

STAND VAN ZAKEN IMPLEMENTATIE PROFESSIONALISERINGSAFSPRAKEN

Onderzoeksrapport

STAND VAN ZAKEN IMPLEMENTATIE PROFESSIONALISERINGSAFSPRAKEN

Onderzoeksrapport

Dit onderzoek is in opdracht van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo uitgevoerd door Berenschot.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit deze rapportage te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaand schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

November 2015

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



AOb-Algemene Onderwijsbond



UNIENFTO

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
	1.1 Aanleiding en doel	1
	1.2 Totstandkoming	1
	1.3 Duiding van de rode draden	1
	1.4 Opbouw van het rapport	1
2	De arbeidsvoorwaardelijke afspraken	3
3	Het proces van totstandkoming	7
4	Het implementatieproces	10
5	Tussentijds resultaat	14
6	toekomstperspectief	16
7	Rode draden	20
	Bijlage – Gesprekspartners	22

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding en doel

Hogescholen zijn als gevolg van de professionaliseringsafspraken uit de cao voor het hoger beroepsonderwijs aan de slag gegaan met het ontwikkelen van een professionaliseringsplan. Samen met de andere cao-afspraken over professionalisering heeft dit als doel om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten door middel van verdere professionalisering. Deze rapportage brengt in beeld in hoeverre hogescholen op de goede weg zijn om de cao-afspraken te implementeren. Er is onderzocht hoe ver hogescholen zijn met het inrichten van hun professionaliseringsbeleid en het vertalen van dit beleid naar de (onderwijs)praktijk. De resultaten dienen om afgewogen keuzes te maken over eventuele aanvullende ondersteuning richting hogescholen.

'Dit rapport geeft een beeld van hoe ver hogescholen zijn met het inrichten van hun professionaliseringsbeleid en het vertalen van dit beleid naar de (onderwijs)praktijk'

1.2 Totstandkoming

Voor de totstandkoming van deze rapportage zijn drie groepsgesprekken en vier casestudies uitgevoerd. De groepsgesprekken vonden plaats met (1) HR-directeuren van grote hogescholen, (2) HR-directeuren van kleine hogescholen en (3) MR-leden. Daarna zijn de thema's verdiept door middel van casestudies bij in totaal vier hogescholen. Hogescholen konden zich vanuit de groepsgesprekken vrijwillig aanmelden voor deelname aan het onderzoek. Zowel twee kleine als twee grote hogescholen namen deel aan de casestudies. Per hogeschool is gesproken met een CVB-verantwoordelijke en HR-directeur, HR-adviseurs, leidinggevend en MR-leden. In aanvulling op de gevoerde gesprekken is een gesprek gevoerd met de vakbonden. De bijlage van dit rapport bevat een tabel met een overzicht van gesprekspartners. In de gesprekken stonden de ervaringen van de hogeschool rondom het proces van totstandkoming en implementatie van het professionaliseringsplan en de tussentijdse ervaringen rondom de doorwerking in de praktijk centraal.

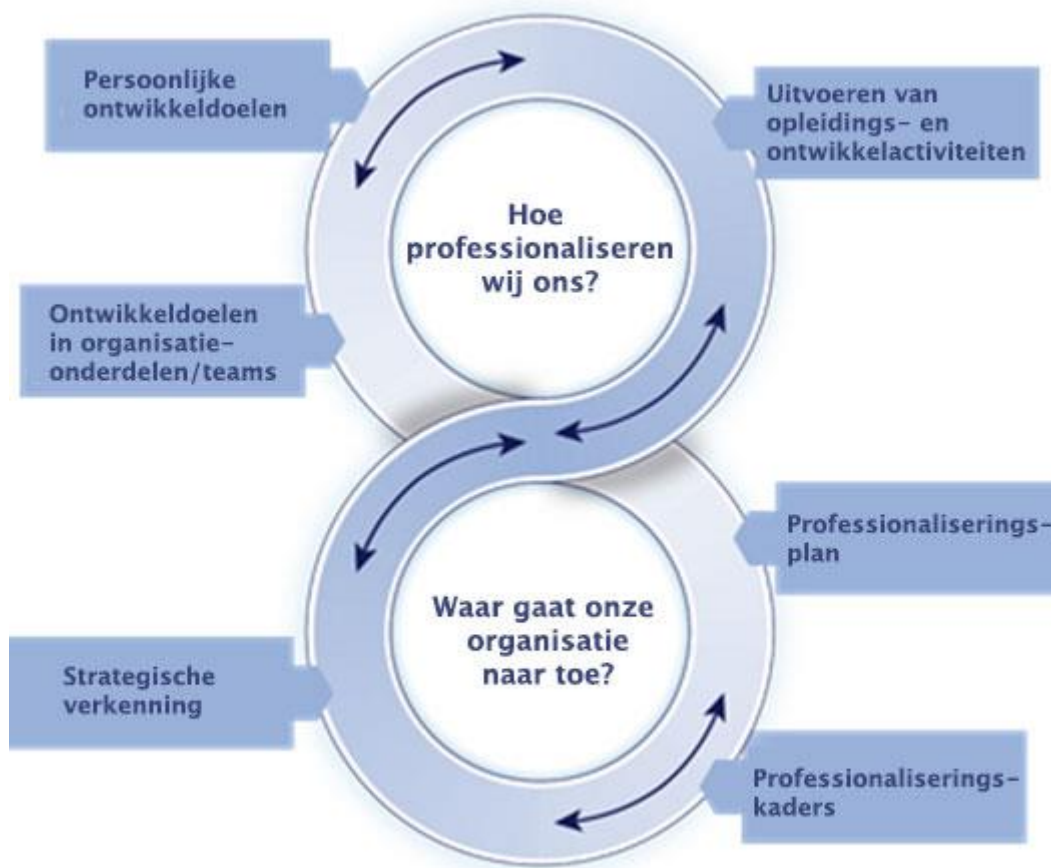
1.3 Duiding van de rode draden

Vanuit de groepsgesprekken en de casestudies hebben we rode draden geïnventariseerd die we in deze rapportage presenteren. Daarbij vinden wij het van belang om vooraf te benadrukken dat de dynamiek binnen een hogeschool sterk bepalend was voor de doorwerking van de plannen. In dit rapport staat niet de casuïstiek van de totstandkoming van de professionaliseringsplannen in een hogeschool centraal. De focus ligt in dit rapport ligt op de inhoud, toepassing en uitvoering van de cao-afspraken.

1.4 Opbouw van het rapport

In de voorliggende rapportage gaan we achtereenvolgens in op de ervaringen rondom de arbeidsvoorwaardelijke afspraken, de totstandkoming en implementatie van het plan, de tussentijdse resultaten en het toekomstperspectief van de professionaliseringsafspraken. Deze onderwerpen benaderen we vanuit het Berenschot professionaliseringsmodel waarin het plan in relatie tot de implementatie centraal staat. Het gaat in dit model om de afstemming tussen het organisatiebrede kader- en planvorming (onderkant van de figuur) en professionalisering in de praktijk door teams en medewerkers (bovenkant van de figuur).

Dit model heeft als uitgangspunten dat er geen blauwdruk is in de volgorde van het doorlopen van de stappen en dat professionalisering geen lineair, maar een cyclisch proces is. Professionalisering komt van de grond bij een succesvolle uitvoering én verbinding van de verschillende stappen, ongeacht de volgorde. Door de verbinding tussen planvorming en professionalisering in de praktijk centraal te stellen kan per hogeschool onderzocht worden in hoeverre zij op weg zijn om hier invulling aan te geven.



Figuur 1. Het Berenschot professionaliseringsmodel

2 DE ARBEIDSVOORWAARDELIJKE AFSPRAKEN

Rode draden

De arbeidsvoorwaardelijke afspraken uit de cao worden als toereikend ervaren om invulling te geven aan professionalisering. De afspraken zijn gewijzigd, maar hogescholen geven aan dat deze in de uitwerking in de praktijk niet leiden tot grote wijzigingen ten opzichte van de eerdere situatie. Het budget in tijd en geld wordt vanwege eerdere afspraken tot nu toe voor een groot deel geïnvesteerd in mastertrajecten. Wel vindt een verschuiving plaats naar andere scholingstrajecten en informeel leren. Een deel van de hogescholen ervaart dat de mate van detail waarin de afspraken beschreven staan het doel van de cao (meer decentrale ruimte en meer eigen regie van medewerkers en/of teams) in de weg staat. Een ander deel van de hogescholen geeft aan dat zij ruimte ervaren binnen de cao om de concreet gemaakte afspraken naar eigen invulling vorm te geven.

Focus van de evaluatie

In het professionaliseringsmodel vormen de centraal opgestelde kaders een belangrijke stap om op hogeschoolbreed niveau randvoorwaarden voor professionalisering te definiëren.

De evaluatie focust zich op de manier waarop hogescholen invulling geven aan de arbeidsvoorwaardelijke afspraken uit de cao, hoe zich dit verhoudt tot de oude situatie en hoe zij de uitgaven registreren.



Bevindingen

- **Het invulling geven aan budgetten in tijd en geld**

De hogescholen in de groeps gesprekken en in de casestudies geven aan dat de 6%-norm van het getotaliseerd jaarinkomen veelal besteed wordt en dat de scholen voorheen een vergelijkbaar professionaliseringsbudget aanhielden. Voor de totstandkoming van het plan werd ongeveer hetzelfde bedrag aan professionalisering besteed. Verschillende hogescholen komen boven de 6%-norm uit. De HR-directeuren van de grote en kleine hogescholen geven aan dat het lastig kan zijn om de out-of-pocketkosten te verantwoorden. Soms worden duurdere externe opleidingen gevolgd om maar aan de 3%-norm te voldoen. Dit vinden zij een ongewenst effect.

De besteding van het basisrecht in uren vormt daarentegen geen probleem. Hogescholen geven aan dat er vaak meer tijd aan professionalisering wordt besteed dan de 3%-norm, zeker wanneer informeel leren meegerekend wordt. Meer vrijheid voor medewerkers in het invullen van budget en tijd zou volgens de HR-directeuren van de grote hogescholen ondersteunend zijn (inzet van tijd voor geld en andersom). De vakbonden hebben in gesprek met Zestor aangegeven dat zij tijdens de totstandkoming van de nieuwe cao niet wilden werken met een totaal budget van 6%, waarbij tijd en geld kunnen worden uitgewisseld. Zij meenden dat er meer mogelijkheden zouden ontstaan voor de medewerker indien een dubbele doelstelling wordt gehanteerd: 3% in tijd via het basisrecht en 3% in geld voor out-of-pocketkosten van opleidingen.

De vakbonden zijn van mening dat met de komst van de nieuwe afspraken het volgen van een opleiding beter wordt gefaciliteerd, omdat nu 75% van de opleidingstijd wordt vergoed door hogescholen. De MR geeft aan dat er nog steeds veel professionalisering plaatsvindt in de eigen tijd van medewerkers, soms met eigen geld. Het komt voor dat er geen budget is om te voldoen aan een scholingsvraag van een medewerker. Ook benoemen zij dat door hoge werkdruk de eigen uren voor professionalisering niet worden ingevuld.

Het budget in tijd en geld wordt op dit moment nog voor een groot deel geïnvesteerd in mastertrajecten. Door de nieuwe afspraken wordt een medewerker die fulltime werkt en een masteropleiding volgt, gedurende twee dagen in de week uitgeroosterd. Ook andere verplichte opleidingen (BDB, BKE, SKE) krijgen veel aandacht. De facilitering in tijd en geld voor de masteropleiding wordt door de HR-directeuren van kleine hogescholen en door een hogeschool uit de casestudie als ruim ervaren, wat met name een knelpunt is in kleine teams. Wanneer 75% van de officiële studielast in tijd gefaciliteerd moet worden, levert dit capaciteitsproblemen op volgens HR. De MR geeft aan dat vanwege de hoge werkdruk de facilitering in tijd niet als ruim gezien wordt. Leidinggevend van een hogeschool uit de casestudie geven aan dat er teveel verschillende professionaliseringsactiviteiten plaatsvinden in te weinig beschikbare tijd. De tijd die medewerkers besteden aan informeel leren past niet in de basisrecht-uren. Het basisrecht gaat vaak op aan studiedagen en coaching. De MR brengt in dat de leidinggevende nog te vaak beslist welke activiteiten medewerkers verplicht moeten doen in de beschikbaar gestelde uren.

Bijeffect genoemd door een hogeschool uit de casestudie is overigens dat de medewerkers die voortvarend aan de slag gingen met een master achteraf 'nadeel' ondervinden van deze voortvarendheid, door de recente verruiming van faciliteiten.

Hogescholen willen nu aan de slag met het verschuiven van de focus op mastertrajecten naar meer informeel leren. Zowel HR, MR als leidinggevend vinden deze ontwikkeling positief omdat leren en ontwikkelen beter ingepast wordt in de dagelijkse werkpraktijk. Vanuit de theorie over leren en ontwikkelen¹ is de verschuiving richting informeel leren en leren in de dagelijkse werkpraktijk essentieel voor een goed leerrendement.

Met de komst van de cao worden professionaliseringsactiviteiten die geen onderdeel uitmaken van het professionaliseringsplan niet volledig gefaciliteerd. Een hogeschool uit de casestudie geeft aan dat deze maatregel helpt om professionalisering meer in lijn te brengen met de strategie van de school. In dit onderzoek zijn geen voorbeelden naar boven gekomen van afgewezen opleidingsverzoeken omdat deze niet passend waren bij de strategie van de hogeschool. Wel werd door teamleiders en MR benoemd dat medewerkers meer bekend zijn met de strategische opleidingsthema's en meer vanuit deze thema's op zoek gaan naar passende professionaliseringsinitiatieven. De MR geeft aan dat zij groot belang hecht aan transparantie over de verdeling van faciliteiten. Het moet voor medewerkers duidelijk zijn waarom de ene activiteit wel en de andere activiteit niet (volledig) gefaciliteerd wordt door de hogeschool.

- **Registratie van de uitgaven aan professionalisering**

De HR-directeuren van de kleine hogescholen en hogescholen uit de casestudie geven aan dat de registratie van de uitgaven aan professionalisering zorgt voor een administratieve last. De cao-afspraken vragen om meer verantwoording dan voorheen. Een hogeschool uit de casestudie geeft aan dat de verantwoording een grote uitdaging vormt. Een tweede hogeschool uit de casestudie geeft aan dat zij willen sturen op resultaat en het ongewenst vinden om slechts afgerekend te worden op besteding van middelen. In onderstaand kader hebben we een voorbeeld uitgewerkt van hoe een hogeschool de uitgaven aan professionalisering registreert.

¹ Jennings, C. (2013) 70:20:10 Framework Explained.

Uitwerking van een voorbeeld omtrent het registreren van budgetten

- Jaarlijks wordt het basisrecht in tijd opgenomen in de begroting voor iedere medewerker en wordt het professionaliseringsbudget toegekend aan teams.
- In de gesprekkencyclus worden de individuele leerbehoeften besproken en de invulling van het basisrecht in uren en eventuele facilitering in geld. Ook wordt verantwoording afgelegd over de besteding van het budget. De invulling van het basisrecht wordt vastgelegd in het personeelssysteem.
- De professionaliseringsafspraken en -resultaten worden jaarlijks per team vastgelegd in een team-professionaliseringsplan.
- Elk team heeft een aparte grootboekrekening voor de financiële verantwoording van de out-of-pocketuitgaven van professionalisering. Eventueel wordt een uitsplitsing gemaakt van de out-of-pocketkosten (bijvoorbeeld naar type training, lidmaatschappen, abonnementsgelden, reiskosten etc.).
- De leidinggevende maakt jaarlijks na de gesprekken een totaalverslag over de inzet van het basisrecht in tijd en geld binnen zijn team. Bijvoorbeeld door de volgende vragen te beantwoorden:
 - Wat is de besteding (zowel tijd als kosten)?
 - Aan welke activiteiten is het basisrecht besteed?
 - Hoe hebben deze activiteiten bijgedragen aan de doelstellingen uit het academie- /dienstplan?
 - Hoe hebben deze activiteiten bijgedragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker?
 - Is er sprake geweest van verspreiding van verworven kennis?
- In het Sociaal jaarverslag wordt een totaalverantwoording opgenomen.

- **Ervaringen rondom de professionaliseringsparagraaf in de cao**

Tijdens de groepsgesprekken met HR-directeuren over de invulling van de arbeidsvoorwaardelijke afspraken uit de cao is genoemd, dat de afspraken uit de cao als gedetailleerd worden ervaren en is de zorg geuit dat de afspraken een doel op zichzelf worden. De kleine hogescholen uit de casestudie ervaren de afspraken als te gedetailleerd, terwijl de grote hogescholen uit de casestudie ruimte in de cao-afspraken zien om zelf beleid te maken. De concrete maatregelen hebben als positief effect dat de faciliteiten voor professionalisering duidelijker zijn geworden en dat medewerkers daarmee meer ruimte ervaren voor professionalisering. De eerdere 10%-norm die bij veel hogescholen gold, werd toch veelal aan andere activiteiten besteed. De 3%-norm is wel duidelijk geormerkt voor het doel van professionalisering. Leidinggevend en HR geven aan dat zij het als prettig ervaren dat medewerkers nu een terugkoppeling geven over de geplande en feitelijke inzet van de professionaliseringsuren. De MR geeft aan dat de gemaakte professionaliseringsafspraken niet altijd worden gerealiseerd. Zo geeft een hogeschool uit de casestudie aan dat de ontwikkelgesprekken open worden gevoerd, dat afspraken worden gemaakt, maar dat deze vanwege een hoge werkdruk niet gerealiseerd worden. Ook leidinggevend en HR geven aan dat de werkdruk soms te hoog is om daadwerkelijk ruimte te geven aan professionalisering.

De hogescholen gaan toe naar een situatie waarin de centraal beschikbaar gestelde faciliteiten op decentraal niveau (bij het team of bij de medewerker) flexibel worden ingezet. Per team willen zij het gesprek voeren over welke faciliteiten nodig zijn om vorm te geven aan de gewenste professionalisering. Dit vraagt van hogescholen om budgetten op decentraal niveau te beleggen en dat het team onderling het gesprek voert over de inzet van het budget. Afhankelijk van de fase van teamontwikkeling binnen een school is het budget al op teamniveau belegd. Van medewerkers, leidinggevend, teams en HR vraagt deze verandering een andere houding en werkwijze in een goede dialoog.

In de handreiking professionaliseringsplan is deze ontwikkeling als volgt verwoord:

- **Medewerker: van volgbaar naar proactief**
De medewerker neemt regie over zijn professionele ontwikkeling. Zijn gewenste ontwikkelpunten (kennis, vaardigheden, houding of gedrag) bespreekt hij met zijn leidinggevende. Hij neemt initiatief en doet voorstellen voor opleidings- en ontwikkelactiviteiten. Daarbij houdt niet alleen de leidinggevende, maar ook de medewerker rekening met de speerpunten van de hogeschool, die in het professionaliseringsplan zijn beschreven. De medewerker voelt zich intrinsiek gemotiveerd voor – en zichtbaar eigenaar van – zijn eigen professionele ontwikkeling.
- **Leidinggevenden: van sturend naar activerend/faciliterend**
Leidinggevenden krijgen een activerende/faciliterende rol in plaats van een sturende rol. Dit vraagt van de leidinggevenden een open, coachende houding richting de ontwikkelbehoeften van de individuele medewerker. Leidinggevenden borgen de aansluiting van de individuele ontwikkelafspraken met de medewerker op de behoeften van de organisatie en/of afdeling. De leidinggevende stelt tijd en geld voor professionalisering beschikbaar.
- **Team: van reactief naar actief**
Teams kunnen een belangrijke rol spelen in de verankering van professionalisering. Op teamniveau worden organisatiedoelen met individuele doelen verbonden en (onderwijs) kwaliteit geborgd. Dit vraagt om een actieve rol van teams in het benoemen van benodigde opleidings- en ontwikkelactiviteiten, het op teamniveau afstemmen over de inzet van tijd ten aanzien van deze activiteiten en het op teamniveau vertalen van het geleerde in de praktijk.
- **HR: van verzorgend naar betrekkelijk**
De nieuwe afspraken vragen van HR een betrekkelijke houding in plaats van een verzorgende houding. Dit betekent dat HR de medewerkers en leidinggevenden ondersteunt bij het scherp formuleren van ontwikkelbehoeften. Het vraagt vervolgens dat HR geen standaardlijst van te volgen opleidingen voorschotelt, maar samen met medewerkers en leidinggevenden onderzoekt via welke professionaliseringsactiviteiten de beoogde ontwikkeling het beste tot stand komt.

3 HET PROCES VAN TOTSTANDKOMING

Rode draden

Het proces van totstandkoming van het plan is zorgvuldig uitgevoerd en door de betrokkenen als waardevol ervaren. De professionaliseringskaders zijn top-down vormgegeven in afstemming met leidinggevenden en MR. Het werken met professionaliseringsthema's kan duidelijk maken waar de kernthema's liggen voor de hogescholen en tegelijk voldoende ruimte bieden om op faculteits- of teamniveau een invulling te vinden.

Focus van de evaluatie

Strategische professionalisering komt vanuit het Berenschot professionaliseringsmodel op gang als er in het professionaliseringsplan een verbinding is gelegd tussen de strategische koers en de decentrale ontwikkelbehoefte van teams en medewerkers.

Bij de evaluatie van de totstandkoming van het plan stond de inrichting van het proces, de betrokkenheid van de diverse rollen en de afstemming met de strategische koers en decentrale ontwikkelbehoefte centraal.



Bevindingen

- **Algemene bevindingen**

Nagenoeg alle hogescholen hebben een professionaliseringsplan opgesteld. Het opstellen van een plan als zodanig was in de meeste gevallen niet nieuw en betrof vaak een herijking van het bestaande beleid op het gebied van inhoud en faciliteiten. De hogescholen hebben de ruimte genomen die geboden is in hoe het plan er uit moet zien, waardoor de plannen verschillen in omvang en inhoud. De hogescholen uit de casestudie en de HR-directeuren van de grote hogescholen gaven aan dat het opstellen van het plan nuttig was. De meerwaarde in het opnieuw doorlopen van het proces zat volgens de hogescholen in de sterkere koppeling van opleiding en ontwikkeling met de strategie. Hierdoor wordt professionalisering voor zowel bestuurders, leidinggevenden als docenten en ondersteunend personeel meer verbonden met hun dagelijkse werk en ambities. Vanwege de formele rol tot instemming is de MR nauw betrokken, wat resulteerde in vergroot draagvlak voor het plan.

Een belangrijke succesfactor voor het professionaliseringsplan is de aansluiting op de meerjarenstrategie. Het schrijven van een plan voor een voorgeschreven datum paste daarmee niet altijd bij de cyclus die de hogeschool doorloopt. Zo had een van de hogescholen uit de casestudie een plan vastgesteld net voor de komst van de nieuwe cao-afspraken over professionalisering. Wanneer het opstellen van het professionaliseringsplan in timing niet goed aansloot op de strategicyclus, werd het professionaliseringsplan minder beleidsrijk ingevuld en meer gericht op kaders, randvoorwaarden en faciliteiten. Daarmee heeft het (tijdelijk) een andere waarde dan wanneer het plan meeloopt in de P&C-cyclus en aan kan sluiten bij de inhoudelijke strategische keuzes.

- **Inrichting van het proces**

Bij vrijwel alle hogescholen heeft HR uitvoering gegeven aan de totstandkoming van het professionaliseringsplan. Zij heeft een interactief en gedegen proces neergezet waarbij MR, directie en soms ook docenten nauw zijn betrokken. Zo heeft een hogeschool inhoudelijke sessies belegd met management en MR om te komen tot professionaliseringsthema's. Een

andere hogeschool heeft de thema's vanuit een brede klankbordgroep met docenten geformuleerd en deze vervolgens bij management en MR getoetst. Met inbreng vanuit onder andere leidinggevendenden is bij de hogescholen de strategische koers gekoppeld aan ontwikkelthema's. In enkele gevallen is het plan expertmatig vanuit HR opgesteld en heeft minder overleg met andere partijen plaatsgevonden. Dit vond plaats wanneer er bijvoorbeeld een te grote druk op de organisatie stond vanwege andere ontwikkelingen of wanneer professionaliseringsthema's al uitgekristalliseerd waren.

- **Betrokkenheid van de verschillende rollen**

In het proces van totstandkoming zijn MR en College van Bestuur vaak nauw betrokken. De MR is over het algemeen zeer te spreken over hoe hij betrokken is bij het plan. Ter illustratie: de medezeggenschapsraden van de kleine hogescholen in de casestudie waren zeer te spreken over hun rol bij de totstandkoming. Letterlijk een schoolvoorbeeld van hoe het zou moeten gaan. Zo was de MR nauw betrokken bij het formuleren van de ontwikkelthema's, is er tegemoetgekomen aan de eis voor een implementatieplan en was de MR tevens toevoerder bij het gesprek met het College van Bestuur. In enkele uitzonderingsgevallen is men laat betrokken.

Hogescholen die aangaven dat de samenwerking tussen HR en MR waardevol was hebben veelal een inhoudelijke discussie gevoerd over de ontwikkelthema's. Enkele HR-directeuren gaven aan dat de samenwerking met de MR stroef verliep omdat er met name discussie plaatsvond over de faciliteiten voor medewerkers. De MR uit een van de casestudies geeft aan dat zij het plan te theoretisch vinden. De vertaling naar de praktijk ontbreekt, deze moet komen vanuit de teams. Bij de totstandkoming van het plan werden de prioriteiten ondersteund, maar de MR vroeg zich af of medewerkers en teams hier in de praktijk wel voldoende ruimte voor krijgen.

Vanwege de nauwe betrokkenheid van College van Bestuur en MR bij de totstandkoming van het plan is de formele vaststelling en instemming van het plan vaak soepel verlopen. De ontwikkelthema's zijn veelal ook in samenwerking en afstemming met leidinggevendenden geformuleerd.

Het plan is opgesteld op hogeschoolniveau in samenwerking met de centrale medezeggenschap en met faculteits- en instituutdirecteuren. Leidinggevendenden op decentraal niveau en deelraden zijn beperkt betrokken bij de totstandkoming van het plan. We komen hier op terug in het hoofdstuk over de implementatie.

- **Discussiepunten**

In algemene zin is de totstandkoming van het plan voorspoedig verlopen. De hogescholen verschillen in de onderwerpen waarover gesproken is in het proces van totstandkoming. Enkele HR-directeuren geven aan dat de discussie over de faciliteiten voor de medewerker centraal stonden waar andere HR-directeuren de discussie hebben gevoerd over de inhoudelijke professionaliseringsthema's. In de discussie over faciliteiten ging het bijvoorbeeld over de rol van onderwijsondersteunend personeel (OOP), over taakbelasting en over de inzet in tijd en verschillen in tijdsbesteding per faculteit. In de discussie over de professionaliseringsthema's ging het gesprek bijvoorbeeld over de professionaliseringsprioriteiten en de koppeling met het instellingsplan.

Enkele voorbeelden van gekozen professionaliseringsthema's

- Leiderschap
- Onderzoek
- Ondernemen
- Werken in teams
- Werken en leren in het beroepsveld
- Wereldburgerschap
- Excellentie
- ICT-gebruik
- Toetsing en examinering
- Engels

- **Afstemming met de strategische koers en ontwikkelbehoeften van teams en medewerkers**

De hogescholen hebben in het professionaliseringsplan een duidelijke verbinding gemaakt met de strategie en de prestatieafspraken die de hogeschool op basis daarvan heeft gemaakt met het ministerie. Afstemming met de ontwikkelbehoefte van teams en medewerkers heeft plaatsgevonden door in gesprek te gaan met leidinggevenden. De professionaliseringskaders zijn top-down vormgegeven in afstemming met leidinggevenden en MR. HR en leidinggevenden geven aan dat deze kaders voldoende ruimte bieden voor de integratie met de ontwikkelbehoeften van teams en medewerkers. De MR van een hogeschool uit de casestudie geeft aan dat de betrokkenheid van medewerkers bij de totstandkoming van het plan vanwege de strategisch aard van het plan niet nodig was. Belangrijk is dat er bij de implementatie van het strategische plan de verbinding wordt gemaakt met wensen van teams en medewerkers. Op deze manier komen de strategische koers en de ontwikkelbehoeften van teams en medewerkers bij elkaar. Het plan moet nadrukkelijk een kader en richtlijn bieden waarbinnen teams en medewerkers vervolgens voldoende invulling kunnen geven aan hun professionaliseringswensen. Om dit te realiseren is de ervaring van leidinggevenden van belang. Zij moeten in staat zijn de vertaling te maken. De MR geeft aan dat leidinggevenden hierin ondersteund moeten worden.

- **Succesfactoren bij de totstandkoming**

Wat de totstandkoming van het plan tot een succes maakte waren (1) de betrokkenheid van CvB, MR en een brede klankbordgroep, (2) een goede koppeling met de strategie van de school, het instellingsplan en bestaand professionaliseringsbeleid, (3) de keuze voor herkenbare thema's en (4) het prioriteren van de inhoudelijke discussie over de professionaliseringsthema's boven randvoorwaarden en faciliteiten.

4 HET IMPLEMENTATIEPROCES

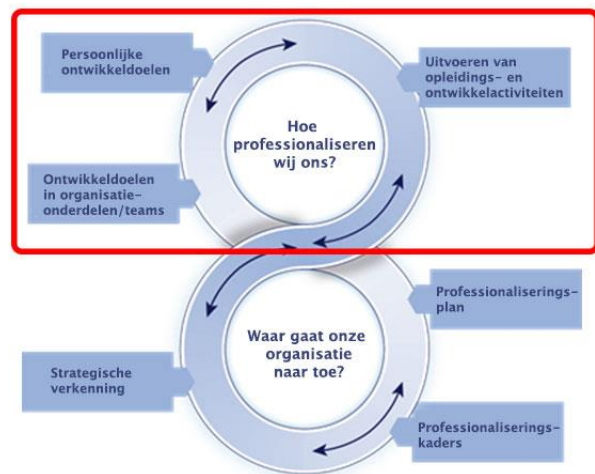
Rode draden

Er is een breed palet aan instrumenten en initiatieven ontwikkeld om het implementatieproces te faciliteren. Het implementatieproces is net gestart en het tempo wordt voornamelijk bepaald door hogeschoolbrede ontwikkelingen (zoals de verschuiving van meer verantwoordelijkheden naar teams) die ingrijpen op professionalisering. De dynamiek binnen een hogeschool is daarmee het meest bepalend voor de doorwerking van de plannen. Hoewel veel hogescholen vinden dat de discussie over professionalisering verplaatst moet worden naar de teams, zijn de consequenties hiervan nog niet voor alle hogescholen duidelijk.

Focus van de evaluatie

Strategische professionalisering komt vanuit het Berenschot professionaliseringsmodel op gang als er in het professionaliseringsplan een verbinding is gelegd tussen de strategische koers en de decentrale ontwikkelbehoefte van teams en medewerkers.

De focus van de evaluatie betreft de stappen die zijn genomen om het plan te implementeren, de rollen en verantwoordelijkheden bij de implementatie, de ervaringen omtrent de implementatie vanuit de verschillende betrokkenen en de knelpunten en kansen voor verdere implementatie.



Bevindingen

- **Stand van zaken**

Zowel in de groepsgesprekken als in de casestudies kwam naar voren dat de doorwerking van de plannen naar de werkvloer nog veel aandacht vraagt. Vanuit de MR werd ingebracht dat de plannen er enkel nog op papier zijn. HR en leidinggevenden zijn van mening dat de eerste stappen in de implementatie gezet zijn.

Het beleid en de implementatie van professionaliseringsplannen is niet los te zien van de totale staat van de organisatieontwikkeling. Er zijn verschillende factoren die van invloed zijn op de implementatie van het beleid.

- *De kwaliteiten van de decentrale leidinggevend en frequente managementwisselingen.* Een deel van de hogescholen is aan de slag met het inrichten of ontwikkelen van (al dan niet resultaatverantwoordelijke) teams. Uitwerking van professionaliseringsplannen vindt op dit niveau plaats. Opleidingsmanagers of teamleiders hebben een cruciale rol gekregen op meerdere terreinen, waaronder professionalisering. Tijdens deze ontwikkelfase van teams is de implementatie van onder andere professionalisering dus sterk afhankelijk van de kracht en stijl van het decentrale management en de wijze waarop het in staat is de professionaliseringsplannen op teamniveau inhoud te geven. Verschillende hogescholen geven aan dat de plannen op decentraal niveau (faculteit of teamniveau) nog onvoldoende planmatig zijn. De kwaliteit van de leidinggevende speelt ook een belangrijke rol in het niveau waarop individuele ontwikkelgesprekken plaatsvinden met medewerkers.

Enkele hogescholen hebben te maken met frequente managementwisselingen die de implementatie van het beleid bemoeilijken. Frequentie managementwisselingen kunnen het voeren van een goede dialoog in een sfeer van vertrouwen in de weg staan.

- *Medewerkers en leidinggevendenden ervaren een hoge werkdruk*
Hogescholen geven aan dat er veel andere prioriteiten zijn. "Professionalisering komt er dan bovenop." De drukte in de dagelijkse onderwijspraktijk kan professionalisering in de weg staan. Bij verschillende hogescholen uit de casestudie loopt een onderzoek naar werkdruk. Hogescholen zoeken naar een manier om professionalisering vorm te geven zonder dat medewerkers hierdoor een hogere werkdruk ervaren, bijvoorbeeld door professionalisering meer te integreren in de dagelijkse praktijk. De hogescholen geven aan dat de professionalisering van OOP soepel verloopt. Bij OOP vormt de professionalisering van medewerkers in een solistische en specialistische functie (zoals roostermakers) een uitdaging. Zij zijn moeilijk vervangbaar, waardoor het vaak lastig is om uren vrij te maken voor professionalisering.
- *Sommige hogescholen zijn in een herinrichtingsproces*
Professionaliseringsbeleid wordt op dat moment door een deel van de organisatie gezien in het licht van (behoud van) posities en functies en komt moeizaam van de grond. "Medewerkers hebben wel iets anders aan hun hoofd." Voor anderen biedt het professionaliseringsbeleid juist kansen en noodzaak om zich verder te ontwikkelen en te profileren binnen de veranderende organisatie.
- *De huidige cultuur kan de eigen regie van teams en medewerkers in de weg staan*
In de gevoerde gesprekken is regelmatig benoemd dat er een cultuurverandering nodig is waarin de focus van verzorgend verschuift naar het nemen van eigen regie (zie het lijstje van gewenste veranderingen in houding en werkwijze in hoofdstuk 2). De MR brengt in dat werkdruk het nemen van eigen regie door medewerkers in de weg staat. Daarnaast benoemt de MR dat de grote hoeveelheid verplichte scholing het nemen van eigen regie en het bieden van maatwerk aan teams in de weg staat.

Met name de MR is kritisch over de huidige effecten van de implementatie van de plannen vanwege bovenstaande argumenten. Dat wil niet zeggen dat de MR negatief staat ten opzichte van de ontwikkeling naar meer decentraal leiderschap en sturing. Wel wordt aangegeven dat het tempo daarvan en de context waarbinnen die beweging plaatsvindt aandacht behoeft. Het gaat dan met name om werving en selectie, management development van opleidingsmanagers en duidelijkheid over de verdeling van taken en rollen binnen teams, waarbij ook aandacht is voor het individu (zowel persoonlijke ambities als werkdrukaspecten). Leidinggevendenden zijn positiever gestemd: er vindt steeds meer professionalisering plaats in lijn met zowel de strategische thema's van de school als de ambities van de individuele medewerker. Leidinggevendenden zien dat er veel informeel leren en professionalisering plaatsvindt, maar dat dit niet altijd zichtbaar is of wordt gemaakt voor HR en leidinggevendenden. Voorbeelden zijn congresbezoeken, netwerkbijeenkomsten, deelname aan vakverenigingen, kennislunches en lesbezoeken. De verwachting is dat wanneer de focus op de mastertrajecten vermindert, de aandacht voor informeel leren toeneemt.

Het lijkt erop dat medewerkers een redelijk beeld hebben van de inhoud en de rechten en plichten in de professionaliseringsplannen, hoewel de plannen vaak nog in de implementatiefase zitten. De HR-directeuren van de grote hogescholen geven aan dat de bijdrage van de medewerkers aan het realiseren van de strategie nu inzichtelijk wordt gemaakt. Leidinggevendenden en HR benoemen dat er nog te weinig eigen regie door medewerkers en teams wordt genomen. Tegelijkertijd geven zij aan dat dit als vanzelfsprekend

meer tijd vergt en de implementatie pas recent gestart is. De MR benadrukt dat de communicatie naar de medewerker een probleem is en dat de werelden van HR, de lijn en de werkvloer nog gescheiden zijn.

- **Stappen die zijn genomen in het implementatieproces**

Er zijn plannen, beleid en instrumenten ontwikkeld om de implementatie te borgen. De kaders voor professionalisering en de uitwerking van de plannen op decentraal niveau volgen de reguliere planning en control cyclus. Verschillende hogescholen geven aan de budgetten op teamniveau te beleggen.

De plannen, het beleid en de instrumenten om de implementatie te borgen zijn veelal ontwikkeld door HR. Enkele hogescholen hebben een apart implementatieplan. Acties zaten enerzijds op het informeren van medewerkers en leidinggevenden over de thema's en faciliteiten (door middel van communicatie via mail, intranet, een aparte brochure, het organiseren van bijeenkomsten en/of een roadshow), anderzijds op het verder ontwikkelen van instrumenten (format voor team- en individuele plannen, het uitzetten van een scan als 'nulmeting', workshops over het voeren van het goede gesprek en/of het verder ontwikkelen van de interne opleidingsacademie).

Voorbeelden van instrumenten die de hogescholen ontwikkeld hebben om het professionaliseringsplan te implementeren

Instrumenten

- Workshop het goede gesprek voor leidinggevenden en medewerkers
- Organiseren en faciliteren van teamgesprekken
- Aangepaste persoonlijke ontwikkelplannen
- Aangepaste systemen voor registratie en verantwoording
- Uitzetten van een team- of medewerkersscan om de huidige situatie in kaart te brengen en handvatten te bieden voor ontwikkeling
- Interne evaluatie van de implementatie van het professionaliseringsplan
- Format voor een teamprofessionaliseringsplan
- Inzet van (team)coaches
- Intervisiebijeenkomsten tussen leidinggevenden over hoe het professionaliseringsbeleid te implementeren
- Een interne leeracademie
- Leernetwerken
- Intervisie tussen teams en docenten
- Verplichte opleidingen in het kader van kwaliteitsverbetering of strategische doelstellingen

Communicatie

- Roadshow
- Voorlichtingsbijeenkomsten voor medewerkers en leidinggevenden
- Berichten op intranet en interne communicatiekanalen
- Brochure voor medewerkers

Opvallend is dat vrijwel alle scholen veel aandacht besteden aan het faciliteren van het voeren van een goede dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Het voeren van het goede gesprek in het team en tussen medewerker en leidinggevende is een belangrijke randvoorwaarde om professionalisering daadwerkelijk van de grond te krijgen. Het voeren van het goede gesprek in het team komt nog niet naar voren als aandachtspunt.

- **Rollen en verantwoordelijkheden in de implementatie**

De uiteindelijke implementatie van het plan ligt op decentraal niveau bij leidinggevend en/of teams. Teams kunnen het plan concretiseren in benodigde teamontwikkeling en leidinggevend (veelal teamleiders of opleidingscoördinatoren) kunnen de vertaling maken in het gesprek met medewerkers. Er ligt dus een belangrijke rol bij teams en middelmanagement. HR zorgt voor ondersteuning en randvoorwaarden door middel van de bovengenoemde acties en instrumenten (zie kader).

- **Knelpunten en kansen voor de verdere implementatie**

Om het ontwikkelde beleid verder te implementeren, is de positie van decentrale leidinggevend en teams een belangrijk punt van aandacht. Zijn leidinggevend in staat, hebben zij de tijd en geven zij er voldoende prioriteit aan om de benodigde professionalisering door te vertalen naar teams en medewerkers? Het voeren van het goede gesprek in een sfeer van vertrouwen vormt daarbij een blijvend aandachtspunt. Leidinggevend geven aan dat leren en ontwikkelen voor hen een waardevol instrument is om invulling te geven aan hun rol. We hebben geen negatieve signalen gekregen van leidinggevend over de verhoogde focus op professionalisering. Wel gaven zij aan dat niet al hun collega-leidinggevend professionalisering hoog op de agenda hebben staan. Hiermee lijkt sturing op en aandacht voor professionalisering van medewerkers nog vrijblijvend, afhankelijk van de managementstijl van de leidinggevend. De MR geeft ook aan dat managers aangesproken moeten worden op hun verantwoordelijkheid omtrent het serieus nemen van professionalisering. In het laatste hoofdstuk gaan we nader in op wat er nodig is om professionalisering verder van de grond te krijgen.

5 TUSSENTIJD'S RESULTAAT

Rode draden

Tussentijds resultaat is, dat er meer bewustzijn is ontstaan over het belang en het doel van professionalisering en dat het beleid en instrumentarium op orde is. De beweging van regie over eigen talentontwikkeling van medewerkers en teams is in gang gezet. Hierop wordt door hogescholen gestuurd en gefaciliteerd. Dit proces is weerbarstig vanwege leiderschapsaspecten, de hoge werkdruk, herinrichtingsprocessen en/of de huidige cultuur. MR leden benoemen dat het contact met de werkvloer door HR en het stimuleren van een pro-actieve houding bij individuele medewerkers onvoldoende plaatsvindt en dat er nog een verschil is in de beleving van HR en die van de werkvloer.

Focus van de evaluatie

De evaluatie focust zich op de vraag of de professionaliseringsplannen hebben geleid tot meer bewustzijn ten aanzien van het belang, doel en de thema's van professionalisering en of de intenties van de afspraken uit de cao worden gevoeld.

Bevindingen

- **Resultaat in meer bewustzijn**

De cao-afspraken hebben ervoor gezorgd dat professionalisering steviger op de agenda is komen te staan, zowel op hogeschoolniveau als in de teams. Het proces rondom het opstellen van het plan resulteert in meer betrokkenheid op alle niveaus en in meer gesprekken over het thema professionalisering. Het plan werkt daarbij als katalysator.

Een belangrijk resultaat van het plan is, dat het een strategisch kader biedt waarbinnen professionalisering plaats kan vinden. Hogescholen vinden dat het professionaliseringsprogramma nu meer focus heeft, past bij de strategie van de school en dat leidinggevenden nu meer handvatten hebben om inhoud te geven aan het ontwikkelgesprek. Professionalisering vindt nu daadwerkelijk meer plaats in lijn met de strategie van de school. In de gevoerde gesprekken hebben we geen voorbeelden gehoord van situaties waarin opleidingsvragen werden afgewezen omdat het opleidingsverzoek niet paste bij de strategie van de hogeschool. De strategische kaders bieden ruimte om hier op individueel of teamniveau verder invulling aan te geven in samenhang met ontwikkelbehoeften van de medewerker. De HR-directeuren benoemen dat aanvragen niet altijd enkel getoetst kunnen worden aan de strategische koers. Soms kan het voor de motivatie of inspiratie van de docent en daarmee ook voor de kwaliteit van onderwijs, belangrijk zijn om een specifiek opleidingsverzoek te honoreren. De MR hecht een grote waarde aan transparantie voor de medewerkers over de toekenning en verdeling van budgetten.

Hogescholen benoemen dat er meer aandacht is voor het voeren van de goede dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden. Hier wordt door hogescholen veel in geïnvesteerd. De professionaliseringsplannen hebben bij de meeste hogescholen geleid tot meer bewustzijn ten aanzien van het belang, doel en de thema's van professionalisering.

De MR vindt dat de beleving van HR en de werkvloer verschillend is. Zij benoemen dat er geen gedeelde visie op leren is en dat het resultaat van leren en ontwikkelen op het onderwijs onvoldoende wordt onderzocht.

De wijze waarop professionalisering op teamniveau wordt ervaren is wisselend en erg afhankelijk van de ontwikkelingen op teamniveau. Het instrumentarium van HR wordt dan ook voor een groot deel ingezet om teamontwikkeling verder door te zetten en hogescholen zien een trend waarin professionalisering steeds meer van het team in plaats van van het individu

wordt. MR-leden zien deze ontwikkeling. Zij zien daarmee soms ook de kwetsbaarheid van de organisatie in sommige teams. Stapeling van (soms nieuwe) verantwoordelijkheden kan ertoe leiden dat professionalisering een 'sluitpost' wordt ook al zijn de plannen en instrumenten nog zo goed. De doorvertaling van het plan richting teams en medewerkers is nog niet in de volle breedte in uitvoering. Er liggen enkele decentrale team- of academieplannen. De focus ligt nu op het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers en teams over het belang van professionalisering.

De MR geeft aan dat de masters niet altijd resultaat hebben op de kwaliteit van het onderwijs, omdat de opgedane kennis niet wordt toegepast in de praktijk. Daarnaast vindt kennisdeling van het geleerde onvoldoende plaats.

- **Resultaat met betrekking tot de intenties uit de cao**

De intentie vanuit de cao was, dat er meer decentrale ruimte gevoeld werd en dat medewerkers meer eigen regie namen over hun ontwikkeling. Hogescholen benoemen dat zij ruimte ervaren om decentraal invulling te geven aan professionalisering, ook al zeggen sommige hogescholen wel dat de mate van detail van de arbeidsvoorwaardelijke cao-afspraken dit bemoeilijkt.

De HR-directeuren van de kleine hogescholen en de hogescholen uit de casestudie vinden dat het nemen van eigen regie door medewerkers en/of teams nog in zeer beperkte mate plaatsvindt. Hogescholen geven aan dat zij, om dit resultaat te bereiken, meer tijd nodig hebben. Hogescholen investeren in het kader hiervan nu veel in het voeren van de goede dialoog.

HR, MR en de bonden benoemen dat het nog een vanzelfsprekendheid moet worden dat de werknemers zelf initiatief nemen en bovendien professionaliseringswensen met hun leidinggevenden bespreken. De bonden benoemen dat naast de kwaliteit van het gesprek en de vaardigheden van leidinggevenden, het ook meespeelt dat medewerkers het lastig vinden om openlijk uit te spreken wat ze eigenlijk zouden willen.

6 TOEKOMSTPERSPECTIEF

Rode draden

- Om professionalisering verder van de grond te krijgen is maatwerk per hogeschool nodig. Hogescholen geven aan dat de instrumenten en het beleid op orde zijn en dat zij nu in hun eigen hogeschool willen borgen dat het beleid op de werkvloer terecht komt. Rode draden in wat er nodig is om professionalisering verder van de grond te krijgen betreffen (1) de ontwikkeling van medewerkers, (2) de ontwikkeling van teams, leidinggevend en HR, (3) het verbinden en zichtbaar maken van huidige initiatieven en (4) het blijvend verbinden van professionalisering aan andere thema's. Met betrekking tot punt (1), de ontwikkeling van medewerkers, is het gewenste perspectief voor de toekomst dat het vanzelfsprekend wordt dat de werknemer zelf initiatief kan nemen en neemt, dat hij zijn professionaliseringswensen bespreekt met zijn leidinggevende en daarin gesteund wordt. Op hogescholen wordt op het moment flink geïnvesteerd in het opleiden van docenten tot masterniveau. Als deze masterambitie is behaald, zal meer ruimte ontstaan voor andere vormen van professionalisering en regie van de medewerker hierin.
- Bij het uitvoeren van een toekomstige effectmeting is een aandachtspunt recht te doen aan het ontwikkelproces waarin elke hogeschool zich bevindt. Effecten van de cao-afspraken rondom professionalisering staan niet op zichzelf, maar dienen onderzocht te worden in verbinding met ontwikkelingen binnen een hogeschool. Om effecten te kunnen meten is het van belang (1) een 0-meting te doen, (2) onderzoeksmethoden te combineren en (3) in gesprekken met de hogescholen te bezien in hoeverre resultaten kunnen worden teruggevoerd op de professionaliseringsafspraken.

Focus van de evaluatie

De evaluatie focust zich op de vraag wat er nodig is om professionalisering verder van de grond te krijgen en op de ondersteuningsbehoefte van hogescholen.

Bevindingen

- **Het verder stimuleren van professionalisering**
Hogescholen hebben veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van hun beleid en instrumentarium. Het is nu tijd om de focus te verschuiven van ontwikkelen naar implementeren. Dit vindt binnen de hogeschool plaats. De benodigde acties zijn daarmee ook afhankelijk van de ontwikkelingen die binnen de school spelen. De acties die hogescholen willen nemen bevinden zich op de volgende terreinen:
 - *Het verder ontwikkelen van:*
 - *Teams*
Er ligt een belangrijke sleutel in het verder ontwikkelen van teams. Afhankelijk van de mate van teamontwikkeling dienen zij ingericht, aangehaakt of geactiveerd te worden. Voor sommige teams is de eerste stap dat zij zicht krijgen op de vraag wat een team is en wat hun doel is. Teams die al verder ontwikkeld zijn kunnen een teamplan ontwikkelen en gezamenlijk het gesprek aangaan over teamprofessionalisering.
 - *Leidinggevend*
De leidinggevende heeft een cruciale rol in professionalisering. Er is veel aandacht voor het voeren van het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Het gaat om blijvende investering in dit gesprek en in de kwaliteit van leidinggevend. Frequentie managementwisselingen maken dit soms moeilijk. De

MR brengt in dat het belangrijk is om managers aan te spreken op hun verantwoordelijkheid om professionalisering serieus te nemen.

- *HR*

De MR is van mening dat HR-beleid zichtbaarder moet worden op de werkvloer. HR, lijn en werkvloer zijn nu nog te gescheiden werelden. Professionalisering moet nog sterker in de lijn neergelegd worden.

o *Verbinden en zichtbaar maken van de professionalisering die plaatsvindt*

Er vindt al veel professionalisering plaats. Hogescholen vinden het belangrijk om de professionalisering die plaatsvindt te verbinden aan het bestaande beleid, en om deze professionalisering zichtbaar te maken als stimulans en voor interne kennisdeling.

Interne kennisdeling is belangrijk om het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden, om op een efficiënte manier om te gaan met professionaliseringsbudgetten en om zichtbaar te maken hoe medewerkers en teams vormgeven aan continue professionalisering. Ook informeel leren is daar een belangrijk deel van.

o *Blijvend verbinden van professionalisering aan andere thema's*

De hogescholen geven aan dat een integrale benadering van professionalisering nodig is om het thema duurzaam te borgen. Het gaat daarbij zowel om een koppeling met HR-thema's als duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning als om een koppeling met bredere thema's zoals werkdruk. De MR geeft daarbij aan dat de personeelsplanning bij vervanging van belang is. Hogescholen zoeken hoe zij synergie kunnen creëren in hun beleid op deze thema's. De MR geeft hierbij aan dat onderwijs en onderzoek nog teveel als aparte stromen worden gezien, ook in de plannen. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor het naar de praktijk brengen van professionalisering. Het gaat dan om de mogelijkheid om het geleerde daadwerkelijk toe te passen. De MR gaf aan dat er nog meer gedaan moet worden aan kennisdeling, zodat het effect op het onderwijs zichtbaar wordt en collega's van elkaar leren. Door samen leren en professionaliseren wordt het werk beter en interessanter. Het verder naar de praktijk brengen en toepassen van opleiding en ontwikkeling kan ook vorm krijgen door verdere roldifferentiatie (docenten die zich specialiseren) of doorgroeimogelijkheden. Wanneer er voldoende aandacht is voor het toepassen en delen van opgedane kennis en competenties, werkt dit motiverend voor medewerkers om zich blijvend te professionaliseren.

Hogescholen verwachten dat er een steeds betere koppeling ontstaat tussen professionalisering en de koers van de hogeschool. Ook verwachten zij dat de huidige impuls op het gebied van professionalisering een sneeuwbaaleffect heeft en daardoor zal leiden tot steeds meer professionaliseringsinitiatieven.

• **Ondersteuningsbehoefte**

Hogescholen vinden dat het verder bereiken van resultaat tijd nodig heeft. Het ontwikkelde beleid en instrumentarium moet nu naar de werkvloer gebracht worden. "We laten het instrumentarium voor wat het is en we gaan het nu doen." Hogescholen geven aan dat zij niet verder inzetten op instrumentontwikkeling en zich nu richten op het faciliteren van leidinggevend, teams en medewerkers bij het toepassen van het bestaande beleid en instrumentarium. Ondersteuning kan bestaan uit:

o *Kennisdeling binnen de hogeschool*

Hogescholen merken op dat er veel professionalisering plaatsvindt, maar dat dit moeilijk zichtbaar te maken is. Om professionalisering verder te stimuleren vinden zij het van belang om huidige initiatieven en de koppeling van deze initiatieven met de

koers van het team of de hogeschool als geheel zichtbaarder te maken op alle niveaus in de organisatie. Hogescholen willen de aandacht voor professionalisering vasthouden. Ook willen hogescholen meer investeren in de transfer van geleerde kennis naar de praktijk door kennisdeling binnen teams.

- *Maatwerkondersteuning*
Een aantal hogescholen benoemt dat het bestaande instrumentarium op orde is, maar dat op-maat-ondersteuning bij het toepassen van bestaande adviezen en tools nu beter past bij de fase waarin de implementatie zich bevindt. Het gaat dan bijvoorbeeld om het in de school daadwerkelijk verbeteren van de gesprekscyclus door het trainen en coachen van leidinggevenden, in plaats van om een algemene handreiking over hoe een goede gesprekscyclus er uit ziet.
- *Integrale aanpak*
Een deel van de hogescholen zoekt naar hoe zij professionaliseringsbeleid op een integrale manier kunnen verbinden met andere thema's zoals werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Zestor zou een rol kunnen spelen bij het faciliteren van het verbinden van deze thema's, onder andere door het uitwisselen van voorbeelden van hogescholen die deze thema's in samenhang oppakken.

- **Effectmeting**

Het implementatieproces is weerbarstig en wordt beïnvloedt door specifieke ontwikkelingen binnen de hogeschool. Professionalisering is daarmee geen losstaand thema wat op zichzelf onderzocht kan worden. De hogescholen benoemen dat de verbinding met de specifieke situatie binnen de hogeschool een belangrijk aandachtspunt vormt om een toekomstige effectmeting van waarde te maken. Een ander aandachtspunt is dat hogescholen ervaren dat zij nog tijd nodig hebben om daadwerkelijk effecten te realiseren. Vanuit onze ervaringen in dit onderzoek geven we enkele suggesties voor de aanpak van de effectmeting:

- *Maatwerk*
Om effecten te kunnen meten is de 0-meting relevant. Om de verbinding te maken met de specifieke situatie binnen de hogeschool kan het een idee zijn om de hogescholen een zelfscan uit te laten voeren. Zo kunnen zij zelf in kaart brengen welke effecten zij al gerealiseerd hebben ten opzichte van hun eigen 0-meting.
- *Combineer onderzoeksmethoden*
De hogescholen vinden dat er veel meer professionalisering plaatsvindt dan dat in de registratie van geld en uren zichtbaar is. Advies is dan ook om kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden te combineren en zowel te kijken naar effecten op papier/in instrumenten (Zijn er teamplannen? Worden de budgetten uitgeput? Hoeveel gesprekken worden gevoerd?), als naar effecten in gedrag (Nemen medewerkers meer regie over hun eigen ontwikkeling? Bieden leidinggevenden ruimte en vertrouwen?), als naar effecten in resultaten (Vinden meer professionaliseringsactiviteiten plaats? Is dit zichtbaar in een verhoogde kwaliteit van onderwijs en ondersteuning?). Ook het gebruik van een of meer casestudies om dieper inzicht te krijgen in de uitwerking van de afspraken op de werkvloer kan raadzaam zijn. Hierbij is het van belang om binnen een hogeschool informatie te vragen bij verschillende groepen: medewerkers (individueel en in teams), teamleiders en faculteits- of academiectoren.
- *Geef aandacht aan het duiden van resultaten*
Professionalisering is geen losstaand thema. Vernieuwde professionaliseringsafspraken leiden niet rechtstreeks tot daadwerkelijke professionalisering of een hogere kwaliteit van het onderwijs. Omdat het een uitdaging

is de causaliteit tussen de afspraken en de resultaten vast te stellen, kunnen in vervolgonderzoek de geïnventariseerde resultaten worden geduid en worden gerelateerd aan de professionaliseringsafspraken.

- **De arbeidsvoorwaardelijke afspraken**

De arbeidsvoorwaardelijke afspraken uit de cao worden als toereikend ervaren om invulling te geven aan professionalisering. De afspraken zijn gewijzigd, maar hogescholen geven aan dat deze in de uitwerking in de praktijk niet leiden tot grote wijzigingen ten opzichte van de eerdere situatie. Het budget in tijd en geld wordt, vanwege eerdere afspraken, tot nu toe voor een groot deel geïnvesteerd in mastertrajecten. Wel vindt een verschuiving plaats naar andere scholingstrajecten en informeel leren. Een deel van de hogescholen ervaart, dat de mate van detail waarin de afspraken beschreven staan het doel van de cao (meer decentrale ruimte en meer eigen regie van medewerkers en/of teams) in de weg staat. Een ander deel van de hogescholen geeft aan dat zij ruimte ervaren binnen de cao om de concreet gemaakte afspraken naar eigen invulling vorm te geven.

- **Totstandkoming**

Het proces van totstandkoming van het plan is zorgvuldig uitgevoerd en door de betrokkenen als waardevol ervaren. De professionaliseringskaders zijn top-down vormgegeven in afstemming met leidinggevenden en MR. Het werken met professionaliseringsthema's kan duidelijk maken waar de kernthema's liggen voor de hogescholen en tegelijk voldoende ruimte bieden om op faculteits- of teamniveau een invulling te vinden.

- **Het implementatieproces**

Er is een breed palet aan instrumenten en initiatieven ontwikkeld om het implementatieproces te faciliteren. Het implementatieproces is net gestart en het tempo wordt voornamelijk bepaald door hogeschoolbrede ontwikkelingen die ingrijpen op professionalisering (zoals de verschuiving van meer verantwoordelijkheden naar teams). De dynamiek binnen een hogeschool is daarmee het meest bepalend voor de doorwerking van de plannen. Hoewel veel hogescholen vinden dat de discussie over professionalisering verplaatst moet worden naar de teams, zijn de consequenties hiervan nog niet voor alle hogescholen duidelijk.

- **Tussentijds resultaat**

Tussentijds resultaat is dat er meer bewustzijn is ontstaan over het belang en het doel van professionalisering en dat het beleid en instrumentarium op orde is. De beweging van regie over eigen talentontwikkeling van medewerkers en teams is in gang gezet. Hierop wordt door hogescholen gestuurd en gefaciliteerd. Dit proces is weerbarstig vanwege leiderschapsaspecten, de hoge werkdruk, herinrichtingsprocessen en/of de huidige cultuur. MR leden benoemen dat het contact met de werkvloer door HR en het stimuleren van een pro-actieve houding van individuele medewerkers onvoldoende plaatsvindt en dat er nog een verschil is in de beleving van HR en die van de werkvloer.

- **Toekomstperspectief**

Om professionalisering verder van de grond te krijgen is, maatwerk per hogeschool nodig. Hogescholen geven aan dat de instrumenten en het beleid op orde zijn en dat zij nu in hun eigen hogeschool willen borgen dat het beleid op de werkvloer terecht komt. Rode draden in wat er nodig is om professionalisering verder van de grond te krijgen betreffen (1) de ontwikkeling van medewerkers, (2) de ontwikkeling van teams, leidinggevenden en HR, (3) het verbinden en zichtbaar maken van huidige initiatieven en (4) het blijvend verbinden van professionalisering aan andere thema's. Met betrekking tot punt (1) de ontwikkeling van medewerkers is het gewenste perspectief voor de toekomst dat het vanzelfsprekend wordt dat de werknemer zelf initiatief kan nemen en neemt, dat hij zijn professionaliseringswensen bespreekt met zijn leidinggevende en daarin gesteund wordt. Op hogescholen wordt op het

moment flink geïnvesteerd in het opleiden van docenten tot masterniveau. Als deze masterambitie is behaald, zal meer ruimte ontstaan voor andere vormen van professionalisering en regie van de medewerker hierin.

Bij het uitvoeren van een toekomstige effectmeting is een aandachtspunt recht te doen aan het ontwikkelproces waarin elke hogeschool zich bevindt. Effecten van de cao-afspraken rondom professionalisering staan niet op zichzelf, maar dienen onderzocht te worden in verbinding met ontwikkelingen binnen een hogeschool. Om effecten te kunnen meten is het van belang (1) een 0-meting te doen, (2) onderzoeksmethoden te combineren en (3) in gesprekken met de hogescholen te bezien in hoeverre resultaten kunnen worden teruggevoerd op de professionaliseringsafspraken.

Functie	Gesprekken
HR-directie	<ul style="list-style-type: none"> • Bijeenkomst met ca. 10–15 HR-directeuren van grote hogescholen • Bijeenkomst met ca. 10–15 HR-directeuren van kleine hogescholen • Individuele gesprekken met de 4 HR-directeuren van de hogescholen uit de casestudie
HR-adviseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprekken met HR-adviseurs van de hogescholen uit de casestudie (in totaal 8 geïnterviewde HR-adviseurs)
MR	<ul style="list-style-type: none"> • Bijeenkomst met ca. 8 MR-leden • Gesprekken met MR leden van de hogescholen uit de casestudie (in totaal 7 geïnterviewde MR leden)
Leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprekken met leidinggevenden van de hogescholen uit de casestudie (in totaal 8 geïnterviewde leidinggevenden)
CvB	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprekken met CvB leden van twee hogescholen uit de casestudie (in totaal 2 geïnterviewde CvB leden)
Vakbonden	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprek tussen Zestor en vakbonden