

## JAARREKENING 2013

Stichting Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>BESTUURSVERSLAG 2013</b>	<b>3</b>
<b>JAAARREKENING</b>	
<b>1. BALANS PER 31 DECEMBER 2013</b>	<b>20</b>
<b>2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2013</b>	<b>21</b>
<b>3. ALGEMENE TOELICHTING</b>	<b>22</b>
<b>4. TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2013</b>	<b>24</b>
<b>5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2013</b>	<b>29</b>
<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>38</b>
<b>CONTROLEVERKLARING</b>	<b>39</b>
<b>BIJLAGE 1: VERANTWOORDING (H)ERKEND MULTITALENT</b>	<b>40</b>

## BESTUURSVERSLAG 2013

Met het bestuursverslag als integraal onderdeel van de jaarrekening, geeft het bestuur inzicht in de activiteiten en de resultaten over het verslagjaar 2013. De activiteiten van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds zijn in 2013 gericht op de thema's arbeidsmarktbeleid, professionalisering en gezond, veilig en vitaal werken. Leidend hierbij is de ondersteuning van sociale partners, de hogescholen en de medewerkers.

### Kerntaken

De activiteiten van het fonds zijn in 2013 vooral gericht op het ondersteunen van het cao-proces. In 2013 zijn voor cao-partijen verschillende onderzoeksopdrachten uitgevoerd en is voor een belangrijk deel ondersteuning gegeven aan de invulling van de in de cao-hbo vastgelegde afspraken. Vanaf 2013 zijn de activiteiten van het sectorfonds ondergebracht bij drie kerntaken:

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

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

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

De 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 op het terrein van kwaliteit personeelsbeleid en organisatiecultuur

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 heeft het fonds ook een eigenstandige functie 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 heeft het fonds in 2013 verschillende initiatieven genomen.

De grote veranderingen in de sector zijn voor het bestuur aanleiding om de activiteiten van het fonds in 2013 nog nauwer te laten aansluiten op de ontwikkelingen aan de cao-tafel. Deze veranderingen, die betrekking hebben op de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en onderzoek, vragen ook om het investeren in een verdere professionalisering van de medewerkers. Hogescholen hebben bij de ontwikkeling van die professionele cultuur een stimulerende rol en medewerkers voelen de eigen verantwoordelijkheid voor hun professionele ontwikkeling. Vanuit Zestor worden zowel de werkgevers als de werknemers ondersteund bij het realiseren van de door cao-partijen gemaakte afspraken.

De in 2013 uitgevoerde activiteiten worden langs de drie bovengenoemde kerntaken in het bestuursverslag verantwoord.

### **Afstemming met deelnemers cao- overleg**

Een nauwere aansluiting van de activiteiten van het fonds op de ontwikkelingen aan de cao-tafel betekent een nauwere afstemming tussen beide gremia. Naast een regelmatig en intensief overleg vanuit het bureau met de beleidsvoorbereiders van het cao-overleg, is er in 2013 verschillende malen een bestuurlijk overleg geweest. Directe vertegenwoordigers van de cao-tafel en het bestuur van Zestor hebben in 2013 met name gesproken over de opdrachten aan het fonds, die een bijdrage leveren aan de cao van de toekomst. De door partijen gemaakte afspraken ten aanzien van professionalisering, bovenwettelijke werkloosheidsregeling, duurzame arbeid en flexibele arbeid zijn hier voorbeelden van. Door op deze onderwerpen onderzoek te doen, is door het fonds ondersteuning gegeven aan het cao-proces en wordt de sector als geheel (werkgevers en werknemers) ondersteund bij de invulling en ontwikkeling van de cao. Door cao-partijen is de intentie uitgesproken in de komende jaren de betrokkenheid over en weer verder te versterken door het voorleggen van gerichte onderzoeksvragen aan het fonds.

Een nauwere aansluiting met de ontwikkelingen aan de cao-tafel wordt eveneens 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. Daarnaast zijn in 2013 verschillende presentaties verzorgd voor het HR portefeuillehoudersoverleg van bestuurders van hogescholen, onder andere over de benchmarkrapportage MTO en Wajong.

### **Draagvlak voor de activiteiten**

Cao-partijen zijn voor het fonds het belangrijkste gremium bij het verkrijgen van draagvlak voor de uitgevoerde activiteiten. Partijen blijven zelf verantwoordelijk om bij hun eigen achterban de thema's en onderwerpen van het fonds onder de aandacht te brengen en daarmee het draagvlak voor het sectorfonds te vergroten. Uiteraard heeft het fonds hierin ook een eigen verantwoordelijkheid.

In het verslagjaar is meer dan voorheen gebruik gemaakt van kennis en ervaring binnen de sector. Bij het uitvoeren van de onderzoeksopdrachten voor cao-partijen heeft het fonds dankbaar gebruik gemaakt van de door de hogescholen opgegeven contactpersonen. Voor de snelheid van het proces van informatievoorziening is deze directe lijn met het veld een zeer belangrijke. Datzelfde geldt eveneens voor de directe lijnen met vertegenwoordigers van de vakorganisaties.

Betrokkenheid vanuit de sector en deelname aan klankbordgroepen en netwerkbijeenkomsten zijn voor het bestuur belangrijke instrumenten in het vergroten van het draagvlak. Door een Nieuwsbrief zijn belangstellenden werkzaam in of ten behoeve van de sector met enige regelmaat in het verslagjaar 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 afkomstig uit de hogescholen en worden benoemd door de werkgeversorganisatie, de Vereniging Hogescholen. Eén lid van het bestuur wordt benoemd door de Algemene Onderwijsbond (AOB) te Utrecht, één lid door de Christelijke Nationaal Vakbond Onderwijs (CNV Onderwijs) te Utrecht, één lid door de UNIENFTO te Culemborg en één lid door de ABVAKABO FNV te Zoetermeer. Bovenstaande organisaties zijn de partijen die namens de aangesloten werkgevers en de georganiseerde werknemers de cao-hbo afsluiten.

In 2013 zijn de statuten zodanig aangepast dat het Agentschap SZW kan worden verzocht om Zestor te erkennen als Opleidingsfonds- en Ontwikkelingsfonds ten behoeve van de ESF-regeling.

### **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 kent een kleine bezetting. Voor veel projecten wordt gewerkt met gedetacheerde medewerkers uit hogescholen en andere externe organisaties. De dagelijkse leiding voor het uitvoeren van de taken is door het bestuur gedelegeerd aan de ambtelijk secretaris. De secretaris geeft leiding aan de bureauorganisatie. De Vereniging Hogescholen fungeert voor de bureaumedewerkers als formele werkgever.

## KERNTAAK 1: ONDERSTEUNEN VAN HET CAO- PROCES

### CAO ONDERZOEKSOPDRACHTEN

Teneinde de cao verder te moderniseren en invulling te geven aan de volwaardige arbeidsrelatie, hebben partijen het fonds in 2013 verzocht onderzoek te doen naar het gebruik van de WW en BW, de inzet en mogelijkheden van voorwaarden in het kader van duurzame inzetbaarheid en de omvang en noodzaak van de flexibele schil. De resultaten van deze onderzoeken zijn in juni 2013 gepresenteerd aan het cao-overleg. De onderzoeken bieden zowel kwantitatieve als kwalitatieve inzichten over het gebruik en de inzet van de regelingen. De resultaten kunnen worden ingezet om te komen tot nieuwe afspraken in de cao.

#### A.1. WW en BW

Ter ondersteuning van cao-partijen is een onderzoek uitgevoerd naar het gebruik en de effecten van de Werkloosheidswet (WW) en Bovenwettelijke werkloosheidsregeling (BW). Cao-partijen hebben Zestor verzocht het proces, om te komen tot andere regelingen voor het boven- en nawettelijke deel van de uitkering, te ondersteunen door informatie te verzamelen. Met deze informatie kan inzicht worden gegeven in de huidige stand van zaken in het gebruik van de regelingen en de effecten ervan. Op die manier kan het nadenken over het thema in een verdere ontwikkeling van de cao worden gefaciliteerd.

#### Resultaat

In een paper zijn de uitkomsten van het onderzoek samengevat. De onderzoeksresultaten zijn in deelrapporten uitgewerkt. In juni 2013 zijn de resultaten gepresenteerd aan de cao-partijen. De onderzoeksresultaten zijn hierna via de website van Zestor gepubliceerd.

#### Onderzoek verborgen werkloosheid in het hbo

Het onderzoek naar de verborgen werkloosheid in het hbo is onder verantwoordelijkheid van Zestor uitgevoerd door een extern bureau (ZZP'er). De rapportage met de onderzoeksresultaten is opgesteld op basis van gesprekken met vertegenwoordigers van werkgeverszijde van vier hogescholen. De rapportage is daardoor vooral beschreven vanuit werkgeversperspectief.

#### Resultaat

Het onderzoek naar de 'verborgen werkloosheid in het hbo' is op 12 juni 2013 door het bestuur vastgesteld en vervolgens doorgeleid naar de cao-tafel.

## A.2. Duurzame inzetbaarheid

In de cao-hbo 2012-2013 is een procesafspraken gemaakt om de bestaande regelingen die voornamelijk op de oudere medewerkers betrekking hebben, om te zetten in regelingen die meer moeten aansluiten bij de verschillende levensfase (leeftijdsgroepen) van de medewerkers op de hogescholen.

Om meer inzicht te krijgen in het gebruik en de effectiviteit van de in de cao-hbo opgenomen regelingen en om een relatie te kunnen leggen met wat er in andere (vergelijkbare) sectoren is gebeurd, is nadere oriëntatie gewenst. Cao-partijen hebben aan Zestor verzocht deze oriëntatie voor te bereiden.

### Resultaat

Ten behoeve van cao-partijen zijn in het onderzoeksrapport 'Duurzame inzetbaarheid, ondersteuning van het werkvermogen van alle mensen uit alle generaties' de onderzoeksresultaten opgenomen. Het rapport bevat ook een inventarisatie van vernieuwende regelingen in andere cao's. In juni 2013 zijn de resultaten gepresenteerd aan de cao-partijen. De onderzoeksresultaten zijn hierna via de website van Zestor gepubliceerd.

## A.3. Omvang en samenstelling flexibele schil

De sector voor het hbo maakt, net als andere sectoren, gebruik van andere vormen van arbeidscontracten dan het vaste dienstverband. De mate van gebruik van deze contractvormen is al enige jaren onderwerp van discussie in het cao-overleg. Ook maatschappelijk speelt het onderwerp volop.

Ter ondersteuning van het cao-proces is een kwantitatieve en kwalitatieve verkenning gedaan naar het gebruik, de bedrijfseconomische noodzaak en de voor- en nadelen van de verschillende contractvormen in het hbo.

### Resultaat

In het onderzoeksrapport 'Flexwerk in het hbo' zijn de onderzoeksresultaten opgenomen, ingedeeld naar vier onderzoeksthema's:

1. Omvang en aard flexibele arbeid in het hbo;
2. Achtergronden en voor- en nadelen van flexibele arbeid in de praktijk;
3. Trends, ontwikkelingen en toekomstverwachtingen rond flexwerken;
4. Kosten en baten van flexwerk in perspectief van de bedrijfseconomische risico's van het hbo.

In juni 2013 zijn de resultaten gepresenteerd aan de cao-partijen. De onderzoeksresultaten zijn hierna via de website van Zestor gepubliceerd.

## CAO ONDERSTEUNENDE INVENTARISATIES

### B.1. Arbeidsmarktmonitor

Sociale partners in het hbo hebben besloten dat Zestor iedere twee jaar een arbeidsmarktmonitor laat opstellen. Deze frequentie (één keer in de twee jaar) sluit aan bij de frequentie van het POMO (Personeels- en mobiliteitsonderzoek overheid en onderwijs), bovendien blijft daarmee de arbeidsmarktinformatie voldoende actueel.

In 2013 zijn de voorbereidingen getroffen voor een volgende arbeidsmarktmonitor. Nieuw in de voorbereiding op de arbeidsmonitor is het inzetten van een klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van hogescholen en vanuit de vakbonden. De klankbordgroep heeft voorafgaand aan het opstellen van de monitor een rol in het benoemen van extra thema's en onderzoeksvragen.

Eind 2013 is met de keuze voor een extern onderzoeksbureau de arbeidsmarktmonitor 2014 definitief van start gegaan.

#### Resultaat

In 2013 is gestart met het onderzoek voor een vernieuwde arbeidsmarktmonitor 2014. Tijdens een themabijeenkomst over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in mei 2014 wordt de arbeidsmarktmonitor gepresenteerd en direct daarna gepubliceerd.

### B2 Verzuimregistratie

Jaarlijks wordt op verzoek van cao-partijen een Paper Ziekteverzuim hbo uitgebracht. In de paper worden gegevens over het ziekteverzuim in het hbo gepubliceerd. Het betreft gegevens over verzuimpercentage, verzuimfrequentie en de duur van het verzuim.

In eerdere verzuimpapers is te zien dat het gemiddelde ziekteverzuim zich stabiliseert rond de 4,2%, maar dat tegelijkertijd het langdurig ziekteverzuim toeneemt. Informatie over verzuimgegevens uitgesplitst naar categorieën personeel, zoals onderwijzend en ondersteunend personeel, ontbreekt tot nu toe. Daarom heeft het bestuur eind 2012 besloten nader onderzoek te doen naar:

1. De oorzaken van het toegenomen langdurig verzuim en
2. De mogelijkheid tot het maken van een uitsplitsing van ziekteverzuimcijfers.

De oorzaken van het toegenomen langdurig verzuim is nader onderzocht door middel van een quickscan via het kennisnetwerk Gezondheidsbeleid. De mogelijkheid tot uitbreiding van de verzuimgegevens naar categorieën personeel is onderzocht bij de hogescholen, die een specifieke verzuimmodule in gebruik hebben. Gegevens hierover zullen in de paper Ziekteverzuim hbo 2014 worden opgenomen.

#### Resultaat

In juli 2013 zijn de verzuimgegevens voor het hbo over het jaar 2012 toegestuurd aan cao-partijen en aan de hogescholen. De extra onderzochte verzuimgegevens onder de verschillende personeelscategorieën is toegestuurd aan de deelnemende hogescholen. Op basis van de toegestuurde verzuimgegevens hebben hogescholen de mogelijkheid het eigen verzuimpercentage op sectorniveau te benchmarken.



### B.3. Medewerkertevredenheidonderzoek en benchmark

In de cao-hbo hebben partijen afgesproken dat iedere hogeschool een medewerkertevredenheidonderzoek uitvoert met een tweejaarlijkse herhalingsfrequentie. Voor het hbo is daarvoor een specifiek instrument ontwikkeld: TIM. Het TIM (Tevredenheid Instrument Medewerkers) is een onderzoek naar de medewerkertevredenheid op hogescholen. Het onderzoek maakt gebruik van een gestandaardiseerde vragenlijst, die is ontwikkeld door een aantal vertegenwoordigers van hogescholen en een lector, in samenwerking met onderzoeksbureau Integron en Zestor. Er is de mogelijkheid extra vragen toe te voegen, die betrekking hebben op de eigen hogeschool.

De benchmark TIM is door Zestor voor het eerst gepubliceerd in februari 2013. De benchmark betrof de periode van medio 2011 tot medio 2012. In deze periode is voor 13 hogescholen een meting verricht. De benchmarkrapportage wordt één keer in de twee jaar uitgebracht.

Op 28 maart is de bijeenkomst 'Werken aan medewerkertevredenheid' georganiseerd over de benchmarkrapportage en het instrument TIM.

#### Resultaat

Op 19 hogescholen wordt voor het medewerkertevredenheidsonderzoek het TIM ingezet. Zeven hogescholen hebben plannen om aan te sluiten bij TIM.

De opgeleverde benchmark TIM geeft de gebruikers de mogelijkheid zichzelf te kunnen vergelijken met andere hogescholen.

Hogescholen die aan TIM meedoen zijn zeer tevreden over de verleende dienstverlening door het onderzoeksbureau. Gemiddeld wordt door de hogescholen een 8,7 als rapportcijfer gegeven.

## KERNTAAK 2: ONDERSTEUNEN VAN DE INVULLING EN ONTWIKKELING VAN CAO- AFSPRAKEN

### PROJECTEN IN HET VERLENGDE VAN CAO- AFSPRAKEN

#### C.1. Professionalisering

##### Professionaliseringsafspraken

In de cao voor het hoger beroepsonderwijs is vastgelegd dat iedere hogeschool uiterlijk 1 januari 2014 op hogeschoolniveau een professionaliseringsplan heeft opgesteld.

Ter ondersteuning van de sector is een handreiking ontwikkeld. Het doel van deze handreiking is het bieden van handvatten om te komen tot een professionaliseringsplan. Deze handreiking is in opdracht van de cao-tafel tot stand gebracht. In de handreiking wordt uiteengezet hoe kan worden omgegaan met een professionaliseringsplan op het niveau van de hogeschool, de instituten of faculteiten en de individuele medewerker. Ook wordt aandacht gevraagd voor de rol van teams en wordt uiteengezet hoe in een professionaliseringsplan aandacht kan zijn voor verschillende professionaliseringsthema's. De handreiking is een technisch document, in die zin dat vooral naar de inhoud van het professionaliseringsplan wordt gekeken.

Ter ondersteuning van het professionaliseringsplan zijn er voor de MR-leden en voor HRM-medewerkers workshops georganiseerd.

Activiteiten voor het bieden van ondersteuning gericht op de individuele medewerker zijn doorgeschoven naar 2014.

Voor het monitoren van de afspraken professionalisering is door het bestuur in december 2013 een notitie hierover besproken. De feitelijke monitoring kan pas starten in 2014. Dan kan worden teruggeblikt op de ingezette activiteiten en middelen.

##### Resultaat

In mei 2013 is de 'Handreiking Professionaliseringsplan' gepubliceerd. Er zijn tevens vijf workshops over de invoering van een professionaliseringsplan georganiseerd.

##### Faciliteren kennisnetwerk BKO/SKO

Op verzoek van P&O-adviseurs, projectleiders en beleidsmedewerkers is in 2013 gestart met het organiseren van een community of practice (CoP) over de ontwikkeling didactische basis- en seniorkwalificaties voor hogeschooldocenten. De community is bedoeld voor deelnemers met een resultaatgerichte opdracht binnen hun hogeschool voor de ontwikkeling van BKO/SKO. Inmiddels wordt landelijk de term BDB (basiskwalificatie didactische bekwaamheid) gebruikt in plaats van BKO (basis kwalificatie onderwijs). De term SKO (senior kwalificatie onderwijs) wordt wel landelijk gebruikt. De CoP wordt vanuit Zestor georganiseerd en begeleid. De deelnemers brengen zelf presentaties en casuïstiek in.

##### Resultaat

In 2013 zijn er vier bijeenkomsten van elk een dagdeel geweest: op 5 maart de startbijeenkomst, op 23 april een bijeenkomst over assessments, op 18 juni over kwaliteitsborging van de BDB en op 7 oktober over het ontwikkelen van een peer review kader. In 2014 staan er nog twee bijeenkomsten gepland.

### **Leiderschapsprogramma**

In 2013 zijn de eerste contouren voor een serie masterclasses besproken. Het leiderschapsprogramma en een stimuleringsregeling Vernieuwend Leiderschap gaat in 2014 van start.

### **Bijeenkomst Versterking kwaliteit van Medezeggenschapsraden**

Voor het bestuur van het fonds is het van belang dat tenminste eenmaal per jaar een inhoudelijke bijeenkomst voor MR- en/of OR-leden wordt georganiseerd. In 2013 is de directe aanleiding voor het houden van een bijeenkomst voor de Medezeggenschapsraad de nieuwe cao-hbo geweest. In deze cao is onder meer een kaderafspraken over professionalisering gemaakt, die op het niveau van de hogeschool in overleg met de medezeggenschap verdere uitwerking behoeft. De verwachting is dat in de nabije toekomst ook voor andere onderwerpen een kader wordt afgesproken, waarvan de praktische invulling en uitvoering in overleg met de MR plaatsvindt. Voor de MR bieden deze ontwikkelingen tal van nieuwe mogelijkheden.

#### **Resultaat**

Op 23 april 2013 heeft een bijeenkomst plaatsgevonden rond de centrale vraag: 'Wat is de rol van de medezeggenschap bij de uitwerking van kaderafspraken binnen de cao?'. Ruim 50 deelnemers hebben aan deze inspirerende bijeenkomst deelgenomen. 'De bijeenkomst was een wake up call om proactiever aan de slag te gaan als MR' aldus een van de deelnemers.

### **Afronding stimuleringsregeling 500 POP**

Tijdens de bestuurlijke heisessie van 24 september 2009 is besloten tot het ontwikkelen van een nieuwe op de medewerker gerichte stimuleringsregeling. De nieuwe stimuleringsregeling sloot aan bij de afspraken in de cao-hbo over het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Op 19 januari 2010 is de stimuleringsregeling onder de naam '500 POP' opengesteld voor hogeschoolmedewerkers. Als concreet resultaat is door het bestuur bij het van start gaan van de stimuleringsregeling het volgende vastgesteld: 'In de jaren 2010 en 2011 hebben 2000 medewerkers in het hbo een aanvraag ingediend voor 500 POP'.

De lancering en de introductie van de stimuleringsregeling is gepaard gegaan met de nodige publiciteit. Na de lancering zijn alle hogescholen met enige regelmaat vanuit het fonds persoonlijk gebeld en aangeschreven over de mogelijkheden van 500 POP. Op een speciale website is alle informatie over de 500 POP geplaatst. Via deze site konden medewerkers het beschikbare budget van hun hogeschool checken. Gedurende een periode van ruim drie jaar was er voor hogescholen en individuele medewerkers een helpdesk beschikbaar.

#### **Resultaat**

Van de regeling hebben 39 hogescholen gebruik gemaakt. Er zijn 2020 aanvragen voorlopig toegekend, waarvan 1454 definitief zijn goedgekeurd. De subsidie is grotendeels gebruikt voor activiteiten ter bevordering van de vakkennis. Tijdens de vergadering van 30 oktober 2013 heeft het bestuur het evaluatieverslag Stimuleringsregeling 500 POP vastgesteld. Uit dit verslag blijkt dat de doelstelling van de stimuleringsregeling is gehaald. De stimuleringsregeling 500 POP heeft een bijdrage geleverd aan de loopbaanontwikkeling van de medewerkers op de hogescholen. Aan de concrete bestuurlijke vastgestelde doelstelling dat 2000 medewerkers een aanvraag voor 500 POP hebben ingediend, is voldaan. Door 2020 medewerkers zijn aanvragen ingediend.

### **Handreiking didactische vaardigheden**

Gezien de landelijke ontwikkelingen en afspraken over de basiskwalificatie didactische bekwaamheid en seniorenkwalificatie is in 2013 de actualisering van de bestaande handreiking niet ingevuld. Verwacht wordt dat in de loop van 2014 voor de sector een bij de nieuwe afspraken behorend ondersteuningsinstrument kan worden ontwikkeld.

### **Twee bijeenkomsten startende docenten**

In 2013 zijn de voorbereidingen getroffen voor twee uitwisselingsbijeenkomsten, waaraan startende docenten kunnen deelnemen. In mei 2014 vinden de (eerste) twee uitwisselingsbijeenkomsten plaats.

## **C.2. Wajong**

Zowel in de cao-hbo als in het sociaal akkoord van april 2013 zijn afspraken gemaakt om Wajongeren stage- en arbeidsplaatsen te bieden. In het Sociaal Akkoord is afgesproken dat werkgevers tot 2026 100.000 extra banen moeten generen voor mensen met een arbeidsbeperking. Voor hogescholen gaat het jaarlijks om 99 extra fte's. Op verzoek van cao-partijen heeft Zestor een handreiking opgesteld, die hogescholen kan ondersteunen bij het creëren van arbeidsmogelijkheden voor Wajongeren.

Na een inventarisatie onder de hogescholen over de plaatsingsmogelijkheden van Wajongeren is in oktober 2013 de handreiking 'Wajongere als werknemer' aan hogescholen en vakorganisaties toegestuurd. Met deze handreiking krijgen hogescholen handvatten aangereikt om aan de slag te gaan en kansen te creëren voor jongeren met een Wajong-status.

Tegelijkertijd met de presentatie van de handreiking is op 1 oktober 2013 een bijeenkomst over het creëren van arbeidsplaatsen voor jongeren met een beperking in het hbo georganiseerd. Beleidsmedewerkers en HR adviseurs van hogescholen hebben op deze bijeenkomst de vraag besproken, op welke manier er op hogescholen plaatsen voor Wajongeren kunnen worden gecreëerd.

### **Resultaat**

De Handreiking 'Wajongere als werknemer' is op 10 oktober 2013 aan de hogescholen, vakbonden en MR-leden toegestuurd. In de handreiking worden verschillende mogelijkheden beschreven om arbeidsplaatsen te creëren voor Wajongeren binnen een hogeschool. Op 1 oktober 2013 is onder grote belangstelling de themabijeenkomst 'Arbeidsmogelijkheden voor Wajongeren in het hbo' georganiseerd.

In de eerste helft van 2014 wordt ter ondersteuning van het aanstellen van Wajongeren een nieuwe stimuleringsregeling vanuit het bestuur gepresenteerd.

### C.3. Arbocatalogus

Partijen betrokken bij de cao-hbo hebben begin 2013 besloten de huidige website, waarop de Arbocatalogus hbo is gepubliceerd, geheel te vernieuwen. Aanleiding voor het vernieuwen van de website is een breed gedragen wens vanuit de sector om de Arbocatalogus hbo gebruiksvriendelijker en toegankelijker te maken. De site bevat een aantal belangrijke verbeteringen. Naast een sterke presentatie van de site, met aandacht voor de verschillende doelgroepen binnen de hogeschool, een mogelijkheid voor de koppeling aan het intranet van hogescholen, een optimale zoekfunctie en geactualiseerde praktijkvoorbeelden zijn ook de teksten gemoderniseerd.

Ter voorbereiding op de vernieuwing van de website is er met deelnemers uit de hogescholen en vertegenwoordigers van de vakbonden een bijeenkomst geweest, waarin de gebruikersbehoeften voor de vernieuwde website zijn gedefinieerd.

#### Resultaat

De Klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers vanuit de hogescholen en de werknemersorganisaties is in 2013 vier keer bij elkaar geweest. Op 29 oktober vond er een brede bijeenkomst voor Arbo professionals over de vernieuwde Arbocatalogus hbo plaats. De nieuwe website Arbocatalogus hbo is gelanceerd op 9 januari 2014.

In 2014 zullen de activiteiten gericht zijn op een zo breed mogelijk bekendheid van de Arbocatalogus binnen de sector, om het gebruik van de Arbocatalogus hbo te bevorderen.

### C.4 Professionele ruimte

Ter ondersteuning van de hogescholen bij de verdere ontwikkeling van de Professionele Ruimte is in 2011 de stimuleringsregeling 'Professionele Ruimte' ontwikkeld. De stimuleringsregeling bestaat uit drie verschillende subregelingen:

- A. Vrij roostering
- B. Cofinanciering van projecten
- C. Subsidiëring van kortlopende activiteiten

Subsidieaanvragen konden vanaf 1 september 2011 ingediend worden tot uiterlijk 1 september 2013. Het bestuur heeft het voornemen in 2014 een voortzetting te geven aan een stimuleringsregeling ter bevordering van de professionele ruimte.

In 2013 is een procesonderzoek gestart naar de ontwikkeling van professionele ruimte op hogescholen, die deelnamen aan de stimuleringsregeling. In het voorjaar van 2014 verschijnen de resultaten in de vorm van een handreiking.

Tijdens de dag van de professionele ruimte op 12 november 2013 is de centrale vraag: 'Hoe kunnen we teams van docenten in staat stellen om hun (gewenste) professionele ruimte optimaal te definiëren, in te richten en in de praktijk te brengen?' Deze en andere vragen zijn tijdens het plenaire gedeelte en in de vijf verdiepende workshops volop aan de orde geweest en besproken.

#### Resultaat

In het verslagjaar is het, voor de stimuleringsregeling Professionele Ruimte, door het bestuur beschikbaar gestelde budget van € 500.000 volledig uitgeput. Door 18 hogescholen is er aan de stimuleringsregeling professionele ruimte deelgenomen.

Op 12 november is 'De dag van de Professionele ruimte' georganiseerd. De dag is door de ruim 70 deelnemers goed beoordeeld en gewaardeerd.

Het procesonderzoek is in de tweede helft van 2013 van start gegaan.

Het inspiratieboekje voor hbo-docenten 'Vertrouwen in kwaliteit' is in het verslagjaar in gang gezet. In de eerste helft van 2014 wordt het boekje ter beschikking gesteld aan de sector.

### C.5. Werkbeleving

Ter ondersteuning van de hogescholen bij het terugdringen van de werkdruk is op 1 april 2013 de stimuleringsregeling 'Maatwerk in werkbeleving' van start gegaan. De regeling voorziet in een subsidiebedrag, dat een hogeschool ontvangt als tegemoetkoming in de kosten verbonden aan een project, waarin de verbinding wordt gelegd tussen de hogeschool en het terugdringen van de werkdruk.

Uit de benchmarkrapportage 2013 van het Tevredenheidsinstrument Medewerkers (TIM) komt het onderwerp werkdruk naar voren als één van de belangrijkste aandachtspunten binnen hogescholen. Ook in de cao-hbo zijn door cao-partijen afspraken gemaakt over aanpak en onderzoek naar de beleefde werkdruk.

In aansluiting op deze ontwikkelingen is er op 7 juni 2013 een seminar over omgaan met werkdruk binnen de hogeschool georganiseerd. Bevlogen medewerkers ervaren minder werkdruk of kunnen er in elk geval beter mee omgaan. Maar hoe raak je bevlogen? Tijdens het seminar 'Bevlogenheid als immuunsysteem' is dit onderwerp door een keur van bevlogen sprekers en deelnemers besproken.

#### Resultaat

In 2013 is aan tien hogescholen de maximale subsidie in het kader van de stimuleringsregeling toegekend.

Het seminar 'Bevlogenheid als immuunsysteem' heeft op 7 juni 2013 plaatsgevonden. Ruim 50 deelnemers ontvingen op deze dag handreikingen om hun bevlogenheid te peilen en te verhogen.

In 2014 gaat het verzamelen en bundelen van goede praktijkvoorbeelden van start.

## OVERIGE PROJECTEN

### D.1. Diversiteit

Op 14 februari 2013 heeft de uitreiking van de Challenging Diversiteit Award plaatsgevonden tijdens de bijeenkomst 'De essentie van diversiteit'. De Challenging Diversity Award is een landelijke stimuleringsprijs voor hbo medewerkers, die zich succesvol inzetten voor diversiteit binnen hun hogeschool.

Medio oktober 2013 is de subsidieverantwoording (H)erkend Multitalent bij BZK ingediend. Belangrijkst onderdeel van de subsidieverantwoording is de eindrapportage 'Nieuwe kansen voor diversiteit binnen het hbo'. Uit deze eindrapportage kan worden geconcludeerd dat er met behulp van deze subsidieregeling zes succesvolle maatwerktrajecten van hogescholen zijn uitgevoerd.

De onderzoeksopdracht naar diversiteit in teams is in 2013 afgerond. De onderzoeksrapportage is onder de titel 'Etnische Diversiteit in docententeams' beschikbaar via de site.

De ontwikkelde materialen en behaalde resultaten van verschillende projecten inzake diversiteit worden in 2014 digitaal ontsloten op de website van Zestor.

Het bestuur heeft besloten de voorgenomen nieuwe stimuleringsregeling diversiteit te laten vervallen.

#### Resultaat

In het kader van het project 'Nieuwe kansen voor diversiteit binnen het hbo' zijn zes succesvolle maatwerktrajecten van hogescholen uitgevoerd. Er is sectorbreed de nodige aandacht besteed aan het thema diversiteit door middel van bijeenkomsten en de organisatie van de Challenging Diversity Award. Ook is er een onderzoeksrapportage opgeleverd van een inventarisatie onder tien onderwijsteams binnen hogescholen.

### D.2. Mobiliteit

#### D.2.a. Arbeidsmogelijkheden instroom WO promovendi in het hbo

Op verzoek van sociale partners heeft het fonds, ter ondersteuning bij het aantrekken van meer gepromoveerde medewerkers, een handreiking en een informatiefolder opgesteld. De handreiking 'Gepromoveerde docenten in het hbo' biedt beleidsmedewerkers, managers en arbeidsmarktspecialisten van hogescholen achtergrondinformatie, praktijkinformatie en tips. De folder 'Gepromoveerd talent?' geeft inzicht in het werken bij hogescholen en in loopbaanmogelijkheden binnen een hogeschool en is in eerste instantie bedoeld voor verspreiding onder promovendi en al gepromoveerden alsmede voor loopbaanadviseurs.

Ten behoeve van de ontwikkeling van de handreiking en de folder is onderzoek gedaan naar de arbeidsmogelijkheden op de hogescholen en is onder promovendi en recent gepromoveerden geïnventariseerd hoe ze aankijken tegen het werken in het hbo. De resultaten hiervan zijn opgenomen in de eindrapportage 'Arbeidsmogelijkheden gepromoveerden in het hbo'.

#### Resultaat

Ter ondersteuning van de sector bij het aantrekken van gepromoveerde medewerkers in het hbo is een handreiking en een folder ontwikkeld. Zowel de handreiking als de folder zijn in december 2013 aan de direct betrokkenen binnen de hogescholen gestuurd. De folder is eveneens beschikbaar voor de HR-directeuren van de universiteiten.

### **D.2.b. Intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs**

Begin 2013 zijn Zestor en SoFoKles gestart met een gezamenlijk project, wat zich richt op de intersectorale mobiliteit tussen universiteiten en hogescholen. Voor dit project is ESF-subsidie aangevraagd. Inmiddels zijn er acht initiatieven over dit onderwerp voor nadere uitwerking geselecteerd.

#### **Resultaat**

Naar verwachting komt in de loop van 2014 een digitale handreiking over de intersectorale mobiliteit tussen hogescholen en universiteiten ter beschikking.

### **D.2.c. Dag van de Kennisuitwisseling**

Op 10 december 2013 zijn arbeidsmarktspecialisten, (lijn)managers, HR adviseurs, beleidsmedewerkers en docenten in Utrecht bijeengekomen voor de 'Dag van de kennisuitwisseling'.

In 2013 is deze jaarlijks terugkerende dag opgezet rond het thema 'Het verzilveren van talenten in en voor het hbo'. Twee vragen hebben deze dag centraal gestaan:

- 1) Hoe haal je het juiste talent binnen?
- 2) Hoe zorg je ervoor dat de interne mobiliteit van medewerkers voldoende wordt bevorderd, zodat talenten ook optimaal worden benut?

De belangrijkste boodschap tijdens het plenaire gedeelte van deze dag is: 'Iedereen kan een talent zijn'. Voorwaarde is dat je op een plek terecht komt waar je tot bloei kunt komen en je geld ook waard kunt zijn'.

In de aansluitende workshops zijn tal van praktische voorbeelden rond talentontwikkeling en interne mobiliteit gepresenteerd en door de deelnemers bediscussieerd.

#### **Resultaat**

De 65 deelnemers aan de 'Dag van de uitwisseling' hebben deze dag een cijfer gegeven van gemiddeld een 7,9. De presentaties en een uitgebreid verslag zijn terug te vinden op de website van Zestor.



## KERNTAAK 3: FACILITEREN EN GEZAMENLIJK OPEREREN

### E.1. Re- integratie

Vanuit Zestor wordt er uitvoering gegeven aan het collectieve re-integratiecontract, waarbij het fonds een deel van de trajectkosten van medewerkers van hogescholen draagt.

#### Resultaat

In 2013 zijn 106 medewerkers in het kader van het re-integratiecontract aangemeld.

### E.2. Arbeidsmarktportaal en vacaturebank 'Werken bij Hogescholen'

Eind 2013 is de vacaturebank 'Werken bij Hogescholen' van BZK losgekoppeld. Reden van de loskoppeling is dat het bestuur meer invloed wil hebben op de werking van de vacaturesite en dat problemen makkelijker en sneller kunnen worden opgelost. In 2013 is nog wel aan BZK voor de vacatureplaatsing een financiële bijdrage geleverd.

#### Resultaat

In 2013 hebben 28 hogescholen gezamenlijk 1600 vacatures op werkenbijhogescholen.nl geplaatst. Het aantal unieke bezoekers van het arbeidsmarktportaal werkenbijhogescholen.nl is in 2013 naar 19.000 bezoekers per maand gestegen. Vanaf 10 december 2013 is werkenbijhogescholen.nl als zelfstandig arbeidsmarktportaal en vacaturesite verder gegaan. Vanaf deze datum is het vacaturegedeelte van werkenbijhogescholen.nl niet meer gekoppeld aan de site werkenbijdeoverheid.nl

### E.3. Subsidiewijzer

Op de site van Zestor is een voor ieder toegankelijke subsidiewijzer gepubliceerd. De 'Subsidiewijzer arbeidsmarkt hbo' is een samenhangend en toegankelijk overzicht van arbeidsmarktbevorderende maatregelen. Gezien de steeds veranderende wetgeving is het van belang om de subsidiewijzer regelmatig te controleren op de actualiteit van de regelingen, voorzieningen, kortingen en subsidies.

#### Resultaat

De voorbereidende werkzaamheden voor de actualisatie van de subsidiewijzer zijn in 2013 gestart. De subsidiewijzer wordt begin 2014 volledig herzien en geactualiseerd.

### E.4. Strategische personeelsplanning

Vanuit 17 hogescholen wordt deelgenomen aan het kennisnetwerk Strategische Personeelsplanning (SPP). Dit netwerk is voortgekomen uit een klankbordgroep, waarin het gebruik van het door het fonds ontwikkelde HRI-instrument is geëvalueerd. Het kennisnetwerk richt zich voornamelijk op het uitwisselen van ervaringen op het gebied van SPP.

#### Resultaat

In 2013 zijn er drie bijeenkomsten van het kennisnetwerk SPP georganiseerd.

### E.5. Kennisnetwerk gezondheidsbeleid

Aan dit kennisnetwerk hebben in 2013 28 hogescholen deelgenomen. In dit kennisnetwerk wordt aangesloten op het jaarprogramma en activiteiten van Zestor. Daarnaast bestaat er ook ruimte voor thema's, die vanuit de deelnemers worden aangedragen. In 2013 is er een diversiteit aan onderwerpen met betrekking tot het gezondheidsbeleid op de hogescholen besproken.

#### Resultaat

In 2013 zijn er drie bijeenkomsten van het kennisnetwerk Gezondheidsbeleid hbo georganiseerd.

## FINANCIËN

In de begroting 2013 is aan baten het bedrag van € 1.897.000 begroot en aan lasten het bedrag van € 2.354.500. De feitelijke realisatie is € 1.934.712 aan baten en € 1.967.021 aan lasten. Uiteindelijk is voor het bedrag van € 37.712 meer aan baten gegenereerd dan oorspronkelijk begroot. Dit is met name het resultaat van de subsidie 2013 inzake het project (H)erkend Multitalent, welke op p.m. was begroot.

De gerealiseerde lasten zijn per saldo € 387.479 lager dan begroot, voornamelijk vanwege een vrijval van de niet benutte toekenningen inzake de stimuleringsregeling 500 POP en lagere kosten bij geplande/begrote projectactiviteiten in 2013. De gerealiseerde apparaatskosten zijn eveneens lager dan begroot, omdat een deel van de salaris- en overheadkosten achteraf wordt toegerekend aan de projectactiviteiten.

### Weerstandsvermogen

De inventarisatie van risico's en impact van deze risico's voor de bepaling van de omvang van het weerstandsvermogen resulteert in een mogelijke maximale last van € 920.000. In de bestuursvergadering van 13 december 2012 heeft het bestuur besloten de hoogte van het weerstandsvermogen vast te stellen op € 920.000. Het weerstandsvermogen maakt onderdeel uit van de Algemene Reserve. Ultimo 2013 bedraagt de hoogte van de Algemene Reserve € 2.102.077.

### Begroting 2014

In de bestuursvergadering van 13 december 2013 is de begroting voor 2014 vastgesteld. Het totaalbedrag aan verwachte baten bedraagt € 1.887.000. Het totaalbedrag aan lasten is begroot op € 2.019.000, waarvan € 1.032.000 ten behoeve van de projectactiviteiten, € 872.000 ten behoeve van de apparaatskosten en € 115.000 ten behoeve van de beheerskosten. Onder de apparaatskosten worden in eerste instantie de totale personele lasten van het bureau opgenomen. Deze worden in de loop van het boekjaar toegeschreven naar de verschillende projectactiviteiten op basis van het tijdschrijfsysteem.

Voor 2014 zijn de voorgenomen activiteiten in het Jaarprogramma 2014 op hoofdlijnen uitgewerkt en begroot. Het bestuur heeft met het Jaarprogramma ingestemd.

Bij de begroting 2014 zijn de volgende reserveringen gemaakt voor de stimuleringsregelingen:

Professionalisering, Inzet op de medewerker: Stimuleringsregeling	100.000
Professionalisering, Inzet op teams: Verkenning stimuleringsregeling	100.000
Professionalisering, Leiderschapsprogramma stimuleringsregeling	200.000
Professionalisering, Inzetten op regionale samenwerking	300.000
Wajong, Stimuleringsregeling	40.000
Professionele ruimte, Verbreden bestaande stimuleringsregeling	200.000
Professionele ruimte, Vervolg stimuleringsregeling	100.000
Werkdruk, Stimuleringsregeling Maatwerk in Werkdruk	200.000
Mobiliteit, Stimuleringsregeling Interne Mobiliteit	<u>1.000.000</u>
<b>Totaal reserveringen</b>	<b>€ 2.240.000</b>

### Samenstelling bestuur in 2013

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

Mevrouw drs. W.L.M. de Koning-Martens, voorzitter  
(t/m 30 november 2013)  
De heer drs. J.W. Meinsma, voorzitter (v.a. 1 december 2013)  
De heer prof. mr. dr. H.M. de Jong (t/m 16 juli 2013)  
Mevrouw A.M. Mur (v.a. 17 juli 2013)  
De heer drs. J.D. Schaap  
De heer dr. J.H. de Ruiter

#### Namens de werknemersorganisaties:

De heer ir. A.W. Verburg, penningmeester  
Mevrouw J.J. Muijres  
De heer W.J. Berg (t/m 31 december 2013)  
Mevrouw H. van den Berg (v.a. 1 januari 2014)  
De heer R.C. van Baalen

### Samenstelling bureau in 2013

Mevrouw drs. J.C. de Vries, secretaris  
De heer M.R. Haasnoot, senior beleidsadviseur  
De heer drs. H.J. Jansen, beleidsadviseur  
Mevrouw F.H.M.A. Heintzbergen -Willems, projectadviseur  
Mevrouw H.A.L. Hofman, projectadviseur  
Mevrouw drs. G.M.O. Lemmens, projectadviseur  
De heer drs. A. Mújde, projectadviseur  
De heer drs. J. Valk, projectadviseur  
Mevrouw F. Aarbiou, medewerker communicatie  
Mevrouw H. Houwer, medewerker projecten  
Mevrouw A.R. Azadkhan, secretaresse

25 april 2014,

Drs. J.W. Meinsma,  
voorzitter

Ir. A.W. Verburg,  
penningmeester

## 1. BALANS PER 31 DECEMBER 2013

(na verwerking resultaat)

	Ref.	Jaarrekening 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>ACTIVA</b>			
Vorderingen	4.1	88.863	123.176
Liquide middelen	4.2	6.103.272	6.218.617
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b><u>6.192.135</u></b>	<b><u>6.341.793</u></b>
<b>PASSIVA</b>			
Reserves			
- Algemene Reserve	4.3	2.102.077	2.011.339
- Reserve tbv Stimuleringsregeling 500 POP	"	0	101.323
- Reserve tbv Stimuleringsregeling Prof. Ruimte	"	-19.198	141.159
- Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen	"	2.615.790	2.477.157
		<u>4.698.669</u>	<u>4.730.978</u>
Voorziening wachtgeld	4.4	32.589	51.998
Verplichtingen			
- Verplichtingen Projectactiviteiten	4.5.1	572.483	643.240
- Overige verplichtingen	4.5.2	253.131	248.895
- Overlopende passiva	4.5.3	635.263	666.682
		<u>1.460.877</u>	<u>1.558.817</u>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b><u>6.192.135</u></b>	<b><u>6.341.793</u></b>

Onder de Algemene Reserve is een bedrag van € 920.000 bestemd als weerstandsvermogen.

## 2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2013

	Ref.	Jaarrekening 2013 €	Begroting 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>BATEN</b>				
Bijdrage Hogescholen		1.797.000	1.797.000	1.797.000
Subsidies		31.724	p.m.	191.730
Rente		90.738	100.000	119.576
Overige baten		15.250	0	0
<b>Totaal baten</b>	5.2	<b><u>1.934.712</u></b>	<b><u>1.897.000</u></b>	<b><u>2.108.306</u></b>
<b>LASTEN</b>				
<b>Projectactiviteiten</b>	5.3.1	1.425.990	1.417.500	1.911.100
<b>Exploitatie</b>				
Apparaatskosten	5.3.2.1	451.659	807.000	542.790
Beheerskosten	5.3.2.2	89.372	130.000	129.579
<b>Totaal lasten</b>		<b><u>1.967.021</u></b>	<b><u>2.354.500</u></b>	<b><u>2.583.469</u></b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>		<b><u>- 32.309</u></b>	<b><u>- 457.500</u></b>	<b><u>- 475.163</u></b>

### 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 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 het zorgt 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 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 activa en passiva zijn gewaardeerd op nominale waarde, tenzij anders is vermeld.

##### **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 waardevermindervers verliezen. 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.

### **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.

## 4. TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

### ACTIVA

#### 4.1 Vorderingen

De post vorderingen in de balans is als volgt gespecificeerd:

<b>Vorderingen</b>	<b>Jaarrekening 2013 €</b>	<b>Jaarrekening 2012 €</b>
Nog te ontvangen rente	82.848	105.942
Nog te ontvangen diversen	6.015	2.109
Vooruitbetaalde bedragen	0	15.125
<b>Totaal vorderingen</b>	<b><u>88.863</u></b>	<b><u>123.176</u></b>

De post rente betreft met name de nog te ontvangen rente over het uitstaande deposito.

De post nog te ontvangen diversen betreft een vordering inzake geleverde diensten aan Sofokles ten behoeve van de activiteit "Intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs".

#### 4.2 Liquide middelen

Het banksaldo per 31 december 2013 bedraagt € 6.103.272.

De specificatie is als volgt:

<b>Liquide middelen</b>	<b>Jaarrekening 2013 €</b>	<b>Jaarrekening 2012 €</b>
Deposito flexibel	6.092.380	6.215.652
Rekening courant	10.892	2.965
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b><u>6.103.272</u></b>	<b><u>6.218.617</u></b>

Doordat er geen rentevergoeding op de rekening courant gegeven wordt, zijn de gelden geplaatst op een depositorekening. Het saldo van deze depositorekening is direct opeisbaar.



## PASSIVA

### 4.3 Reserves

De posten reserves laten het volgende verloop zien:

	Jaarrekening 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>Algemene reserve</b>		
<b>Saldo per 1 januari</b>	2.011.339	1.891.762
Bij: Toevoeging exploitatieresultaat boekjaar	<u>90.738</u>	<u>119.577</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>2.102.077</u></u>	<u><u>2.011.339</u></u>

<b>Reserves ten behoeve van stimuleringsregelingen:</b>	<b>Jaarrekening 2013 €</b>	<b>Jaarrekening 2012 €</b>
<b>Stimuleringsregeling 500 POP</b>		
<b>Saldo per 1 januari</b>	101.323	501.690
Af: Onttrekking exploitatieresultaat boekjaar	-500	-400.367
Bij: Vrijval niet benutte toekenningen	255.996	0
Af: Herbestemming naar Reserve Arbeidsmarktmidd. HS	<u>-356.819</u>	<u>0</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>0</u></u>	<u><u>101.323</u></u>

	Jaarrekening 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>Stimuleringsregeling Professionele Ruimte</b>		
<b>Saldo per 1 januari</b>	141.159	469.740
Af: Onttrekking exploitatieresultaat boekjaar	<u>-160.357</u>	<u>-328.581</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>- 19.198</u></u>	<u><u>141.159</u></u>

	Jaarrekening 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen</b>		
<b>Saldo per 1 januari</b>	2.477.157	2.342.949
Af / Bij: Exploitatieresultaat boekjaar	-218.186	134.208
Bij: Toevoeging vanuit Reserve Stimuleringsregeling 500 POP	<u>356.819</u>	<u>0</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>2.615.790</u></u>	<u><u>2.477.157</u></u>

### Algemene Reserve

Het bedrag ad € 90.738 aan rentebaten is toegevoegd aan de Algemene Reserve.  
In de bestuursvergadering van 13 december 2012 is het weerstandsvermogen vastgesteld op € 920.000. Het weerstandsvermogen maakt onderdeel uit van de Algemene Reserve.

### Reserve Stimuleringsregeling 500 POP

In 2013 is nog één project ad € 500 gehonoreerd. Conform het bestuursbesluit van 11 maart 2011 worden de niet benutte toekenningen inzake de stimuleringsruimte 500 POP toegevoegd aan de hiervoor bestemde reserve. Het hierna resterend saldo is vanwege het afronden van de stimuleringsregeling herbestemd naar de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

### 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 is hiermee meer dan volledig uitgeput en vertoont een negatief saldo. Aangezien vaak niet alle aangevraagde gelden benut worden, is de verwachting dat na afronding van de regeling de reserve weer een positief saldo zal vertonen. Als dit niet het geval is, kan het negatief saldo worden onttrokken aan de reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

### Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen

Het bedrag van € 218.186 is onttrokken aan de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen. Het resterend saldo van de Reserve Stimuleringsregeling 500 POP is vanwege het afronden van deze stimuleringsregeling herbestemd naar de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

## 4.4 Voorziening wachtgeld

	Jaarrekening 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>Voorziening wachtgeld</b>		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>51.998</b>	<b>70.960</b>
<b>Mutaties:</b>		
Bij: Toevoegingen boekjaar	26.679	19.672
Af: Onttrekkingen boekjaar	-46.088	-38.634
<b>Totaal mutaties</b>	<b>- 19.409</b>	<b>- 18.962</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>32.589</b>	<b>51.998</b>

Ten gevolge van uit dienst tredende medewerkers is op basis van de Service Level Agreement (SLA) met de Vereniging Hogescholen een voorziening voor wettelijke en bovenwettelijke wachtgelden getroffen. In 2013 is geconstateerd dat in de specificatie van de verplichtingen die Zestor in eerdere jaren van de Vereniging Hogescholen heeft ontvangen, een aanpassing noodzakelijk bleek. Dit heeft in 2013 geleid tot een toevoeging aan de voorziening. In 2014 zullen de huidige verplichtingen wachtgeld aflopen.

## 4.5 Verplichtingen

### 4.5.1 Verplichtingen projectactiviteiten

Verplichtingen projectactiviteiten		Jaarrekening Verplichtingen 2012 €	Jaarrekening toekenning en kosten 2013 €	Betaald 2013 €	Jaarrekening Verplichtingen 2013 €
<b>Kerntaak 1: Ondersteunen van het CAO- proces</b>					
<b>A. CAO onderzoekopdrachten</b>					
1. A01	WW en BW	-	105.996	105.996	-
2. A02	Duurzame inzetbaarheid	-	49.980	49.980	-
3. A03	Omvang en samenstelling flexibele schil	-	46.418	46.418	-
<b>Totaal</b>		<b>-</b>	<b>202.394</b>	<b>202.394</b>	<b>-</b>
<b>B. CAO ondersteunende inventarisaties</b>					
1. B01	Arbeidsmarktmonitor (tweejaarlijks)	-	8.805	8.532	273
2. B02	Verzuimregistratie	-	13.802	13.802	-
3. B0301	MTO, Dashboardfunctie/rapportage	-	24.064	24.064	-
B0302	MTO, vergoedingen aan hogescholen	-	2.801	301	2.500
B0303	MTO, Presentaties	-	12.024	12.024	-
<b>Totaal</b>		<b>-</b>	<b>61.496</b>	<b>58.723</b>	<b>2.773</b>
<b>Kerntaak 2: Ondersteunen van de invulling en ontwikkeling van CAO- afspraken</b>					
<b>C. Projecten in het verlengde van cao- afspraken</b>					
1. C0101	Professionalisering, CAO Handreiking afspraken	-	66.749	66.582	167
C0102	Professionalisering, CAO Monitoren	-	1.884	1.884	-
C0103	Professionalisering, CAO Activiteiten gericht op medewerkers	-	11.939	10.051	1.888
C0104	Professionalisering, Leiderschapsprog. Masterclasses	-	1.829	1.829	-
C0105	Professionalisering, Leiderschapsprog. Stimuleringsreg	-	40	40	-
C0106	Professionalisering, Faciliteren kennisnetwerk BKO/SKO	-	9.050	7.982	1.068
C0107	Professionalisering, Handreiking didactische vaardigh.	-	386	386	-
C0108	Professionalisering, Bijeenkomsten startende docenten	-	566	566	-
C0109	Professionalisering, Bijeenk. versterking kwaliteit MR	-	10.388	10.388	-
C0110	Professionalisering, Afronding 500POP	272.820	-248.992	23.828	-
2. C0201	Wajong, Handreiking	-	47.066	47.066	-
C0202	Wajong, Bijeenkomst	-	11.120	7.961	3.159
C0203	Wajong, Faciliteren van trajecten en maatwerk	-	4.948	4.948	-
C0204	Wajong, Stimuleren en monitoren afspraken hs	-	129	129	-
3. C0301	Arbocatalogus, Doorontwikkeling	-	23.060	23.060	-
C0302	Arbocatalogus, Bijeenkomsten klankbordgroep	-	5.600	5.600	-
C0303	Arbocatalogus, Vernieuwen website	-	83.667	66.057	17.610
C0304	Arbocatalogus, Communicatiecampagne	-	15.549	6.617	8.932
4. C0401	Professionele ruimte, Stimuleringsregeling	158.621	184.381	160.089	182.913
C0402	Professionele ruimte, Bijeenkomst en publicatie	213	29.393	24.792	4.814
C0403	Professionele ruimte, Proces onderzoek en handreiking	-	73.109	10.249	62.860
5. C0501	Werkbeleving, Verzamelen en delen instrumentarium	-	655	655	-
C0502	Werkbeleving, Stimuleringsregeling	-	164.960	75.916	89.044
C0505	Werkbeleving, Seminar	-	21.486	20.686	800
<b>Totaal</b>		<b>431.654</b>	<b>518.962</b>	<b>577.361</b>	<b>373.255</b>
<b>D. Overige projecten</b>					
1. D0101	Diversiteit, Diversiteit Award	-	23.271	23.271	-
D0102	Diversiteit, Bijeenkomst	-	19.582	19.582	-
D0103	Diversiteit, Onderzoeksopdracht inventarisatie	-	36.561	36.561	-
D0104	Diversiteit, Afrondende publicatie	-	7.693	7.693	-
D0105	Diversiteit, 2e tranche stimuleringsregeling	127.990	-27.875	83.777	16.338
D0106	Diversiteit, Verkenning stimuleringsregeling	-	5.401	5.401	-
2. D0201	Mobiliteit, Verkenning handreiking / stim. regeling	20.263	1.173	21.436	-
D0202	Mobiliteit, ESF aanvraag	-	76.379	8.642	67.737
D0203	Mobiliteit, Afronding en publicatie onderzoek	30.342	26.343	51.167	5.518
D0204	Mobiliteit, Themabijeenkomst	-	26.723	8.367	18.356
<b>Totaal</b>		<b>178.595</b>	<b>195.251</b>	<b>265.897</b>	<b>107.949</b>
<b>Kerntaak 3: Faciliteren en gezamenlijk opereren</b>					
<b>E. Faciliteren en gezamenlijk opereren</b>					
1. E001	Re-integratie	31.599	148.778	110.914	69.463
2. E0201	Arbeidsmarktportaal en vacaturebank, Vacatureplaatsing	1.392	197.802	197.503	1.691
E0202	Arbeidsmarktportaal en vacaturebank, Onderh. Vernieuw.	-	32.231	19.072	13.159
E0203	Arbeidsmarktportaal en vacaturebank, Doorontw. modules	-	19.550	19.421	129
3. E003	Subsidiewijzer	-	4.694	1.100	3.594
4. E004	Strategische personeelsplanning	-	9.611	9.141	470
5. E005	Kennisnetwerk Integraal Gezondheidsbeleid	-	7.212	7.212	-
<b>Totaal</b>		<b>32.991</b>	<b>419.878</b>	<b>364.363</b>	<b>88.506</b>
<b>Z. Onvoorzien</b>					
1. Z01	Onvoorzien	-	28.009	28.009	-
<b>Totaal projectactiviteiten</b>		<b>643.240</b>	<b>1.425.990</b>	<b>1.496.747</b>	<b>572.483</b>

#### 4.5.2 Overige verplichtingen

De specificatie van de overige verplichtingen is als volgt:

	Jaarrekening 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>Overige verplichtingen</b>		
Apparaatskosten	236.432	226.035
Beheerskosten	<u>16.699</u>	<u>22.860</u>
<b>Totaal overige verplichtingen</b>	<u><u>253.131</u></u>	<u><u>248.895</u></u>

De overige verplichtingen betreft voornamelijk doorberekende salaris- en overheadkosten vanuit de Vereniging Hogescholen.

#### 4.5.3 Overlopende passiva

De specificatie van de overlopende passiva is als volgt:

	Jaarrekening 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>Overlopende passiva</b>		
Vooruitontvangen bedragen	<u><u>635.263</u></u>	<u><u>666.682</u></u>

De overlopende passiva betreft de totale subsidie van BZK in het kader van het project (H)erkend Multitalent ad € 1.000.000 minus het bestede en reeds afgerekende bedrag ad € 364.737. Het restenderende bedrag ad € 635.263 zal in 2014 worden terugbetaald aan BZK. Voor de specificatie van het project (H)erkend Multitalent wordt verwezen naar bijlage 1 van deze jaarrekening.

#### 4.5.4 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Zestor heeft vanaf 1 januari 2009 een Service Level Agreement (SLA) afgesloten met de Vereniging Hogescholen, waarin de dienstverlening (personele inzet en overhead) vanuit de Vereniging Hogescholen aan Zestor is geregeld. Medio 2012 is Zestor met de Vereniging Hogescholen een vernieuwde SLA overeengekomen, waarbij twee overeenkomsten zijn afgesloten: één overeenkomst van dienstverlening (de personele inzet voor Zestor) en één overeenkomst voor verhuur. De overeenkomst tot verhuur heeft een looptijd van drie jaar en de overeenkomst van dienstverlening is aangegaan voor onbepaalde tijd. De personele inzet is deels op basis van detachering en deels op basis van kosten voor gemene rekening. De personele kosten als gevolg van arbeidsongeschiktheid of werkloosheid zijn vanaf 1 januari 2009 voor rekening van Zestor, met dien verstande dat in geval van blijvende arbeidsongeschiktheid, na 24 maanden aanspraak kan worden gemaakt op de hiervoor bestemde wettelijke werknemersverzekeringen.

## 5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2013

### 5.1 Realisatie versus begroting

Het exploitatieresultaat bedraagt € 32.309 negatief. Dit betekent een afwijking van € 425.191 ten opzichte van het negatieve begrote exploitatieresultaat van € 457.500. De gerealiseerde baten zijn € 37.712 hoger uitgevallen dan begroot en er is voor € 387.479 minder aan lasten gerealiseerd. Het voor 2013 begrote negatieve resultaat hangt samen met de wens van het bestuur de "meer" kosten te onttrekken aan de reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

#### Baten

Uiteindelijk is voor het bedrag van € 37.712 meer aan baten gegenereerd dan oorspronkelijk begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door de subsidie 2013 ad € 31.724 van het project (H)erkend Multitalent, die op p.m. was begroot. De rentebaten zijn met € 9.262 achterbleven bij begroting, vanwege een sterk gedaalde rente. Tot slot zijn er voor € 15.250 aan baten ontvangen inzake geleverde diensten aan Sofokles ten behoeve van de activiteit "Intersectorale mobiliteit in het Hoger Onderwijs".

#### Lasten

In totaal is er voor het bedrag van € 387.479 minder aan lasten gerealiseerd dan begroot.

De **apparatuurkosten** zijn € 355.341 lager uitgevallen dan begroot. Deze onderschrijding van de begroting heeft te maken met de begrotingssystematiek voor wat betreft salaris- en overheadkosten. In de begrotingsopstelling worden in eerste instantie de volledige salaris- en overheadkosten begroot, die gedurende het jaar, via het tijdschrijfsysteem daadwerkelijk worden toegerekend aan de betreffende projectactiviteiten. Uiteindelijk is in het jaar 2013 € 316.956 doorberekend aan salariskosten en € 70.975 aan overheadkosten. In de post salariskosten is tevens een post opgenomen voor de dotatie aan de voorziening wachtgeld.

De **beheerskosten** zijn € 40.628 lager dan begroot. De bestuur- en vergaderkosten zijn hoger dan begroot, onder andere vanwege extern advies voor de begeleiding van de heisessie. De overige posten blijven alle binnen begroting.

Ten aanzien van de **activiteiten** is per saldo het bedrag van € 8.490 meer besteed dan begroot. De "overschrijding" wordt veroorzaakt door de uiteindelijke toerekening van de gerealiseerde salaris- en overheadkosten. Als deze posten buiten beschouwing gelaten worden, zou er een onderuitputting zijn van € 379.441 ten opzichte van de begroting. Dit is het verschil tussen de begrote out of pocket kosten ad € 1.417.500 ten opzichte van de gerealiseerde out of pocket kosten ad € 1.038.059. De onderuitputting wordt voornamelijk veroorzaakt door een vrijval van de niet benutte toekenningen inzake de stimuleringsregeling 500 POP ad € 255.996 en lagere kosten bij geplande/begrote projectactiviteiten in 2013.

## 5.2 Baten

<b>Baten</b>	<b>Jaarrekening 2013 €</b>	<b>Begroting 2013 €</b>	<b>Jaarrekening 2012 €</b>
Bijdrage Hogescholen	1.797.000	1.797.000	1.797.000
Subsidies	31.724	p.m.	191.730
Rente	90.738	100.000	119.576
Overige baten	15.250	0	0
<b>Totaal baten</b>	<b><u>1.934.712</u></b>	<b><u>1.897.000</u></b>	<b><u>2.108.306</u></b>

### Bijdrage hogescholen

De bijdrage hogescholen is conform de cao-afspraken.

### Subsidie

De subsidies ad € 31.724 betreft de subsidie 2013 van het project (H)erkend Multitalent, welke op p.m. was begroot.

### Rente

Deze post is lager uitgevallen dan begroot door een in 2013 sterk gedaalde rente op de depositorekening.

### Overige baten

Deze post ad €15.250 betreft baten ontvangen inzake geleverde diensten aan Sofokles ten behoeve van de activiteit "Intersectorale mobiliteit in het hoger onderwijs".

## 5.3 Lasten

### 5.3.1 Projectactiviteiten

Projectactiviteiten	Specificatie salaris en overhead 2013 €	Jaarrekening Out of pocket Totaal 2013 €	Begroting Out of pocket Totaal 2013 €	Jaarrekening Out of pocket Totaal 2012 €
<b>Kerntaak 1: Ondersteunen van het CAO- proces</b>				
<b>A. CAO onderzoekopdrachten</b>				
1. A01 WW en BW	26.505	79.490	50.000	-
2. A02 Duurzame inzetbaarheid	20.395	29.585	40.000	4.503
3. A03 Omvang en samenstelling flexibele schil	11.237	35.181	65.000	-
<b>Totaal</b>	<b>58.138</b>	<b>144.255</b>	<b>155.000</b>	<b>4.503</b>
<b>B. CAO ondersteunende inventarisaties</b>				
1. B01 Arbeidsmarktmonitor (tweejaarlijks)	8.533	273	70.000	-
2. B02 Verzuimregistratie	7.812	5.990	10.000	-
3. B0301 MTO, Dashboardfunctie/rapportage	4.856	19.209	17.500	43.163
B0302 MTO, vergoedingen aan hogescholen	301	2.500	7.500	-
B0303 MTO, Presentaties	5.215	6.809	5.000	-
<b>Totaal</b>	<b>26.716</b>	<b>34.780</b>	<b>110.000</b>	<b>43.163</b>
<b>Kerntaak 2: Ondersteunen van de invulling en ontwikkeling van CAO- afspraken</b>				
<b>C. Projecten in het verlengde van cao- afspraken</b>				
1. C0101 Professionalisering, CAO Handreiking afspraken	27.879	38.870	10.000	-
C0102 Professionalisering, CAO Monitoren	1.884	-	30.000	-
C0103 Professionalisering, CAO Activiteiten gericht op medewerkers	4.138	7.802	100.000	73
C0104 Professionalisering, Leiderschapsprog. Masterclasses	1.829	-	50.000	5.666
C0105 Professionalisering, Leiderschapsprog. Stimuleringsreg	40	-	pm	-
C0106 Professionalisering, Faciliteren kennisnetwerk BKO/SKO	5.425	3.625	10.000	-
C0107 Professionalisering, Handreiking didactische vaardigh.	386	-	pm	-
C0108 Professionalisering, Bijeenkomsten startende docenten	566	-	15.000	-
C0109 Professionalisering, Bijeenk. versterking kwaliteit MR	6.772	3.616	20.000	-
C0110 Professionalisering, Afronding 500POP	6.504	-255.496	pm	400.367
2. C0201 Wajong, Handreiking	10.333	36.733	20.000	-
C0202 Wajong, Bijeenkomst	5.173	5.947	10.000	-
C0203 Wajong, Faciliteren van trajecten en maatwerk	4.948	-	pm	-
C0204 Wajong, Stimuleren en monitoren afspraken hs	129	-	15.000	-
3. C0301 Arbocatalogus, Doorontwikkeling	21.094	1.966	10.000	28.693
C0302 Arbocatalogus, Bijeenkomsten klankbordgroep	4.823	777	5.000	-
C0303 Arbocatalogus, Vernieuwen website	34.194	49.473	50.000	-
C0304 Arbocatalogus, Communicatiecampagne	2.324	13.225	15.000	-
4. C0401 Professionele ruimte, Stimuleringsregeling	24.024	160.357	pm	341.036
C0402 Professionele ruimte, Bijeenkomst en publicatie	11.688	17.705	30.000	48.421
C0403 Professionele ruimte, Proces onderzoek en handreiking	8.841	64.268	80.000	-
5. C0501 Werkbeleving, Verzamelen en delen instrumentarium	655	-	10.000	1.322
C0502 Werkbeleving, Stimuleringsregeling	12.747	152.213	pm	6.958
C0505 Werkbeleving, Seminar	8.093	13.393	20.000	-
<b>Totaal</b>	<b>204.490</b>	<b>314.473</b>	<b>500.000</b>	<b>832.536</b>
<b>D. Overige projecten</b>				
1. D0101 Diversiteit, Diversiteit Award	5.664	17.607	20.000	-
D0102 Diversiteit, Bijeenkomst	12.065	7.517	10.000	-
D0103 Diversiteit, Onderzoeksopdracht inventarisatie	2.714	33.847	30.000	-
D0104 Diversiteit, Afrondende publicatie	2.550	5.143	25.000	-
D0105 Diversiteit, 2e tranche stimuleringsregeling	3.156	-31.031	120.000	163.744
D0106 Diversiteit, Verkenning stimuleringsregeling	5.401	-	pm	-
2. D0201 Mobiliteit, Verkenning handreiking / stim. regeling	1.173	-	pm	69.953
D0202 Mobiliteit, ESF aanvraag	8.642	67.737	pm	-
D0203 Mobiliteit, Afronding en publicatie onderzoek	5.713	20.631	5.000	52.589
D0204 Mobiliteit, Themabijeenkomst	8.185	18.538	pm	-
<b>Totaal</b>	<b>55.263</b>	<b>139.988</b>	<b>210.000</b>	<b>286.286</b>
<b>Subtotaal projectactiviteiten</b>	<b>344.606</b>	<b>633.496</b>	<b>975.000</b>	<b>1.166.488</b>

Projectactiviteiten	Specificatie salaris en overhead 2013 €	Jaarrekening Out of pocket Totaal 2013 €	Begroting Out of pocket Totaal 2013 €	Jaarrekening Out of pocket Totaal 2012 €
<b>Subtotaal projectactiviteiten</b>	<b>344.606</b>	<b>633.496</b>	<b>975.000</b>	<b>1.166.488</b>
<b>Kerntaak 3: Faciliteren en gezamenlijk opereren</b>				
<b>E. Faciliteren en gezamenlijk opereren</b>				
1. E001 Re-integratie	2.902	145.876	160.000	144.891
2. E0201 Arbeidsmarktportaal en vacaturebank, Vacatureplaatsing	14.144	183.659	200.000	244.287
E0202 Arbeidsmarktportaal en vacaturebank, Onderh. Vernieuw.	6.629	25.602	40.000	-
E0203 Arbeidsmarktportaal en vacaturebank, Doorontw. modules	10.666	8.884	30.000	-
3. E003 Subsidiewijzer	1.100	3.594	5.000	-
4. E004 Strategische personeelsplanning	4.309	5.302	7.500	80
5. E005 Kennisnetwerk Integraal Gezondheidsbeleid	3.575	3.637	pm	-
<b>Totaal</b>	<b>43.324</b>	<b>376.554</b>	<b>442.500</b>	<b>389.258</b>
<b>Z. Onvoorzien</b>				
1. Z01 Onvoorzien	-	28.009	-	26.743
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>387.931</b>	<b>1.038.059</b>	<b>1.417.500</b>	<b>1.582.489</b>
	<b>Specificatie salaris en overhead 2013 €</b>	<b>Realisatie toekenning en kosten 2013 €</b>	<b>Begroting toekenning en kosten 2013 €</b>	<b>Jaarrekening toekenning en kosten 2012 €</b>
<b>Samenvatting</b>				
<b>Projectkosten:</b>				
Projecten salariskosten	316.956	316.956	-	249.442
Projecten overheadkosten	70.975	70.975	-	79.169
Projecten out of pocket kosten	-	1.038.059	1.417.500	1.582.489
<b>Totaal projectkosten</b>	<b>387.931</b>	<b>1.425.990</b>	<b>1.417.500</b>	<b>1.911.100</b>

De kosten zijn gerubriceerd naar salaris- en overheadkosten en de out of pocket kosten. Zoals eerder vermeld in de algemene toelichting op de staat van baten en lasten is het totaal begrote bedrag aan salaris- en overheadkosten niet "rechtstreeks" toe te rekenen aan de projectactiviteiten. Achteraf kunnen, op basis van de werkelijke tijdsbesteding vanuit het tijdschrijfsysteem, de salariskosten en de hiermee gemoeide overheadkosten toegerekend worden.

De out of pocket kosten zijn wel toe te rekenen aan de afzonderlijke activiteiten en zijn dan ook zodanig begroot.



## TOELICHTING AFWIJKENDE ACTIVITEITENPOSTEN

Hiernavolgend wordt een toelichting gegeven op die activiteitenposten inzake de out of pocket kosten. Als sprake is van een aanmerkelijk afwijking van de begrote out of pocket kosten wordt een toelichting gegeven.

### Kerntaak 1: Ondersteunen van het cao- proces

#### A. Cao onderzoeksopdrachten

Alle onderzoeksopdrachten in het kader van WW/BW, verborgen werkloosheid, duurzame inzetbaarheid en de flexibele schil zijn eind juni 2013 afgerond.

Het deelonderzoek in het kader van WW/BW naar 'van werk naar werk modaliteiten' is uiteindelijk niet opnieuw extern uitgezet, maar door het bureau zelf verzorgd.

De kosten voor WW/BW zijn hoger dan begroot, omdat het onderzoek naar de verborgen WW niet was opgenomen in de begroting. Daarnaast is het WW/BW onderzoek uitgebreid met een verdieping door het bevragen van de WW populatie.

#### B. Cao ondersteunende inventarisaties

##### Arbeidsmarktmonitor

De opdracht voor de arbeidsmarktmonitor is eind 2013 uitgezet en wordt begin 2014 uitgevoerd.

##### Verzuimregistratie

De verzuimpaper is op basis van de dataverzameling door het bureau opgesteld. Aan RAET is een opdracht verleend om een module te ontwikkelen, waarmee de cijfers van (een deel) van de hogescholen doorgegeven kunnen worden naar het fonds, waardoor ook een verfijning in de rapportage kan worden aangebracht.

De verzuimpaper is 5 juli verstuurd aan de cao tafel.

##### MTO

In het kader van het MTO en de benchmarkrapportage zijn voor de cao-tafel en voor collegeleden van hogescholen met de portefeuille hrm presentaties verzorgd op 21 januari respectievelijk 6 maart. Op 28 maart 2013 is een bijeenkomst georganiseerd voor het veld.

### Kerntaak 2: Ondersteunen van de invulling en ontwikkeling van cao- afspraken

#### C. Projecten in het verlengde van cao- afspraken

##### Professionalisering; cao afspraak

De handreiking professionalisering is in juni gereed gekomen. Er zijn in totaal vijf workshops georganiseerd. De totale kosten komen hoger uit dan begroot door de verleende opdracht aan Berenschot en de drukkosten van de handreiking ad € 10.000, die ook hier opgenomen zijn.

De locatiekosten en organisatiekosten voor de workshops zijn verschoven naar de post 'activiteiten gericht op medewerkers'. De uitwerking van een projectplan voor de activiteiten gericht op medewerkers vraagt meer tijd dan voorzien. Het traject wordt begin 2014 gestart met een quick scan onder hogescholen, welke vanuit het bureau wordt uitgevoerd.

De monitoring kan, zo heeft het bestuur vastgesteld, pas gestart worden in 2015 als in 2014 de eerste afspraken in het kader van de nieuwe professionaliseringsparagraaf zijn geconcretiseerd.

### **Leiderschapsprogramma**

Hieraan wordt in 2014 invulling gegeven. Voor de ontwikkeling en de uitvoering van het programma is het streven om een medewerker vanuit een hogeschool te detacheren.

### **Faciliteren kennisnetwerk BKO/SKO**

Er zijn netwerkbijeenkomsten georganiseerd op 5 maart, 23 april en op 18 juni en 7 oktober.

### **Handreiking didactische vaardigheden**

Een nieuwe opzet van de handreiking wordt in 2014 overwogen.

### **Bijeenkomsten startende docenten**

Deze twee bijeenkomsten zijn doorgeschoven naar 2014.

### **Versterking kwaliteit MR**

Op 23 april is de bijeenkomst 'Nieuwe cao, kansen voor de MR georganiseerd'. Er is in 2013 geen tweede bijeenkomst georganiseerd.

### **Stimuleringsregeling 500 POP**

Per 1 april van 2013 konden geen aanvragen meer worden ingediend. Inmiddels is de verantwoordingstermijn ook gesloten. De niet verantwoorde aanvragen beslaan een bedrag van € 255.496. Dit bedrag vloeit via de batenzijde terug naar de reserve arbeidsmarktmiddelen.

### **Wajong**

In het kader van dit project is een quick scan uitgevoerd en een handreiking opgeleverd. Voor de handreiking zijn de kosten van de samenstelling hoger dan verwacht.

Op 1 oktober heeft de bijeenkomst Arbeidsmogelijk voor Wajongers plaatsgevonden. Aansluitend is de handreiking verspreid. In het najaar zijn de contouren voor de stimuleringsregeling uitgewerkt. De stimuleringsregeling wordt in 2014 uitgezet.

De kosten voor de inventarisatie zijn opgenomen onder de kosten voor de handreiking. Het monitoren vindt naar verwachting plaats in 2014.

### **Arbocatalogus**

Er zijn verschillende bijeenkomsten van de klankbordgroep georganiseerd: op 17 februari, 15 april en 19 juni. De opdracht tot vernieuwing van de site is verstrekt. Er is een gebruikerssessie georganiseerd op 19 juni. De nieuwe catalogus is gepresenteerd in een brede bijeenkomst op 29 oktober.

### **Professionele ruimte**

Het budget voor de stimuleringsregeling is in 2013 volledig uitgeput. Op 12 november is 'De dag van de Professionele ruimte' georganiseerd. Hierin hebben de uitwisseling van goede praktijken en een verdieping in workshops binnen de drie domeinen – leiderschap, het werken in teams en bestuur en beleid – centraal gestaan. Het procesonderzoek is in de tweede helft van 2013 van start gegaan.

### **Werkbeleving**

De stimuleringsregeling is voor de zomer gelanceerd. Het seminar over bevlogenheid met als titel 'Bevlogenheid als immuunsysteem' heeft plaatsgevonden op 7 juni. Verschillende goede praktijkvoorbeelden zijn aan de Arbocatalogus gekoppeld. De verdere inventarisatie en bundeling krijgt in 2014 vorm.

## D. Overige projecten

### Diversiteit

Op 14 februari heeft de uitreiking van de Diversiteit Award plaatsgevonden tijdens de bijeenkomst 'De essentie van diversiteit'. Voor de bepaling van de winnende kandidaat zijn hogescholen gevraagd voordrachten te doen en hebben twee jurybijeenkomsten plaatsgevonden. De verantwoordingen van de zes hogescholen, die hebben deelgenomen aan de stimuleringsregeling, zijn half mei ontvangen.

De realisatie ad €-31.031 is ontstaan, doordat hogescholen niet alle aangevraagde middelen in het kader van de stimuleringsregeling ook daadwerkelijk hebben aangewend en verantwoord. De subsidieverantwoording (H)erkend Multitalent is op 23 oktober bij BZK ingediend en inmiddels ongewijzigd goedgekeurd door BZK.

Het bestuur heeft besloten de nieuwe stimuleringsregeling diversiteit te laten vervallen.

### Mobiliteit

Er is in juni, zoals afgestemd met het bestuur, een budget van € 30.000 voor de handreiking 'Gepromoveerde docenten in het hbo' opgenomen, ter ondersteuning van het streven naar meer gepromoveerde docenten/medewerkers. Vanuit het budget is ook een informatiefolder voor loopbaanadviseurs ontwikkeld en een promotionele webtekst voor plaatsing op werkenbijhogescholen.nl.

Onder de post afronding en publicatie onderzoek zijn de kosten opgenomen voor het onderzoeksrapport 'Arbeidsmogelijkheden voor gepromoveerden binnen hogescholen'.

De ESF aanvraag in het kader van intersectorale mobiliteit is goedgekeurd. Zestor is hierop niet de aanvragende partij, maar lift mee op de aanvraag door het CAOP. De kosten voor het fonds bedragen ruim € 70.000 euro. Daarvan wordt ruim € 15.250 terugontvangen uit de subsidie als declarabele uren. Deze zijn in de jaarrekening verantwoord onder de overige baten.

Op 10 december 2013 is de Dag van de kennisuitwisseling georganiseerd, waarbij dit jaar het aanzoeken en behoud van talentvolle medewerkers centraal stond.

### **Kerntaak 3: Faciliteren en gezamenlijk opereren**

#### **E. Faciliteren en gezamenlijk opereren**

##### **Re- integratie**

De kosten voor re-integratie blijven binnen de begroting.

##### **Arbeidsmarktportaal en vacaturebank**

De kosten voor vacatureplaatsing zijn voor 2013 met BZK vastgesteld op € 165.000. In de vergadering van 28 juni heeft het bestuur besloten tot loskoppeling en verzelfstandiging van de vacaturebank.

##### **Subsidiewijzer**

De opdracht voor de aanpassing van de subsidiewijzer is in december 2013 uitgezet.

##### **Strategische personeelsplanning**

Het kennisnetwerk strategische personeelsplanning is driemaal bijeengekomen: op 26 maart, 18 juni en 26 november 2013.

##### **Kennisnetwerk gezondheidsbeleid**

Het kennisnetwerk is bijeengewees op 17 januari, 16 mei en 14 november 2013.

#### **Z. Onvoorzien**

Onder de post onvoorzien is de bijdrage vanuit de sectorfondsen aan de Stichting van het Onderwijs opgenomen.

## 5.3.2 Exploitatiekosten

### 5.3.2.1 Apparaatskosten

	Jaarrekening 2013 €	Begroting 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>Apparaatskosten</b>			
Salariskosten	683.078	640.000	652.351
Doorberekening naar proj.activiteiten	-316.956	0	-249.442
Overheadkosten	148.182	150.000	202.030
Doorberekening naar proj.activiteiten	-70.975	0	-79.169
Reis- en verblijfkosten	5.308	6.000	7.730
Scholingskosten	1.458	3.000	5.521
Diverse apparaatskosten	1.564	8.000	3.769
<b>Totaal apparaatskosten</b>	<b>451.659</b>	<b>807.000</b>	<b>542.790</b>

De Stichting heeft geen personeel in dienst.

De dienstverlening door de Vereniging Hogescholen is geregeld in een Service Level Agreement (SLA). In deze SLA zijn onder andere de detacheringen van de diverse Vereniging Hogescholen medewerkers geregeld. Zestor heeft vanaf 1 januari 2009 een Service Level Agreement (SLA) afgesloten met de Vereniging Hogescholen, waarin de dienstverlening (personele inzet en overhead) vanuit de Vereniging Hogescholen aan Zestor is geregeld. Medio 2012 is Zestor met de Vereniging Hogescholen een vernieuwde SLA overeengekomen, waarbij twee overeenkomsten zijn afgesloten: één overeenkomst van dienstverlening (de personele inzet voor Zestor) alsmede één overeenkomst voor verhuur. De overeenkomst tot verhuur heeft een looptijd van drie jaar en de overeenkomst van dienstverlening is aangegaan voor onbepaalde tijd. De kosten voortvloeiende uit de overeenkomst tot verhuur zijn verdisconteerd in de overheadkosten. De doorberekende salaris- en overheadkosten worden gedurende het jaar, op basis van het tijdschrijfsysteem toegerekend/doorberekend aan de projectactiviteiten.

De voorziening voor wettelijke en bovenwettelijke wachtgelden is aangevuld met € 26.679, welk bedrag ten laste van de salariskosten is gekomen.

Ultimo 2013 bedroeg het totaal aantal fte's 7,29.

### 5.3.2.2 Beheerskosten

	Jaarrekening 2013 €	Begroting 2013 €	Jaarrekening 2012 €
<b>Beheerskosten</b>			
Administratiekosten	39.945	45.000	52.992
Accountants- en advieskosten	9.680	25.000	21.479
Bestuur- en vergaderkosten	18.783	15.000	20.358
PR kosten	20.510	40.000	32.940
Diverse beheerskosten	454	5.000	1.810
<b>Totaal beheerskosten</b>	<b>89.372</b>	<b>130.000</b>	<b>129.579</b>

De bestuurders van de Stichting ontvangen voor de vervulling van hun functie vacatiegeld, welke voor 2013 is vastgesteld op € 280 per vergadering voor voorzitter en penningmeester en € 140 voor de overige leden van het bestuur. De bestuur- en vergaderkosten zijn hoger dan begroot, onder andere vanwege extern advies voor de begeleiding van de heisessie. De overige posten blijven alle binnen begroting.

## OVERIGE GEGEVENS

### Bestemming resultaat 2013

Het negatieve exploitatieresultaat over 2013 ad € 32.309 zal als volgt worden onttrokken dan wel worden toegevoegd aan de reserves:

Bestemming/onttrekking resultaat	Jaarrekening 2013 €
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>- 32.309</b>
Af: Toevoeging rentebaten aan Algemene Reserve	-90.738
Bij: Onttrekking aan reserve Professionele Ruimte	160.357
Bij: Onttrekking aan reserve Stimuleringsregeling 500 Pop	500
Af: Toevoeging aan reserve Stimuleringsregeling 500 Pop	-255.996
Subtotaal	<b>- 185.877</b>
Exploitatieresultaat plus subtotaal	-218.186
<b>Onttrekking aan reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen</b>	<b>218.186</b>

### Toevoeging aan de Algemene Reserve

Het bedrag ad € 90.738 aan rentebaten is toegevoegd aan de Algemene Reserve.

### Onttrekking 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 is hiermee meer dan volledig uitgeput en vertoont een negatief saldo. Aangezien vaak niet alle aangevraagde gelden benut worden, is de verwachting dat na afronding van de regeling de reserve weer een positief saldo zal vertonen. Als dit niet het geval is, kan het negatief saldo worden onttrokken aan de reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

### Toevoeging aan de Reserve Stimuleringsregeling 500 POP

In 2013 is nog één project gehonoreerd. Conform het bestuursbesluit van 11 maart 2011 worden de niet benutte toekenningen inzake de stimuleringsregeling 500 POP toegevoegd aan de hiervoor bestemde reserve. Het hierna resterend saldo is vanwege het afronden van de stimuleringsregeling herbestemd naar de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

### Onttrekking aan Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen

Het bedrag van € 218.186 is onttrokken aan de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

## CONTROLEVERKLARING

Bijgevoegd.

## BIJLAGE 1: VERANTWOORDING (H)ERKEND MULTITALENT

Financiële eindverantwoording (H)erkend Multitalent	2010 Realisatie €	2010 Begroting €	2011 Realisatie €	2011 Begroting €	2012 Realisatie €	2012 Begroting €	2013 Realisatie €	2013 Begroting €	Totaal Realisatie €	Totaal Begroting €
<b>1. Coördinatiepunt</b>										
<b>1.1 Salariskosten</b>										
1.1.1 Adviseur	4.441	16.500	45.735	50.000	37.510	50.000	16.999	25.000	104.685	141.500
1.1.2 Ondersteuning secretariaat en communicatie	0	10.000	46.895	30.000	5.368	30.000	5.029	15.000	57.291	85.000
<b>1.2 Overheadkosten</b>	2.643	13.500	38.633	40.000	13.094	40.000	4.302	20.000	58.671	113.500
<b>1. Subtotaal coördinatiepunt</b>	<b>7.083</b>	<b>40.000</b>	<b>131.263</b>	<b>120.000</b>	<b>55.971</b>	<b>120.000</b>	<b>26.331</b>	<b>60.000</b>	<b>220.648</b>	<b>340.000</b>
<b>2. Sectorbreed activiteitenpakket</b>										
<b>2.1 Kennisdelen</b>										
2.1.1 Kennisnetwerk	0	0	600	10.000	597	10.000	0	0	1.197	20.000
2.1.2 Publicatie stimuleringsregeling	0	0	9.931	15.000	0	15.000	0	0	9.931	30.000
2.1.3 Symposium	5.063	0	0	17.500	0	17.500	7.517	0	12.580	35.000
2.1.4 Website	0	0	3.229	3.500	0	3.500	0	0	3.229	7.000
<b>2.2 Trainingen</b>										
2.2.1 Uitvoerend personeel	0	0	0	7.500	0	7.500	0	0	0	15.000
2.2.2 Leidinggevend personeel	0	0	0	7.500	0	7.500	0	0	0	15.000
2.2.3 HRM personeel	0	0	0	7.500	0	7.500	0	0	0	15.000
2.2.4 Topmanagement	0	0	0	7.500	0	7.500	0	0	0	15.000
2.2.5 Aanullend Onderzoeksopdracht inventarisatie	0	0	0	0	0	0	33.847	0	33.847	0
<b>2.3 Challenging Diversity Award</b>										
2.3.1 Organisatie	0	0	14.298	6.000	4.356	6.000	12.607	0	31.261	12.000
2.3.2 Prijs	0	0	2.500	10.000	0	10.000	2.500	0	5.000	20.000
<b>2.4 Ontwikkeling wervingsprogramma</b>										
2.4.1 Startpagina vernieuwen	0	0	0	4.000	0	4.000	0	0	0	8.000
2.4.2 CV databases benutten	0	0	0	5.000	0	5.000	0	0	0	10.000
2.4.3 Actieve Werving	0	0	0	8.000	0	8.000	0	0	0	16.000
<b>2.5 Onvoorzien en onverwacht</b>	0	0	0	6.000	0	6.000	11.126	0	11.126	12.000
<b>2. Subtotaal sectorbreed activiteitenpakket</b>	<b>5.063</b>	<b>0</b>	<b>30.558</b>	<b>115.000</b>	<b>4.953</b>	<b>115.000</b>	<b>67.597</b>	<b>0</b>	<b>108.171</b>	<b>230.000</b>
<b>3. Maatwerkprojecten hogescholen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48.478</b>	<b>600.000</b>	<b>158.791</b>	<b>600.000</b>	<b>178.652</b>	<b>0</b>	<b>385.921</b>	<b>1.200.000</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>12.147</b>	<b>40.000</b>	<b>210.299</b>	<b>835.000</b>	<b>219.715</b>	<b>835.000</b>	<b>272.580</b>	<b>60.000</b>	<b>714.741</b>	<b>1.770.000</b>
<b>4. Bekostiging</b>										
<b>BZK</b>										
1. Coördinatiepunt	0	0	57.184	85.000	27.986	85.000	0	0	85.170	170.000
2. Sectorbreed activiteitenpakket	5.063	0	30.558	115.000	4.953	115.000	67.597	0	108.171	230.000
3. Maatwerkprojecten hogescholen	0	0	48.478	300.000	158.791	300.000	-35.874	0	171.395	600.000
<b>Totaal</b>	<b>5.063</b>	<b>0</b>	<b>136.220</b>	<b>500.000</b>	<b>191.730</b>	<b>500.000</b>	<b>31.724</b>	<b>0</b>	<b>364.737</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Hogescholen</b>										
1. Coördinatiepunt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Sectorbreed activiteitenpakket	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Maatwerkprojecten hogescholen	0	0	0	300.000	0	300.000	214.526	0	214.526	600.000
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>300.000</b>	<b>0</b>	<b>300.000</b>	<b>214.526</b>	<b>0</b>	<b>214.526</b>	<b>600.000</b>
<b>Zestor</b>										
1. Coördinatiepunt	7.083	40.000	74.079	35.000	27.986	35.000	26.331	60.000	135.478	170.000
2. Sectorbreed activiteitenpakket	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Maatwerkprojecten hogescholen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>7.083</b>	<b>40.000</b>	<b>74.079</b>	<b>35.000</b>	<b>27.986</b>	<b>35.000</b>	<b>26.331</b>	<b>60.000</b>	<b>135.478</b>	<b>170.000</b>
<b>BZK</b>	5.063	0	136.220	500.000	191.730	500.000	31.724	0	364.737	1.000.000
<b>Hogescholen</b>	0	0	0	300.000	0	300.000	214.526	0	214.526	600.000
<b>Zestor</b>	7.083	40.000	74.079	35.000	27.986	35.000	26.331	60.000	135.478	170.000
<b>Totaal</b>	<b>12.147</b>	<b>40.000</b>	<b>210.299</b>	<b>835.000</b>	<b>219.715</b>	<b>835.000</b>	<b>272.580</b>	<b>60.000</b>	<b>714.741</b>	<b>1.770.000</b>