

VERKORT JAARVERSLAG 2025

Stichting Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

INHOUDSOPGAVE

Bestuursverslag 2025	3
Jaarrekening	
1. Balans per 31 december 2025	20
2. Staat van baten en lasten over 2025	21
3. Algemene toelichting	22
Overige gegevens	
Statutaire bepalingen ten aanzien van resultaatbestemming	28
Gegevens rechtspersoon	28

BESTUURSVERSLAG 2025

Dit bestuursverslag maakt integraal deel uit van het jaarverslag en biedt een overzicht van de activiteiten en resultaten van Zestor over het jaar 2025. Het bestuursverslag is als volgt opgebouwd:

1. Arbeidsmarkt
2. Leren en ontwikkelen
3. Vitaal, veilig en inclusief werken
4. Stimuleringsregelingen
5. Overig

Onze missie

Zestor is er voor hogescholen en de mensen die er (willen gaan) werken. We zetten ons in voor een gezonde en veilige werkomgeving op hogescholen, waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren en zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. Daarvoor doen we onderzoek, we signaleren trends, ontsluiten kennis en brengen hogescholen op diverse onderwerpen samen. Zo stimuleren we de sector bij het invullen van goed werknemer- en werkgeverschap.

Samenstelling bestuur

De Stichting Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo, heeft 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 BO. Genoemde organisaties zijn de partijen die, namens de aangesloten werkgevers en de georganiseerde werknemers, de cao-hbo afsluiten.

Bureau

Het bureau is verantwoordelijk voor de uitvoering van de diverse projecten en activiteiten. De dagelijkse leiding voor het uitvoeren van de taken is door het bestuur gedelegeerd aan de ambtelijk secretaris/directeur. De Vereniging Hogescholen fungeert voor de bureaumedewerkers als formele werkgever.

Draagvlak voor de activiteiten

Cao-partijen zijn het belangrijkste gremium voor het verkrijgen van draagvlak voor de activiteiten van het fonds. Om een nauwe verbinding met de ontwikkelingen aan de cao-tafel te bevorderen, nemen Zestorbestuurders van zowel werkgevers- als werknemerszijde in sommige gevallen deel aan het cao-overleg. Zestor bevordert betrokkenheid vanuit de sector door het organiseren van klankbordgroepen en (kennis)netwerken. Hierdoor blijft het fonds goed op de hoogte van wat er speelt in het veld, kan het activiteiten op maat uitvoeren en wordt het draagvlak verder vergroot.

Ter voorbereiding op het jaarplan wordt een overleg met het bestuur georganiseerd. Daarnaast wordt er over verschillende onderwerpen afgestemd met specialisten uit het veld. Mede op basis van deze input en door de uitkomsten van de onderzoeken, die Zestor doet of laat doen, krijgt het jaarplan van het fonds vorm.

Websites

Op de website www.zestor.nl brengen we alle kennis, publicaties, handreikingen en andere tools voor hogescholen bijeen. Naast deze algemene website beheert het fonds ook nog de volgende websites: www.werkenbijhogescholen.nl, www.arbocatalogushbo.nl en www.re-integratiegids-hbo.nl.

1. ARBEIDSMARKT

1.1 Arbeidsmarktportaal ‘Werken bij hogescholen’

Werkenbijhogescholen.nl is hét landelijk arbeidsmarktportaal van alle hogescholen. Op het arbeidsmarktportaal vinden bezoekers niet alleen vacatures van hogescholen, maar ook meer informatie over het werken in het hbo. Zestor beheert <https://www.werkenbijhogescholen.nl/>.

Activiteiten in 2025

- **Volledig vernieuwd portaal**
De website en daaraan gekoppelde vacaturebank zijn zowel qua vormgeving als technisch geheel vernieuwd en in april live gegaan. Hiermee is de site weer toekomstbestendig.
- **Platform Interne mobiliteit**
In dit Platform komen hogescholen bijeen om van en met elkaar te leren hoe je de aanpak van interne mobiliteit vormgeeft. Hogescholen delen hierin goede praktijkvoorbeelden en inspireren elkaar. In 2025 heeft Zestor vier bijeenkomsten georganiseerd (fysiek en online) waarbij kennis en informatie is uitgewisseld om de aanpak van interne mobiliteit verder te versterken.
- **Kennisnetwerk Werving & Imago**
Er zijn dit jaar geen bijeenkomsten georganiseerd binnen dit netwerk in verband met de focus voor deze groep op de bijeenkomsten van het Platform Interne mobiliteit.

1.2 Startende docenten

Alle hogescholen investeren in de eerste jaren van de startende docent: de inductiefase. Uit onderzoek blijkt echter dat de arbeidsomstandigheden bij startende docenten onder druk staan, de investering per hogeschool in de inductiefase verschilt en ook de aanpak en kennis van begeleiding van startende docenten heel verschillend is. Zestor ondersteunt hogescholen bij het ontwikkelen en versterken van samenhangende en effectieve inductieprogramma's voor startende docenten.

Activiteiten in 2025

- **Actieonderzoek startende docenten**
In het voorjaar van 2023 is een pilot gestart met vier hogescholen, die samen een leergemeenschap vormen. Elke hogeschool is gestart met een eigen leervraag om de inductie te verbeteren. De pilots zijn in de zomer van 2025 afgerond en in het najaar is het onderzoeksrapport aan Zestor aangeboden. Er zijn leerzame inzichten opgedaan die in 2026 op interactieve wijze gedeeld gaan worden in het veld.
- **Training ‘Begeleiders startende docenten’.**
In het voorjaar heeft Zestor een training van vier dagdelen georganiseerd speciaal voor begeleiders van startende docenten. De training werd in hoge mate gewaardeerd door de deelnemers en werd gemiddeld beoordeeld met een 8,8. De bijeenkomsten hebben inzichten opgeleverd t.a.v. de noodzaak en mogelijkheden om de begeleidersrol in een hogeschool verder te professionaliseren. Vanwege de stagnatie van instroom van startende docenten in hogescholen is het niet gelukt om voldoende deelnemers te werven om een volgende trainingsgroep te starten.
- **Onderzoek arbeidspositie startende docenten.**
Op verzoek van de cao-partijen voeren we de komende jaren onderzoek uit onder een groep startende docenten om hun arbeidspositie in kaart te brengen. Doel hiervan is om beter te begrijpen welke factoren maken dat startende docenten blijven of vertrekken en welke maatregelen het verschil kunnen maken. Het onderzoek is eind 2025 van start gegaan en duurt t/m 2028.

1.3 Participatie

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-hbo. Ondanks de inzet van hogescholen blijkt het behalen van het gestelde quatum een uitdaging te zijn. Zestor ondersteunt en stimuleert hogescholen met verschillende activiteiten die bijdragen aan het behalen van de doelstelling.

Resultaat

In 2025 stonden drie belangrijke activiteiten op de planning:

- Monitoring Banenafspraken hbo,
- Routekaart 'Beren op de weg naar participatie'
- Kennisnetwerk Participatie.

Hoewel deze onderwerpen prioriteit kregen in onze strategische agenda, zijn ze in 2025 beperkt opgepakt. De voorbereidingen en randvoorwaarden bleken complexer dan voorzien, waardoor uitvoering is doorgeschoven naar 2026. Deze activiteiten blijven relevant en worden opnieuw geagendeerd om onze inzet voor inclusie en participatie in het hbo te versterken.

De Banenafspraken is inmiddels besproken met de bestuurders zowel in het BCMO als tijdens gesprekken aan de cao-tafel. Alle stakeholders en bestuurders onderschrijven het belang van dit onderwerp en hebben aangegeven hier in 2026 actief mee aan de slag te willen gaan.

1.4 Re-integratie

Het is belangrijk om het proces van re-integratie van werkloze en met werkloosheid bedreigde werknemers zo goed mogelijk vorm te geven, zowel voor werkgevers als werknemers. Voor hogescholen is het belangrijk om werknemers zo snel mogelijk weer aan het werk te helpen, om de kosten van uitkeringen beperkt te houden en de begeleiding bij werkloosheid zo goed mogelijk te organiseren. Voor werknemers is overzichtelijke informatie en goede begeleiding van belang. Zestor ondersteunt op beide vlakken.

Activiteiten in 2025

- **Re-integratiegids hbo**

Om aan te blijven sluiten bij veranderende wet- en regelgeving is de re-integratiegids in 2025 bijgewerkt.

- **Keuzepakket 'Re-integratie bij werkloosheid'**

De afgelopen drie jaar konden medewerkers van hogescholen, van wie het dienstverband niet werd verlengd, gebruikmaken van het Keuzepakket Re-integratie bij Werkloosheid. Dankzij deze regeling heeft Zestor ruim 248 aanvragen vanuit 16 hogescholen kunnen honoreren en passende loopbaantrajecten aangeboden. Het contract met de aanbieder liep t/m 31 juli 2025. Besloten is de regeling met drie jaar te verlengen. Sinds 1 augustus bieden we de nieuwe stimuleringsregeling LoopbaanWijzer aan. Hierin bieden we medewerkers een persoonlijk loopbaancoachingstraject aan, bestaande uit een intake en drie coaching gesprekken. Tijdens deze gesprekken wordt zoveel mogelijk maatwerk geboden, afgestemd op de wensen en behoeften van de deelnemer.

1.5 Arbeidsmarktmonitor

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 monitor voorziet cao-partijen van actuele informatie en kan hogescholen ondersteunen bij het inrichten van het HR-beleid, de zorg voor de medewerkers en arbeidsmarktvraagstukken. De laatste arbeidsmarktmonitor hbo is in oktober 2023 gepubliceerd.

Resultaat

In 2025 zijn er voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd voor de arbeidsmarktmonitor 2026. Er is een nieuwe offerteprocedure gestart en op basis daarvan is het onderzoeksbureau SEOR geselecteerd.

1.6 Overige onderzoeken

Jaarlijks wordt er ruimte gereserveerd voor aanvullende onderzoeken ter ondersteuning van het cao-proces.

Activiteiten in 2025

- **Flexibele arbeid**

In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor het onderzoek Flexibele arbeid dat vanaf 2026 door SEOR wordt uitgevoerd,

- **Verdiepende analyses werkonderzoek**

In 2025 zijn drie verdiepende analyses op het Werkonderzoek 2024 door ICTU uitgevoerd:

Onderwerpen zijn:

- De relatie tussen welzijn, werkklimaat, sociale veiligheid en werkdruk;
- De in- en uitstroom van medewerkers in het hbo;
- De relatie tussen een innovatieve cultuur, implementatie HR (door HR en leidinggevenden) en leren & ontwikkelen op het behoud van medewerkers.

Begin 2026 worden deze gedeeld met het bestuur, het cao-overleg en de hogescholen.

2. LEREN EN ONTWIKKELEN

2.1 Docentprofessionalisering

De opgave van hogescholen verandert en ook de kwalificaties van docenten veranderen 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 door kennis vanuit verschillende hogescholen samen te brengen.

Activiteiten in 2025

- **Community of practice docentprofessionalisering**
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 die ook in 2025 vier keer bijeenkwam. Het doel van deze fysieke bijeenkomsten is kennisuitwisseling en praktische afstemming over peerreviews.
- **Overzicht BDB-trajecten**
Zestor heeft een inventarisatie gemaakt van BDB-trajecten die door de hogescholen worden ontwikkeld en uitgevoerd. De inventarisatie is gebaseerd op informatie die door de hogescholen wordt aangeleverd en jaarlijks wordt geactualiseerd. Voor het overgrote deel van de hogescholen geldt dat de informatie voldoende up-to-date is. De hogescholen waarvan de informatie langer dan een jaar geleden geactualiseerd is, zijn verzocht om actuele informatie aan te leveren.
- **Leven lang leren hbo-docenten**
Doel was in 2025 in kaart te brengen welke mogelijkheden, wensen en belemmeringen er bestaan om als hbo-docent een leven lang te kunnen leren en professionaliseren. We hebben ons hierop georiënteerd in gesprekken met o.a. diverse lectoren, Npuls en binnen het Regionaal en Sectoraal LLO-netwerk van de SER waaraan Zestor deelneemt. In 2026 geven wij nadere invulling aan het thema.

2.2 Teamontwikkeling

In hogescholen wordt er veel in teams gewerkt. Taken of vraagstukken zijn vaak zo complex dat één individu alleen onvoldoende kennis en kunde heeft om ze op te pakken. Toch zijn teams vaak minder effectief dan we hopen, waardoor noodzakelijke onderwijsinnovaties stagneren. Zestor zet zich in om teamontwikkeling in het hbo te versterken.

Activiteiten in 2025

- **Stuurkracht teams**
Het hbo barst van de ideeën, maar vernieuwing blijft vaak tijdelijk. Onderwijsteams geven dagelijks vorm aan vernieuwing in de praktijk en hun stuurkracht bepaalt of een idee tijdelijk blijft of duurzaam beklijft. Die stuurkracht staat echter onder druk. Bevlogenheid en vernieuwing botsen regelmatig met de dagelijkse realiteit van werkdruk, systemen en structuren. Met dit onderzoeksproject willen we de relatie tussen teamstuurkracht en organisatiecondities verder onderzoeken. De opgedane inzichten worden gebruikt om een praktisch instrument te ontwikkelen. Eind 2025 is het project gestart met een literatuuronderzoek en met de werving van docententeams.
- **Kennisnetwerk Teamontwikkeling in het hbo**
Het begin januari 2025 opgerichte kennisnetwerk TeamUp heeft een veelbelovende start doorgemaakt. In een jaar tijd sloten ruim 50 leden van 22 verschillende hogescholen zich aan. Online weten leden elkaar

te vinden voor vragen en tips. In september is er vanuit het netwerk een bijeenkomst georganiseerd bij Fontys over 'Teamgericht samenwerken aan toekomstgericht beroepsonderwijs'. Deze telde 48 deelnemers, zowel vanuit als van buiten het netwerk.

2.3 Toekomst van ondersteuners

Veel van het ondersteunende werk is veranderd. Ook vraagt ondersteunend werk om andere competenties dan voorheen én is de personeelsvraag in een aantal ondersteunende beroepen afgenomen. Naast deze uitdagingen, ontstaan er nieuwe kansen voor ondersteuners die een loopbaanstap binnen het hbo willen zetten. Ruim duizend ondersteuners hebben inmiddels met steun van Zestor een ontwikkeltraject doorlopen.

Activiteiten in 2025

In 2025 is er geen actie ondernomen op dit onderwerp. In 2026 wordt geïnventariseerd of er behoefte bestaat bij hogescholen aan een ontwikkeltraject, zodat eventuele doorontwikkeling gericht en effectief kan plaatsvinden.

2.4 Versterking medezeggenschap

In de cao-hbo is een aantal afspraken gemaakt, waarbij de medezeggenschap meer taken heeft gekregen en over diverse onderwerpen zeggenschap heeft en (mede) beleid ontwikkelt. Ter ondersteuning hiervan en om te komen tot verdere professionalisering biedt Zestor medezeggenschapsraden op diverse thema's extra ondersteuning.

Activiteiten in 2025

In 2025 was een onderzoek gepland om medezeggenschap te versterken, maar daar er geen draagvlak voor was bij de paritaire partijen is het verder opzetten van dit onderzoek gestaakt.

2.5 Centers for teaching and learning (CTL)

In 2030 moeten alle hogescholen beschikken over een CTL. Binnen hogescholen is er een sterke behoefte om samen uit te wisselen en te leren over de bijdrage die vanuit HR en Learning & Development geleverd kan worden om het CTL goed af te stemmen op de 'employee journey' en om de transitie naar het CTL zo goed mogelijk voor medewerkers te laten verlopen.

Activiteiten in 2025

In 2025 hebben we met een onlinebijeenkomst met 60 deelnemers vervolg gegeven aan de succesvolle (regionale) bijeenkomsten die hierover in 2024 georganiseerd zijn.

2.6 Overige onderzoeken

Jaarlijks wordt er ruimte gereserveerd voor het opstellen van aanvullende onderzoeken of onderzoeksvoorstellen binnen Leren en ontwikkelen.

Resultaat

In 2025 zijn er geen specifieke activiteiten in uitvoering genomen.

3. GEZOND, VEILIG EN VITAAL WERKEN

3.1 Werkdruk

Hogescholen hebben op verschillende manieren aandacht voor het thema werkdruk, van concrete interventies op individueel niveau tot aan integraal gezondheidsbeleid (procesniveau). Vanuit Zestor lopen verschillende projecten ter ondersteuning van hogescholen op dit thema.

Activiteiten in 2025

- **Platform Werkdruk & Werkgeluk**
Werkdruk is en blijft een belangrijk thema binnen het hbo. Ook dit jaar is er in het platform gekeken naar het thema. Het platform bestaat uit een groep medewerkers met verschillende achtergronden (onderzoek, HR, onderwijs), waardoor het thema wordt aangepakt vanuit verschillende invalshoeken. Zo is er dit jaar een mooie training geweest over amplitief omgaan met werkdruk en heeft het platform de *werkdruk glossy* ontworpen.
- **Werkdrukwijzer hbo**
Werkdruk verlagen is niet eenvoudig. Voor het hbo hebben wij een gestructureerde wijze ontwikkeld om werkdruk aan te pakken, de Werkdrukwijzer. Deze Werkdrukwijzer hbo biedt hogescholen ondersteuning bij de (verdere) aanpak van werkdruk. Het omvat vijf stappen die doorlopen kunnen worden, uitgewerkt met specifieke voorbeelden, tools en publicaties voor het hbo.
- **Tijdsbestedingsonderzoek docenten**
Zestor doet onderzoek naar realistisch taakbeleid en naar de cao-maatregelen om het taakbeleid realistisch te laten zijn (G4). Dit doen we samen met de onderzoekers van de Hanzehogeschool.

3.2 Sociale Veiligheid

Een sociaal veilige werkomgeving is een randvoorwaarde voor medewerkers en teams om samen te werken, te leren en te presteren. Op een sociaal veilige werkplek is géén plaats voor ongewenst grensoverschrijdend gedrag, zoals agressie, geweld, (seksuele) intimidatie, discriminatie en pesten.

Activiteiten in 2025

- **Opleiding Workshopbegeleider sociale veiligheid**
Een essentieel onderdeel bij sociale veiligheid is de dialoog tussen leidinggevende en medewerkers over het creëren en onderhouden van een sociaal veilig werkklimaat. Om het goede gesprek te faciliteren, heeft Zestor in het voorjaar 2025 de opleiding workshopbegeleider sociale veiligheid aangeboden.
- **Training Omgaan met grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer voor leidinggevenden**
Leidinggevenden hebben een sleutelrol bij het bevorderen van een sociaal veilig werkklimaat. Zestor zet daarom in voor een programma dat zich richt op handelingsbekwaamheid en -bereidheid van leidinggevenden te vergroten. De trainingreeks en intervisie zijn in het voorjaar en zomer van 2025 aangeboden.
- **Kennisnetwerk Sociale veiligheid**
In deze basecamp omgeving is kennis uitgewisseld en zijn vragen gesteld en beantwoord.

3 Arbocatalogus en Branche RI&E hbo

De RI&E geeft structuur aan het inventariseren en aanpakken van arbeidsrisico's. Zestor heeft, samen met een breed samengestelde expertgroep vanuit hogescholen en vertegenwoordigers van vakbonden, 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. Voor de hogescholen heeft Zestor een helpdeskfunctie voor de RI&E ingericht.

De Arbocatalogus hbo geeft handvaten hoe risico's, die uit de RI&E naar voren komen, opgepakt kunnen worden. Ook biedt de Arbocatalogus richtlijnen voor goede arbeidsomstandigheden. De werkingssfeer en de toepassing van de Arbocatalogus hbo is vastgelegd in de cao-hbo. Door middel van een zelfstandige website wordt de Arbocatalogus ontsloten: www.arbocatalogushbo.nl.

Activiteiten in 2025

- **Branche RI&E hbo**

Het branche RI&E Arbomanagementsysteem (AMS), is op 27 november 2025 vervangen door Qnect (Kader). Deze update brengt niet alleen een vernieuwde look & feel, maar ook significante verbeteringen in functionaliteit en gebruiksgemak. Vanaf vrijdag 28 november konden de hogescholen weer aan de slag met het opstellen en beheren van hun RI&E in de nieuwe omgeving. De keuze voor Qnect is gemaakt om een beter en sneller systeem te bieden, waarmee processen efficiënter verlopen en de kwaliteit van risicobeoordelingen verder wordt versterkt.

- **Klankbordgroep Arbocatalogus**

De klankbordgroep Arbo is in 2025 door omstandigheden niet bijeengekomen. Het overleg blijft echter van groot belang voor het uitwisselen van kennis en het versterken van de samenwerking op het gebied van arbeidsomstandigheden. Daarom wordt in 2026 ingezet op het hervatten van deze bijeenkomsten, zodat de continuïteit en kwaliteit van het arbobeleid gewaarborgd blijven.

- **Arbo update (nieuwsbrief)**

De Arbo-update nieuwsbrief is in 2025 niet verschenen. Dit communicatiekanaal blijft echter van groot belang om hogescholen tijdig te informeren over ontwikkelingen en verplichtingen op het gebied van arbeidsomstandigheden. In 2026 wordt daarom prioriteit gegeven aan het hervatten van deze nieuwsbrief, zodat kennisdeling en naleving van Arbo-regelgeving optimaal worden ondersteund.

- **Arbocatalogus**

De arbocatalogus is in 2025 slechts deels geactualiseerd. Het onderdeel sociale veiligheid is met de klankbordgroep besproken en geactualiseerd. Voor 2026 is een grondige update essentieel om te voldoen aan actuele wet- en regelgeving en om praktische handvatten voor hogescholen te bieden. Daarnaast is het van cruciaal belang dat er met de arbeidsinspectie een Biologische Agentia overleg plaatsvindt zodat de juiste informatie opgenomen kan worden in de arbocatalogus. Deze actualisatie zal plaatsvinden in nauwe samenwerking met de klankbordgroep Arbo. Daarnaast wordt de arbocatalogus in 2026 nadrukkelijk onder de aandacht gebracht bij de sector, zodat het gebruik en de implementatie verder worden versterkt.

3.4 Duurzame inzetbaarheid voor ouderen

Activiteiten in 2025

Zestor heeft in 2024 een loopbaanscan verricht bij 6 hogescholen naar de behoeften van medewerkers van 55 jaar en ouder in hun verdere loopbaan. De hogescholen kan op basis van de scan gericht beleid en

activiteiten ontwikkelen voor deze medewerkers. Deze activiteit is begin 2025 afgerond. In 2025 zijn er verder geen activiteiten op dit thema ondernomen.

3.5 Verzuim

Inzicht in verzuim is een belangrijk middel bij het voorkomen en beheersen van verzuim. Met verzuimcijfers kan beleid worden ontwikkeld, oorzaken worden opgespoord en gerichte verbeteringsacties ingezet. Zestor ondersteunt de sector met gegevens over verzuim.

Activiteiten in 2025

- **Verzuimrapportage**
Een verzuimpaper is in 2025 opgeleverd, besproken met het bestuur en gepubliceerd op onze website. Er is behoefte aan een vervolg waarin de resultaten verder worden geanalyseerd en vertaald naar concrete acties. Deze opvolging wordt in 2026 opgepakt om het inzicht in verzuim en de mogelijkheden voor verbetering binnen het hbo te versterken.
- **Sessie verzuim, stress en burn-out voorkomen bij vrouwen**
In het hbo is bijna zestig procent van de medewerkers vrouw. Sommigen zien de hoge vrouwelijke vertegenwoordiging als bewijs dat emancipatie is geslaagd, maar de cijfers laten zien dat er nog werk aan de winkel is. Want uit cijfers blijkt dat vrouwen nog altijd veel vaker stressgerelateerd verzuim hebben dan mannen. De training van Emancipator geeft ruimte om samen te onderzoeken hoe gendernormen en verwachtingen invloed hebben op de dagelijkse praktijk en wat we daar concreet aan kunnen doen. Het gaat hierbij om dialoog, inzichten delen en experimenteren met oplossingen die het verschil kunnen maken binnen de hogeschool.
- **E-Learning verzuim**
In 2025 is er geen actie ondernomen op de e-learning Verzuim. De huidige module vraagt om een inhoudelijke vertaalslag en modernisering om beter aan te sluiten bij de praktijk en actuele inzichten. In 2026 wordt geïnventariseerd of er behoefte bestaat bij hogescholen aan een vernieuwde e-learning, zodat eventuele doorontwikkeling gericht en effectief kan plaatsvinden.

3.6 Kennisnetwerk gezondheidsbeleid

Het kennisnetwerk Gezondheidsbeleid 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 als klankbord of om onderzoeken uit te zetten.

Activiteiten in 2025

- **Training preventiemedewerkers**
Door omstandigheden is er geen training verzorgd in 2025. Dit wordt in 2026 opgepakt.
- **Kennisnetwerk**
Het kennisnetwerk Gezondheid biedt doorgaans een platform voor het bespreken van verzuimrapportages en het delen van kennis over werkdruk en verzuim. Door omstandigheden hebben er in 2025 geen bijeenkomsten plaatsgevonden. In 2026 is het van groot belang om deze activiteiten weer te hervatten, zodat kennisdeling en samenwerking op het gebied van gezondheid en duurzame inzetbaarheid binnen het hbo weer optimaal worden ondersteund.

3.7 Werkbeleving hbo

In de cao-hbo is afgesproken dat hogescholen elke twee jaar een medewerkersonderzoek uitvoeren. Voor het hbo is hiervoor aangesloten bij de aanbesteding van het medewerkersonderzoek InternetSpiegel. Samen met hogescholen heeft Zestor een aantal hbo-specifieke vragenlijsten ontwikkeld. Internetspiegel werkt met gevalideerde, wetenschappelijk en praktisch bewezen vragenlijsten, inclusief benchmarks.

Activiteiten in 2025

- **Benchmark**

In 2025 is de benchmark Werkbeleving bij hogescholen uitgevoerd door ICTU op basis van 16 hogescholen die deelnamen aan de medewerkerstevredenheid-onderzoeken van de Internetspiegel.

3.8 Diversiteit en Inclusie

Talrijke onderzoeken laten zien dat diverse teams beter presteren en betere kwaliteit opleveren. Diverse teams zijn een betere afspiegeling van de samenleving, maken organisaties weerbaarder, zorgen voor meer creativiteit en bovendien heeft het een positief effect op zelfontwikkeling. Het belang van een diverse werkvloer wordt sectorbreed onderkend. Toch zien we dat (nog) niet terug in cijfers. Hier ligt een taak voor de hbo-sector én voor Zestor.

Activiteiten in 2025

- **Hbo-inclusietool**

Het project ontwikkelt een instrument bestaande uit twee delen:

- **Beleidsscan:** een inventarisatie van het D&I-beleid en de bijbehorende activiteiten van hogescholen.
- **Medewerkersscan:** een meting van percepties en ervaringen van inclusie onder verschillende groepen medewerkers.

Met de hbo-inclusietool wordt voor het eerst de koppeling gemaakt tussen beleid en praktijkervaring, wat een unieke basis vormt voor evidence-informed adviezen. Op 20 hogescholen wordt de hbo-inclusietool geïmplementeerd en gaan hogescholen gedurende het driejarige project met de adviezen aan de slag. De ontwikkeling van de tool is in nauwe samenwerking met praktijkpartners zoals D&I-portefeuillehouders, HR-medewerkers en hogeschoolmedewerkers. Het project loopt van 2025 tot 2028.

- **Inclusievere cao-hbo. Rapport en co-creatie sessie met de sector**

Zestor heeft van de cao-partijen het verzoek voor een onderzoek naar inclusieve cao ontvangen. Dit onderzoek heeft Zestor deels zelf uitgevoerd en deels begeleid. Er zijn drie documenten opgeleverd. Een tekstuele analyse door het onderzoeksbureau Movisie op de huidige cao-hbo. Een topiclijst met prioriteiten vanuit het hbo-veld, zogenoemde quick wins op het gebied van inclusie, voor de start van de cao-onderhandelingen door Zestor. En tot slot een grondig onderzoek naar de behoeftes van een bredere groep medewerkers (ruim 40 medewerkers vanuit onderwijzende -en ondersteunende personeel van diverse hogescholen uit het land) met concrete adviezen in verschillende inclusiviteitscategorieën door onderzoeksbureau Movisie.

- **Programma Bevorderen Inclusief leiderschap**

Het programma inclusief leiderschap in samenwerking met Universiteit Leiden heeft beoogd om inclusief leiderschap binnen hbo-instellingen te bevorderen en betere kennis te ontwikkelen over hoe inclusief leiderschap bijdraagt aan teamuitkomsten zoals een inclusief klimaat, psychologische veiligheid en teamleren. Hiermee heeft Zestor hbo-professionals verder gestimuleerd in de ontwikkeling van inclusief leiderschap.

- **Reeks inspiratiesessies voor het opzetten van medewerkersnetwerken voor medewerkers met een arbeidsbeperking**

- **Barometer culturele diversiteit**
In samenwerking met het CBS is er een uitgebreide scan gedaan binnen de HKU. Deze scan heeft waardevolle inzichten gegeven voor de HKU om het huidige beleid op aan te passen.
- **Tweedaagse training Amplitief werven en selecteren**
Talent College heeft een tweedaagse training gegeven over het amplitief werven en selecteren. Hierbij wordt er gekeken naar het optimaal gebruik maken van het talent van de medewerkers in plaats van alleen naar de eisen die bij de vacature horen.
- **Kennisnetwerk Diversiteit & Inclusie**
Dit jaar is het netwerk weer aangescherpt en heeft Zestor goed gekeken naar de juiste deelnemers. Daarnaast is de input van dit netwerk gebruikt om de projecten vorm te geven.
- **Generatiemanagement**
Uit het onderzoek, de gesprekken met verschillende hogescholen en de uitgevoerde pilot bleek dat de samenwerking tussen medewerkers van verschillende leeftijden regelmatig wordt belemmerd door vooroordelen, communicatieproblemen, verschillen in verwachtingen over werk-privébalans en uitdagingen in het geven en ontvangen van feedback. De pilot liet zien dat het werken met stellingen helpt om deze vooroordelen bespreekbaar te maken en het gesprek op gang te brengen. Daarnaast kwam het belang van kennisdeling en sociale veiligheid duidelijk naar voren als randvoorwaarden om van elkaar te leren en elkaar feedback te geven.

3.9 Hybride werken

Onderzoek toont aan dat rekening houden met de behoeften van alle medewerkers, met of zonder een beperking, het hele team ten goede komt. Daarom is het belangrijk om alle medewerkers mee te nemen in het vormgeven van hybride werken.

Activiteiten in 2025

- **Toolbox inclusief hybride werken**
Zestor heeft actief meegewerkt aan de Toolkit 'inclusief hybride werken'. Deze toolkit bestaat uit instrumenten die makkelijk en laagdrempelig inzetbaar zijn. Het helpt teamleiders, teamleden en HR na te denken en afspraken te maken over hoe hybride werken het beste past bij iedereen. Door middel van een zelfstandige website inclusiefhybridewerken.nl wordt de toolkit ontsloten.

3.10 Overige onderzoeken

Vrouwengezondheid

In 2025 is een nieuw project gestart, gericht op vrouwengezondheid binnen hogescholen, met als doel het vergroten van het bewustzijn over specifieke aandoeningen zoals endometriose, premenstrueel syndroom en overgangsklachten. Het project richt zich vooral op het delen van kennis en het verbinden van hogescholen, zodat zij kunnen bijdragen aan een beter begrip en meer aandacht voor vrouwengezondheid.

Activiteiten in 2025

- **Handreiking**
- **Stressgerelateerde klachten bij vrouwen**
Verkenning/literatuurstudie naar de oorzaken en gevolgen van stressgerelateerde klachten bij vrouwen en oplossingsrichtingen. Wordt begin 2026 afgerond.

4. STIMULERINGSREGLINGEN

4.1 Stimuleringsregeling ‘Zicht op je mogelijkheden met financieel inzicht’

Met deze regeling bieden we hbo-medewerkers de mogelijkheid om met een adviseur of coach hun financiële situatie in beeld te brengen en zicht te krijgen op wat ze kunnen doen om de persoonlijke situatie te verbeteren of welke (loopbaan)keuzes ze kunnen maken.

Resultaat

Deze regeling loopt vanaf 2023. In totaal zijn er 464 aanvragen van zeventien verschillende hogescholen ingediend, waarvan 143 in 2025. Deze regeling is met een jaar verlengd en loopt tot 31 december 2026.

4.2 Stimuleringsregeling ‘Keuzepakket re-integratie bij werkloosheid’

Het keuzepakket ‘Re-integratie bij werkloosheid’ biedt werkloos geraakte werknemers uit het hbo de mogelijkheid om kosteloos gebruik te maken van trainingen en individuele trajecten die de arbeidskansen vergroten.

Resultaat

Sinds de start van de regeling in 2021 hebben in totaal 248 deelnemers gebruikgemaakt van de regeling, waarvan 50 in 2025. De regeling is per 31 juli 2025 beëindigd.

4.3 Stimuleringsregeling ‘Zicht op werkbeleving met de InternetSpiegel’

Om hogescholen te stimuleren om het onderzoeksinstrument InternetSpiegel in te zetten en deze in volle potentie te benutten biedt Zestor hogescholen een tegemoetkoming in de kosten. De stimuleringsregeling is gericht op de inzet van InternetSpiegel in het algemeen en de inzet van een sectorale in- en uitstroommonitor in het bijzonder.

Resultaat

In totaal hebben vijftien hogescholen zich aangemeld voor deelname aan de stimuleringsregeling, waarvan vijf in 2025. Deze regeling is met een jaar verlengd en loopt tot 31 december 2026.

4.4 Stimuleringsregeling ‘LoopbaanWijzer’

Met deze stimuleringsregeling kunnen hbo-medewerkers deelnemen aan een coachingstraject dat hen wijzer op weg helpt naar nieuwe kansen in hun loopbaan. Deze stimuleringsregeling is een aanvulling op het re-integratieaanbod van hogescholen.

Resultaat

In totaal hebben 29 hbo-medewerkers van 12 hogescholen deelgenomen aan de stimuleringsregeling. Deze regeling is gestart op 1 augustus 2025 en loopt tot 31 december 2026.

5. OVERIG

5.1 AI

De opkomst van AI verandert in hoog tempo hoe we werken, leren en samenwerken. Ook HR staat voor de uitdaging om hierin koers te bepalen. Wat betekent dit voor het personeelsbeleid van hogescholen en waar ligt de grens tussen technologie en menselijkheid?

Vanuit Zestor willen we een project starten om de sector te ondersteunen bij de inzet van AI. We merken dat hogescholen hier graag mee aan de slag willen, maar dat er tegelijkertijd veel vragen zijn over de impact, mogelijkheden en risico's. Deze ontwikkelingen vragen waarschijnlijk om nieuwe beleidsafspraken, meer bewustwording en passende ondersteuning binnen hogescholen.

Om goed in kaart te brengen wat dit betekent voor het personeelsbeleid, onderzoeken we welke HR-processen zich lenen voor de inzet van AI en op welke momenten menselijk contact onmisbaar blijft.

Activiteiten in 2025

In een verkennend gesprek met Achmea hebben we bekeken in hoeverre zij momenteel bezig zijn met AI. Achmea werkt samen met The Microhabit Company en maakt gebruik van het programma AI Adoption, dat medewerkers op een laagdrempelige manier laat kennismaken met AI en hen helpt kleine stappen te zetten in de toepassing ervan.

5.2 Week van Zestor

De week van Zestor heeft in 2025 niet plaatsgevonden.

FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING

Financiële resultaten boekjaar

In de begroting 2025 is aan baten het bedrag van € 2.051.000 begroot. Aan lasten is totaal € 2.893.000 begroot. De feitelijke realisatie is € 2.057.953 aan baten en € 2.628.324 aan lasten. Over 2025 is een positieve renteopbrengst gerealiseerd van € 34.470 (begroting: € 42.000), waarmee het resultaat over 2025 uitkomt op € -535.901, aanzienlijk minder negatief dan het begrote negatieve resultaat van € -800.000.

De baten betreffen de bijdragen van de hogescholen voor 2025. De Vereniging Hogescholen en de werknemersorganisaties hebben op 19 september 2019 aanvullende cao-afspraken gemaakt over de financiering van Zestor. De jaarlijkse bijdrage zal gedurende de looptijd van de aanvullende cao-afpraak, jaarlijks worden geïndexeerd op basis van de consumentenprijsindex (CPI), zoals berekend door het CBS. De bijdrage 2025 is begroot op € 2.051.000. De CPI viel met 3,35% op jaarbasis echter hoger uit dan verwacht, waardoor ook de bijdrage voor 2025 hoger uitgekomen is, op € 2.057.953.

De gerealiseerde lasten zijn lager dan begroot. De bureaunkosten zijn aanzienlijk hoger dan begroot, doordat de doorberekende salaris- en overheadkosten aan projectactiviteiten sterk achtergebleven zijn bij de begroting, vanwege het uitvallen van de directeur en langdurige ziekte van medewerkers. Daar staat tegenover dat de kosten projecten juist lager zijn. Een aantal projectactiviteiten heeft in 2025 geen doorgang gevonden of is doorgeschoven naar 2026.

Liquiditeit en solvabiliteit

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

Current ratio = vlottende activa / vlottende passiva.

Ultimo 2025 bedraagt de current ratio 6,9 (2024: 10,8).

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.

Ultimo 2025 bedraagt de solvabiliteitsratio 85,6% (2024: 90,1%).

Begroting 2026

In de bestuursvergadering van 17 december 2025 heeft het bestuur de begroting voor 2026 besproken. Het bestuur heeft besloten de begroting 2026 op dat moment nog niet vast te stellen. De kosten projectactiviteiten zijn in 2026 aangepast na het bijstellen van het jaarplan. De begroting is in de bestuursvergadering van 11 maart 2026 opnieuw ingebracht en door het bestuur vastgesteld. Op de volgende pagina is de vastgestelde begroting 2026 opgenomen.

In de begroting 2026 is tevens een doorkijk naar de jaren 2027 en 2028 geschetst, om het inzicht in meerdere jaren vooruit mogelijk te maken en het eigen vermogen in de komende jaren te verkleinen.

De jaarlijkse bijdrage van de hogescholen wordt gedurende de looptijd van de aanvullende cao-afspraken jaarlijks geïndexeerd op basis van de consumentenprijsindex (CPI), zoals berekend door het CBS. In de begroting 2026 is gerekend met een indexatie van 4,3%, op basis van de recente inflatiegegevens. Voor de jaren 2027 en 2028 is gerekend met een indexatie van 2%.

De projectactiviteiten zijn in de begroting op projectniveau toegelicht rond de vier programma's van Zestor:

1. Programma Arbeidsmarkt & Mobiliteit
2. Programma Leren & ontwikkelen
3. Programma Vitaliteit
4. Programma Inclusie

In de begroting 2026 zijn de totale personele lasten van het bureau begroot, welke in de loop van het boekjaar doorbelast worden aan de verschillende projectactiviteiten op basis van arbeidsomvang (fte).

De vastgestelde begroting 2026 is als volgt:

	Begroting 2026 €
Baten	
Baten uit de cao-afspraken	2.147.000
Totaal baten	2.147.000
Lasten	
Projectactiviteiten	1.985.000
Bureaunkosten	1.096.000
Totaal lasten	3.081.000
Resultaat voor financiële baten en lasten	-934.000
Financiële baten en lasten	24.000
Resultaat	-910.000

Stimuleringsregelingen

Zestor voert meerdere stimuleringsregelingen uit. Hogescholen of medewerkers van hogescholen kunnen budget aanvragen voor specifieke vernieuwingen, activiteiten en/of trainingen. In het bestuursverslag zijn de stimuleringsregelingen in detail toegelicht.

De volgende stimuleringsregeling is in 2025 beëindigd:

4.2 Stimuleringsregeling 'Keuzepakket re-integratie'	afgerond
Looptijd: 17 mei 2021 t/m 31 juli 2025	€
Budget	115.000
Uitputting subsidiebedrag	89.405
Budget (nog) niet besteed	25.595

De volgende stimuleringsregelingen zijn in 2025 lopend:

4.1 Stimuleringsregeling 'Zicht op je mogelijkheden met financieel inzicht'	lopend
Looptijd: 1 maart 2023 t/m 31 december 2026	€
Budget	150.000
Uitputting subsidiebedrag	136.579
Budget (nog) niet besteed	13.421

4.3 Stimuleringsregeling 'Zicht op werkbeleving met de InternetSpiegel'	lopend
Looptijd: 16 mei 2023 t/m 31 december 2026	€
Budget	400.000
Uitputting subsidiebedrag	175.925
Budget (nog) niet besteed	224.075

4.4 Stimuleringsregeling 'Loopbaanwijzer'	lopend
Looptijd: 1 augustus 2025 t/m 31 december 2026	€
Budget	25.595
Uitputting subsidiebedrag	17.038
Budget (nog) niet besteed	8.557

Samenstelling bestuur in 2025

Namens de werkgeversorganisatie:

(benoemd door de Vereniging Hogescholen)

De heer R.J.G.M. Verbruggen, voorzitter

Mevrouw Y.E.A.M. de Haan RE, lid

De heer P.I.W. Oudenaarden, lid

Mevrouw M.G.E. Lauwaert, lid (vanaf 1-1-2025)

Namens de werknemersorganisaties:

De heer D.D. van der Zweep, vicevoorzitter

De heer M.W. Mosselman, penningmeester

Mevrouw R. van Driel, lid

Mevrouw I. Daoudi, lid

Samenstelling bureau in 2025

Mevrouw S.G. Salcedo, directeur (vanaf 1-3-2025)

Mevrouw Y.B. Walvisch -Stokvis, directeur a.i. (t/m 28-2-2025)

Mevrouw F. Aarbiou, communicatieadviseur

Mevrouw H. Houwer, senior projectassistent (t/m 2-11-2025)

Mevrouw J.L. Teeuwen, projectleider

De heer T.L. Hoogendoorn, beleidsadviseur (t/m 31-12-2025)

Mevrouw L.E. Vreeburg, projectleider

Mevrouw L. Stokman, communicatieadviseur

De heer J.A.M. Scheeren, senior beleidsadviseur

Mevrouw H.W. van der Weijden, projectleider

De heer J. Valk, projectleider

Mevrouw M.P.J. Boerlage, projectleider (t/m 31-8-2025)

Mevrouw E.S.A. Bron, projectleider

Mevrouw E. Visseren, communicatiemedewerker

Mevrouw E.F. Baggerman, senior projectassistent (vanaf 13-5-2025)

Mevrouw R. Bot, projectleider (vanaf 18-8-2025)

De heer R.J.M. Casier, projectleider (vanaf 1-9-2025)

De heer F.F. Sanders, projectleider (vanaf 1-9-2025)

Mevrouw J.H. Shinnick, projectleider (vanaf 1-9-2025)

De heer E.S. Devilee, controller

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

De jaarrekening is opgemaakt op 1 april 2026.

Het bestuur heeft de opgemaakte jaarrekening vastgesteld op 8 april 2026.

Den Haag, 8 april 2026.

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

JAARREKENING

1. BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na verwerking resultaat)

	Ref.	Realisatie 31-12-2025 €	Realisatie 31-12-2024 €
ACTIVA			
Vorderingen	4.1	108.639	37.269
Liquide middelen	4.2	3.315.770	3.809.461
TOTAAL ACTIVA		3.424.409	3.846.730
PASSIVA			
Reserves			
- Algemene reserve	4.3.1	2.278.905	2.244.435
- Reserve arbeidsmarktmiddelen hogescholen	4.3.2	650.907	1.221.278
Totaal reserves		2.929.812	3.465.713
Voorziening wachtgeld	4.4	0	23.615
Verplichtingen			
- Crediteuren	4.5.1	186.030	144.192
- Verplichtingen projectactiviteiten	4.5.2	198.232	64.940
- Overige verplichtingen	4.5.3	110.335	148.270
Totaal verplichtingen		494.597	357.402
TOTAAL PASSIVA		3.424.409	3.846.730

2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

	Ref.	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
Baten				
Bijdrage hogescholen		2.057.953	2.051.000	1.991.308
Totaal baten	5.1	2.057.953	2.051.000	1.991.308
Lasten				
Projectactiviteiten	5.2.1	1.414.972	2.015.000	1.379.408
Bureaunkosten	5.2.2	1.213.352	878.000	944.261
Totaal lasten		2.628.324	2.893.000	2.323.669
Resultaat voor financiële baten en lasten		-570.371	-842.000	-332.361
Financiële baten en lasten	5.3	34.470	42.000	43.268
Resultaat		-535.901	-800.000	-289.093
Resultaatbestemming 2025				2025 €
Toevoeging aan de Algemene reserve				34.470
Onttrekking aan de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen				-570.371
Totaal resultaatbestemming 2025				-535.901

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 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

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 entiteit 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 entiteit beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de entiteit 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.

Gebruik van schattingen

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

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

Financiële instrumenten

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

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

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.

Handels- en overige vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, inclusief transactiekosten (indien materieel). Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio en transactiekosten, is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen, onder aftrek van voorzieningen wegens oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

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 in eerste aanleg gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen tenzij anders vermeld.

- 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.

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.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rekenmethode.

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 2025 is conform de statuten van Stichting Zestor onttrokken aan de reserves.

Gegevens rechtspersoon

Naam	Stichting Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo
KvK-nummer:	41158866
Adres	Prinsessegracht 21, 2514 AP 's-Gravenhage
Postadres	Postbus 123, 2501 CC 's-Gravenhage
Telefoon	070 – 312 21 77
E-mailadres	info@zestor.nl
Website	www.zestor.nl