

## VERKORT JAARVERSLAG 2020

Stichting Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

## INHOUDSOPGAVE

BESTUURSVERSLAG 2020	3
JAARREKENING	
1. BALANS PER 31 DECEMBER 2020	23
2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2020	24
3. ALGEMENE TOELICHTING	25
OVERIGE GEGEVENS	28

## BESTUURSVERSLAG 2020

Met het bestuursverslag als integraal onderdeel van het jaarverslag, geeft het bestuur inzicht in de activiteiten en de resultaten van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds over het verslagjaar 2020.

In nauw overleg met de cao-partijen 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.

De in 2020 uitgevoerde activiteiten worden langs de drie bovengenoemde kerntaken in het bestuursverslag verantwoord.

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.

### **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 nauwe aansluiting met de ontwikkelingen aan de cao-tafel is 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.

Zestor zorgt voor betrokkenheid vanuit de sector, door de inrichting van klankbordgroepen en netwerkbijeenkomsten. Zo weet het fonds wat er speelt in het veld, kan maatwerk in de uitvoering van activiteiten worden gerealiseerd en kan het draagvlak verder worden verbreed.

Ter voorbereiding op het jaarprogramma wordt een heisessie met het bestuur georganiseerd. Daarnaast wordt over verschillende onderwerpen afgestemd met specialisten uit het veld. Mede op basis van deze input krijgt het jaarprogramma van het fonds vorm. 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 de volgende websites: [www.werkenbijhogescholen.nl](http://www.werkenbijhogescholen.nl), [www.arbocatalogushbo.nl](http://www.arbocatalogushbo.nl) en [www.re-integratiegids-hbo.nl](http://www.re-integratiegids-hbo.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 de FNV Overheid, één lid door de CNV Onderwijs en één lid door 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. De dagelijkse leiding voor het uitvoeren van de taken is door het bestuur gedelegeerd aan de ambtelijk secretaris/directeur. De directeur geeft leiding aan de bureauorganisatie. De Vereniging Hogescholen fungeert voor de bureaumedewerkers als formele werkgever.

### **Bijzondere tijden**

Het jaar 2020 typeert zich als een bijzonder jaar. Hogescholen zijn vanwege corona geconfronteerd met een forse uitdaging: zowel het onderwijs als het onderzoek en alle processen daaromheen, zijn in korte tijd compleet anders vormgegeven. Ook voor de medewerkers van Zestor bracht dit veranderingen en uitdagingen met zich mee. Na een eerste periode van hectiek, wennen aan de nieuwe situatie en het vinden van creatieve oplossingen, werd in de loop van 2020 duidelijk dat de veranderingen niet van korte duur zijn. De impact van deze crisis is groot en leidt tot blijvende veranderingen in het werk en in onze organisaties.

Voor het verslagjaar betekent dit dat een aantal activiteiten van Zestor, zoals pilotprojecten met hogescholen en het grote congres, geen doorgang hebben kunnen vinden. Aan de andere kant bleek dat door andere vormen van organiseren ook nieuwe mogelijkheden zich aandienen. Door het digitaal organiseren van bijvoorbeeld kennisnetwerken of bijeenkomsten voor de medezeggenschap bleek het aantal deelnemers flink toe te nemen, door het kortere tijdsbeslag en de besparing in reistijd. Er zijn in 2020 niet alleen meer, maar ook nog beter bezochte bijeenkomsten georganiseerd en ook voor nieuwe doelgroepen. Door de inrichting van specifieke tools is de uitwisseling van expertise en kennis tussen hogescholen versneld en zijn nieuw ontwikkelde inzichten en best practices sneller gedeeld.

In het verslagjaar is vanwege de bijzondere tijd een grotere inzet gepleegd op Arboaangelegenheden in de vorm van een coronahandreiking en een interviewreeks over het werk en de uitdagingen in deze bijzondere tijd. Daarnaast hebben we nieuwe typen instrumenten ontwikkeld, zoals een eerste e-learning over werkdruk voor de medezeggenschap en een podcast.

In het bestuursverslag zijn de resultaten en de activiteiten op de verschillende thema's in detail benoemd.

## KERNTAAK 1: ONDERSTEUNEN VAN HET CAO-PROCES

### *Cao ondersteunende inventarisaties en onderzoeken*

#### 1.1 Arbeidsmarktanalyse

Eens in de drie jaar laat Zestor een arbeidsmarktmonitor opstellen die de actuele stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor hbo-personeel schetst. De analyse is onder meer bedoeld voor het signaleren van arbeidsmarktvaartstukken en -knelpunten.

##### Resultaat

Eind 2019 is het bureau van Zestor begonnen met de voorbereidingen voor de arbeidsmarktmonitor. De monitor is in de junivergadering aan het bestuur voorgelegd. In oktober 2020 is de monitor verstuurd naar de cao-tafel en gedeeld met het veld. Ter reflectie op de Arbeidsmarktmonitor hbo van 2020 heeft prof. dr. Frank Cörvers in opdracht van Zestor een essay geschreven. Het essay beschrijft de uitdagingen van praktijkgericht onderzoek en de consequenties voor de inzet en professionalisering van docenten.

#### 1.2 Medewerker belevingsonderzoek en benchmark

In de cao-hbo is afgesproken dat elke hogeschool tweejaarlijks een medewerkersonderzoek uitvoert. Zestor heeft sinds 2009 hogescholen gefaciliteerd met een raamcontract hiervoor. Dit raamcontract liep af op 1 januari 2020. Sinds september 2020 kunnen hogescholen gebruik maken van InternetSpiegel. De sector krijgt hiermee de kans om een kwalitatief goed medewerkersonderzoek uit te voeren, afgestemd op de sector én met de mogelijkheid tot benchmarking.

##### Resultaat

In nauwe samenwerking met hogescholen ontwikkelde Zestor een aantal hogeschoolspecifieke modules voor de vragenlijst van de InternetSpiegel. Ook waren we 'vraagbaak' bij de transitie van het medewerkersonderzoek naar een ander bureau. In september 2020 organiseerden we twee online bijeenkomsten met uitleg over het nieuwe medewerkersonderzoek en de nieuwe modules. De eerste benchmark nieuwe stijl verschijnt naar verwachting eind 2022.

#### 1.3 Verzuimrapportage

Op basis van de gegevens die hogescholen aanleveren, wordt jaarlijks door het bureau een verzuimrapportage opgeleverd met gemiddelde verzuimcijfers in de sector. Dit biedt hogescholen de mogelijkheid om te benchmarken.

##### Resultaat

De verzuimrapportage met een analyse over de verzuimcijfers over 2019 is in de junivergadering door het bestuur vastgesteld. Hierna is de rapportage onder hogescholen verspreid en op de website van Zestor geplaatst.

#### 1.4 Onderzoek omvang en samenstelling flexibele arbeid

Sociale partners in het hbo hebben al enkele jaren in de cao het voornemen geformuleerd om de omvang van flexibele arbeid in het hbo terug te dringen. Zestor monitort of de doelstelling uit de cao wordt behaald, door regelmatig de omvang van flexibele arbeid in het hbo te meten.

##### Resultaat

In 2020 heeft Zestor de omvang van de flexibele arbeid in het hbo opnieuw in kaart gebracht. In februari 2020 is een tussentijdse rapportage verstuurd aan de cao-tafel. In december 2020 is de eindrapportage opgeleverd met de cijfers over 2019.

### **1.5 Evaluatie onderzoek inzet pakket arbeidsgerelateerde zorg**

Sinds 2006 biedt het hbo een collectieve zorgverzekering aan de werknemers aan en is er een collectief arrangement aan arbeidsgerelateerde zorg. Zilveren Kruis biedt dit pakket arbeidsgerelateerde zorgpakket aan, onder de naam Livvit. De financiële haalbaarheid van dit Livvit-aanbod staat onder druk. In 2019 zijn daarom versoeringen aangebracht. Toch bleek de constructie nog steeds verlieslatend. De cao-tafel vroeg Zestor onderzoek te doen, om te komen tot een onderscheidende en gedragen invulling van een AGZ-pakket waar werknemers eigen regie op kunnen nemen.

#### **Resultaat**

Het onderzoek is in mei uitgezet. De rapportage is in oktober 2020 verschenen. Op basis van het onderzoeksrapport heeft Zestor een oplegger samengesteld voor de cao-tafel, met vijf uitgangspunten voor een concreet AGZ-pakket.

### **1.6 Onderzoek omvang en inzet HR capaciteit in hogescholen**

Dit onderzoek is komen te vervallen.

#### **Resultaat**

Uit de evaluatie van de het leerplatform HRD lijkt zichtbaar te worden dat de beschikbare tijd niet de beperkende factor is voor het (gezamenlijk) vormgeven van ontwikkelvraagstukken.

### **1.7 Financiering adviesaanvraag medezeggenschap**

Voor het opstellen van een cao-afspraken over de verbetering van ondersteuning, facilitering en professionalisering, die medezeggenschapsraden nodig hebben om hun taken goed uit te kunnen voeren, heeft de cao-tafel om advies gevraagd.

#### **Resultaat**

De adviesaanvraag is rechtstreeks uitgezet aan een externe partij door cao-partijen. Zestor is geen uitvoerder van deze aanvraag.

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

### 2.1 Leren en ontwikkelen

#### • **Leerplatform voor HRD professionals**

Speciaal voor HRD-deskundigen in het hbo is er een platform opgericht om van elkaar te leren. Doel van het leerplatform is om met elkaar onderwerpen en vraagstukken uit de HRD praktijk van hogescholen uit te diepen, om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Daarbij staan vernieuwingen in het vakgebied en de ontwikkelingen en veranderingen op de hogescholen centraal.

#### **Resultaat**

Het leerplatform bleek niet het gewenste resultaat op te leveren en daarom is besloten om het in februari 2020 te stoppen. Het belangrijkste argument daarvoor was dat er een te kleine betrokken groep overbleef, om het platform levensvatbaar te laten zijn. Een evaluatieverslag van het leerplatform is aan het bestuur voorgelegd in de vergadering van 17 april 2020.

#### • **Community of Practice BDB / Docent kwalificaties**

Zestor ondersteunt een Community of Practice (CoP) die beleidsmatig werkt aan de basis- en senior didactische bekwaamheid (BDB en SDB) van docenten. Beleidsmedewerkers, projectleiders, programmacoördinatoren, trainers, docenten en onderwijskundig adviseurs nemen deel aan deze community. Onderwerpen die aan bod komen zijn onder meer: het vrijstellingenbeleid, peer reviews, onderwijsontwikkelingen en in 2020 stonden vooral ook de kwaliteit van de online BDB en de mogelijkheden van digitaal onderwijs centraal.

#### **Resultaat**

Jaarlijks worden in januari de hogescholen benaderd om hun informatie over hun BDB-trajecten te actualiseren voor ontsluiting op de website van Zestor. Het netwerk is fysiek bijeengeweesd op 9 maart. Op 8 juni, 28 september en 7 december 2020 zijn digitale bijeenkomsten georganiseerd.

#### • **Ontwikkelwijzer voor de docentprofessionalisering**

De opgave van hogescholen verandert, onder invloed van maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen. Dat vraagt van docenten om zich doorgaand te ontwikkelen, onder meer in verschillende rollen die zij hebben in het onderwijs. Zestor ondersteunt deze ontwikkeling met een methodiek om het keuzeproces bij professionele ontwikkeling van docenten te versterken.

#### **Resultaat**

De inzichten uit een voorstudie zijn gedeeld in de bestuursvergadering van juni 2020. Er is een prototype ontwikkelwijzer gemaakt en getest. De derde fase waarin een train de trainers programma aan voor HRD, leidinggevendenden, docenten/teamcoördinatoren vorm krijgt, zodat de werkwijze(r) op zoveel mogelijk hogescholen kan worden ingezet, moet nog worden afgerond. Afronding van het project is vertraagd doordat de voor dit project gedetacheerde medewerker langere tijd niet inzetbaar was.

#### • Beroepsbeeld voor de hbo-docent

De ontwikkelingen rond docentprofessionalisering en een leven lang ontwikkelen in relatie tot onderwijsvernieuwing maken het steeds belangrijker om na te denken over een beroepsbeeld voor de hbo-docent.

#### Resultaat

In de bestuursvergadering van 10 juni zijn de plannen voor het uitwerken van dit thema aan het bestuur voorgelegd. Met de plannen kon niet zonder voorwaarden worden ingestemd door de bonden. Een extra overleg is ingepland tijdens een technisch cao-overleg om te verkennen hoe dit project met instemming van de bonden alsnog kon worden uitgevoerd. Het project wordt in 2021 verder uitgevoerd onder de titel 'Professionele ontwikkeling hbo-docent'.

#### • Change agents

Dynamisch innoveren vraagt een andere opstelling, zowel van de hogeschool zelf als van veranderaars of innovatoren. Wat moet je in huis hebben als goede 'change agent'. In het project met als titel 'Van projectreflex naar dynamisch innoveren' onderzoeken we het veranderrepertoire die een change agent ter beschikking heeft of moet hebben. Ook kijken we naar professionele identiteit; de houding en mentaliteit die nodig is om duurzame innovaties te realiseren binnen een VUCA onderwijsomgeving, waarbij VUCA staat voor: Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Het project wordt uitgevoerd door een team van professionals van Inholland, Hogeschool Utrecht en Windesheim en wordt gevoed door een regiegroep die meedenkt en adviseert.

#### Resultaat

In de maart vergadering heeft het bestuur ingestemd met het opstellen van een startnotitie. In de bestuursvergadering van 10 juni 2020 is het onderzoeksvoorstel aan het bestuur voorgelegd. Het bestuur heeft ingestemd met een opdrachtverlening in de volgende fasen:

- 1) een literatuurstudie;
- 2) empirisch onderzoek naar de kritische momenten in verandervraagstukken;
- 3) concrete producten: publicaties in vakbladen en een werkboek voor hogescholen.

## 2.2 Teamontwikkeling

Organisaties werken steeds meer in teams, omdat vragen steeds complexer worden en vaak zo complex dat één individu alleen onvoldoende kennis en kunde heeft om het op te lossen. Toch tonen veel onderzoeken aan dat teams vaak minder effectief zijn dan we denken. Ook in hogescholen wordt er meestal in teams gewerkt, maar hoe hogescholen teamwerk vormgeven en uitvoeren is heel verschillend. In opdracht van Zestor is onderzocht hoe onderwijsteams binnen hogescholen het meest effectief kunnen functioneren.

#### Resultaat

Dit onderzoek resulteerde in februari 2020 tot de publicatie 'Samen sterk of nog meer werk?'. In deze publicatie zijn inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en de praktijk met elkaar verweven en vanuit die inzichten geven we handreikingen voor de praktijk.

## 2.3 Mobiliteit

Dit netwerk is ingesteld om ervaringen uit te wisselen en kennis te delen binnen het thema mobiliteit.

#### Resultaat

Dit netwerk is samengevoegd met het netwerk duurzame inzetbaarheid (zie 2.5).



## 2.4 Prioritair thema 'interne arbeidsmarkt op hogescholen'

Veel van het ondersteunende werk veranderd, met name door de coronacrisis, waardoor er steeds meer digitaal vanuit huis wordt gewerkt. Ook is de personeelsvraag in een aantal ondersteunende beroepen afgenomen én vraagt ondersteunend werk om andere competenties dan voorheen. In de loop van 2020 is de focus van dit prioritaire thema daarom verlegd naar de 'Toekomst van ondersteunend werk'.

### Resultaat

Het onderwerp is meermalen behandeld in de bestuursvergaderingen. In december 2020 is gestart met het eerste project binnen het prioritaire thema; de stimuleringsregeling 'Ondersteuners leren door'. Deze regeling is beschikbaar voor ondersteunend personeel in de salarisschalen tot en met schaal 9. Voor de regeling is het platform Tiptrack ingericht waarin ook wordt voorgesorteerd op inzet van regelingen van het ministerie van Sociale Zaken. Het subsidiebedrag in de regeling wordt aangewend voor loopbaantrajecten.

In de loop van 2021 gaat Zestor starten met nieuwe deelprojecten. Te denken valt aan bijeenkomsten voor ondersteuners en/of leidinggevend, publicaties over ondersteunend werk in coronatijd of een uitbreiding van het cursusaanbod binnen 'ondersteuners leren door'. De verdere invulling is mede afhankelijk van de inzichten die we opdoen vanuit de stimuleringsregeling.

## 2.5 Duurzame inzetbaarheid

Medewerkers moeten steeds langer doorwerken, de gemiddelde leeftijd op de werkvloer stijgt en tegelijkertijd veranderen de werkomstandigheden. Economische en technologische ontwikkelingen vragen om wendbare organisaties. Van werknemers wordt verwacht dat ze fit blijven voor het steeds sneller veranderende werk. Met de komst van de cao-regeling duurzame inzetbaarheid zijn er binnen hogescholen meer mogelijkheden ontstaan voor medewerkers om vorm te geven aan de eigen inzetbaarheid.

### • Kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid

Vanuit dit netwerk wordt verkend waar hogescholen gezamenlijk in op willen trekken en worden tools, goede praktijken en voorbeelden - ook uit andere sectoren - gedeeld.

### Resultaat

Het netwerk duurzame inzetbaarheid is digitaal bijeengekomen op 9 november 2020.

### • Handreiking duurzame inzetbaarheid

In 2016 is door Zestor een handreiking DI gemaakt met inzicht in alle regelingen en praktijkvoorbeelden vanuit de hogescholen. In het jaarplan van Zestor is het voornemen opgenomen om de handreiking in 2020 te actualiseren op basis van de eventuele nieuwe cao-afspraken.

### Resultaat

Vanuit het bureau is een vragenlijst uitgezet om uit te vragen aan welke vorm van ondersteuning of gezamenlijk optrekken de hogescholen behoefte hebben. Op basis van de resultaten is in bestuursvergadering van december een startnotitie voorgelegd over het vervolg van de handreiking duurzame inzetbaarheid.

## 2.6 Gezond werken

### • Doorontwikkeling Arbocatalogus

De werkingssfeer en de toepassing van de Arbocatalogus hbo is vastgelegd in de cao-hbo. Zestor richt de Arbocatalogus in. Door middel van een zelfstandige website wordt de Arbocatalogus ontsloten. Via een paritair samengestelde klankbordgroep worden nieuwe onderwerpen besproken en zo nodig ter toetsing voorgelegd aan het bestuur en het cao-overleg.

### Arbo Update

Om het gebruik van de Arbocatalogus hbo te stimuleren, worden jaarlijks twee Arbo Updates uitgebracht over actuele thema's op het gebied van gezond en veilig werken. Voornaamste doel is om de Arbo professionals in het hbo actuele en praktische informatie te bieden over gezond en veilig werken, met een verwijfsfunctie naar de Arbocatalogus hbo.

### Resultaat

De klankbordgroep is fysiek bijeengewees op 29 januari. De teksten voor PSA zijn vernieuwd en zijn ter vaststelling voorgelegd aan het bestuur in de juni vergadering. In het kader van de vernieuwing van de catalogus is ook gewerkt aan de teksten voor machine veiligheid, werkdruk en de teksten preventiemedewerkers. De bijeenkomsten van de klankbordgroep op 10 juni, 16 september en 30 september zijn digitaal georganiseerd. Er is in de klankbordgroep gesproken over de aanpassing van de website van de Arbocatalogus. Een voorstel voor een nieuwe inrichting is in ontwikkeling. De daadwerkelijke aanpassing van de website voor de Arbocatalogus wordt voorzien voor begin 2021. In 2020 zijn twee Arbo Updates verschenen. In maart is een Arbo Update met als thema 'Werkdruk en gezondheid' uitgebracht. Een tweede update over 'thuiswerken' is in november verschenen.

### • Branche RI&E

Met de inzet van een breed samengestelde expertgroep vanuit hogescholen en vertegenwoordigers van vakbonden heeft Zestor een hbo-specifieke branche-RI&E ontwikkeld. Dit digitale instrument geeft hogescholen de gelegenheid om - zonder inschakeling van derden - een wettelijk voorgeschreven RI&E-rapport en bijbehorend plan van aanpak op te stellen. Het RI&E-instrument voor hogescholen is door het steunpunt RI&E erkend voor de toetsingsvrijstelling. Hogescholen kunnen via Zestor een licentie aanvragen en ook gebruik maken van een helpdesk gefinancierd door Zestor.

### Resultaat

Uit 2020 hebben 31 hogescholen een licentie aangevraagd. Daarnaast wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van de helpdesk. De erkenning van RIE.nl loopt in januari 2021 af. Met de klankbordgroep Arbocatalogus is in 2020 gekeken op welke onderdelen de RI&E niet meer actueel is. Deze onderdelen zijn geactualiseerd en de RI&E is eind 2020 opnieuw ter toetsing aangeboden aan RIE.nl.

### • Kennisnetwerk Gezondheidsbeleid

Het gezondheidsnetwerk is een actief netwerk van professionals uit het hbo, die zich bezighouden op het brede terrein van gezond en veilig werken. Het netwerk wordt ook ingezet om te klankborden bij het uitzetten van bijvoorbeeld onderzoeken of het delen van aanpakken voor werkdruk.

### Resultaat

In 2020 zijn drie digitale bijeenkomsten georganiseerd: op 14 mei over 'Werken als arbo professional in coronatijd en mantelzorg', op 8 oktober met als onderwerp 'Vitaal thuiswerken' en 10 december 2020 met als titel 'Hybride werken; Hoe hou je verbinding?'.

## 2.7 Werkdruk

Werkdruk is een belangrijk thema binnen het hbo. Hogescholen hebben op verschillende manieren aandacht voor dit thema, van concrete interventies op individueel niveau tot aan integraal gezondheidsbeleid (procesniveau). Vanuit Zestor lopen verschillende projecten gericht op de beheersing van werkdruk in het hbo.

- **Brede bijeenkomst werkdruk**

Op 6 februari 2020 is een werkdrukconferentie georganiseerd met als thema 'Werkdruk, hoezo? Een dag heeft toch 24 uur?'

### Resultaat

De werkdrukconferentie vond plaats in de Stadsschouwburg in Den Haag met 110 deelnemers.

- **Werkdrukwijzer hbo**

Zestor heeft voor het terugdringen van werkdruk diverse handreikingen en instrumenten ontwikkeld. Deze zijn met praktijkvoorbeelden en plannen van aanpak ontsloten via het platform [www.werkdrukwijzerhbo.nl](http://www.werkdrukwijzerhbo.nl).

### Resultaat

In de loop van het jaar is dit platform aangevuld met nieuwe instrumenten, voorbeeldplannen en praktijkverhalen.

- **Pilots ondersteuning handreiking organisatieklimaat**

Begin 2019 heeft Zestor de voor de zorgsector ontwikkelde handreiking organisatieklimaat hogeschool specifiek gemaakt.

### Resultaat

Zestor wilde voor 2020 bij twee pilot hogescholen train de trainersessies organiseren om het inzetten van de handreiking organisatieklimaat te stimuleren. Dit project is vanwege de Coronacrisis niet doorgedaan.

- **Werk- privé balans**

Via het bestaande instrument, de SWING-lijst, kan onderzoek worden gedaan naar de werk-privébalans.

### Resultaat

Vanwege de coronacrisis is de verkenning voor het toepassen van de SWING-lijst binnen het hbo niet doorgedaan. Ook het optekenen van verhalen over hoe de verschillende functionarissen en medewerkers hun werk-privé balans ervaren heeft was in deze bijzondere tijd niet goed uitvoerbaar. Wel heeft het bureau een interviewserie in april in gang gezet over hoe verschillende functionarissen werkzaam in of voor het hbo hun werk combineren met privé in deze bijzondere tijd en hoe die ervaringen in de loop van de tijd veranderen. De interviews zijn gedeeld via de website en de communicatiekanalen van Zestor.

## 2.8 Inclusieve arbeidsorganisaties

De taakstelling van het hbo is om in de periode 2014-2024 in totaal 990 extra arbeidsplaatsen te realiseren voor medewerkers met een arbeidsbeperking, zoals bedoeld in de Participatiewet. Deze afspraak is opgenomen in de cao. Zestor ondersteunt deze afspraken als kennis- en expertisecentrum van de sector.

In overleg tussen de Vereniging Hogescholen en de bonden is een werkagenda hbo tot stand gekomen. In deze werkagenda wordt inzicht gegeven in de planning, werkwijze en resultaten van de banenaanpak in het hbo, en ook in de aanpak van het monitoren van de voortgang en de resultaten in de sector. Sociale partners hebben Zestor gevraagd kwalitatieve en kwantitatieve gegevens op te halen en te ontsluiten.

### Resultaat

Een hogeschoolbrede inventarisatie over de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is in de bestuursvergadering van 23 juni vastgesteld en daarna gedeeld met cao-partijen. De cao-partijen delen de resultaten vervolgens met het ministerie.

#### • Kennisnetwerk Inclusieve arbeidsorganisaties

Sinds 2013 is het kennisnetwerk inclusieve arbeidsorganisatie ingericht. In dit kennisnetwerk worden goede voorbeelden gedeeld en wordt kennis ontsloten. Het netwerk richt zich op de invulling van de banenafpraak.

### Resultaat

Het kennisnetwerk Inclusieve arbeidsorganisaties heeft in 2020 twee online bijeenkomsten gehad. In de eerste bijeenkomst op 11 juni stonden 'Corona en de banenafpraak' centraal. De tweede online netwerksessie op 1 oktober ging over 'inclusiviteit of juist focus'.

#### • Instrumenten

Een aantal hogescholen heeft een kennis-box in ontwikkeling met interactieve elementen voor begeleiding van medewerkers met een beperking. Zestor is gevraagd deze kennis-box voor hogescholen samen met een klankbordgroep in te vullen en vorm te geven.

### Resultaat

In september 2020 is gestart met de ontwikkeling van een e-learning voor interne werkbegeleiders van collega's met een beperking. De e-learning wordt begin 2021 opgeleverd.

#### • Nieuwe invulling thema inclusiviteit en diversiteit

Het thema diversiteit is een belangrijk thema voor hogescholen. Zestor heeft in het verleden veel gedaan op dit thema en wordt door hogescholen gezien als belangrijke partner.

### Resultaat

Voor de septembervergadering zijn voor de heisessie met het bestuur verschillende specialisten uitgenodigd om de contouren van een nieuw programma te verkennen. Samen met lectoren is verkend welke activiteiten ingezet kunnen worden op het thema diversiteit. In december is een uitgebreid programmavoorstel voor de invulling van dit thema goedgekeurd door het bestuur. Vanaf 2021 gaat Zestor inzetten op diversiteit met het programma 'Een diverser hbo'.

## 2.9 Versterking kwaliteit Medezeggenschapsraden

In het cao-akkoord is een aantal afspraken gemaakt waarbij de medezeggenschap meer taken krijgt en over diverse onderwerpen meebeslist en (mede) beleid ontwikkelt. Aan de onderwerpen werkdruk, begroting, flexibele contracten en de aanwijzing van projecten wordt uitgebreider aandacht besteed dan voorheen en de medezeggenschap krijgt hierbij een explicietere rol. Om extra ondersteuning te bieden en tot verdere professionalisering te komen, organiseert Zestor bijeenkomsten specifiek voor MR-leden. Zestor werkt hierbij nauw samen met specialisten vanuit de vakbonden, zowel in de voorbereiding als in de uitvoering.

### Resultaat

In 2020 brachten we naast bijeenkomsten ook een e-learning uit over werkdruk, met aandacht voor werkdruktheorie, de cao-afspraken en de rol van de MR. Op 22 september vond een digitale bijeenkomst plaats. Tijdens deze bijeenkomst is deze e-learning 'Werkdruk voor MR-leden' gelanceerd. Op 26 november organiseerden we een webinar over de begroting.

## KERNTAAK 3: FACILITEREN VAN HOGESCHOLEN EN GEZAMENLIJK OPEREREN

### 3.1 Re-integratie

#### • Collectief aanbod op re-integratie

Zestor biedt al jaren dienstverlening aan op het gebied van re-integratie. In 2019 is besloten om de raamovereenkomst met Margolin te beëindigen, omdat steeds minder hogescholen gebruikmaakten van het contract. In 2019 is een onderzoek uitgevoerd onder hogescholen om in kaart te brengen hoe het re-integratiebeleid van hogescholen op het gebied van (B)WW'ers er in de praktijk uitziet. In het verlengde hiervan wordt een vragenlijst uitgezet onder ex-werknemers van hogescholen die werkloos geworden zijn. Op basis van beide onderzoeken wordt gewerkt aan een nieuw collectief aanbod vanuit Zestor op re-integratie.

### Resultaat

Het onderzoeksrapport 'Re-integratie uitkeringsgerechtigden in het hbo' is in de vergadering van 23 juni vastgesteld. In mei 2020 is de vragenlijst uitgezet onder de ex-werknemers van hogescholen die werkloos geworden zijn. De resultaten van dit deel van het onderzoek zijn in de juni vergaderingen in het bestuur gepresenteerd. De concrete uitwerking van het voorstel voor een nieuwe regeling is in de december vergadering vastgesteld.

#### • Re-integratieportaal

Door Zestor is de informatie over re-integratie, ontslag, werkloosheid, ziekte en arbeidsongeschiktheid gebundeld op de website [www.re-integratiegids-hbo.nl](http://www.re-integratiegids-hbo.nl). De gids is een digitaal hulpmiddel voor werkgevers en werknemers bedoeld om ondersteuning te bieden bij re-integratie.

### Resultaat

Het instrument is ontsloten via de website [www.re-integratiegids-hbo.nl](http://www.re-integratiegids-hbo.nl) en wordt beheerd door Zestor.

### 3.2 Arbeidsmarktportaal en vacaturebank ‘Werken bij hogescholen’

Werkenbijhogescholen.nl is hét landelijk arbeidsmarktportaal van alle hogescholen. Inmiddels gebruiken alle hogescholen Werkenbijhogescholen.nl als wervingstool. Op het arbeidsmarktportaal vinden bezoekers niet alleen vacatures van hogescholen, maar ook meer informatie over het werken in het hbo.

- **Naamsbekendheidcampagne**

Het blijft van belang om voldoende bezoekers voor het arbeidsmarktportaal te genereren. Via Werkenbijhogescholen.nl en de socialmedia-kanalen van het arbeidsmarktportaal wordt aandacht gegeven aan de verspreiding van informatie over het werken bij een hogeschool. Dit gebeurt onder meer door informatiepagina's 'over het werken bij een hogeschool', verdiepende informatiepagina's over de functies in het hbo, sectorpagina's en door blogs en praktijkverhalen in tekst en video. Door de (min of meer) doorlopende onlinecampagne worden extra bezoekers naar werkenbijhogescholen.nl geleid.

#### Resultaat

In het verslagjaar is met ingang van september een nieuwe overeenkomst aangegaan met een online marketing en campagnebureau om ook gericht en beter medewerkers uit specifieke sectoren aan te kunnen trekken. In het kader van deze gerichte campagne op de sector techniek, is er voor de hogescholen een persona ontwikkeld. Deze persona biedt inzicht in het profiel van de hbo-docent techniek. Hiermee kunnen hogescholen een vertaalslag maken naar hun marketingacties (vacatureteksten, website, online uitingen en campagnes).

Om de sector te informeren over de ontwikkeling in bijvoorbeeld de aantallen vacatures, bezoekers en functies wordt vanuit het bureau een update voor het veld verzorgd. De cijfers over 2020 worden begin 2021 opgeleverd.

- **Doorontwikkeling**

Het portaal wordt doorlopend geoptimaliseerd op inhoud, stijl, gebruikerservaring en techniek. Voor het gebruik van het arbeidsmarktportaal neemt Zestor een licentie af met gebruikersrecht, onbeperkt plaatsen van vacatures, job alerts, trainingen en een helpdesk.

#### Resultaat

De stijl van het portaal is in 2020 vernieuwd. Ook is er een API ontwikkeld, waarmee hogescholen een koppeling kunnen maken met hun eigen systeem. Hierdoor kunnen vacatures automatisch doorgeplaatst worden naar werkenbijhogescholen.nl.

- **Overige activiteiten**

Een nieuw project is de monitoring van de candidate experience van sollicitanten bij hogescholen. De candidate experience is de totale ervaring die een sollicitant opdoet tijdens het sollicitatieproces bij hogescholen. Een goede candidate experience is essentieel om potentiële kandidaten te binden en boeien aan de organisatie.

#### Resultaat

In augustus 2020 zijn we gestart met een pilot waarbij de candidate experience van hogescholen gemeten wordt. Er was veel animo voor deze pilot. In totaal doen er 13 hogescholen mee. Begin februari 2021 zijn de resultaten van de pilot bekend.

- **Kennisnetwerk Werving & Imago**

Op verzoek van hogescholen is het Kennisnetwerk Werving & Imago ingericht. Het kennisnetwerk is bedoeld om sectorbreed kennis en expertise te delen, inspirerende voorbeelden op te halen en best practices te presenteren. Er is aandacht voor uiteenlopende onderwerpen, mede ingebracht door de deelnemers zelf. Daarnaast wordt gezamenlijk de verdere inrichting en functionaliteit van [www.werkenbijhogescholen.nl](http://www.werkenbijhogescholen.nl) als sectorportaal besproken.

**Resultaat**

Op 17 november 2020 kwam het kennisnetwerk Werving & Imago online bij elkaar tijdens de themabijeenkomst 'Diversiteit, hoe dan?'.

Daarnaast voerden we in 2020 binnen dit kennisnetwerk een peiling uit, waarbij deelnemers hun behoeftes en actuele vragen en thema's kenbaar konden maken. Op basis van deze input bepalen we de inhoud voor de bijeenkomsten in 2021.

- **Ontwikkeling van een VR experience**

Om het werven van professionals voor het hbo-docentschap te ondersteunen is een Virtual Reality Experience ontwikkeld. In de experience worden de competenties, rollen en vaardigheden van een hbo-docent gesimuleerd. Potentiële docenten kunnen zo op een laagdrempelige manier ervaren wat het docentschap inhoudt.

**Resultaat**

Eind 2020 hebben we de Virtual Reality experience uitgezet onder zeven hogescholen. In deze pilot onderzoeken we hoe een VR game voor potentiële docenten werkt, ter ondersteuning van het wervingsproces. Medio maart 2021 zijn de resultaten bekend en besluiten we al dan niet door te gaan met deze pilot.

### 3.3 Project Buiten

Project Buiten is een gezamenlijk initiatief van hogescholen en Zestor. Het is een online platform met projecten voor medewerkers van hogescholen. Dit zijn projecten of tijdelijke opdrachten bij de eigen of een andere hogeschool. Het is gebaseerd op het principe van wederkerigheid: enerzijds publiceren hogescholen projectopdrachten en meeloopstages, anderzijds geven zij hun medewerkers de tijd en ruimte om een project of meeloopstage te doen.

**Resultaat**

Op basis van een evaluatie is Project Buiten per 1 juli 2020 beëindigd. Er werden te weinig projecten en stages aangeboden, en niet alle aangeboden projecten leidden tot een plaatsing.

### 3.4 Tiptrack

Tiptrack is een persoonlijke en interactieve online tool in de vorm van een app en website die medewerkers faciliteert om zelf de regie te nemen over de eigen loopbaan. Voorwaarde voor de inzet van Tiptrack is dat medewerkers een persoonlijk DI-budget tot hun beschikking hebben vanuit de cao of dat de hogeschool een centraal budget beschikbaar stelt aan medewerkers voor opleidingen, tools en trainingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Gebruikers van Tiptrack krijgen inzicht in de eigen situatie en mogelijkheden nu en in de toekomst. Zij kunnen met deze tool actief aan de slag gaan met hun eigen duurzame inzetbaarheid.

- **Pilot Tiptrack**

Door middel van twee pilots wordt onderzocht of het instrument ingezet kan worden voor hogescholen in het kader van duurzame inzetbaarheid.

**Resultaat**

Bij de Hogeschool Leiden is een eerste pilot van start gegaan. In de pilot was een tweede deelname van een hogeschool voorzien. Hier is echter niet op een hogeschool door ingetekend. De beschikbare ruimte voor een tweede pilot is ingezet voor het project 'Ondersteuners leren door' onderdeel van het prioritaire thema 'interne arbeidsmarkt op hogescholen' genoemd onder 2.4.

- **Evaluatie Tiptrack**

Parallel aan pilot wordt een evaluatieonderzoek gestart om de ervaringen en meerwaarde van het werken met Tiptrack op onafhankelijke wijze vast te stellen. Als de inzet van de tool succesvol is op gebied van DI en professionalisering neemt Zestor het initiatief meerdere hogescholen te interesseren en kan wellicht uiteindelijk een mantelovereenkomst voor meerdere hogescholen worden afgesloten. Een goede evaluatie van het gebruik en de effecten van de inzet van Tiptrack is dan belangrijk.

**Resultaat**

De evaluatie staat gepland voor 2021 als de pilot in Leiden wordt afgerond.

### 3.5 Tweejaarlijkse congres

Eens in de twee jaar wordt een groot congres georganiseerd. Deze staat in het teken van kennis halen en brengen.

**Resultaat**

Het seminar 'Vandaag werken aan morgen' heeft in 2020 niet kunnen plaatsvinden. Door de gekozen opzet van het seminar bleek het niet mogelijk de bijeenkomst digitaal te organiseren. Het is de bedoeling het seminar alsnog te organiseren als fysieke bijeenkomsten weer mogelijk zijn.



## 4. STIMULERINGSREGELINGEN

### 4.1 Stimuleringsregeling '(Mede)zeggenschap over werkdruk'

In het cao-akkoord voor de cao-hbo 2018-2020 is afgesproken dat alle hogescholen binnen één jaar beleid moeten formuleren op het gebied van werkdruk, in overleg met de medezeggenschap. Voor de medezeggenschap is dit een nieuwe taak, waarbij ondersteuning gewenst kan zijn om kennis en expertise te vergroten of het proces tussen hogeschool en PMR te stimuleren. Zestor faciliteert de afspraak uit de cao door de mogelijkheid te bieden aan medezeggenschapsraden om deskundigen in te zetten, die het proces van beleidsvorming kunnen begeleiden of kunnen adviseren bij het aanpakken van werkdruk.

#### Resultaat

In 2020 zijn drie aanvragen toegekend aan de Haagse Hogeschool, de Marnix Academie en de Hogeschool Rotterdam.

### 4.2 Stimuleringsregeling 'Aanpakken van werkdruk'

Met de stimuleringsregeling 'Aanpakken van werkdruk' kunnen hogescholen ondersteuning krijgen van een professional op het gebied van de ontwikkeling van beleid of de inzet van instrumenten waarmee werkdruk binnen de hogeschool kan worden aangepakt. Aan de hand van een specifieke aanvraag van de hogeschool wordt beoordeeld welke professional ingezet kan worden. Daarin neemt een medewerker van Mercer het voortouw voor het inregelen van een professional vanuit het pakket aan arbeid gerelateerde zorg (Livvit), Zilveren Kruis of van Mercer zelf. Met deze opzet stimuleren we dat alle aanwezige en mogelijk in te zetten uren en expertise optimaal benut worden.

#### Resultaat

De regeling loopt vanaf 1 september 2019 en is met een jaar verlengd tot en met 30 september 2021.

In 2020 hebben negen hogescholen deelgenomen, te weten Aeres hogeschool, Design Academy Eindhoven, de Haagse Hogeschool, de HAS, Hogeschool InHolland, de Hogeschool Rotterdam, Ipabo, KPZ, Thomas More Hogeschool. Qua inzet gaat het om een breed pallet van activiteiten, waaronder het begeleiden van onderzoek, het ontwikkelen van werkdrukbeleid, het organiseren van strategische sessies om het bewustzijn over werkdruk te vergroten, preventieve sessies en het trainen van coördinatoren of teamleiders.

### 4.3 Stimuleringsregelingen Re-integratie

De uitwerking van het collectieve aanbod op re-integratie wordt niet vormgegeven in een stimuleringsregeling (zie ook 3.1).

### 4.4 Open regeling voor vernieuwende projecten voor HRM

De stimuleringsregeling 'Vernieuwende HR-projecten' heeft als doel om innovatieve HR-activiteiten te stimuleren en vernieuwingen op het brede terrein van organisatieontwikkeling en medewerkersprofessionalisering te bevorderen. Het gaat om activiteiten die op dit moment nog niet worden opgepakt binnen hogescholen en die een groot leereffect kunnen hebben voor de hogeschool zelf en voor de sector als geheel.

#### Resultaat

De regeling liep tot 31 augustus 2019. In totaal hebben zes hogescholen gebruikgemaakt van de regeling, te weten Breda University of Applied Sciences, Hogeschool Leiden, Hogeschool Utrecht (i.s.m. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Avans Hogeschool), Hogeschool Viaa, NHL Stenden Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam. De regeling wordt in 2021 verantwoord.

#### 4.5 Stimuleringsregelingen Inzet op ziekteverzuim

Met de stimuleringsregeling 'Inzet op ziekteverzuim' krijgen hogescholen ondersteuning van een professional voor onderzoek naar processen en beleid rondom verzuim of ondersteuning bij verzuimcasuïstiek. In deze regeling worden uren toegekend.

##### Resultaat

De regeling is vergelijkbaar van opzet met de regeling 'Aanpakken van werkdruk' en heeft in eerste instantie een looptijd van een jaar, vanaf 1 oktober 2020 tot en met 30 september 2021.

#### 4.6 Stimuleringsregelingen Ondersteuners leren door

Ondersteuners zijn de stille kracht van het hbo. Secretariaresses, administratief medewerkers, roostermakers, receptionisten en alle andere ondersteuners van hogescholen scheppen de randvoorwaarden die goed onderwijs en praktijkgericht onderzoek mogelijk maken. De afgelopen tijd is veel van dit ondersteunende werk veranderd. Met name ook door de coronacrisis, waardoor er steeds meer digitaal vanuit huis wordt gewerkt. Met deze regeling helpt Zestor ondersteuners om te gaan met deze veranderingen. Via TipTrack krijgen de deelnemers toegang tot een divers aanbod. De onlinecursussen en workshops en loopbaantrajecten worden gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, vanuit de subsidieregeling 'NL leert door'. Zestor, financiert aanvullend een aantal loopbaantrajecten.

##### Resultaat

De regeling loopt vanaf 1 december 2020 tot 30 september 2021. Ten tijde van de verslaglegging zijn voor ruim 975 deelnemers van 31 hogescholen aanvragen gehonoreerd.

#### 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 2020 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 2020 is aan baten het bedrag van € 1.844.000 begroot en aan lasten het bedrag van € 2.225.000. De feitelijke realisatie is € 1.844.260 aan baten en € 1.727.796 aan lasten.

De baten betreffen de bijdragen van de hogescholen voor 2020. De Vereniging Hogescholen en de werknemersorganisaties hebben op 19 september 2019 aanvullende cao-afspraken gemaakt over de financiering van Zestor. De jaarlijkse bijdrage bedraagt € 1,8 miljoen en zal vanaf het boekjaar 2020 en gedurende de looptijd van de aanvullende cao-afpraak, jaarlijks worden geïndexeerd op basis van de consumentenprijsindex (CPI), zoals berekend door het CBS.

De gerealiseerde lasten zijn per saldo € 497.204 lager dan begroot. In 2020 is de realisatie van de lasten projectactiviteiten aanzienlijk lager dan begroot, door de impact van de coronacrisis. De bureaunkosten en beheerskosten zijn in 2020 ruim binnen begroting gebleven.

### Begroting 2021

In de bestuursvergadering van 18 december 2020 heeft het bestuur de begroting voor 2021 vastgesteld. In deze begroting is tevens een doorkijk naar de jaren 2022 en 2023 geschetst, om het inzicht in meerdere jaren vooruit mogelijk te maken. Het werken met een meerjarenbegroting heeft het voordeel dat budgetten voor projecten die een langere looptijd hebben dan verwacht, bijvoorbeeld bij de uitvoering van pilotprojecten, kunnen worden doorgeschoven naar volgende jaren.

Voor een aantal projecten is in eerste instantie een klein budget begroot om door middel van een inventarisatie of verkenning met specialisten tot een verdere invulling van de plannen te komen. De ontwikkelde plannen worden vervolgens in de bestuursvergaderingen besproken, waarna het specifieke budget wordt vastgesteld en wordt opgenomen in de prognose voor 2021 met een eventuele doorwerking in de begroting voor de daaropvolgende jaren 2022 en 2023.

Het werken met de mogelijkheid om gedurende het jaar nieuwe plannen voor te leggen en op te nemen in de begroting, maakt de organisatie meer wendbaar en biedt gelegenheid om in te spelen op vraag en actualiteit met de lectoren en vanuit onze netwerken.

In het verlengde van de vaststelling van de nieuwe missie en visie voor Zestor en de daaraan gekoppelde wens om de kennisfunctie van Zestor steviger neer te zetten, is voor de opzet van de begroting voor 2021 en volgende jaren gekozen voor een meer inhoudelijke presentatie van de plannen volgens de programmalijnen en met prioritaire thema's.

Het voordeel van de uitwerking op deze manier is dat veel meer vanuit de inhoud en verbinding tussen de onderwerpen een meerjarenplan kan worden gepresenteerd. Een dergelijk programma plaatst de onderwerpen in een context, neemt betrokkenen, professionals of medewerkers mee in de keuze van de onderwerpen en vindt dan ook zijn uitwerking in bijvoorbeeld de website van Zestor.

Het totaalbedrag aan verwachte baten in 2021 bedraagt € 1.866.000. Het totaalbedrag aan lasten is begroot op € 2.196.000, waarvan € 1.603.000 ten behoeve van de projectactiviteiten, € 452.000 ten behoeve van de bureaunkosten en € 141.000 ten behoeve van de beheerskosten. Onder de bureaunkosten zijn in de begroting 2021 de totale personele lasten van het bureau begroot, welke in de loop van het boekjaar toegeschreven worden naar de verschillende projectactiviteiten op basis van het tijdschrijfsysteem. Deze doorberekening is ook in de begroting 2021 verwerkt.

### 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 2020 bedraagt de current ratio 14,5.

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 inclusief voorzieningen 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 2020 bedraagt de solvabiliteitsratio 87,8%.

### Stimuleringsregelingen

De volgende stimuleringsregelingen zijn in 2020 beëindigd:

<b>Stimuleringsregeling (Mede)zeggenschap over werkdruk</b>	<b>lopend</b>
Looptijd: 1 januari 2019 t/m 31 december 2020	<b>€</b>
Budget	80.000
Toegekend subsidiebedrag	9.288
Niet besteed of afgekeurd	712
Uitputting subsidiebedrag	<u>8.576</u>
Reeds uitbetaald	7.326
Nog te betalen	<u>1.250</u>
Budget (nog) niet besteed	70.713

<b>Stimuleringsregeling 'Aanpakken van werkdruk'</b>	<b>lopend</b>
Looptijd: 1 september 2019 t/m 31 december 2020	<b>€</b>
Budget	0
Toegekend subsidiebedrag	0
Niet besteed of afgekeurd	0
Uitputting subsidiebedrag	<u>0</u>
Reeds uitbetaald	0
Nog te betalen	<u>0</u>
Budget (nog) niet besteed	0

De volgende stimuleringsregelingen zijn in 2020 lopend:

<b>Open regeling voor vernieuwende projecten voor HRM en medewerkers</b>	<b>lopend</b>
Looptijd: 1 september 2017 t/m uiterlijk 31 augustus 2021 ivm looptijd projecten	€
Budget (verhoogd)	240.000
Toegekend subsidiebedrag	209.500
Niet besteed of afgekeurd	12.252
Uitputting subsidiebedrag	197.248
Reeds uitbetaald	162.498
Nog te betalen	34.750
Budget (nog) niet besteed	30.500

### Coronavirus

Begin 2020 is Nederland opgeschrikt door de intrede van het coronavirus. De maatregelen, die genomen zijn om de verspreiding van het virus in te dammen, hebben grote impact op de resultaten en de financiële positie van organisaties wereldwijd. Ook voor Zestor heeft het coronavirus gevolgen, met name voor de uitvoering van (enkele) projectactiviteiten. De continuïteit komt echter niet in gevaar. Zestor is, gezien haar financiële positie, goed in staat eventuele negatieve financiële gevolgen op te vangen. Ook op de langere termijn worden geen materiële, negatieve effecten verwacht.

## Samenstelling bestuur in 2020

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

Mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel, voorzitter  
Mevrouw ir. E. Schaper  
Mevrouw drs. I. Lammerse  
De heer mr. drs. H.G.L.M. Camps (v.a. 13-2-2020)

### Namens de werknemersorganisaties:

De heer G. Karssenbergh, penningmeester  
De heer D.D. van der Zweep, vicevoorzitter  
De heer J. Boersma  
Mevrouw R. van Driel

## Samenstelling bureau in 2020

Mevrouw drs. J.C. de Vries, secretaris/directeur  
De heer drs. H.J. Jansen, beleidsadviseur  
Mevrouw drs. G.M.O. Lemmens, projectleider  
Mevrouw F. Aarbiou, medewerker communicatie  
Mevrouw H. Houwer, medewerker projecten  
Mevrouw J.L. Teeuwen, medewerker communicatie  
Mevrouw drs. E.I. Lujendijk, projectadviseur  
De heer T. Hoogendoorn MSc, projectadviseur  
Mevrouw L. Vreeburg, projectadviseur (v.a. 1-1-2020)  
Mevrouw J. van der Mey, projectadviseur (v.a. 1-1-2020)  
Mevrouw F. Aries, secretaresse (t/m 15-3-2020)  
Mevrouw E. Struijk, projectadviseur (v.a. 1-2-2020 t/m 30-6-2020)

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

De jaarrekening is opgemaakt op 31 mei 2021.

Het bestuur heeft de opgemaakte jaarrekening vastgesteld op 16 juni 2021.

De volledige versie van het jaarverslag is voor hogescholen op aanvraag beschikbaar via Zestor.

## 1. BALANS PER 31 DECEMBER 2020

(na verwerking resultaat)

	Ref.	Realisatie 31-12-2020 €	Realisatie 31-12-2019 €
<b>ACTIVA</b>			
Vorderingen	4.1	46.076	7.545
Liquide middelen	4.2	4.380.897	4.348.926
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b><u>4.426.973</u></b>	<b><u>4.356.471</u></b>
<b>PASSIVA</b>			
Reserves			
- Algemene reserve	4.3.1	2.207.543	2.213.499
- Reserve arbeidsmarktmiddelen hogescholen	4.3.2	<u>1.679.422</u>	<u>1.562.958</u>
Totaal reserves		<u>3.886.965</u>	<u>3.776.457</u>
Voorziening wachtgeld	4.4	234.948	264.995
Verplichtingen			
- Crediteuren	4.5.1	171.207	192.456
- Verplichtingen projectactiviteiten	4.5.2	63.361	96.527
- Overige verplichtingen	4.5.3	<u>70.492</u>	<u>26.036</u>
Totaal verplichtingen		<u>305.060</u>	<u>315.019</u>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b><u>4.426.973</u></b>	<b><u>4.356.471</u></b>

## 2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2020

	Ref.	Realisatie 2020 €	Begroting 2020 €	Realisatie 2019 €
<b>Baten</b>				
Bijdrage hogescholen		1.844.260	1.844.000	1.796.999
<b>Totaal baten</b>	5.1	<u><b>1.844.260</b></u>	<u><b>1.844.000</b></u>	<u><b>1.796.999</b></u>
<b>Lasten</b>				
<b>Projectactiviteiten</b>	5.2.1	1.145.906	1.618.000	1.070.934
<b>Exploitatiekosten</b>				
Bureaunkosten	5.2.2	404.841	420.000	736.181
Beheerskosten	5.2.3	177.049	187.000	125.623
<b>Totaal lasten</b>		<u><b>1.727.796</b></u>	<u><b>2.225.000</b></u>	<u><b>1.932.738</b></u>
<b>Resultaat voor financiële baten en lasten</b>		<u><b>116.464</b></u>	<u><b>-381.000</b></u>	<u><b>-135.739</b></u>
Financiële baten en lasten	5.3	-5.956	1.000	1.608
<b>Resultaat</b>		<u><b>110.508</b></u>	<u><b>-380.000</b></u>	<u><b>-134.131</b></u>
<b>Resultaatbestemming 2020:</b>				<b>2020</b>
				<b>€</b>
Onttrekking aan de Algemene reserve				-5.956
Toevoeging aan de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen				<u>116.464</u>
Totaal resultaatbestemming				<u>110.508</u>



### 3. ALGEMENE TOELICHTING

#### **Doelstelling Stichting**

Stichting Zestor is gevestigd aan de Prinsessegracht 21, 2514 AP te 's-Gravenhage en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 41158866. Zestor is het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hoger beroepsonderwijs. Zestor stimuleert beleidsvorming en -maatregelen rond de mobiliteit en employabiliteit van hogeschoolmedewerkers. 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 voor kennisuitwisseling tussen de hogescholen zelf.

Stichting Zestor beoogt geen winst.

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

##### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

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

De jaarrekening van Stichting Zestor is opgesteld op grond van algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving conform 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.

##### **Continuïteit**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

##### **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.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

Een actief en een verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

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, wat tevens de functionele valuta is van de stichting.

### **Gebbruik 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 waardevermindervingsverliezen. Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode.

De onderneming heeft geen in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Een financieel actief of een financiële verplichting wordt in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen kunnen bestaan uit kas-, banktegoeden en/of deposito's met een looptijd van korter dan twaalf maanden. De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking aan de stichting.

### **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.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

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

### **Verplichtingen aan derden verleende opdrachten met prestaties in een toekomstig boekjaar**

Met ingang van 2018 worden de in het verslagjaar aangegane verplichtingen inzake aan derden verleende opdrachten waarvoor de prestatie door deze derde na het verslagjaar dient plaats te vinden niet meer verantwoord onder de kortlopende schulden (verplichting) alsmede niet meer (voor het gelijke bedrag) onder de vlottende activa (nog te leveren prestatie door derde). Voor deze presentatiewijzigingen geldt dat de vergelijkende cijfers dienovereenkomstig zijn aangepast. De presentatiewijzigingen hebben geen impact op het resultaat en eigen vermogen.

### **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.

#### **Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten**

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

#### **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**

#### **Statutaire bepalingen ten aanzien van resultaatbestemming**

Het exploitatieresultaat over 2020 is conform de statuten van Stichting Zestor toegevoegd / onttrokken aan de reserves.