

# Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs

*Een handreiking voor meer intersectorale  
samenwerking en personele mobiliteit in het  
hoger onderwijs*



## Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs

*Een handreiking voor meer intersectorale samenwerking en  
personele mobiliteit in het hoger onderwijs*

Juli 2014

Dit project is medegefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en begeleid door een klankbordgroep met vertegenwoordigers van de sectorfondsen en van het management en de (HR-)beleidsafdelingen van enkele hogescholen en universiteiten.

### Onderzoeksteam

Margôt Stolker (Hogeschool Utrecht)  
Gercoline van Beek (Radboud Universiteit Nijmegen)  
Marian Thunnissen (Hogeschool Utrecht)  
Rob Gründemann (projectleider, Hogeschool Utrecht)  
Ben Fruytier (Hogeschool Utrecht / Radboud Universiteit Nijmegen)

### Adviescommissie

Jan Boersma (Abvakabo FNV)  
Charissa Freese (Universiteit van Tilburg)  
Anja Klomps (Fontys Hogeschool)  
Bregje Mollée (Vereniging van Universiteiten (VSNU))  
José Muijres (Algemene Onderwijsbond (AOB))  
Kiki Poppes (Universiteit van Amsterdam)  
Han de Ruiter (Hanzehogeschool Groningen)  
Jeroen Schotanus (Hogeschool Windesheim)



Radboud Universiteit Nijmegen



## INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	5
2	MOBILITEIT IN HET HOGER ONDERWIJS	7
3	SAMENWERKINGSVERBANDEN	9
4	AANDACHTSPUNTEN EN UITDAGINGEN	10
5	HANDVATTEN EN AANBEVELINGEN VOOR MEER SAMENWERKING EN PERSONELE MOBILITEIT	15
	LITERATUURLIJST	20



# 1

## INLEIDING

Hoe kunnen hogescholen en universiteiten profiteren van meer samenwerking en een hogere onderlinge personele mobiliteit? Wat zijn de kansen en tegen welke uitdagingen lopen onderwijsinstellingen op dit moment hierbij aan? Dat onderzochten de Hogeschool Utrecht en de Radboud Universiteit Nijmegen in opdracht van de sectorale arbeidsmarktfondsen Zestor en SoFoKleS<sup>1</sup>.

Mocht u het onderzoek willen lezen, dan kunt u het downloaden van de websites van Zestor en SoFoKleS. U vindt daar ook een factsheet met een arbeidsmarktanalyse en korte films waarin onder andere medewerkers aan het woord komen die zijn overgestapt naar de andere sector of in beide zijn gaan werken. Deze handreiking biedt u een korte blik op de onderzoeksresultaten en geeft daarnaast praktische handvatten en aanbevelingen om (verder) aan de slag te gaan met intersectorale samenwerking en personele mobiliteit.

Om tot handvatten en aanbevelingen te komen hebben de onderzoekers eerst gekeken naar de omvang van de intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs. Vervolgens is in een aantal bestaande samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten onderzocht wat knelpunten, stimulansen en voorwaarden zijn voor intersectorale samenwerking en personele mobiliteit. Ten slotte is gekeken naar de mogelijke stimulerende rol van sectorfondsen en andere externe partijen.

Tijdens een geanimeerd verlopende werkconferentie met onder meer bestuurders, (HR-) beleidsmedewerkers en individuele medewerkers van universiteiten en hogescholen, en vertegenwoordigers van de sectorfondsen

---

<sup>1</sup> Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs. Een onderzoek over intersectorale samenwerking en personele mobiliteit. (2014)

zijn de onderzoeksresultaten besproken en getoetst. Ook is in werksessies verder nagedacht over knelpunten en stimulansen en de wijze waarop het hoger onderwijs hierop kan inspelen. Het geheel heeft geleid tot handvatten en aanbevelingen op individueel niveau, organisatieniveau en sector- en omgevingsniveau.

Mobiliteitsbevordering staat al lange tijd op de beleidsagenda van het hoger onderwijs<sup>1</sup>. Door de jaren heen is er sprake van een toenemende instroom van studenten in het hoger onderwijs. De ‘babyboomgeneratie’, geboren in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, voorzag decennialang in de, onder meer daardoor, toenemende behoefte aan docenten.

Nu deze generatie langzamerhand de instellingen van het hoger onderwijs verlaat, is op de middellange termijn een tekort aan docenten te verwachten. Bovendien heeft het feit dat studenten door de jaren heen variëren in hun voorkeur voor bepaalde onderwijssectoren en de opleidingen daarbinnen gevolgen voor de vraag naar docenten met specifieke functieprofielen en competenties.

Een andere factor die van invloed is op de arbeidsmarktsituatie binnen het hoger onderwijs is het overheidsbeleid waarin extra financiële investeringen en bezuinigingen op het hoger onderwijs elkaar voortdurend afwisselen. Ook de stand van de economie oefent een aanzienlijke invloed uit op het hoger onderwijs en de arbeidsmarktsituatie voor medewerkers daarbinnen.

Al met al hebben deze ontwikkelingen geleid tot onzekerheid binnen het hoger onderwijs. Deze onzekerheid heeft zich vertaald in een op flexibiliteit gericht wervings- en selectiebeleid.

---

1 Knip, 2007; Thunnissen & Fruytier, 2014

### Omvang en redenen personele mobiliteit

De omvang van de personele mobiliteit tussen hogescholen en universiteiten is gering en een aanzienlijk deel van de mobiliteit lijkt binnen de eigen onderwijssector plaats te vinden. Toch kan personele mobiliteit veel kansen bieden voor universiteiten en hogescholen, bijvoorbeeld voor promovendi. Binnen universiteiten werkt nu een groot aantal promovendi (circa 35 procent van het totale personeel) waarvan slechts een klein deel na de promotie een vaste aanstelling kan krijgen<sup>1</sup>.

De benadering van intersectorale mobiliteit door hogescholen is vooral kwalitatief van aard. Een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs vraagt om hooggekwalificeerde docenten. Hogescholen hebben dan ook prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) met betrekking tot de gewenste toename van zowel het aantal docenten met een mastertitel als het aantal gepromoveerde docenten (respectievelijk tot tachtig en twintig procent van het totale personeel<sup>2</sup>). Om de doelen van de hogescholen te bereiken, kan ingezet worden op het scholen van bestaand personeel, maar ook op werving van medewerkers met een universitaire mastertitel en (toekomstige) gepromoveerden. Universiteiten zijn bij uitstek de ‘aanbieders’ van deze groep medewerkers.

Ook voor universitaire medewerkers in vaste dienst kan een grotere uitwisseling met andere (kennis)instellingen, waaronder hogescholen, op langere termijn leiden tot extra baan- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Een ander belangrijk aspect van personele mobiliteit is duurzame inzetbaarheid. Duurzaam personeelsbeleid impliceert aandacht voor zowel het interne loopbaanbeleid als voor organisatie-overstijgend loopbaanbeleid, op nationaal en op internationaal niveau. Hiervan is echter nauwelijks sprake<sup>3</sup>.

---

Volgens de Kennisbank Arbeidszaken Publieke Sector ([www.arbeidenoverheid.nl](http://www.arbeidenoverheid.nl)) werkten in 2011 in totaal (dat wil zeggen onderzoekend, onderwijzend en ondersteunend personeel) circa 54.200 personen (44.000 FTE) in het wo en circa 42.200 personen (32.000 FTE) in het hbo.

De in- en uitstroom van personeel lag in het wo in 2011 rond de zestien procent (circa 8.600 personen) en in het hbo rond de tien procent (circa 4.200 personen). Slechts vier procent van de instroom in het hbo in 2009 (circa 170 personen) was afkomstig uit het wo en slechts zeven procent van de totale uitstroom uit het hbo (circa 290 personen) stroomde uit richting het wo<sup>4</sup>.

---

1 De Goede, Belder & De Jonge, 2013

2 HBO-raad, 2010

3 Thunnissen, Fruytier & Van den Brink, 2010

4 Zestor, 2012a



Samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten richten zich vooral op samenwerken aan de inhoud van het primaire proces. Zo zijn onderzoekers en docenten van hogescholen steeds vaker betrokken bij het onderzoek en onderwijs van universiteiten en vice versa. Zulke samenwerkingsverbanden zijn niet specifiek gericht op mobiliteit van medewerkers, maar op verbetering van de kwaliteit van het onderzoek en onderwijs. Ze zouden wel een goede rol kunnen vervullen in het uitwisselen van elkaars talenten.

#### Kennisverbreding

Onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs werken op verschillende manieren samen: door gezamenlijk onderzoek uit te voeren, door gezamenlijk onderwijs te verzorgen en door samen te werken op het gebied van arbeidsmobiliteit. Samenwerkingen worden vooral aangegaan vanwege de behoefte aan kennisverbreding en -bundeling en in het kader van de doorstroom van studenten van een bachelor aan een hogeschool naar een universitaire master.

#### Regionale samenwerking

Een andere vorm van samenwerking is gericht op het stimuleren van ondernemerschap in de regio. In lijn met dit doel zijn deze initiatieven, entrepreneurships en expertisecentra, vaak groots opgezet en werken de kennisinstellingen binnen dergelijke initiatieven vaak samen met andere organisaties in de regio. Samenwerking tussen wo en hbo vindt voornamelijk op regionaal niveau plaats, zowel ten aanzien van onderzoek als onderwijs en personele mobiliteit. Dergelijke samenwerkingen zijn meestal niet structureel. Geformaliseerde en geïnstitutionaliseerde samenwerkingsverbanden, waarbij documenten of beleidsstukken opgesteld zijn, komen nauwelijks voor. De incidentele personele uitwisseling die plaatsvindt, geschiedt bovendien veelal op individuele basis.

De institutionalisering van samenwerkingsverbanden vraagt om bezinning, tijd en geduld. Het is daarom belangrijk dat de instellingen ruimte creëren voor dit proces en de samenwerkingsverbanden steunen vanuit het bestuurlijk niveau. Bij het opnemen van de samenwerkingsverbanden in de structuur van de betrokken organisaties, kunnen de organisaties tegen meerdere uitdagingen en aandachtspunten aanlopen. In dit deel van de handreiking vindt u de uitdagingen en aandachtspunten die zijn geïdentificeerd op basis van de gesprekken met de belangrijkste betrokkenen van de geselecteerde samenwerkingsinitiatieven.

### Samenwerking binnen onderzoek en onderwijs

#### Onderlinge afstemming

Een punt van aandacht binnen samenwerkingsverbanden is de benodigde inzet om zaken vanuit verschillende organisaties op elkaar af te stemmen. De bij de samenwerking betrokken personen ervaren over het algemeen weinig knelpunten ten aanzien van de samenwerking op zich. Onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden staan of vallen met de bereidheid van de betrokkenen om zich te richten op het gezamenlijke belang en de lange termijn. Alle betrokkenen moeten zich bewust zijn van de meerwaarde van de samenwerking en de eigen toegevoegde waarde binnen het samenwerkingsverband.

#### Klik

Verder is een persoonlijke en inhoudelijke klik binnen onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden een goede basis voor succesvolle samenwerking. Onderling vertrouwen tussen de betrokken coördinatoren en medewerkers is hierbij van cruciaal belang. Financiers kunnen samenwerking tussen hogescholen en universiteiten op het gebied van onderzoek en

onderwijs stimuleren door een dergelijke samenwerking als voorwaarde voor subsidieverlening te stellen. Wanneer er al onderlinge contacten bestaan, kan dit het initiëren, opzetten en continueren van een samenwerkingsverband bovendien vergemakkelijken.

### **Bundeling krachten**

De verschillen tussen het hbo en het wo binnen onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden kunnen vaker als kracht worden ervaren en de belangrijkste motivatie vormen om samen te werken. Op deze wijze komen zij immers samen sterker te staan. De mogelijkheid om complementaire krachten, zoals de sterke relatie van hogescholen met het werkveld en de sterke academische fundering en onderzoeksfaciliteiten van universiteiten, te bundelen is een belangrijke meerwaarde van de samenwerking.

## **Samenwerkingsverbanden voor personele mobiliteit**

### **Meerwaarde verschillend beleefd**

Binnen de samenwerking voor personele mobiliteit ligt de meerwaarde van samenwerking vooral in het feit dat de betrokken organisaties elkaar op grond van de bestaande contacten gemakkelijk kunnen vinden. De verschillen tussen hogescholen en universiteiten die binnen onderzoeks- en onderwijsverbanden een meerwaarde hebben, worden hier juist als belemmeringen ervaren.

### **Gedwongen en vrijwillige mobiliteit**

Aangezien de onderwijsinstellingen meestal eigenrisicodragers zijn voor de WW van vertrekkende medewerkers, zijn zij gebaat bij een zo snel mogelijke begeleiding van medewerkers naar een nieuwe baan. Daarnaast hebben universiteiten belang bij mobiliteit van medewerkers aangezien zij niet voldoende doorstroommogelijkheden hebben voor alle medewerkers die zijn gepromoveerd. Hogescholen hebben, onder meer op grond van met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gemaakte prestatieafspraken, juist behoefte aan gepromoveerden. Mobiliteitssamenwerkingsverbanden zijn echter primair gericht op gedwongen mobiliteit en niet op vrijwillige mobiliteit. Bovendien zijn deze samenwerkingsverbanden zelden specifiek gericht op mobiliteit binnen het hoger onderwijs. Sterker nog, een focus op enkel mobiliteit binnen het hoger onderwijs wordt binnen deze samenwerkingsverbanden gezien als een beperking, aangezien daarmee belangrijke mogelijkheden in andere sectoren buiten beeld vallen.

Deze opzet van mobiliteitssamenwerkingsverbanden leidt ertoe dat de aanpak binnen dergelijke netwerken niet aansluit bij het zoekgedrag van wetenschappelijk personeel. Wetenschappers zoeken over het algemeen immers zelf bewust naar nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden en zijn veelal sterk gespecialiseerd, waardoor zij niet per definitie binnen andere vakgroepen zullen, kunnen en willen werken. De belangen van organisaties komen voor de mobiliteitssamenwerkingsverbanden dan ook niet altijd overeen met die van individuele medewerkers.

### Behoeft organisatie versus behoefte medewerker

Voor een medewerker is een vaste of zelfs tijdelijke functie binnen zijn hogeschool of universiteit aantrekkelijker dan de (intersectorale) mobiliteit die voor de organisaties in het hbo en het wo belangrijk is<sup>1,2</sup>. Daardoor blijft de intersectorale personele mobiliteit in het hoger onderwijs ook gering.

### Praktijkervaring en publicatiedruk

Een mogelijke belemmering voor universitaire medewerkers om in te stromen in het hbo is het feit dat hogescholen over het algemeen behoefte hebben aan docenten met praktijkervaring. Universitaire medewerkers voldoen te weinig aan dit profiel. De publicatiedruk binnen universiteiten kan voor hogeschoolmedewerkers een belemmering zijn om over te stappen naar een universiteit.

### Imago

Eerdere pogingen om universitaire medewerkers te enthousiasmeren voor een baan in het voortgezet onderwijs mislukten omdat de doelgroep deze overstap ervoer als een daling in status<sup>3</sup>. Wellicht is er sprake van eenzelfde ‘imagoprobleem’ bij het overwegen van een overstap van het wo naar het hbo. Zo bleek het imago van hogescholen als werkgever onder promovendi niet sterk te zijn<sup>4</sup>.

### Bekend met elkaar

Ook lijkt het medewerkers van beide sectoren van het hoger onderwijs te ontbreken aan kennis over elkaars sectoren. Het feit dat een aantal hogescholen zich ontwikkelt tot universities of applied sciences (UAS) heeft wellicht nog geen brede bekendheid binnen universiteiten. Hoewel sinds tien jaar onderzoek wordt gedaan binnen lectoraten en kenniskringen, wordt het onderzoek binnen hogescholen nog steeds als relatief nieuw ervaren.

---

1 Buchholz, Gülker, Knie & Simon, 2009

2 De mate waarin medewerkers hechten aan een vaste of tijdelijke functie verschilt per sector. Bij rechten, economie en in de bètasector is de mobiliteit hoger dan in de alfa- en een groot deel van de gammasector (Thunnissen, Fruytier & Van den Brink, 2010).

3 Van der Boom & Stuivenberg, 2010

4 Zestor, 2012b

### **IN- EN UITSTROOM HBO EN WO VERGELEKEN**

Gelet op de kenmerken van de instromers in en de uitstromers uit het hbo en het wo lijkt er ruimte te zijn voor meer intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs. Tegelijkertijd zijn er echter factoren die personele mobiliteit tussen het hbo en het wo belemmeren. Zo zijn er grote verschillen tussen de gemiddelde leeftijd en opleidingsrichting van de uitstromers uit het hbo en de instromers in het wo en omgekeerd. Ook werken medewerkers in het hbo vaak in deeltijd en op basis van een vast contract of met perspectief daarop, terwijl op universiteiten tijdelijke voltijdsaanstellingen gebruikelijker zijn. De personeelsbehoefte van hogescholen en universiteiten lopen op deze vlakken daarom niet parallel.

---

#### **ZOEKGEDRAG NIEUWE BAAN**

Er zijn grote overeenkomsten in zoekgedrag naar een nieuwe baan tussen de instromers in het hbo en de instromers in het wo. Maar er zijn ook opvallende verschillen. Voor beide groepen medewerkers is het internet het belangrijkste zoekkanaal met betrekking tot een andere functie. Voor de instromers in het hbo geldt dat zelfs in nog sterkere mate dan voor de instromers in het wo. Zoeken met behulp van bekenden, vrienden of (ex-)collega's komt in beide groepen op de tweede plaats. Ook worden beide groepen instromers relatief vaak direct door hun nieuwe werkgever voor de functie benaderd. Voor de instromers in het hbo vormen advertenties in kranten en tijdschriften ook een belangrijk zoekkanaal, terwijl de instromers in het wo vaak via stage, school of opleiding een baan vinden.

De uitstromers uit het wo lijken meer verschillende zoekkanalen te benutten dan de uitstromers uit het hbo. Bovendien zoeken zij vaker via bekenden, vrienden of (ex-)collega's, reageren zij vaker op advertenties op internet en sturen zij vaker een open sollicitatie. Beide groepen uitstromers worden in ongeveer gelijke mate direct door de nieuwe werkgever benaderd voor de nieuwe functie.

---

De uitstroom uit het wo verschilt op een aantal aspecten van de instroom in het hbo. Zo zijn de uitstromers uit het wo over het algemeen jonger, vaker gepromoveerd en hebben zij een andere vakinhoudelijke achtergrond dan de instromers in het hbo. De uitstromers uit het wo hebben namelijk vaak een achtergrond in de exacte wetenschappen en – in tegenstelling tot de instromers in het hbo – veel minder vaak in de sociaaleconomische wetenschappen. Vakinhoudelijk lijkt er dus niet altijd aansluiting te zijn tussen de instroom in en de uitstroom uit het hbo en het wo, wat een complicerende factor vormt voor een toename van personele mobiliteit.

De uitstroom uit het hbo sluit niet zonder meer aan bij de wensen van het wo (gebaseerd op de gegevens van de instroom in het wo). De uitstromers uit het hbo zijn gemiddeld ouder, minder vaak gepromoveerd en hebben vaker een achtergrond in de letteren, kunst of onderwijskunde (waaronder lerarenopleidingen) en minder vaak een technische achtergrond. Ook hebben de uitstromers uit het hbo vaker een vast en klein dienstverband (minder dan 24 uur) dan de instromers in het wo. Deze verschillen kunnen een grote toename van mobiliteit vanuit het hbo naar het wo bemoeilijken.

---

#### **BEWEEGREDEKEN NIEUWE BAAN**

Qua pullfactoren lijken er grote overeenkomsten te zijn tussen de instromers in het hbo en de instromers in het wo. Voor beide groepen is het werk zelf de belangrijkste reden om een nieuwe baan te zoeken. Dit heeft vooral betrekking op de inhoud van het werk (interessant), de uitdaging van het werk (voldoende uitdaging) en de variatie van het takenpakket (gevarieerd). Andere factoren scoren aanzienlijk lager als pullfactor bij de instromers in het hoger onderwijs. De werkomstandigheden (acceptabele werkdruk en flexibele werktijden) zijn voor de instromers in het wo vaker van belang dan voor de instromers in het hbo. Het omgekeerde geldt voor de randvoorwaarden (voldoende opleidingsmogelijkheden, werk en privé goed te combineren en acceptabele reistijd van huis naar werk). Deze zijn voor de instromers in het hbo belangrijker dan voor de instromers in het wo.

Ook voor de uitstromers uit het hbo en het wo vormt het werk zelf (uitgekeken op het takenpakket en gebrek aan uitdaging) de belangrijkste reden om een andere baan te zoeken. Voor de uitstromers uit het hbo zijn daarnaast factoren met betrekking tot de organisatie (gebrek aan sturing en sterk gericht op resultaten op de korte termijn) en de werkomstandigheden (hoge werkdruk) de belangrijkste pushfactoren. Voor de wo-uitstromers zijn naast het werk zelf de mensen op het werk (ontevredenheid over de sfeer op de werkvloer, te weinig werken in teamverband en een minder prettige relatie met de leidinggevende) de belangrijkste pushfactoren.

---

# 5

## HANDVATTEN EN AANBEVELINGEN VOOR MEER SAMENWERKING EN PERSONELE MOBILITEIT

Op basis van de resultaten van het onderzoek en de werkconferentie zijn handvatten en aanbevelingen geformuleerd die kunnen ondersteunen om de samenwerking tussen hogescholen en universiteiten vorm te geven, te stimuleren en daarvan profijt te trekken. Zij zijn in willekeurige volgorde ingedeeld op individueel, organisatie- en sector- en omgevingsniveau.

---

*‘Door een partnerinstelling te leren kennen, beschouwen medewerkers deze wellicht eerder als mogelijkheid voor vervolgstappen in de carrière’*

---

### Aanbevelingen op individueel niveau

*Laat de inhoud centraal staan*

Samenwerkingsverbanden komen vooral van de grond wanneer de betrokkenen elkaar inhoudelijk gezien vinden. Het is dan ook belangrijk dat de inhoud centraal staat binnen een samenwerkingsverband.

*Focus op de intrinsieke motivatie van medewerkers*

De motivatie voor samenwerking en uitwisseling moet van binnenuit komen. Het is daarom van belang dat medewerkers bereid zijn om hier zelf daadwerkelijk actie voor te ondernemen.

*Stimuleer ontmoetingsmomenten*

Door 'meet&greet'-bijeenkomsten te organiseren, maken individuele medewerkers kennis met een partnerinstelling. Zo kunnen ze die beter leren kennen en wellicht ook eerder beschouwen als mogelijkheid voor vervolgstappen in de carrière.

*Organiseer inhoudelijke uitwisselingsmomenten*

Congressen en informele netwerkbijeenkomsten (lokaal georganiseerd) kunnen inhoudelijke ontmoetingsmomenten vormen voor medewerkers van hogescholen en universiteiten. Ook kan er uitwisseling plaatsvinden in de vorm van tijdelijke detacheringen op projectbasis, gezamenlijke Summer schools en het over en weer verzorgen van gastcolleges.

*Geef medewerkers de middelen en ruimte om zich in te zetten voor een samenwerkingsverband*

Om een initiatief te kunnen continueren is het belangrijk geduld te hebben en tijd en financiële middelen voor het samenwerkingsverband vrij te maken. Medewerkers beschikken zo over de ruimte en middelen om zich in te zetten voor een samenwerkingsverband. Hier dient dan ook in te worden geïnvesteerd.

*Creëer constructies die personele uitwisseling vergemakkelijken*

Uitwisseling van individuele medewerkers gaat gemakkelijker met detacheringsovereenkomsten, dubbelfuncties en gezamenlijke loopbaanpaden (eventueel ook met andere organisaties).

---

*'Verschillen zijn een aanvulling,  
geen belemmering'*

---

### **Aanbevelingen op organisatieniveau**

*Ga voor de inhoud, bijvoorbeeld door onderlinge verbinding in het aanbod van onderwijs te zoeken*

Samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten zijn het meest succesvol wanneer er wordt samengewerkt vanuit de inhoud. Het is daarom belangrijk inhoudelijke verbinding te zoeken, bijvoorbeeld door partnerinstellingen gezamenlijk zorg te laten dragen voor studievoorzichting, gezamenlijk opleidingen te laten verzorgen en studenten gezamenlijk in onderzoeken te laten participeren. Ook kunnen studenten de mogelijkheid krijgen het eigen opleidingstraject samen te stellen uit het onderwijsaanbod van zowel het hbo als het wo. Co-docentschap ligt in het verlengde hiervan.



*Heb zicht op de eigen karakteristieken en zet deze bewust in*

Verschillen tussen het hbo en het wo worden vaak gezien als belemmering bij het contact tussen hogescholen en universiteiten. Maar juist op grond van de onderlinge verschillen kunnen de twee sectoren elkaar binnen een samenwerkingsverband goed aanvullen. De meerwaarde ontstaat door gebruik te maken van de sterke kanten van twee sectoren die niet identiek zijn. Hiervoor is het belangrijk dat de instellingen zicht hebben op hun sterke en zwakke kanten. Op grond daarvan valt bewust na te denken over wat de instellingen elkaar te bieden hebben en van welke deskundigheid van de ander zij willen profiteren.

*Zoek en bied bestuurlijk draagvlak*

Het enthousiasme van coördinatoren voor een samenwerkingsverband kan bijdragen aan het succes van het samenwerkingsverband. Tegelijkertijd is een samenwerkingsverband kwetsbaar als dat vooral gedragen wordt door één enthousiaste coördinator; hij kan immers voortijdig vertrekken. Draagvlak voor een samenwerkingsverband op bestuurlijk niveau is dan ook van essentieel belang voor het van de grond komen en voor het voortbestaan ervan.

*Richt ondersteunende diensten in op samenwerkingsverbanden*

Voor succesvolle samenwerking is het noodzakelijk dat ondersteunende diensten binnen organisaties zijn toegerust op dergelijke initiatieven.

*Draag de meerwaarde van samenwerking breed uit*

Het is dan ook van belang dat de meerwaarde van een samenwerkingsverband breed wordt (uit)gedragen binnen de betrokken organisaties.

*Draag zorg voor de institutionalisering van samenwerkingsverbanden*

Al met al is het voor duurzame en succesvolle samenwerking van belang dat deze niet geïsoleerd en (enkel) op incidentele en individuele basis plaatsvindt, maar is ingebed in de organisaties, waaronder in het personeelsbeleid. Hiervoor moet het samenwerkingsverband op alle niveaus van de organisatie structureel worden gefaciliteerd met oog voor de onzekerheid van de individuele werknemers.

---

Recruiters van een hogeschool hebben op grond van een doelgroepanalyse een groot aantal gepromoveerden weten te enthousiasmeren voor een 'meet- & greet'-bijeenkomst. Enkele gepromoveerden zijn ook daadwerkelijk in dienst getreden bij de hogeschool.

---

*Zet in op strategisch wervingsbeleid en strategische personeelsplanning*

Instellingen moeten bewust inzetten op strategisch wervingsbeleid en strategische personeelsplanning. Hiervoor moet duidelijk zijn op welke functies zij welk type personeel willen inzetten en op welke wijze medewerkers de uitdaging vinden die zij zoeken. Zo kunnen instellingen ook gericht voor deze functies werven en adequaat inspelen op de motieven die voor medewerkers van hogescholen en universiteiten een rol spelen bij het zoeken naar een nieuwe functie. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers die instromen vanuit de andere subsector van het hoger onderwijs goede begeleiding krijgen. Denk dan aan bijvoorbeeld introductie- en opleidingsprogramma's en coachingstrajecten.

*Werk samen ten aanzien van personeelsbeleid*

Hogescholen en universiteiten kunnen samenwerken op het gebied van personeelsbeleid door ruimte te bieden voor het plaatsen van elkaars vacatures.

*Maak (vrijwillige) mobiliteit bespreekbaar*

Meer in het algemeen is het belangrijk dat (vrijwillige) mobiliteit een bespreekbaar onderwerp is. Daarbij is het van cruciaal belang dat medewerkers over hun wensen kunnen spreken zonder te hoeven vrezen dat zij het signaal afgeven niet meer met een tevreden gevoel te werken. Mobiliteit is over het algemeen gericht op gedwongen herplaatsing en kan veel meer in het teken staan van de reguliere loopbaanontwikkeling van medewerkers. Juist de vrijwillige zoektocht naar verbreding en verdieping zou gesteund moeten worden.

Beleidsmedewerkers en leidinggevenden hebben hierin een belangrijke rol. Zij kunnen bijdragen aan het onder de aandacht brengen van de andere subsector als mogelijkheid in het kader van vervolgstappen in de loopbaan. Door op deze wijze de situatie niet enkel te beschouwen vanuit organisatieperspectief, maar ook oog te hebben voor het geheel van de loopbaan van medewerkers, geven instellingen blijk van goed werkgeverschap.

---

*‘Stel samenwerking waar mogelijk als voorwaarde voor subsidie’*

---

### **Aanbevelingen op sector- en omgevingsniveau**

*Zoek naar de intrinsieke motivatie vanuit de inhoud*

Hogescholen en universiteiten vinden elkaar binnen samenwerkingsverbanden vooral op inhoudelijke gronden. Voor succesvolle samenwerking is het dan ook van belang dat de motivatie van binnenuit komt. Hierbij is daarom niet meteen een directe rol weggelegd voor externe partijen zoals sectorfondsen.

*Stimuleer en faciliteer samenwerkingsverbanden*

Externe partijen kunnen samenwerkingsverbanden wel stimuleren en faciliteren. Zo kunnen subsidieverstrekkers, vanuit het perspectief dat onderlinge verschillen complementair en daardoor waardevol zijn, in projectaanvragen samenwerking tussen hogescholen en universiteiten vaker als voorwaarde stellen.

*Zoek onderlinge verbinding ten aanzien van arbeidsvoorwaardelijke aspecten*

Vergaande samenwerking tussen hogescholen en universiteiten waarbij arbeidsvoorwaarden meer gelijk worden getrokken, bijvoorbeeld met een gezamenlijke CAO, kan bijdragen aan het vergemakkelijken van intersectorale samenwerking en personele mobiliteit.

## LITERATUURLIJST

- Buchholz, K, Gülker, S., Knie, A., & Simon, D. (2009). Attraktivität von Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft im internationalen Vergleich: Wie erfolgreich sind die eingeleiteten wissenschaftspolitischen Initiativen und Programme? *Studie 12-2009 für die Expertenkommission für Forschung und Innovation (EFI)*. Berlin: EFI.
- De Goede, M., Belder, B. & De Jonge, J. (2013), Feiten en cijfers: *Academische carrières en loopbaanbeleid*. Den Haag: Rathenau instituut.
- HBO-raad (2010). *Naar een duurzaam onderzoeksklimaat: Ambities en succesfactoren voor het onderzoek aan hogescholen*. Den Haag: HBO-raad.
- Knip, H. (2007). *Wetenschappers tussen ambitie en illusie. Over persoonlijk loopbaanonderhoud in het hoger onderwijs*. Assen: Van Gorcum.
- Thunnissen, M. & Fruytier, B. G. M. (2014). Het mobiliseren van human capital: Een overzicht van 25 jaar HRM-beleid op Nederlandse universiteiten. *Tijdschrift voor HRM(1)*, p. 1-24.
- Thunnissen, M., Fruytier, B. G. M., & Van den Brink, M. (2010). *Beleid en beleving: Onderzoek naar jongetalentedbeleid op Nederlandse universiteiten*. Den Haag: SoFoKleS.
- Van der Boom, E. & Stuivenberg, M. (2010) *Monitor en evaluatie tussen rijk en onderwijs*. Rotterdam: Ecorys.
- Zestor (2012a). *Arbeidsmarktmonitor voor personeel in het hbo 2012*. Den Haag: Zestor.
- Zestor (2012b). *Onderzoeksrapport arbeidsmogelijkheden voor promovendi en gepromoveerden in het hbo*. Den Haag: Zestor

## COLOFON

De handreiking 'Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs' is samengesteld in opdracht van Zestor en SoFoKleS.

### Copyright

Overname van teksten is toegestaan mits de bron correct en duidelijk wordt vermeld.

### Zestor

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC DEN HAAG  
T (070) 312 21 77  
F (070) 312 21 00  
E [info@zestor.nl](mailto:info@zestor.nl)  
I [www.zestor.nl](http://www.zestor.nl)

### SoFoKleS

Lange Voorhout 9-13  
2514 EA Den Haag  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T (070) 376 57 27  
F (070) 345 75 28  
E [sofokles@caop.nl](mailto:sofokles@caop.nl)  
I [www.sofokles.nl](http://www.sofokles.nl)

