

## JAARREKENING 2012

Stichting Zestor arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>BESTUURSVERSLAG 2012</b>	<b>3</b>
<b>JAARREKENING</b>	
<b>1. BALANS PER 31 DECEMBER 2012</b>	<b>18</b>
<b>2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2012</b>	<b>19</b>
<b>3. WAARDERINGSGRONDSLAGEN</b>	<b>20</b>
<b>4. TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2012</b>	<b>21</b>
<b>5. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2012</b>	<b>26</b>
<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>34</b>
<b>CONTROLEVERKLARING</b>	<b>35</b>
<b>BIJLAGE 1: VERANTWOORDING (H)ERKEND MULTITALENT</b>	<b>36</b>

## BESTUURSVERSLAG 2012

Met het bestuursverslag als integraal onderdeel van de jaarrekening, geeft het bestuur inzicht in de activiteiten en de resultaten over het verslagjaar 2012. De activiteiten van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds zijn in het overgangsjaar 2012 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 op de drie genoemde thema's.

### Bestuurlijke heroriëntatie

De grote veranderingen in de sector zijn voor het bestuur aanleiding geweest om de taken en de rol van het sectorfonds op korte en lange termijn te herformuleren met een focus op activiteiten die nauwer aansluiten op de ontwikkelingen aan de cao-tafel en het draagvlak bij werkgevers en werknemers vergroten. De uitkomsten uit deze bestuurlijke heroriëntatie zijn in het verslagjaar besproken met de vertegenwoordigers aan de cao-tafel.

De activiteiten van het sectorfonds zullen zich nog meer gaan richten op ondersteuning in de voorbereiding, de uitwerking en het invoeren van de cao-afspraken op de hogescholen. Voor het bestuur en daarmee voor cao-partijen is het van belang dat er meer focus in de activiteiten wordt aangebracht en dat het fonds zich meer profileert.

Cao-partijen zijn voor het bestuur het belangrijkste gremium bij verbreding van het draagvlak. Partijen zijn verantwoordelijk om bij hun eigen achterban de taken en activiteiten van het fonds onder de aandacht te brengen om zo de impact van het fonds voor de sector te vergroten. In 2012 heeft meerdere keren overleg plaatsgevonden tussen een delegatie uit het bestuur en de vertegenwoordigers aan de cao-tafel om de activiteiten van Zestor goed te laten aansluiten op de vraag aan de cao-tafel. Belangrijke onderwerpen zijn in dit verband het expliciteren van de onderzoeksvragen die leven aan de cao-tafel en het concretiseren van de faciliterende rol vanuit Zestor richting de hogescholen.

### De hernieuwde kerntaken

In het verslagjaar heeft het bestuur de kerntaken voor het fonds opnieuw geformuleerd en in nauw overleg met de cao-tafel vastgesteld. Vanaf 2013 worden de activiteiten ondergebracht bij drie kerntaken:

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

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

#### 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 bestuur nadrukkelijk onderkend dat het fonds ten behoeve van de sector ook een eigenstandige functie heeft in onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen en de ontwikkelingen op langere termijn op de arbeidsmarkt in het algemeen en de arbeidsmarkt in het hbo in het bijzonder. Het fonds kan in het verlengde van deze functie verschillende initiatieven nemen.

### **Activiteiten 2012**

Om de hernieuwde kerntaken binnen het fonds vorm te kunnen geven, heeft het bestuur besloten om het jaar 2012 te beschouwen als een overgangsjaar. Vanuit drie hoofdthema's zijn de activiteiten in 2012 uitgevoerd:

1. Arbeidsmarktbeleid
2. Professionalisering
3. Gezond, veilig en vitaal werken

In dit bestuursverslag worden de activiteiten in 2012 op hoofdlijnen beschreven en verantwoord.

### **Inzet van de door het fonds ontwikkelde instrumenten en onderzoeksresultaten**

Het fonds ondersteunt het cao-proces en helpt de hogescholen bij de invulling en uitwerking van de cao-afspraken. Daarnaast profileert het fonds zich ook als dienstverlener naar de hogescholen en de medewerkers.

Om hogescholen in de breedte zicht te geven op het gebruik van de instrumenten en producten van Zestor is ook in 2012 het gebruik van de diensten van Zestor door hogescholen geregistreerd.

In de registratie wordt een onderscheid gemaakt naar het gebruik van:

- a) het aantal geplaatste vacatures op Werkenbijhogescholen.nl
- b) het gebruik van verschillende stimuleringsregelingen
- c) deelname aan de (thema-) bijeenkomsten
- d) de ontwikkelde instrumenten
- e) trainingen
- f) publicaties

In 2012 hebben alle hogescholen, aangesloten bij de HBO-raad, in toenemende mate gebruik gemaakt van de dienstverlening van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo.

### **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 HBO-raad. Eén lid van het bestuur wordt benoemd door de Algemene Onderwijsbond (AOB) te Utrecht, één lid door de Christelijk 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 2012 zijn de statuten van de stichting aangepast aan de actuele doelstelling, de samenstelling van het bestuur en de benoemende organisaties. Een verdere aanpassing van de statuten is voorbereid om het Agentschap SZW te verzoeken Zestor te erkennen als Opleidingsfonds- en Ontwikkelingsfonds ten behoeve van de ESF-regeling 2007-2013.

### **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 minimale 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.

## ARBEIDSMARKTBELEID

### Toekomstverkenning personeelsbehoefte

#### ▪ **Arbeidsmarktmonitor**

In opdracht van het bestuur heeft Research voor Beleid de tweejaarlijkse arbeidsmarktmonitor voor de hbo-sector samengesteld. 'De Arbeidsmarktmonitor voor het hbo 2012. De docent centraal'. De arbeidsmarktmonitor 2012 heeft als doel inzicht te geven in:

- de dynamiek op de arbeidsmarkt van de hbo-sector,
- de verwachtingen voor de toekomst,
- de invloed daarvan op het personeelsbestand en
- de knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen daarvoor.

De docent is de meest bepalende factor bij het realiseren van de ambitie om de kwaliteit van het hbo te verhogen. In de Arbeidsmarktmonitor 2012 wordt daarom extra informatie gegeven over de ontwikkeling van de onderwijsgevende in het hbo. En er wordt ingegaan op de afspraken tussen de hogescholen en het ministerie van OCW om docenten op een hoger kwalificatieniveau te brengen.

#### **Resultaat**

De Arbeidsmarktmonitor is in het voorjaar 2012 aan alle direct betrokkenen in het hbo gestuurd. Bij de Arbeidsmarktmonitor is een factsheet gemaakt. Hierin zijn de hoofdlijnen in de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in het hbo beschreven.

Op 11 mei 2012 is tijdens een themabijeenkomst 'De Arbeidsmarkt van het hbo' een presentatie gegeven over de Arbeidsmarktmonitor. Een verslag van deze bijeenkomst en van de presentaties is op de website [www.zestor.nl](http://www.zestor.nl) geplaatst. Op deze website staat eveneens de Arbeidsmarktmonitor 2012 en de bijbehorende factsheet.

Ten behoeve van de deelnemers aan de cao-tafel is een notitie opgesteld waarin negen thema's voor het arbeidsmarktbeleid van de hbo-sector worden beschreven. De negen thema's zijn afkomstig uit de Arbeidsmarktmonitor 2012. In het bestuur zijn de negen thema's besproken en hebben sociale partners een keuze gemaakt welke thema's in de uitwerking door Zestor prioriteit moeten krijgen.

### Mobiliteit

#### ▪ **Positionering Werkenbijhogescholen.nl**

De functies van Werkenbijhogescholen.nl als wervingsinstrument, imagobevorderaar en mobiliteitsinstrument zijn in het afgelopen jaar nog verder verstevigd. Terwijl alle sectoren in ons land kampen met een sterke terugloop aan vacatures, hebben hogescholen nog steeds een groot aantal vacatures te vervullen.

#### **Resultaat**

In 2012 hebben 30 hogescholen gebruik gemaakt van het arbeidsmarktportaal Werkenbijhogescholen.nl en samen 1753 vacatures geplaatst. Ten opzichte van 2011 is er een daling in het aantal geplaatste vacatures. In 2011 zijn er vanuit de hogescholen 1944 vacatures geplaatst. In 2012 is het aantal rechtstreekse bezoekers van de site [werkenbijhogescholen.nl](http://werkenbijhogescholen.nl) flink gestegen. Van 14.000 bezoekers per maand in 2011 naar maandelijks ruim 20.000 bezoekers in 2012.

- **Werving en behoud van intercultureel talent**

Sinds 1 januari 2011 kunnen hogescholen gebruik maken van de stimuleringsregeling (H)Erkend MultiTalent. Door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is subsidie beschikbaar gesteld voor projecten die de culturele diversiteit van het personeelsbestand van de hogescholen versterken. Uit het geringe aantal aanvragen, heeft het bestuur geconcludeerd dat hogescholen minder dan verwacht behoefte hebben aan cofinanciering van projecten zoals bedoeld in de stimuleringsregeling. De kwantitatieve doelstelling – het nastreven van een cultureel divers samengesteld personeelsbestand met het benoemen van concrete streefcijfers – van het ministerie vormt een belangrijke belemmering voor hogescholen om een aanvraag in te dienen.

In opdracht van het bestuur is een onderzoek uitgevoerd door het lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam. Hieruit blijkt dat er binnen teams op de hogescholen veel initiatieven zijn op het thema diversiteit.

**Resultaat**

Met de stimuleringsregeling '(H)Erkend Multitalent' hebben zes hogescholen cofinanciering ontvangen voor grootschalige projecten.

In aansluiting op een onderzoek naar diversiteitpraktijken in teams, waarvan de rapportage in februari 2013 beschikbaar komt, wil het bestuur in 2013 met een stimuleringsregeling komen voor kleinschalige projecten.

De sectorbrede activiteiten, zoals het uitreiken van de Challenging Diversity Award en de bijeenkomst, zijn doorgeschoven naar 2013.

- **Instroom WO promovendi**

In 2007 is door de sociale partners in het hbo in het Manifest 'Toekomstperspectief voor hogescholen en medewerkers' de afspraak gemaakt het percentage gepromoveerde docenten te verhogen naar 20% in de komende tien jaar. Ook vanuit het kabinet is de focus gericht op een substantiële verhoging van het aantal gepromoveerden in het hbo. Voor het bestuur zijn deze ontwikkelingen aanleiding om in 2012 een onderzoek te starten naar een betere afstemming tussen vraag en aanbod van promovendi en hogescholen.

**Resultaat**

Eind 2012 zijn de onderzoeksresultaten opgeleverd en besproken tijdens een rondetafel met vertegenwoordigers uit de hogescholen. De onderzoeksresultaten, met de aanbevelingen vanuit de rondetafel, zullen in de eerste helft van 2013 resulteren in een handreiking voor hogescholen en een handreiking voor loopbaanadviseurs binnen de universiteiten voor promovendi.

- **Aanvraag ESF subsidie in samenwerking met SoFoKles**

Vanaf 1 mei 2012 kunnen A&O fondsen een interessante ESF-subsidie aanvragen voor ondersteuning bij projecten gericht op het bevorderen van innovatie en duurzame inzetbaarheid. In 2012 hebben Zestor en SoFoKles gezamenlijk in het kader van de ESF subsidies een aanvraag voorbereid.

**Resultaat**

Na toekenning van de subsidie wordt met het onderzoek naar intersectorale mobiliteit en het verzamelen en beschrijven van goede praktijken van start gegaan.

## Duurzame inzetbaarheid

### ▪ Arbeidsmarkt bevorderende maatregelen / Subsidiewijzer

Op de website van Zestor vinden hogescholen en andere direct bij het hbo betrokken organisaties op een praktische manier informatie over de meest gangbare arbeidsbevorderende regelingen en subsidies.

#### Resultaat

Vanwege wijzigende wetgevingen en nieuwe regelingen wordt de informatie in de 'Subsidiewijzer arbeidsmarkt hbo' jaarlijks geactualiseerd.

### ▪ Een leven lang leren

Hogescholen bezinnen zich op ontwikkelingen in het kader van een Leven Lang Leren. De sector ziet daarin een mogelijk antwoord op de afnemende instroom in het hbo die zich op de langere termijn gaat aftekenen. Vanwege het belang van dit onderwerp voor de positionering van het hbo, is in 2011 een afzonderlijke verkenning voor het hbo bij een 'leven lang leren' opgesteld. Voor het bestuur is deze verkenning aanleiding geweest om in het komende jaar een verdere verdieping te maken naar de personele vaardigheden die medewerkers zich eigen moeten maken, als hogescholen zich verder inzetten voor een leven lang leren.

#### Resultaat

In afwachting van de resultaten van een evaluatieonderzoek van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) naar een leven lang leren in het hbo, heeft het bestuur dit onderzoek niet in uitvoering genomen.

### ▪ Vitaliteit en Mobiliteit

In opdracht van het bestuur is onder leiding van professor Tinka van Vuuren, bijzonder hoogleraar Vitaliteitmanagement, door Loyalis bij vijf grote en vijf kleinere hogescholen een inventarisatie gedaan naar het mobiliteitsbeleid en zijn er gesprekken gehouden over mobiliteit in relatie tot loopbaanontwikkeling en vitaliteit. De resultaten van het onderzoek zijn vervolgens in het verslagjaar tijdens een rondetafelconferentie besproken met de adviseurs mobiliteitsbeleid op de hogescholen.

#### Resultaat

De onderzoeksresultaten zijn samen met de uitkomsten van de rondetafelconferentie, verwerkt in de handreiking 'Mobiliteit & Vitaliteit'. De handreiking is te downloaden via de website van Zestor.

- **Langer doorwerken**

Aan de cao-tafel wordt al langere tijd gesproken over de vraag hoe de cao voor het hbo de medewerkers kan faciliteren bij het vitaal langer doorwerken. Anders geformuleerd: hoe kunnen we medewerkers duurzaam inzetbaar houden? In opdracht van het bestuur heeft dr. Aart Bontekoning op drie hogescholen onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen generaties, de vitaliteit van generaties, de verschillen tussen generaties en hoe de verschillende generaties met elkaar langer kunnen doorwerken.

**Resultaat**

Het onderzoeksverslag en een video over de samenwerking tussen generaties zijn geplaatst op de website van Zestor.

- **Wajong trajecten**

Vanuit de cao-tafel is dit onderwerp in 2012 nog niet bij Zestor belegd.

- **Strategische personeelsplanning**

In 2012 heeft er een evaluatieonderzoek plaatsgevonden naar het gebruik van het voor de hogescholen ontwikkelde maatwerkinstrument voor strategische personeelsplanning: het HRI-hbo instrument. Het HRI-hbo is door 27 hogescholen bij Zestor aangevraagd. Slechts een gering aantal van deze hogescholen zet het instrument ook daadwerkelijk in voor strategische personeelsplanning. Voor het bestuur zijn deze evaluatie-uitkomsten aanleiding om zich te bezinnen op eventuele vervolgactiviteiten.

**Resultaat**

In 2012 is er een kennisnetwerk rond dit thema ingesteld om hogescholen de mogelijkheid te geven informatie uit te wisselen over de inzet van strategische personeelsplanning.



## PROFESSIONALISERING

### Levensfasebewust personeelsbeleid

- **Handreiking uitwisselingstrajecten 55+ en behoud van nieuwe medewerkers**

De stimuleringsregeling een Loopbaanlang Professional kon pas in 2012 volledig worden afgerond. Niet alle hogescholen zijn in staat gebleken om tijdig een verantwoording in te dienen. Pas na lang aandringen vanuit het bestuur kon door de hogeschool een verantwoordingsformulier voor de verkregen subsidiemiddelen worden overlegd.

#### Resultaat

De voorgenomen terugkoppeling uit de stimuleringsregeling met goede voorbeelden is niet uitgevoerd. Er is inmiddels te veel tijd over heen gegaan om nog interviews te laten plaatsvinden.

- **Training voor jonge leidinggevenden / Bijeenkomsten voor startende docenten**

Voor 2012 is een traject begroot waarbij hogescholen met succesvolle begeleidingsactiviteiten worden gevraagd de training open te stellen voor collega's van andere hogescholen. Ook is er een budget begroot voor het organiseren van bijeenkomsten voor startende docenten.

#### Resultaat

De training voor jonge leidinggevenden is komen te vervallen. De organisatie van bijeenkomsten voor startende docenten is doorgeschoven naar 2013.

- **Slimmer zoeken op internet**

Samen met publicist Ewoud Sanders heeft het fonds in 2012 een boekje 'Slimmer zoeken op internet' voor het hbo uitgegeven. In dit boekje wordt uiteengezet hoe gericht kan worden gezocht op het internet, hoe informatie kan worden getoetst op betrouwbaarheid en hoe onderzoek herhaalbaar en controleerbaar kan worden gemaakt.

#### Resultaat

Het bestuur heeft de prijs die de heer Sanders van Google ontving verdubbeld en daarmee het boekje op aanvraag voor hbo-docenten beschikbaar gesteld. Tevens zijn er vier voorlichtingsbijeenkomsten verzorgd door de heer Sanders op hogescholen. De publicatie is met een zo groot enthousiasme door de hogescholen ontvangen, dat een tweede druk is verzorgd.

## Re- integratie

Met Margolin is een contract voor re-integratie van werkloze (ex-) werknemers van hogescholen afgesloten. Sinds 2006 worden er jaarlijks door de hogescholen tussen de 100 en 120 (ex-) werknemers voor een traject bij Margolin aangemeld.

### Resultaat

In 2012 heeft het bestuur gesproken over de tevredenheid van de dienstverlening door Margolin. Uit een onafhankelijk benchmark van de re-integratiebedrijven, onder regie van de Stichting Blik op Werk, is gebleken dat zowel de werkgevers als de werknemers over het geheel genomen tevreden zijn. Voor het onderdeel 'de geleverde outplacementdiensten' scoort Margolin ten opzichte van andere dienstverleners zelfs zeer hoog.

In opdracht van het bestuur zijn eind 2011 overeengekomen specifieke werkzaamheden verricht door een accountantskantoor op de dienstverlening van Margolin. In 2012 heeft het bestuur het rapport van de accountant besproken. Uit het rapport van de accountant blijkt dat de administratieve verwerking van de trajecten bij Margolin op een aantal onderdelen verbeterd kan worden. In aansluiting op het accountantsrapport heeft Margolin een 'Verbeterplan procesgang re-integratietrajecten' voor het bestuur van Zestor opgesteld.

Het bestuur heeft met instemming kennisgenomen van het verbeterplan van Margolin. Het bestuur zal in 2013 opnieuw een onderzoek laten uitvoeren op de door Margolin uitgevoerde activiteiten voor de hogescholen.

## Professionele ruimte

### ▪ Stimuleringsregeling Professionele ruimte

In de stimuleringsregeling Professionele ruimte komen drie typen activiteiten voor financiering in aanmerking: A. Vrij roostering, B. Cofinanciering van projecten en C. Subsidiëring van kortlopende activiteiten. Aanvragen in het kader van de stimuleringsregeling Professionele ruimte kunnen nog tot 1 september 2013 worden ingediend.

#### Resultaat

Inmiddels hebben 13 hogescholen een aanvraag ingediend op minimaal één van de drie voor financiering in aanmerking komende activiteiten. De totale subsidietoekenning aan de hogescholen bedraagt eind 2012 € 350.000. Het bestuur verwacht dat het totale budget van € 500.000, dat voor deze stimuleringsregeling is gereserveerd, aan het einde van de looptijd van de regeling volledig uitgeput zal zijn.

### • Lerende netwerken

In vervolg op de lerende netwerken in 2011 zijn er in 2012 twee landelijke lerende netwerken van start gegaan. De lerende netwerken hebben als doel docenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van een concreet initiatief of activiteit binnen de eigen hogeschool rondom de thema's 'de docent en zijn professie' en 'persoonlijk leiderschap en kwaliteit van onderwijs'. De opdracht aan de deelnemende docenten is om de opbrengsten van het netwerk te delen met collega's in de eigen hogeschool en actief te onderzoeken hoe ze met hun nieuwe inzichten een bijdrage kunnen leveren aan de dialoog over de professionele ruimte. De deelnemers aan de lerende netwerken zijn eveneens uitgenodigd om mee te denken over een verankering van de Professionele Ruimte van docenten.

#### Resultaat

De resultaten van de lerende netwerken komen begin 2013 ter beschikking van de sector.

### ▪ Bijeenkomsten

- Tijdens de themabijeenkomst 'De Arbeidsmarkt van het hbo: de docent centraal' op 11 mei zijn twee sessies over de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) gehouden. Er is een verdiepingssessie over de aanpak van de BKO op de universiteiten en een sessie over praktijkvoorbeelden op de hogescholen georganiseerd.
- Op 27 november heeft de dag van de Professionele ruimte plaatsgevonden. Vanuit de hogescholen gingen ruim 75 deelnemers met elkaar in discussie over de Professionele ruimte. Ter voorbereiding op deze dag heeft het IVA, Beleidsonderzoek en advies (Universiteit Tilburg), een kaderstellend artikel geschreven, het essay 'Ruimte voor vertrouwen'. Het essay biedt inzichten om het debat over de Professionele ruimte op de hogescholen verder in te vullen.

#### Resultaat

De presentaties, verzorgd op de bijeenkomst van 11 mei en een verslag van beide sessies zijn terug te vinden op de website van Zestor.

Het essay, een verslag en een video-impressie van de dag van de Professionele ruimte zullen begin 2013 op de website worden geplaatst.

## Medewerkertevredenheidonderzoek: TIM

Van het specifiek voor het hbo ontwikkelde medewerkertevredenheidonderzoek TIM hebben in 2012 veertien hogescholen gebruik gemaakt. Ook in 2012 is er een nieuwe benchmarkrapportage door de leverancier van het systeem Integron opgeleverd. In de benchmark is de respons van ruim 6.500 respondenten, werkzaam op 13 hogescholen, verwerkt. De benchmark geeft een representatief beeld van de tevredenheid van het personeel in het hbo. Het totaalcijfer voor tevredenheid van de medewerker ligt op een 6,9. Het is daarmee 0,1 punt gestegen ten opzichte van de vorige meting. Positief aan het werken in het hbo is het plezier in het werk, evenals de ervaren vrijheid in de uitvoering van het werk. De tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden is goed. Er vallen ook minder positieve punten op zoals de afstand tussen opleidingsdirectie en de medewerkers, de samenwerking tussen afdelingen en de ervaren werkdruk bij het onderwijzend personeel.

### Resultaat

De resultaten van de benchmark zijn gepresenteerd aan de deelnemers van het cao-overleg en via de site beschikbaar gesteld voor de sector. Begin 2013 wordt een informatieve bijeenkomst voor de hogescholen en vertegenwoordigers van de bonden georganiseerd.

## Loopbaanbeleid

### ▪ Stimuleringsregeling promoveren

In totaal zijn er 80 promotietrajecten vanuit deze regeling gesubsidieerd. Met een bijdrage van € 11.000 per jaar (met een maximum van vier jaar) wordt de medewerker voor een dag in de week vrij geroosterd om te werken aan zijn/haar promotieonderzoek. Vanaf 2011 zijn er geen subsidies meer uitgekeerd. Bij de tussenevaluatie in 2012 zijn 35 trajecten met succes afgerond en 8 trajecten stopgezet.

### Resultaat

In 2013 zullen naar verwachting 35 en in 2014 nog eens vijf promotieonderzoeken worden afgerond. Het bestuur heeft met deze inventarisatie een zeer succesvolle stimuleringsregeling afgesloten.

### ▪ Stimuleringsregeling 500 POP

In 2012 heeft het accent bij de stimuleringsregeling 500 POP gelegen op het afronden van de toegekende aanvragen. In 2013 wordt er een definitieve eindafrekening op basis van de ingediende verantwoordingen opgesteld en wordt een inhoudelijke eindrapportage gemaakt.

### Resultaat

Meer dan 2.000 medewerkers werkzaam op hogescholen, aangesloten bij de HBO-raad, hebben in het kader van de stimuleringsregeling 500 POP een toekenning ontvangen.

### ▪ Masterclass Management Development

Deze leergang is in 2011 aangeboden en in 2012 afgerond met een terugkombijeenkomst. In 2013 wordt er een vervolg gegeven met verschillende projecten rondom het thema 'modern leiderschap'.

### Resultaat

De deelnemende MD specialisten uit 14 hogescholen hebben een hoge waardering aan deze leergang gegeven.

## Versterking kwaliteit medezeggenschap

In 2012 is er regelmatig contact geweest met een vertegenwoordiger van de landelijk Vereniging van Medezeggenschapsraden op de hogescholen. Doel daarbij is om te bezien welke bijdrage vanuit het sectorfonds kan worden gegeven om de 'strategische' kennis en positie van de (P)MR te verstevigen. De publicaties van het fonds worden aan alle MR-en van de hogescholen gestuurd.

### Resultaat

In 2013 wordt een landelijke bijeenkomst voor Medezeggenschapsraden georganiseerd.

## Dag van de Kennisuitwisseling

Op 1 november 2012 vond de Dag van de Kennisuitwisseling plaats. Deze dag stond in het teken van de Kwaliteit van het Onderwijs, waarbij tal van goede praktijkvoorbeelden en initiatieven de revue hebben gepasseerd. Van het sluiten van I-deals tot de mogelijkheden van de ontwikkeling van een wettelijk kwaliteitsregister van hbo-docenten.

### Resultaat

Een samenvatting van deze dag en de presentaties, zowel van het plenaire gedeelte als van de parallelsessies, zijn beschikbaar via de website van Zestor.

## GEZOND, VEILIG EN VITAAL WERKEN

### Werkbeleving

In een overleg met de cao-tafel is nog eens bevestigd dat Zestor actief blijft op het thema werkdruk. In 2012 is een belangrijke stap gezet in het verzamelen en delen van kennis. Zoals blijkt uit de benchmarkrapportage van het TIM (2012) komt het onderwerp werkdruk bij het onderwijzend personeel naar voren als een van de belangrijkste aandachtspunten. Vanuit de Arbeidsinspectie heeft het thema werkdruk in het hoger onderwijs een hoge prioriteit. Reden voor het bestuur om een start te maken met stimuleringsregeling Werkbeleving. De stimuleringsregeling is er vooral op gericht om maatwerkoplossingen op hogescholen te stimuleren.

#### Resultaat

Begin 2013 wordt deze nieuwe stimuleringsregeling gelanceerd.

### Gezondheid

In 2012 is er een start gemaakt met een nieuw kennisnetwerk Gezondheidsbeleid. Primair doel van dit kennisnetwerk is om goede voorbeelden rond het gezondheid- en arbobeleid op de hogescholen uit te wisselen en binnen de sector te verspreiden.

#### Resultaat

Op donderdag 6 september 2012 vond de eerste bijeenkomst plaats van het kennisnetwerk Gezondheidsbeleid. Op deze bijeenkomst heeft Tineke de Haan van de Hogeschool Rotterdam een presentatie gegeven over hun aanpak van integraal gezondheidbeleid. Ook zijn de verwachtingen van het kennisnetwerk besproken en is er een kerngroep geformeerd die de volgende bijeenkomsten gaat voorbereiden.

### Verzuimanalyse

Op verzoek van cao-partijen wordt jaarlijks de Paper Ziekteverzuim hbo-sector uitgebracht. In de paper worden gegevens over het ziekteverzuim in het hbo gepubliceerd. Door middel van een webbased-applicatie kunnen hogescholen hun gegevens invoeren en direct een analyse en vergelijkende grafieken gepresenteerd krijgen.

#### Resultaat

De uitgave van 2012 (gegevens 2011) is gebaseerd op een respons van ca. 85%. De resultaten laten zien dat het gemiddelde ziekteverzuim zich stabiliseert rond de 4,2%, maar tegelijkertijd is het langdurig ziekteverzuim toegenomen.

De toename van het langdurig ziekteverzuim is voor het bestuur aanleiding om een nadere verkenning te doen naar de oorzaken van het toegenomen langdurig verzuim.

## Arbocatalogus

In 2012 is de tweede fase van de Arbocatalogus hbo afgerond. De tweede fase is een voortzetting op de eerste fase. De onderwerpen uit de tweede fase betreffen een uitwerking van de door de Arbeidsinspectie gesignaleerde belangrijkste arbeidsrisico's in het hbo en een vervangende tekst voor de relevante vervallen beleidsregels.

### Resultaat

De website [www.arbocatalogushbo.nl](http://www.arbocatalogushbo.nl) is aangevuld met de onderwerpen uit de tweede fase. Voor de derde fase wordt gezamenlijk met de Arbo deskundigen uit de sector besproken welke inhoudelijke thema's er verder aan de catalogus moeten worden toegevoegd en welke onderwerpen moeten worden uitgediept. Tevens wordt de derde fase gebruikt om de catalogus veel meer een instrument voor leidinggevenden en medewerkers te laten zijn.

## Stimuleringsregeling Gezondheidsbeleid

In de periode 2011 – 2012 hebben er 16 projecten bij evenzoveel hogescholen gelopen, ondersteund vanuit de stimuleringsregeling Gezondheidsbeleid. Alle projecten waren gericht op het ( veelal hogeschoolbreed) uitwerken en/of verbeteren van structureel gezondheidsbeleid. De regeling lijkt aan een behoefte te hebben voldaan. Deelnemende hogescholen hebben de regeling aangegrepen om het huidige Arbo/gezondheidsbeleid te (laten) beoordelen en structureel te vernieuwen of om met specifieke thema's aan de slag te gaan.

### Resultaat

Een evaluatieverslag van de projecten, waarvoor de stimuleringsregeling is gebruikt, is op de website van Zestor geplaatst.

## FINANCIËN

In de begroting 2012 is aan baten het bedrag van € 1.982.000 begroot en aan lasten het bedrag van € 2.870.500. De uiteindelijke realisatie is € 2.108.306 aan baten en € 2.583.469 aan lasten.

Uiteindelijk is voor het bedrag van € 126.306 meer aan baten gegenereerd dan oorspronkelijk begroot. Dit is met name het resultaat van hogere subsidies. De gerealiseerde lasten zijn per saldo € 287.031 lager dan begroot, voornamelijk vanwege het niet uitvoeren van een deel van de geplande/begrote projectactiviteiten in 2012 en het doorschuiven van een deel van de activiteiten naar 2013. De gerealiseerde apparaatskosten zijn eveneens lager dan begroot omdat een deel van de salaris- en overheadkosten achteraf wordt toegerekend aan de projectactiviteiten.

### Weerstandsvermogen

In de jaarrekening 2011 is het weerstandsvermogen vastgesteld op € 800.000. Het weerstandsvermogen maakt onderdeel uit van de Algemene Reserve. Ultimo 2012 bedraagt de hoogte van de Algemene Reserve € 2.011.339.

Naar aanleiding van de opmerkingen uit het accountantsverslag over het jaar 2011, is bij Zestor de behoefte ontstaan aan een onafhankelijke toets van het weerstandsvermogen. Deze toets is door een extern adviesbureau in 2012 uitgevoerd. 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.

### Begroting 2013

In de bestuursvergadering van 13 december 2012 is de begroting voor 2013 vastgesteld. Het totaalbedrag aan verwachte baten bedraagt € 1.897.000. Het totaalbedrag aan lasten is begroot op € 2.354.500, waarvan € 1.417.500 ten behoeve van de projectactiviteiten, € 807.000 ten behoeve van de apparaatskosten en € 130.000 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 2013 zijn de voorgenomen activiteiten in het Jaarprogramma 2013 op hoofdlijnen uitgewerkt en begroot. Het bestuur heeft met het Jaarprogramma ingestemd.



## Samenstelling Bestuur in 2012

### Namens de werkgeversorganisatie (benoemd door de HBO- raad):

De heer drs. H.C.M. Mulders, voorzitter (t/m 31 december 2012)  
Mevrouw drs. W.L.M. de Koning-Martens, voorzitter  
(v.a. 1 januari 2013)  
De heer prof. mr. dr. H.M. de Jong  
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 (v.a. 1 september 2012)  
De heer B. Hoogenboom (t/m 31 augustus 2012)  
De heer W.J. Berg  
De heer R.C. van Baalen

## Samenstelling bureau in 2012

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

22 maart 2013,

drs. W.L.M. de Koning-Martens,  
voorzitter

ir. A.W. Verburg,  
penningmeester

## 1. BALANS PER 31 DECEMBER 2012

(na verwerking resultaat)

<b>ACTIVA</b>	<b>Jaarrekening 2012 €</b>	<b>Jaarrekening 2011 €</b>
Vorderingen	123.176	42.200
Liquide middelen	6.218.617	6.311.369
	<hr/>	<hr/>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b><u>6.341.793</u></b>	<b><u>6.353.569</u></b>
<b>PASSIVA</b>		
Reserves		
- Algemene Reserve	2.011.339	1.891.762
- Reserve tbv Stimuleringsregeling 500 POP	101.323	501.690
- Reserve tbv Stimuleringsregeling Prof. Ruimte	141.159	469.740
- Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen	2.477.157	2.342.949
	<hr/>	<hr/>
	4.730.978	5.206.141
	<hr/>	<hr/>
Voorziening wachtgeld	51.998	70.960
Verplichtingen		
- Verplichtingen Projectactiviteiten	643.240	113.772
- Overige verplichtingen	248.895	104.284
- Overlopende passiva	666.682	858.412
	<hr/>	<hr/>
	1.558.817	1.076.468
	<hr/>	<hr/>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b><u>6.341.793</u></b>	<b><u>6.353.569</u></b>

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

## 2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2012

	Jaarrekening 2012 €	Begroting 2012 €	Jaarrekening 2011 €
<b>BATEN</b>			
Bijdrage Hogescholen	1.797.000	1.797.000	1.797.001
Subsidies	191.730	85.000	141.588
Rente	119.576	100.000	110.282
Overige baten	0	0	10.239
<b>Totaal baten</b>	<b><u>2.108.306</u></b>	<b><u>1.982.000</u></b>	<b><u>2.059.110</u></b>
 <b>LASTEN</b>			
<b>Projectactiviteiten</b>	1.911.100	1.863.500	1.457.502
<b>Exploitatie</b>			
Apparaatskosten	542.790	897.000	324.945
Beheerskosten	129.579	110.000	127.886
<b>Totaal lasten</b>	<b><u>2.583.469</u></b>	<b><u>2.870.500</u></b>	<b><u>1.910.333</u></b>
 <b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b><u>- 475.163</u></b>	<b><u>- 888.500</u></b>	<b><u>148.777</u></b>

### 3. WAARDERINGSGRONDSLAGEN

#### 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.

#### Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640

De jaarrekening van Zestor is opgesteld conform de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 640, organisaties zonder winststreven.

#### Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### Reserves

De reserves worden uitsluitend gemuteerd conform besluiten van het bestuur.

#### Vorzieningen

Vorzieningen 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.

#### Verplichtingen

Verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### Resultaatbepaling

De kosten en opbrengsten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

#### 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 2012

### ACTIVA

#### 4.1 Vorderingen

De post vorderingen in de balans is als volgt gespecificeerd:

	Jaarrekening 2012 €	Jaarrekening 2011 €
Nog te ontvangen rente	105.942	37.940
Nog te ontvangen diversen	2.109	4.260
Vooruit ontvangen facturen	15.125	0
<b>Totaal vorderingen</b>	<b><u>123.176</u></b>	<b><u>42.200</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 op de HBO-raad inzake voorgeschoten apparaatskosten. De post vooruit ontvangen facturen betreft een factuur ontvangen in 2012 ten behoeve van in 2013 te verrichten activiteiten in het kader van de projectactiviteit Medewerkertevredenheidonderzoek.

#### 4.2 Liquide middelen

Het banksaldo per 31 december 2012 bedraagt € 6.218.617.

De specificatie is als volgt:

	Jaarrekening 2012 €	Jaarrekening 2011 €
Deposito flexibel	6.215.652	6.289.689
Rekening courant	2.965	21.680
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b><u>6.218.617</u></b>	<b><u>6.311.369</u></b>

Doordat er niet of nauwelijks een rentevergoeding op de rekening courant is, 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 2012 €
<b>Algemene reserve</b>		
Saldo per 31 december 2011	1.891.762	
Toevoeging exploitatieresultaat 2012	119.577	
<b>Saldo per 31 december 2012</b>	<u>          </u>	<u>2.011.339</u>
 <b>Reserves ten behoeve van stimuleringsregelingen:</b>		
<i>Stimuleringsregeling 500 POP</i>		
Saldo per 31 december 2011	501.690	
Onttrekking exploitatieresultaat 2012	-400.367	
<b>Saldo per 31 december 2012</b>	<u>          </u>	<u>101.323</u>
 <i>Stimuleringsregeling Professionele Ruimte</i>		
Saldo per 31 december 2011	469.740	
Onttrekking exploitatieresultaat 2012	-328.581	
<b>Saldo per 31 december 2012</b>	<u>          </u>	<u>141.159</u>
 <b>Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen</b>		
Saldo per 31 december 2011	2.342.949	
Toevoeging exploitatieresultaat 2012	134.208	
<b>Saldo per 31 december 2012</b>	<u>          </u>	<u>2.477.157</u>
 <b>Totaal Reserves per 31 december 2012</b>		 <u><u>4.730.978</u></u>

### Weerstandvermogen

In de bestuursvergadering van 13 december 2012 is het weerstandsvermogen vastgesteld op € 920.000. Het weerstandsvermogen maakt onderdeel uit van de Algemene Reserve.

#### 4.4 Voorziening wachtgeld

	Jaarrekening 2012 €	Jaarrekening 2011 €
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>70.960</b>	<b>0</b>
<b>Mutaties:</b>		
Bij: Toevoegingen boekjaar	19.672	70.960
Af: Onttrekkingen boekjaar	-38.634	0
<b>Totaal mutaties</b>	<b>- 18.962</b>	<b>70.960</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>51.998</b>	<b>70.960</b>

Ten gevolge van uit dienst tredende medewerkers is op basis van de Service Level Agreement (SLA) met de HBO-raad een voorziening voor wettelijke en bovenwettelijke wachtgeldten getroffen. De toevoeging in 2012 betreft de noodzakelijke aanvulling op de voorziening.

## 4.5 Verplichtingen

### 4.5.1 Verplichtingen Projectactiviteiten

Het bedrag ad € 643.240 is als volgt tot stand gekomen:

	Jaarrekening Verplichtingen 2011 €	Jaarrekening toekenning en kosten 2012 €	Betaald 2012 €	Jaarrekening Verplichtingen 2012 €
Vorbereidende werkzaamheden in relatie tot de CAO	-	4.560	4.560	-
Arbeidsmarktbeleid				
Toekomstverkenning personeelsbehoefte	-	61.889	61.889	-
Mobiliteit				
. Positionering Werken bij Hogescholen	12.679	279.357	290.645	1.392
. Versterkte inzet social media	-	34.523	34.523	-
. Werving/behoud intercultureel / (H)erkend Multitalent	16.875	219.715	108.600	127.991
. Instream WO promovendi	-	38.510	8.168	30.342
. Update didactische scholing	-	186	186	-
Strategische personeelsplanning	-	10.129	10.129	-
Duurzame inzetbaarheid				
. Arbeidsmarktbevorderende maatregelen	-	2.266	2.266	-
. Leven Lang Leren	-	2.802	2.802	-
. Vitaliteit en Mobiliteit	11.662	22.610	34.272	-
. Langer doorwerken	22.409	6.625	29.034	-
. Wajong trajecten	-	139	139	-
. Flexwerkers in het hbo	-	1.208	1.208	-
Professionalisering				
Levensfasebewust personeelsbeleid				
. Handreiking Uitwisselingstrajecten 55+ers	-	242	242	-
. Training voor jonge leidinggevenden	-	66	66	-
Re-integratie	32.571	150.631	151.603	31.599
Professionele ruimte				
. Professionele ruimte algemeen	7.985	49.482	57.467	-
. Stimuleringsregeling Professionele Ruimte	4.500	333.828	179.708	158.621
. Lerende Netwerken Professionele Ruimte	-	36.678	36.678	-
. Bijeenkomsten Professionele Ruimte	-	19.749	19.536	213
Medewerker tevredenheidsonderzoek	4.250	53.836	37.823	20.263
Loopbaanbeleid				
. Stimuleringsregeling POP 500	-	430.158	157.338	272.820
. Stimuleringsregeling een loopbaanlang professional	-	404	404	-
. Stimuleringsregelingen promoveren	-	856	856	-
. Masterclass Management Development	-	7.323	7.323	-
Versterking kwaliteit medezeggenschap	841	811	1.652	-
Dag van de uitwisseling	-	36.013	36.013	-
Gezond, Veilig en Vitaal Werken				
Werkbeleving	-	2.244	2.244	-
Gezondheid				
. Kennisnetwerk integraal gezondheidsbeleid	-	1.322	1.322	-
. Digitaal gezondheidsplein	-	30	30	-
Verzuimanalyse	-	9.564	9.564	-
Arbocatalogus	-	50.912	50.912	-
Stimuleringsregeling Gezond, Veilig en Vitaal werken	-	15.689	15.689	-
Onvoorzien: Stichting van het Onderwijs	-	26.743	26.743	-
<b>Totaal</b>	<b>113.772</b>	<b>1.911.100</b>	<b>1.381.632</b>	<b>643.240</b>



#### 4.5.2 Overige verplichtingen

De specificatie van de overige verplichtingen is als volgt:

	Jaarrekening 2012 €	Jaarrekening 2011 €
<b>Exploitatie:</b>		
Apparaatskosten	226.035	103.421
Beheerskosten	22.860	863
<b>Totaal overige verplichtingen</b>	<u><u>248.895</u></u>	<u><u>104.284</u></u>

De overige verplichtingen betreft voornamelijk doorberekende salaris- en overheadkosten vanuit de HBO-raad.

#### 4.5.3 Overlopende passiva

De specificatie van de overlopende passiva is als volgt:

	Jaarrekening 2012 €	Jaarrekening 2011 €
Vooruitontvangen bedragen	<u><u>666.682</u></u>	<u><u>858.412</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 reeds bestede bedrag ad € 333.318 (tot en met 2012). 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

De HBO-raad wordt mogelijk geconfronteerd met een naheffing BTW, die zal worden doorbelast aan Zestor, van circa € 70.000. Deze naheffing heeft betrekking op de BTW over de kosten (doorberekende loonkosten en -overhead) van het jaar 2008.

Zestor heeft vanaf 1 januari 2009 een Service Level Agreement (SLA) afgesloten met de HBO-raad, waarin de dienstverlening (personele inzet en overhead) vanuit de HBO-raad aan Zestor is geregeld.

Medio 2012 is Zestor met de HBO-raad 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 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 arbeidsongeschiktheid, bij 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 2012

### 5.1 Realisatie versus begroting

Het exploitatieresultaat bedraagt € 475.163 negatief. Dit betekent een afwijking van € 413.337 ten opzichte van het negatieve begrote exploitatieresultaat van € 888.500. De gerealiseerde baten zijn € 126.306 hoger uitgevallen dan begroot en er is voor € 287.031 minder aan lasten gerealiseerd. Het voor 2012 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 € 126.306 meer aan baten gegenereerd dan oorspronkelijk begroot. Dit is met name door hogere subsidies voor het project (H)erkend Multitalent en in mindere mate het resultaat van een gunstiger uitgevallen bedrag aan rentebaten.

#### Lasten

In totaal is er voor het bedrag van € 287.031 minder aan kosten gerealiseerd dan begroot.

De **apparatskosten** zijn € 354.210 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 2012 € 249.442 doorberekend aan salariskosten en € 79.169 aan overheadkosten.

In de post salariskosten is tevens een post opgenomen voor de nog te verwachten uitkeringen inzake de wettelijke en bovenwettelijke uitkeringen.

De **beheerskosten** zijn € 19.579 hoger dan begroot.

Ten aanzien van de **activiteiten** is per saldo het bedrag van € 47.600 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 € 281.011 ten opzichte van de begroting. Dit is het verschil tussen de begrote out of pocket kosten ad € 1.863.500 ten opzichte van de gerealiseerde out of pocket kosten ad € 1.582.489.

De onderuitputting is met name het gevolg van:

- de langere periode die nodig is voor het realiseren van de inzet van middelen uit de stimuleringsregelingen door de hogescholen en de medewerkers;
- vertraging in opdrachten vanuit de cao-tafel;
- vertraging in de start van activiteiten omdat de uitvoering hiervan met andere fondsen niet altijd gelijk in de planning loopt;
- de opdrachtformulering aan derden soms vertraagd wordt doordat zowel werkgevers als werknemers moeten instemmen met de onderzoeksvraagstelling of projectopdracht.

## 5.2 Baten

	Jaarrekening 2012 €	Begroting 2012 €	Jaarrekening 2011 €
Bijdrage Hogescholen	1.797.000	1.797.000	1.797.001
Subsidies	191.730	85.000	141.588
Rente	119.576	100.000	110.282
Overige baten	0	0	10.239
<b>Totaal</b>	<b><u>2.108.306</u></b>	<b><u>1.982.000</u></b>	<b><u>2.059.110</u></b>

### Bijdrage hogescholen

De bijdrage hogescholen is conform de cao-afspraken.

### Subsidies

Deze post ad € 191.730 betreft de in 2012 te declareren gelden ten behoeve van de subsidie BZK in het kader van het project (H)erkend Multitalent. De samenstelling van de subsidiëring is als volgt:

1.	Coördinatiepunt	€ 27.986
2.	Sectorbreed activiteitenpakket	€ 4.953
3.	Maatwerkprojecten hogescholen	€ 158.791

Voor de specificatie van dit project wordt verwezen naar de bijlage 1 van deze jaarrekening.

### Rente

Deze post is hoger uitgevallen dan begroot door actief treasurybeleid teneinde een zo positief mogelijk rendement te behalen over de liquiditeiten.

### 5.3. Lasten

#### 5.3.1.1 Projectactiviteiten

	Specificatie salaris en overhead 2012 €	Jaarrekening Out of pocket Totaal 2012 €	Begroting Out of pocket Totaal 2012 €	Jaarrekening Out of pocket Totaal 2011 €
Vorbereidende werkzaamheden in relatie tot de CAO	4.487	73	400.000	-
<b>Arbeidsmarktbeleid</b>				
Toekomstverkenning personeelsbehoefte	18.724	43.165	25.000	56.289
<b>Mobiliteit</b>				
. Positionering Werken bij Hogescholen	35.070	244.287	250.000	162.280
. Versterkte inzet social media	7.735	26.788	30.000	-
. Werving/behoud intercultureel / (H)erkend Multitalent	55.971	163.744	120.000	79.141
. Instroom WO promovendi	7.623	30.887	25.000	-
. Update didactische scholing	186	-	-	11.942
Strategische personeelsplanning	10.049	80	-	7.146
<b>Duurzame inzetbaarheid</b>				
. Arbeidsmarktbevorderende maatregelen	2.266	-	6.000	-
. Leven Lang Leren	-	2.802	PM	-
. Vitaliteit en Mobiliteit	21.257	1.353	15.000	11.662
. Langer doorwerken	6.277	348	77.500	48.875
. Wajong trajecten	139	-	40.000	-
. Flexwerkers in het hbo	1.208	-	-	91
<b>Professionalisering</b>				
<b>Levensfasebewust personeelsbeleid</b>				
. Handreiking Uitwisselingstrajecten 55+ers	242	-	2.000	13
. Behoud van nieuwe medewerkers	-	-	2.000	-
. Training voor jonge leidinggevenden	66	-	24.000	-
. Bijeenkomsten voor startende docenten	-	-	30.000	-
. HRM conferentie	-	-	-	32.663
Re-integratie	5.740	144.891	130.000	137.864
<b>Professionele ruimte</b>				
. Professionele ruimte algemeen	37.027	12.455	-	80.216
. Stimuleringsregeling Professionele Ruimte	5.247	328.581	150.000	30.260
. Lerende Netwerken Professionele Ruimte	5.757	30.921	45.000	-
. Bijeenkomsten Professionele Ruimte	2.249	17.500	85.000	-
Medewerker tevredenheidsonderzoek	10.673	43.163	15.000	12.140
<b>Loopbaanbeleid</b>				
. Stimuleringsregeling POP 500	29.791	400.367	200.000	227.950
. Stimuleringsregeling een loopbaanlang professional	404	-	-	-
. Stimuleringsregelingen promoveren	856	-	10.000	-
. Masterclass Management Development	1.657	5.666	7.000	24.874
Versterking kwaliteit medezeggenschap	811	-	10.000	4.839
Dag van de uitwisseling	14.311	21.702	45.000	26.791
<b>Gezond, Veilig en Vitaal Werken</b>				
<b>Werkbeleving</b>	2.244	-	-	704
<b>Gezondheid</b>				
. Kennisnetwerk integraal gezondheidsbeleid	-	1.322	50.000	-
. Digitaal gezondheidsplein	30	-	-	-
Verzuimanalyse	9.564	-	10.000	-
Arbocatalogus	22.219	28.693	60.000	21.983
Stimuleringsregeling Gezond, Veilig en Vitaal werken	8.731	6.958	-	357
Onvoorzien: Stichting van het Onderwijs	-	26.743	-	-
	<b>328.611</b>	<b>1.582.489</b>	<b>1.863.500</b>	<b>978.080</b>

<b>Samenvatting</b>	Specificatie salarissen overhead 2012 €	Realisatie toekenning en kosten 2012 €	Begroting toekenning en kosten 2012 €	Jaarrekening toekenning en kosten 2011 €
<b>Projectkosten:</b>				
Projecten salariskosten	249.442	249.442	-	340.902
Projecten overheadkosten	79.169	79.169	-	138.520
Projecten out of pocket kosten	-	1.582.489	1.863.500	978.080
<b>Totaal projectkosten</b>	<b>328.611</b>	<b>1.911.100</b>	<b>1.863.500</b>	<b>1.457.502</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 die aanmerkelijk afwijken van de begrote out of pocket kosten.

#### **▪ Voorbereidende werkzaamheden in relatie tot de cao**

Door cao-partijen is bepaald dat de hiermee gemoeide activiteiten zullen worden uitgevoerd in 2013. Uiteindelijk is gebleken dat de geplande activiteiten binnen de thema's Kwaliteit en Cultuur en organisatie "ondergebracht" kunnen worden in de reeds bestaande activiteiten.

#### **▪ Arbeidsmarktbeleid**

##### **- Toekomstverkenning personeelsbehoefte**

De kosten van deze verkenning zijn ruim hoger dan begroot, omdat het onderzoeksbureau het rapport in de loop van het onderzoek heeft aangescherpt op nieuwe cijfers van het Centraal Planbureau, een samenvattende paper heeft gemaakt en twee inhoudelijke presentaties heeft verzorgd voor themabijeenkomsten.

##### **- Positionering werken bij hogescholen**

De kosten voor het plaatsen van de vacatures zijn dit jaar uitonderhandeld op € 165.000.

##### **- Werving van intercultureel talent**

In 2012 zijn de activiteiten rondom (H)erkend Multitalent met name gericht op het werven en het ondersteunen van de maatwerkprojecten. De uitvoering door de hogescholen van bijna alle maatwerkprojecten heeft vertraging opgelopen en in overleg met BZK is besloten dat de hogescholen de activiteiten kunnen continueren in 2013.

Tevens is met BZK afgesproken dat de uitvoering van o.a. de Challenging Diversity Award en het kennisnetwerk zal plaatsvinden in februari 2013. In juni 2012 is een tussentijdse rapportage aan BZK aangeboden (brief Zestor, kenmerk 12.271 d.d. 25 juni 2012). Tevens is een aangepast activiteitenplan aangeboden. BZK heeft toestemming verleend met haar brief van 28 januari 2013, kenmerk 2013-0000040871.

In bijlage 1 is aangegeven op welke wijze kosten gefinancierd worden door BZK. De gerealiseerde personeel- en overheadkosten worden voor 50% gefinancierd door BZK (met uitzondering van het jaar 2011), de overige kosten, de out of pocket kosten worden volledig gefinancierd door BZK.

##### **- Arbeidsmarktbevorderende maatregelen**

De aanpassing van deze subsidiewijzer is verzorgd door één van de medewerkers van Zestor, daardoor zijn de gerealiseerde out of pocket kosten lager dan begroot.

##### **- Langer doorwerken**

Gebleken is dat er te ruim begroot is. De uitgebrachte rapportage is alleen via de website verspreid waardoor de kosten beduidend minder hoog zijn.

##### **- Vitaliteit en mobiliteit**

Ook deze rapportage is niet gedrukt. Daardoor zijn de kosten lager dan begroot.

##### **- Wajong trajecten**

Het onderwerp is door cao-partijen (nog) niet bij Zestor belegd.

- **Professionalisering**
  - **Behoud van nieuwe medewerkers**  
De terugkoppeling uit de stimuleringsregeling met goede voorbeelden zal niet meer worden uitgevoerd. Er is inmiddels te veel tijd over heen gegaan om nog interviews te laten plaatsvinden.
  - **Training voor jonge leidinggevenden**  
De trainingen voor jonge leidinggevenden wordt opgenomen in een leiderschapsprogramma en de bijeenkomsten voor startende docenten worden in 2013 georganiseerd.
  - **Re-integratie**  
De kosten zijn hoger uitgevallen in verband met de hogere in- en uitstroom van werknemers.
  - **Stimuleringsregeling Professionele ruimte**  
De kosten zijn hoger dan begroot. Met ingang van 2012 is de totale verplichting opgenomen, inclusief het restant van de verplichting 2011, ter grootte van € 25.260.
  - **Lerende Netwerken Professionele Ruimte**  
Voor 2012 was de start van drie lerende netwerken gepland, er zijn echter maar twee netwerken van start gegaan. De afronding vindt plaats begin 2013.
  - **Bijeenkomsten Professionele Ruimte**  
In het kader van professionele ruimte is één landelijke bijeenkomst georganiseerd.
  - **Medewerkertevredenheidonderzoek TIM**  
De aanvragen en uitkeringen voor trainingen zijn uiteindelijk hoger dan verwacht. In de bestuursvergadering van juni 2012 is het bestuur hiervan ook in kennis gesteld.
  - **Stimuleringsregeling 500 POP**  
Ook bij deze stimuleringsregeling is de totale verplichting met terugwerkende kracht tot 2011 opgenomen. De verplichting ultimo 2012 is gebaseerd op het bedrag van de totaal toegekende aanvragen. De feitelijke vaststelling van de kosten vindt plaats op basis van de door Zestor goedgekeurde verantwoordingen.
  - **Stimuleringsregelingen promoveren**  
In het kader van de stimuleringsregelingen promoveren is geen bijeenkomst georganiseerd. De deelnemers in de regeling zijn bevraagd over het resultaat van het promotietraject. De resultaten van de regeling zijn vastgelegd in een rapportage en zijn voorgelegd aan het bestuur.
  - **Masterclass MD**  
De bijeenkomsten zijn afgerond. De out of pocket kosten zijn binnen de begroting gebleven. De masterclass, die in 2011 van start is gegaan, is begin 2012 afgerond met een slotbijeenkomst.
  - **Versterking kwaliteit medezeggenschap**  
De bijeenkomst voor de medezeggenschapsraden is naar 2013 doorgeschoven.
  - **Dag van de uitwisseling**  
De gerealiseerde kosten voor het organiseren van de dag van de uitwisseling zijn uiteindelijk lager dan begroot.

- **Gezond, veilig en vitaal werken**
  - **Gezondheid**

In het kader van gezondheidsbeleid was een verkennend onderzoek naar de grenzen aan bevoegdheden van de werkgever op het gebied van gezondheidsbeleid begroot. Dit onderzoek heeft geen doorgang gevonden. Ook het stimuleren van faciliteiten vanuit het Livvitpakket door hogeschoolbreed trainingen te organiseren is niet in gang gezet.
  - **Verzuimanalyse**

De uitgebrachte Paper Ziekteverzuim hbo is door een medewerker van het bureau verzorgd, waardoor er geen out of pocket kosten gemaakt zijn.
  - **Arbocatalogus**

De out of pocket kosten voor de Arbocatalogus zijn lager dan begroot omdat een deel van de werkzaamheden niet extern belegd is.
  - **Stimuleringsregeling Gezond, Veilig en Vitaal werken**

Deze activiteit was oorspronkelijk niet begroot. Met het verslag over de inzet van de middelen en voorbeelden is de regeling afgerond.
- **Onvoorzien**

De hier verantwoorde kosten betreffen de bijdrage vanuit het fonds aan de Stichting van het Onderwijs, waartoe partijen aan de cao-tafel hebben besloten.

## 5.3.2 Exploitatiekosten

### 5.3.2.1 Apparaatskosten

	Jaarrekening 2012 €	Begroting 2012 €	Jaarrekening 2011 €
Salariskosten	652.351	630.000	592.571
Doorberekening naar proj.activiteiten	-249.442	-	-340.902
Overheadkosten	202.030	250.000	203.016
Doorberekening naar proj.activiteiten	-79.169	-	-138.520
Reis- en verblijfkosten	7.730	3.000	1.836
Scholingskosten	5.521	6.000	946
Diverse apparaatskosten	3.769	8.000	5.998
	<b>542.790</b>	<b>897.000</b>	<b>324.945</b>

De Stichting heeft geen personeel in dienst.

De dienstverlening door de HBO-raad is geregeld in een Service Level Agreement (SLA). In deze SLA zijn onder andere de detacheringen van de diverse HBO-raad medewerkers geregeld. Zestor heeft vanaf 1 januari 2009 een Service Level Agreement (SLA) afgesloten met de HBO-raad, waarin de dienstverlening (personele inzet en overhead) vanuit de HBO-raad aan Zestor is geregeld.

Medio 2012 is Zestor met de HBO-raad 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 loon- 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 € 19.672, welk bedrag ten laste van de loonkosten is gekomen.

Ultimo 2012 bedroeg het totaal aantal fte's 8,31. In het boekjaar 2012 is met name door langdurige afwezigheid van 2 medewerkers mede in relatie tot de gemaakte afspraken in de SLA met de HBO-raad uiteindelijk, ten opzichte van 2011, een relatief hoger bedrag gerealiseerd in de apparaatskosten.



### 5.3.2.2 Beheerskosten

	Jaarrekening 2012 €	Begroting 2012 €	Jaarrekening 2011 €
Administratiekosten	52.992	35.000	39.804
Accountants- en advieskosten	21.479	25.000	27.093
Bestuur- en vergaderkosten	20.358	15.000	13.896
PR kosten	32.940	30.000	46.680
Diverse beheerskosten	1.810	5.000	413
<b>Totaal</b>	<b><u>129.579</u></b>	<b><u>110.000</u></b>	<b><u>127.886</u></b>

De kosten voor het administratiekantoor zijn hoger dan begroot, onder andere vanwege extra inzet ten behoeve van het updaten van het handboek AO, ondersteuning ten behoeve van het bepalen van het weerstandsvermogen en ondersteuning ten behoeve van het onderzoek naar de belastingplichtigheid inzake de vennootschapsbelasting. Ten behoeve van de rapportage aan het bestuur is extern advies ingehuurd.

## OVERIGE GEGEVENS

### Bestemming resultaat 2012

Het negatieve exploitatieresultaat ad € 475.163 zal als volgt worden onttrokken dan wel worden toegevoegd aan de reserves:

Bestemming/onttrekking resultaat	Jaarrekening 2012 €
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>- 475.163</b>
Af: Toevoeging rentebaten aan Algemene Reserve	-119.577
Bij: Onttrekking aan reserve Professionele Ruimte	328.581
Bij: Onttrekking aan reserve Stimuleringsregeling 500 Pop	400.367
Subtotaal	<b>609.371</b>
Exploitatieresultaat plus subtotaal	134.208
<b>Af: toevoeging aan reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen</b>	<b>- 134.208</b>

#### **Toevoeging € 119.577 aan de Algemene Reserve**

Het bedrag ad € 119.577 aan rentebaten is toegevoegd aan de Algemene Reserve.

#### **Onttrekking € 328.581 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.

#### **Onttrekking € 400.367 reserve Stimuleringsregeling 500 POP**

Conform het bestuursbesluit van 11 maart 2011 worden de uitbetaalde projectgelden van de stimuleringsruimte 500 POP onttrokken aan de hiervoor bestemde reserve.

#### **Toevoeging aan reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen**

Het bedrag van € 134.208 is toegevoegd aan de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen.

## CONTROLEVERKLARING

Bijgevoegd.

**BIJLAGE 1: VERANTWOORDING (H)ERKENDE 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>	6.661	16.500	45.735	50.000	37.510	50.000	0	25.000	89.906	141.500
1.1.1 Adviseur	0	10.000	46.895	30.000	5.368	30.000	0	15.000	52.263	85.000
1.1.2 Ondersteuning secretariaat en communicatie										
<b>1.2 Overheadkosten</b>	3.252	13.500	39.242	40.000	13.094	40.000	0	20.000	55.588	113.500
<b>1. Subtotaal coördinatiepunt</b>	<b>9.913</b>	<b>40.000</b>	<b>131.872</b>	<b>120.000</b>	<b>55.971</b>	<b>120.000</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>197.757</b>	<b>340.000</b>
<b>2. Sectorbreed activiteitenpakket</b>										
<b>2.1 Kennisdelen</b>	0	0	600	10.000	597	10.000	0	0	1.197	20.000
2.1.1 Kennisnetwerk	0	0	9.931	15.000	0	15.000	0	0	9.931	30.000
2.1.2 Publicatie	0	0	5.063	17.500	0	17.500	0	0	5.063	35.000
2.1.3 Symposium	0	0	3.229	3.500	0	3.500	0	0	3.229	7.000
2.1.4 Website	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2.2 Trainingen</b>	0	0	0	7.500	0	7.500	0	0	0	15.000
2.2.1 Uitvoerend personeel	0	0	0	7.500	0	7.500	0	0	0	15.000
2.2.2 Leidend personeel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
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
<b>2.3 Challenging Diversity Award</b>	0	0	14.298	6.000	4.356	6.000	0	0	18.654	12.000
2.3.1 Organisatie	0	0	2.500	10.000	0	10.000	0	0	2.500	20.000
2.3.2 Prijs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2.4 Ontwikkeling wervingsprogramma</b>	0	0	0	4.000	0	4.000	0	0	0	8.000
2.4.1 Startpagina vernieuwen	0	0	0	5.000	0	5.000	0	0	0	10.000
2.4.2 CV databases benutten	0	0	0	8.000	0	8.000	0	0	0	16.000
2.4.3 Actieve Werving	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2.5 Onvoorzien en onverwacht</b>	0	0	0	6.000	0	6.000	0	0	0	12.000
<b>2. Subtotaal sectorbreed activiteitenpakket</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35.621</b>	<b>115.000</b>	<b>4.953</b>	<b>115.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.574</b>	<b>230.000</b>
<b>3. Maatwerkprojecten hogescholen</b>	0	0	48.478	600.000	158.791	600.000	0	0	207.269	1.200.000
<b>Totaal lasten</b>	<b>9.913</b>	<b>40.000</b>	<b>215.971</b>	<b>835.000</b>	<b>219.715</b>	<b>835.000</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>445.600</b>	<b>1.770.000</b>
<b>4. Bekostiging</b>										
<b>BZK</b>	0	0	57.489	85.000	27.986	85.000	0	0	85.474	170.000
1. Coördinatiepunt	0	0	35.621	115.000	4.953	115.000	0	0	40.574	230.000
2. Sectorbreed activiteitenpakket	0	0	48.478	300.000	158.791	300.000	0	0	207.269	600.000
3. Maatwerkprojecten hogescholen	0	0	141.588	500.000	191.730	500.000	0	0	333.318	1.000.000
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>215.971</b>	<b>835.000</b>	<b>219.715</b>	<b>835.000</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>445.600</b>	<b>1.770.000</b>
<b>Hogescholen</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Coördinatiepunt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Sectorbreed activiteitenpakket	0	0	0	300.000	0	300.000	0	0	0	600.000
3. Maatwerkprojecten hogescholen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>300.000</b>	<b>0</b>	<b>300.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>600.000</b>
<b>Zestor</b>	9.913	40.000	74.383	35.000	27.986	35.000	0	60.000	112.282	170.000
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	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>9.913</b>	<b>40.000</b>	<b>74.383</b>	<b>35.000</b>	<b>27.986</b>	<b>35.000</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>112.282</b>	<b>170.000</b>
<b>BZK Hogescholen</b>	0	0	141.588	500.000	191.730	500.000	0	0	333.318	1.000.000
<b>Zestor Hogescholen</b>	9.913	40.000	74.383	35.000	27.986	35.000	0	60.000	112.282	170.000
<b>Totaal</b>	<b>9.913</b>	<b>40.000</b>	<b>215.971</b>	<b>835.000</b>	<b>219.715</b>	<b>835.000</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>445.600</b>	<b>1.770.000</b>