

A photograph of four business professionals in a meeting. A man in a light blue shirt is pointing at a document on a whiteboard. A woman in a white shirt is looking at the document. A man in a grey sweater is looking at the document with his hand on his chin. A woman in a white shirt is looking at the document. The background is a blurred office setting.

HANDREIKING PROFESSIONALISERINGSPLAN

Ter ondersteuning van hogescholen bij het opstellen van een professionaliseringsplan

In deze handreiking zijn zoveel mogelijk handvatten opgenomen om tot een professionaliseringsplan te komen. Er is daarbij gestreefd naar volledigheid. Hogescholen kunnen hier een keuze uit maken en de verschillende onderdelen op maat vertalen naar de eigen situatie.

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond



UNIENFTO



SAMEN AAN ZET



Hogescholen leiden hun studenten op voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Zij hebben daarmee een grote verantwoordelijkheid. Hun taak wordt vanuit de verschillende geledingen - de politiek, het bedrijfsleven en de studenten - voortdurend onder de loep genomen.

De centrale opdracht is steeds weer het leveren van kwaliteit en op het beroepenveld afgestemde opleidingen. Die opdracht kan alleen worden uitgevoerd dóór en mét alle medewerkers.

Goed opgeleide, breed inzetbare en zichzelf ontplooiende medewerkers zijn van essentieel belang voor het leveren van kwaliteit. Dat onderschrijven cao-partijen uitdrukkelijk. Zij hebben daartoe in de cao ruime kaders geformuleerd om individueel en gezamenlijk afspraken te maken over professionalisering en medewerkers uit te dagen in gesprek te gaan over hun ambities.

Dat vraagt van medewerkers een actieve, alerte kijk op hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Dat vraagt van de organisatie een heldere visie op en strategie voor de toekomst van de hogeschool en daarvan afgeleid een professionaliseringplan en verschillende opleidingsplannen.

Deze handreiking levert daartoe een voorzet; welke stappen kunnen worden gezet om te komen tot een concreet professionaliseringplan. Voor de uitvoering daarvan zijn alle medewerkers aan zet.

Van cao-partijen de ruimte. Aan u de uitdaging. Aan ons samen de ambitie.

Wilma de Koning,
voorzitter Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

INHOUD

	SAMEN AAN ZET	1
1	INLEIDING	5
2	CAO-AFSPRAKEN OP HOOFDLIJNEN	6
3	WAT IS EEN PROFESSIONALISERINGSPLAN?	7
	3.1 Professionaliseringsplan en opleidings- en ontwikkelplan	7
	3.2 Professionalisering als onderdeel van de gesprekkencyclus	8
	3.3 Doelgroepen van professionalisering	10
	3.4 Manieren van professionaliseren	10
	3.5 Professionalisering vraagt om vernieuwde verhoudingen	11
4	IN ZES STAPPEN NAAR EEN PROFESSIONALISERINGSPLAN	13
	4.1 Stap 1: Voorbereiding	15
	4.2 Stap 2: Professionaliseringskaders en ondersteuning	16
	4.3 Stap 3: Strategische koers en interne ontwikkelingen	18
	4.4 Stap 4: Professionaliseringsopgave	19
	4.5 Stap 5: Vertaling naar opleidings- en ontwikkelactiviteiten	21
	4.6 Stap 6: Vaststellen professionaliseringsplan	22
	BIJLAGE 1: VOLLEDIGE CAO-AFSPRAKEN	24
	BIJLAGE 2: VOORBEELD VAN EEN PROFESSIONALISERINGSPLAN	26
	BIJLAGE 3: VERANTWOORDING IN HET SOCIAAL JAARVERSLAG	36

1 INLEIDING

In de cao voor het hoger beroepsonderwijs 2012-2013 hebben partijen afspraken vastgelegd rondom het thema professionalisering, ten einde de kwaliteit van het onderwijs te vergroten. Het doel van deze afspraken is het stimuleren van een professionele cultuur, waarin medewerkers zich intrinsiek gemotiveerd voelen voor en zich eigenaar voelen van hun eigen professionele ontwikkeling en waarin docenten zich met elkaar verantwoordelijk weten voor de opleiding van de student.¹

Deze afspraken bieden de mogelijkheid voor de ontwikkeling van professionaliseringsbeleid specifiek voor de hogeschool. Een open dialoog tussen leidinggevende en medewerker, waarin afspraken worden gemaakt die passen bij de behoeften van zowel de medewerker als de organisatie, staat hierbij centraal.

In de cao is vastgelegd dat iedere hogeschool uiterlijk 1 januari 2014 op hogeschoolniveau een professionaliseringsplan heeft opgesteld. Het doel van deze handreiking is het bieden van handvatten om tot het professionaliseringsplan te komen. Dit doen we aan de hand van de volgende onderwerpen:

- beschrijving cao-afspraken op hoofdlijnen;
- uitleg over wat een professionaliseringsplan is;
- stappenplan voor het opstellen van een professionaliseringsplan;
- voorbeeld professionaliseringsplan;
- voorbeeld voor verantwoording in het sociaal jaarverslag.

Daarnaast hebben we de handreiking voorzien van praktijkvoorbeelden, waaruit blijkt op welke manier hogescholen nu al invulling geven aan professionalisering.

In deze handreiking beschouwen we een professionaliseringsplan als het beleid van een hogeschool ten aanzien van professionalisering. Het is een vertaling van de strategische koers in benodigde professionalisering van medewerkers. Het plan beschrijft de manier waarop de organisatie, met behulp van opleiden en ontwikkelen, de komende jaren gaat werken aan de inzetbaarheid van medewerkers. Het professionaliseringsplan vormt het kader op basis waarvan opleidings- en ontwikkelplannen worden opgesteld en waarbinnen leidinggevende en medewerker individuele ontwikkelafspraken opstellen.

Er zijn verschillende werkwijzen mogelijk bij de totstandkoming van een professionaliseringsplan. Deze handreiking geeft een indicatie hoe de hogeschool het proces kan aanpakken. De uiteindelijke invulling van het professionaliseringsplan gebeurt mede aan de hand van het meerjareninstellingsplan, de organisatie-inrichting en de kenmerken van het personeelsbestand van de hogeschool.

Deze handreiking is bedoeld voor leidinggevendenden, HR-professionals en MR-leden, niet als aanvulling op de cao-hbo of als blauwdruk, maar om hogescholen te helpen hun eigen professionaliseringsplan te maken. De handreiking gaat dus niet over de arbeidsvoorwaardelijke kant van de professionaliseringsafspraken, zoals opgenomen onder hoofdstuk O van de cao-hbo 2012-2013.

¹ Preambule cao voor het hoger beroepsonderwijs 2012/2013, p. 7

2 CAO-AFSPRAKEN OP HOOFDLIJNEN

Uiterlijk 1 januari 2014 moet iedere hogeschool de professionaliseringsafspraken uit de cao hebben ingevoerd en over een professionaliseringsplan beschikken. Kernpunten van de professionaliseringsafspraken zijn:

- Elke hogeschool besteedt jaarlijks minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen aan professionalisering, waarvan de helft wordt gevormd aan een basisrecht in uren en de andere helft aan out of pocket kosten.
- De werknemer maakt over zijn professionaliseringsactiviteiten afspraken met de leidinggevende met betrekking tot tijd, geld, fasering en het effect ervan op de professionalisering van de medewerker.
- De werknemer met een aanstelling vanaf 0,4 fte heeft jaarlijks een basisrecht van ten minste 40 uren om zijn bekwaamheid bij te houden. De werknemer met een deeltijdaanstelling kleiner dan 0,4 fte heeft een basisrecht volgens een staffel. De werkgever zorgt ervoor dat dit basisrecht aan uren in de jaartaak wordt vrijgesteld.
- Opleidingen die onderdeel uitmaken van het professionaliseringsplan worden voor 75% van de officiële studielast gefaciliteerd door de werkgever, opleidingen die geen onderdeel uitmaken van het professionaliseringsplan voor 25%.
- Professionaliseringsactiviteiten in opdracht van de werkgever die de werknemer in principe niet kan weigeren, worden voor 100% in tijd en geld vergoed door de werkgever. Deze activiteiten komen niet ten laste van het professionaliseringsbudget en de beschikbare uren.
- Eerder gemaakte afspraken die gunstiger zijn voor de werknemer dan afspraken volgens de nieuwe regeling, blijven ongewijzigd van kracht voor de duur van die afspraken.

Voor meer informatie over de cao-afspraken verwijzen we naar de volledige cao-afspraken in Bijlage 1 en naar de Toelichting op de professionaliseringsafspraken in de cao-hbo 2012-2013, zoals te vinden op de website van de Vereniging Hogescholen.

3 WAT IS EEN PROFESSIONALISERINGSPLAN?

3.1 PROFESSIONALISERINGSPLAN EN OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELPLAN

In een professionaliseringsplan beschrijft de hogeschool de prioriteiten, over een tijdsperiode van in de regel vier jaar, met betrekking tot de professionalisering van medewerkers. De strategie van de organisatie vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt, zoals deze onder meer is uitgewerkt in het meerjareninstellingsplan en in de prestatieafspraken, die de hogeschool heeft gemaakt met het ministerie van OCW. Het professionaliseringsplan wordt echter mede “bottom-up” opgesteld vanuit de plannen van de teams of van de medewerkers over de gewenste professionalisering. Het professionaliseringsplan beschrijft in hoeverre de gewenste professionalisering reeds aanwezig is en welke rol opleiding en ontwikkeling spelen om verder te professionaliseren. Het plan kan daarbij tevens beschrijven welke ontwikkel- en opleidingsactiviteiten organisatiebreed worden aangeboden en welke kaders de hogeschool daarbij hanteert.

Het professionaliseringsplan stelt een hogeschool over het algemeen één keer in de vier jaar op, corresponderend met de uitvoeringsperiode van het instellingsplan. Het plan kan hierbij tussentijds herijkt worden.

Een organisatie kan er voor kiezen de doelen en uitgangspunten uit het professionaliseringsplan uit te werken in een opleidings- en ontwikkelplan. Hoewel dit geen verplichting is vanuit de cao, kan het de instellingen helpen tot een nadere concretisering van professionalisering te komen. Dit plan wordt vaak jaarlijks opgesteld, maar kan ook met een andere frequentie opgesteld worden.

Dit opleidings- en ontwikkelplan kan bij kleine hogescholen wederom op organisatieniveau worden opgesteld. Voor grote hogescholen, of kleine hogescholen met grote verschillen tussen de disciplines, kan het plan per faculteit/afdeling/domein/schoolteam worden gemaakt.

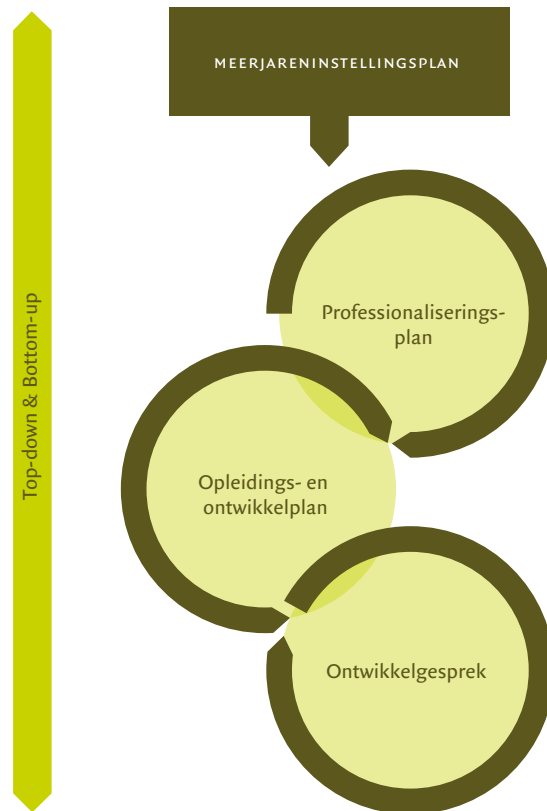
Wanneer een instelling er voor kiest om met opleidings- en ontwikkelplannen te werken, vindt in deze plannen vaak de concrete vertaling plaats naar de benodigde kennis, vaardigheden, houding en gedrag. In het professionaliseringsplan wordt dit dan vaak meer op hoofdlijnen gedaan, waarbij de prioriteiten worden vertaald in professionaliseringsthema's.

In het professionaliseringsplan worden afspraken gemaakt en kaders gegeven voor de verdere uitwerking van het professionaliseringsplan in opleidings- en ontwikkelplannen.

3.2 PROFESSIONALISERING ALS ONDERDEEL VAN DE GESPREKKENCYCLUS

In de gesprekkencyclus maken medewerkers en leidinggevendenden afspraken over de opleidings- en ontwikkelactiviteiten die de medewerker gaat volgen; en afspraken over tijd, geld, fasering en evaluatiecriteria. Opleidings- en ontwikkelactiviteiten kunnen mede voortkomen uit speerpunten vanuit de hogeschool of vanuit faculteiten, die zijn beschreven in het professionaliseringsplan of in het opleidings- en ontwikkelplan.

Veelal hebben hogescholen een apart “ontwikkelgesprek” in hun gesprekkencyclus. Waar in deze handreiking wordt gesproken over het “ontwikkelgesprek”, worden ook gesprekken met een andere benaming, waarin professionalisering aan de orde komt, bedoeld.



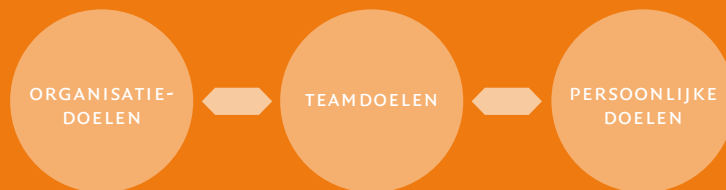
Figuur 1. Professionaliseringsplan in perspectief

Een leidinggevende zal, rekening houdend met het beschikbare budget, de behoeften van de verschillende medewerkers, de teamsamenstelling en de benodigde continuïteit van dienstverlening, op afdelings- cq teamniveau een afweging maken over het toekennen van professionaliseringsfaciliteiten. Daarbij neemt de leidinggevende uiteraard in aanmerking dat de werknemer een basisrecht van 40 uur heeft om zijn bekwaamheid bij te houden.

Praktijkvoorbeeld

Hogeschool Windesheim heeft professionalisering op teamniveau verankerd.¹

De afdeling of het team is het aangrijpingspunt in het verbinden van organisatiedoelen met individuele doelen. De doelstellingen van een afdeling worden ontwikkeld in samenhang met de doelstellingen (strategische ambities) van de organisatie. De persoonlijke ontwikkelingsdoelen van een individuele medewerker op hun beurt ontstaan in wisselwerking met de teamdoelen.



Dit simpele model kan naar verschillende abstractieniveaus worden vertaald: het team kan het directe (resultaatverantwoordelijke) team zijn waar de medewerker deel van uit maakt, maar kan ook zijn de school of dienst waar de medewerker toebehoort. Van welk niveau er ook sprake is, telkens gaat het er om in wederzijdse aantrekkelijkheid te komen tot verbinding van het individu met de organisatie via het team waartoe hij behoort. Zo wordt het Organisatieontwikkelingsplan via het Teamontwikkelingsplan verbonden met het Persoonlijke ontwikkelingsplan van de individuele medewerker.

Vragen die voor de medewerker daarbij leidend zijn:

- 1 Hoe kan ik met mijn persoonlijke drijfveren, ambities en talenten een bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen van mijn afdeling/team?
- 2 Welke professionaliseringseisen stelt de hogeschool / de afdeling aan mijn functie?
- 3 Welke professionele ontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling heb ik nodig?

¹ 'Zichtbare ontwikkeling' (2009), professionaliseringsbeleid Hogeschool Windesheim.

Het meerjareninstellingsplan vormt input voor het professionaliseringsplan. Op basis van alle ontwikkelgesprekken die zijn gevoerd, kunnen trends in ontwikkelbehoeften worden gesignaleerd, die vervolgens bottom-up input vormen voor het professionaliseringsplan of het opleidings- en ontwikkelplan. Als bijvoorbeeld uit de ontwikkelgesprekken blijkt dat een groot aantal medewerkers behoefte heeft aan het versterken van hun Engelse taalvaardigheid, kan dat worden opgenomen in het plan.

Organisaties die werken met een vlootshouw of een 360 graden feedback instrument, kunnen ook de informatie die deze instrumenten genereren, als voeding gebruiken voor het professionaliseringsplan en opleidings- en ontwikkelplan.

De totstandkoming van een professionaliseringsplan is daarmee een cyclisch proces, dat zowel top-down als bottom-up voeding krijgt.

3.3 DOELGROEPEN VAN PROFESSIONALISERING

Het professionaliseringsplan richt zich op alle medewerkers van een hogeschool. Het plan is daarmee bedoeld voor onderwijsgevend, onderwijsondersteunend, ondersteunend en leidinggevend personeel.

ZZP-ers vallen niet onder de cao voor het hoger beroepsonderwijs en daarmee ook niet onder de professionaliseringsafspraken en de 6% van het getotaliseerde jaarinkomen als budget. Tegelijkertijd is het juist voor hogescholen, die veel met ZZP-ers werken, belangrijk na te denken over de manier waarop de kwaliteit van ZZP-ers en de ontwikkeling van ZZP-ers in lijn met de strategische koers worden geborgd. Een hogeschool kan er voor kiezen om voor de professionalisering van ZZP-ers bovenop de 6% voor medewerkers in loondienst, ruimte te reserveren in de begroting. Een hogeschool kan tevens aandacht geven aan bijzondere doelgroepen, zoals deeltijdwerkers.

Praktijkvoorbeeld

In het bedrijfsleven kiezen organisaties die veel gebruik maken van ZZP-ers er veelal bewust voor om ZZP-ers als doelgroep op te nemen in hun professionaliseringsplan. Zij bepalen immers mede de kwaliteit van product/dienstverlening van een organisatie. Voor welke ontwikkel-/opleidingsactiviteiten zij in aanmerking komen en welke faciliteiten ter beschikking worden gesteld, is maatwerk. Vaak zien we dat de kosten voor bepaalde (team)trainingen of organisatiebrede cursussen worden vergoed door de werkgever en dat de ZZP-er in ruil daarvoor een (deel) eigen tijd inzet.

3.4 MANIEREN VAN PROFESSIONALISEREN

Het professionaliseringsplan geeft aan welke opleidings- en ontwikkelactiviteiten worden ingezet om de gestelde professionaliseringsdoelen te bereiken.

Professionaliseren is nadrukkelijk breder dan alleen de formele vormen van scholing. Om tot een optimale ontwikkeling te komen, is een combinatie van opleidings- en ontwikkelactiviteiten het meest effectief. Professionaliseren vormt zo een integraal onderdeel van het dagelijkse werk. Voorbeelden van opleidings- en ontwikkelactiviteiten zijn:

- Het verstrekken van nieuwe kennis en het opdoen van vaardigheden. Vormen die hierbij passen zijn cursussen, trainingen, workshops en congressen ('conceptuele opleidings- en ontwikkelactiviteiten')
- Het toepassen van het geleerde in de dagelijkse praktijk. Vormen die hierbij passen zijn buddy's / mentors en coaching on the job ('experimentele opleidings- en ontwikkelactiviteiten').
- Reflecteren op houding en gedrag in de context van de hogeschool. Het bespreken van ervaringen in de dagelijkse praktijk en de daaruit voortvloeiende leermomenten staan centraal. Een vorm die hierbij past is intervisie en de dialoog aan gaan met elkaar ('reflectieve opleidings- en ontwikkelactiviteiten').

Om ervoor te zorgen dat conceptueel opgedane kennis en vaardigheden daadwerkelijk beklijven, is het van belang dat leidinggevend en medewerkers voldoende mogelijkheden creëren om het geleerde toe te passen in de praktijk (experimenteren, concreet ervaren).

3.5 PROFESSIONALISERING VRAAGT OM VERNIEUWDE VERHOUDINGEN

Met de cao-afspraken omtrent professionalisering beogen partijen een eigentijdse arbeidsrelatie, waarin leidinggevend en medewerkers met elkaar in dialoog gaan over het stimuleren van ontwikkeling. Professionalisering draagt bij tot professioneel kunnen handelen, wat belangrijk is voor het geven en het verkrijgen van professionele ruimte. Het vraagt om een andere houding van leidinggevend en medewerkers, dan nu veelal het geval is.

- **Medewerker: van volgzaam 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.

- **Leidinggevend: van sturend naar activerend/faciliterend**

Leidinggevend krijgen een activerende/faciliterende rol in plaats van een sturende rol. Dit vraagt van de leidinggevend een open, coachende houding richting de ontwikkelbehoeften van de individuele medewerker. Leidinggevend 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 betrekkend**

De nieuwe afspraken vragen van HR een betrekkende houding in plaats van een verzorgende houding. Dit betekent dat HR, medewerkers en leidinggevend ondersteunt bij het scherp formuleren van ontwikkelbehoeften. Het vraagt vervolgens dat HR geen standaardlijst van te volgen opleidingen voorschotelt, maar samen met medewerkers en leidinggevend onderzoekt via welke professionaliseringsactiviteiten de beoogde ontwikkeling het beste tot stand komt.

- **Sociale partners: van voorschrijvend naar kaderstellend**

De nieuwe afspraken vragen van sociale partners een ander niveau van richting geven. De sociale partners scheppen de randvoorwaarden, waarbinnen de professionaliseringsafspraken kunnen worden gemaakt.

In een creatieve dialoog maken leidinggevende en werknemer unieke afspraken. Deze unieke afspraken zijn het resultaat van een dialoog met de leidinggevende waarin de werknemer zowel persoonlijke ontwikkeling nastreeft, als ontwikkeling van de organisatie.¹

Praktijkvoorbeeld

Fontys Hogescholen is al geruime tijd bezig met het faciliteren van de vernieuwde verhoudingen. De wens is dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling binnen de richting en kaders van het instituut en dat teamleiders hen hierbij ondersteunen en faciliteren en zo nodig bijsturen. Ter ondersteuning hiervan biedt Fontys Hogescholen onder andere workshops (middels open inschrijving) 'Haal meer uit je contracteringsgesprek' aan. Deze workshops zijn bestemd voor medewerkers, met als doel hen voor te bereiden op het voeren van contracteringsgesprekken, waarin de resultaat- en ontwikkelafspraken worden gemaakt. Zo gaat de workshop in op het maken van SMART afspraken en op de vraag hoe je als medewerker je ontwikkelingsbehoefte kan vaststellen. Daarnaast kent Fontys het Fontys Leadership Program. Het programma, met als doelgroep leidinggevend, is gericht op het ontwikkelen van de kennis, vaardigheden en houding die iedere Fontys leidinggevende zou moeten hebben volgens de nieuwe HR-visie. Het programma is opgebouwd rondom drie thema's:

- Leiderschap met richting en ruimte
- Effectief managen binnen Fontys
- Begeleiden en stimuleren van ontwikkeling medewerkers

De gesprekscyclus, waaronder het contracteringsgesprek, komt bij het laatste thema (begeleiden en stimuleren van ontwikkeling van medewerkers) aan bod.

¹ Artikel 'Een creatieve dialoog voor volwaardige arbeidsrelaties' (2009), Prof. Dr. A. Nauta

4 IN ZES STAPPEN NAAR EEN PROFESSIONALISERINGSPLAN

De volgende stappen resulteren in een instellingsbreed professionaliseringsplan. Dit stappenplan is een richtlijn. Veel hogescholen hebben al een ontwikkelingsplan opgesteld in navolging van de cao 2007-2010¹ en hoeven deze enkel te herijken aan de hand van de nieuwe cao-afspraken. Andere hogescholen zijn al volop gestart met de voorbereiding en het uitwerken van de professionaliseringskaders. In beide gevallen kan de hogeschool dit stappenplan gebruiken als checklist en alleen de stappen die voor de hogeschool relevant zijn uitvoeren.



Figuur 2. In zes stappen naar een professionaliseringsplan

¹ Cao voor het hoger beroepsonderwijs 2007-2010, Hoofdstuk O, art. O-5

De medezeggenschapsorganen en vakorganisaties hebben een rol bij het opstellen van het professionaliseringsplan. Dit is ook in de cao vastgelegd. Zo wordt het plan ter instemming aan de PMR voorgelegd en ter advies aan de studentengeleding van de MR. De arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het plan en de cao-afspraken die hierop betrekking hebben bespreekt de hogeschool in het lokaal overleg met de vakorganisaties.

Het tussentijds informeren en betrekken van de medezeggenschap en vakorganisaties helpt om gedurende het traject al draagvlak te krijgen ten aanzien van het eindproduct. In het stappenplan is aandacht besteed op welke manier deze afstemming kan worden vormgegeven.

Wanneer het stappenplan naar de MR verwijst, is dit de MR in volle breedte. Ook communicatie naar medewerkers en leidinggevenden is cruciaal. Dit vergroot de kans dat medewerkers en leidinggevenden daadwerkelijk met elkaar aan de slag gaan met professionalisering. Het zorgt ervoor dat input vanuit hen meegenomen kan worden in het professionaliseringsplan. Het stappenplan geeft om die reden tevens tips op welke manier communicatie kan worden vormgegeven.

Onderstaand praktijkvoorbeeld illustreert dat het stappenplan een handreiking biedt voor het opstellen van een professionaliseringsplan en afhankelijk van de specifieke situatie van een hogeschool stappen kunnen worden overgeslagen of in een andere volgorde doorlopen worden.

Praktijkvoorbeeld

Bij Fontys Hogescholen stelt elk instituut een professionaliseringsplan op, passend binnen de uitgangspunten die zijn benoemd in het Fontys-brede professionaliseringsplan. De instituutsdirecteuren zijn via een brief geïnformeerd over het proces rondom het opstellen van het professionaliseringsplan en over de Fontys brede kaders. De instituten hebben al een personeelsbeleidsplan, dat ingaat op de visie van het instituut en de hieruit afgeleide gewenste ontwikkeling van medewerkers, zowel kwalitatief als kwantitatief. Het door de instituten op te stellen professionaliseringsplan vormt een uitgewerkt onderdeel van dit reeds bestaande personeelsbeleidsplan en werkt de gewenste ontwikkeling van medewerkers verder uit in duidelijke kaders over budgetten en prioriteiten. De MR op instituutsniveau dient instemming te verlenen over het professionaliseringsplan. Om de instituten te ondersteunen bij het opstellen van het professionaliseringsplan richt Fontys Hogescholen een online portal in met een voorbeeldformat, antwoorden op Frequently Asked Questions en een bronnenbank met daarin onder andere de eerder genoemde brief.

4.1 STAP 1: VOORBEREIDING

Een goede voorbereiding is essentieel voor het opstellen van een professionaliseringsplan. In de voorbereiding moet helder worden wat de organisatie met het professionaliseringsplan wil bereiken, in hoeverre er draagvlak is bij de verschillende belanghebbende partijen en wat er al op andere HR beleidsterreinen ontwikkeld is wat input kan zijn voor het professionaliseringsplan.

Vervolgens is het in de voorbereiding van belang om te bepalen hoe de aanpak en planning er precies uit komen te zien. Hoe ziet de projectorganisatie eruit? Wie moet er in welk stadium op welke onderdelen betrokken worden? Wanneer informeert of betreft de hogeschool de medezeggenschapsorganen en vakorganisaties? Hoe ziet het tijdsplan eruit?

Vaak zal het directieteam optreden als opdrachtgever, HR-professional(s) als projectleider/ inhoudelijke ondersteuning en zullen leidinggevenden gevraagd worden input te leveren voor het professionaliseringsplan.

Praktijkvoorbeeld

Christelijke Hogeschool Ede heeft een projectteam ingericht voor het opstellen van het professionaliseringsplan. In dit projectteam nemen vanaf de start naast HR, zowel een vertegenwoordiging van het management als de centrale medezeggenschap deel. Dit zorgt voor snelheid in het proces en creëert direct draagvlak.

Tot slot is het in deze fase ook van belang te bepalen hoe leidinggevenden en medewerkers geïnformeerd worden over het professionaliseringsplan.

STAP 1 VOORBEREIDING		
ACTIVITEITEN	AANPAK	RESULTAAT
Inrichten projectorganisatie Opstellen projectplan Opstellen communicatieplan	Directie geeft opdracht tot het inrichten van een projectorganisatie en de projectleider kan een team formeren	Heldere projectstructuur en projectaanpak
Rol medezeggenschap en vakorganisaties	Deelname medezeggenschap in projectorganisatie of als klankbord t.a.v. projectaanpak Vakorganisaties nog geen rol	
Communicatietips	Organiseer een kick off met de projectorganisatie Bespreek het projectplan in directie en met MR Kondig de ontwikkeling van een professionaliseringsplan aan richting medewerkers op intranet of via een nieuwsbrief	

4.2 STAP 2: PROFESSIONALISERINGSKADERS EN ONDERSTEUNING

Na de voorbereiding bepaalt de hogeschool of het gaat werken met opleidings- en ontwikkelplannen en zo ja, hoe deze cyclus er uit ziet. Op welk niveau(s) (instelling/faculteit/afdeling/domein/schoolteam) wordt het opleidings- en ontwikkelplan opgesteld? Is het opstellen van een opleidings- en ontwikkelplan verplicht voor de verschillende eenheden? Wordt er gewerkt met een vast format? De uitwerking hiervan wordt opgenomen in het professionaliseringsplan.

Het professionaliseringsplan bevat tevens afspraken over de manier waarop verantwoording wordt afgelegd over professionalisering in de planning en control-cyclus en het Sociaal Jaarverslag¹.

Vervolgens beschrijft het professionaliseringsplan de ondersteuning die organisatiebreed wordt aangeboden om ontwikkeling te realiseren. Worden opleidings- en ontwikkelactiviteiten ingekocht, of bijvoorbeeld gefaciliteerd met een Corporate Academy? Welke ondersteuning biedt HR aan leidinggevenden en medewerkers?

Praktijkvoorbeeld

Hogeschool Rotterdam heeft het professionaliseren van haar medewerkers als strategisch speerpunt benoemd. Om professionaliseren te faciliteren, werkt de hogeschool met een HR Academie. De HR Academie biedt voor eigen medewerkers een programma rondom tien thema's. De professionalisering kent een variëteit aan leervormen, zowel cursussen en trainingen als intervisie, leren in de praktijk, lerende netwerken. De inhoud van het aanbod wordt bepaald op basis van vraag en behoeften vanuit de organisatie. Eigen docenten zijn trainers in de HR Academie. Hierdoor kan optimaal gebruik gemaakt worden van het aanwezige talent in de hogeschool en wordt onderlinge kennisuitwisseling gestimuleerd. Er zijn inmiddels 100 docenten trainer binnen de HR Academie.

Tot slot is het in deze stap van belang de afspraken omtrent professionalisering uit de cao te vertalen naar kaders voor professionalisering op organisatieniveau.

- Hoe ziet het budget voor professionalisering er uit?
- Welke criteria hanteert de hogeschool voor het toekennen van 25% en 75% studiefaciliteiten?
- Hoe wordt het basisrecht van 40 uur voor professionalisering ingevuld?
- Welke definitie hanteert de hogeschool ten aanzien van out of pocket kosten? De cao geeft aan dat out of pocketkosten uit reis- en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten kunnen bestaan.
- Welke randvoorwaarden zijn er verbonden aan het volgen van masteropleidingen en het behalen van PhD's?

¹ Verantwoording in het kader van deze professionaliseringsafpraak is ook mogelijk met behulp van een apart document.

Praktijkvoorbeeld

Afstemming met vakbonden vindt plaats over arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het professionaliseringsplan. Indien een hogeschool bijvoorbeeld besluit af te willen wijken van het uitgeven van 3% van het jaarbudget voor out-of-pocketkosten voor scholing, bijvoorbeeld door een hoger percentage te reserveren, is dit een arbeidsvoorwaarde die onderwerp zou moeten zijn van het lokaal overleg.

STAP 2 PROFESSIONALISERINGSKADERS		
ACTIVITEITEN	AANPAK	RESULTAAT
Vertaling van cao-afspraken in kaders voor professionalisering Maken van afspraken rondom het werken met opleidings- en ontwikkelplannen Maken van afspraken rondom verantwoording Inventariseren benodigde ondersteuning	HR kan een voorzet maken van de vertaling van de cao in kaders en dit bespreken in het projectteam Het projectteam besluit op welk niveau de opleidings- en ontwikkelplannen gemaakt worden en gaan eventueel met faculteiten/afdelingen/domeinen/schoolteams in gesprek over hun rol in deze Het projectteam besluit in nauw overleg met HR hoe verantwoording plaats gaat vinden en ontwikkelt een format voor verantwoording in het sociaal jaarverslag HR kan een overzicht geven van de huidige ondersteuning en het projectteam kan besluiten welke eventuele aanvullende ondersteuning wenselijk is	Professionaliseringskaders voor de hogeschool zijn vastgesteld
Rol medezeggenschap en vakorganisaties	Informele afstemming met MR als deelnemer in de projectorganisatie of als klankbord met betrekking tot de professionaliseringskaders Afstemming met vakbonden over arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het professionaliseringsplan	
Communicatietips	Geef een update over de ontwikkeling van het professionaliseringsplan op intranet/via een nieuwsbrief Stem met faculteiten/afdelingen/domeinen/schoolteams af over de verhouding tussen het professionaliseringsplan en eventuele opleidings- en ontwikkelplannen	

4.3 STAP 3: STRATEGISCHE KOERS EN INTERNE ONTWIKKELINGEN

In deze stap wordt de strategische koers van de organisatie geïnventariseerd. Deze staat beschreven in het meerjareninstellingsbeleid, hetgeen antwoord geeft op de vragen:

- Welke ambities heeft de hogeschool op het terrein van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap?
- Waar wil de hogeschool zich in onderscheiden ten opzichte van andere hogescholen?

Er kunnen ook andere documenten zijn binnen de hogeschool die de strategische koers verwoorden. De strategie van de hogeschool wordt in kaart gebracht op basis van bestaande documenten en opgenomen in het professionaliseringsplan. Waar nodig worden aanvullend externe factoren die van invloed zijn op de benodigde kennis, vaardigheden, houding en gedrag (bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen) belicht.

Tevens kan het zinvol zijn interne ontwikkelingen in kaart te brengen. Hierbij kan de hogeschool denken aan de vraag of er verloop is op bepaalde plekken, waar de hogeschool hoge of juist lage uitstroom verwacht en waar eventuele doorstroom (nodig) is. Tevens kan de hogeschool in deze stap het ontwikkelpotentieel van medewerkers in kaart brengen.

Voor het in kaart brengen van de interne ontwikkelingen kan (indien aanwezig) gebruik gemaakt worden van de strategische personeelsplanning van de hogeschool of een vlootshow.

De strategische koers en de externe en interne ontwikkelingen kunnen kernachtig opgenomen worden in het professionaliseringsplan.

STAP 3 STRATEGISCHE KOERS EN INTERNE ONTWIKKELINGEN		
ACTIVITEITEN	AANPAK	RESULTAAT
Bestaande strategische documenten inventariseren Strategische koers herleiden Eventuele aanvullende externe en interne ontwikkelingen in kaart brengen	Het projectteam analyseert het meerjareninstellingsplan en herleidt de strategische koers Eventuele aanvullende ontwikkelingen stemt het projectteam af in de organisatie zoals met directie of HR	De strategie en externe en interne ontwikkelingen van de school staan kernachtig in het professionaliseringsplan
Rol medezeggenschap en vakorganisaties	Informeel afstemming met MR als deelnemer in de projectorganisatie of als klankbord met betrekking tot de strategische koers en interne ontwikkelingen Er is geen rol voor de vakorganisaties	
Communicatietips	Update over de ontwikkeling van het professionaliseringsplan op intranet/ via een nieuwsbrief	

4.4 STAP 4: PROFESSIONALISERINGSOPGAVE

Na het in kaart brengen van de ontwikkelingen en de strategie van de organisatie, aangevuld met bottom-up input over ontwikkelingen, brengt de hogeschool in kaart wat deze ontwikkelingen betekenen voor de professionalisering van haar medewerkers. Voor elke ontwikkeling (voorkomend uit de strategische koers en aanvullende externe en interne ontwikkelingen) kan de hogeschool de volgende vragen stellen:

- Welke kennis, vaardigheden, houding en gedrag zijn er gegeven de ontwikkelingen van kritiek belang voor het behalen van de doelstellingen als hogeschool?
- Geldt dit voor alle organisatie-eenheden en functiegroepen, of voor specifieke organisatie-eenheden en functiegroepen, zoals onderwijsgevend personeel, onderwijsondersteunend personeel, stafmedewerkers en leidinggevenden?
- Op welke termijn moeten deze kennis, vaardigheden, houding of gedrag beschikbaar zijn?
- In hoeverre beschikken medewerkers nu over de benodigde kennis, vaardigheden, houding of gedrag?

Deze laatste vraag kan beantwoord worden door een 'rode draden analyse' uit te voeren op de ontwikkelgesprekken, of bijvoorbeeld (indien aanwezig) te kijken naar de uitkomsten van een vlootshouw of een 360 graden feedback instrument.

Op basis van bovenstaande vragen wordt de professionaliseringsopgave van een hogeschool duidelijk en kan een vertaling worden gemaakt naar hogeschoolbrede professionaliseringsthema's. Wanneer hoogwaardig onderzoek bijvoorbeeld een strategisch speerpunt is en hier in de huidige situatie ruimte is voor verbetering, kan voor de doelgroep docenten het begeleiden van afstudeeronderzoek een professionaliseringsthema zijn. Andere professionaliseringsthema's zijn bijvoorbeeld projectmatig werken of didactische vaardigheden van docenten.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 zullen instellingen die met opleidings- en ontwikkelplannen werken, een gedetailleerdere vertaling naar de benodigde kennis, vaardigheden, houding en gedrag in de opleidings- en ontwikkelplannen opnemen. In het professionaliseringsplan wordt dit dan vaak meer op hoofdlijnen gedaan.

Praktijkvoorbeeld

Het docentenberaad is de stem van de docent bij inhoudelijke discussies over het docentschap binnen Zuyd. Het Docentenberaad bestaat uit docenten vanuit verschillende faculteiten. Zij ontwikkelen, adviseren en informeren, gevraagd en ongevraagd over professionalisering. Het beraad draagt zorg voor een optimale afstemming en samenwerking met en advisering aan partijen zoals het College van Bestuur, de dienst Human Resources, de Centrale Medezeggenschapsraad, en de verschillende faculteiten.

Het docentenberaad is ontstaan vanuit de werkgroep docentprofessionalisering, die een toekomstvisie heeft ontwikkeld op professioneel docentschap. Daarnaast heeft het beraad voorstellen gedaan om voor de docent in de toekomst meer perspectief te kunnen bieden: een (alternatief) carrière pad binnen Zuyd. Het functiehuis wordt hier op aangepast. Vanuit een Zuyd brede visie is het Docentenberaad zich vervolgens gaan toeleggen op de invulling van een aantal aspecten van de professionele ruimte vanuit het oogpunt van de docent. Onder de naam 'Prospace' ontstaat een nieuw visiedocument waarin vier hoofdaspecten van de professionele ruimte afzonderlijk en in samenhang verder zijn uitgewerkt: docentenraad, kwaliteitshuis, teamconcept en kwaliteitsregister voor docenten. Ten behoeve van het opstellen van het professionaliseringsplan is het docentenberaad actief als klankbordgroep.

STAP 4 PROFESSIONALISERINGSOPGAVE		
ACTIVITEITEN	AANPAK	RESULTAAT
Strategie vertalen in te ontwikkelen kennis, vaardigheden, houding en gedrag (hogeschool breed) Doelgroepen vaststellen In kaart brengen huidige kennis, vaardigheden, houding en gedrag in de organisatie Professionaliseringsopgave definiëren in professionaliseringsthema's Professionaliseringsopgave nader uitwerken	In een workshop met faculteit of domein directeuren kan de strategie doorvertaald worden en de professionaliseringsopgave gedefinieerd worden Een rode draden analyse of de uitkomsten van een vlootstroom of 360 graden feedback instrument kunnen het projectteam inzicht geven in de huidige stand van zaken	De professionaliseringsopgave is vastgesteld
Rol medezeggenschap en vakorganisaties	Informeel afstemming met MR als deelnemer in de projectorganisatie of als klankbord met betrekking tot de professionaliseringsopgave Er is geen rol voor de vakorganisaties	
Communicatietips	Vraag aan de faculteits/domeindirecteuren of ze de professionaliseringsopgawillen bespreken in de teams	

4.5 STAP 5: VERTALING NAAR OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELACTIVITEITEN

In deze stap worden opleidings- en ontwikkelactiviteiten uitgewerkt. Doelgroepen die hierbij bijvoorbeeld onderscheiden kunnen worden, zijn onderwijsgevend personeel, onderwijsondersteunend personeel, stafmedewerkers, leidinggevenden en nieuwe medewerkers. Aangezien het professionaliseringsplan meestal een scope heeft van vier jaar, kan dit betekenen dat de uitwerking daarvan in opleidings- en ontwikkelactiviteiten jaarlijks wordt herijkt.

Een instelling, die met opleidings- en ontwikkelplannen werkt, zal in het professionaliseringsplan waarschijnlijk alleen activiteiten benoemen die organisatiebreed worden aangeboden (bijvoorbeeld een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers, een didactische opleiding voor docenten). In de opleidings- en ontwikkelplannen kan de faculteit, afdeling, het domein of schoolteam vervolgens binnen de kaders van en in aanvulling op het professionaliseringsplan concrete opleidings- en ontwikkelactiviteiten benoemen voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld de docent communicatie, P&O-adviseurs etc).

Praktijkvoorbeeld

Hogeschool Windesheim heeft de ambitie voorop te lopen ten aanzien van kwalitatief goed onderwijs. Onderwijskwaliteit hangt nauw samen met docentkwaliteit. Het traject docentprofessionalisering moet hieraan bijdragen. Het programma bevat een gezamenlijk traject, een individueel traject en keuzethema's. Bewijsstukken van de activiteiten die gedaan zijn worden opgeslagen in een digitale map, een individueel portfolio dat vervolgens beoordeeld wordt door een beoordelingscommissie.



In het traject docentprofessionalisering komen zowel conceptuele, experimentele en reflectieve opleidings- en ontwikkelactiviteiten terug. Door de modulaire opbouw van het programma wordt er daarnaast voor gezorgd dat aansluiting bij individuele ontwikkelbehoeften en maatwerk afspraken mogelijk zijn.

Figuur 3. Traject docentprofessionalisering gevorderd Hogeschool Windesheim

STAP 5 VERTALING NAAR OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELACTIVITEITEN		
ACTIVITEITEN	AANPAK	RESULTAAT
Vertalen van organisatiebreed te ontwikkelen kennis, vaardigheden, houding en gedrag in concrete opleidings- en ontwikkelactiviteiten Definiëren doelgroepen	Het projectteam stelt met de opleidingsmanager of verantwoordelijke en faculteits/ domein/ afdeling/teamhoofden concrete opleidings- en ontwikkelactiviteiten vast	Doelstellingen en beoogde resultaten zijn uitgewerkt in opleidings- en ontwikkelactiviteiten voor verschillende organisatiebrede doelgroepen.
Rol medezeggenschap en vakorganisaties	Informeel afstemming met MR vindt plaats als deelnemer in de projectorganisatie of als klankbord met betrekking tot de organisatiebreed te ontwikkelen kennis, vaardigheden, houding en gedrag Geen rol voor de vakorganisaties	
Communicatietips	Houden van faculteits-/afdelings-/domein/teambijeenkomsten om tot opleidings- en ontwikkelactiviteiten te komen Informereren van de medewerkers via intranet of een nieuwsbrief over de organisatiebrede opleidings- en ontwikkelactiviteiten	

4.6 STAP 6: VASTSTELLEN PROFESSIONALISERINGSPLAN

Wanneer de bovenstaande stappen doorlopen zijn, gaat de binnen de hogeschool geldende instemmingsprocedure van start, zodat het professionaliseringsplan een formele status krijgt. Indien de hogeschool werkt met opleidings- en ontwikkelplannen kan hiermee na de vaststelling van het plan gestart worden.

STAP 6 VASTSTELLEN PROFESSIONALISERINGSPLAN		
ACTIVITEITEN	AANPAK	RESULTAAT
Verkrijgen formele instemming van de PMR Formele vaststelling van het plan door het CvB of de Raad van Bestuur Informereren faculteit/domein directeurs over het ontwikkelen van opleidings- en ontwikkelplannen	De aanpak ten aanzien van de formele instemming en vaststelling is afhankelijk van de binnen de hogeschool geldende procedures	Het professionaliseringsplan is vastgesteld en heeft een formele status Opleidings- en ontwikkelplannen kunnen ontwikkeld worden
Rol medezeggenschap en vakorganisaties	Formele instemming van PMR ten aanzien van het professionaliseringsplan Formele afstemming met vakorganisaties over de arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het plan	
Communicatietips	Stel het plan na de formele vaststelling beschikbaar voor medewerkers, bijvoorbeeld via intranet Aan teams kan voorlichting gegeven worden over het professionaliseringsplan en de vervolgstappen	

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

VOLLEDIGE CAO-AFSPRAKEN

HOOFDSTUK O PROFESSIONALISERING¹

ARTIKEL O-1 PROFESSIONALISERING OP HOGESCHOOLNIVEAU

1. De werkgever stelt op hogeschoolniveau een professionaliseringsplan - hierna het plan - op.
2. De werkgever dient jaarlijks minimaal 6% van het getotaliseerde jaarinkomen te besteden aan professionalisering. De helft daarvan (3%) wordt besteed aan een basisrecht in uren. De andere helft wordt besteed aan out of pocket kosten.²
3. Het plan wordt ter instemming aan de PMR voorgelegd.
4. Het plan wordt voor advies aan de studentengeleding van de MR voorgelegd.
5. De arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het plan en de cao-afspraken die hierop betrekking hebben bespreekt de hogeschool in het lokaal overleg met de vakorganisaties.
6. De hogeschool rapporteert in het sociaal jaarverslag over de wijze waarop de middelen zijn aangewend en de mate waarin deze middelen zijn uitgeput.³

ARTIKEL O-2 PROFESSIONALISERING WERKNEMER

1. De werknemer maakt over zijn professionaliseringsactiviteiten afspraken met de leidinggevende. Deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd.
2. De afspraken hebben onder meer betrekking op tijd, geld, fasering en het effect ervan op de professionalisering van de medewerker. De professionaliseringsactiviteiten omvatten in beginsel een periode van 4 jaar en kunnen tussentijds met wederzijdse instemming worden bijgesteld.
3. Indien werknemer en leidinggevende er niet in slagen om tot een afspraak te komen, heeft de werknemer het recht om dit ter beoordeling voor te leggen aan de direct hogere leidinggevende.

ARTIKEL O-3 BASISRECHT

1. De werknemer met een aanstelling vanaf 0,4 fte – onderwijsgevend en onderwijsondersteunend - heeft jaarlijks een basisrecht van ten minste 40 uren om zijn bekwaamheid bij te houden.
2. De werknemer met een deeltijdaanstelling kleiner dan 0,4 fte – OP en OOP - heeft jaarlijks ten minste een basisrecht volgens onderstaande staffel:
vanaf 0,1 fte: 10 uur
vanaf 0,2 fte: 20 uur
vanaf 0,3 fte: 30 uur
3. De werkgever zorgt ervoor dat dit basisrecht aan uren in de jaartaak wordt vrijgesteld.
4. De werknemer bepaalt hoe hij deze uren inzet voor het bijhouden van zijn bekwaamheid. Hij legt verantwoording af over de aanwending van tijd, geld, fasering en het effect ervan op zijn professionalisering in de gebruikelijke gesprekscyclus.

¹ Cao voor het hoger beroepsonderwijs 2012/2013, hoofdstuk O Professionalisering

² Zoals reis –en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten

³ Verantwoording in het kader van deze professionaliseringsafpraak is ook mogelijk met behulp van een apart document.

ARTIKEL O-4 AANVULLENDE PROFESSIONALISERING

1. Naast het bepaalde in de artikelen O-1 en O-3 worden:
 - a. opleidingen die onderdeel uitmaken van het professionaliseringsplan en de eventueel daarvan afgeleide professionaliseringsplannen van clusters, opleidingen of teams voor 75% van de officiële studielast gefaciliteerd door de werkgever⁴;
 - b. opleidingen die geen onderdeel uitmaken van het professionaliseringsplan worden voor 25% van de officiële studielast gefaciliteerd door de werkgever.
2. Voor beide categorieën opleidingen geldt als voorwaarde dat daarover schriftelijke afspraken zijn gemaakt tussen leidinggevende en werknemer.
3. De werkgever zorgt ervoor dat ook deze uren worden vrijgesteld in de jaartaak.
4. In overleg tussen werknemer en leidinggevende kunnen uren uit het basisrecht voor deze aanvullende professionalisering worden ingezet.

ARTIKEL O-5 SCHOLING IN OPDRACHT VAN DE WERKGEVER

1. Professionaliseringsactiviteiten in opdracht van de werkgever die worden ingegeven vanuit het bedrijfsproces en die de werknemer in principe niet kan weigeren worden voor 100% in tijd en geld vergoed door de werkgever.
2. Deze activiteiten worden separaat gefinancierd en komen niet ten laste van het professionaliseringsbudget bedoeld in artikel O-1 lid 1 en de uren van de artikelen O-3 en O-4.

ARTIKEL O-6 UITVOERINGSTERMIJN

1. Iedere hogeschool dient hoofdstuk O van de cao 2012-2013 uiterlijk op 1 januari 2014 uit te voeren.
2. In overleg met de PMR kan de hogeschool voor een eerder moment kiezen.
3. Tot het moment van uitvoering blijft hoofdstuk O volgens de cao 2010-2012 onverminderd van kracht. Die regeling is als bijlage XIV bij deze cao gevoegd.

ARTIKEL O-7 OVERGANGSREGELING

1. Wanneer werknemer en werkgever professionaliseringsafspraken hebben gemaakt die gunstiger zijn voor de werknemer dan die volgens de nieuwe regeling, blijven de gunstiger afspraken ongewijzigd van kracht voor de duur van die afspraken.
2. Wanneer de afspraken volgens de nieuwe regeling gunstiger zijn voor de werknemer, heeft de werknemer, vanaf inwerkingtreding van de nieuwe regeling, recht op aanvulling van de afspraken tot het niveau van de nieuwe regeling.

ARTIKEL O-8 HARDHEIDSCLAUSULE

Indien de uitvoering van de afspraken ingevolge dit hoofdstuk voor de hogeschool aantoonbaar onoverkomelijke bedrijfseconomische gevolgen dreigt te krijgen, zijn vakorganisaties bereid om met de hogeschool in overleg te treden over het maken van aanvullende afspraken die rekening houden met de specifieke omstandigheden en kenmerken van de betreffende hogescho

⁴ In de regel gaat het om opleidingen in deeltijd. Daarvoor geldt als richtlijn dat er voldoende tijd moet overblijven om een substantieel deel van de primaire taak te blijven vervullen en dat niet meer dan 40% van de betrekkingsovervang per jaar wordt gebruikt voor professionalisering

BIJLAGE 2

VOORBEELD FORMAT PROFESSIONALISERINGSPLAN

{Tip: Geef het professionaliseringsplan een krachtige, pakkende titel en licht in een ondertitel toe dat dit document het hogeschoolbrede professionaliseringsbeleid bevat}

{Naam organisatie}
{Periode waarop het plan betrekking heeft}
{Versie van het document}
{Status / vastgesteld door}
{Datum}

INHOUD

1 INLEIDING

- 1.1 Aanleiding
- 1.2 Leeswijzer

2 VISIE VAN DE HOGESCHOOL OP PROFESSIONALISERING

- 2.1 Visie op professionalisering
- 2.2 Uitgangspunten bij professionalisering

3 DE PROFESSIONALISERINGSOPGAVE VAN DE HOGESCHOOL

- 3.1 Strategische koers, relevante ontwikkelingen en landelijke kaders
- 3.2 Benodigde en aanwezige kennis, vaardigheden houding en gedrag
- 3.3 Professionaliseringsopgave
- 3.4 Opleidings- en ontwikkelactiviteiten

4 PROFESSIONALISERINGSKADERS

- 4.1 Samenhang met opleidings- en ontwikkelplannen
- 4.2 Afspraken uit de cao
- 4.3 Vertaling van cao-afspraken naar hogeschoolbrede kaders
- 4.4 Faciliteiten
- 4.5 Verantwoording

5 IMPLEMENTATIE

- 5.1 Implementatie

Doel van de inleiding: de lezer informeren over de aanleiding, het doel en de inhoud van het voorliggende document.

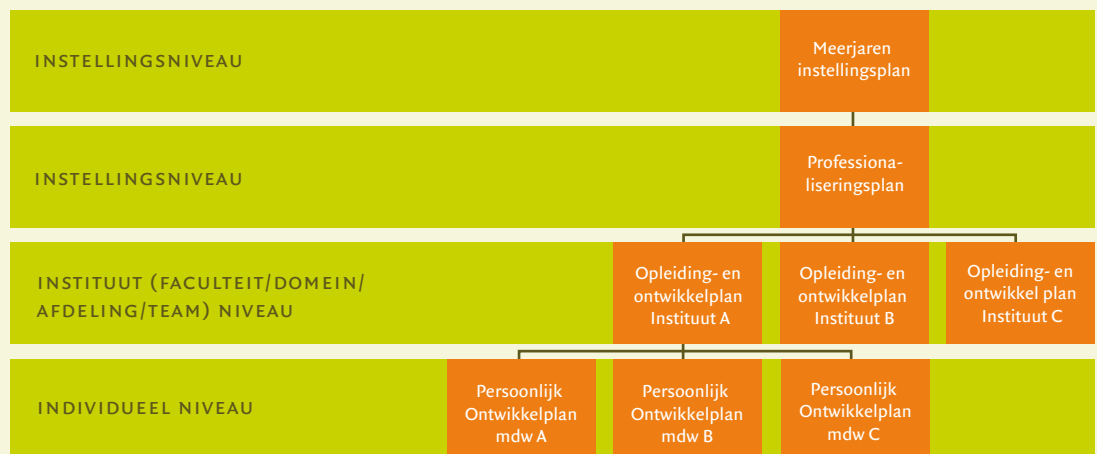
1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

- Wat is de aanleiding voor het opstellen van dit professionaliseringsplan?
- Wat is het doel van het professionaliseringsplan?
- Wat is de positie van dit document ten opzichte van andere (beleids- en/of professionaliserings)documenten?
- Voor welke doelgroepen is dit plan relevant en waarom?

{Opmerking: het professionaliseringsplan is nadrukkelijk een strategisch document dat de instellingsbrede professionaliseringskaders en doelstellingen beschrijft. Bij kleine hogescholen kunnen de opleiding- en ontwikkelplannen aan het professionaliseringsplan worden toegevoegd}

{Tip: De hogeschool kan in de inleiding een figuur opnemen dat de positie schetst van dit professionaliseringsplan ten opzichte van andere plannen in de organisatie, bijvoorbeeld}



- Hoe is het professionaliseringsplan tot stand gekomen? Wie is er bij betrokken geweest?

1.2 LEESWIJZER

Wat kan de lezer in dit document verwachten?

Doel: de visie en uitgangspunten van de hogeschool op het gebied van professionalisering uiteenzetten.

2 VISIE VAN DE HOGESCHOOL OP PROFESSIONALISERING

2.1 VISIE OP PROFESSIONALISERING

- Wat is de visie van de organisatie op de opleiding en ontwikkeling van haar medewerkers?
- Wat voor type werkgever wil de organisatie zijn voor haar medewerkers als het gaat om opleiding en ontwikkeling?
- Wat is de historie van de hogeschool op het gebied van opleiding en ontwikkeling? Welke ontwikkeling heeft de hogeschool gemaakt in het opleiden en ontwikkelen van haar medewerkers?
- Hoe wordt opleiding en ontwikkeling binnen de hogeschool nu vormgegeven?
{Tip: Noem mooie praktijkvoorbeelden van opleiden en ontwikkeling binnen de hogeschool}

2.2 UITGANGSPUNTEN BIJ PROFESSIONALISERING

{Tip: Beschrijf in deze paragraaf bulletsgewijs de uitgangspunten, met korte toelichting. Deze uitgangspunten vloeien voort uit de hierboven beschreven visie. De uitgangspunten worden later in het professionaliseringsplan uitgediept in professionaliseringskaders}

- Hoe worden de professionaliseringsactiviteiten en doelstellingen bepaald binnen de hogeschool?
{Hier kan de hogeschool de rol van de strategische doelstellingen beschrijven en hoe de hogeschool bottom-up input vanuit faculteiten/afdelingen/teams en/of de persoonlijke ontwikkelplannen benut}
- Welke doelgroepen onderscheidt de hogeschool?
{Hierbij kan de hogeschool denken aan onderwijsgevend, (onderwijs)ondersteunend personeel, ZZP-ers en leidinggevendend}
{Tip: ZZP-ers vallen niet onder de professionaliseringsafspraken uit de cao. Het is echter wel belangrijk (afhankelijk van de mate waarin de hogeschool met ZZP-ers werkt) dat hun professionalisering ook geborgd is in het professionaliseringsbeleid}
- Welke vormen van professionalisering kent de hogeschool? ?
{Hier kan de hogeschool op hoofdlijnen beschrijven wat de visie van de hogeschool is met betrekking tot het type activiteiten waarmee professionalisering vorm krijgt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan cursussen, trainingen coaching on the job of intervisie}
- Hoe ziet de organisatie de verschillende rollen in professionalisering?
- Wat is de rol van leidinggevendend in professionalisering?
- Wat is de rol van faculteiten, afdelingen en teams in professionalisering?

- Wat is de rol van de individuele medewerker in zijn/haar professionalisering?
{Tip: in dit hoofdstuk kan de hogeschool ook de voordelen voor de verschillende betrokkenen schetsen. Voor de organisatie kan de hogeschool hierbij denken aan het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers, het versterken van innovatiekracht, het borgen van de kwaliteit van dienstverlening en het bieden van een loopbaanperspectief aan medewerkers. Voor medewerkers kan de hogeschool denken aan meer werkplezier en uitdaging, het hebben van een loopbaanperspectief en het versterken van een duurzame positie op de arbeidsmarkt}

Doel: de professionaliseringsopgave van de hogeschool definiëren, voortkomend uit de strategie van de hogeschool, en deze verder uitwerken in opleiding- en ontwikkelactiviteiten.

3 DE PROFESSIONALISERINGSOPGAVE VAN DE HOGESCHOOL

3.1 STRATEGISCHE KOERS, RELEVANTE ONTWIKKELINGEN EN LANDELIJKE KADERS

- Wat zijn de speerpunten uit de strategie van de hogeschool, zoals verwoord in het meerjareninstellingsplan?
- Welke ambities heeft de hogeschool op het terrein van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap?
- Wat zijn relevante aanvullende externe ontwikkelingen? Welke ontwikkelingen zijn er in de beroepenvelden die van belang zijn?
- Wat zijn relevante interne ontwikkelingen?
- Is er bijzonder verloop op bepaalde plekken? Waar in de organisatie verwachten we hoge- of juist lage uitstroom?
- Op welke plekken in de organisatie is sprake van doorstroom? Waar in de organisatie is doorstroom nodig?
- Hoe ziet het ontwikkelpotentieel van de medewerkers van de hogeschool eruit?
- Wat zijn de landelijke kaders voor professionalisering zoals uit de strategische agenda voor het hoger onderwijs (masters, PhD's, BKO/SKO afspraken, professionele ruimte)?
- Welke vertaling in prestatieafspraken heeft plaatsgevonden?

{Tip: Licht de strategische koers kort toe. Deze paragraaf beslaat bij voorkeur maximaal 1 A4}

3.2 BENODIGDE EN AANWEZIGE KENNIS, VAARDIGHEDEN HOUDING EN GEDRAG

- Wat betekent de strategie en de aanvullende ontwikkelingen voor de professionalisering van de medewerkers van de hogeschool?
- Welke kennis, vaardigheden, houding en gedrag zijn er van kritiek belang voor het behalen van de doelstellingen als hogeschool?
- Geldt dit voor alle organisatie-eenheden en functiegroepen, of voor specifieke organisatie-eenheden en functiegroepen, zoals onderwijsgevend personeel, onderwijsondersteunend personeel, stafmedewerkers en leidinggevenden?
- Op welke termijn moeten deze kennis, vaardigheden, houding of gedrag beschikbaar zijn?
- In hoeverre beschikken medewerkers nu over de benodigde kennis, vaardigheden, houding of gedrag?

3.3 PROFESSIONALISERINGSOPGAVE

- Wat is de professionaliseringsopgave van de hogeschool?
{Hier kan de hogeschool op basis van voorgaande vragen over de benodigde kennis, vaardigheden, houding en gedrag een vertaling maken naar hogeschoolbrede professionaliseringsthema's. Voorbeelden van professionaliseringsthema's zijn projectmatig werken, studieloopbaanbegeleiding en ambities ten aanzien van PhD's}

3.4 OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Voor welke doelgroepen (o.a. onderwijzend personeel, ondersteunend personeel, management en ZZP-ers) gaat de hogeschool instellingsbreed opleidings- en ontwikkelactiviteiten ontwikkelen (in aansluiting op de professionaliseringsthema's)?
{Tip: Wanneer een hogeschool niet werkt met opleidings- en ontwikkelplannen kan de hogeschool hier tevens per doelgroep de inhoud, vorm, evaluatiecriteria en eventueel de randvoorwaarden (tijd, geld en overige middelen) schetsen. Hogescholen die wel met opleidings- en ontwikkelplannen werken, kunnen hier op hoofdlijnen de activiteiten benoemen die organisatiebreed worden aangeboden.}

Doel: de hogeschoolbrede kaders voor professionalisering schetsen.

4 PROFESSIONALISERINGSKADERS

4.1 SAMENHANG MET OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELPLANNEN

- Gaat de hogeschool werken met opleidings- en ontwikkelplannen? Zo ja, hoe ziet deze cyclus er uit? Op welk niveau(s) (instelling/faculteit/afdeling/domein/schoolteam) worden opleidings- en ontwikkelplannen opgesteld?
- Is het opstellen van een opleidings- en ontwikkelplan verplicht?
- Wordt er gewerkt met een vast format?
- Hoe wordt de bottom-up input vanuit teams, persoonlijke ontwikkelplannen en opleidings- en ontwikkelplannen in het professionaliseringsplan geborgd?
{Opmerking: Bij kleine hogescholen kunnen de concrete opleidings- en ontwikkelplannen onderdeel vormen van dit strategisch professionaliseringsplan}

4.2 AFSPRAKEN UIT DE CAO

- Wat zijn de afspraken omtrent professionalisering uit de cao?
- Wat betekenen deze cao-afspraken voor de hogeschool? Welke inzet wordt van de hogeschool verwacht in tijd en middelen?
{Tip: Het kan hierbij zinvol zijn om de huidige feiten en cijfers met betrekking tot professionalisering te inventariseren. Hoeveel geld en tijd worden er nu besteed aan professionalisering? Deze feiten en cijfers kan de hogeschool afzetten tegen de nieuwe cao-afspraken om de gevolgen inzichtelijk te krijgen.}

4.3 VERTALING VAN CAO-AFSPRAKEN NAAR HOGESCHOOLBREDE KADERS

- Welke kaders voor professionalisering stelt de organisatie? (op basis van haar visie en uitgangspunten)
- Hoeveel tijd en middelen zijn beschikbaar? Hoe vindt de verdeling van de budgetten plaats?
- Maakt de hogeschool (budget)afspraken die boven het minimumniveau uitstijgen?
- Welke definitie hanteert de hogeschool ten aanzien van out of pocketkosten?
{Opmerking: de cao geeft aan dat out of pocketkosten uit reis- en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten kunnen bestaan}
- Hoe wordt het basisrecht van 40 uur voor professionalisering ingevuld?
- Welke criteria hanteert de hogeschool voor het toekennen van 25% en 75% studiefaciliteiten?
- Welke kaders gelden voor het faciliteren van opleidings- en ontwikkelactiviteiten voor 100% van de studielast?
- Hoe faciliteert de hogeschool het behalen van masteropleidingen en PhD's?
- Welk type master- en promotietrajecten worden door de instelling voor 75% van de studielast gefaciliteerd? Welke criteria hanteert de hogeschool hierbij?
- Hoe gaat de organisatie om met vervangingskosten?

4.4 FACILITEITEN

- Welke faciliteiten biedt de hogeschool organisatiebreed aan om professionalisering te ondersteunen? Worden opleidings- en ontwikkelactiviteiten ingekocht, of bijvoorbeeld gefaciliteerd met een Corporate Academy?

4.5 VERANTWOORDING

- Hoe vindt monitoring van het professionaliseringsplan plaats? Maakt het onderdeel uit van de planning en control cyclus?
- Op welke manier vindt verantwoording over de geïnvesteerde tijd en middelen plaats (zowel door de instelling als door de individuele medewerker)?

Doel: in dit hoofdstuk beschrijft de hogeschool de implementatie van het professionaliseringsplan. Het professionaliseringsplan wordt vertaald in type (vervolg)activiteiten en budgetten.

5 IMPLEMENTATIE

5.1 IMPLEMENTATIE

- Welke acties worden ondernomen om het plan te implementeren?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk bij de implementatie?
- Welke planning hanteert de organisatie?
- Wat zijn risico's bij de implementatie van dit plan en wat is er nodig om deze te ondervangen?

BIJLAGE 3

VERANTWOORDING IN HET SOCIAAL JAARVERSLAG

1 INLEIDING

De hogeschool dient jaarlijks minstens 6% van het jaarinkomen, van alle medewerkers die op de loonlijst staan en onder de cao hbo vallen, te besteden aan professionalisering. De helft van dit budget is bestemd voor out of pocketkosten.

In het sociaal jaarverslag rapporteert de hogeschool waar dit geld aan is besteed en de mate waarin het budget is uitgeput. Dat kan desgewenst ook in de vorm van een apart verantwoordingsdocument. Dat document komt dan in plaats van de verantwoording in het sociaal jaarverslag¹.

Voor de 3% die de hogeschool besteedt aan een basisrecht in uren geldt dat de medewerker tijdens de gebruikelijke gesprekscyclus verantwoording aflegt over de aanwending van deze uren. Over de 3% out of pocket kosten legt de hogeschool verantwoording af in het sociaal jaarverslag of een apart verantwoordingsdocument. Om die reden is het van belang dat de hogeschool de out of pocketkosten heeft gedefinieerd in het professionaliseringsplan. De cao geeft aan dat out of pocketkosten uit reis- en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten kunnen bestaan. Vervangingskosten vallen niet onder de out of pocketkosten. In geval van onderuitputting zal de hogeschool moeten verantwoorden hoe het deel dat niet is uitgeput, in het daarop volgend jaar alsnog zal worden besteed bovenop de 3% die jaarlijks voor het budget is gereserveerd.

Hogescholen hebben vrijheid in de wijze waarop zij over professionalisering rapporteren. In de huidige sociaal jaarverslagen kiezen hogescholen er vaak voor om over meer elementen te rapporteren dan alleen de financiële middelen besteed aan professionalisering. Dit document bevat een voorbeeld voor de manier waarop de verantwoording over professionalisering kan worden vormgegeven. Dit voorbeeld kan de hogeschool gebruiken om een eigen format te ontwikkelen voor het sociaal jaarverslag of een ander verantwoordingsdocument. De hogeschool bespreekt in het lokale overleg welke onderdelen uit dit of uit andere voorbeelden van verantwoording, daadwerkelijk in het sociaal jaarverslag worden opgenomen.

Aandachtspunt bij de verantwoording is dat het van belang is de administratieve systemen zodanig in te richten en te vullen, dat gegevens ook daadwerkelijk uit de systemen te halen zijn.

¹ Zie toelichting op de Professionaliserings-afspraken in de cao-hbo 2012-2013.

Dit voorbeeld bevat de volgende onderdelen:

- feiten en (financiële) cijfers over de professionaliseringsuitgaven en budgetten;
- een beschrijving van het professionaliseringsbeleid en de professionaliseringsactiviteiten voor de verschillende doelgroepen.

Elk onderdeel start met een voorbeeld voor de verplichtingen vanuit de cao omtrent verantwoording. Daarnaast biedt het voorbeelden hoe de hogeschool de verantwoording omtrent professionalisering verder kan inkleuren.

2 DE PROFESSIONALISERINGSUITGAVEN EN BUDGETTEN

Het sociaal jaarverslag dient minstens op hogeschoolniveau de professionaliseringsuitgaven te verantwoorden. Het volgende figuur vormt hiertoe een handreiking.

OUT OF POCKETKOSTEN PROFESSIONALISERING 2014						
	Getotaliseerd jaarinkomen (€)	Budget out of pocketkosten (€)	Uitgaven out of pocketkosten (€)	Percentage van het getotaliseerde jaarinkomen	Procentuele afwijking tov 3% norm	Afwijking uitgaven tov het budget (€)
Instelling totaal						

Figuur 1. Voorbeeld voor het verantwoorden van de out of pocketkosten (Verplicht onderdeel vanuit de cao)

In geval van onderuitputting zal de hogeschool moeten verantwoorden hoe het deel dat niet is uitgeput, in het daarop volgend jaar alsnog zal worden besteed bovenop de 3% die jaarlijks voor het budget is gereserveerd. Dit kan de hogeschool tekstueel toelichten.

Ter verdere inkleuring van de professionaliseringsuitgaven kan bovenstaand figuur tevens opgesteld worden op faculteit/afdeling/domein/teamniveau.

Desgewenst kan de hogeschool de gemaakte out of pocket kosten nog verantwoorden door deze uit te splitsen in categorieën. Bijvoorbeeld de categorieën reis- en verblijfkosten, collegegeld en materiaalkosten. De rapportage kan plaatsvinden door bijvoorbeeld onderstaand figuur te gebruiken.

OUT OF POCKETKOSTEN	INSTELLING	FACULTEIT A	FACULTEIT B
Reis- en Verblijfkosten			
Collegegeld			
Materiaalkosten			
Overige			
Totaal uitgaven			
Totaal aantal medewerkers			
Aantal participerende medewerkers			
Uitgaven per medewerker			

Figuur 2. Voorbeeld voor het verantwoorden van de out of pocketkosten (2) (Ter verdere inkleuring)

3 EEN BESCHRIJVING VAN HET BELEID EN DE PROFESSIONALISERINGSACTIVITEITEN VOOR DE VERSCHILLENDE DOELGROEPEN

De hogeschool dient te rapporteren over het professionaliseringsbeleid van de instelling. Dit kan de hogeschool doen door de antwoorden op onderstaande vragen tekstueel te beschrijven:

- Wat is het professionaliseringsbeleid van de hogeschool?
- Hoe is het professionaliseringsbeleid tot stand gekomen?
- Wat zijn de ambities en doelstellingen van de hogeschool met betrekking tot de opleiding en ontwikkeling van medewerkers?
- Wat zijn de professionaliseringsthema's?
- Vormt professionalisering een onderdeel van de gesprekkencyclus? Zo ja, in welke vorm?
- Wat is het beleid van de hogeschool ten aanzien van master en PhD trajecten?

Ter verdere inkleuring kan de hogeschool beschrijven welke professionaliseringsactiviteiten zij aanbiedt aan de verschillende doelgroepen. In de tekst kan de hogeschool de volgende vragen beantwoorden:

- Welke professionaliseringsactiviteiten heeft de organisatie opgezet voor welke groepen medewerkers?
- Hoe vindt ontwikkelingen van het management plaats?
 - Indien van toepassing: welke Management Development trajecten zijn ingezet?
 - Hoeveel leidinggevendenden nemen deel aan een Management Development traject?
- Welke faciliteiten zijn er in de organisatie voor opleiding en ontwikkeling?
- Hoeveel medewerkers hebben gebruik gemaakt van het aanbod van de Corporate Academy?

Deze tekstuele informatie kan aangevuld worden met praktijkvoorbeelden op academie-, afdelings-, team- of individueel niveau waarbij een medewerker of lid van de MR aan het woord is. Tevens kan bovenstaande informatie aangevuld worden met een cijfermatige verantwoording.

De hogeschool kan bijvoorbeeld de volgende figuren² gebruiken voor een verdere cijfermatige verantwoording.

	TOTAAL AANTAL DOCENTEN	AANTAL DOCENTEN MET EEN MASTER	% DOCENTEN MET EEN MASTER	AANTAL DOCENTEN MET EEN PHD	% DOCENTEN MET EEN PHD
Instelling					
Faculteit A					
Faculteit B					

Figuur 3. Voorbeeld voor het verantwoorden van het aantal medewerkers met een master of PhD (Ter verdere inkleuring)

MASTER- EN PHD TRAJECTEN		
	Master	PhD
Aantal medewerkers dat een traject volgt 2012-2013		
Afgerond		
Gestopt		
Nieuwe instroom		
Aantal medewerkers dat een traject volgt 2013-2014		

Figuur 4. Voorbeeld voor het verantwoorden van de master en PhD trajecten (Ter verdere inkleuring)

² Deze figuren zijn geïnspireerd op de figuren uit het Sociaal Jaarverslag 2011 van de Avans Hogeschool

De handreiking Professionaliseringsplan is in opdracht van Zestor ontwikkeld 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.

Mei 2013

www.zestor.nl

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77
F 070 312 21 00
info@zestor.nl