar de omvang van de flexibele schil en de Arbeidsmarktmonitor.

1.7 Verzameling goede praktijken bij de uitvoering in de hogescholen van de afspraken in het kader van duurzame inzetbaarheid

Hogescholen geven de uitvoering van de afspraken in het kader van duurzame inzetbaarheid op verschillende manieren vorm, bijvoorbeeld door middel van een app. Welke vormen van uitwerking van de regeling hebben hogescholen gekozen en hoe werkbaar zijn deze?

De verschillende uitwerkingen worden opgehaald en vervolgens gedeeld via de website van Zestor.

1.8 Paper over informeel leren; hoe verhoudt informeel leren zich tot de professionaliseringsafspraken?

Voor het opstellen van deze notitie wordt een aantal experts, onder wie een lector, benaderd.

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

2.1 Implementatie professionaliseringsplannen

In het kader van de opdracht van de cao-tafel – om de uitvoering van de afspraken in de cao over professionalisering bij de hogescholen te ondersteunen – organiseert het fonds verschillende activiteiten.

- **2.1.1 Afronding stimuleringsregeling instrumentontwikkeling en voorlichting**
Ter ondersteuning van de cao-afpraak over professionalisering is een stimuleringsregeling ontwikkeld, waarmee de hogescholen worden gestimuleerd tot vernieuwing van instrumenten en het verzorgen van voorlichting aan de medewerkers. De regeling is 1 juni 2014 van start gegaan en loopt tot 31 december 2015. Het totale budget bedraagt 100.000 euro. De regeling wordt medio 2016 afgerond als alle verantwoordingen zijn ontvangen.
- **2.1.2 Opzetten en inrichten landelijk netwerk van docentenberaden**
Het docentenberaad van Zuyd Hogeschool wil andere hogescholen adviseren in het opzetten van een eigen docentenberaad. Er bestaat een uitgesproken behoefte om de ervaring die in het docentenberaad is opgedaan te delen en verder te ontwikkelen met docenten in het land. Een landelijk netwerk van docentenberaden kan dienen als denktank om de professionele ruimte van de docent vorm te geven. Een landelijk netwerk, waar de belangen van de docent gezamenlijk besproken en gedeeld worden, zal voor verdieping en inspiratie zorgen om het beroep van de hbo-docent uit te dragen.

Zestor stimuleert het opzetten van een landelijk netwerk van docentenberaden door andere hogescholen uit te nodigen en uit te dagen om, in navolging van Zuyd, een docentenberaad (of vergelijkbare organisatievorm) in te richten, ondersteund door het CvB van de hogeschool. Vanuit deze raden kan dan een landelijke netwerk ontstaan. De samenwerking tussen Zestor en Zuyd als koploper vormt de basis. Zuyd wordt in haar kracht gezet door het fungeren als koersbepaler, innovator en inspirator.
- **2.1.3 Professionalisering en ontwikkeling van medewerkers in ondersteunende functies**
Op 22 april 2015 heeft het bestuur van Zestor het kader besproken voor een stimuleringsregeling voor medewerkers in ondersteunende functies in de lagere loonschalen. De stimuleringsregeling voorziet in een bedrag van maximaal 500 of 600 euro per persoon voor professionaliseringsactiviteiten. Deze stimuleringsregeling is nog niet gestart, omdat onduidelijk is of en hoe de activiteiten afgebakend kunnen worden; of richting coaching en loopbaangesprekken of richting trainingen en cursussen. Overlap met bestaand hogeschoolbeleid lijkt bovendien moeilijk te voorkomen.
In 2016 wordt opnieuw getracht om samen met enkele hogescholen een manier te vinden om, via een stimuleringsregeling of anderszins, de professionalisering van personen in ondersteunende functies, met nadruk op de lagere loonschalen, te stimuleren.

2.2 Duurzame inzetbaarheid

Per augustus 2015 is een regeling over duurzame inzetbaarheid in de cao van kracht geworden. In dit kader zijn er vijf bijeenkomsten georganiseerd voor respectievelijk HR- en MR. De behoefte aan informatievoorziening blijkt groot. De bijeenkomsten zijn positief ontvangen door de deelnemers. In de bijeenkomsten is een behoefte geuit aan een vervolg. In dit kader zullen de volgende activiteiten ondernomen worden:

- **2.2.1 Handreiking duurzame inzetbaarheid**
Ontwikkelen van een handreiking duurzame inzetbaarheid voor de medewerker, waarin zowel landelijke als sectorale informatie over de diverse regelingen (professionalisering, gezond en vitaal blijven (Livvit) en inzetbaarheid) op een heldere manier wordt weergegeven. Tevens zullen hierin inspirerende praktijken aan de orde komen.
- **2.2.2 Themabijeenkomst duurzame inzetbaarheid**
Organiseren van een grotere themabijeenkomst waarin ingegaan wordt op hoe de afspraak uit de cao uitwerkt bij hogescholen. In deze bijeenkomsten is ruimte voor uitwisseling, kennisdeling en goede praktijken. Voor deze bijeenkomsten zullen zowel MR als HR worden uitgenodigd.

2.3 Teamontwikkeling en professionele ruimte

Sociale partners hebben in het principeakkoord opnieuw afgesproken in te zetten op een goede dialoog binnen de hogescholen. Professionele ruimte is essentieel voor de ontwikkeling van een professionele cultuur en volwaardige arbeidsrelatie. De professionele ontwikkeling en de dialoog daarover is geen zaak van de individuele medewerker alleen, maar krijgt vorm in het gesprek en de afweging met collega's binnen een team. In de programmalijn voor 2016 zijn deze onderwerpen dan ook opnieuw samengebracht onder één noemer.

- **2.3.1 Stimuleringsregeling professionele ruimte 'Doorpakken en bestendigen'**
Deze regeling had een looptijd tot 1 september 2015 met een totaal gereserveerd budget van 200.000 euro. De regeling wordt medio 2016, als alle verantwoordingen ontvangen zijn, afgerond.
- **2.3.2 Stimuleringsregeling teamontwikkeling**
In 2015 is een stimuleringsregeling ontwikkeld gericht op teamontwikkeling op verschillende niveaus. De regeling wordt benut voor zowel docententeams als teams van de ondersteunende – en stafdiensten, om de samenwerking en het resultaatgericht werken te verbeteren. De regeling is 1 juni 2015 van start gegaan en loopt tot 1 juni 2016. Het totale budget voor de regeling bedraagt 200.000 euro.
- **2.3.3 Inventarisatie van goede interventies voor teamontwikkeling**
Goede voorbeelden van teaminterventies en methodieken worden onder andere vanuit de stimuleringsregeling verzameld en op de website van Zestor geplaatst.
- **2.3.4 Onderzoek naar Flipping the System**
Het thema 'flipping the system' is een belangrijk idee voor de vernieuwing van de organisatie van de hogescholen. Het kan op allerlei manieren leiden tot vernieuwing van de organisatie, van het team of zelfs van het curriculum. Zestor stelt aan drie lectoren een subsidie beschikbaar voor het uitvoeren van een onderzoek naar de effecten van 'flipping the system' in een team.

2.4 Mobiliteit

In het jaarprogramma 2016 wordt ter ondersteuning van de cao-afspraken over professionalisering en duurzame inzetbaarheid het onderwerp mobiliteit in een breder perspectief opgenomen. De activiteiten onder dit thema richten zich op het stimuleren en ondersteunen van de interne mobiliteit van medewerkers en tijdelijke uitwisseling door inzet op projecten binnen andere hogescholen. Daarbij gaat het er om een bewustwordingsproces en beweging bij hogescholen en de medewerkers te realiseren door: het ontsluiten van goede voorbeelden van uitwisseling, delen van expertise en laagdrempelige mobiliteit, het ontwikkelen van een digitale projectenbank en twee onderzoeken.

- **2.4.1 Inspiratie voor kortdurende mobiliteit: 'Kijk eens om je heen'**

Dit project zet mobiliteit in een breder perspectief. De activiteiten binnen 'Kijk eens om je heen' richten zich op het stimuleren en ondersteunen van de interne mobiliteit van medewerkers. Op de site van Zestor worden praktische, kleinschalige, laagdrempelige voorbeelden, instrumenten en suggesties geplaatst om medewerkers uit te nodigen verder te kijken dan het eigen team en de eigen werkplek; om de blik te verruimen. De voorbeelden zijn deels ontleend aan het project Dialoog van de UMC's en bewerkt voor het hbo. Regelmatig worden de voorbeelden ververst en hogescholen worden uitgenodigd zelf voorbeelden aan te dragen.

- **2.4.2 Kennisnetwerk mobiliteit**

Het mobiliteitsnetwerk komt in 2016 naar verwachting drie keer bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en kennis te delen binnen het thema mobiliteit. Zowel voorbeelden van positieve als negatieve casussen worden besproken. Het netwerk verkent en ondersteunt verschillende projecten, zoals de ontwikkeling van een professionaliseringsportaal en de projectenbank. Op verzoek van het Forum wordt ook de verkenning voor het ontwikkelen voor een talentenportaal bij het netwerk uitgezet.

- **2.4.3 Ontwikkeling en inrichting digitale projectenbank**

In het kader van het bevorderen van mobiliteit en de vraag vanuit diverse partijen om mobiliteit te ondersteunen, wordt een klussen- en of projectenbank geïntegreerd in het arbeidsmarktportaal werkenbijhogescholen.nl.

- **2.4.4 Loopbaanportaal voor medewerkers van hogescholen**

Verschillende hogescholen hebben al een loopbaanportaal voor hun medewerkers. Zo'n portaal kan professionalisering van de medewerkers faciliteren en inzichtelijk maken. Op de bijbehorende website staan vaak beschikbare opleidingen en allerlei soorten testen. Zestor houdt met hogescholen een inventarisatie over de wenselijkheid van een te ontwikkelen loopbaanportaal. De facilitering vanuit Zestor kan de vorm hebben van een raamovereenkomst met een aanbieder van deze diensten, zodat de sector goedkoper kan inkopen en er een basisinhoud is die naar wens door hogescholen specifiek kan worden ingevuld. Voor de (meestal kleinere) hogescholen die zelf geen loopbaanportaal willen of kunnen inrichten, kan Zestor een sectorbreed portaal laten inrichten dat via het intranet van de hogescholen bereikbaar wordt gemaakt. In 2016 wordt alleen de inventarisatie uitgevoerd.

- **2.4.5 Dag van de mobiliteit**

Hogescholen die mee willen doen, kunnen één dag hun eigen medewerkers laten meelopen/stagelopen. Dit is zowel mogelijk voor docenten als voor ondersteunend personeel. In overleg met hogescholen kan ook de uitwisseling met het beroepenveld worden gefaciliteerd, dus voor medewerkers van buiten de hogeschoolsector die een dag bij een hogeschool komen kijken en omgekeerd. Natuurlijk is ook de meest simpele vorm van uitwisseling mogelijk: binnen een hogeschool één dag op een andere plek werken. Zestor heeft zelf een coördinatorrol voor deze dag of besteedt dit uit en ontwikkelt een website. Hogescholen moeten ook investeren, door het plaatsen van geïnteresseerden.

- **2.4.6 Onderzoek naar wensen en belemmeringen bij (vrijwillige) mobiliteit**

Het bestuur van Zestor is op 22 april 2015 akkoord gegaan met een onderzoek naar beelden over de mobiliteit van de werknemers in het hbo en het ontwikkelen van een typologie van werknemers (wel/niet mobiel, kort/lang in dienst, wel/niet bezig met professionalisering). Dit onderzoek zal worden bijgesteld tot een onderzoek naar de wensen en belemmeringen van werknemers ten aanzien van mobiliteit. Het wordt kwalitatiever, het onderzoek bestaat niet alleen meer uit vragenlijsten die worden uitgezet onder werknemers, maar richt zich op wat die werknemers echt drijft. Wat is er nodig voor werknemers om mobiel te zijn in het werk nu en in de toekomst? Welke belemmeringen zijn er en hoe kunnen die worden weggenomen?

- **2.4.7 Themabijeenkomst Mobiliteit**

Tijdens deze bijeenkomst worden de uitkomsten van de onderzoeken in het kader van mobiliteit, de projectenbank en de site 'Kijk eens om je heen' gepresenteerd.

2.5 Leiderschapsontwikkeling

- **2.5.1 Inrichting leernetwerken**

In het kader van leiderschapsontwikkeling worden voor leidinggevendenden van teams van professionals regionale leernetwerken georganiseerd gericht op de vernieuwde cao. De serie bijeenkomsten van lerende netwerken heeft als doel leidinggevendenden kennis en ervaring te laten delen over achtergronden van cao-thema's en met elkaar te bekijken hoe de vertaalslag gemaakt kan worden naar de eigen rol en het handelen richting medewerkers.

Zestor ontwikkelt een raamwerk waarbinnen het programma wordt vormgegeven. In samenwerking met HR-adviseurs en leidinggevendenden van de deelnemende hogescholen wordt een definitieve keuze gemaakt uit de opties van het raamwerk.

De opzet van het programma in de vorm van lerende netwerken is een voorbeeld van een leerinterventie die leidinggevendenden ook zelf kunnen toepassen (netwerken/community's vormen om kennis te delen en het eigen functioneren te verrijken).

Deelnemers krijgen na de bijeenkomsten de gelegenheid om de netwerkbijeenkomsten voort te zetten in de vorm van leiderschapsleerkringen. Zestor stimuleert deze follow-up met subsidie.

- **2.5.2 Stimuleringsregeling leiderschapsontwikkeling**

De stimuleringsregeling leiderschapsontwikkeling is in juni 2014 opengesteld en heeft een looptijd van twee jaar. Het totaal beschikbare budget bedraagt 200.000 euro. In het kader van de regeling is slechts één aanvraag in 2015 ingediend. De regeling wordt derhalve in zijn huidige vorm beëindigd per 1 januari 2016.

2.6 Professionele leergemeenschap

Binnen hogescholen signaleren we een ontwikkeling waarbij in multidisciplinaire teams gewerkt wordt aan de verbinding in de driehoek onderwijs, onderzoek en beroepenveld. Soms vanuit een lectoraat, soms vanuit een instituut of andere samenwerkingsverbanden. Hoe geef je als hogeschool op een goede manier (multidisciplinair) vorm aan deze samenwerking en wat vraagt dat voor competenties van de deelnemende medewerkers. Er zijn veel beleidsnotities en gedachten over deze praktijk, maar hoe je deze samenwerking daadwerkelijk met elkaar vorm geeft, daarover is weinig bekend. Dit thema wordt verkend met een expertgroep en op basis daarvan verder ingevuld.

2.7 Bekwaamheidseisen

- **2.7.1 Community of practice BDB**

Op verzoek van P&O–adviseurs, projectleiders en beleidsmedewerkers is in 2013 gestart met het organiseren van een community of practice (CoP) gericht op de ontwikkeling van didactische basis- en seniorkwalificaties voor hogeschooldocenten.

De community is bedoeld voor deelnemers met een resultaatgerichte opdracht binnen hun hogeschool met betrekking tot de ontwikkeling BDB (basiskwalificatie didactische bekwaamheid) en de senior kwalificatie onderwijs (SKO). De CoP wordt benut voor collegiale consultatie en intervisie. Een vaste kern van ongeveer 15 deelnemers neemt deel aan de bijeenkomsten.

In 2016 worden twee bijeenkomsten van de Community georganiseerd.

- **2.7.2 Overzicht leertrajecten basis didactische bekwaamheid**

De Vereniging hogescholen heeft een protocol opgesteld dat voorziet in de wederzijdse erkenning van de didactische professionaliseringsafspraken. Zestor levert eind 2015 een inventarisatie en analyse van de leertrajecten basis didactische bekwaamheid op. De BDB trajecten (inclusief BKE) van dertig hogescholen worden via de website van Zestor begin 2016 ontsloten. De gegevens worden een of twee keer per jaar geactualiseerd.

- **2.7.3 Handreiking voor het organiseren van peer reviews of externe audits voor de wederzijdse erkenning van de didactische leertrajecten**

De leden van het netwerk organiseren onderling vijf peerreviews en wisselen kennis en ervaring uit. Zij ontwikkelen gezamenlijk een handreiking voor peer reviews of externe audits.

2.8 Startende docenten

- **2.8.1 Missie Vliegende Start**

In 2015 is Missie Vliegende Start gelanceerd. In 2016 staan de volgende activiteiten gepland:

- Werven van hogescholen voor bijeenkomsten met HRM, teamleiders, docenten met opdracht en recruiters.
- Voortzetten van online activiteiten voor het delen van content en het verspreiden van waarderende én signalerende uitspraken om de discussie te voeden en grip te krijgen op knelpunten en verbeterpunten.
- Ontsluiten van informatie (onderzoek, literatuur, artikelen, data en cijfers) op de site van Missie Vliegende start.
- Plaatsen van testimonials en interviews met startende docenten, HRM adviseurs, coördinatoren, leidinggevenden, ervaren docenten etc.
- Delen van goede voorbeelden en aanpakken

- Versterken van de bekendheid van het project door online aanwezigheid en het tempo in het project te houden. We werken daarbij nauw samen met een creatief bureau.

Ten behoeve van het project is een projectadviseur aangetrokken voor twee dagen in de week.

- **2.8.2 Hbo-docent in beeld**

In het jaarplan van 2015 is de activiteit opgenomen om voorlichtingsmateriaal te ontwikkelen waarin een reëel beroepsbeeld van de hbo-docent geschetst wordt. Hiermee zouden vooral nieuwe docenten een reëel(er) beeld krijgen van hun toekomstige werk en werkomgeving, met zowel de positieve als negatieve aspecten.

Er is geëxperimenteerd met het verzamelen van beeldmateriaal en het kaderen van het project. Uiteindelijk is ervoor gekozen om het concept van het A+O fonds van de gemeenten te kopiëren en te vertalen naar het hbo. Het A+O fonds gemeenten werkt nauw samen met Bromet Film school en heeft inmiddels drie groepen van elk 12 ambtenaren opgeleid. Zestor maakt gebruik van deze ervaring en kan een traject starten waar de kinderziektes uit zijn.

Begin 2016 wordt de vertaalslag naar het hbo gemaakt en vastgelegd in een projectplan. Bromet Film school ondersteunt bij het selecteren van geschikte kandidaten voor de training. Er worden 12 docenten getraind, die in koppels gaan werken aan filmpjes. Gestart wordt met een bijeenkomst georganiseerd door Zestor over het beroepsbeeld in het algemeen en dat van hbo-docenten in het bijzonder.

2.9 Versterking kwaliteit van de Medezeggenschapsraden

Voor de versterking van de kwaliteit van de medezeggenschapsraden zullen, evenals in 2015, bijeenkomsten specifiek voor deze doelgroep worden georganiseerd.

Voor 2016 staan twee bijeenkomsten gepland, die in nauwe samenwerking met de Vereniging Medezeggenschapsraden hbo georganiseerd worden. De eerste bijeenkomst wordt in mei/juni 2015 georganiseerd rond het thema professionalisering. Hierin worden de resultaten gedeeld van de inventarisatie van de voortgang van de invoering van de professionaliseringsplannen. De tweede bijeenkomst vindt plaats in oktober met als mogelijk thema 'de rol van de MR bij een kanteling in de organisatie'.

2.10 Arbocatalogus

De werkingssfeer en de toepassing van de Arbocatalogus hbo is vastgelegd in de cao-hbo.

De geheel vernieuwde website Arbocatalogus hbo is begin 2014 gelanceerd. De vernieuwde Arbocatalogus hbo richt zich meer dan voorheen op de medewerker in het hbo.

- **2.10.1 Doorontwikkeling Arbocatalogus**

Het is van belang om de Arbocatalogus hbo zo actueel mogelijk te houden: met de laatste aanpassingen in wetgeving, structureel geactualiseerde praktijkvoorbeelden vanuit de hogescholen, nieuwe praktische rapporten en adviezen vanuit de Stichting van de Arbeid en andere bedrijfs- en overheidssectoren en de laatste wijzigingen uit het Livvit pakket. Hierin is ook een rol weggelegd voor de paritaire klankbordgroep Arbocatalogus hbo.

- **2.10.2 Uitgave Arbo updates**

Om het gebruik van de Arbocatalogus hbo te stimuleren, worden in 2016 twee Arbo updates uitgebracht over actuele thema's op het gebied van gezond en veilig werken. Doel is de Arbo professional, leidinggevende en medewerker in het hbo handreikingen te doen voor gezond en veilig werken en de Arbocatalogus onder de aandacht te brengen.

- **2.10.3 Verkenning ontwikkeling branche RI&E**

De huidige praktijk is dat elke hogeschool het proces rond de RI&E zelf bepaalt, betaalt en uitvoert. Dit model is op zichzelf passend binnen het domein waar de RI&E gebruikt wordt. Immers de wettelijke RI&E-verplichting rust op de individuele organisatie. Uit een inventarisatie van maart 2015 en de klankbordgroep Arbocatalogus komt een behoefte naar voren aan verdere verkenning van een branche RI&E. Voorgesteld wordt een projectmatige aanpak waarbij gebruik gemaakt wordt van een groep van experts vanuit zowel hogescholen als bonden. Aan deze expertgroep zal een extern Arbodeskundige worden toegevoegd.

De verdere verkenning moet opleveren of er sprake is van een voordeel om bepaalde elementen centraal te organiseren. Individuele organisaties maken de afweging of de 'overstapkosten' om op een andere manier te gaan werken opwegen tegen de voordelen. De verkenning moet daarom inzichtelijk maken hoe dat voordeel eruitziet: financieel voordeel, tijdsbesparing, en/of kwaliteitswinst? Ofwel, is er een business case in het centraal organiseren van (bepaalde elementen) rond het RI&E-proces?

Naar verwachting zullen in 2016 een viertal expertbijeenkomsten worden georganiseerd

- **2.10.4 Kennisnetwerk Integraal gezondheidsbeleid**

Het gezondheidsnetwerk komt twee keer per jaar bijeen. De uitwisseling van kennis over actuele gezondheidsthema's staat centraal. Het netwerk wordt ook ingezet om te klankborden bij het uitzetten van bijvoorbeeld onderzoeken.

2.11 Werkdruk

Werkdruk is een belangrijk thema binnen de sector onderwijs, en zeker ook voor het hbo. De afgelopen jaren is er op verschillende manieren aandacht geweest voor dit thema. Met het toenemend gebruik van een uniform MTO (eventueel met aanvullende werkdrukverdieping) is er een instrument voorhanden waarmee werkdruk gemonitord kan worden. De resultaten vormen voor diverse hogescholen aanleiding om extra activiteiten te ontplooiën op het thema werkdruk. Een deel van de goede praktijken is terug te vinden binnen de Arbocatalogus.

Medio 2014 is een verkennend onderzoek uitgevoerd bij zes hogescholen naar de aanpak en behoeften op het thema werkdruk. Hieruit kwam naar voren dat de hogescholen op verschillende manieren aandacht hebben voor dit thema, variërend van concrete interventies op individueel niveau tot aan integraal gezondheidsbeleid (procesniveau).

- **2.11.1 Handreiking monitoren van werkdruk voor Arbo-professionals**

Hogescholen hebben behoefte om effecten van interventies te kunnen meten en de voortgang rond het thema werkdruk beter te kunnen monitoren. Het seminar over werkdruk in 2014 is gebruikt voor het inrichten van een interactieve workshop hierover. Naar aanleiding van de workshop hebben zich tien deelnemers voor de focusgroep aangemeld.

Voor het in kaart brengen van de mogelijkheden voor monitoring van werkdruk en effectmeting van interventies zijn in 2015 focusbijeenkomsten met experts gehouden. De verzamelde kennis en inzichten zijn verwerkt in een 'Handreiking monitoren van werkdruk in het hbo', die handvatten biedt voor het inrichten van indicatoren voor werkdruk en effectmeting. De handreiking wordt in 2016 methodisch onderbouwd. Met de inrichting van een community of practice wordt de handreiking getoetst en met voorbeelden verrijkt.

- **2.11.2 Handreiking bespreekbaar maken en aanpakken van werkdruk in teams in het hbo**

Het bestuur van Zestor is op 3 juni 2015 akkoord gegaan met het ontwikkelen en testen van een instrument voor het meten van werkdruk in een drietal teams op hogescholen. Dit moet leiden tot het hbo-specifiek maken van dit instrument, dat oorspronkelijk ontwikkeld is voor de zorg. Begin 2016 ligt er naar verwachting een instrument dat geschikt is voor het hbo. In de pilot is het instrument met drie teams ingezet.

Het instrument is ontwikkeld door het lectoraat 'Arbeidsorganisatie en arbeidsproductiviteit' van de Hanzehogeschool en richt zich op het inventariseren van regelproblemen, regelmogelijkheden en knelpunten van individuele werknemers en van teams op hogescholen. Door het aanpakken hiervan in het team, in de organisatie van de hogeschool of op een andere manier kunnen knelpunten worden opgelost, wat leidt tot een lagere werkdruk.

Na afronding van dit traject wordt gekozen voor de ondersteuning door Zestor via:

- de onderzoeksfunctie (in kaart brengen bronnen/oorzaken van werkdruk in het team)
- de teamcoach (aan de slag gaan met de resultaten van het instrument en het gesprek over verbeteringen voeren),
- een train-de-trainer programma voor teamleiders of anderen in hogescholen voor deze methodiek.

- **2.11.3 Tool voor het wegwijs maken van de medewerker bij werkdruk**

Voor de individuele medewerker, die op zoek gaat naar informatie over het beheersen of voorkomen van werkdruk, wordt een (digitale) tool ontwikkeld. Deze is erop gericht om de medewerker wegwijs te maken, zodat hij binnen de eigen hogeschool aan de slag kan gaan met de ervaren werkdruk. De tool wordt vraaggericht ingericht.

Het instrument geeft informatie over werkdruk, biedt de mogelijkheid om een korte test te doen en geeft inzage in oplossingsrichtingen met een verwijfsfunctie naar ondersteuning binnen de eigen hogeschool. De gebruiker wordt betrokken door goede inhoudelijke informatie, herkenbare voorbeelden/quotes en concrete verwijzingen naar hulp binnen de eigen hogeschool. Het proces voor de ontwikkeling van de tool is in 2015 in gang gezet. De tool gaat onderdeel uitmaken van de Arbocatalogus.

- **2.11.4 Afronding en verantwoording stimuleringsregeling 'Maatwerk in werkbeleving'**

Voor de stimuleringsregeling 'Maatwerk in werkbeleving' is, in de bestuursvergadering van april 2014, het budget verruimd met 75.000 euro. De looptijd is verlengd tot 1 januari 2015. De regeling wordt begin 2016 verantwoord en afgesloten.

- **2.11.5 Themabijeenkomst werkdruk**

Naar het einde van 2016 toe wordt een themabijeenkomst over werkdruk georganiseerd. Dan worden de ontwikkelde instrumenten en goede voorbeelden uit de stimuleringsregeling gedeeld.

2.12 Inclusieve arbeidsorganisaties

Onderzoek wijst uit dat het hbo een lage mate van inclusiviteit heeft voor arbeidsgehandicapten en een beperkte mate van diversiteit in het personeelsbestand. Dat vraagt om een gerichte inzet van activiteiten aansluitend op de collectieve afspraken voor medewerkers met een beperking en het streven naar inclusieve arbeidsorganisaties in de breedte.

- **2.12.1 Programma van activiteiten ter ondersteuning van het creëren van werkplekken voor mensen met een beperking**

In 2015 zijn meerdere bijeenkomsten georganiseerd over de participatiewet. Hierbij ging het onder meer om informatieverstrekking over de wet- en regelgeving en het delen van good practices. Tevens hebben een tweetal trainingen functiecreatie plaatsgevonden. Tot slot is in het najaar 2015 een expertgroep samengesteld om een business case voor hogescholen te ontwerpen.

De business case wordt begin 2016 uitgebracht. Voor 2016 wordt het veld ondersteund met een aantal bijeenkomsten: over de business case (maart 2016), regionale trainingen voor leidinggevendenden, een tweede training over functiecreatie (najaar 2016) en een training om als begeleider of maatje van een nieuwe medewerker te functioneren (beoogde samenwerking met CNV)

- **2.12.2 Stimuleringsregeling 'Ruim baan voor participatie'**

Voor de stimuleringsregeling 'Ruim baan voor participatie' zijn in 2015 zes aanvragen ingediend. Aan het bestuur is voorgelegd de regeling te verruimen, waardoor bijvoorbeeld ook subsidie kan worden aangevraagd voor de inzet van concrete begeleiding bij functiecreatie of het aanzoeken van kandidaten, het ontwikkelen van handreikingen en het organiseren van trainingen. De looptijd van de regeling is verlengd tot 1 juni 2016. Het budget is verhoogd naar 80.000 euro.

- **2.12.3 Debatbijeenkomsten 'Succesfactoren voor een inclusieve hogeschool'**

Inclusieve organisaties richten zich niet op deelaspecten, maar zijn integraal gericht op inclusiviteit. Kennisdeling, onderlinge uitwisseling en inzichten vanuit andere sectoren kunnen de hogescholen helpen in het vormgeven van een inclusieve hogeschool. In 2016 worden twee debatbijeenkomsten georganiseerd, een over 'vertrouwen en veiligheid' en een over 'organiseren vanuit de bedoeling'.

2.13 Congres

Eens in de twee jaar wordt een groot congres georganiseerd met verschillende workshops. Het eerstvolgende congres staat gepland voor oktober 2017. Voornemen is voor dit congres al in een vroeg stadium de beste praktijkvoorbeelden op een bepaald thema op te vragen om deze te laten presenteren tijdens het congres. Uit de praktijkvoorbeelden worden er drie voorgedragen voor een award. Op het congres beoordeelt een jury welk project wint. Er wordt ook een publieksprijs uitgereikt. De winnende hogescholen krijgen een budget om het project verder uit te dragen of met andere hogescholen te delen.

Dit voorstel voor de opzet en inrichting van het congres komt uit het Forum met als achterliggende gedachte dat binnen hogescholen vele goede projecten worden gestart, maar dat er weinig ruimte is om die te delen.

KERNTAAK 3: FACILITEREN VAN HOGESCHOLEN EN GEZAMENLIJK OPEREREN

3.1 Re-integratie

- **3.1.1 Collectief contract**

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

- **3.1.2 Digitale informatie over re-integratie en inrichting CoP**

Uit een voor de sector uitgevoerd onderzoek naar de dienstverlening op het gebied van re-integratie komen aanbevelingen voor een drietal doelgroepen: medewerkers, leidinggevenden en directeurs P&O. Voorgesteld wordt om deze aanbevelingen om te zetten in concrete activiteiten door:

- Het ontsluiten van beschikbare informatie, vergelijkbaar met de wijze waarop VOION (fonds voor het Voortgezet Onderwijs) dit opgepakt heeft. VOION heeft informatie ontsloten via een aparte website, waarbij zowel een ingang voor werkgevers als werknemers is. Hiervoor is een template beschikbaar. Loyalis wordt hier als inhoudsspecialist ingehuurd. Ook geeft VOION vijf maal per jaar een nieuwsbrief sociale zekerheid uit met hierin de actuele wijzigingen en een praktijkverhaal. Zestor kan samen met het primair onderwijs meeliften op de afspraken die VOION heeft gemaakt, waardoor de kosten voor inhoudelijke ondersteuning gedeeld kunnen worden.
- Het inrichten van een community of practice met re-integratiespecialisten vanuit de hogescholen, waarbij een verkenning wordt gedaan naar meerdere aanbieders op het gebied van re-integratie.
- Binnen de CoP te inventariseren aan welke kwaliteitsstandaarden re-integratiedienstverlening zou moeten voldoen.

3.2 Arbeidsmarktportaal en vacaturebank Werkenbijhogescholen.nl

Met Zestor bevorderen en ondersteunen cao-partijen vernieuwende activiteiten in de sector op het gebied van arbeidsmarktbeleid. Hiervoor zijn het arbeidsmarktportaal en vacaturebank Werkenbijhogescholen.nl samen een belangrijk ondersteuningsinstrument. De vacaturebank heeft zich in de loop der jaren verder ontwikkeld en toont van veel hogescholen de vacatures. Voor de ontwikkeling van de site heeft een groep van arbeidsmarktdeskundigen als klankbordgroep gefungeerd. Via het portaal is ook een koppeling gemaakt met de sites van de hogescholen. In 2014 is de site losgekoppeld van 'Werkenbijdeoverheid.nl'. Een belangrijk deel van de activiteiten blijft zich richten op het profileren van de site 'Werkenbijhogescholen.nl' om voldoende kwalitatief goede bezoekers te trekken.

- **3.2.1 Licentie, onderhoud en vernieuwing**

Voor het gebruik van de vacaturebank neemt Zestor een licentie af met gebruikersrecht, onbeperkt plaatsen van vacatures, jobalert, trainingen en een helpdesk. De uitkomsten van het imago-onderzoek leiden tot een aantal aanpassingen van de vacaturebank, waaronder landingspagina's per sector en het profileren van pull-factoren. Voorts moeten de praktijkverhalen worden aangepast. Ook wordt verkend of de website beveiligd moet worden (https).

- **3.2.2 On- en offline campagne Werkenbijhogescholen.nl**
Het blijft in 2016 van belang om voldoende bezoekers naar het arbeidsmarktportaal te genereren. Door de (min of meer) doorlopende online campagne worden extra bezoekers naar Werkenbijhogescholen.nl geleid. Mogelijk worden in 2016 ook een aantal offline activiteiten in gang gezet. Deze worden met het bestuur afgestemd.
- **3.2.3 Training vacatureteksten schrijven**
Aan de hand van de bevindingen uit het imago-onderzoek wordt een training ‘wervend schrijven op maat’ georganiseerd voor medewerkers HRM.

3.3 Imago van het hbo als werkgever

- **3.3.1 Kennisnetwerk werving en imago**
In vervolg op het imago-onderzoek, wat is afgerond in 2015, is het voornemen een kennisnetwerk op te zetten rond recruitment en het imago van het hbo. Dit netwerk komt bij elkaar om kennisuitwisseling tussen hogescholen mogelijk te maken en de verdere inrichting van www.werkenbijhogescholen.nl als sectorportaal mee vorm te geven. Vermoedelijk zijn twee of drie bijeenkomsten voldoende.
- **3.3.2 Beeldmateriaal voor werving**
In vervolg op het onderzoek bestaat verder het voornemen om sector-landingspagina's te maken op www.werkenbijhogescholen.nl en om beeldmateriaal te laten ontwikkelen waarmee een goede indruk gegeven wordt van het werken als docent in de zeven sectoren. Doel is het werk in het hbo aantrekkelijker, maar wel eerlijk, te laten zien aan professionals.

3.4 Subsidiewijzer

Door het vervallen van regelingen en nieuwe subsidiemaatregelen die vanuit de overheid, gemeentes en andere uitvoerende instanties in 2016 op ons gaan afkomen, wordt ook het komende jaar de subsidiewijzer op de actuele ontwikkelingen aangepast. De subsidiewijzer geeft ondersteuning aan adviseurs bij hogescholen en vakbonden. Uiteraard kunnen ook medewerkers de subsidiewijzer raadplegen.

3.5 Meet and Greets voor Intersectorale mobiliteit tussen universiteiten en hogescholen

In samenwerking met Sofokles en Academic Transfer worden in eerste instantie twee bijeenkomsten georganiseerd voor promovendi en personeelsadviseurs uit beide geledingen.

3.6 Open regeling voor vernieuwende projecten voor HRM en medewerkers

Naar analogie van het A+O fonds gemeenten stellen we hogescholen in staat om via een open regeling subsidie aan te vragen voor innovatieve HR-projecten. Bij de gemeenten gaat het om projecten tussen 5.000 euro en 50.000 euro. Er zijn twee algemene geformuleerde speerpunten benoemd.

Beoordeling van de aanvragen vindt plaats op onder meer de volgende criteria:

- project of activiteit gaat uit van/is bedoeld voor zowel HRM als medewerkers
- nog maar zeer beperkt in de sector geïmplementeerd
- resultaatgericht en overdraagbaar
- naast ontwikkeling ook gericht op daadwerkelijke invoering
- af te ronden binnen de in deze regeling genoemde periode.

Het is mogelijk in de regeling speciale mogelijkheden te bieden voor lectoren en voor de vier vakbonden. Het is ook mogelijk om de aanvragen niet uitsluitend door Zestor te laten beoordelen, maar mede te laten beoordelen door een groep mensen vanuit hogescholen en bonden.

Tijdens de regeling zal een jury worden samengesteld die het beste HR-project voor 2016 zal kiezen uit de afgeronde projecten.

3.7 Ontsluiten van trends en ontwikkelingen

Attenderen op trends

Trends en ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Hogescholen gaan daar op verschillende manieren mee om. Zestor kan een rol spelen in het signaleren van deze trends en een discussie aanwakkeren tussen hogescholen over wat we er met elkaar van vinden. Doelgroep zijn de HRM adviseurs en beleidsadviseurs. Het format waarin deze ontwikkelingen geconcretiseerd worden is nog niet vastgelegd, maar gedacht wordt aan een serie artikelen of interviews, eventueel gekoppeld aan een debatbijeenkomst.

Faciliteren van leren

De rol van de HR-adviseur is sterk aan het veranderen en moet aansluiten bij het gedachtegoed van de vernieuwde cao. De rol gaat steeds meer naar HRD en strategische partner zijn in de organisatie. De verbinding met het primaire proces van de organisatie is voorwaardelijk. In de vorm van learning labs en/of masterclasses kunnen HR-adviseurs zich bekwamen in hun veranderende rol. Het precieze concept wordt in 2016 uitgewerkt.