



arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

## **VERKORTE JAARREKENING 2015**

Stichting Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>BESTUURSVERSLAG 2015</b>	<b>3</b>
<b>JAARREKENING</b>	
<b>1. BALANS PER 31 DECEMBER 2015</b>	<b>22</b>
<b>2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015</b>	<b>23</b>
<b>3. ALGEMENE TOELICHTING</b>	<b>24</b>
<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>27</b>

## BESTUURSVERSLAG 2015

Met het bestuursverslag als integraal onderdeel van de Jaarrekening, geeft het bestuur inzicht in de activiteiten en de resultaten van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds over het verslagjaar 2015.

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

**1. Ondersteunen van het cao-proces**

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

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

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

**3. Faciliteren van hogescholen en gezamenlijk opereren**

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

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

De activiteiten in 2015 hebben vorm gekregen in de uitvoering van de verschillende kerntaken. Binnen kerntaak 1 is onder meer een onderzoek uitgevoerd naar de omvang en samenstelling van de flexibele schil en naar de stand van zaken met betrekking tot de professionaliseringsparagraaf in de cao. Ook is een update van de informatie uit de Arbeidsmarktmonitor uitgevoerd.

De uitvoering van kerntaak 2 heeft vorm gekregen door het uitvoeren van pilots, het uitwisselen van goede praktijken en het ontwikkelen van instrumenten en stimuleringsregelingen. De belangrijkste onderwerpen in 2015: implementatie van de professionaliseringsplannen, duurzame inzetbaarheid, professionele ruimte en teamontwikkeling, startende docenten, werkdruk, mobiliteit en inclusieve arbeidsorganisaties.

Onder kerntaak 3 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd: het collectieve re-integratiecontract, het arbeidsmarktportaal [Werkenbijhogescholen.nl](http://Werkenbijhogescholen.nl) en het onderzoek naar het imago van het werken in het hbo.

De in 2015 uitgevoerde activiteiten worden langs de drie bovengenoemde kerntaken in het bestuursverslag verantwoord.

## **Draagvlak voor de activiteiten**

Partijen aan de cao-tafel zijn voor het fonds het belangrijkste gremium voor het verkrijgen van draagvlak voor de uitgevoerde activiteiten. Partijen zijn zelf verantwoordelijk om bij hun eigen achterban de activiteiten van het fonds onder de aandacht te brengen en daarmee het draagvlak voor het sectorfonds te vergroten.

Een nauwere aansluiting met de ontwikkelingen aan de cao-tafel wordt bevorderd, doordat er in een aantal gevallen bestuurders van werkgeverszijde en/of werknemerszijde zowel deelnemen aan het cao-overleg als zitting hebben in het bestuur van Zestor.

Het bestuur zorgt voor betrokkenheid vanuit de sector, door de inrichting van klankbordgroepen en netwerkbijeenkomsten. Zo weet het bestuur wat er speelt in het veld, kan maatwerk in de uitvoering van activiteiten worden gerealiseerd en het draagvlak verder worden verbreed. Ter voorbereiding op het jaarprogramma is een Forum ingesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van vakbonden en een vertegenwoordiging van de directeurs P&O. Mede op basis van deze input heeft het jaarprogramma van het fonds vorm gekregen. Belangstellenden werkzaam in of ten behoeve van de sector zijn in het verslagjaar regelmatig over de voortgang van activiteiten en nieuwe projecten geïnformeerd.

Voor het verstevigen van het draagvlak is eveneens de website van het fonds van belang. Nieuwe publicaties, bijeenkomsten en andere wetenswaardigheden zijn op de website vermeld. Naast de algemene website beheert het fonds ook nog twee andere websites, te weten: [www.werkenbijhogescholen.nl](http://www.werkenbijhogescholen.nl) en [www.arbocatalogushbo.nl](http://www.arbocatalogushbo.nl).

## **Samenstelling bestuur**

De Stichting Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo, wordt bestuurd door een bestuur dat bestaat uit acht natuurlijke personen. Vier bestuursleden zijn bestuurders van hogescholen en worden benoemd door de werkgeversorganisatie, de Vereniging Hogescholen. Eén lid van het bestuur wordt benoemd door de Algemene Onderwijsbond (AOB), één lid door CNV Connectief, één lid door de FNV en één lid door de UnieNFTO. Genoemde organisaties zijn de partijen die namens de aangesloten werkgevers en de georganiseerde werknemers de cao-hbo afsluiten.

## **Bureau**

Het bestuur wordt in de uitvoering van de taken ondersteund door een bureau, dat uitvoering geeft aan de diverse projecten en activiteiten. Het bureau wordt voor een aantal projecten ondersteund door gedetacheerde medewerkers van hogescholen en andere externe organisaties. De dagelijkse leiding voor het uitvoeren van de taken is door het bestuur gedelegeerd aan de ambtelijk secretaris/directeur. De secretaris geeft leiding aan de bureauorganisatie. De Vereniging Hogescholen fungeert voor de bureaumedewerkers als formele werkgever.

Het bestuur bedankt de medewerkers van het bureau voor hun inzet in 2015, alsmede de werknemers in de sector en de vakbondsvertegenwoordigers die hebben bijgedragen aan de activiteiten van Zestor.

## KERNTAAK 1: ONDERSTEUNEN VAN HET CAO-PROCES

### CAO ONDERZOEKSOPDRACHTEN

#### 1. Omvang en samenstelling flexibele schil

In 2013 heeft Zestor op verzoek van cao-partijen de omvang van de flexibele schil in het hbo in kaart gebracht. Dit onderzoek had betrekking op 2011. Cao-partijen hebben het fonds verzocht om in vervolg op dit onderzoek opnieuw de flexibele schil in het hbo in kaart te brengen door in 2015 een nulmeting over de periode 2011-2014 uit te voeren en in 2016 een herhalingsmeting over de periode 2014-2015.

##### Resultaat

De rapportage van de nulmeting is in december 2015 afgerond en verstuurd aan cao-partijen. In december 2015 is gestart met de werkzaamheden voor de herhalingsmeting. De rapportage wordt verwacht in twee delen: in april 2016 en in december 2016.

#### 2. Vervolgonderzoek duurzame inzetbaarheid

In de cao 2014-2016 hebben cao-partijen een regeling vormgegeven, gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De regeling is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen, afspraken te maken die er voor zorgen dat zij gedurende de gehele loopbaan hun werk goed, gezond en gemotiveerd kunnen blijven doen.

In 2013 is op verzoek van cao-partijen een onderzoek gedaan naar het gebruik en de effectiviteit van de in de cao-hbo opgenomen regelingen. Bij dit onderzoek is eveneens in kaart gebracht wat er in andere sectoren aan vernieuwende maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid is ontwikkeld. In het vervolg op dit onderzoek zou in 2015 een onderzoek worden verricht naar de instrumenten die nodig zijn om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

##### Resultaat

Voor een verkenning naar de mogelijkheden voor een vervolgonderzoek zijn onder meer gesprekken gevoerd met het lectoraat duurzame inzetbaarheid van de HAN en heeft er deskresearch plaatsgevonden. Hieruit komt naar voren dat er reeds veel onderzoek is gedaan op het gebied van duurzame inzetbaarheid en dat het eerdere onderzoek veel informatie heeft opgeleverd. Het bestuur heeft daarom (in de vergadering van april) besloten het geplande vervolgonderzoek niet uit te voeren en in te zetten op een handreiking voor hogescholen.

#### 3. Voortgangsrapportage van de implementatie professionaliseringsplannen

Het bestuur heeft in 2014 besloten tot een tussentijdse evaluatie om zicht te krijgen op de wijze van implementatie van de professionaliseringsplannen en op de betrokkenheid van verschillende partijen binnen de hogescholen. Door middel van interviews met HR professionals, medewerkers en leidinggevenden is inzicht verkregen in de wijze waarop hogescholen invulling geven aan de uitvoering van de professionaliseringsplannen.

##### Resultaat

De opdracht voor het maken van de voortgangsrapportage is in december 2014 verleend. Voor afstemming met de directeurs P&O heeft het onderzoeksbureau twee bijeenkomsten van directeurs P&O bezocht. Voor afstemming met MR vertegenwoordigers is een aparte bijeenkomst georganiseerd op 29 januari. De voortgangsrapportage is in augustus aan het bestuur voorgelegd. In november 2015 is de rapportage aan cao-partijen verstuurd en op de website van Zestor geplaatst.

#### 4. Kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de professionaliseringsafspraken

Sociale partners hebben afgesproken de uitvoering van de professionaliseringsafspraken uit de cao van 2012-2013 in het najaar van 2015 te evalueren.

##### Resultaat

De voortgangsrapportage van de implementatie van professionaliseringsafspraken (zie vorig punt) is in november 2015 aan cao-partijen verzonden. De kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie zal naar verwachting worden doorgeschoven en eind 2016 starten.

#### 5. Onderzoek naar mobiliteitsvoorzieningen

In opdracht van cao-partijen heeft het fonds een onderzoek naar mobiliteitsvoorzieningen en van-werk-naar-werk-beleid uitgevoerd. Het onderzoek betrof niet de arbeidsvoorwaarden, maar de organisatorische vormgeving en de wenselijkheid en de mogelijkheid van samenwerking tussen hogescholen.

##### Resultaat

De opdracht voor het onderzoek naar mobiliteitsvoorzieningen is eind mei uitgezet. Het onderzoek is begeleid door een kerngroep bestaande uit vertegenwoordigers van vakbonden en van P&O-afdelingen van hogescholen. De kerngroep is driemaal bijeengewees: op 22 juni, op 2 oktober en op 6 november 2015. Het rapport was in eerste concept begin november 2015 gereed. Het zal worden afgerond in de eerste maanden van 2016.

### CAO ONDERSTEUNENDE INVENTARISATIES

#### 6. Update van de informatie uit de Arbeidsmarktmonitor

Het bestuur heeft besloten tot een actualisatie van de Arbeidsmarktmonitor, om de rapportage beter te laten aansluiten bij de oplevering van de data vanuit het POMO onderzoek- het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheid.

##### Resultaat

De opdracht voor de update van de Arbeidsmarktmonitor is eind maart verleend. De rapportage is in juni 2015 opgeleverd. De rapportage is op de website van Zestor geplaatst en verspreid onder hogescholen.

#### 7. Verzuimregistratie en -notitie

Jaarlijks wordt op verzoek van cao-partijen een paper Ziekteverzuim hbo uitgebracht. In de paper worden gegevens over het verzuimpercentage, de verzuimfrequentie en de duur van het verzuim gepubliceerd. Op basis van de toegestuurde verzuimgegevens kunnen hogescholen het eigen verzuimpercentage vergelijken met het sectorgemiddelde.

##### Resultaat

De verzuimrapportage is per brief op 1 mei 2015 voorgelegd aan cao-partijen en daarna gepubliceerd op de website.

## 8. Medewerkertevredenheidsonderzoek en benchmark

Het raamcontract met de aanbieder van het medewerkertevredenheidsonderzoek TIM is in 2014 verlengd voor een periode van drie jaar. Het TIM (Tevredenheid Instrument Medewerkers) wordt uitgevoerd onder eigen regie van de hogeschool en biedt mogelijkheden tot benchmarken.

In een tweede editie van het benchmarkrapport 'Werkbeleving in hogescholen' zijn de resultaten gebundeld van 14 hogescholen die van medio 2012 tot medio 2014 een onderzoek naar werkbeleving hebben uitgevoerd.

### Resultaat

Inmiddels doen 24 hogescholen mee aan TIM. De benchmarkrapportage is in april 2015 gereed gekomen en in de vergadering van 22 april aan het bestuur gepresenteerd. Op 27 mei volgde een presentatie aan de portefeuillehouders HRM van de hogescholen. Daarna is de rapportage digitaal verspreid en op de website geplaatst.

## 9. Survey onder startende docenten

Hogescholen weten nieuwe docenten niet altijd goed aan zich te binden en/of bieden na verloop van tijd geen vast contract, waardoor deze docenten vertrekken. Om inzicht te krijgen in hoe startende docenten beter kunnen worden begeleid, was in het jaarprogramma van 2015 het voornemen opgenomen om een survey uit te voeren onder deze groep.

### Resultaat

In de bestuursvergadering van 22 april 2015 is besloten geen survey onder startende docenten uit te voeren. Gekozen is voor een andere aanpak; specifieke begeleiding van hogescholen bij het werven, aanstellen en begeleiden van hogescholen onder de noemer 'Missie: vliegende start'.

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

### 1. Implementatie professionaliseringsplannen

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

- **Instrumentontwikkeling**  
Voor de invulling van onderop, waarbij de medewerker wordt gestimuleerd om zijn professionalisering ter hand te nemen, worden korte films gemaakt.
- **Stimuleringsregeling Instrumentontwikkeling en voorlichting**  
Ter ondersteuning van de cao-afspraken over professionalisering is een stimuleringsregeling ontwikkeld, waarmee de hogescholen worden gestimuleerd tot vernieuwing van instrumenten en het verzorgen van voorlichting aan de medewerkers. De regeling is in 2014 van start gegaan.
- **Ontwikkeling spelsimulatie**  
Met de ontwikkeling en inzet van een spel wordt beoogd de medewerker, de HR professional en de leidinggevende inzicht en handreikingen te bieden.
- **Regionale bijeenkomsten professionalisering**  
In 2014 zijn drie bijeenkomsten georganiseerd in samenspraak met een klankbordgroep van vertegenwoordigers van cao-partijen. De bijeenkomsten zijn in januari 2015 met de klankbordgroep geëvalueerd. Op basis van de evaluatie in het bestuur en de klankbordgroep konden in 2015 extra regiobijeenkomsten worden georganiseerd.
- **Stimuleringsregeling voor professionalisering en ontwikkeling van medewerkers in ondersteunende functies**  
In de cao zijn robuuste afspraken gemaakt voor professionalisering van alle medewerkers. Toch lijkt de concretisering van deze afspraken voor vooral de ondersteunde medewerkers in de lagere loonschalen nog niet echt van de grond te komen. Vanuit verschillende geledingen is daarom aandacht voor deze groep gevraagd (bijvoorbeeld in het Forum).

#### Resultaat

In februari is een eerste korte film over professionalisering van docenten gereed gekomen.

Voor de stimuleringsregeling Instrumentontwikkeling en voorlichting zijn in het verslagjaar negen aanvragen ingediend.

Het project ontwikkeling spelsimulatie is op aangegeven van het bestuur gestopt.

In het kader van de regionale bijeenkomsten professionalisering is de klankbordgroep op 13 februari bijgeweest voor de evaluatie van de eerste drie regionale bijeenkomsten. Op 1 december is bij de Hotelschool in Breda voor medewerkers van de Hogeschool Zeeland, de NHTV en Avans hogeschool een regiobijeenkomst professionalisering georganiseerd onder de titel 'Een goed gesprek'.

De ontwikkeling van een stimuleringsregeling voor medewerkers in ondersteunende functies is aangehouden. In 2016 wordt bekeken hoe en in welke vorm de professionalisering van medewerkers in ondersteunende functies, met nadruk op de lagere loonschalen, gestimuleerd kan worden.



## 2. Duurzame inzetbaarheid

Op het thema duurzame inzetbaarheid waren de volgende activiteiten onderdeel van het Jaarprogramma 2015:

- **Handreiking duurzame inzetbaarheid**  
Op basis van het vervolgonderzoek duurzame inzetbaarheid wordt een handreiking voor medewerkers, leidinggevend en MR-leden gemaakt.
- **Themabijeenkomst duurzame inzetbaarheid**  
De resultaten van het vervolgonderzoek worden in een themabijeenkomst onder de aandacht gebracht van bestuurders, HR professionals en MR-leden.
- **Stimuleringsregeling 'Oriëntatie op de eigen loopbaan'**  
In 2014 is door het bestuur in het kader van duurzame inzetbaarheid de stimuleringsregeling 'Oriëntatie op de eigen loopbaan' vastgesteld. De regeling kende in zijn oorspronkelijke vorm een inzet op de begeleiding van nieuwe instroom, het verbreden van de inzetbaarheid door externe oriëntatie, de uitwisseling met de beroepspraktijk en het stimuleren en faciliteren van langer doorwerken.

### Resultaat

Het bestuur heeft in de vergadering van 22 april besloten tot het sectorspecifiek maken van een handreiking voor duurzame inzetbaarheid. Daarvoor is in mei een opdracht verleend aan het lectoraat Duurzame inzetbaarheid van de HAN. Besloten is de handreiking niet als uitgave van Zestor te publiceren, maar onder verantwoordelijkheid van het lectoraat.

Er zijn in 2015 vier bijeenkomsten georganiseerd ter ondersteuning van de uitvoering van de afspraken in de cao. Twee bijeenkomsten voor HR specialisten: op 26 en 29 mei en twee workshops voor MR leden: op 22 en 25 juni.

Het bestuur heeft eveneens in de vergadering van 22 april besloten de reservering voor de stimuleringsregeling 'Oriëntatie op de eigen loopbaan' te laten vervallen. Een van de redenen was dat de vrijroostering in de ontwerpregeling grote overlap vertoonde met de gemaakte afspraken in de cao over tijd voor duurzame inzetbaarheid.

## 3. Professionele ruimte en teamontwikkeling

In de programmalijn voor 2015 zijn de volgende onderwerpen samengebracht onder dit thema:

- **Themabijeenkomst professionele ruimte**  
In 2014 is het procesonderzoek professionele ruimte afgerond. Begin 2015 kwam de handreiking 'Wijzer in de professionele ruimte' beschikbaar voor het veld. In de themabijeenkomst worden de goede voorbeeldprojecten uit de stimuleringsregeling gedeeld en de resultaten van het onderzoek toegelicht.
- **Afwikkeling stimuleringsregeling professionele ruimte, vrijroostering en kortlopende activiteiten**  
De stimuleringsregeling liep per 1 januari 2015 ten einde.
- **Stimuleringsregeling professionele ruimte 'Doorpakken en bestendigen'**  
Deze nieuwe regeling is in september 2014 van start gegaan en liep door tot 1 september 2015.
- **Stimuleringsregeling teamontwikkeling**  
Er is een stimuleringsregeling ontwikkeld, gericht op teamontwikkeling op verschillende niveaus. De regeling kan worden benut voor zowel docententeams als teams van de ondersteunende - en stafdiensten.

#### Resultaat

Op 13 februari is op de bijeenkomst 'Kan professionele ruimte van de kaart?' gediscussieerd over de toekomst van de professionele ruimte, zijn de resultaten uit het onderzoeksverslag 'Werken aan professionele ruimte, strategieën om professionele ruimte van docenten en docententeams te verbreden' gepresenteerd en is door een lector van de Haagse Hogeschool een pleidooi gehouden voor een beroepsvereniging van hbo docenten.

De voormalige stimuleringsregeling in het kader van professionele ruimte is in de bestuursvergadering van augustus verantwoord en afgerond. De aanvraagtermijn van de tweede regeling in het kader van professionele ruimte 'Doorpakken en bestendigen' liep tot 1 september 2015. Acht hogescholen hebben hiervoor een aanvraag ingediend.

De stimuleringsregeling Teamontwikkeling is 1 juni 2015 van start gegaan. De regeling heeft een looptijd van een jaar. In 2015 zijn acht aanvragen ingediend.

#### 4. Leiderschapsontwikkeling

In het kader van leiderschapsontwikkeling is door het fonds het netwerk van MD specialisten, ingericht door de Hogeschool van Rotterdam, gefaciliteerd. In gezamenlijkheid is verkend op welke thema's hogescholen samen kunnen optrekken. Daarbij is een onderzoek naar effectief leiderschap met lectoren, ontwikkeltrajecten voor teamleiders en inspiratiesessies voor opleidings- en faculteitsdirecteuren aan de orde geweest. Lopende projecten en trainingen of onderzoeken worden geïnventariseerd in een begeleidingsgroep, waarin ook wordt gekeken of het organiseren van sectorbrede activiteiten meerwaarde biedt.

In de stimuleringsregeling is ruimte voor deze onderdelen en mogelijk kunnen gezamenlijke trajecten hieruit gefinancierd worden op basis van aanvragen van individuele hogescholen. Als dit niet het geval is, worden per onderwerp concrete plannen aan het bestuur voorgelegd.

#### Resultaat

Een voorstel voor de uitwerking van het leiderschapsprogramma is in de juni vergadering aan het bestuur voorgelegd. In 2016 zal het programma verder vorm worden gegeven.

In het kader van de stimuleringsregeling leiderschapsontwikkeling is één aanvraag ingediend.

## 5. Bekwaamheidseisen

Op verzoek van P&O-adviseurs, projectleiders en beleidsmedewerkers is in 2013 gestart met het organiseren van een community of practice (CoP) gericht op de ontwikkeling van didactische basis- en seniorkwalificaties voor hogeschooldocenten. De community is bedoeld voor deelnemers met een resultaatgerichte opdracht binnen hun hogeschool met betrekking tot de ontwikkeling BDB (basiskwalificatie didactische bekwaamheid) en de senior kwalificatie onderwijs (SKO). De CoP wordt benut voor collegiale consultatie en intervisie. Een vaste kern van ongeveer 15 deelnemers neemt deel aan de bijeenkomsten.

De Vereniging hogescholen heeft een protocol opgesteld dat voorziet in de wederzijdse erkenning van de didactische professionaliseringsafspraken. Het netwerk stelt zich ten doel een inventarisatie en analyse van de leertrajecten basis didactische bekwaamheid op te leveren.

### Resultaat

De community of practice BDB/BKE is op 16 maart bijeen geweest voor de peerreview van de BDB van de Hogeschool van Amsterdam. Een tweede bijeenkomst vond plaats op 21 september 2015.

Voor het opstellen van een overzicht met leertrajecten van de verschillende hogescholen en de ontwikkeling van een handreiking voor peerreviews is begin mei een uitgebreide vragenlijst naar alle hogescholen verstuurd. Het overzicht met de leertrajecten Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), die door hogescholen zijn ontwikkeld en uitgevoerd, is sinds januari 2016 via de site van het fonds beschikbaar. De handreiking peerreviews wordt in 2016 opgeleverd.

## 6. Startende docenten

In de bestuursvergadering van 22 april 2015 is besloten geen survey onder startende docenten uit te voeren. Gekozen is voor een andere aanpak; specifieke begeleiding van hogescholen bij het werven, aanstellen en begeleiden van hogescholen onder de noemer 'Missie: vliegende start'.

### Resultaat

In 2015 is voor het project een eigen website ontwikkeld (als subsite te bereiken via [www.zestor.nl/Missievliegendestart](http://www.zestor.nl/Missievliegendestart)). Twee hogescholen, InHolland en de HvA, hebben elk met een team meegedaan aan het project. In 2016 zal vervolg worden gegeven aan dit project.

## 7. Versterking kwaliteit van de Medezeggenschapsraden

Voor de versterking van de kwaliteit van de medezeggenschapsraden worden jaarlijks, in nauwe samenwerking met de landelijke Vereniging van Medezeggenschapsraden hbo, bijeenkomsten georganiseerd specifiek voor deze doelgroep.

### Resultaat

In het verslagjaar zijn twee bijeenkomsten georganiseerd. De eerste bijeenkomst is georganiseerd op 27 mei met als thema 'Starters in het hbo en de rol van de MR'. De tweede bijeenkomst vond plaats op 11 november 2015 onder de titel 'Rol van de medezeggenschap bij duurzame inzetbaarheid'.

## 8. Arbocatalogus

De website [www.arbocatalogushbo.nl](http://www.arbocatalogushbo.nl) is op verzoek van cao-partijen opgesteld en wordt onderhouden door Zestor. De werkingssfeer en de toepassing van de Arbocatalogus hbo is vastgelegd in de cao-hbo. Om het gebruik van de Arbocatalogus hbo te bevorderen, is in 2015 ingezet op de volgende activiteiten:

- **Doorontwikkeling Arbocatalogus**  
Het is van belang om de Arbocatalogus hbo zo actueel mogelijk te houden: met de laatste aanpassingen in wetgeving, structureel geactualiseerde praktijkvoorbeelden vanuit de hogescholen, nieuwe praktische rapporten en adviezen vanuit de Stichting van de Arbeid en andere bedrijf- en overheidssectoren en de laatste wijzigingen uit het Livvit pakket. Hierin is ook een rol weggelegd voor de paritaire klankbordgroep Arbocatalogus hbo.
- **Uitgave Arbo-updates**  
Om het gebruik van de Arbocatalogus hbo te stimuleren, worden Arbo-updates uitgebracht over actuele thema's op het gebied van gezond en veilig werken. Doel is de Arbo professional, leidinggevende en medewerker in het hbo handreikingen te doen voor gezond en veilig werken en de Arbocatalogus onder de aandacht te brengen.
- **Verkenning ontwikkeling branche RI&E**  
Verschillende andere sectoren hebben in aanvulling op de Arbocatalogus een branche RI&E. Beoogd wordt de ontwikkeling van een mogelijke branche RI&E te verkennen met de klankbordgroep Arbocatalogus hbo en met gebruikmaking van de kennis in andere sectoren en binnen hogescholen.
- **Kennisnetwerk Integraal gezondheidsbeleid**  
De uitwisseling van kennis en kunde over actuele gezondheidsthema's staat binnen dit kennisnetwerk centraal. Het netwerk wordt ook ingezet om te klankborden of onderzoeken uit te zetten.

### Resultaat

Voor de Arbocatalogus is het onderwerp "fysische factoren" met de klankbordgroep afgerond. De teksten zijn per brief op 20 januari ter vaststelling voorgelegd aan cao-partijen. Partijen hebben op 11 februari ingestemd met de teksten. Hierna zijn deze teksten op de site [www.arbocatalogushbo.nl](http://www.arbocatalogushbo.nl) gepubliceerd.

In het verslagjaar zijn twee Arbo-updates uitgebracht.

De eerste Arbo-update is gewijd aan het thema werkdruk en is in juni verschenen. De tweede Arbo-update is verschenen in december over het onderwerp "fysische factoren".

In de vergadering van het bestuur op 7 december is, op voordracht van de klankbordgroep Arbocatalogus, besloten een nadere verkenning uit te laten voeren door een externe partij naar de ontwikkeling van een branche RI&E. Dit besluit is genomen aan de hand van een door het bureau uitgevoerde inventarisatie. In 2016 wordt de verkenning afgerond.

Het kennisnetwerk Gezondheidsbeleid is twee keer bijeengekomen: op 2 mei en 26 november 2015.

## 9. Werkdruk

Werkdruk is een belangrijk thema binnen de sector onderwijs, en zeker ook voor het hbo. In 2015 is vanuit het fonds op verschillende manieren aandacht geweest voor dit thema.

- **Handreiking monitoren van werkdruk voor Arbo professionals**  
Hogescholen hebben behoefte de effecten van interventies te kunnen meten en de voortgang rond het thema werkdruk beter te kunnen monitoren. Voor het in kaart brengen van de mogelijkheden voor monitoring van werkdruk en effectmeting van interventies worden enkele focusbijeenkomsten met experts gehouden. De verzamelde kennis en inzichten worden verzameld in een 'Handreiking monitoren van werkdruk in het hbo'.
- **Handreiking voor het bespreekbaar maken en aanpakken van werkdruk in teams**  
Door een lectoraat is een werkdrukinstrument voor de zorg ontwikkeld. Dit instrument kan worden vertaald naar onderwijsteams binnen het hbo. Het team wordt hierbij gezien als een resultaatverantwoordelijk netwerk van functionele en hiërarchische medewerkers. De vertaling gebeurt op basis van pilots en resulteert in een werkdrukinstrument met handleiding voor het hbo.
- **Tool voor het wegwijs maken van de medewerker bij werkdruk**  
Voor de individuele medewerker, die op zoek gaat naar informatie over het beheersen of voorkomen van werkdruk, wordt een (digitale) tool ontwikkeld. Het instrument geeft informatie over werkdruk, biedt de mogelijkheid om een korte test te doen en geeft inzage in oplossingsrichtingen met een verwijfsfunctie naar ondersteuning binnen de eigen hogeschool. Voor de ontwikkeling van deze tool is een focusgroep ingericht.
- **Afronding en verantwoording stimuleringsregeling 'Maatwerk in werkbeleving'**  
De stimuleringsregeling 'Maatwerk in werkbeleving' loopt af in januari 2015.

### Resultaat

Voor de ontwikkeling van een handreiking zijn twee externe bureaus ingehuurd. De verzamelde kennis en inzichten worden verwerkt in een 'Handreiking monitoren van werkdruk in het hbo', die handvatten biedt voor het inrichten van indicatoren voor werkdruk en effectmeting. De handreiking komt in 2016 gereed.

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

Het proces voor de ontwikkeling van de 'Tool voor het wegwijs maken van de medewerker bij werkdruk' in 2015 is in gang gezet. De tool komt in 2016 gereed en gaat onderdeel uitmaken van de Arbocatalogus hbo.

Er is in het kader van de stimuleringsregeling 'Maatwerk in werkbeleving' nog één aanvraag in 2015 gehonoreerd. De stimuleringsregeling is door hogescholen afgerond. De verantwoording van de regeling is begin 2016 gereed.

## 10. Mobiliteit

In het Jaarprogramma 2015 is ter ondersteuning van de cao-afspraken over professionalisering en duurzame inzetbaarheid het onderwerp mobiliteit in een breder perspectief opgenomen. De activiteiten onder dit thema richten zich op het stimuleren en ondersteunen van de interne mobiliteit van medewerkers en tijdelijke uitwisseling door inzet op projecten binnen andere hogescholen.

- **'Kijk eens om je heen'; voorbeelden van uitwisseling, inzet van expertise en laagdrempelige mobiliteit**  
Hoe kunnen medewerkers ondersteund en geïnspireerd worden om te werken aan hun inzetbaarheid? Met het ontsluiten van inspirerende, praktische, kleinschaligere, laagdrempelige voorbeelden, instrumenten en suggesties worden medewerkers uitgenodigd verder te kijken dan hun eigen team en de blik te verruimen.
- **Kennisnetwerk mobiliteit**  
Vanuit de hogescholen komen ongeveer tien specialisten bijeen voor de uitwisseling over projecten en kennis over mobiliteit. Dit netwerk begeleidt ook de inrichting van een digitale projectenbank.
- **Inrichting van een digitale projectenbank**  
In het kader van het bevorderen van mobiliteit en de vraag vanuit diverse partijen om mobiliteit te ondersteunen, wordt een klussen- en/of projectenbank geïntegreerd in het arbeidsmarktportaal werkenbijhogescholen.nl. Hogescholen hebben in 2013 in een vragenlijst over werkenbijhogescholen.nl al aangegeven interesse te hebben in een projectenbank, maar de wijze waarop de projectenbank vorm moet krijgen moet verder worden verkend.
- **Onderzoek naar feitelijke mobiliteit en beelden van mobiliteit personeel**  
Er wordt een kwalitatief en kwantitatief onderzoek gedaan naar de mobiliteit van het personeel in het hoger onderwijs: hoe lang werkt men er al, in hoeveel verschillende functies, hoe lang werkt men in de laatste functie? Wat doet men aan interne mobiliteit, hoe kijkt men aan tegen externe mobiliteit? Doel van het onderzoek is om beelden over mobiliteit te verzamelen en te wegen en daarmee een typering te maken van verschillende soorten werknemers in het hbo. Ten behoeve van het onderzoek zal onder meer een enquête onder medewerkers in het hbo worden uitgevoerd.

### Resultaat

Voor het project 'Kijk eens om je heen' zijn in 2015 voorbeelden van laagdrempelige mobiliteit binnen en buiten de sector geïnventariseerd. Begin 2016 worden deze voorbeelden op de site van Zestor geplaatst, om medewerkers uit te nodigen verder te kijken dan het eigen team en de eigen werkplek.

Het kennisnetwerk mobiliteit is in 2015 tweemaal bijeengewoest: op 19 januari en 20 april 2015.

Vanuit het kennisnetwerk mobiliteit is voor de ontwikkeling en inrichting van de projectenbank een netwerk met specialisten gevormd. In de voorbereidingsfase is fiscaal advies ingewonnen over de wijze van uitleen van medewerkers en met een procesbegeleider/marketingspecialist is een notitie met uitgangspunten geschreven. Voor de ontwikkeling van de site is een inventarisatie gehouden van technische mogelijkheden en wensen vanuit de betrokken hogescholen.

Voor het onderzoek naar de feitelijke mobiliteit binnen hogescholen zijn door het bureau een aantal voorbereidende gesprekken gevoerd. Het onderzoek zal in gewijzigde vorm plaatsvinden in 2016.

## 11. Congres

Door het bestuur is besloten om eens per twee jaar een groot Zestor congres te organiseren rond een actueel thema. In 2015 is voor het eerst zo'n jaarcongres georganiseerd.

### Resultaat

Het congres heeft plaatsgevonden op 17 november 2015 bij Supernova/Jaarbeurs in Utrecht. Het thema was 'Van baan naar loopbaan; ongekende mogelijkheden in het hbo'. Naast een inhoudelijk ochtendprogramma, zijn er drie rondes met in totaal 21 workshops gehouden en was er een infomarkt. 250 bezoekers hebben zich laten informeren en verrassen op het congres.

## 12. Inclusieve arbeidsorganisaties

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

### Resultaat

Er zijn in het verslagjaar een aantal bijeenkomsten georganiseerd rond dit thema:

- Op 26 maart is de themabijeenkomst 'Samenwerken aan participatie' in Utrecht georganiseerd met de Werkkamer, de AWWN en Hans Spigt met de laatste informatie over wet- en regelgeving en inspirerende voorbeelden uit de hogescholen.
- Op 11 juni is een introductiebijeenkomst over functiecreatie verzorgd.
- Op 8 oktober is de training 'Begeleiden en beoordelen van functiecreatie' georganiseerd voor HR professionals.
- Op 6 november is een sessie georganiseerd voor en met een aantal hogescholen om een businesscase te ontwikkelen, waarbij zowel geschikte functies voor de doelgroep worden gezocht, alsook de financiële waardecreatie inzichtelijk wordt gemaakt. De businesscase wordt begin 2016 onder hogescholen verspreid en op de website gepubliceerd.
- Op 6 oktober is een debatbijeenkomst 'Omgaan met dilemma's in het streven naar een inclusieve en diverse hogeschool' bij de Hogeschool Windesheim georganiseerd.

Er is een inspiratieboekje ontwikkeld, met ervaringen en praktische tips van hogescholen, die werk maken van participatie van medewerkers met een beperking. Het boekje 'Iedereen wordt wijzer van participatie' is in november verstuurd aan de hogescholen en op de website gepubliceerd.

In het kader van de stimuleringsregeling 'Ruim baan voor participatie' zijn in 2015 zes aanvragen goedgekeurd.

## KERNTAAK 3: FACILITEREN EN GEZAMENLIJK OPEREREN

### 1. Re-integratie

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

In het bestuur is afgesproken in 2015 een onderzoek te doen naar de tevredenheid van hogescholen met de gecontracteerde partij.

#### Resultaat

Het onderzoek naar de tevredenheid over de dienstverlenende partij Margolin en re-integratie-inspanning in brede zin door de hogeschool zelf, is uitgevoerd door Berendsen Advies. Er is een uitgebreide vragenlijst gestuurd naar de hogescholen, die zicht geeft op de tevredenheid met de dienstverlening, de toewijzing van verantwoordelijkheden, de toepassing van afspraken uit de cao, de omvang van de re-integratie en de verschillende betrokken partijen.

De rapportage is in de heisessie van het bestuur gepresenteerd en besproken en zal leiden tot een aantal vervolgvacatures voor 2016, waaronder de inrichting van een netwerk voor specialisten om te bekijken of meerdere partijen moeten worden gecontracteerd via een raamcontract. Ook zal worden gekeken hoe de informatie en afspraken in de cao beter voor het voetlicht kunnen worden gebracht voor medewerkers, leidinggevenden en HR specialisten.

### 2. Arbeidsmarktportaal en vacaturebank 'Werken bij hogescholen'

Met Zestor bevorderen en ondersteunen cao-partijen vernieuwende activiteiten in de sector op het gebied van het arbeidsmarktbeleid. Hiervoor zijn het arbeidsmarktportaal en vacaturebank 'Werken bij Hogescholen' een belangrijk ondersteuningsinstrument. De vacaturebank heeft zich in de loop der jaren verder ontwikkeld en toont de vacatures van (vrijwel) alle hogescholen. Voor de herontwikkeling van de site heeft een groep van arbeidsmarktdeskundigen als klankbordgroep gefungeerd. Een belangrijk deel van de activiteiten blijft zich richten op het profileren van de site 'Werkenbijhogescholen.nl' om voldoende kwalitatief goede bezoekers te trekken.

#### Resultaat

In 2015 is het arbeidsmarktportaal vernieuwd en geoptimaliseerd. Op 1 september is het nieuwe arbeidsmarktportaal officieel gelanceerd. Naast een verfriste 'look en feel' kent de website een aantal verbeterpunten en nieuwe functionaliteiten: de site is responsive gemaakt, heeft een betere zoekfunctie en een nieuwe vacaturealert.

Door een (min of meer) doorlopende online campagne worden extra bezoekers naar werkenbijhogescholen.nl geleid.

In het verslagjaar is ook ingezet op het opstellen van een mediaplan om de naamsbekendheid van [www.werkenbijhogescholen.nl](http://www.werkenbijhogescholen.nl) te verbeteren. In 2016 zal op basis van dit mediaplan onder meer een offline campagne worden ingericht.

Elk jaar komt er een managementrapportage uit met daarin de statistieken over het voorgaande jaar. De managementrapportage met informatie over bezoekersaantallen en het aantal plaatsingen door hogescholen is in april 2015 voor de eerste keer verstuurd naar de arbeidsmarktspecialisten van hogescholen.



### 3. Imago-onderzoek

In 2015 is een onderzoek uitgevoerd naar het imago van hogescholen als werkgever. Daarbij ging het specifiek om het beeld dat werkzoekenden en latent werkzoekenden hebben van de functie van hbo-docent.

#### Resultaat

Tijdens bijeenkomsten van een focusgroep op 17 februari en op 16 juli 2015 is het onderzoek begeleid en is de conceptrapportage besproken en vervolgens door het onderzoeksbureau aangescherpt. Het onderzoeksrapport is bewerkt tot een samenvatting, met voor hogescholen en een handreiking met tips voor werving van docenten uit de beroepspraktijk. Beide publicaties zijn via de website beschikbaar. Het onderzoek is in een workshop tijdens het congres in november gepresenteerd en daarna verspreid.

### 4. Subsidiewijzer

De 'Subsidiewijzer arbeidsmarkt hbo' is een samenhangend en toegankelijk overzicht van arbeidsmarktbevorderende maatregelen. De subsidiewijzer is via de site van Zestor te raadplegen. Gezien de veranderende wet- en regelgeving is het van belang om de subsidiewijzer regelmatig te controleren op de actualiteit van de regelingen, voorzieningen, kortingen en subsidies.

#### Resultaat

De subsidiewijzer is begin van het jaar vernieuwd en op de website geplaatst. In juli zijn aangepaste teksten en nieuwe regelingen doorgevoerd.

### Stichting van het Onderwijs

In de bestuursvergadering van 6 juni 2014 is op verzoek van cao-partijen besloten, dat Zestor als kassier optreedt voor de bijdrage aan de Stichting van het Onderwijs. Deze bijdrage is geen verplichting voor meerdere jaren. Cao-partijen bekijken van jaar tot jaar of dit verzoek opnieuw wordt voorgelegd. Afspraak is, dat de leden van het cao-overleg monitoren of de activiteiten van de Stichting niet interfereren of overlappen met de activiteiten van het sectorfonds.

#### Resultaat

In 2015 hebben de cao-partijen ingestemd met het verzoek van de Stichting van het Onderwijs inzake een financiële bijdrage voor dat jaar.

## FINANCIËN

In de begroting 2015 is aan baten het bedrag van € 1.847.000 begroot en aan lasten het bedrag van € 2.251.000. De feitelijke realisatie is € 1.840.029 aan baten en € 2.010.044 aan lasten. Uiteindelijk is voor het bedrag van € 6.971 minder aan baten gegenereerd dan oorspronkelijk begroot. Dit is met name het gevolg van lagere rentebaten dan begroot.

De gerealiseerde lasten zijn per saldo € 240.956 lager dan begroot. In de staat van baten en lasten over 2015 zijn de projectactiviteiten hoger dan begroot en de bureaunkosten lager dan begroot, omdat een deel van de salaris- en overheadkosten achteraf wordt toegerekend aan de projectactiviteiten. Dit is niet meegenomen in de begroting 2015. Als de projectactiviteiten en bureaunkosten gecorrigeerd worden voor dit effect, vallen beiden in 2015 lager uit dan begroot.

### Liquiditeit en solvabiliteit

De mate waarin Zestor aan al haar financiële verplichtingen op korte termijn ( $\leq 1$  jaar) kan voldoen, wordt uitgedrukt middels een liquiditeitsratio. Zestor hanteert de current ratio:

Current ratio = vlottende activa / vlottende passiva.

De streefwaarde bedraagt 1 of hoger. Bij een streefwaarde van 1 of hoger zijn de vlottende activa hoger gewaardeerd dan de vlottende passiva. Ultimo 2015 bedraagt de current ratio 7,7.

De mate waarin Zestor aan al haar financiële verplichtingen op lange termijn kan voldoen, wordt uitgedrukt middels een solvabiliteitsratio. Deze ratio drukt de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal (eigen + vreemd) vermogen op de balans uit. Zestor hanteert de volgende ratio:

Solvabiliteitsratio = eigen vermogen / totaal vermogen.

De streefwaarde bedraagt minimaal 50%. Bij de streefwaarde van 50% of hoger is het eigen vermogen altijd minimaal zo hoog gewaardeerd als het vreemde vermogen. Ultimo 2015 bedraagt de solvabiliteitsratio 87%.

### Begroting 2016

In de bestuursvergadering van 7 december 2015 is de begroting voor 2016 vastgesteld. Het totaalbedrag aan verwachte baten bedraagt € 1.827.000. Het totaalbedrag aan lasten is begroot op € 2.214.000, waarvan € 1.728.000 ten behoeve van de projectactiviteiten, € 361.000 ten behoeve van de bureaunkosten en € 125.000 ten behoeve van de beheerskosten. Onder de bureaunkosten werden in de begroting 2015 en de jaren daarvoor in eerste instantie de totale personele lasten van het bureau begroot. Deze werden in de loop van het boekjaar toegeschreven naar de verschillende projectactiviteiten op basis van het tijdschrijfsysteem. Per 2016 is deze doorberekening ook in de begroting verwerkt.

Voor 2016 zijn de voorgenomen activiteiten in het Jaarprogramma 2016 op hoofdlijnen uitgewerkt en begroot. Het bestuur heeft met het Jaarprogramma ingestemd.

Bij de begroting 2016 zijn de volgende reserveringen gemaakt voor de stimuleringsregelingen:

<b>Stimuleringsregeling Professionaliseringsplannen: Instrumentontwikkeling en voorlichting gericht op de medewerker</b>	
Looptijd: 1 juni 2014 t/m 31 december 2015 (verlengd)	€
Budget	100.000
Aangevraagd subsidiebedrag	57.043
Reeds uitbetaald	35.085
Nog te betalen	21.958
(Nog) niet besteed	42.957

<b>Stimuleringsregeling Teamontwikkeling</b>	
Looptijd: 1 juni 2015 t/m 31 mei 2016	€
Budget	200.000
Aangevraagd subsidiebedrag	50.500
Reeds uitbetaald	25.250
Nog te betalen	25.250
(Nog) niet besteed	149.500

<b>Stimuleringsregeling Professionele Ruimte 'Doorpakken en bestendigen'</b>	
Looptijd: 1 september 2014 t/m 31 augustus 2015	€
Budget	200.000
Aangevraagd subsidiebedrag	86.430
Reeds uitbetaald	58.215
Nog te betalen	28.215
(Nog) niet besteed	113.570

<b>Stimuleringsregeling 'Ruim baan voor participatie'</b>	
Looptijd: 1 juni 2014 t/m 31 mei 2016 (verlengd)	<b>€</b>
Budget	80.000
Aangevraagd subsidiebedrag	26.500
Reeds uitbetaald	15.750
Nog te betalen	<u>10.750</u>
(Nog) niet besteed	53.500

<b>Stimuleringsregeling Leiderschap</b>	
Looptijd: 1 juni 2015 t/m 31 mei 2016	<b>€</b>
Budget	200.000
Aangevraagd subsidiebedrag	15.000
Reeds uitbetaald	7.500
Nog te betalen	<u>7.500</u>
(Nog) niet besteed	185.000

<b>Stimuleringsregeling Maatwerk in Werkbeleving</b>	
Looptijd: 1 april 2013 tot 31 december 2015 (verlengd)	<b>€</b>
Budget	275.000
Aangevraagd subsidiebedrag	223.719
Reeds uitbetaald	216.219
Nog te betalen	<u>7.500</u>
(Nog) niet besteed	51.281

## Samenstelling bestuur in 2015

### Namens de werkgeversorganisatie (benoemd door de Vereniging Hogescholen):

De heer drs. J.W. Meinsma, voorzitter  
Mevrouw A.M. Mur  
De heer drs. J.D. Schaap  
De heer dr. J.H. de Ruiten (t/m 31-8-2015)  
Vacature (v.a. 1-9-2015)

### Namens de werknemersorganisaties:

De heer ir. A.W. Verburg, penningmeester  
De heer D.D. van der Zweep  
De heer R.C. van Baalen  
Mevrouw J.C. Krijt (v.a. 1-1-2015)

## Samenstelling bureau in 2015

Mevrouw drs. J.C. de Vries, secretaris/directeur  
De heer drs. H.J. Jansen, beleidsadviseur  
Mevrouw drs. G.M.O. Lemmens, projectadviseur  
De heer drs. A. Mijde, projectadviseur  
Mevrouw F. Aarbiou, medewerker communicatie  
Mevrouw H. Houwer, medewerker projecten  
Mevrouw A.R. Azadkhan, secretaresse  
Mevrouw J.L. Teeuwen, medewerker communicatie  
Mevrouw B.W.C. van Dalen, projectadviseur  
Mevrouw drs. E.I. Luijendijk, projectadviseur  
Mevrouw S.A. Simon, projectadviseur

Stichting Zestor is gevestigd aan de Prinsessegracht 21, 2514 AP te 's-Gravenhage.

De Jaarrekening 2015 is vastgesteld in de bestuursvergadering van 13 april 2016.

## 1. BALANS PER 31 DECEMBER 2015

(na verwerking resultaat)

	Ref.	Jaarrekening 2015 €	Jaarrekening 2014 €
<b>ACTIVA</b>			
Vorderingen	4.1	76.187	118.658
Liquide middelen	4.2	5.359.748	5.353.810
		<hr/>	<hr/>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b><u>5.435.935</u></b>	<b><u>5.472.468</u></b>
 <b>PASSIVA</b>			
Reserves			
- Algemene Reserve	4.3	2.200.231	2.157.202
- Reserve tbv Stimuleringsregeling Prof. Ruimte	"	0	-2.823
- Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen	"	2.528.939	2.744.806
Totaal reserves		<hr/> 4.729.170	<hr/> 4.899.185
Voorziening wachtgeld	4.4	2.052	6.434
Verplichtingen			
- Verplichtingen Projectactiviteiten	4.5.1	328.542	245.458
- Overige verplichtingen	4.5.2	376.171	321.391
Totaal verplichtingen		<hr/> 704.713	<hr/> 566.849
		<hr/>	<hr/>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b><u>5.435.935</u></b>	<b><u>5.472.468</u></b>

## 2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

	Ref.	Jaarrekening 2015 €	Begroting 2015 €	Jaarrekening 2014 €
<b>BATEN</b>				
Bijdrage Hogescholen		1.797.000	1.797.000	1.797.000
Rente		43.029	50.000	55.125
Overige baten		0	0	6.506
<b>Totaal baten</b>	5.2	<u><u>1.840.029</u></u>	<u><u>1.847.000</u></u>	<u><u>1.858.631</u></u>
 <b>LASTEN</b>				
<b>Projectactiviteiten</b>	5.3.1	1.601.572	1.154.000	1.260.909
<b>Exploitatie</b>				
Bureaunkosten	5.3.2	281.751	937.000	304.248
Beheerskosten	5.3.3	126.721	160.000	92.958
<b>Totaal lasten</b>		<u><u>2.010.044</u></u>	<u><u>2.251.000</u></u>	<u><u>1.658.115</u></u>
 <b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>		<u><u>-170.015</u></u>	<u><u>-404.000</u></u>	<u><u>200.516</u></u>

### 3. ALGEMENE TOELICHTING

#### **Doelstelling Stichting**

Stichting Zestor is het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hoger beroepsonderwijs. Zestor stimuleert beleidsvorming en -maatregelen rond de mobiliteit en employabiliteit van hogeschool-medewerkers. Het fonds draagt subsidies, onderzoeken en instrumenten aan, waarmee hogescholen hun arbeidsmarkt- en personeelsbeleid adequaat kunnen afstemmen op de eisen van deze tijd.

In Zestor zijn de gezamenlijke partners van het cao-overleg hbo vertegenwoordigd: acht leden namens en vanuit de cao-partijen vormen het bestuur. Het bestuur wordt ondersteund door een bureau, dat uitvoering geeft aan uiteenlopende projecten en activiteiten op de kerngebieden onderzoek en instrumentontwikkeling, deskundigheidsbevordering en re-integratie.

Zestor opereert op sectorniveau. Het arbeidsmarktfonds dient het gezamenlijke belang van de hogescholen. Daar waar het verstandig of noodzakelijk is dat individuele hogescholen gezamenlijk optreden, zorgt Zestor voor coördinatie en monitoring. Daarnaast vertaalt het fonds algemene trends en ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarkt- en personeelsbeleid naar bruikbare kennis en instrumenten voor het hbo én zorgt het voor kennisuitwisseling tussen de hogescholen zelf.

Stichting Zestor beoogt geen winst.

#### **Grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat**

##### **Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640**

De jaarrekening van Stichting Zestor is opgesteld op grond van algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving conform Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en in het bijzonder de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640, organisaties zonder winststreven. De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van vorig jaar. De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast. Bij het samenstellen van de balans en staat van baten en lasten wordt een bestendige gedragslijn in acht genomen.

##### **Algemeen**

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen ervan naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.



Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming.

### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management zich oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, schulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode.

### **Reserves**

De reserves worden uitsluitend gemuteerd conform besluiten van het bestuur.

### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

- Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

### **Opbrengstverantwoording**

Opbrengsten uit dienstenverlening worden in de staat van baten en lasten verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Overheidssubsidies, die geen betrekking hebben op activa, worden in het resultaat verantwoord wanneer de desbetreffende kosten zijn gemaakt en aan de voorwaarden voor subsidiëring is voldaan.

Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat van een onderhanden project, worden de projectopbrengsten en -kosten in de staat van baten en lasten verwerkt naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

De mate waarin prestaties van een onderhanden project zijn verricht, wordt bepaald aan de hand van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten.

Indien het resultaat van een onderhanden project niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten slechts verwerkt tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de staat van baten en lasten opgenomen.

#### **Resultaatbepaling**

Het resultaat over het boekjaar heeft betrekking op het verschil tussen de totale waarde van de gerealiseerde baten enerzijds en kosten en andere lasten anderzijds. De baten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd, verliezen zodra zij voorzienbaar zijn. De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

#### **Belastingen**

Stichting Zestor is niet belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting, loonbelasting en omzetbelasting.

#### **Subsidies**

Subsidies worden als baten verantwoord voor zover daar kosten tegenover staan.

#### **Projecttoekenningen**

De projecten worden verantwoord in het jaar dat zij zijn toegekend.

#### **Vrijval bij afrekening projecten**

De vrijval is het gevolg van een lagere eindafrekening bij afgeronde projecten. De vrijval komt ten gunste van het resultaat in het jaar waarin de eindafrekening plaatsvindt.

## OVERIGE GEGEVENS

### Bestemming resultaat 2015

Het negatieve exploitatieresultaat over 2015 ad € - 170.015 zal als volgt worden toegevoegd c.q. onttrokken aan de reserves:

Bestemming/onttrekking resultaat	Jaarrekening 2015 €
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-170.015</b>
Af: Toevoeging rentebaten aan Algemene Reserve	-43.029
Af: Toevoeging aan reserve Professionele Ruimte	-2.823
Subtotaal	<b>-45.852</b>
Exploitatieresultaat plus subtotaal	-215.867
<b>Onttrekking aan reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen</b>	<b>-215.867</b>

### Toevoeging aan de Algemene Reserve

Het bedrag ad € 43.029 aan rentebaten is toegevoegd aan de Algemene Reserve.

### Toevoeging aan de Reserve Professionele Ruimte

Conform het bestuursbesluit van 28 juni 2011 worden de uitbetaalde projectgelden van de regeling Professionele Ruimte onttrokken aan de hiervoor bestemde reserve. De reserve was tot ultimo 2014 meer dan volledig uitgeput en vertoonde een negatief saldo. Aangezien niet alle aangevraagde gelden benut worden, zijn de teruggevloede gelden ten gunste gebracht aan de reserve om het negatief saldo te compenseren. In 2015 is per saldo € 2.823 toegevoegd aan de reserve, waardoor deze ultimo 2015 nihil bedraagt. De resterende teruggevloede gelden zijn vanwege het einde van de stimuleringsregeling verwerkt in de reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

### Toevoeging aan Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen

Het bedrag van € 215.867 is onttrokken aan de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

### Statutaire vestigingsplaats

Stichting Zestor is gevestigd aan de Prinsessegracht 21, 2514 AP te 's-Gravenhage.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden.