

# Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs

*Een onderzoek over  
intersectorale samenwerking  
en personele mobiliteit*



# Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs

*Een onderzoek over  
intersectorale samenwerking  
en personele mobiliteit*

Juni 2014

## 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

|  |           |
|--|-----------|
| <b>VOORWOORD</b>   | <b>5</b>  |
| <b>SAMENVATTING</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1 INLEIDING</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1 De situatie in het hoger onderwijs   | 10        |
| 1.2 De behoefte van de organisatie versus de behoefte van de individuele medewerker  | 10        |
| 1.3 Samenwerking vanuit de inhoud  | 12        |
| <b>2 METHODE</b>   | <b>13</b> |
| 2.1 Secundaire analyse   | 13        |
| 2.2 Inventarisatie bestaande samenwerkingsverbanden  | 15        |
| 2.3 Casestudies  | 16        |
| 2.4 Werkconferentie  | 18        |
| <b>3 RESULTATEN</b>  | <b>20</b> |
| 3.1 Secundaire analyse   | 20        |
| 3.2 Inventarisatie bestaande samenwerkingsinitiatieven   | 27        |
| 3.3 Casestudies  | 28        |
| 3.4 Werkconferentie  | 33        |
| <b>4 CONCLUSIES</b>  | <b>36</b> |
| 4.1 Wat is de omvang van de intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs?  | 36        |
| 4.2 Wat zijn knelpunten, stimulansen en voorwaarden voor intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs? | 36        |
| 4.3 Wat is de rol van sectorfondsen en andere externe partijen ten aanzien van intersectorale samenwerking en personele mobiliteit?  | 38        |
| <b>5 AANBEVELINGEN</b>   | <b>39</b> |
| 5.1 Individueel niveau   | 39        |
| 5.2 Organisatieniveau  | 40        |
| 5.3 Sector- en omgevingsniveau   | 42        |
| <b>LITERATUURLIJST</b>   | <b>44</b> |
| <b>BIJLAGEN</b>  | <b>45</b> |
| A Inventarisatieformulieren  | 46        |
| A1 Formulier voor hogescholen  | 46        |
| A2 Formulier voor universiteiten   | 48        |
| B Inventarisatie bestaande samenwerkingsinitiatieven   | 50        |
| C Caseverslagen  | 55        |
| D Aanbevelingen vanuit de werkconferentie  | 69        |

## VOORWOORD

Binnen het hoger onderwijs zijn het hbo en wo op het eerste gezicht twee van elkaar gescheiden werelden. Toch lijken de sectoren meer op elkaar dan gedacht. Ook zijn er in de praktijk op verschillende terreinen samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten.

Het hbo heeft de laatste jaren veel geïnvesteerd in het inrichten van lectoraten voor praktijkgericht onderzoek en internationalisering. Onder andere door het werven van mastergediplomeerde docenten en promovendi werken hogescholen aan verhoging van de onderwijskwaliteit. Ook streeft men naar een optimale kruisbestuiving tussen onderzoek en onderwijs.

Het wo is bij uitstek de kweekvijver voor onderzoekers en promovendi. Voor deze sector zijn samenwerkingspartners in onderzoek en baanmogelijkheden buiten het wo voor promovendi steeds belangrijker geworden. De universiteiten kunnen aan slechts een vijfde van de promovendi, die bij hen werken, een carrièreperspectief bieden.

---

Jan Boersma, bestuur SoFoKleS:

*‘Het zou vanuit het wo vanzelfsprekend moeten worden om te kijken of er perspectief ligt binnen het hbo.’*

---

Zestor en SoFoKleS hebben de krachten gebundeld om de intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs te bevorderen. Zij hebben laten onderzoeken welke vormen van intersectorale mobiliteit er zijn en wat de meerwaarde daarvan is. De conclusie luidt dat de twee sectoren elkaar op meerdere vlakken kunnen versterken, maar dat samenwerking nog niet vanzelfsprekend is.

Tijdens een goed bezochte werkconferentie met vertegenwoordigers uit beide sectoren zijn de onderzoeksresultaten gedeeld en vernieuwende ideeën opgehaald. Of het nu om een tijdelijke uitwisseling, een overstap naar de andere sector of om het werken in twee sectoren gaat, al deze vormen kunnen de onderlinge samenwerking en personele uitwisseling versterken. Een 'Meet & Greet voor promovendi en het hbo' is genoemd als goed praktijkvoorbeeld. Een interessant idee voor als u toch al elkaars burens bent?

---

Han de Ruiter, bestuur Zestor:

*'Het belang van personele uitwisseling voor het hbo leidde in Groningen tot de oprichting van Noorderlink.'*

---

Met dit onderzoeksrapport, een aparte handreiking en een paar korte films willen wij hogescholen en universiteiten ondersteunen bij het maken van plannen voor onderlinge mobiliteit. Wij wensen u veel leesplezier!

Jeannette de Vries, *secretaris Zestor*

Nadir James, *secretaris SoFoKleS kamer WO*

## SAMENVATTING

Dit onderzoek had als doel om kennis te verzamelen met betrekking tot de intersectorale samenwerking en personele mobiliteit tussen hogescholen en universiteiten en de kansen en belemmeringen die daarbij worden ervaren. Daarbij zijn de volgende onderzoeksfasen doorlopen:

- Secundaire analyse met betrekking tot bestaande personeelsstromen en mobiliteitsbeweegredenen van medewerkers in het hoger onderwijs.
- Inventarisatie van bestaande samenwerkingsinitiatieven in het hoger onderwijs.
- Selectie, verdieping en analyse van cases.
- Toetsing van de resultaten van het onderzoek en aanbevelingen in een werkconferentie met een brede vertegenwoordiging van betrokkenen uit de sector.

Het onderzoek heeft zich daarbij gericht op de volgende vragen:

- 1 Wat is de omvang van de intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs?
- 2 Wat zijn knelpunten, stimulansen en voorwaarden voor intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs?
- 3 Wat is de rol van sectorfondsen en andere externe partijen ten aanzien van intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs?

Er is slechts in zeer geringe mate sprake is van personele mobiliteit tussen het hbo en het wo. Gelet op de kenmerken van de instromers in en de uitstromers uit het hbo en het wo lijkt er wel ruimte te zijn voor meer intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs, maar zijn er tegelijkertijd diverse verschillen tussen de kenmerken van de in- en de uitstromers uit het hbo en het wo die personele mobiliteit tussen het hbo en het wo belemmeren. Daaruit kan worden afgeleid dat de personeelsbehoefte van hogescholen en universiteiten niet parallel loopt.

Binnen onderzoeks- en onderwijsaanwerkingsverbanden wordt een persoonlijke en inhoudelijke klik beschouwd als basis voor succesvolle samenwerking. Bovendien worden de verschillen tussen het hbo en het wo binnen onderzoeks- en onderwijsaanwerkingsverbanden ervaren als

kracht en vormen deze verschillen de belangrijkste motivatie om samen te werken. Binnen de samenwerkingsverbanden die specifiek zijn gericht op personele mobiliteit worden verschillen tussen hogescholen en universiteiten daarentegen juist ervaren als belemmeringen om nader tot elkaar te komen. Binnen dergelijke samenwerkingsverbanden wordt de motivatie tot samenwerking met name gevormd door het feit dat organisaties gebaat zijn bij een zo snel mogelijke begeleiding van medewerkers naar een nieuwe baan, aangezien zij eigenrisicodrager zijn voor de ww van medewerkers. Binnen een samenwerkingsverband hebben zij daartoe meer mogelijkheden. De behoefte van organisaties sluit daarin echter niet aan bij de behoefte van individuele medewerkers, wat verklaart dat de feitelijke intersectorale personele mobiliteit gering is.

Aangezien samenwerkingsverbanden over het algemeen het meest succesvol zijn wanneer de samenwerkingspartners samenwerken vanuit de inhoud en daarbij zelf gezamenlijk de volledige verantwoordelijkheid voor het samenwerkingsverband dragen, past daarin geen directe bijdrage van sectorfondsen. Het wordt dan ook met name een faciliterende rol toegedicht, onder meer ten aanzien van bevordering van contact, samenwerking en uitwisseling.

*Dit project is medegefinancierd door het Europees Sociaal Fonds.*



# 1

## INLEIDING

In opdracht van de sectorale arbeidsmarktfondsen Zestor en SoFoKleS hebben de Hogeschool Utrecht en de Radboud Universiteit Nijmegen van maart 2013 tot en met april 2014 onderzoek gedaan naar intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs. Dit project is medegefinancierd vanuit het Europees Sociaal Fonds (Actie E: Sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid sectoren) en begeleid door een klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de sectorfondsen alsmede van het management en de (HR-)beleidsafdelingen van enkele hogescholen en universiteiten. Het doel van het onderzoek was het verzamelen van kennis met betrekking tot de intersectorale samenwerking en personele mobiliteit tussen hogescholen en universiteiten en de kansen en belemmeringen die daarbij worden ervaren.

Het onderzoek heeft zich daarbij gericht op de volgende vragen:

- 1 Wat is de omvang van de intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs?
- 2 Wat zijn knelpunten, stimulansen en voorwaarden voor intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs?
- 3 Wat is de rol van sectorfondsen en andere externe partijen ten aanzien van intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs?

In deze inleiding wordt beschreven waarom een toename van de intersectorale arbeidsmobiliteit in het hoger onderwijs aantrekkelijk zou kunnen zijn voor hogescholen en universiteiten. Ook wordt aangegeven welke factoren intersectorale samenwerking en personele mobiliteit kunnen belemmeren en welke mogelijkheden er zijn om uitwisseling te stimuleren. Deze beschrijving mondt uit in enkele gedachten over de wijze waarop intersectorale samenwerking en personele mobiliteit zou kunnen worden gefaciliteerd. Dit leidt tot enkele constatering die richting geven aan de methode van onderzoek (hoofdstuk 2).

## 1.1 De situatie in het hoger onderwijs

Mobiliteitsbevordering staat al lange tijd op de beleidsagenda van het hoger onderwijs (Knip, 2007; Thunnissen & Fruytier, in druk). 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 daarbinnen opleidingen 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. Binnen universiteiten is er sprake van een groot aantal promovendi (circa 35% van het totale personeel) waarvan slechts een klein gedeelte na de promotie een vaste aanstelling kan krijgen. Een toename van de intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs zou voor deze groep medewerkers dan ook een uitkomst kunnen bieden. Ook voor universitaire medewerkers in vaste dienst zou een grotere uitwisseling met andere (kennis) instellingen, waaronder hogescholen, op de langere termijn kunnen leiden tot extra mogelijkheden. Duurzaam personeelsbeleid impliceert aandacht voor zowel het interne loopbaanbeleid als voor organisatieoverstijgend loopbaanbeleid, zowel op nationaal als op internationaal niveau. Hiervan is echter nauwelijks sprake (Thunnissen, Fruytier & Van den Brink, 2010).

## 1.2 De behoefte van de organisatie versus de behoefte van de individuele medewerker

Waar universiteiten zich met betrekking tot intersectorale mobiliteit met name richten op de afstemming van vraag en aanbod in kwantitatieve zin, is de benadering van hogescholen veel meer 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 tot twintig procent van het totale personeel; hbo-raad, 2010). Hiertoe kan worden ingezet op opleiding en scholing 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.

Tegenover de aantrekkelijkheid van (intersectorale) mobiliteit voor de organisaties in het hbo en het wo staat echter de aantrekkelijkheid van de vaste (of zelfs tijdelijke) functie binnen de hogeschool of de universiteit voor de individuele medewerker (Buchholz, Gülker, Knie & Simon, 2009)<sup>1</sup>. De feitelijke intersectorale personele mobiliteit in het hoger onderwijs is dan ook gering. Op grond van de absolute intersectorale arbeidsmobiliteit tussen het hbo en het wo in de periode van 2003 tot en met 2010 valt over de jaren heen een afname van het aantal instromers vanuit het wo naar het hbo te constateren. De uitstroom van hbo-medewerkers richting het wo nam in diezelfde periode slechts in zeer geringe mate toe (zie tabel 1.1).

*Tabel 1.1* Ontwikkelingen instroom van personeel van wo naar hbo en uitstroom van hbo naar wo met uitsplitsing naar onderzoekend en onderwijsgevend personeel (op) tussen 2003 en 2010 (gebaseerd op cijfers van het POMO) in absolute aantallen.

|      | Instroom van wo naar hbo | Waarvan instroom op | Uitstroom van hbo naar wo | Waarvan uitstroom op |
|------|--------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|
| 2003 | 308                      | 185                 | 214                       | 128                  |
| 2004 | 250                      | 148                 | 214                       | 126                  |
| 2005 | 290                      | 171                 | 242                       | 142                  |
| 2006 | 328                      | 194                 | 252                       | 149                  |
| 2007 | 431                      | 250                 | 270                       | 156                  |
| 2008 | 304                      | 185                 | 304                       | 186                  |
| 2009 | 197                      | 120                 | 287                       | 175                  |
| 2010 | 166                      | 101                 | 261                       | 159                  |

Voor de beperkte arbeidsmobiliteit tussen de subsectoren van het hoger onderwijs kunnen meerdere verklaringen worden gegeven. Een mogelijke belemmering voor universitaire medewerkers om in te stromen in het hbo wordt gevormd door het feit dat hogescholen over het algemeen behoefte hebben aan docenten met praktijkervaring. Universitaire medewerkers voldoen veelal niet aan dit profiel. Daarnaast kan de publicatiedruk binnen universiteiten voor hogeschoolmedewerkers een belemmering vormen om over te stappen naar een universiteit. Bovendien is mobiliteitsbeleid over het algemeen gericht op gedwongen mobiliteit en verplichte herplaatsing en niet op vrijwillige mobiliteit en in lijn daarmee op de ontwikkeling van medewerkers. Eerdere pogingen om universitaire medewerkers te enthousiasmeren voor een baan in het voortgezet onderwijs mislukten vanwege het feit dat de doelgroep deze overstap ervoer als een daling in status (Van der Boom & Stuivenberg, 2010). Wellicht is er sprake van eenzelfde ‘imago probleem’ bij het overwegen van een overstap van het wo naar het hbo. Zo bleek het imago van hogescholen

<sup>1</sup> De mate waarin medewerkers hechten aan een vaste of tijdelijke functie verschilt per sector. Bij rechten, economie en in de bètasector is de mobiliteit bijvoorbeeld hoger dan in de alfa- en een groot deel van de gammasector (Thunnissen, Fruytier & Van den Brink, 2010).

als organisaties om binnen te werken onder promovendi niet sterk te zijn (Zestor, 2012b). Daarbij lijkt het medewerkers van beide sectoren van het hoger onderwijs te ontbreken aan kennis over de andere subsector. 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 niettemin gezien als relatief nieuw.

### 1.3 Samenwerking vanuit de inhoud

Het onderzoek is bewust niet beperkt tot mobiliteitsbevorderende maatregelen en beleid in de sfeer van human resource management, maar breder opgezet. De reden hiervoor is dat de kloof tussen de sterke mobiliteitsbehoefte van de organisaties enerzijds en de geringe mobiliteitsbehoefte van medewerkers anderzijds wellicht zou kunnen worden overbrugd door samenwerkingsverbanden te integreren in het primaire proces van organisaties. Binnen samenwerkingsverbanden vinden hogescholen en universiteiten elkaar namelijk op de inhoud van het primaire proces. Onderzoekers en docenten van hogescholen worden in toenemende mate betrokken bij het onderzoek en onderwijs van universiteiten en vice versa. Dergelijke samenwerkingsverbanden zijn niet gericht op mobiliteit van medewerkers, maar op verbetering van de kwaliteit van onderzoek en onderwijs. De vraag in welk opzicht het hbo en het wo elkaar kunnen aanvullen als het gaat om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt binnen het hoger onderwijs komt dan in het verlengde te liggen van de vraag naar de wijze waarop intersectorale samenwerking kan worden gestimuleerd en ondersteund.

Het onderzoek leidt uiteindelijk tot een aantal handvatten om intersectorale samenwerking en personele mobiliteit binnen het hoger onderwijs te stimuleren. Bij de concrete vertaling van deze aanbevelingen zal de uitvoering en continuering van het beleid moeten worden gewaarborgd. Wil beleid succesvol zijn én blijven, moet het worden gedragen door diegenen voor wie het beleid is bedoeld. Zij zijn degenen die uiteindelijk voor continuïteit kunnen zorgen. Om die reden zijn medewerkers, leidinggevenden, beleidsmedewerkers en bestuurders binnen zowel de sectorfondsen als binnen hogescholen en universiteiten betrokken bij de opzet en uitvoering van het project. In hoofdstuk 2 wordt de methode van onderzoek besproken. Daarna komen in hoofdstuk 3 de resultaten van het onderzoek aan de orde, uitgesplitst over de verschillende onderdelen van het onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de conclusies weergegeven die op grond van deze resultaten kunnen worden getrokken. Het rapport wordt afgesloten met enkele aanbevelingen die op deze conclusies kunnen worden gebaseerd (hoofdstuk 5).



## 2

## METHODE

Ten behoeve van het onderzoeksdoel zijn enkele bestaande samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten geanalyseerd. Hierbij dient de kanttekening te worden geplaatst dat een succesvol samenwerkingsverband niet per definitie arbeidsmobiliteit bewerkstelligt. Sterker nog, binnen samenwerkingsverbanden is arbeidsmobiliteit zelfs veelal niet gewenst. Niettemin kan (frequente, intensieve, structurele en gestructureerde) samenwerking eraan bijdragen dat partnerinstellingen elkaar beter leren kennen en kunnen individuele medewerkers door te participeren in samenwerkingsverbanden nieuwe ervaringen, kennis en vaardigheden opdoen.

Het onderzoek bestond uit de volgende onderdelen:

- Secundaire analyse met betrekking tot bestaande personeelsstromen en mobiliteitsbeweegredenen van medewerkers in het hoger onderwijs.
- Inventarisatie van bestaande samenwerkingsinitiatieven in het hoger onderwijs.
- Selectie, verdieping en analyse van cases.
- Toetsing van de resultaten van het onderzoek en aanbevelingen in een werkconferentie met een brede vertegenwoordiging van betrokkenen uit de sector.

### 2.1 Secundaire analyse

Er zijn momenteel geen cijfers bekend over de mobiliteit tussen het hbo en het wo. Wel is op basis van gegevens uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) een indruk te geven van de personeelsstromen en mobiliteitsredenen van medewerkers in het hoger onderwijs. Het POMO is een grootschalig uitgezette enquête onder medewerkers van de publieke sector ([www.arbeidsoverheid.nl](http://www.arbeidsoverheid.nl)). Ambtenaren uit alle overheidssectoren beantwoorden hierin vragen over uiteenlopende aspecten van hun werk, zoals tevredenheid,

motivatie, arbeidsvoorwaarden en gesprekken met leidinggevenden. Dit onderzoek wordt tweejaarlijks uitgevoerd. In het POMO worden drie categorieën medewerkers onderscheiden, namelijk instromers, uitstromers en een zittend personeel.

Voor het onderhavige onderzoek is gebruik gemaakt van de meest recente gegevens van het POMO (2012). Deze hebben betrekking op de situatie van 2011. Op deze gegevens is op ons verzoek door Karin Jettinghoff van het CAOP een secundaire analyse uitgevoerd. De analyses zijn gericht op het in- en uitstroom-bestand. Deze bestanden zijn allereerst gewogen naar sector, geslacht, leeftijdscategorie en etniciteit. Op deze wijze kunnen de data gezien worden als representatief voor de in- en uitstromers binnen het hoger onderwijs in 2011. Vervolgens is een selectie gemaakt van onderwijsgevend personeel (OP), bestaande uit het onderwijsgevend personeel onder de hogeschoolmedewerkers en de categorieën universitair docent, promovendus (AIO), postdoc en overig wetenschappelijk personeel onder de universitaire medewerkers.

Na deze weging en selectie telt het instroombestand 207 respondenten uit het hbo en 466 respondenten uit het wo. In tabel 2.1 staat aangegeven waar deze instromers vandaan komen. Deze gegevens zijn gebaseerd op enkele vragen naar de situatie (vlak) vóórdat men begon te werken in de baan waarmee men in 2011 begonnen is. Te zien is dat 66% van de respondenten die instromen in het hbo voorheen deeltijd of voltijd werkend was. In het wo is dit 41,9%. Van 117 respondenten in het hbo en 202 respondenten in het wo is bekend in welke sector ze werkzaam waren in hun vorige baan.

Tabel 2.1 Situatie (vlak) voor huidige, in 2011, gestarte baan.

|  | <b>hbo</b><br>N = 207 | <b>wo</b><br>N = 466 |
|--|-----------------------|----------------------|
| <b>Schoolverlater (maximaal 1,5 jaar geleden van school gekomen)</b> | 6,9%                  | 30,3%                |
| <b>Deeltijd of voltijd werkend</b>                                   | 66,0%                 | 41,9%                |
| <b>Zonder werk</b>   | 16,0%                 | 7,8%                 |
| <b>Arbeidsongeschikt</b>   | 0,3%                  | 0,3%                 |
| <b>Overig</b>  | 10,8%                 | 19,7%                |

In het uitstroombestand telt het aantal respondenten na de weging en selectie in het hbo 169 en in het wo 398. De hoofdredenen van deze respondenten voor het beëindigen van hun oude baan staan in onderstaande tabel weergegeven. Van 115 uitstromers uit het hbo en 305 uitstromers uit het wo is bekend in welke sector ze werkzaam zijn in hun nieuwe baan.

Tabel 2.2 Hoofdredeenen voor het beëindigen van de oude baan in 2011.

|  | hbo<br>N = 169 | wo<br>N = 398 |
|--|----------------|---------------|
| Vervroegd uittreden  | 16,6%          | 1,6%          |
| Ik ging met pensioen   | 12,0%          | 2,2%          |
| Ik werd volledig arbeidsongeschikt   | 1,3%           | 0,8%          |
| Ik werd gedeeltelijk arbeidsongeschikt en heb mijn baan niet behouden          | 1,1%           | 0,0%          |
| Ik werd gedeeltelijk arbeidsongeschikt, maar heb mijn baan behouden            | 0,0%           | 0,0%          |
| Ik werd ontslagen door werkgever   | 2,5%           | 0,0%          |
| Mijn tijdelijk contract liep af  | 21,0%          | 68,3%         |
| Ik heb de mogelijkheid om mijn tijdelijke contract te verlengen zelf afgewezen | 8,7%           | 2,7%          |
| Een reorganisatie binnen de organisatie  | 4,3%           | 1,1%          |
| Ik nam zelf ontslag  | 32,6%          | 23,2%         |

Omdat het aantal respondenten uit het hbo en wo in het instroom- en uitstroombestand beperkt is en omdat intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs relatief weinig plaatsvindt, was het niet mogelijk om een analyse te maken van de karakteristieken van (1) de instromers in het wo vanuit het hbo, (2) de instromers in het hbo vanuit het wo, (3) de uitstromers uit het wo naar het hbo en (4) de uitstromers uit het hbo naar het wo. Het aantal instromers in wo vanuit hbo betrof in deze steekproef vier personen en het aantal instromers in het hbo vanuit het wo negen personen. Omgekeerd bevatte de steekproef van het uitstroombestand zeven personen die van wo naar hbo waren gegaan en vijftien personen die van het hbo naar het wo waren gegaan. Gegeven deze situatie is de instroom in het hbo vergeleken met de uitstroom uit het wo en omgekeerd is de instroom van het wo vergeleken met de uitstroom van het hbo. Op deze wijze kan worden vastgesteld op welke punten de genoemde groepen op elkaar lijken of van elkaar verschillen. Deze vergelijking is gebaseerd op de veronderstelling dat overeenkomsten tussen de groepen intersectorale mobiliteit kunnen bevorderen en verschillen dit proces kunnen bemoeilijken.

## 2.2 Inventarisatie bestaande samenwerkingsverbanden

In deze fase is een inventarisatie uitgevoerd naar bestaande samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten. Hierbij is bewust breder geïnventariseerd dan enkel samenwerkingsverbanden ten aanzien van personele uitwisseling. Ten behoeve van deze inventarisatie zijn alle hoofden van de stafafdelingen Personeel en Organisatie (P&O) en Onderwijs en Onderzoek (O&O) van alle hogescholen en universiteiten in Nederland benaderd via een mailing. Hiertoe zijn verschillende formulieren opgesteld voor het hbo en het wo (zie bijlage A). Ook via de websites van de sectorfondsen Zestor en SoFoKleS is opgeroepen om bestaande samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten te melden. Samenwerkingsverbanden konden worden gemeld door het invullen van een digitale vragenlijst.

Op deze eerste wervingsactie kwamen slechts achttien reacties binnen. Naar aanleiding van deze achterblijvende respons is actief gezocht naar meldingen van bestaande samenwerkingsverbanden, met name in de vorm van berichten op websites van hogescholen en universiteiten. Op deze wijze zijn tachtig initiatieven in kaart gebracht. In totaal zijn er zodoende 98 samenwerkingsinitiatieven geïnventariseerd (zie bijlage B). Al deze initiatieven zijn nagebeld voor informatie over de partners in het samenwerkingsverband, het doel en de duur van het samenwerkingsverband, de mate waarin er binnen het samenwerkingsverband sprake is (geweest) van personele mobiliteit en de bereidheid om mee te werken aan het vervolg van het onderzoek.

De inventarisatie omvat slechts een dwarsdoorsnede van samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten en vormt bovendien een momentopname. Niettemin kan op grond van deze inventarisatie een indicatie worden gegeven van de motieven van hogescholen en universiteiten om samen te werken, de wijze waarop dergelijke samenwerkingsverbanden zijn opgezet en de factoren die dergelijke samenwerkingsverbanden belemmeren of juist bevorderen.

### **2.3 Casestudies**

Vanuit de inventarisatie van 98 bestaande samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten is een selectie gemaakt van acht cases voor nadere analyse (zie tabel 2.3). De selectie van deze cases heeft plaatsgevonden op basis van een aantal criteria. Zo kwamen alle samenwerkingsverbanden in aanmerking waarbinnen personele mobiliteit had plaatsgevonden, waar men de bedoeling had om tot enige vorm van personele mobiliteit te komen of die zouden kunnen leiden tot personele mobiliteit. Ook werden de samenwerkingsverbanden beoordeeld op de mate waarin ze breed waren opgezet, al langere tijd bestonden en er sprake was van meetbare effecten. Zo kon worden gesproken over daadwerkelijke knelpunten, stimulansen en voorwaarden ten aanzien van samenwerking kon worden gesproken. Daarnaast is een zo evenredig mogelijke spreiding nagestreefd met betrekking tot het type organisaties (groot of klein), het betreffende kennisgebied (toerisme, gezondheidszorg, techniek, educatie of divers), de geografische ligging (noord, oost, zuid of west) en de aard van het samenwerkingsverband (onderzoek, onderwijs of personele mobiliteit).



Tabel 2.3 Overzicht cases.

| Samenwerkingsverband    | Kennisinstellingen   | Korte beschrijving   | Regio  | Kennisgebied    |
|-------------------------|--|--|--------|-----------------|
| <b>Onderzoek</b>        |  |  |        |                 |
| <b>CELTH</b>            | NHTV Breda, Stenden Hogeschool, Hogeschool Zeeland en Wageningen Universiteit  | Onderzoeksconsortium op het gebied van toerisme en vrije tijd                              | Divers | Toerisme        |
| <b>NURSE-CC</b>         | Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus Medisch Centrum Rotterdam en het Kenniscentrum Zorginnovatie van de Hogeschool Rotterdam | Gezamenlijk onderzoeksprogramma gericht op zelfmanagement in de zorg                       | Westen | Gezondheidszorg |
| <b>Tech for Future</b>  | Saxion Hogeschool, Hogeschool Windesheim en Universiteit Twente  | Samenwerking op het gebied van onderzoek naar high tech systemen en materialen             | Oosten | Techniek        |
| <b>Onderwijs</b>        |  |  |        |                 |
| <b>Academische Pabo</b> | Instituut voor Lerarenopleidingen van de Hogeschool Rotterdam en de opleiding Pedagogische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam   | Academische Pabo   | Westen | Educatie        |
| <b>ANLU</b>             | Bacheloropleiding Logopedie van de Hogeschool Utrecht met de masteropleiding Logopediewetenschap van de Universiteit Utrecht   | Samenwerking gericht op deskundigheidsbevordering van docenten en doorstroom van studenten | Westen | Gezondheidszorg |
| <b>Mobiliteit</b>       |  |  |        |                 |
| <b>Nijmegen</b>         | Radboud Universiteit Nijmegen, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en meerdere regionale overheidsorganisaties, zoals de gemeente Nijmegen, ROC Nijmegen en het Radboudumc               | Mobiliteitsnetwerk   | Oosten | Divers          |
| <b>Limburg</b>          | Universiteit Maastricht, Hogeschool Zuyd, Open Universiteit, enkele tientallen (semi-)overheids-, onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen en diverse commerciële organisaties.       | Mobiliteitsnetwerk   | Zuiden | Divers          |
| <b>Tilburg</b>          | Universiteit van Tilburg, Fontys Hogeschool, Avans Hogeschool, NHTV Breda en verschillende roc's   | Mobiliteitsnetwerk   | Zuiden | Divers          |

Binnen elke case zijn interviews afgenomen met coördinatoren en medewerkers van de samenwerkingsverbanden vanuit de betrokken organisaties alsmede met overige betrokkenen<sup>1</sup>. Per case zijn gesprekken gevoerd met zoveel mogelijk betrokkenen. In de periode september tot en met december 2013 zijn in totaal 31 personen geïnterviewd (zie tabel 2.4). De gesprekken duurden gemiddeld ongeveer een uur, zijn gevoerd op de locatie van de betrokken instellingen en ten behoeve van de verslaglegging opgenomen. Vervolgens zijn de interviews vastgelegd in een verslag dat ter goedkeuring aan de geïnterviewden is voorgelegd. Op basis van deze interviewverslagen is van elke case een verslag gemaakt (zie bijlage C). Deze caseverslagen zijn vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de coördinatoren van de samenwerkingsverbanden.

Tabel 2.4 Overzicht interviews.

| Samenwerkingsverband | Coördinatoren | Medewerkers | Overige betrokkenen |
|----------------------|---------------|-------------|---------------------|
| CELTH                | 3             |             |                     |
| NURSE-CC             | 2             | 1           |                     |
| Tech for Future      | 2             |             |                     |
| Academische Pabo     | 2             |             | 1                   |
| ANLU                 | 3             |             |                     |
| Nijmegen             | 2             | 2           | 3                   |
| Limburg              | 3             | 1           | 2                   |
| Tilburg              | 4             |             |                     |
| Totaal               | 21            | 4           | 6                   |

## 2.4 Werkconferentie

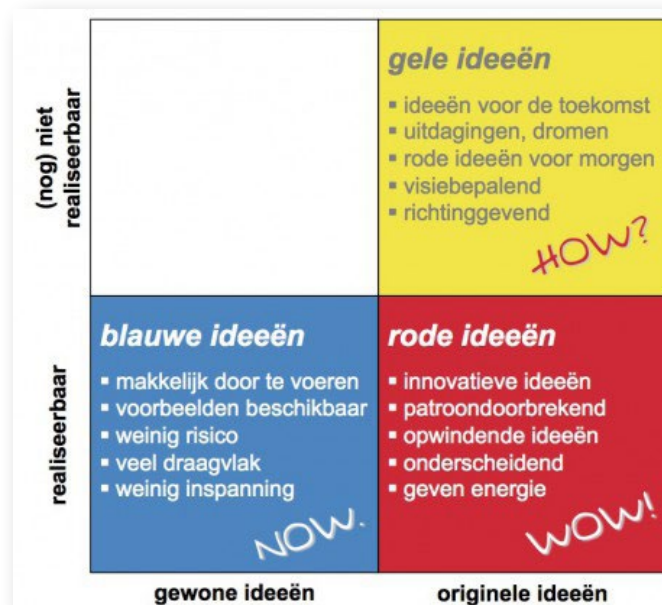
Op 11 februari 2014 is een werkconferentie georganiseerd waarop onder meer vertegenwoordigers van de sectorfondsen, bestuurders, (HR-) beleidsmedewerkers en individuele medewerkers van universiteiten en hogescholen aanwezig waren. Ook waren enkele geïnterviewden present. Het doel van deze conferentie was het met de aanwezigen bespreken en toetsen van de resultaten, alsmede het bespreken en uitdiepen van de aanbevelingen.

Tijdens deze middag zijn dan ook allereerst de resultaten van het onderzoek besproken, waarna de deelnemers, al naar gelang de sessie van hun voorkeur, in drie sessies uiteengingen. In één sessie is gesproken over belemmeringen, voorwaarden en stimulansen voor intersectorale samenwerking en personele mobiliteit op het niveau van de individuele medewerker. In een andere sessie is gesproken over de maatregelen die organisaties kunnen inzetten om

<sup>1</sup> Het gaat hier om bijvoorbeeld bestuurders, beleidsmedewerkers, coördinatoren van een ander samenwerkingsverband dan het onderzochte samenwerkingsverband binnen de betrokken organisaties of medewerkers die wel een overstap hebben gemaakt, maar niet met behulp van het betreffende mobiliteitsinitiatief.

intersectorale samenwerking en personele mobiliteit te bevorderen. In de derde sessie is gesproken over de rol van sectorfondsen en andere externe partijen wanneer het gaat om het stimuleren van intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs. Elke sessie had als doel ideeën te verzamelen om intersectorale samenwerking en personele mobiliteit te bevorderen. De sessies waren zodanig opgezet dat de deelnemers werden gestimuleerd om ‘out of the box’ te denken en zich te richten op mogelijkheden. Daartoe werd – gebaseerd op de COCD-box (Raison, 1997; zie figuur 2.1) – een indeling in ‘blauwe’, ‘rode’ en ‘gele’ ideeën gehanteerd. ‘Blauwe’ ideeën zijn in deze benadering ideeën die gemakkelijk kunnen worden gerealiseerd, ‘rode’ ideeën opties waarvoor meer moeite moet worden gedaan en ‘gele’ ideeën creatieve ideeën die op dit moment nog niet mogelijk zijn, maar die op de langere termijn wel realiseerbaar zouden kunnen zijn. Na afloop van de sessies zijn per sessie enkele ideeën plenair besproken en uitgediept<sup>2</sup>.

Figuur 2.1 COCD-box.



<sup>2</sup> Alle besproken ideeën zijn in dit onderzoek uitgewerkt (zie paragraaf 3.4).

# 3

## RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de bevindingen tijdens de beschreven onderzoeksfases besproken. Allereerst worden cijfers weergegeven met betrekking tot de omvang van de mobiliteit tussen het hbo en het wo (paragraaf 3.1). Vervolgens worden de kenmerken van de 98 geïnventariseerde samenwerkingsinitiatieven besproken (paragraaf 3.2). Daarna staan de bevindingen uit de acht cases centraal en wordt ingegaan op knelpunten, stimulansen en voorwaarden ten aanzien van samenwerking (paragraaf 3.3). In paragraaf 3.4 worden de resultaten van de werkconferentie gepresenteerd.

### 3.1 Secundaire analyse

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de resultaten van de secundaire analyse op de gegevens van het POMO-bestand. In paragraaf 3.1.1 wordt inzicht verschaft in de omvang van het verloop van personeel in het hoger onderwijs. Daarna wordt weergegeven wat de achtergrond van de instromers in het hbo en het wo is en in welke richting de uitstromers uit de subsectoren van het hoger onderwijs hun loopbaan vervolgen (paragraaf 3.1.2). Vervolgens wordt de instroom in het hbo vergeleken met de uitstroom uit het wo (paragraaf 3.1.3) en de instroom in het wo met de uitstroom uit het hbo (paragraaf 3.1.4). Op deze wijze wordt duidelijk in welke mate de uitstroom uit de ene subsector van het hoger onderwijs tegemoet zou kunnen komen aan de behoefte aan instroom van de andere subsector. Ten slotte wordt het zoekgedrag van de instromers in en de uitstromers uit het hbo en het wo beschreven en wordt een overzicht gegeven van de push- en pullfactoren die daarbij een rol spelen (paragraaf 3.1.5). Hoewel het een beperkt gegevensbestand betreft en er dan ook geen harde cijfers kunnen worden gegeven, kan deze informatie wel een indicatie geven van de kenmerken van de personeelsstromen in het hoger onderwijs. Dit kan gebruikt worden om gericht te werven voor specifieke functies en met de gewenste doelgroep te communiceren op een wijze die bij hen past.

### 3.1.1 Omvang en verloop van personeel

Volgens de Kennisbank Arbeidszaken Publieke Sector ([www.arbeidenoverheid.nl/home](http://www.arbeidenoverheid.nl/home)) werkten in 2011 in totaal (dat wil zeggen ondersteunend en onderwijzend 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 (Zestor, 2012a). Uit gegevens van het POMO uit de jaren daarvoor blijkt dat de mobiliteit tussen de subsectoren van hoger onderwijs door de jaren heen op een vergelijkbaar niveau heeft gelegen. Om een indicatie te kunnen geven van de achtergrond van de mobiliteitsstromen van, naar en binnen het hoger onderwijs is een gerichtere analyse uitgevoerd op de gegevens van het POMO. Omdat de aantallen in het in- en uitstroombestand beperkt zijn, kan de in deze paragraaf (paragraaf 3.1) gegeven informatie slechts als indicatief worden beschouwd.

### 3.1.2 Herkomst instroom en richting uitstroom hbo en wo

Allereerst zijn de herkomst van de instromers in het hbo en het wo en de uitstroomrichting van de uitstromers uit de twee subsectoren van het hoger onderwijs in kaart gebracht (zie tabel 3.1)

Tabel 3.1 Belangrijkste sectoren herkomst instroom hbo en wo en richting uitstroom hbo en wo in 2011.

| Sector   | Herkomst instroom hbo<br>N = 117 | Herkomst instroom wo<br>N = 202 | Richting uitstroom hbo<br>N = 115 | Richting uitstroom wo<br>N = 305 |
|--|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Po/vo/mbo  | 10,9%                            | 0,7%                            | 10,7%                             | 0,7%                             |
| Hbo  | 2,6%                             | 1,4%                            | 21,8%                             | 2,4%                             |
| Wo   | 3,5%                             | 39,5%                           | 9,1%                              | 24,9%                            |
| Umc  | -                                | 4,9%                            | 2,2%                              | 4,1%                             |
| Onderzoek  | 2,0%                             | 13,4%                           | -                                 | 14,5%                            |
| Zorg en welzijn                                  | 17,5%                            | 9,4%                            | 16,0%                             | 9,2%                             |
| Industrie  | 7,0%                             | 8,0%                            | 1,3%                              | 13,4%                            |
| Overige zakelijke en commerciële dienstverlening | 34,4%                            | 10,6%                           | 23,1%                             | 18,1%                            |
| Overig   | 22,1%                            | 12,1%                           | 15,8%                             | 12,7%                            |

Een aanzienlijk deel van de mobiliteit lijkt binnen de eigen subsector plaats te vinden. Men stapt dus over naar een baan bij een andere hogeschool of universiteit. Een uitzondering hierop is de instroom in het hbo. Deze was in 2011 slechts voor 2,6% afkomstig uit het hbo. Het is onduidelijk waar dit cijfer door wordt veroorzaakt. Van de uitstroom uit het hbo gaat immers ruim 20% opnieuw naar het hbo. Wellicht is het een effect van de steekproeftrekking van POMO. Overigens bevestigen deze cijfers wel de geringe mobiliteit tussen

het hbo en het wo. Andere sectoren waarnaar medewerkers van het hbo en het wo uitstromen zijn zorg en welzijn en overige zakelijke en commerciële dienstverlening'. Voor het wo is ook het onderzoek een belangrijke bron en richting van mobiliteit.

### 3.1.3 Vergelijking instroom hbo met uitstroom wo

Onderzocht is in welke mate de uitstroom uit het wo tegemoet zou kunnen komen aan de behoefte aan instroom in het hbo (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2 Vergelijking instroom hbo en uitstroom wo in 2011 op de aspecten leeftijd, geslacht, opleiding (hoogte en richting), werkervaring, soort dienstverband en contracturen.

|                                       | Instroom hbo<br>N = 207 | Uitstroom wo<br>N = 398 |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Leeftijd</b>                       |                         |                         |
| - Jonger dan 25 jaar                  | 9,7%                    | 3,7%                    |
| - 25 - 35 jaar                        | 44,2%                   | 76,4%                   |
| - 35 - 54 jaar                        | 42,6%                   | 14,7%                   |
| - 55 jaar en meer                     | 3,7%                    | 5,2%                    |
| <b>Geslacht</b>                       |                         |                         |
| - Man                                 | 51,4%                   | 53,5%                   |
| - Vrouw                               | 48,6%                   | 46,5%                   |
| <b>Opleidingsniveau</b>               |                         |                         |
| - hbo bachelor, hbo oude stijl        | 19,8%                   | 1,3%                    |
| - Universitair (master of oude stijl) | 54,3%                   | 35,2%                   |
| - Universitair (gepromoveerd)         | 23,8%                   | 59,2%                   |
| <b>Opleidingsrichting</b>             |                         |                         |
| - Rechten                             | 4,9%                    | 2,5%                    |
| - Economisch, administratief          | 23,8%                   | 14,3%                   |
| - Letteren, kunst, leraren            | 24,9%                   | 10,6%                   |
| - Medisch                             | 14,7%                   | 13,3%                   |
| - Techniek                            | 20,3%                   | 49,4%                   |
| - Anders                              | 11,4%                   | 9,9%                    |
| <b>Jaren werkervaring</b>             |                         |                         |
| - Minder dan 10 jaar                  | 53,8%                   | 81,9%                   |
| - 10-20 jaar                          | 29,5%                   | 12,4%                   |
| - Meer dan 20 jaar                    | 16,8%                   | 10,7%                   |
| <b>Type dienstverband</b>             | Nieuwe werkgever        | Oude werkgever          |
| - Vast                                | 9,9%                    | 10,1%                   |
| - Tijdelijk met uitzicht op vast      | 60,5%                   | 6,0%                    |
| - Tijdelijk zonder uitzicht op vast   | 27,1%                   | 79,2%                   |
| <b>Contracturen</b>                   | Nieuwe werkgever        | Oude werkgever          |
| - Minder dan 24                       | 37,7%                   | 16,5%                   |
| - 24-31                               | 33,5%                   | 13,7%                   |
| - 32-35                               | 7,0%                    | 8,6%                    |
| - 36 plus                             | 21,7%                   | 61,2%                   |

De uitstroom uit het wo in 2011 lijkt op een groot aantal aspecten te verschillen van de instroom in het hbo in hetzelfde jaar. Zo zijn de uitstromers uit het wo in het algemeen jonger, vaker gepromoveerd en hebben zij een andere vakinhoudelijke achtergrond dan de instromers in het hbo. Dat zijn verhoudingsgewijs vaak de technische richtingen (techniek, wis- en natuurwetenschappen, agrarische sector, natuur, milieu, bouwkunde, weg- en waterbouw, informatica, ICT en automatisering) en veel minder vaak de sociaal-economische richtingen (economie, administratie, commercie, sociale richtingen, maatschappelijk werk en welzijn). Vakinhoudelijk gezien lijkt er dus niet altijd aansluiting tussen de instroom in en de uitstroom uit het hbo en het wo, hetgeen een complicerende factor kan vormen voor een toename van mobiliteit tussen het wo en het hbo. Andere verschillen tussen de instroom in en de uitstroom uit het hbo en het wo hebben betrekking op de omvang en de aard van het dienstverband. Instromers in het hbo vervullen veelal een parttime functie en hebben een tijdelijke aanstelling, maar wel met een perspectief op een vast dienstverband. De uitstromers uit het wo werkten in hun oude baan vaak fulltime en hadden meestal een tijdelijke aanstelling zonder perspectief op een vast dienstverband. De man-vrouwverhouding is in beide groepen ongeveer gelijk.

De instroom uit het wo in het hbo lijkt voor zowel hogescholen als uitstromende universitaire medewerkers aantrekkelijk te kunnen zijn. Voor het hbo biedt een dergelijke personeelsstroom het voordeel dat men op die wijze jonge gepromoveerde medewerkers kan aantrekken, terwijl uitstromers uit het wo op deze wijze een redelijke kans hebben op een dienstverband met uitzicht op een vaste aanstelling. Wel is het zo dat het nadelig kan zijn dat veel banen van instromers in het hbo deeltijdfuncties betreffen. Het is daarbij de vraag of het hbo bereid zou zijn om de instromers uit het wo een fulltime aanstelling aan te bieden.

#### **3.1.4 Vergelijking instroom wo met uitstroom hbo**

Eveneens is onderzocht of de karakteristieken van de uitstromers uit het hbo overeenkomen met de instroombehoefte van het wo (zie tabel 3.3).

Instromers in het wo in 2011 lijken aanzienlijk te verschillen van de uitstromers uit het hbo. De uitstromers uit het hbo zijn ouder, minder vaak gepromoveerd en hebben vaker een achtergrond in de letteren, kunst of onderwijskunde (lerarenopleidingen) en minder vaak een technische achtergrond. Ook hebben de uitstromers uit het hbo vaker een vast en klein (< 24 uur) dienstverband dan de instromers in het wo. De man-vrouwverhouding is onder de uitstromers uit het hbo en de instromers in het wo ongeveer gelijk. Uit deze gegevens kan worden afgeleid dat het niet zonder meer duidelijk is of de uitstroom uit het hbo aansluit bij de (op de gegevens van de instroom in het wo gebaseerde) wensen van het wo. Dit kan een substantiële toename van mobiliteit vanuit het hbo naar het wo bemoeilijken.

Tabel 3.3 Vergelijking uitstroom hbo en instroom wo in 2011 op de aspecten leeftijd, geslacht, opleiding (niveau en richting), werkervaring, type dienstverband en contracturen).

|                                       | Uitstroom hbo<br>N = 169 | Instroom wo<br>N = 466 |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| <b>Leeftijd</b>                       |                          |                        |
| - Jonger dan 25 jaar                  | 5,1%                     | 32,6%                  |
| - 25 - 35 jaar                        | 25,5%                    | 55,8%                  |
| - 35 - 54 jaar                        | 33,6%                    | 10,7%                  |
| - 55 jaar en meer                     | 35,8%                    | 0,9%                   |
| <b>Geslacht</b>                       |                          |                        |
| - Man                                 | 53,1%                    | 52,5%                  |
| - Vrouw                               | 46,9%                    | 47,5%                  |
| <b>Opleidingsniveau</b>               |                          |                        |
| - hbo bachelor, hbo oude stijl        | 28,0%                    | 2,0%                   |
| - Universitair (master of oude stijl) | 44,2%                    | 55,5%                  |
| - Universitair (gepromoveerd)         | 8,7%                     | 30,2%                  |
| <b>Opleidingsrichting</b>             |                          |                        |
| - Rechten                             | 4,7%                     | 5,2%                   |
| - Economisch, administratief          | 27,0%                    | 12,7%                  |
| - Letteren, kunst, leraren            | 32,2%                    | 6,1%                   |
| - Medisch                             | 14,4%                    | 15,0%                  |
| - Techniek                            | 15,6%                    | 51,1%                  |
| - Anders                              | 6,0%                     | 9,8%                   |
| <b>Jaren werkervaring</b>             |                          |                        |
| - Minder dan 10 jaar                  | 32,9%                    | 86,0%                  |
| - 10-20 jaar                          | 17,2%                    | 11,1%                  |
| - Meer dan 20 jaar                    | 49,9%                    | 2,9%                   |
| <b>Type dienstverband</b>             | Oude werkgever           | Nieuwe werkgever       |
| - Vast                                | 47,9%                    | 8,0%                   |
| - Tijdelijk met uitzicht op vast      | 21,8%                    | 16,8%                  |
| - Tijdelijk zonder uitzicht op vast   | 28,1%                    | 66,5%                  |
| <b>Contracturen</b>                   | Oude werkgever           | Nieuwe werkgever       |
| - Minder dan 24                       | 54,2%                    | 17,9%                  |
| - 24-31                               | 15,8%                    | 10,9%                  |
| - 32-35                               | 5,5%                     | 9,8%                   |
| - 36 plus                             | 24,5%                    | 61,5%                  |

### 3.1.5 Vergelijking zoekgedrag en push- en pullfactoren in- en uitstroom hbo en wo

Er is gekeken naar verschillen in het zoekgedrag tussen de instromers in en de uitstromers uit het hbo en het wo (tabel 3.4) en de push- en pullfactoren die daarbij een rol spelen (tabel 3.5). Dit kan immers informatie geven over de wijze waarop medewerkers uit de andere subsector in het hoger onderwijs op een bij hen passende wijze kunnen worden benaderd als potentiële medewerkers. Er lijken grote overeenkomsten in zoekgedrag tussen de instromers in het hbo en instromers in het wo. Er zijn ook enkele opvallende verschillen. Voor beide groepen medewerkers is het internet het belangrijkste zoekkanaal met



Tabel 3.4 Vergelijking instroom en uitstroom hbo en wo in 2011 met betrekking tot zoekgedrag.

| Zoekgedrag                          | Instroom hbo<br>N = 207 | Instroom wo<br>N = 466 | Uitstroom hbo<br>N = 169 | Uitstroom wo<br>N = 398 |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Advertentie in krant of tijdschrift | 13,2%                   | 3,1%                   | 10,7%                    | 8,9%                    |
| Advertentie op internet             | 49,2%                   | 36,3%                  | 22,2%                    | 38,8%                   |
| Open sollicitatie                   | 26,0%                   | 24,3%                  | 16,2%                    | 30,1%                   |
| Banenbeurs                          | 2,8%                    | 2,8%                   | 0,7%                     | 6,4%                    |
| Bekenden                            | 36,0%                   | 34,9%                  | 30,5%                    | 40,9%                   |
| Gevraagd door werkgever             | 26,6%                   | 31,7%                  | 34,4%                    | 32,5%                   |
| Via stage/school/opleiding          | 6,8%                    | 22,2%                  | 1,7%                     | 2,4%                    |
| Via uitzendbureau                   | 4,7%                    | 2,9%                   | 8,2%                     | 7,8%                    |
| Headhunter/wervingsbureau           | 3,6%                    | 1,0%                   | 1,8%                     | 2,7%                    |
| Arbeidsbureau                       | 0,4%                    | 0,0%                   | 0,0%                     | 2,1%                    |
| Vorige werkgever                    | 1,9%                    | 2,8%                   | 7,8%                     | 9,7%                    |
| Anders                              | 4,9%                    | 6,3%                   | -                        | -                       |

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. Daarnaast worden beide groepen instromers relatief vaak direct door hun nieuwe werkgever voor de baan benaderd. Ten slotte zijn voor de instromers in het hbo ook advertenties in krant of tijdschrift een belangrijk zoekkanaal, terwijl de instromers in het wo vaak via stage, school of opleiding een baan vinden. Uitstromers uit het wo lijken meer verschillende zoekkanalen te benutten dan 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 gevraagd.

Ook ten aanzien van de 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 factor bij het kiezen van de nieuwe baan. Dit heeft vooral betrekking op de inhoud van het werk (interessant), de uitdaging van het werk 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.

Tabel 3.5 Vergelijking instroom en uitstroom hbo en wo in 2011 met betrekking tot push- en pullfactoren.

| Pull-/pushfactoren:<br>(helemaal) mee eens | Instroom<br>hbo<br>N = 207   | Instroom<br>wo<br>N = 465    | Uitstroom<br>hbo<br>N = 70   | Uitstroom<br>wo<br>N = 103   |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Werk zelf</b>                           | Pullfactoren<br><b>90,3%</b> | Pullfactoren<br><b>90,0%</b> | Pushfactoren<br><b>37,8%</b> | Pushfactoren<br><b>32,0%</b> |
| - De inhoud van het werk                   | 87,0%                        | 84,3%                        | 2,8%                         | 16,0%                        |
| - Mate van uitdaging                       | 82,8%                        | 77,5%                        | 19,3%                        | 18,2%                        |
| - Takenpakket                              | 75,3%                        | 65,0%                        | 24,2%                        | 17,4%                        |
| - Niveau van werkzaamheden                 | 32,7%                        | 45,4%                        | 9,3%                         | 10,0%                        |
| <b>Mensen op het werk</b>                  | <b>32,5%</b>                 | <b>35,7%</b>                 | <b>13,6%</b>                 | <b>29,3%</b>                 |
| - Relatie met leidinggevende               | -                            | -                            | 3,3%                         | 15,7%                        |
| - Relatie met collega's                    | -                            | -                            | 6,0%                         | 11,6%                        |
| - Onheus bejegend                          | -                            | -                            | 3,3%                         | 8,7%                         |
| - Sfeer op werkvloer                       | 27,4%                        | 33,1%                        | 6,9%                         | 20,9%                        |
| - Werken in teamverband                    | 17,9%                        | 15,4%                        | 5,7%                         | 18,6%                        |
| <b>Werkomstandigheden</b>                  | <b>25,2%</b>                 | <b>32,0%</b>                 | <b>25,7%</b>                 | <b>15,4%</b>                 |
| - Wijze leidinggeven leiding               | -                            | -                            | 14,1%                        | 11,9%                        |
| - Zelfstandigheid                          | 24,2%                        | 27,8%                        | 3,0%                         | 4,9%                         |
| - Waardering                               | -                            | -                            | 9,6%                         | 9,2%                         |
| - Werkdruk                                 | 14,3%                        | 20,8%                        | 18,6%                        | 7,2%                         |
| - Hoeveelheid werk                         | 20,8%                        | 24,9%                        | 2,4%                         | 0,0%                         |
| - Mentale belasting                        | -                            | -                            | 4,7%                         | 1,4%                         |
| - Werktijden (flexibel)                    | 18,0%                        | 26,4%                        | 2,4%                         | 0,0%                         |
| - Werktijden (regelmatig)                  | 8,7%                         | 13,4%                        | -                            | -                            |
| - Lichamelijke belasting                   | 4,4%                         | 7,4%                         | 2,4%                         | -0,0%                        |
| <b>Randvoorwaarden</b>                     | <b>31,7%</b>                 | <b>22,2%</b>                 | <b>13,9%</b>                 | <b>17,7%</b>                 |
| - Opleidingsmogelijkheden                  | 24,3%                        | 14,0%                        | -                            | -                            |
| - Loopbaanmogelijkheden                    | 18,3%                        | 11,6%                        | 7,5%                         | 16,9%                        |
| - Salaris                                  | 18,2%                        | 11,4%                        | 9,0%                         | 5,7%                         |
| - Dreiging vertrek (reorganisatie)         | -                            | -                            | 2,4%                         | 0,0%                         |
| - Dreiging vertrek (anders)                | -                            | -                            | 0,0%                         | 6,9%                         |
| - Baanzekerheid                            | 13,7%                        | 8,1%                         | -                            | -                            |
| - Vaste aanstelling                        | 2,2%                         | 2,1%                         | -                            | -                            |
| - Combinatie werk en privé                 | 24,4%                        | 15,7%                        | 0,0%                         | 3,5%                         |
| - Reistijd                                 | 23,1%                        | 15,1%                        | 4,0%                         | 1,4%                         |
| <b>Organisatie</b>                         | <b>22,9%</b>                 | <b>24,3%</b>                 | <b>29,2%</b>                 | <b>4,3%</b>                  |
| - Imago                                    | 18,3%                        | 20,4%                        | -                            | -                            |
| - Niet resultaatgericht                    | -                            | -                            | 22,7%                        | 2,3%                         |
| - Gericht op de korte termijn              | -                            | -                            | 25,4%                        | 3,6%                         |
| - Te bureaucratisch                        | -                            | -                            | 22,1%                        | 3,6%                         |
| - Te hiërarchisch                          | -                            | -                            | 11,3%                        | 3,6%                         |
| - Onvoldoende sturing                      | -                            | -                            | 26,6%                        | 3,6%                         |

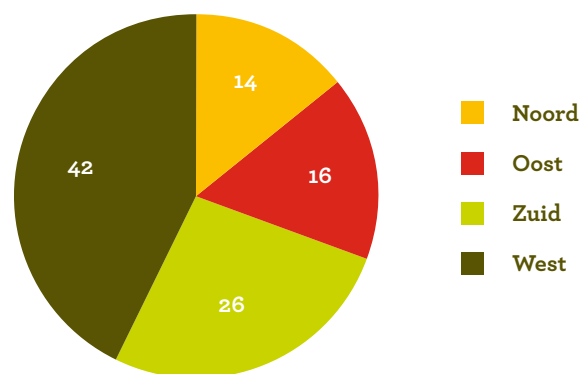
Ook voor de uitstromers uit het hbo en het wo vormt het werk zelf (uitgekeken op het takenpakket en gebrek aan uitdaging) de belangrijkste reden om een andere baan te zoeken. Voor de uitstromers uit het hbo zijn daarnaast factoren met betrekking tot de organisatie (gebrek aan sturing en te sterk gericht op resultaten op de korte termijn) en de werkomstandigheden (te 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.

### **3.2 Inventarisatie bestaande samenwerkingsinitiatieven**

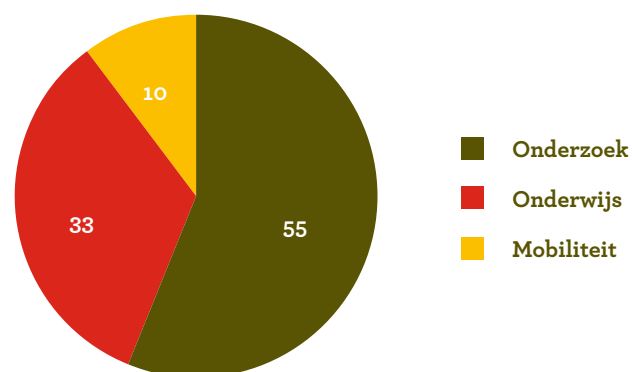
Bevordering van onderlinge personele mobiliteit is zelden een reden voor hogescholen en universiteiten om een samenwerkingsverband op te zetten. Samenwerking wordt vooral gezocht wegens behoefte aan kennisverbreding en -bundeling en in het kader van de doorstroom van studenten van een bachelor aan een hogeschool naar een universitaire master (vooral in het westen van het land). Ook zijn er samenwerkingsverbanden die het stimuleren van ondernemerschap in de regio als doel hebben. In lijn met dit doel zijn deze initiatieven, zogeheten entrepreneurships en expertisecentra, veelal groots opgezet en werken de kennisinstellingen binnen dergelijke initiatieven vaak samen met andere organisaties in de regio (vooral in het zuiden en oosten van het land). Er zijn geen grote verschillen tussen de onderscheiden kennisgebieden (toerisme, gezondheidszorg, techniek, educatie en divers) in de mate waarin samenwerkingsverbanden bestaan. Personele mobiliteit tussen hogescholen en universiteiten lijkt nauwelijks voor te komen en wordt ook niet gemeten.

Samenwerkingspartners vinden elkaar voornamelijk regionaal, zowel voor wat onderzoek en onderwijs betreft als met betrekking tot personele mobiliteit. Het aantal samenwerkingspartners binnen onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden is veelal beperkt. Dit geldt echter niet voor mobiliteitssamenwerkingsverbanden. Binnen dergelijke samenwerkingsverbanden werken kennisinstellingen over het algemeen samen met andere organisaties in de regio. Samenwerkingsverbanden kennen bovendien opvallend vaak een niet-structureel karakter. Geformaliseerde en geïnstitutionaliseerde samenwerkingsverbanden waarbij documenten of beleidsstukken zijn opgesteld komen nauwelijks voor. De incidentele personele uitwisseling die plaatsvindt, geschiedt veelal op individuele basis.

Figuur 3.1 Overzicht spreiding samenwerkingsverbanden naar regio.



Figuur 3.2 Overzicht spreiding samenwerkingsverbanden naar aard van de samenwerking.



### 3.3 Casestudies

#### 3.3.1 Kenmerken samenwerkingsverbanden

##### OPZET

De samenwerkingsverbanden zijn ingedeeld in drie categorieën: (1) gericht op het gezamenlijk uitvoeren van onderzoek, (2) gericht op het gezamenlijk verzorgen van onderwijs en (3) gericht op het samenwerken ten aanzien van arbeidsmobiliteit.

Onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden worden veelal gevormd door enkel hogescholen en universiteiten. Bij de drie mobiliteitssamenwerkingsverbanden zijn juist ook andere werkgevers uit de regio aangesloten, zoals universitair medisch centra, mbo-instellingen en gemeenten. Dergelijke initiatieven zijn namelijk niet alleen gericht op mobiliteit tussen onderwijs- en kennisinstellingen, maar beogen juist bewust een zo breed mogelijke samenwerking. Op deze wijze kunnen medewerkers en organisaties bij het zoeken naar een nieuwe functie of medewerker breder kijken dan enkel het hoger onderwijs. Bovendien vormen mobiliteitsnetwerken voor kennisinstellingen en bedrijfsleven een middel om met elkaar in contact te komen. Hogescholen en universiteiten hebben binnen deze netwerken onderling dan ook geen extra contact met elkaar. Arbeidsmobiliteit betreft binnen dergelijke netwerken met name ondersteunend personeel en niet onderzoekend en onderwijzend personeel.

Binnen de onderzoeks- en onderwijsinitiatieven zijn afspraken veelal vastgelegd in overeenkomsten. De mate waarin dit het geval is, verschilt naar de mate waarin de samenwerking is geïnstitutionaliseerd. Binnen de mobiliteitsinitiatieven zijn zelden concrete afspraken vastgelegd in overeenkomsten, juist omdat men waarde hecht aan autonomie van handelen.

### VORMGEVING

De doelen van samenwerkingsverbanden kunnen worden geordend naar verschillende niveaus, te weten:

- *Operationeel*: Gericht op samenwerking in en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de praktische uitvoering van activiteiten
- *Tactisch*: Gericht op afstemming van beleidsaspecten
- *Strategisch*: Gericht op samenwerking in lijn met en bedoeld ter ondersteuning van het beleid van de betrokken organisaties

Onderzoekssamenwerkingsverbanden zijn, afhankelijk van de opzet, met name gericht op respectievelijk afstemming van beleid (onderzoek binnen expertisecentra) en gezamenlijke uitvoering (wetenschappelijk onderzoek). Onderwijssamenwerkingsverbanden behelzen veelal het bundelen van krachten door middel van afstemming en gezamenlijke verzorging van onderwijs. Binnen mobiliteitsinitiatieven richt men zich vooral op de coördinatie van arbeidsmobiliteit. Over het algemeen kan worden geconstateerd dat samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten zelden bewust zijn gericht op samenwerking in lijn met en ter ondersteuning van het beleid van de betrokken organisaties.

---

De samenwerking maakt deel uit van een bredere onderzoekslijn rond zelfmanagement in de zorg waarbij is gekozen voor een duale programmaleiding vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Hogeschool Rotterdam. Door deze constructie zijn beide partijen zowel op stuurgroepniveau als op uitvoerend niveau samen per deelproject betrokken bij het onderzoek. Zo wordt optimaal gebruik gemaakt van de expertise van alle betrokkenen.  
(Case: NURSE-CC)

---

Ook de wijze waarop de samenwerking concreet vorm krijgt, kan worden geordend naar verschillende niveaus. Dit betreft in rangorde van toenemende mate van daadwerkelijke gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het samenwerkingsverband: autonoom handelen, samenwerken op projectbasis, een langdurige relatie en gezamenlijke en gelijkwaardige verantwoordelijkheid en integratie van activiteiten.

Binnen de geselecteerde onderzoeks-initiatieven is er sprake van samenwerking op projectbasis (wetenschappelijk onderzoek) of een langdurige relatie (onderzoek binnen expertisecentra). Dit kan worden verklaard vanuit het feit dat gezamenlijke onderzoeksprojecten vaak beperkte mogelijkheden hebben ten aanzien van tijd en geld, mede vanwege de afhankelijkheid van subsidiëring. Expertisecentra kunnen daarentegen een langdurig karakter hebben. Binnen onderwijsinitiatieven zetten beide partners zich in voor de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs en dragen daarvoor, op

---

Maandelijks komen de organisaties bijeen om anonieme zoekprofielen en openstaande vacatures uit te wisselen.  
(Case: Limburg)

---

basis van gelijkwaardigheid, ook beiden verantwoordelijkheid. Binnen mobiliteitsinitiatieven hebben de betrokken partners veelal een grote vrijheid

ten aanzien van het uitvoeren van activiteiten. Dit type samenwerkingsverband wordt dan ook vaak gekenmerkt door autonomie van handelen en heeft over het algemeen een vrijblijvend karakter.

### 3.3.2 Arbeidsmobiliteit

Samenwerking tussen hogescholen en universiteiten blijkt zelden te leiden tot personele mobiliteit. Binnen de onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden wordt het werken vanuit de verschillende instellingen juist gewaardeerd. Op deze wijze kan men elkaar aanvullen en profiteren van elkaars sterke kanten. Hierbij speelt mee dat men veelal bewust heeft gekozen voor praktijkgestuurd dan wel theoriegestuurd onderzoek. De onderwijssamenwerkingsverbanden ontlenen hun bestaansrecht aan de koppeling van de expertises van het hbo, namelijk de sterke praktijkgerichtheid en relatie met de praktijk, en het wo, namelijk de sterke wetenschappelijke fundering. Op deze wijze zijn zij in staat academisch geschoolde professionals op te leiden.

---

Binnen ANLU is geen sprake van arbeidsmobiliteit, maar vooral van samenwerking en uitwisseling, bijvoorbeeld in de vorm van detacheringscontracten en gezamenlijk begeleide promotietrajecten.  
(Case: ANLU)

---

Onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden bestaan dus juist bij de gratie van de verschillen tussen het hbo en het wo. Bovendien behouden hogescholen en universiteiten graag hun eigen docenten en onderzoekers en blijven de betrokken medewerkers veelal bewust vanuit de eigen

instelling werken. Personele mobiliteit is dan ook geen doel van onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden en binnen dergelijke initiatieven ook niet nuttig en gewenst. Samenwerking biedt in deze situatie meer voordelen dan arbeidsmobiliteit. Wanneer men inhoudelijk samenwerkt, lijkt er dus juist weinig behoefte te bestaan aan daadwerkelijke onderlinge personele mobiliteit. Binnen de mobiliteitssamenwerkingsverbanden ligt de focus niet specifiek op personele mobiliteit tussen het hbo en het wo. Bovendien zijn deze samenwerkingsverbanden primair gericht op gedwongen mobiliteit en niet

---

Het 'competitieveld' van hogescholen en universiteiten verschilt. Binnen hogescholen wordt men vooral beoordeeld op de kwaliteit van onderwijs en is men meer gericht op de praktijk, terwijl universitaire medewerkers vooral worden beoordeeld op (internationale) publicaties. Hogescholen en universiteiten hanteren dan ook verschillende 'spelregels'.  
(Case: Limburg)

---

op vrijwillige mobiliteit. Dat is wellicht ook de reden voor het feit dat binnen deze initiatieven nauwelijks sprake is van arbeidsmobiliteit tussen de twee subsectoren van het hoger onderwijs. Daarbij wordt de omvang van deze specifieke vorm van arbeidsmobiliteit ook niet gemeten en in kaart gebracht.

### 3.3.3 Knelpunten

Bij onderzoekssamenwerkingsverbanden betrokken personen hebben veelal veel andere taken naast hun taken in het kader van het samenwerkingsverband. Hierdoor kunnen zij niet zoveel tijd vrijmaken voor het samenwerkingsverband als nodig is.

Daarnaast werken zaken met betrekking tot de financiering van het samenwerkingsverband belemmerend voor samenwerking. Zo vergt het een duidelijke en nauwkeurige afstemming om de onderlinge financiering goed

te structureren. Ook kan er onduidelijkheid bestaan over het al dan niet moeten betalen van BTW bij het inhuren van personeel ten behoeve van een samenwerkingsverband. In lijn daarmee kost het projectleiders veel tijd en energie om de hiervoor geldende regels uit te zoeken. Ook kan het moeilijk zijn om een samenwerkingsverband te continueren wanneer het werd gefinancierd vanuit overheidsgeld en er externe financiële middelen moeten worden geworven wil het samenwerkingsverband kunnen blijven bestaan.

Binnen de geselecteerde mobiliteitsinitiatieven is er zelden sprake van specifieke personele mobiliteit tussen hogescholen en universiteiten. De reden hiervoor is onder meer dat deze initiatieven niet zijn afgestemd op het zoekgedrag van wetenschappelijk personeel. Wetenschappelijke medewerkers creëren hun eigen loopbaanpaden en hebben over het algemeen geen behoefte aan begeleiding. Bovendien specialiseren academici zich in de regel op één specifiek onderdeel binnen het eigen vakgebied, waardoor zij niet zonder meer zullen overstappen naar een andere vakgroep.

#### **3.3.4 Stimulansen**

Samenwerking tussen hogescholen en universiteiten biedt de betrokken medewerkers extra mogelijkheden om onderzoek en onderwijs te integreren. Voor individuele onderzoekers en docenten bieden onderzoeks- en onderwijssamenwerkingsverbanden extra mogelijkheden om zich te ontwikkelen, omdat zij zich binnen deze initiatieven op een andere wijze kunnen inzetten dan binnen het reguliere onderzoek en onderwijs. Het feit dat binnen samenwerkingsverbanden verschillende expertises kunnen worden gebundeld wordt gezien als meerwaarde. Zo kunnen universiteiten in onderzoekssamenwerkingsverbanden gebruik maken van de sterke relatie van hogescholen met de praktijk en kunnen hogescholen gebruik maken van de onderzoeksfaciliteiten en de sterke academische basis waarover universiteiten beschikken. Op die wijze kunnen hogescholen en universiteiten elkaar versterken en in de samenwerking ook sterker staan richting de maatschappij.

Daarnaast kunnen externe factoren een stimulans vormen om samen te werken. Zo kan een mogelijkheid tot externe financiering van een onderzoek samenwerking tussen hogescholen en universiteiten aanmoedigen. Een subsidieverstrekker kan daarbij expliciet als voorwaarde stellen dat er binnen het te subsidiëren onderzoeksproject wordt samengewerkt door hogescholen en universiteiten en dat zowel onderwijs als onderzoek als praktijk een plaats dienen te krijgen binnen het samenwerkingsverband. Ook heeft het topsectoren- en specialisatiebeleid bijgedragen aan een toenemend bewustzijn van het belang van samenwerking. Zeker wanneer het onderzoek binnen een specifieke sector is gefragmenteerd, is er behoefte aan kennisbundeling, om zodoende beter te kunnen inspelen op maatschappelijke vragen. Op die wijze kan men samen sterker staan en mogelijkheden verwerven om op structurele wijze te zoeken naar antwoorden op structurele vraagstukken.

Een stimulans voor organisaties om samen te werken op het gebied van personele mobiliteit wordt gevormd door het feit dat zij eigenrisicodrager zijn voor de ww van hun werknemers. Hierdoor hebben zij er belang bij om medewerkers die hun baan zijn kwijtgeraakt zo snel mogelijk naar een nieuwe baan te begeleiden en is het voor hen gunstig dat mobiliteitscoördinatoren via samenwerkingsverbanden beschikken over meer mogelijkheden daartoe. Universiteiten hebben bovendien onvoldoende doorstroommogelijkheden voor alle medewerkers die promoveren na hun promotie. Hogescholen hebben daarentegen juist in toenemende mate behoefte aan promovendi, onder meer in het kader van met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gemaakte prestatieafspraken en om invulling te geven aan de gewenste kwaliteitsimpuls in het onderwijs (HBO-raad, 2010). Daarnaast is het laten promoveren van eigen medewerkers kostbaar. Het is voor hogescholen dan ook aantrekkelijk om gepromoveerden aan te nemen. Bovendien bieden mobiliteitsnetwerken coördinatoren de mogelijkheid ervaringen uit te wisselen en aan te geven waar men tegenaan loopt bij de uitvoering van beleid.

### 3.3.5 Voorwaarden

Voor succesvolle samenwerking tussen hogescholen en universiteiten is het nodig dat er een mentaliteitsomslag plaatsvindt en medewerkers buiten de kaders durven te denken. Ook is een persoonlijke klik en onderling vertrouwen tussen de betrokken medewerkers en coördinatoren van belang voor het slagen van een samenwerkingsverband. Samenwerking staat of valt met het al dan niet hebben van een open en transparant persoonlijk contact. Het is dan ook noodzakelijk niet alleen te investeren in zakelijke contacten, maar ook in onderlinge persoonlijke relaties. De samenwerking moet bovendien worden gedragen door alle bij het samenwerkingsinitiatief betrokken personen. Samenwerkingspartners moeten dan ook niet enkel zijn gericht op de eigen belangen. Zo kan het nodig zijn de eigen belangen op te geven ten

gunste van de samenwerking(spartner). Daarbij is het echter cruciaal dat er in beginsel sprake is van gelijkheid en dat eventuele ongelijkheid tussen samenwerkingspartners niet structureel is. Alle samenwerkingspartners dienen dan ook de bereidheid te tonen om

verantwoordelijkheden te dragen, zodat voor alle partners de mate waarin zij belangen opofferen ten behoeve van de samenwerking enerzijds en de mate waarin zij van de samenwerking profiteren anderzijds gelijk is. Bovendien is het noodzakelijk dat men bereid is verder te kijken dan de korte termijn en te investeren in de lange termijn, ook als dat niet onmiddellijk resultaten oplevert. Daartoe is het noodzakelijk dat alle bij het samenwerkingsverband betrokken partijen voor zichzelf en van elkaar weten waarom men wil samenwerken en wat de meerwaarde van de samenwerking vormt. Samenwerkingsverbanden zijn dan ook het meest succesvol wanneer samenwerkingspartners elkaar vinden op een gezamenlijk inhoudelijk onderwerp en de inhoud centraal staat.

---

Beide coördinatoren zijn bijzonder enthousiast over de samenwerking. Het slagen van een dergelijke samenwerking staat of valt met de betrokkenheid van de coördinatoren en medewerkers.  
(Case: Academische Pabo).

---



Om effectief te kunnen samenwerken, is het daarnaast van belang dat hogescholen en universiteiten zijn doordrongen van de eigen identiteit en de meerwaarde daarvan binnen samenwerkingsverbanden. Op basis daarvan kan men weloverwogen kiezen om samen te werken, omdat men zich bewust is van het belang en de toegevoegde waarde ervan.

Institutionalisering van samenwerkingsverbanden – het opnemen van samenwerkingsverbanden in de structuur van de betrokken organisaties – vraagt bezinning, tijd en geduld. Zo kan het om verschillende structuren en systemen met elkaar te verenigen nuttig zijn te zoeken naar een samenwerkingsvorm waarbinnen snel en effectief kan worden samengewerkt, bijvoorbeeld in de vorm van een projectorganisatie. Men dient bereid te zijn zich hiervoor in te zetten. Verder is het van essentieel belang dat men elkaar weet te vinden wanneer dit nodig is, onderlinge afspraken goed zijn vastgelegd en rollen duidelijk zijn verdeeld. Ook is het van belang om daadwerkelijk bij elkaar te komen ten behoeve van de samenwerking.

Het is voor een samenwerkingsinitiatief bovendien noodzakelijk dat het wordt gesteund vanuit het bestuurlijk niveau binnen de organisaties. Voor het opnemen van samenwerkingsverbanden in de structuur van instellingen is bestuurlijk commitment immers onmisbaar. Bestuurders van hogescholen dienen ervan te zijn overtuigd dat de samenwerking bijdraagt aan de professionalisering van hogescholen. Bestuurders van universiteiten dienen zich bewust te zijn van de toegevoegde waarde van de sterke relatie van hogescholen met de praktijk en de meerwaarde die samenwerking tussen hogescholen en universiteiten biedt. Succesvolle samenwerkingsverbanden vragen dus om strategische keuzes van bestuurders. Vanuit bestuurlijk niveau dient ook dekking te worden geboden ten aanzien van risico's, zodat er ruimte ontstaat om te experimenteren. Voor samenwerking moeten verder tijd en middelen worden vrijgemaakt en personen worden aangesteld die het samenwerkingsverband kunnen ondersteunen. Daarbij kan een aanjaagsubsidie eraan bijdragen dat een samenwerkingsinitiatief daadwerkelijk van de grond komt en standhoudt. Echter, er mag niet vergeten worden dat de motivatie voor samenwerking vanuit de betrokken medewerkers moet komen.

### **3.4 Werkconferentie**

Tijdens een werkconferentie in februari 2014 zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en getoetst en is samen met de deelnemers nagedacht over aanbevelingen. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen gericht op het individu – de docent en onderzoeker in het hbo en het wo –, aanbevelingen voor de instellingen in het hbo en het wo en aanbevelingen die de individuele organisaties overstijgen en op sectorniveau dienen te worden uitgevoerd. De deelnemers hebben tijdens drie afzonderlijke sessies suggesties geordend naar gewone ideeën die gemakkelijk realiseerbaar zijn ('blauwe' ideeën), originele ideeën die eveneens makkelijk realiseerbaar zijn ('rode' ideeën) en originele ideeën die nog verdere uitwerking behoeven ('gele' ideeën). Kijkend naar het geheel aan aanbevelingen kan worden geconstateerd dat er een grote verscheidenheid aan suggesties is gedaan (zie bijlage D). Het valt op

dat sommige aanbevelingen, bijvoorbeeld het vervagen van de barrières tussen hogescholen en universiteiten, bij de ene sessie worden gezien als gemakkelijk realiseerbare oplossingen ('blauw' idee) terwijl deze bij andere sessies op de langere termijn realiseerbaar worden geacht ('geel' idee).

Al met al richten veel aanbevelingen zich op het individuele niveau. Veel van deze ideeën zijn volgens de deelnemers aan de werkconferentie bovendien gemakkelijk realiseerbaar. Aan de ene kant ziet men winst door de onderlinge bekendheid te vergroten middels bijvoorbeeld snuffelstages, 'meet & greet'-bijeenkomsten, introductieprogramma's en meer structurele oplossingen zoals detacheringen. Aan de andere kant wordt aanbevolen om medewerkers uit het hbo en het wo meer met elkaar te laten samenwerken door bijvoorbeeld gezamenlijk (praktijkgericht) onderzoek uit te voeren of gastcolleges bij elkaar te geven. Dit kan op incidentele basis plaatsvinden, maar kan ook structureel vorm krijgen door co-docentschappen in te voeren of alleen medewerkers aan te nemen die in zowel het hbo als het wo inzetbaar zijn. Kortom, samenwerken op inhoud wordt gezien als effectiever dan een focus op mobiliteit. Ook raadt men aan om successen met elkaar te delen, onder meer op de websites van de organisaties.

Verder wordt een aantal aanbevelingen gedaan aan de organisaties in het hoger onderwijs. Intensiever samenwerken ten aanzien van het personeels- en mobiliteitsbeleid maakt daarvan een groot onderdeel uit, bijvoorbeeld middels het gericht bij elkaar uitzetten van vacatures, een regionale loopbaanportal, door elkaar te erkennen als partner in mobiliteit en wellicht zelfs onderling mobiliteitsprogramma's aan elkaar te verbinden. Eveneens wordt meerdere malen geadviseerd het imago van het hbo als werkgever te verbeteren. In diverse sessies wordt voorgesteld om het netwerk tussen het hbo en het wo enerzijds en tussen het hoger onderwijs en het bedrijfsleven anderzijds beter te benutten om samenwerking, al dan niet gericht op mobiliteit, tot stand te brengen. Dat vraagt echter wel om bestuurlijke betrokkenheid en afstemming.

Ook zijn er suggesties gedaan op het financiële vlak. Het aanvragen van subsidie voor onderzoeksprojecten vanuit een consortium van hogescholen en universiteiten zou meer moeten worden gestimuleerd door financiers. Verder wordt geadviseerd de financiering in het hoger onderwijs eenduidiger in te richten voor zowel het wo als het hbo. Een 'quick win' op dit gebied zou zijn om een lector die co-promotor is te laten delen in de promotiepremie.

In samenwerkingsverbanden loopt men nogal eens aan tegen hardnekkige organisatorische problemen, zoals onduidelijkheid ten aanzien van BTW-betaling en (belemmerende) regelgeving. Men zou graag zien dat deze, indien mogelijk op sectorniveau, zouden worden aangepakt. Ook pleit men voor aanpassingen in de structuur van het hoger onderwijs en de onderwijsinfrastructuur, bijvoorbeeld door meer gezamenlijke opleidingen aan te bieden of studenten het eigen opleidingsprogramma te laten samenstellen met zowel hbo- als wo-componenten. Een ingrijpende aanbeveling op sectorniveau betreft het gelijk trekken van de arbeidsvoorwaarden van

hogescholen en universiteiten. Meerdere malen wordt genoemd dat het optreden als een gezamenlijke werkgever en de aanwezigheid van één gezamenlijke CAO een oplossing zou vormen voor belemmeringen ten aanzien van mobiliteit. Een veel gehoord geluid in het verlengde hiervan betreft het opheffen van de grenzen tussen het hbo en het wo. Het hoger onderwijs zou in deze visie één sector moeten zijn, zodat mobiliteit tussen alle organisaties in het hoger onderwijs, ongeacht de achtergrond, veel vanzelfsprekender en gemakkelijker is. Anderzijds wordt geadviseerd de verschillen tussen hogescholen en universiteiten juist te accepteren en benutten door sterker in te zetten op het gezamenlijke belang, waarbij de onderlinge verschillen juist een kracht kunnen vormen.



# 4

## CONCLUSIES

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen zoals die zijn gepresenteerd in de inleiding beantwoord op basis van de onderzoeksresultaten die in het voorgaande hoofdstuk zijn gepresenteerd.

### 4.1 **Wat is de omvang van de intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs?**

Geconstateerd kan worden dat er slechts in zeer geringe mate sprake is van mobiliteit tussen het hbo en het wo. Uitstromers vanuit het hbo stromen met name door naar andere functies binnen het hbo en naar functies binnen de sectoren van de zakelijke dienstverlening en zorg en welzijn. Uitstromers vanuit het wo stromen met name door naar andere functies binnen het wo en naar functies binnen de sectoren zakelijke dienstverlening en onderzoek. 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, maar zijn er tegelijkertijd diverse 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 enerzijds en de instromers in het wo anderzijds en omgekeerd. Ook werken medewerkers in het hbo niet zelden in deeltijd en op basis van een vast contract of met perspectief daarop, waar op universiteiten tijdelijke voltijdsaanstellingen gebruikelijker zijn. Daaruit kan worden afgeleid dat de personeelsbehoefte van hogescholen en universiteiten niet parallel loopt.

### 4.2 **Wat zijn knelpunten, stimulansen en voorwaarden voor intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs?**

De benodigde inzet om zaken vanuit verschillende organisaties op elkaar af te stemmen vormt binnen onderzoekssamenwerkingsverbanden een punt van

aandacht. Over het algemeen worden weinig knelpunten ervaren ten aanzien van de samenwerking. Onderzoeks- en onderwijs-samenwerkingsverbanden 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. Verder wordt een persoonlijke en inhoudelijke klik beschouwd als 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.

Geconstateerd kan worden dat de verschillen tussen het hbo en het wo binnen onderzoeks- en onderwijs-samenwerkingsverbanden als kracht worden ervaren en de belangrijkste motivatie vormen om samen te werken. Op deze wijze kan men immers samen sterker staan. De mogelijkheid tot het bundelen van complementaire krachten, zoals de sterke relatie van hogescholen met het werkveld enerzijds en de sterke academische fundering en de onderzoeksfaciliteiten van universiteiten anderzijds, wordt dan ook gezien als een belangrijke meerwaarde.

Binnen de samenwerkingsverbanden die specifiek zijn gericht op personele mobiliteit worden verschillen tussen hogescholen en universiteiten juist ervaren als belemmeringen om nader tot elkaar te komen. Binnen dergelijke samenwerkingsverbanden ligt de meerwaarde van samenwerking met name in het feit dat de betrokken organisaties elkaar op grond van de bestaande contacten gemakkelijk kunnen vinden. Aangezien organisaties eigenrisicodragers zijn voor de ww van 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 doorstrommogelijkheden 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, daarentegen 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 een belangrijke groep potentiële werknemers en werkgevers buiten beeld valt. Deze brede opzet van mobiliteitssamenwerkingsverbanden leidt er echter toe 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 daarnaast veelal sterk gespecialiseerd,

waardoor zij niet per definitie binnen andere vakgroepen zullen, kunnen en willen werken. De belangen van organisaties komen ten aanzien van mobiliteitssamenwerkingsverbanden dan ook niet overeen met de belangen van individuele medewerkers.

Al met al vraagt institutionalisering van samenwerkingsverbanden – het opnemen van samenwerkingsverbanden in de structuur van de betrokken organisaties – bezinning, tijd en geduld. Het is dan ook van essentieel belang dat er ruimte wordt gecreëerd voor dit proces en samenwerkingsverbanden worden gesteund vanuit het bestuurlijk niveau binnen de organisaties.

#### **4.3 Wat is de rol van sectorfondsen en andere externe partijen ten aanzien van intersectorale samenwerking en personele mobiliteit?**

Over het algemeen kan worden geconstateerd dat samenwerkingsverbanden, voor zover daarvoor de capaciteit aanwezig is, het meest succesvol zijn wanneer de samenwerkingspartners zelf gezamenlijk de volledige verantwoordelijkheid voor het samenwerkingsverband dragen. Zodoende blijft er namelijk ruimte voor eigen motivatie en creativiteit en wordt de handelingsruimte niet beperkt door externe interventies. Tevens wordt samenwerking op die wijze daadwerkelijk van binnenuit gedragen. Aan de sectorfondsen wordt dan ook met name een faciliterende rol toegedicht, onder meer ten aanzien van bevordering van contact, samenwerking en uitwisseling. Zo zouden organisaties kunnen worden ondersteund bij het organiseren van bijeenkomsten, het opstellen van documenten en het inrichten van ondersteunende diensten op het faciliteren van samenwerkingsverbanden. Verder is een bijdrage van sectorfondsen vooral gewenst wanneer zij de benodigde instrumenten of middelen kunnen bieden waarover de betreffende partijen zelf niet beschikken. Bij het aanreiken van handvatten voor samenwerking is het bovendien niet per definitie noodzakelijk nieuwe elementen te ontwikkelen, maar dient primair aandacht te worden besteed aan hetgeen al bestaat en succesvol is gebleken en te worden gezocht naar de wijze waarop dit zou kunnen worden verbeterd.

# 5

## AANBEVELINGEN

Op basis van de informatie over de stand van zaken binnen het hoger onderwijs met betrekking tot intersectorale samenwerking en personele mobiliteit, kunnen aanbevelingen worden gedaan over de wijze waarop samenwerking tussen hogescholen en universiteiten dient te worden vormgegeven en kan worden gestimuleerd wil deze succesvol zijn. De aanbevelingen zijn ingedeeld op individueel, organisatie- en sector- en omgevingsniveau voor zowel het hbo als het wo.

### 5.1 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 binnen een samenwerkingsverband de inhoud centraal staat.

*Focus op de intrinsieke motivatie van medewerkers*

Bovendien moet de motivatie voor samenwerking en uitwisseling van binnenuit komen. Het is dan ook van belang dat medewerkers bereid zijn om stappen hiertoe te zetten en ook daadwerkelijk actie ondernemen.

*Stimuleer ontmoetingsmomenten*

Het organiseren van 'meet & greet'-bijeenkomsten kan een mogelijkheid vormen om individuele medewerkers te laten kennismaken met een partnerinstelling. Zodoende zullen zij deze beter leren kennen en wellicht ook eerder beschouwen als mogelijkheid in het kader van vervolgstappen in de carrière.

*Organiseer inhoudelijke uitwisselingsmomenten*

Daarnaast kunnen (lokaal georganiseerde) (netwerk)borrels en congressen 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 moeten beschikken over de ruimte en middelen om zich in te zetten voor een samenwerkingsverband. Hierin dient dan ook te worden geïnvesteerd.

*Creëer constructies die personele uitwisseling vergemakkelijken*

Uitwisseling van individuele medewerkers kan worden vergemakkelijkt door zaken als detacheringsovereenkomsten, dubbelfuncties en gezamenlijke loopbaanpaden (eventueel ook met andere organisaties).

## 5.2 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 men samenwerkt vanuit de inhoud. Het is dan ook belangrijk inhoudelijke verbinding te zoeken, bijvoorbeeld door als partnerinstellingen gezamenlijk zorg te dragen voor studievoorziening, gezamenlijk opleidingen te verzorgen en studenten gezamenlijk in onderzoeken te laten participeren. Ook zou studenten de mogelijkheid kunnen worden geboden 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*

Daarnaast worden de verschillen tussen het hbo en het wo vaak gezien als belemmering bij het contact tussen hogescholen en universiteiten. Binnen samenwerkingsverbanden kunnen hogescholen en universiteiten elkaar door deze verschillen echter juist aanvullen en vormt het een meerwaarde dat hogescholen en universiteiten niet identiek maar verschillend zijn en zodoende gebruik kunnen maken van elkaars sterke kanten. Hiertoe is het van belang dat organisaties zicht hebben op hun eigen sterke en zwakke kanten. Op grond daarvan kan



men bewust nadenken over wat men zelf binnen een samenwerkingsverband te bieden heeft en waarvan men binnen een samenwerkingsverband hoopt te profiteren.

*Zoek en bied bestuurlijk draagvlak*

Het enthousiasme van coördinatoren voor een samenwerkingsverband kan bijdragen aan de mate waarin het samenwerkingsverband succesvol is. Tegelijkertijd kan een samenwerkingsverband dat met name wordt gedragen door het enthousiasme van coördinatoren kwetsbaar zijn wanneer deze coördinatoren niet meer bij het samenwerkingsverband betrokken zijn. Draagvlak voor een samenwerkingsverband op bestuurlijk niveau is dan ook van essentieel belang voor het van de grond komen en voortbestaan van een samenwerkingsverband.

*Richt ondersteunende diensten in op samenwerkingsverbanden*

Voor succesvolle samenwerking is het bovendien noodzakelijk dat ondersteunende diensten binnen organisaties zijn ingericht 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 de samenwerking niet geïsoleerd en (enkel) op incidentele en individuele basis plaatsvindt, maar is ingebed in de organisaties, waaronder in het personeelsbeleid. Hierbij is het van belang dat het samenwerkingsverband op alle niveaus van de organisatie structureel wordt gefaciliteerd met oog voor de onzekerheid van de individuele werknemers.

*Zet in op strategisch wervingsbeleid en strategische personeelsplanning*

Verder is het van belang dat instellingen bewust inzetten op strategisch wervingsbeleid en strategische personeelsplanning. Hierbij is het nodig dat duidelijk is op welke functies welk type personeel dient te worden ingezet en op welke wijze medewerkers binnen hun functie de uitdaging vinden die zij zoeken (zie paragraaf 3.1). Zodoende kan ook gericht voor deze functies worden geworven en adequaat worden ingespeeld op de verschillende

---

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.

---

motieven die voor medewerkers van hogescholen en universiteiten een rol spelen bij het zoeken naar een nieuwe functie. Bovendien is het van belang dat medewerkers die instromen vanuit de andere subsector van het hoger onderwijs goed worden begeleid door bijvoorbeeld introductie- en opleidingsprogramma's en coachingstrajecten.

*Werk samen ten aanzien van werving*

Hogescholen en universiteiten zouden bovendien kunnen samenwerken ten aanzien van personeelsbeleid door de 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 hierin kunnen spreken zonder te hoeven vrezen dat zij het signaal afgeven dat ze niet meer met een tevreden gevoel werken. Mobiliteit is over het algemeen gericht op gedwongen herplaatsing en zou veel meer in het teken kunnen staan van de reguliere ontwikkeling van medewerkers. Juist de vrijwillige zoektocht naar verbreding en verdieping zou moeten worden gesteund. Beleidsmedewerkers en leidinggevendenden 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 organisationeel perspectief, maar ook oog te hebben voor het geheel van de loopbaan van medewerkers, geven instellingen blijk van goed werkgeverschap.

### 5.3 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 dus geen directe rol weggelegd voor externe partijen zoals sectorfondsen.

*Stimuleer en faciliteer samenwerkingsverbanden*

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

*Zoek onderlinge  
verbinding ten  
aanzien van arbeids-  
voorwaardelijke  
aspecten*

Daarnaast zou vergaande samenwerking tussen hogescholen en universiteiten waarbij arbeidsvoorwaarden meer gelijk worden getrokken, bijvoorbeeld door middel van een gezamenlijke CAO, kunnen 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.
- 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.
- Raison, M. (1997) COCD-box: *Eindproduct deskundigheidstraining*.
- 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 jongetalentenbeleid 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



## BIJLAGEN



## A INVENTARISATIEFORMULIEREN

### A1 Formulier voor hogescholen

#### *Inventarisatieformulier intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs*

In opdracht van Zestor en SoFoKleS zijn het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht en de Radboud Universiteit Nijmegen op zoek naar samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten die, direct of indirect, hebben geleid of zouden kunnen leiden tot personele uitwisseling. Het kan gaan om allerlei vormen van uitwisseling: tijdelijke uitwisseling zoals stages of detachering of permanente uitwisseling, uitwisseling voor kortere of langere tijd, uitwisseling van enkele medewerkers of faculteitsbrede samenwerking.

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Naam</b>       |  |
| <b>Hogeschool</b> |  |
| <b>Faculteit</b>  |  |
| <b>Datum</b>      |  |

| Inventarisatie samenwerkingsverbanden  |  |
|--|--|
| <b>1. Wordt binnen uw faculteit samengewerkt met een universiteit?</b>   | <input type="radio"/> Ja<br><input type="radio"/> Nee (u hoeft het format niet verder in te vullen)  |
| <b>2. Heeft deze samenwerking geleid of kan deze leiden tot tijdelijke of permanente uitwisseling van personeel?</b> | <input type="radio"/> Ja, heeft inmiddels geleid tot uitwisseling van personeel<br><input type="radio"/> Ja, zal naar verwachting leiden tot uitwisseling van personeel<br><input type="radio"/> Nee |
| <b>3. Welke faculteit en opleiding/vakgroep binnen uw organisatie betreft het?</b>                                   | Faculteit:<br><br>Opleiding/vakgroep:  |
| <b>4. Met welke universiteit wordt samengewerkt?</b>   | Universiteit:<br><br>Faculteit:<br><br>Opleiding/vakgroep:   |

## Nadere informatie over de samenwerkingsverbanden

5. Kunt u kort beschrijven wat de samenwerking en eventuele personele uitwisseling inhoudt? Denk hierbij bijvoorbeeld aan het doel van de samenwerking, de aard van de uitwisseling en de doelgroep.

NB: Als u meer samenwerkingsverbanden wilt melden, wordt u verzocht u aparte formats te gebruiken.

## Praktisch

6. Wie is binnen uw organisatie de contactpersoon voor het betreffende initiatief?

Naam:

E-mailadres:

Telefoonnummer:

Dit formulier kunt u tot 17 juni per mail terugsturen naar [margot.stolker@hu.nl](mailto:margot.stolker@hu.nl) of invullen via <http://www.surveymonkey.com/s/825JJCC>.

Voor vragen kunt u bellen naar 088-4819441.

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

## A2 FORMULIER VOOR UNIVERSITEITEN

### *Inventarisatieformulier intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs*

In opdracht van Zestor en SoFoKleS zijn het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht en de Radboud Universiteit Nijmegen op zoek naar samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten die, direct of indirect, hebben geleid of zouden kunnen leiden tot personele uitwisseling. Het kan gaan om allerlei vormen van uitwisseling: tijdelijke uitwisseling zoals stages of detachering of permanente uitwisseling, uitwisseling voor kortere of langere tijd, uitwisseling van enkele medewerkers of faculteitsbrede samenwerking.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Naam</b>         |  |
| <b>Universiteit</b> |  |
| <b>Faculteit</b>    |  |
| <b>Datum</b>        |  |

| Inventarisatie samenwerkingsverbanden  |  |
|--|--|
| <b>7. Wordt binnen uw faculteit samengewerkt met een hogeschool?</b>   | <input type="radio"/> Ja<br><input type="radio"/> Nee (u hoeft het format niet verder in te vullen)  |
| <b>8. Heeft deze samenwerking geleid of kan deze leiden tot tijdelijke of permanente uitwisseling van personeel?</b> | <input type="radio"/> Ja, heeft inmiddels geleid tot uitwisseling van personeel<br><input type="radio"/> Ja, zal naar verwachting leiden tot uitwisseling van personeel<br><input type="radio"/> Nee |
| <b>9. Welke faculteit en opleiding/vakgroep binnen uw organisatie betreft het?</b>                                   | Faculteit:<br><br>Opleiding/vakgroep:  |
| <b>10. Met welke hogeschool wordt samengewerkt?</b>  | Hogeschool:<br><br>Faculteit:<br><br>Opleiding/vakgroep:   |



## Nadere informatie over de samenwerkingsverbanden

11. Kunt u kort beschrijven wat de samenwerking en eventuele personele uitwisseling inhoudt? Denk hierbij bijvoorbeeld aan het doel van de samenwerking, de aard van de uitwisseling en de doelgroep.

NB: Als u meer samenwerkingsverbanden wilt melden, wordt u verzocht u aparte formats te gebruiken.

## Praktisch

12. Wie is binnen uw organisatie de contactpersoon voor het betreffende initiatief?

Naam:

E-mailadres:

Telefoonnummer:

Dit formulier kunt u tot 17 juni per mail terugsturen naar [margot.stolker@hu.nl](mailto:margot.stolker@hu.nl) of invullen via <http://www.surveymonkey.com/s/82L29SN>.

Voor vragen kunt u bellen naar 088-4819441.

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

## B INVENTARISATIE BESTAANDE SAMENWERKINGSINITIATIEVEN

| Instelling                                 | Samenwerkingspartner  | Initiatief   |
|--|---|--|
| <i>Onderzoek</i>                           |   |  |
| Universiteit Utrecht                       | Hogeschool Utrecht  | Utrecht Centre for Entrepreneurship  |
| Hogeschool van Amsterdam                   | Vrije Universiteit Amsterdam, Universiteit van Amsterdam  | Amsterdam Centre for Entrepreneurship  |
| Hogeschool van Arnhem en Nijmegen          | Radboud Universiteit Nijmegen en ArtEZ Hogeschool   | Centre for Entrepreneurship Gelderland Onderneemt  |
| Wageningen Universiteit en Research Centre | Hogeschool Van Hall Larenstein, CAH Vilentum, HAS Hogeschool  | Centre for Entrepreneurship Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship (DAFNE)          |
| NHTV Breda                                 | Wageningen Universiteit en Research Centre en Universiteit van Tilburg  | Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH)                             |
| Avans Hogeschool                           | Hogeschool Zeeland, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Wageningen Universiteit en Research Centre, CAH Vilentum en HAS Hogeschool | Centre of Expertise Biobased Economy   |
| Saxion Hogeschool                          | Universiteit Twente en Hogeschool Windesheim  | Tech for Future  |
| Universiteit van Tilburg                   | Avans Hogeschool, Fontys Hogeschool en NHTV Breda   | Tilburg Social Innovation Lab (TiSIL)  |
| Avans Hogeschool                           | Universiteit van Tilburg en Fontys  | United Brains Midden-Brabant   |
| Open Universiteit                          | Hogeschool Zuyd   | Xperience Parkstad   |
| Open Universiteit                          | Hogeschool Zuyd   | Zorgacademie Parkstad Limburg  |
| Universiteit Maastricht                    | Hogeschool Zuyd en Maastricht Universitair Medisch Centrum  | Kennis-as Limburg  |
| Rijksuniversiteit Groningen                | Hanzehogeschool Groningen   | Energy Academy Europe  |
| Universiteit Twente                        | Saxion Hogeschool   | Kennispark Twente  |
| Technische Universiteit Eindhoven          | Fontys Hogeschool   | Science Park   |
| CAH Dronten                                | Wageningen Universiteit en Research Centre  | Proefboerderij   |
| Hogeschool Windesheim                      | Diverse hogescholen en universiteiten   | Onderzoeksprojecten, dubbelaanstellingen, gezamenlijke begeleiding van promotietrajecten |
| Hogeschool Inholland                       | Wageningen Universiteit en Research Centre  | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten en detachering van lector aan de universiteit |
| Universiteit Utrecht                       | Hogeschool Utrecht  | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten   |

| Instelling                            | Samenwerkingspartner  | Initiatief                                      |
|---------------------------------------|---|---|
| Universiteit Utrecht                  | Hogeschool Windesheim   | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Universiteit Leiden                   | Haagse Hogeschool   | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Amsterdamse Hogeschool van de Kunsten | Diverse universiteiten  | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Driestar Hogeschool                   | Universiteit Utrecht en Protestants Theologische Universiteit Amsterdam         | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Nederlandse Hogeschool Leeuwarden     | Rijksuniversiteit Groningen, Technische Universiteit Delft en Open Universiteit | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Rijksuniversiteit Groningen           | Hanzehogeschool Groningen   | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Universiteit van Tilburg              | Avans Hogeschool  | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Universiteit van Tilburg              | Diverse hogescholen   | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Technische Universiteit Eindhoven     | Diverse hogescholen en universiteiten   | Gezamenlijke begeleiding promotietrajecten      |
| Hogeschool Utrecht                    | Universiteit Utrecht  | Combinatie hoogleraarschap en lectorschap       |
| Avans Hogeschool                      | Open Universiteit   | Combinatie hoogleraarschap en lectorschap       |
| Technische Universiteit Eindhoven     | Hogeschool Utrecht  | Combinatie hoogleraarschap en lectorschap       |
| Universiteit van Amsterdam            | Universiteit Leiden en Hogeschool Utrecht                                       | Combinatie hoogleraarschap en lectorschap       |
| Technische Universiteit Eindhoven     | Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Hogeschool Zuyd        | Detacheringen van lectoren naar de universiteit |
| Hogeschool voor de Kunsten Utrecht    | Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht                                      | Kennisnetwerk                                   |
| Codarts                               | Erasmus Universiteit Rotterdam  | Onderzoeksconsortium                            |
| Hogeschool voor de Kunsten Utrecht    | Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht                                      | Onderzoeksprogramma Creative Grounds            |
| HAS Hogeschool                        | Wageningen Universiteit en Research Centre                                      | Onderzoeksprogramma Lekker in je Vel            |
| Hogeschool der Kunsten Den Haag       | Universiteit Leiden   | PhDArts   |
| Erasmus Universiteit Rotterdam        | Hogeschool Rotterdam  | Onderzoeksprogramma NURSE-CC                    |
| Nederlandse Hogeschool Leeuwarden     | UMC Groningen   | Dementia care mapping                           |
| Gereformeerde Hogeschool Zwolle       | Protestantse Theologische Universiteit  | Onderzoeksproject AKZ+                          |

| <b>Instelling</b>                          | <b>Samenwerkingspartner</b>   | <b>Initiatief</b>  |
|--|---|--|
| Rijksuniversiteit Groningen                | Hanzehogeschool Groningen en Universitair Medisch Centrum Groningen                   | Regionale onderzoeksprojecten  |
| Hogeschool Utrecht                         | Universiteit Utrecht  | Onderzoeksprojecten  |
| Hogeschool Utrecht                         | Wageningen Universiteit en Research Centre  | Onderzoeksprojecten  |
| Hogeschool Utrecht                         | Diverse universiteiten  | Onderzoeksprojecten  |
| Hogeschool Utrecht                         | Diverse hogescholen en universiteiten   | Onderzoeksprojecten  |
| Hogeschool Leiden                          | Diverse universiteiten  | Onderzoeksprojecten  |
| Hogeschool Leiden                          | Universiteit Leiden   | Onderzoeksprojecten  |
| Hogeschool Rotterdam                       | Erasmus Universiteit Rotterdam en Technische Universiteit Delft                       | Onderzoeksprojecten  |
| Hogeschool Rotterdam                       | Erasmus Universiteit Rotterdam  | Onderzoeksproject  |
| Hogeschool Leiden                          | Vrije Universiteit Amsterdam, Universiteit van Amsterdam                              | Betrokkenheid hoogleraren bij de hogeschool  |
| Universiteit van Amsterdam                 | Vrije Universiteit Amsterdam  | Intentieverklaring ten aanzien van onderzoekssamenwerking  |
| Wageningen Universiteit en Research Centre | Hogeschool Van Hall Larenstein  | Samenwerking rondom onderzoek en gebruik van faciliteiten  |
| Universiteit van Amsterdam                 | Hogeschool van Amsterdam  | College van Bestuur  |
| <b>Onderwijs</b>                           |   |  |
| Hogeschool Inholland Groningen             | VUmc en Hanzehogeschool Groningen   | Academie Verloskunde Amsterdam Groningen (AVAG)  |
| Radboud Universiteit Nijmegen              | Radboudumc, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Fontys Hogeschool                    | Radboud Zorgacademie   |
| Universiteit van Amsterdam                 | Hogeschool van Amsterdam  | Amsterdam Schools of Economics and Business  |
| Hogeschool van Amsterdam                   | Universiteit van Amsterdam  | Amsterdam School of Health Professions (ASHP)  |
| Hogeschool van Arnhem en Nijmegen          | Radboud Universiteit Nijmegen   | Academische Lerarenopleiding Primair Onderwijs (ALPO)  |
| Hogeschool Utrecht                         | Universiteit Utrecht  | Academisch Logopedie Netwerk Utrecht (ANLU)  |
| Hogeschool Leiden                          | Internationale opleidingen  | Samenwerking opleiding Kunstzinnige Therapie met internationale opleidingen Kunstzinnige en Creatieve Therapie |
| Radboud Universiteit Nijmegen              | Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Christelijke Hogeschool Ede en Iselinge Hogeschool | Wetenschapsknooppunt Radboud Universiteit Nijmegen   |
| Universiteit Leiden                        | Christelijke Hogeschool Ede en Hogeschool Rotterdam                                   | Ontwikkeling van materiaal voor Engels in het basisonderwijs   |

| Instelling                        | Samenwerkingspartner   | Initiatief  |
|-----------------------------------|--|---|
| Open Universiteit                 | Diverse universiteiten   | Gezamenlijk ontwikkelen van onderwijsmateriaal            |
| Hogeschool Utrecht                | Universiteit Utrecht   | Academische Pabo  |
| Rijksuniversiteit Groningen       | Hanzehogeschool Groningen, Nederlandse Hogeschool Leeuwarden, Stenden Hogeschool                     | Academische Pabo  |
| Hogeschool Rotterdam              | Erasmus Universiteit Rotterdam   | Academische Pabo  |
| Open Universiteit                 | Hogesechool De Kempel, Iselinge Hogeschool en Katholieke Pabo Zwolle                                 | Academische Pabo  |
| Universiteit Leiden               | Hogeschool Leiden  | Academische Pabo  |
| Vrije Universiteit                | Hogeschool Windesheim  | Opleiding NT2   |
| Open Universiteit                 | Fontys Hogeschool, Haagse Hogeschool en Nederlandse Hogeschool Leeuwarden                            | Master Business Process Management & IT (BPMIT)           |
| Open Universiteit                 | Fontys Hogeschool, Haagse Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Hanzehogeschool Groningen | Netwerk Open Hogeschool Informatica (NOH-I)               |
| Open Universiteit                 | Avans Hogeschool en Fontys Hogeschool  | Open Juridische Hogeschool                                |
| Universiteit Leiden               | Hogeschool Leiden  | HOVO-cursussen  |
| Universiteit Utrecht              | Hogeschool Utrecht   | HOVO-cursussen  |
| Universiteit Leiden               | Hogeschool Leiden  | Talentenprogramma   |
| Technische Universiteit Eindhoven | Fontys Hogeschool  | Joint program   |
| Rijksuniversiteit Groningen       | Hanzehogeschool Groningen  | Doorstroom van studenten                                  |
| Technische Universiteit Delft     | Diverse hogescholen  | Convenant met betrekking tot doorstroom van studenten     |
| Haagse Hogeschool                 | Erasmus Universiteit Rotterdam   | Convenant met betrekking tot doorstroom van studenten     |
| Hogeschool Windesheim             | Universiteit Twente, Rijksuniversiteit Groningen en Wageningen Universiteit en Research Centre       | Hogeschooldocenten als docenten aan de universiteit       |
| Hogeschool Utrecht                | Universiteit Utrecht   | Hogeschooldocent als begeleider aan de universiteit       |
| ArtEZ Hogeschool van de Kunsten   | Radboud Universiteit Nijmegen en ArtEZ Hogeschool  | Hogeschooldocent als mede-beoordelaar aan de universiteit |
| Hogeschool Utrecht                | Universiteit Utrecht   | Hogeschooldocent als docent aan de universiteit           |
| Hogeschool Utrecht                | Universiteit van Amsterdam en Radboud Universiteit Nijmegen  | Uitwisseling docenten en studenten                        |
| Radboud Universiteit Nijmegen     | Hogeschool van Arnhem en Nijmegen  | Schrijfvaardigheidsscholing docenten                      |

| Instelling                    | Samenwerkingspartner   | Initiatief   |
|-------------------------------|--|--|
| Universiteit van Amsterdam    | Hogeschool van Amsterdam   | Beleid voor studenten met een functiebeperking   |
|                               |  |  |
| <i>Mobiliteit</i>             |  |  |
| Radboud Universiteit Nijmegen | Hogeschool van Arnhem en Nijmegen  | Mobiliteitsnetwerk Nijmegen  |
| Universiteit Maastricht       | Hogeschool Zuyd  | Mobiliteitsnetwerk Limburg   |
| Universiteit Maastricht       | Hogeschool Zuyd en Open Universiteit   | Limburgs Interim Functievervullings Traject (LIFT)   |
| Open Universiteit             | Hogeschool Zuyd  | Employability en Mobiliteit door Perspectief Op WERkgelegenheid in de Regio (Empower)                      |
| Universiteit van Tilburg      | Fontys Hogeschool  | Mobiliteitsnetwerk Tilburg   |
| Universiteit van Tilburg      | Fontys Hogeschool en Technische Universiteit Eindhoven   | Samenwerken Aan Mobiliteit (SAM)   |
| Universiteit van Tilburg      | Universiteit van Tilburg, Technische Universiteit Eindhoven, Avans Hogeschool, NHTV Breda en Fontys Hogeschool | Samenwerkingsverband Onderwijsgroep Brabant (SOB)  |
| Saxion Hogeschool             | Universiteit Twente  | Loopbaanvierdaagse   |
| Hanzehogeschool Groningen     | Rijksuniversiteit Groningen  | Vacature-uitwisseling  |
| Universiteit van Amsterdam    | Hogeschool van Amsterdam   | Baanaanbod Hogeschool van Amsterdam voor bij reorganisatie ontslagen werknemers Universiteit van Amsterdam |

## C CASEVERSLAGEN

### C1 Onderzoekssamenwerkingsverbanden

#### C1a *CELTH*

Het Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH) is ontstaan tegen de achtergrond van de inspanningen om Nederland als innovatief land op de kaart te zetten en gebaseerd op de gedachte dat de toeristische sector faciliterend is voor de Nederlandse economie. De concrete aanleiding voor een gezamenlijk Centre of Expertise lag in het feit dat de NHTV een gezamenlijke Bachelor of Science Tourism was gestart met Wageningen Universiteit en een gezamenlijke Bachelor of Science Leisure met de Universiteit van Tilburg. Versterkt door het feit dat het onderzoek binnen het betreffende kennisgebied sterk is gefragmenteerd, was er dan ook een noodzaak tot koppeling van onderzoeksprogramma's en een behoefte aan kennisbundeling en academisering en kwaliteitsverhoging van het onderzoek, zodat beter zou kunnen worden aangesloten bij maatschappelijke vragen. Naar aanleiding hiervan werd de voorloper van CELTH, het Centre for Leisure and Tourism Research (CeLToR) opgericht. Wegens gebrek aan financiering kon middels CeLToR echter niet worden bereikt wat men wilde bereiken. Een mogelijkheid tot financiering leidde vervolgens tot de vorming van CELTH. Binnen dit Centre of Expertise werken de NHTV, Stenden Hogeschool en Hogeschool Zeeland samen met hun partneruniversiteiten Wageningen Universiteit, de Universiteit van Tilburg en de Rijksuniversiteit Groningen.

Dankzij de samenwerking staat CELTH sterk ten opzichte van academische bacheloropleidingen in dit domein in het buitenland. Bovendien kan men samen meer bereiken dan alleen en staat men gezamenlijk sterker ten aanzien van onder meer het werkveld. Daarnaast biedt CELTH de mogelijkheid tot kennisvalorisatie door middel van de koppeling van het maatschappelijke en het wetenschappelijke veld. Op die manier kan op structurele wijze worden gezocht naar antwoorden op structurele vraagstukken en kan worden tegemoetgekomen aan de behoefte vanuit de maatschappij aan academisch geschoolde professionals.

Onderling zijn er administratief-juridische afspraken gemaakt door middel waarvan zaken als kosten- en taakverdelingen en urenregistraties zijn afgestemd. Deze afspraken worden vastgelegd in een juridisch werkverband. Ten aanzien van het werkveld zijn intentieverklaringen opgesteld. Het samenwerkingsverband wordt gemonitord vanuit de overheid. De recent benoemde directeur van CELTH kan het samenwerkingsverband naar de 'buitenwereld' toe een 'gezicht' geven.

Tot nu toe is met name ingezet op onderlinge afstemming en het creëren van draagvlak ten aanzien van het samenwerkingsverband, zodat men zich nu steeds meer naar buiten toe, richting het werkveld, kan keren. De daadwerkelijke samenwerking moet zich nog bewijzen en de effecten ervan zijn nog niet hard te maken, omdat de eerste onderzoeksprogramma's pas recentelijk zijn gestart.

## Opbrengsten van de samenwerking

Binnen CELTH is geen sprake van daadwerkelijke arbeidsmobiliteit, maar enkel van samenwerking ten aanzien van projecten en uitwisseling van docenten. Wel zou mobiliteit in de toekomst (onder meer wanneer de arbeidsmarkt versoepelt), hoewel het geen doel is van de samenwerking, zeker uit de samenwerking kunnen voortvloeien.

## Knelpunten en stimulansen

### *Knelpunten*

Ten behoeve van succesvolle samenwerking dienen verschillende dynamieken, culturen en werkwijzen (bijvoorbeeld ten aanzien van hetgeen waarop men wordt afgerekend – te weten onderzoek of onderwijs –, het streven naar een theoretisch-conceptuele bijdrage versus valorisatiestreven, de wijze waarop contractactiviteiten zijn georganiseerd en projecten worden uitgevoerd, de mate waarin men is gewend aan het werken in projectorganisaties met het daarbij behorende schrijven van uren, de wijze waarop mensen worden ingezet in de organisatie en de ruimte hebben om te participeren in onderzoeksprojecten en de manier waarop het doen van onderzoek is georganiseerd) met elkaar te worden verenigd. Op die wijze kan worden ontdekt hoe de verschillende partijen elkaar kunnen vinden en daadwerkelijk samen iets kunnen bereiken. Men moet dus zoeken naar een model (bijvoorbeeld een projectorganisatie) waarbinnen partijen bij elkaar kunnen worden gebracht en verschillende organisaties snel en effectief gezamenlijk kunnen opereren. Hierbij kan bijvoorbeeld het doornemen van visitatierapporten van de samenwerkingspartners helpen inzicht te krijgen in hun oriëntatie en doel.

Een ander knelpunt ten aanzien van het samenwerkingsverband wordt gevormd door het feit dat de betrokkenen naast hun taken voor CELTH ook andere taken hebben en de ruimte om zich in te zetten voor het samenwerkingsverband dan ook beperkt is.

Daarnaast wordt het buitengewone karakter van een samenwerkingsverband en het feit dat dit een ander systeem vereist dan reguliere zaken (bijvoorbeeld ten aanzien van gezamenlijke registraties en afstemming van financiering en regelementen) ervaren als lastig.

Bovendien vormt het feit dat de voor de vorming van gezamenlijke onderzoeksgroepen gewenste aansluiting van hogeschoolonderzoekers bij universitaire onderzoeksscholen niet altijd mogelijk is vanwege het feit dat zij niet altijd voldoen aan de binnen deze onderzoeksscholen geldende criteria een belemmering ten aanzien van samenwerking.

### *Stimulansen*

Het feit dat er al connecties bestonden tussen de hogescholen en hun partneruniversiteiten vergemakkelijkte het opzetten van het samenwerkingsverband.

Bovendien vormde het feit dat men elkaar door samenwerking kan aanvullen en krachten en expertises kan bundelen een stimulans om gezamenlijk op te trekken in plaats van apart te opereren.



### Voorwaarden

Een voorwaarde voor succesvolle samenwerking is dat de motivatie van binnenuit komt op basis van een inhoudelijke en persoonlijke klik. Vertrouwen is daarbij cruciaal.

Men dient bovendien goed te weten waarom men wil samenwerken en moet zich bewust zijn van de meerwaarde van samenwerking ten opzichte van afzonderlijk opereren. Daarbij is het van belang dat men bereid is buiten de kaders te denken, grenzen te overstijgen en bewust prioriteit te geven aan de samenwerking. Bestuurlijk draagvlak is daarbij onmisbaar.

Daarnaast dient men te weten of alle betrokkenen positief zijn en gelijke doelen hebben ten aanzien van de samenwerking. Belangenvereniging speelt daarbij een belangrijke rol.

Een aanjaagsubsidie is essentieel om de samenwerking vlot te trekken, maar zal ook eerder worden verkregen op basis van een intrinsieke motivatie en vormt dan ook niet de belangrijkste aanjager.

### Gewenste ondersteuning vanuit sectorfondsen en andere externe partijen

Sectorfondsen dienen vooral een faciliterende rol te vervullen, zodat er voldoende ruimte blijft voor eigen motivatie, creativiteit, passie en nieuwsgierigheid en de samenwerking daadwerkelijk van binnenuit wordt gedragen.

Leidinggevendenden kunnen medewerkers stimuleren, het goede voorbeeld geven en handvatten bieden die sectorfondsen hen mogelijk zouden kunnen aanreiken.

Wanneer men handvatten voor samenwerking wil aanreiken, dient men zich daarbij niet te richten op nieuwe zaken, maar primair te variëren op (verbetering van) hetgeen al bestaat en succesvol is gebleken.

Bovendien is rust in de uitvoering noodzakelijk om zichzelf te kunnen bewijzen. Deze kan bestaan op grond van financieringszekerheid. Mogelijk zouden de sectorfondsen dan ook een rol kunnen spelen ten aanzien van de verwerving van co-financiering.

## C1b *NURSE-CC*

### **Het samenwerkingsverband**

Door subsidieverstrekkers RAAK-PRO en ZonMw is een onderzoekscall uitgeschreven waarbij als voorwaarde voor subsidieverlening werd gesteld dat het onderzoek werd uitgevoerd binnen de driehoek onderzoek, onderwijs en praktijk. Naar aanleiding van deze voorwaarde werken het Kenniscentrum Zorginnovatie van de Hogeschool Rotterdam, het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) van de Erasmus Universiteit Rotterdam en het Erasmus Medisch Centrum samen in het onderzoeksproject Nursing Research into Self-management and Empowerment in Chronic Care (NURSE-CC). De samenwerking maakt deel uit van een bredere onderzoekslijn rond het onderwerp zelfmanagement in de zorg waarbij is gekozen voor een duale programmaleiding vanuit de Hogeschool Rotterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Door deze constructie zijn beide partijen zowel op stuurgroepniveau als op uitvoerend niveau daadwerkelijk per deelproject samen betrokken bij het onderzoek. Zo wordt zo optimaal mogelijk gebruik gemaakt van de expertise van alle betrokkenen.

### **Effecten van de samenwerking**

De coördinator van het samenwerkingsverband vanuit de Hogeschool Rotterdam is gedeeltelijk gedetacheerd naar de Erasmus Universiteit Rotterdam. Verder zijn vanuit de Hogeschool Rotterdam twee promovendi bij het onderzoeksprogramma betrokken. Daarnaast is één van de bij het onderzoeksprogramma betrokken medewerkers van de Hogeschool Rotterdam na een periode van detachering in dienst getreden bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Inmiddels is een aantal projecten uitgevoerd en worden de resultaten daarvan gerapporteerd en tijdens symposia gepresenteerd aan professionals. Ook worden resultaten gebruikt bij beleidsvorming en onderwijsontwikkeling.

### **Knelpunten en stimulansen**

#### *Knelpunten*

Ondersteunende diensten zijn niet altijd ingericht op het faciliteren van samenwerkingsverbanden. Verder is er niet zelden sprake van onduidelijkheid ten aanzien van geldende regelgeving met betrekking tot samenwerking en detachering ten behoeve daarvan alsmede over het al dan niet moeten betalen van BTW bij het inhuren van personeel ten behoeve van samenwerkingsverbanden.

#### *Stimulansen*

De voorwaarde die RAAK-PRO en ZonMw stelden om samen te werken binnen de driehoek onderzoek, onderwijs en praktijk heeft de samenwerking binnen NURSE-CC gestimuleerd. Daarnaast is het contact tussen de twee werelden verfrissend en draagt het bij aan het creëren van commitment. De verschillen tussen hogescholen en universiteiten vormen dan ook niet per definitie een belemmering voor intersectorale samenwerking, maar kunnen meerwaarde hebben. Zo kan de universiteit door de samenwerking gebruik maken van het netwerk van de hogeschool en kan de hogeschool gebruik maken van de onderzoeksfaciliteiten van de universiteit.

### **Voorwaarden**

Voordat NURSE-CC werd opgezet, was de coördinator van het samenwerkingsverband vanuit de hogeschool al ten dele gedetacheerd naar de universiteit. De persoonlijke connecties die er hierdoor reeds waren, boden de mogelijkheid om snel te schakelen en gemakkelijk tot overeenstemming te komen. De samenwerking wordt dan ook gedragen door open persoonlijk contact. Hierbij is het van belang dat beide partijen niet zijn gericht op het eigen belang, maar zich in gelijke mate inzetten voor de samenwerking. Dubbelaanstellingen kunnen hierbij bevorderend werken. Daarvoor is het wel nodig daadwerkelijk bij elkaar te komen en fysiek samen te werken. Voor een succesvolle samenwerking is het verder noodzakelijk de verschillen in cultuur tussen hogescholen en universiteiten op elkaar af te stemmen. Waar binnen universiteiten reflectie centraal staat, wordt binnen hogescholen meer aandacht besteed aan productie. Bovendien is het van belang dat er op alle niveaus binnen de betrokken organisaties sprake is van voldoende draagvlak voor de samenwerking. Belangrijk is ook dat de identiteit van hogescholen en universiteiten blijft gewaarborgd door afspraken met betrekking tot de samenwerking goed vast te leggen.

### **Gewenste ondersteuning vanuit sectorfondsen**

Sectorfondsen lijken met name een belangrijke functie te kunnen vervullen ten aanzien van het verschaffen van duidelijkheid met betrekking tot geldende regels omtrent samenwerkingsverbanden, zodat projectleiders, financiële afdelingen, P&O-functionarissen en andere bij samenwerkingsverbanden betrokken personen op de hoogte zijn van de praktische mogelijkheden en onmogelijkheden. Ook zouden zij voorbeeldcontracten en -samenwerkingsovereenkomsten kunnen opstellen, zodat projectleiders weten waarop ze moeten letten bij het opstarten en in stand houden van een samenwerkingsverband. Ook zouden sectorfondsen een discussie kunnen initiëren ten aanzien van samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en universiteiten en zo de voor- en nadelen ervan in de praktijk aan de orde stellen, zodat daarop kan worden ingespeeld.

## C1c *Tech for Future*

### **Het samenwerkingsverband**

Het Centre of Expertise Tech for Future is een gezamenlijk technisch centrum van de hogescholen Windesheim en Saxion dat is gericht op high tech systemen en materialen. De Universiteit Twente speelt een rol binnen enkele projecten die vanuit dit Centre of Expertise worden uitgevoerd. Daarnaast worden per onderwerp bedrijven bij het centrum betrokken die meedenken en -werken. Hierdoor ontstaat een wisselwerking tussen het bedrijfsleven en de kennisinstellingen, waarbij het bedrijfsleven bijdraagt aan de financiering van het onderzoek en de kennisinstellingen innovatiekracht voor de regio genereren.

Het doel van de samenwerking is om als kennisinstellingen samen met het bedrijfsleven toegepast onderzoek uit te voeren en dit in te zetten om innovatiever te kunnen opereren ter vergroting van de business in de regio.

### **Effecten van de samenwerking**

Binnen het Centre of Expertise is er enkel sprake van samenwerking en niet van daadwerkelijke arbeidsmobiliteit. Mobiliteit is ook geen doel van de samenwerking.

### **Knelpunten en stimulansen**

#### *Knelpunten*

Er worden ten aanzien van de samenwerking tussen de Universiteit Twente en de hogescholen Windesheim en Saxion geen grote knelpunten ervaren.

#### *Stimulansen*

Aanleiding voor de samenwerking vormde het topsectoren- en specialisatiebeleid binnen het hbo. Dit leidde namelijk tot de gedachte dat men samen sterker staat dan ieder afzonderlijk en zaken kan realiseren die men alleen niet zou kunnen bereiken. De mogelijkheid tot expertisebundeling vormde dan ook een grote stimulans tot samenwerking.

### **Voorwaarden**

Samenwerking op basis van expertisebundeling biedt inhoudelijke meerwaarde en leidt ertoe dat men elkaar versterkt in plaats van beconcurrert. Succesvolle samenwerking ontstaat door te werken vanuit de inhoud. Het inhoudelijke nut en de toegevoegde waarde van de samenwerking dienen bovendien duidelijk te zijn. Daarbij is een persoonlijke en inhoudelijke klik cruciaal.

Financiering is daarnaast een essentieel startmiddel voor succesvolle samenwerking. Subsidies kunnen helpen om initiatieven van de grond te krijgen en vervolgens zelfstandig te laten opereren.

### **Gewenste ondersteuning vanuit sectorfondsen en andere externe partijen**

Directe ondersteuning vanuit sectorfondsen ten aanzien van samenwerking wordt gezien het belang van intrinsieke motivatie niet verlangd. De steun van sectorfondsen zou gewenst zijn wanneer zij benodigde instrumenten of middelen zouden kunnen bieden waarover instellingen zelf niet beschikken en die direct bijdragen aan de doelen van de instellingen. Een dergelijke rol zou dan met name betrekking moeten hebben op de facilitering van contact, samenwerking en uitwisseling.

## **C2 Onderwijssamenwerkingsverbanden**

### *C2a Academische Pabo*

#### **Het samenwerkingsverband**

Het Instituut voor Lerarenopleidingen van de Hogeschool Rotterdam en de opleiding Pedagogische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam werken samen binnen een Academische Pabo. Het doel van deze samenwerking is het bijdragen aan de verbetering van het niveau van het basisonderwijs door leerkrachten op academisch niveau op te leiden. Bovendien kan door middel van deze samenwerking worden ingespeeld op de specifieke lokale grootstedelijke problematiek waarmee docenten in Rotterdam te maken hebben.

#### **Effecten van de samenwerking**

Enkel de coördinator van de Academische Pabo vanuit de hogeschool is in het kader van de samenwerking voor slechts 0,1 FTE gedetacheerd naar de universiteit.

#### **Knelpunten en stimulansen**

##### *Knelpunten*

Belemmeringen in de samenwerking worden gevormd door verschillen in de systemen van de organisaties. Zo lopen jaarroosters niet altijd gelijk en sluiten tentamenperiodes daardoor bijvoorbeeld niet goed op elkaar aan. Daarnaast vraagt het goed afstemmen van de onderwijsprogramma's van de betrokken instellingen veel inzet.

##### *Stimulans*

Voor individuele docenten biedt het samenwerkingsverband de mogelijkheid zich op een andere wijze in te zetten dan in het reguliere onderwijs. Verder heeft het feit dat de lokale Rotterdamse politiek en Rotterdamse basisscholen het opzetten van een Academische Pabo steunden het daadwerkelijk van de grond komen van het samenwerkingsverband gestimuleerd.

#### **Voorwaarden**

Voor een succesvolle samenwerking is onderling vertrouwen noodzakelijk. Samenwerking staat of valt met de betrokkenheid van coördinatoren en medewerkers.

#### **Gewenste ondersteuning vanuit sectorfondsen en andere externe partijen**

Gewenste ondersteuning is met name gewenst ten aanzien van subsidiëring.

## C2a ANLU

### Het samenwerkingsverband

Het Academisch Logopedie Netwerk Utrecht (ANLU) is een samenwerkingsverband waarin de Hogeschool Utrecht, de Universiteit Utrecht en het Universitair Medisch Centrum Utrecht participeren. Deze samenwerking is voortgevloeid uit de Academie voor Gezondheidszorg Utrecht (AGU).

ANLU heeft twee hoofdfuncties. Allereerst vormt het netwerk een middel voor het creëren van een doorlopende leerroute voor studenten van de bachelor Logopedie van de hogeschool naar de masteropleiding Logopediewetenschap van de universiteit en zo mogelijk vervolgens naar een promotietraject.

Tegelijkertijd kunnen docenten Logopedie van de hogeschool via deze route hun mastertitel behalen, wat bijdraagt aan het tegemoetkomen aan het vereiste minimumaantal masteropgeleide hogeschooldocenten.

Daarnaast is er frequent overleg tussen de vertegenwoordigers van de betrokken partijen. Dit overleg is bedoeld ten behoeve van praktische afstemming van en wederzijdse informering over het onderzoek en onderwijs binnen de betrokken instellingen. Ook dient dit overleg om een voorttrekkersrol te kunnen vervullen door vooruit te lopen op actuele ontwikkelingen binnen het vakgebied door middel van het nemen van initiatieven en het ontwikkelen van beleid.

Ook worden er vanuit ANLU Capita Selecta-lezingen georganiseerd waarbij wetenschappers, professionals en studenten bij elkaar komen rondom belangrijke thema's in het vakgebied.

Het doel van het netwerk is het slaan van een brug tussen het taalwetenschappelijke en logopedische onderzoek en de wereld van de beroepspraktijk. Hiernaar wordt gestreefd vanuit de behoefte van de praktijk aan academisch geschoolde professionals en de noodzaak voor de wetenschap om haar sociale belang in het oog te houden.

Een website en nieuwsbrief geven vorm aan de zichtbaarheid van het netwerk richting de 'buitenwereld'. De creatie van een bijzondere leerstoel Logopediewetenschap vormt een markeringspunt voor het netwerk. De hoogleraar die deze leerstoel zal bekleden, kan mogelijk het 'gezicht' van ANLU vormen en een bijdrage leveren aan de institutionalisering van het netwerk.

### Effecten van de samenwerking

Binnen ANLU is geen sprake van daadwerkelijke arbeidsmobiliteit, maar vooral van samenwerking en uitwisseling, bijvoorbeeld in de vorm van detachingscontracten en gezamenlijk begeleide promotietrajecten.

Mogelijk zal contact in dergelijke vormen met de komst van de hoogleraar Logopediewetenschap worden geïntensiveerd. Arbeidsmobiliteit is echter ook niet gewenst, aangezien de instellingen graag hun eigen docenten behouden.

### Knelpunten en stimulansen

#### *Knelpunten*

Een knelpunt ten aanzien van het komen tot succesvolle samenwerking binnen ANLU bestaat uit het feit dat de betrokkenen naast hun werkzaamheden voor ANLU veel andere taken hebben en de mogelijkheden om snel en slagvaardig te handelen daardoor beperkt zijn.

### *Stimulansen*

Het feit dat de master Logopediewetenschap nadrukkelijk is opgezet vanuit de gedachte aan een duidelijke link met de professionele opleiding van de hogeschool vormde een stimulans voor intensivering van de samenwerking.

### **Voorwaarden**

Voor succesvolle samenwerking is het essentieel dat het belang van samenwerking binnen de betrokken instellingen wordt erkend.

Daarnaast is het cruciaal dat de betrokkenen gelijkgestemd zijn en dus op basis van gelijke idealen en ideeën dezelfde zaken belangrijk vinden, zodat de samenwerking meer is dan een puur zakelijk overleg.

Daarnaast is het voor een succesvolle samenwerking noodzakelijk bereid te zijn op de lange termijn te denken, te investeren en eventuele eigen belangen ondergeschikt te maken aan het belang van het gehele samenwerkingsverband, ook als dat niet onmiddellijk iets oplevert.

### **Gewenste ondersteuning vanuit sectorfondsen en andere externe partijen**

Sectorfondsen zouden wellicht een bijdrage kunnen leveren ten aanzien van het onderling openstellen van faciliteiten en het bieden van financiële en middellijke ondersteuning, zodat de betrokkenen meer mogelijkheden zouden hebben om het netwerk bekendheid te geven, uit te bouwen en te institutionaliseren en de continuïteit van het netwerk beter kan worden gewaarborgd door een uitbreiding van de staf met bijvoorbeeld administratief-inhoudelijk ondersteunend personeel.

### C3 Mobiliteitssamenwerkingsverbanden

#### C3a Nijmegen

##### Het samenwerkingsverband

De Radboud Universiteit Nijmegen en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen participeren samen met het Radboudumc, het ROC Nijmegen en de gemeente Nijmegen – allen ABP-werkgevers – in een regionaal mobiliteitsnetwerk. Binnen dit netwerk wordt gewerkt met een database waarin een overzicht van zowel de actuele vacatures als de herplaatsings- en loopbaankandidaten is opgenomen. Op basis van deze database kan een passende positie bij een specifieke kandidaat worden gezocht.

Deze regionale aanpak is gestoeld op een opvatting van arbeidsmobiliteit die breder is dan enkel mobiliteit tussen kennisinstellingen. Het netwerk is namelijk onder meer bedoeld als middel voor bedrijven die baat hebben bij onderzoek en onderwijs om in contact te komen met kennisinstellingen. Daarnaast kunnen medewerkers van kennisinstellingen bij een zoektocht naar een nieuwe baan al naar gelang hun functie en ambitie breder kijken dan enkel het hoger onderwijs. Andersom valt bij het aantrekken van nieuwe medewerkers voor het hoger onderwijs een belangrijke groep potentiële medewerkers buiten beeld wanneer een dergelijk netwerk wordt beperkt tot de sector van het hoger onderwijs. De hogeschool en de universiteit prevaleren voor elkaar dan ook niet ten opzichte van de andere samenwerkingspartners.

Het doel van het samenwerkingsverband is specifiek het reguleren en bevorderen van arbeidsmobiliteit onder medewerkers van de betrokken organisaties. Hierbij wordt arbeidsmobiliteit gedefinieerd als mobiliteit van werk naar werk, zowel horizontaal als verticaal.

Dit doel is ingegeven door de visie dat mobiliteit een onderdeel vormt van duurzame inzetbaarheid. Mensen komen zo gezien minder snel in de verplichte herplaatsing wanneer een organisatie investeert in de ontwikkeling van medewerkers. Mobiliteit is in deze opvatting van belang om goed te kunnen blijven functioneren en medewerkers dienen dan ook zo vroeg mogelijk mobiel te worden gemaakt om verplichte mobiliteit zoveel mogelijk te voorkomen. Hierbij staat het in beweging zijn van mensen dus centraal, waarbij er geen onderscheid is tussen interne en externe mobiliteit.

Specifiek met betrekking tot mobiliteit tussen hogescholen en universiteiten kan mobiliteit bijdragen aan een oplossing voor het feit dat universiteiten een ‘overschot’ aan gepromoveerden hebben, terwijl hogescholen juist behoefte hebben aan personeel uit deze doelgroep. De focus van het mobiliteitsnetwerk op mobiliteit als aspect van duurzame inzetbaarheid leidt er echter toe dat het netwerk in de praktijk voornamelijk is gericht op interne mobiliteit van (breder inzetbaar) ondersteunend personeel en veel minder op mobiliteit van wetenschappelijk personeel. Wetenschappelijk personeel blijkt in de praktijk namelijk veelal op een andere wijze een nieuwe baan te zoeken en de opzet van het netwerk sluit dan ook niet altijd even goed aan bij het zoekgedrag van wetenschappelijk personeel. Bovendien wordt veel binnen universiteiten en onderzoeksgroepen geregeld en zijn wetenschappers veelal in een specifiek domein werkzaam en zullen zij dus ook niet zonder meer naar een andere onderzoeksgroep overstappen.



### **Effecten van de samenwerking**

Er heeft tot nu toe slechts één succesvolle plaatsing via het netwerk plaatsgevonden. Deze plaatsing viel onder de verplichte mobiliteit. Wat het netwerk met name heeft teweeggebracht, zijn de versterkte contacten tussen de betrokken coördinatoren, waardoor men elkaar wanneer nodig weet te vinden.

### **Knelpunten en stimulansen**

#### *Knelpunten*

Knelpunten ten aanzien van het opzetten van het mobiliteitsnetwerk heeft men niet ervaren. Men weet elkaar te vinden en zit op één lijn qua visie op (het belang van) het onderwerp.

#### *Stimulansen*

Het feit dat men eigenrisicodragers is voor de ww vormt voor de betrokken instellingen een extra stimulans om medewerkers die hun baan zijn kwijtgeraakt zo snel mogelijk te begeleiden naar nieuw werk. Het samen optrekken ten aanzien van het onderwerp en het beschikken over een bredere pool aan vacatures en kandidaten biedt daartoe extra mogelijkheden. Deze uitbreiding van herplaatsingsmogelijkheden vormde een stimulans voor een regionaal mobiliteitsnetwerk.

### **Voorwaarden**

Om een mobiliteitsnetwerk daadwerkelijk van de grond te krijgen en succesvol te laten zijn, is het cruciaal dat er organisatiebreed beleid is op het thema, er prioriteit aan wordt gegeven en er tijd en middelen voor worden vrijgemaakt. Bestuurlijk draagvlak ten aanzien van het onderwerp is in lijn hiermee dan ook essentieel.

### **Gewenste ondersteuning vanuit sectorfondsen en andere externe partijen**

Als eerste stap zouden sectorfondsen een bijdrage kunnen leveren ten aanzien van stimulering van de wederzijdse bekendheid tussen het hbo en het wo, waardoor men elkaar eerder zal weten te vinden wanneer dit gewenst en/of nodig is. Bovendien zouden sectorfondsen een rol kunnen spelen ten aanzien van mobiliteitsnetwerken door ondersteuning te bieden in de vorm van het aanstellen van functionarissen die zich bezighouden met mobiliteit en het ter beschikking stellen van verdere middelen om mobiliteit te bevorderen. Ook zouden zij instellingen kunnen helpen door onderzoek te doen naar hetgeen mobiliteit zou kunnen opleveren. Voor sectorfondsen is dan ook met name een faciliterende rol weggelegd ten aanzien van mobiliteitsnetwerken.

## C3b *Limburg*

### **Het samenwerkingsverband**

In de provincie Limburg wordt onder meer binnen het Limburgs Interim Functievervullings Traject (LIFT) samengewerkt ten aanzien van personele mobiliteit door Hogeschool Zuyd, Universiteit Maastricht, de Open Universiteit, enkele tientallen (semi-)overheids-, onderwijs-, zorg- en welzijnsorganisaties en diverse commerciële organisaties. Binnen dit samenwerkingsverband worden onderling vacatures en zoekprofielen uitgewisseld. Daartoe komen de contactpersonen vanuit de verschillende organisaties maandelijks bijeen. LIFT biedt bovendien de mogelijkheid om een werknemer voor de duur van een jaar te detacheren naar een andere organisatie, waarna kan worden bepaald of deze persoon terugkeert naar de oorspronkelijke werkgever of in dienst treedt bij de organisatie waarnaartoe deze was gedetacheerd.

### **Effecten van de samenwerking**

Elk jaar wordt binnen LIFT een rapportage opgesteld met betrekking tot de loopbaanbegeleiding waarin onder meer wordt weergegeven hoeveel kandidaten van werk naar werk zijn begeleid. Hierbij is echter niet zichtbaar naar welke organisatie medewerkers zijn uitgestroomd. Bekend is dus niet in welke mate er sprake is van intersectorale mobiliteit. Wanneer dergelijke mobiliteit plaatsvindt, geschiedt dit bovendien veelal op individuele basis.

### **Knelpunten en stimulansen**

#### *Knelpunten*

Binnen Hogeschool Zuyd wordt met name ingezet op het intern reguleren van de mobiliteitsbehoefte. Gezien het feit dat er naast een vergrijzend personeelsbestand sprake is van een dalend aantal jongeren in de regio en dus van het aantal studenten is de personeelsbehoefte over het algemeen in balans. Daarnaast wordt waar mogelijk ingezet op breed inzetbaar personeel. Binnen samenwerkingsverbanden vergt afstemming van organisatieculturen en -structuren veel inzet.

#### *Stimulans*

Het is van belang om gezamenlijk op te trekken ten aanzien van loopbaanbegeleiding. Wanneer instellingen elkaar vinden op de inhoud, kan dit bovendien stimuleren om gezamenlijk op te trekken.

### **Voorwaarden**

Om succesvol te kunnen samenwerken is het noodzakelijk dat instellingen zich bewust zijn van de eigen identiteit en de meerwaarde daarvan in een samenwerkingsverband. Wanneer instellingen de eigen sterke en zwakke kanten kennen, kunnen ze bewust zoeken naar en inzetten op de aspecten ten aanzien waarvan ze elkaar kunnen aanvullen.

### **Gewenste ondersteuning door sectorfondsen en andere externe partijen**

De behoefte aan onderlinge samenwerking dient niet groter te worden gemaakt dan deze is. Het is daarom van belang de wederzijdse behoefte hiertoe te verkennen. Bovendien is voor het leren kennen van elkaar tijd en

ruimte nodig en moet dit proces de ruimte worden gegeven. Verder is het van belang dat samenwerkingspartners onderling zaken afstemmen en is externe inbreng daarbij niet altijd nuttig en gewenst. Wel zouden externe partijen een faciliterende rol kunnen vervullen door bijvoorbeeld specifieke op onderlinge samenwerking gerichte calls uit te schrijven. Daarnaast zouden gezamenlijke bijeenkomsten (zowel regionaal als nationaal) mogelijkheden tot ontmoeting kunnen bieden. Ook zou inzicht in de situatie in het buitenlandse hoger onderwijs waardevolle informatie kunnen opleveren voor het Nederlandse hoger onderwijs.

**Het samenwerkingsverband**

Binnen de provincie Noord-Brabant bestaat een aantal samenwerkingsverbanden gericht op mobiliteit van personeel. Zo wordt binnen het Samenwerkingsverband Onderwijsgroep Brabant (SOB) samengewerkt tussen de Universiteit van Tilburg, Fontys Hogeschool, Avans Hogeschool, NHTV Breda en verschillende roc's. Binnen deze samenwerking worden vacatures uitgewisseld. De contactpersonen vanuit de betrokken instellingen ontmoeten elkaar twee keer per jaar.

**Effecten van de samenwerking**

Er zijn via het mobiliteitssamenwerkingsverband nog geen concrete plaatsingen gerealiseerd.

**Knelpunten en stimulansen***Knelpunten*

De verschillende verdeling tussen de onderwijs- en onderzoekstaken van hogeschoolmedewerkers enerzijds en universitaire medewerkers anderzijds kan voor individuele medewerkers een belemmering vormen om over te stappen naar de andere subsector van het hoger onderwijs. Men heeft immers niet zelden bewust gekozen voor de subsector waarin men werkzaam is. Bovendien is mobiliteitsbeleid veelal gericht op interne en gedwongen mobiliteit en niet op externe en vrijwillige mobiliteit. Ook wordt veelal heel bewust een bredere benadering gehanteerd dan enkel personele mobiliteit tussen het hbo en het wo, waardoor het beleid niet altijd aansluit bij het zoekgedrag van wetenschappelijk personeel. Wetenschappelijk personeel zoekt immers veelal zelf heel bewust naar mogelijkheden ten aanzien van volgende stappen in de loopbaan.

*Stimulansen*

Samen optrekken ten aanzien van personele mobiliteit biedt de mogelijkheid om op een snellere en efficiëntere manier om te gaan met het in- en uitstroombesluit. Het feit dat de contactpersonen vanuit de instellingen elkaar ook buiten het netwerk om gemakkelijk weten te vinden wordt bovendien gezien als meerwaarde van de samenwerking. Gezamenlijk optrekken ten aanzien van tijdelijke projecten zou daarnaast een middel kunnen zijn om individuele medewerkers de mogelijkheid te bieden zich breder te ontwikkelen.

**Voorwaarden**

Voor een effectieve samenwerking is het van belang dat er direct en persoonlijk onderling contact is tussen de betrokkenen.

**Gewenste ondersteuning vanuit sectorfondsen en andere externe partijen**

De bijdrage van onafhankelijke externe partijen is met name gewenst wanneer daardoor duidelijk kan worden uitgedragen dat er niet vanuit de verschillende instellingen afzonderlijk wordt gewerkt maar dat de instellingen daadwerkelijk gezamenlijk optrekken.

## D AANBEVELINGEN VANUIT DE WERKCONFERENTIE

### D1 Sessie 1

#### *Blauw*

- Elkaar beter leren kennen
- 'Meet & greet' tussen het hbo en het wo
- Introductieprogramma's voor wo'ers in het hbo
- PhD's introduceren in het hbo
- Informatiebijeenkomsten (voorlichting voor promovendi)
- Het hbo moet zich beter laten zien als kennisinstelling die onderzoek doet
- Commerciëlere houding bij imagobuilding
- Vacatures gericht uitzetten: Voor vacature voor hogeschooldocent werktuigbouwkunde gericht werven bij werktuigbouwkunde op universiteit
- Gastcolleges geven bij de andere instelling
- Snuffelstage
- Snuffelstage, tijdelijke uitwisseling
- Ruilmarkt van onderzoeksvragen en onderzoekspopulatiegegevens
- Andere beoordelingscriteria op universiteit: Meer waardering onderwijs, niet alleen publicaties
- Vervagen van de barrières tussen hogescholen en universiteiten

#### *Rood*

- Bij reorganisaties kennis behouden voor de regio door samen op te trekken
- De overstap van het wo naar het hbo bespreekbaar maken en de voordelen tonen
- Loopbaanvierdaagse/-karavaan -> kijkje in de keuken bij elkaar verspreid over vier dagen
- Structurele stages
- Invoeren van onderlinge gastcolleges tussen het hbo en het wo
- Docenten samen praktijkgericht onderzoek laten doen
- Posterpresentaties
- Summer school voor hbo-docenten en -studenten
- Studenten hbo + wo samen onderzoek laten doen
- Elkaar erkennen als partner in mobiliteit, voorrang bij vacatures, stages, detachering, nu maatwerk/incidenteel.
- Stel research masters open voor het hbo
- Deel van de promotiepremie naar de lector (co-promotor)
- Geldstromen (1e) aanpassen: Eerlijker verdelen binnen hoger onderwijs (tussen hbo/wo)
- Eén CAO voor het hoger onderwijs, gelijke arbeidsvoorwaarden

#### *Geel*

- Verbinding onderlinge mobiliteitsprogramma's
- Concrete mogelijkheden opzetten, bijvoorbeeld een gezamenlijk loopbaanportaal binnen de regio
- Co-docentschap, samen ontwikkelen/lesgeven en onderzoek doen
- Een student stelt zijn/haar eigen opleidingstraject samen en kiest daarbij uit hogeschool- en universitair aanbod

- Onderwijsinfrastructuur compatibel maken.
- Het recht om promovendi te begeleiden (door hoogleraar) weghalen bij de universiteiten
- Eén CAO
- Het onderscheid tussen het hbo en het wo opheffen (net als in onder meer het Verenigd Koninkrijk en Amerika)

## D2 Sessie 2

### *Blauw*

- Accepteren dat er verschillen zijn
- Acceptatie van verschil
- Hbo: Netwerk aanboren, wo: Carrièrebeurs/loopbaansessie subtop
- Contactpersonen van het wo en het hbo die tijd hebben uitwisselen
- Detacheringen organiseren (deeltijd)
- Samen projecten doen, samen valoriseren
- Netwerk op inhoud in kaart brengen tussen wetenschappers/lectoren
- Zorg ervoor dat je bij de hogeschool je netwerken kunt gebruiken -> congressen bezoeken
- Goede docenten met minder kennis in combinatiefunctie met docent met veel vakkennis laten samenwerken
- Gezamenlijk netwerk/borrels organiseren
- Gemeenschappelijke loopbaandag(en) organiseren + voorbeelden/workshops
- Heel goed introductieprogramma -> warm welkom (met medegepromoveerden)
- Burendag, loop een dagje mee
- Snuffelstages
- In gesprek met verschillende opleidingen binnen het hbo en het wo
- In gesprek met concurrenten/collega's
- Relaties intensiveren met bedrijven in de omgeving
- Bedrijven langsgaan/benaderen
- Verbinding zoeken met het bedrijfsleven
- Nut/noodzaak benadrukken
- Geschikte kandidaten lenen/huren
- Werving via Academic Transfer
- Werven in het buitenland
- Detacheringen
- Successen delen
- Succesverhalen laten zien
- Hbo: Succesverhalen overstappers veelvuldig communiceren als onderdeel van promotiecampagne, wo: Enquête: Zou je weg willen en wat is daarvoor nodig?
- Gezamenlijk onderwijs ontwikkelen/uitvoeren, minor/pre-master
- Beeldvorming: 'hbo nieuwe stijl'-campagne
- Profiel aanpassen, andere rollen
- Hbo: Breed werven van hybride collega's, wo: Laten zien dat de wereld groter is dan het wo

### *Rood*

- Introductiebijeenkomsten organiseren voor geïnteresseerden
- 'Meet & greet'-bijeenkomsten/events organiseren
- Binnen het wo een career event organiseren voor PhD's over perspectieven in het hoger onderwijs
- Loopbaanvierdaagse: Kijkje in andere keuken
- Samen studentenvoorlichting/-matching doen
- Netwerk aanboren
- Bijeenkomsten, netwerk of lunch
- Warme ontvangst: wo-mensen moeten onderwijscultuur eigen maken, missen de beroepspraktijk -> regel stages voor PhD's
- Maak maatjes: v + hbo'ers die gezamenlijk taken uitvoeren
- Wo-personen + hbo-personen uitnodigen voor vakspecifieke eenheden
- Minder focussen op mobiliteit, meer op gezamenlijk belang; verbinding op passie zoeken, samenwerken op inhoud
- Oplossing verschillende salarisschalen
- Afspraken op bestuursniveau

### *Geel*

- Meer gemeenschappelijke opleidingen starten (op masterniveau; vergelijkbaar met academische lerarenopleiding)
- Baanzekerheid: Eén aanstelling voor meerdere werkgevers, bijvoorbeeld universiteit, hogeschool, Philips

## **D3**

### **Sessie 3**

#### *Blauw*

- (Inkijk)stages
- Snuffelstages/detacheringen faciliteren
- Regionale pool voor uitwisseling tussen het hbo en het wo als stimulans om de rest van het personeel in beweging te brengen
- Digitaal platform voor plaatsingsmogelijkheden
- Vacatures (tijdelijk of niet)
- Onderzoeksplaatsen (bijv. lectoraten)
- Alleen medewerkers aannemen die zowel binnen het hbo als het wo werkzaam zijn
- Net zoals bij RAAK-PRO-projecten verplichte deelname vanuit het hbo en het wo in projecten

#### *Rood*

- Praktijkstages voor wo-studenten laten organiseren door het hbo
- De zilveren pool (boven de 55 jaar) van het hbo en het wo uitruilen
- 'Jouw baan mijn baan': Ruil tussen het hbo en het wo
- Voorbeelden/best practices op websites: Leidinggevend die goed gedrag laten zien
- Succesverhalen delen: Voordelen laten zien op sites/in nieuwsbrieven etc.
- Bevorderende regelgeving, gemakkelijke detacheringen
- BTW-probleem oplossen, onder meer door middel van het communiceren van constructies

### *Geel*

- Meer informatie over dubbele BTW-betaling wanneer men via een samenwerkingsverband voor derden werkt
- Opleidingen met wo-component en hbo-component: Bevordert samenwerking c.q. praktische uitwisseling wo- en hbo-docenten
- Twee voor de prijs van één: Stagiair hbo – stagiair wo: Eén afstudeerstage, docenten krijgen ook contact
- Eén werkgeverschap voor het hbo en het wo binnen de regio: Arbeidsvoorwaarden afstemmen, regelgeving, dezelfde software
- Afschaffen duale stelsel (zoals in veel andere landen)



## COLOFON

Het onderzoek 'Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs' is uitgevoerd 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)

