

## **VERKORT JAARVERSLAG 2021**

Stichting Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

## INHOUDSOPGAVE

|  |    |
|--|----|
| Bestuursverslag 2021                   | 3  |
| Jaarrekening                           |    |
| 1. Balans per 31 december 2021         | 29 |
| 2. Staat van baten en lasten over 2021 | 30 |
| 3. Algemene toelichting                | 31 |
| Overige gegevens                       | 35 |

# BESTUURSVERSLAG 2021

## Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van Zestor over 2021.

Zestor zet zich als arbeidsmarkt- en opleidingsfonds in voor alle medewerkers in het hbo. Onder het toezien oog van ons bestuur met vertegenwoordigers vanuit de vakbonden en bestuursleden van de hogescholen, zetten we ons in voor het verrichten van onderzoeken ten behoeve van cao-partijen. We ondersteunen het veld bij de implementatie en uitvoering van de afspraken en faciliteren het samen optrekken van hogescholen in de vorm van collectieve contracten en stimuleringsregelingen. Daarnaast richten we ons op de toekomst, kijken vooruit en signaleren welke ontwikkelingen er op de sector afkomen. We anticiperen op nieuwe uitdagingen en toekomstige knelpunten, bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt of als gevolg van veranderingen in relevante wet- en regelgeving.

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, signaleren trends, ontsluiten kennis en brengen we hogescholen op diverse onderwerpen samen. Zo stimuleren we de sector bij het invullen van goed werknemer- en werkgeverschap.

Onze activiteiten brengen we onder in drie programmaliijnen: arbeidsmarktbeleid (en goed werkgeverschap), professionalisering (en goed werknemerschap) en gezond, veilig en vitaal werken.

Zestor werkt met een meerjarenbegroting omdat veel van onze activiteiten een vast karakter hebben, zo maken we driejaarlijks de arbeidsmarktmonitor en rapporteren voor cao-partijen jaarlijks over de omvang van de flexibele arbeid. In het kader van gezond en veilig werken ontwikkelden en onderhouden we de Arbocatalogus. Het samen optrekken faciliteren we door het inzetten van de internetspiegel en bijvoorbeeld met een re-integratie-aanbod voor voormalige werknemers.

Voor het ondersteunen van de hogescholen en de specialisten bij de implementatie van beleid of het inzetten van aanpakken van bijvoorbeeld werkdruk zetten we stimuleringsregelingen in en we bevorderen vernieuwing door het organiseren van pilot programma's.

De verschillende activiteiten worden in het bestuursverslag 2021 met de uiteindelijke resultaten beschreven.

Ook bij Zestor laat 2021 zich tekenen als een jaar waarin we grotendeels op afstand van elkaar hebben moeten werken en waarin we eigenlijk al onze bijeenkomsten digitaal hebben moeten organiseren. We hebben ondervonden dat een aantal bijeenkomsten zich daar uitstekend voor leent. Bijvoorbeeld de masterclass leidinggevenden en de voorlichtingsbijeenkomsten over de inzet van RI&E. Andere grotere bijeenkomsten, zoals ons tweejaarlijks seminar en themabijeenkomsten hebben we opnieuw moeten verzetten. Deze bijeenkomsten staan vaak in het teken van kennis delen, samen leren, uitwisseling en inspiratie, waarvoor fysieke bijeenkomsten zich toch beter lijken te lenen. Ook een aantal van onze grotere

pilotprojecten zijn later in gang gezet dan beoogd omdat bij de deelnemende hogescholen geen ruimte was om hieraan deel te nemen, zonder dat de primaire taken in het gedrang kwamen.

Ondanks deze beperkingen, is 2021 voor Zestor een druk en vol jaar geweest. Zo zijn verschillende onderdelen van de Arbocatalogus vernieuwd en zijn voorbereidingen getroffen voor het opnieuw rubriceren en beter toegankelijk maken van de onderwerpen op de website Arbocatalogushbo.nl. Daarnaast zijn de vernieuwde branche RI&E en de coronahandreiking gedeeld met het veld en is veel aandacht besteed en effort ingezet op het werken na coronatijd. Het bureau heeft samen met het Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam de routekaart hybride werken ontwikkeld. Ook zijn alle eerdere activiteiten van Zestor in het kader van participatie gebundeld in de 'Routekaart Beren op de Weg' en zijn diverse e-learnings ontwikkeld.

Ook voor cao-partijen zijn verschillende onderzoeken gedaan. Zo is in het voorjaar gewerkt aan de sectoranalyse duurzame inzetbaarheid. In het kader van de subsidieregeling Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden van het ministerie van Sociale Zaken is inzichtelijk gemaakt welke knelpunten er zijn voor de duurzame inzetbaarheid voor de medewerkers in het hbo. Het opstellen van de analyse was een vereiste om in een later stadium toegang te hebben tot de subsidies. Daarnaast hebben cao-partijen de informatie benut voor de onderhandelingen voor een nieuwe cao. Zestor heeft het proces aan de cao-tafel verder ondersteund met de introductie van de bij de sectoranalyse betrokken lectoren bij cao-partijen. Ter voorbereiding van de onderhandelingen heeft Zestor, eveneens met het CAOP, ook een verkenning laten uitvoeren naar de inzet en mogelijkheden van een vitaliteitsregeling in het hbo.

In het bestuur van Zestor is besloten tot een onderzoek tijdregistratie bij docenten. Voor deze uitvraag bij docenten is vanuit het bureau van Zestor een digitaal communicatie- en informatiepakket ontwikkeld en zijn hogescholen ondersteund bij de introductie en uitvraag onder docenten. Een eerste uitvraag vond plaats in december, de tweede uitvraag is voorzien voor maart of april 2022. Daarnaast is het bureau gevraagd het onderzoek naar de gelijke beloning van vrouwen en mannen in het hbo van het college van de Rechten van de mens uit 2016 opnieuw uit te voeren.

In het najaar van 2021 is Zestor gevraagd met spoed twee onderzoeken op te pakken voor de verdere onderhandelingen aan de cao-tafel; een inventarisatie van de thuiswerkregelingen in het hbo en een onderzoek onder startende docenten in het hbo. Beide onderzoeken zijn door het bureau van Zestor uitgevoerd en onder hoge tijdsdruk tijdig opgeleverd. In 2022 zullen de inzichten uit de onderzoeken worden benut bij het formuleren van nieuwe afspraken. De cao in het hbo is uiteindelijk met een belangrijke loonafpraak voor een jaar afgesloten zonder ingrijpende wijzigingen op de genoemde thema's. De rapporten worden het komend jaar benut voor het vormgeven van nieuwe afspraken. Vanuit Zestor worden de inzichten uit de rapporten gedeeld met de experts uit het veld, ingezet in de vorm van handreikingen en benut bij het vormgeven van nieuwe stimuleringsregelingen.

Vanuit het bureau waren voor 2021 de voornemens te werken met prioritaire thema's. De thema sluiten aan op actuele ontwikkelingen en uitdagingen voor het hbo. In eerste instantie hebben we gekozen voor de thema's 'de toekomst van ondersteunend werk' en 'diversiteiten en inclusie'.

Door de snelle veranderingen in de organisatie van het werken, nieuwe technologische ontwikkelingen en ook door corona veranderen de functies van de ondersteunende medewerkers in het hbo in snel tempo. Om

daarop in te spelen en de medewerkers hierin mee te nemen hebben we voor specifieke functiegroepen faciliteiten ingericht onder de noemer ‘Ondersteuners leren door’ en een training functieperspectief georganiseerd. Daarnaast zijn er vanwege de grote belangstelling voor de eerste regeling voorbereidingen getroffen voor de vervolg stimuleringsregeling ‘Ondersteuners ontwikkelen door’. Voor het onderwerp diversiteit is onder andere de pilot nudging gestart.

In 2022 worden deze thema’s verder uitgewerkt in thema-artikelen met een beschrijving van eerder uitgevoerde activiteiten van Zestor op dit onderwerp, relevante inzichten uit verschillende onderzoeken, goede voorbeelden uit andere sectoren, nieuwe uitdagingen voor het hbo en de speerpunten van Zestor daarop.

In het verslagjaar zijn daarnaast verschillende organisatorische werkzaamheden ter hand genomen; een statutenwijziging is voorbereid om aan te sluiten bij de nieuwe Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen, het gegevensverwerkingsregister in het kader van de AVG is opnieuw onder de loep genomen en de UBO-registratie is verzorgd. Vanuit de communicatieafdeling is het huisstijlhandboek in 2021 grotendeels vernieuwd. Voor het arbeidsmarktportaal zijn technische en inhoudelijke wijzigingen voorbereid, is een nieuw marketingbureau ingezet en zijn nieuwe landingspagina’s voor en met hogescholen verzorgd.

Het aantal thema’s en onderwerpen dat Zestor in portefeuille heeft is breed en laat zich onmogelijk goed samenvatten in dit voorwoord. We hebben een aantal in het oog springende resultaten uit 2021 hier benoemd en nodigen u voor het verder bekijken van de resultaten graag uit voor het lezen van het bestuursverslag, maar wij verwijzen u vooral ook naar onze verschillende websites waar alle resultaten op een prachtige wijze vorm hebben gekregen en u zeker zullen inspireren.

Namens alle collega’s van Zestor,

Jeannette de Vries,  
directeur Zestor

### **Samenstelling bestuur**

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

### **Draagvlak voor de activiteiten**

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

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

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

Ter voorbereiding op het jaarprogramma wordt een heisessie met het bestuur georganiseerd. Daarnaast wordt over verschillende onderwerpen afgestemd met specialisten uit het veld. Mede op basis van deze input krijgt het jaarprogramma van het fonds vorm. Belangstellenden werkzaam in of ten behoeve van de sector zijn in het verslagjaar regelmatig over de voortgang van activiteiten en nieuwe projecten geïnformeerd.

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

### **Bureau**

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

### **Bijzondere tijden**

Ook in 2021 zijn hogescholen vanwege corona geconfronteerd met forse uitdagingen: zowel in het onderwijs als het onderzoek en alle processen daaromheen. De impact van deze crisis is groot en leidt tot blijvende

veranderingen in het werk en in onze organisaties. Ook voor medewerkers van Zestor bracht dit veranderingen en uitdagingen met zich mee.

Voor het verslagjaar betekent dit dat een aantal activiteiten van Zestor geen doorgang hebben kunnen vinden. Aan de andere kant bleek dat door andere vormen van organiseren ook nieuwe mogelijkheden zich aandienen. Door het digitaal organiseren van bijvoorbeeld kennisnetwerken of bijeenkomsten voor de medezeggenschap bleek het aantal deelnemers flink toe te nemen, door het kortere tijdsbeslag en de besparing in reistijd. Er zijn in 2021 niet alleen meer, maar ook beter bezochte bijeenkomsten georganiseerd en ook voor nieuwe doelgroepen. Door de inrichting van specifieke tools is de uitwisseling van expertise en kennis tussen hogescholen versneld en zijn nieuw ontwikkelde inzichten en best practices sneller gedeeld.

Met dit bestuursverslag als integraal onderdeel van het jaarverslag, geeft het bestuur inzicht in de activiteiten en de resultaten van Zestor.

## 1. ARBEIDSMARKT

### 1.1 Arbeidsmarktanalyse

Eens in de drie jaar laat Zestor een arbeidsmarktmonitor opstellen die de actuele stand van zaken en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor hbo-personeel schetst. De analyse is onder meer bedoeld voor het signaleren van arbeidsmarkt vraagstukken en -knelpunten. De eerstvolgende monitor verschijnt in 2023.

#### Resultaat

Vanuit het bureau is in 2021 een inzet gedaan op het meekijken naar de vragen in het werkonderzoek en is in het kader van de sectoranalyse ook gekeken naar de informatie die APG beschikbaar heeft in de vorm van de sectorspiegels. In 2022 wordt gestart met de arbeidsmarktmonitor 2023.

### 1.2 Onderzoeken

In het principeakkoord van 14 september 2021 hebben cao-partijen Zestor verzocht onderzoek te doen naar 'Begeleiding startende docenten in het hbo' en 'Inventarisatie en analyse thuiswerkregelingen in het hbo'. De onderzoeken moeten voor 1 april 2022 zijn afgerond ten behoeve van de nieuwe onderhandelingen. Ook hebben de bonden het verzoek gedaan het onderzoek van het College van de Rechten van de mens uit 2016 'Verdient een man meer?' opnieuw uit te voeren.

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

#### Resultaat

In september 2021 is gestart met de onderzoeken. De resultaten worden in april 2022 opgeleverd .

### 1.3 Werken bij hogescholen

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

#### 1.3.1 Naamsbekendheid

Met de krapte op de arbeidsmarkt en een groot aantal vacatures, is het van cruciaal belang om voldoende bezoekers voor het arbeidsmarktportaal te genereren. De aanmaak van vacature alerts zorgen ervoor dat de potentiële doelgroep de vacatures van hogescholen in de mailbox ontvangt en dat er op die manier interactie ontstaat. Via Werkenbijhogescholen.nl en de socialmedia-kanalen van het arbeidsmarktportaal wordt ook aandacht gegeven aan de verspreiding van informatie over het werken bij een hogeschool. Dit gebeurt onder meer door informatiepagina's 'over het werken bij een hogeschool', verdiepende informatiepagina's over de functies in het hbo, sectorpagina's en door blogs en praktijkverhalen in tekst en video. Een doorlopende online campagne zorgt voor extra bezoekers naar werkenbijhogescholen.nl.



## **Resultaat**

Er is een contract gesloten voor de periode van een jaar met een nieuw bureau om een analyse uit te voeren en de resultaten van aantallen bezoekers en vacaturealerts te optimaliseren.

### **1.3.2 Doorontwikkeling**

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

## **Resultaat**

Voor de optimale beleving is het portaal qua informatie en presentatie gerestyled. Het verzendproces van de vacature alerts is aangepast en er is een vacaturedashboard ontwikkeld. Hierop zijn trends af te lezen en is informatie te vinden over bijvoorbeeld het aantal geplaatste vacatures, gespecificeerd naar opleidingsniveau, salarisschaal en type dienstverband.

### **1.3.3 Imago-onderzoek**

Om vast te stellen wat het beeld is dat mensen in schaarse doelgroepen hebben van hogescholen als werkgever, laat Zestor een imago-onderzoek uitvoeren. De resultaten van het onderzoek bieden inzichten waarmee hogescholen hun wervingsbeleid en hun beleid op het gebied van diversiteit en inclusie kunnen optimaliseren. Daarnaast kunnen de resultaten worden gebruikt bij wervingscampagnes en arbeidsmarktcommunicatie. Ook zullen de inzichten als input dienen voor de informatie op het arbeidsmarktportaal [werkenbijhogescholen.nl](https://werkenbijhogescholen.nl).

## **Resultaat**

In 2021 is een start gemaakt met het onderzoek door het uitvoeren van deskresearch en het ontwikkelen van de vragenlijst. De dataverzameling zal in januari en februari 2022 plaatsvinden. Oplevering wordt verwacht in april 2022.

### **1.3.4 Pilot Candidate Experience**

Een goede candidate experience is essentieel om potentiële kandidaten te binden en boeien aan de hogeschool. Gedurende het gehele sollicitatieproces doen kandidaten indrukken en ervaringen op die bepalend zijn in de keuze al dan niet te willen werken in het hbo. Om erachter te komen hoe kandidaten het sollicitatieproces bij hogescholen ervaren, voert Zestor een pilot uit. In deze zes maanden durende pilot wordt de tevredenheid gemeten van sollicitanten die niet voor een gesprek worden uitgenodigd.

## **Resultaat**

Dertien hogescholen hebben deelgenomen aan de pilot. De uitkomsten kunnen afgezet worden tegenover andere organisaties die deelnamen aan een nationale candidate experience benchmark. Deelnemende hogescholen zijn erg te spreken over het gemak waarmee dit instrument ingezet kan worden, over de voorgestelde aanpassingen die iedere hogeschool kreeg en de duidelijke resultaten die zij in handen hebben. Deze ervaring is niet eerder in het hbo gemeten en deelname aan deze pilot heeft gezorgd voor een nulmeting om te zien waar de hogeschool nu staat.

### **1.3.5 Pilot Onboarding**

Onboarding kan omschreven worden als het proces van het binnenhalen, verwelkomen en acclimatiseren van een nieuwe medewerker en is een belangrijk middel om snelle integratie te realiseren en uitstroom terug te dringen. In deze pilot biedt Zestor hogescholen gedurende een jaar de mogelijkheid om te meten hoe nieuwe medewerkers hun proces van onboarding ervaren.

#### **Resultaat**

De pilot is in oktober 2021 gestart met zeven deelnemende hogescholen. De tussentijdse evaluatie zal in het tweede kwartaal van 2022 plaatsvinden.

### **1.3.6 Doorontwikkeling pilot VR experience**

Om het werven van professionals voor het hbo-docentschap te ondersteunen is een Virtual Reality Experience ontwikkeld. In de experience worden de competenties, rollen en vaardigheden van een hbo-docent gesimuleerd.

#### **Resultaat**

Eind 2020 is de Virtual Reality experience in een pilot uitgezet onder zeven hogescholen. In oktober 2021 is de pilot geëvalueerd. Het blijkt er dat bij toepassing te veel haken en ogen aan de experience zitten, om deze succesvol in te zetten in de werving. Hogescholen zijn intussen zelf ook overgestapt op andere tools (gericht op gamification). Aanpassingen zouden vragen om een grote tijd- en kosteninvestering. Daarom is besloten om de VR-game niet door te ontwikkelen en dit project hiermee af te ronden.

### **1.3.7 Kennisnetwerk Werving & Imago**

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

#### **Resultaat**

Op 2 februari 2021 kwam het kennisnetwerk Werving & Imago online bijeen voor het webinar 'Van ad hoc naar strategisch recruitment'. Daarnaast voerden we binnen dit kennisnetwerk een peiling uit om behoeften en prioriteiten van hogescholen op het gebied van werving/HR te achterhalen. Op basis van deze input bepalen we de inhoud voor de bijeenkomsten in 2022. Ook faciliteerde Zestor het netwerk in Basecamp, een online platform voor kennisuitwisseling tussen hogescholen. Dit platform wordt actief gebruikt door 33 professionals van verschillende hogescholen.

## **1.4 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. Zestor ondersteunt de afspraak met verschillende activiteiten.

#### **1.4.1 Monitoring en rapportage**

Cao-partijen hebben Zestor gevraagd om de afspraken in de ‘Werkagenda banenafpraak hbo’ te monitoren, kwantitatieve en kwalitatieve informatie op te halen en de resultaten aan cao-partijen beschikbaar te stellen.

##### **Resultaat**

Voor een inventarisatie in maart 2021 hebben we een enquête uitgezet onder het Kennisnetwerk Inclusie en de directeurs P&O. De inventarisatie over de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is in de bestuursvergadering van 21 april vastgesteld en daarna gedeeld met cao-partijen. Cao-partijen hebben de resultaten vervolgens gedeeld met het ministerie.

#### **1.4.2 Kennisnetwerk Participatie**

Sinds 2013 is het kennisnetwerk Participatie actief. In dit kennisnetwerk worden goede voorbeelden gedeeld en wordt kennis ontsloten. In de afgelopen jaren zijn in het netwerk verschillende onderwerpen met betrekking tot participatie behandeld en zijn diverse partijen ingevlogen om kennis te delen over bijvoorbeeld functiecreatie, het aanzoeken van de doelgroep en het behoud van medewerkers.

##### **Resultaat**

Voor dit kennisnetwerk zijn twee workshops ‘Sociale impact met inkoop’ verzorgd: op 23 maart en op 13 april 2021. Op 22 april is er een online bijeenkomst georganiseerd over psychische kwetsbaarheid.

#### **1.4.3 E-learning (werk)begeleiders**

Uit onderzoek komt naar voren dat begeleiding een essentiële rol speelt in de duurzaamheid van plaatsingen. Zestor heeft daarom - in samenwerking met een klankbordgroep van een aantal hogescholen en een aantal (werk)begeleiders - een e-learning ontwikkeld voor interne (werk)begeleiders van medewerkers met een beperking.

##### **Resultaat**

In april 2021 is de e-learning in gebruik genomen. De e-learning bestaat uit theorie en praktijkcasussen in de vorm van filmpjes. Daarnaast is er een aantal podcasts met ervaringsdeskundigen te beluisteren. Eind 2021 zijn er 46 licenties verstrekt. Deze e-learning zal in 2022 verder onder de aandacht worden gebracht en ondersteund worden met een fysieke of online trainingdag.

#### **1.4.4 Routekaart ‘Beren op de weg naar participatie’**

De routekaart ‘Beren op de weg naar participatie’ doorloopt de stappen die genomen moeten worden in het proces om te komen tot extra banen: draagvlak, banen creëren, werven en selecteren, begeleiden en borgen. Per stap worden de uitdagingen benoemd en worden ook oplossingen aangeboden in de vorm van tips, handreikingen en praktijkvoorbeelden.

##### **Resultaat**

In november 2021 is de routekaart gelanceerd. Deze is extra onder de aandacht gebracht via een Special Participatie. Om het onderwerp periodiek op de kaart te houden, wordt de routekaart doorlopend aangevuld met goede praktijkvoorbeelden.

#### **1.4.5 Pilot 'Bijdragen aan de banenafpraak met sociale inkoop'**

Uit de monitoring van de banenafpraak blijkt dat er nog veel winst valt te behalen met sociale inkoop. Met de pilot 'Bijdragen aan de banenafpraak met sociale inkoop' stimuleert Zestor deze manier van banen realiseren. Het doel van de pilot is om meer duurzame arbeidsplaatsen te creëren voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

##### **Resultaat**

De pilot is gestart op 1 april 2021 en loopt t/m 31 december 2022. In 2021 zijn er vier aanvragen ingediend, door Windesheim, Saxion Hogeschool, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten en de Hanzehogeschool.

#### **1.5 Diversiteit**

Talrijke onderzoeken laten zien dat diverse teams beter presteren en betere kwaliteit opleveren. Ze zijn een betere afspiegeling van de samenleving, maken organisaties weerbaarder, zorgen voor meer creativiteit en bovendien heeft het een positief effect op de zelfontwikkeling. Het belang van een diverse werkvloer wordt sectorbreed onderkend. Toch laat dit zich nog niet terugvertalen in cijfers. Hier ligt dus nog wel een taak voor de hbo-sector. Zestor ondersteunt de sector op dit thema met verschillende activiteiten.

##### **1.5.1 Pilot barometer culturele diversiteit**

Zonder data kan de omvang en urgentie van het vraagstuk diversiteit niet zichtbaar worden gemaakt. De culturele barometer is ontwikkeld om deze diversiteit in een organisatie te meten. Doordat hogescholen nu geen inzicht hebben in de culturele diversiteit van hun werknemersbestand, kunnen zij minder goed beleid voeren ten aanzien van culturele diversiteit en inclusie. Zestor biedt - samen met het CBS - de culturele barometer aan in de vorm van een pilot, waaraan vier hogescholen kunnen deelnemen.

##### **Resultaat**

Om de hogescholen te informeren over de barometer culturele diversiteit is een digitale informatiebijeenkomst georganiseerd op 28 september 2021. Daarna konden de hogescholen hun belangstelling kenbaar maken voor de pilot. In oktober hebben twee hogescholen bevestigd de barometer in te zetten: Hogeschool Utrecht en Hogeschool Rotterdam. De daadwerkelijke inzet vindt begin 2022 plaats.

##### **1.5.2 Pilot Nudging**

Om hogescholen de kans te geven, meer in te zetten op kansengelijkheid en tegelijkertijd te werken aan een vernieuwde aanpak om de beste kandidaat aan te nemen, is Zestor de pilot Nudging gestart. Het doel van deze pilot is om kandidaten systematisch te beoordelen op hun talent en competenties, in plaats van op een intuïtief gevoel van een 'klik'. Deze aanpak is sinds 2018 werkenderwijs met organisaties uit de publieke en private sector ontwikkeld door het ministerie van SZW. Deelnemende hogescholen worden een jaar lang begeleid door Zestor en het ministerie van SZW. Gedurende deze periode kunnen de hogescholen hun werving- en selectieproces objectiveren door het toepassen van drie 'nudges' (interventies).

##### **Resultaat**

Op 4 maart 2021 is een informatiebijeenkomst over de pilot gehouden. De Kick-off van de pilot vond plaats op 30 maart 2021. Aan de pilot doen vijf hogescholen mee: de HKU, BUas Hogeschool, Hogeschool van

Rotterdam, Avans en de Hogeschool van Amsterdam. De pilot loopt tot 1 april 2022. Hierna wordt de pilot geëvalueerd.

### **1.5.3 Kennisnetwerk diversiteit**

Eind 2020 heeft Zestor het kennisnetwerk Diversiteit opgericht. We faciliteren dit kennisnetwerk om de uitwisseling van kennis, instrumenten en ervaringen op het gebied van diversiteit en inclusie te ondersteunen. Via een peiling binnen dit netwerk inventariseren we welke onderwerpen de hoogste prioriteit hebben. Op basis van de uitkomsten organiseert Zestor diverse netwerkbijeenkomsten.

#### **Resultaat**

Het netwerk bestaat uit 42 deelnemers van 13 verschillende hogescholen. Op 29 juni is voor het kennisnetwerk een digitale bijeenkomst georganiseerd onder de titel 'Inclusie in het hoger onderwijs'.

### **1.5.4 Inzet van de NIM**

De Nederlandse inclusiviteitsmonitor (NIM) is een set van instrumenten (beleidsscan en medewerkersscan) waarmee het diversiteitsbeleid en de inclusiviteit van de organisatie in kaart gebracht wordt. Beide instrumenten (beleidsscan en medewerkersscan) zijn ontwikkeld op basis van inzichten uit tientallen wetenschappelijke onderzoeken en zijn op wetenschappelijke wijze gevalideerd. De beleidsscan geeft inzicht in de effectiviteit, efficiëntie en samenhang van het huidige diversiteitsbeleid. Aan de hand van de resultaten op de beleids- en medewerkersscan worden er aanbevelingen gedaan om het diversiteitsbeleid te optimaliseren. De NIM wordt aangeboden aan vier hogescholen in de vorm van een pilot.

#### **Resultaat**

Na een inventarisatie in maart 2021 waren er vier hogescholen die interesse hadden in deelname aan de pilot. Struikelblok was echter de vragenlijst. Hogescholen konden niet nogmaals hun medewerkers onderwerpen aan een enquête. Zij hadden het maximum van twee keer bevroren al bereikt. Het uitzetten van de NIM is daarom aangehouden.

## **1.6 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 terug 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.

### **1.6.1 Re-integratie aanbod**

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. Hiertoe kunnen zij beschikken over een budget van € 500 dat vrij besteedbaar is binnen het keuzepakket. Het keuzepakket is aanvullend op het re-integratieaanbod vanuit de hogeschool.

### **Resultaat**

In mei 2021 is gestart met het keuzepakket 'Re-integratie bij werkloosheid. In totaal zijn er 34 aanvragen ingediend. Het project loopt tot 1 september 2022. Bij een positieve evaluatie wordt het project met één jaar verlengd.

#### **1.6.2 Re-integratieportaal**

De re-integratiegids-hbo is een website voor werkgevers en werknemers in het hbo. De re-integratiegids ontsluit wetgeving, regelgeving en tips op het gebied van ziekte, arbeidsongeschiktheid, ontslag en werkloosheid.

### **Resultaat**

Het instrument is ontsloten via de website [www.re-integratiegids-hbo.nl](http://www.re-integratiegids-hbo.nl). Het portaal wordt periodiek bijgewerkt, om aan te blijven sluiten bij veranderende wet- en regelgeving.

## **2. LEREN EN ONTWIKKELEN VOOR DOCENTEN**

Het vinden van antwoorden op verandervragen in het hbo gaat gepaard met de professionele ontwikkeling van medewerkers. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van kennis, professionele identiteit en professioneel handelen. Daarbij wordt kennis meer en meer gezien als een activiteit, iets dat mensen verbindt en dat je kunt activeren. Zestor ondersteunt deze professionele ontwikkeling door de volgende activiteiten.

### **2.1 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. Op de site van Zestor staat een overzicht van de BDB- trajecten van hogescholen. Jaarlijks worden de hogescholen benaderd om hun informatie over hun BDB-trajecten te actualiseren.

### **Resultaat**

De BDB-community is in 2021 meerdere malen online bijeengewees: op 8 maart, 7 juni en 11 oktober 2021. In september 2021 zijn de BDB-trajecten van de verschillende hogescholen opnieuw geactualiseerd.

### **2.2 Navigeerwijzer voor docentprofessionalisering**

De opgave van hogescholen verandert, onder invloed van maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen. Dat vraagt van docenten om zich doorgaand te ontwikkelen, onder meer in verschillende rollen die zij hebben in het onderwijs. Zestor ondersteunt deze ontwikkeling met een methodiek om het keuzeprocess bij professionele ontwikkeling van docenten te versterken. Het project bestaat uit drie fases; een voorstudie, een fase waarin een prototype ontwikkelwijzer wordt gemaakt en getest en een derde fase met een train de trainers programma.

### **Resultaat**

De voorstudie 'Inspelen op professionaliseringsvragen van hbo-docenten' is op de website van Zestor geplaatst. Vanwege corona was het niet mogelijk de navigeerwijzer op hogescholen uit te proberen. Het inzetten van de navigeerwijzer wordt onderdeel van het brede project 'Professionele ontwikkeling hbo-docent'.

### **2.3 Professionele ontwikkeling hbo-docent**

Drie lectoren onderzoeken gezamenlijk, ieder vanuit hun eigen expertisegebied, het vraagstuk van docentprofessionalisering. Vanuit een actiegerichte aanpak, waarbij met docenten, HR en andere betrokkenen het gesprek wordt gevoerd en praktijkgericht onderzoek wordt uitgevoerd. De beoogde opbrengst is een stevige basis voor hogescholen, zodat helder wordt welke keuzes gemaakt kunnen worden om de mogelijkheden van professionals om samen te leren en te professionaliseren te versterken en te vergroten.

### **Resultaat**

Samen met de betrokken lectoren is verkend wat de focus van het project wordt en is een startnotitie ontwikkeld waarin ook de onderzoeksopzet, planning en begroting zijn voorgelegd. Het bestuur heeft in de vergadering van 17 november ingestemd met de gefaseerde uitvoering van het project. Naar verwachting kunnen we eind 2022 de opbrengsten delen.

## **3. LEREN EN ONTWIKKELEN**

### **3.1 Change agents**

Het onderwijs innoveert voortdurend. Dynamisch innoveren vraagt een andere opstelling, zowel van de hogeschool zelf als van veranderaars of innovatoren. Wat moet je in huis hebben als goede 'change agent'? Zestor doet hier onderzoek naar. Het project wordt uitgevoerd onder regie van het lectoraat Normatieve professionalisering van Hogeschool Utrecht en wordt daarbij gevoerd door een regiegroep vanuit verschillende hogescholen.

### **Resultaat**

De onderzoekers zijn na afronding van de startnotitie – vastgesteld in de maartvergadering van het bestuur – gestart met de interviewfase. De eindproducten, waaronder mogelijk een werkboek voor hogescholen, worden eind 2022 opgeleverd.

### **3.2 Vernieuwing gesprekscyclus**

Dit project heeft geen doorgang gevonden.

### **3.3 Serie masterclasses voor leidinggevenden**

Zestor organiseert een serie van vijf online masterclasses voor teamleiders in het hbo. De serie is bedoeld om teamleiders te ondersteunen in de rol als leidinggevende. Het biedt tevens de kans op te trekken met teamleiders van andere hogescholen en kennis en ervaringen en mogelijke oplossingen met elkaar te delen.

## **Resultaat**

Vanaf 20 september 2021 tot 24 januari 2022 is een serie van vijf masterclasses (hybride) leidinggeven voor docent teamleiders georganiseerd. De eerste serie is van start gegaan met tien deelnemers. De start van de tweede en derde groep vindt plaats in 2022.

### **3.4 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 en om te komen tot verdere professionalisering biedt Zestor medezeggenschapsraden op diverse thema's extra ondersteuning.

#### **3.4.1 Serie bijeenkomsten**

Zestor organiseert jaarlijks bijeenkomsten specifiek voor MR-leden rond actuele thema's.

## **Resultaat**

Er zijn in 2021 drie bijeenkomsten georganiseerd. Op 9 februari vond een bijeenkomst met 40 deelnemers over Arbo, op 18 maart een digitaal spreekuur als vervolg op de bijeenkomst over de begroting en medezeggenschap van november 2020. Op 4 oktober is een bijeenkomst over werkdruk en medezeggenschap onder de titel 'Werkdruk en MR, wat weet jij hierover' georganiseerd.

#### **3.4.2 E-learning 'Werkdruk voor MR leden'**

Speciaal voor MR-leden van hogescholen heeft Zestor een e-learning 'Werkdruk voor MR' ontwikkeld. Werkdruk is een complex onderwerp en speelt zowel op het niveau van de medewerker, het team als de organisatie. De Medezeggenschapsraad heeft allerlei bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van werkdruk en is op alle deze niveaus gesprekspartner. Om de medezeggenschap hierin te ondersteunen, is de online module opgezet.

## **Resultaat**

In het voorjaar heeft de e-learning zes weken in begeleide vorm gedraaid met tachtig deelnemers. Dit traject is, na enige aanpassingen in de e-learning, in het najaar herhaald.

#### **3.4.3 Stimuleringsregeling (Mede)zeggenschap over werkdruk**

Met ingang van 1 februari 2021 heeft Zestor een stimuleringsregeling gelanceerd: (Mede) zeggenschap over werkdruk van beleid naar praktijk. Met deze regeling wil Zestor medezeggenschapsraden de mogelijkheid bieden om deskundigen in te zetten op de hogeschool die kunnen adviseren bij het uitvoeren van werkdrukaanpakken, of het proces van beleidsmonitoring kunnen begeleiden.

## **Resultaat**

In 2021 zijn twee aanvragen ingediend, door de Hogeschool Rotterdam en de Hogeschool van Amsterdam.

### **3.5 Congres**

Het congres is verplaatst naar april volgend jaar. Vanwege corona heeft de bijeenkomst niet fysiek plaats kunnen hebben. De gekozen werkwijze leent zich niet voor een digitale bijeenkomst.



### **3.6 Stimuleringsregeling ‘Vernieuwende HR praktijken’**

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

#### **Resultaat**

De regeling is inmiddels gesloten. Onder deze regeling hebben in totaal zes hogescholen een aanvraag ingediend. De verantwoording van NHL Stenden is in oktober 2021 ontvangen. De verantwoording van de Hogeschool van Amsterdam is uitgesteld naar 2022.

## **4. ONTWIKKELPERSPECTIEF**

### **4.1 Talent mobiliseren van docentonderzoekers en postdocs**

Dit project wordt niet onder deze noemer uitgevoerd. Vanuit werkenbijhogescholen is de samenwerking met Academic Transfer gezocht om gedeeltelijk aan dit thema invulling te geven. Het onderwerp wordt in 2022 mogelijk ook meegenomen in het project benoemd onder 2.3 Professionele ontwikkeling hbo-docent.

### **4.2 De toekomst van ondersteunend werk**

#### **4.2.1 Stimuleringsregeling ‘Ondersteuners leren door’**

Het werk van ondersteuners verandert. Met name ook door de coronacrisis, waardoor er meer digitaal vanuit huis wordt gewerkt. Maar ook ontwikkelingen als digitalisering, verzakelijking en organisatiewijzigingen hebben er invloed op. Met de regeling ‘Ondersteuners leren door’ helpt Zestor ondersteuners om te gaan met deze veranderingen. Via de regeling krijgen de deelnemers toegang tot een divers aanbod. De online cursussen, workshops en loopbaantrajecten worden gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, vanuit de subsidieregeling ‘NL leert door’. Zestor financiert aanvullend een aantal loopbaantrajecten.

#### **Resultaat**

De regeling liep vanaf 1 december 2020 tot 30 september 2021. In totaal hebben 978 deelnemers van 31 verschillende hogescholen een aanvraag ingediend. Vanwege het succes van deze regeling wordt in maart 2022 gestart met een vervolgregeling, onder de naam ‘Ondersteuners ontwikkelen door’.

#### **4.2.2 Systeeminrichting**

Ten behoeve van het ontsluiten van de regeling en het aanbod is de Tiptrack module van de AWWN ingezet.

#### **4.2.3 Themabijeenkomst voor ondersteuners**

Het voornemen was een fysieke bijeenkomst voor ondersteuners te organiseren. Dat is vanwege corona niet gelukt.

#### **4.2.4 Dialoogsessies met ondersteuners en leidinggevenden**

Welke activiteiten gaan veranderen en wat betekent dat voor de rol van ondersteuner, leidinggevende of hr? En welke acties kun je vanuit die rol ondernemen om goed voorbereid te zijn op de toekomst? Deelnemers van verschillende hogescholen kunnen hierover met elkaar in gesprek tijdens de online dialoog- en werksessies 'Functieperspectief in een dagdeel'.

#### **Resultaat**

Op 27 mei 2021 is een dialoogsessie voor secretaresses georganiseerd. Secretaresses, leidinggevenden en HR-adviseurs van de Hogeschool van Amsterdam en Windesheim hebben deelgenomen aan deze digitale sessie.

#### **4.3 Ondersteunen op afstand; een hellend vlak?**

Dit project heeft geen doorgang gevonden.

## **5. GEZOND WERKEN**

### **5.1 Medewerker beleving**

In de cao-hbo is afgesproken dat hogescholen elke twee jaar een medewerkertevredenheidsonderzoek uitvoeren. Zestor heeft in 1995 voor het eerst een methodiek ontwikkeld om de werkbeleving in het hbo in kaart te brengen, waarvan tussen 1995 en 2019 gebruik is gemaakt. Vanaf 2020 kunnen hogescholen via Zestor hun medewerkersonderzoek uitvoeren in de vorm van de inzet van het al bestaande onderzoeksinstrument Internetspiegel. De sector krijgt hiermee de kans om een kwalitatief goed medewerkersonderzoek uit te voeren, afgestemd op de sector én met de mogelijkheid tot benchmarking.

#### **Resultaat**

In de periode oktober 2020 t/m december 2021 hebben elf hogescholen een eigen werkbelevingsonderzoek uitgevoerd met InternetSpiegel. De voorbereidende gesprekken voor het opstellen van de benchmarkrapportage zijn in oktober 2021 gestart. De eerste benchmarkrapportage nieuwe stijl wordt in het voorjaar van 2022 opgeleverd.

### **5.2 Arbeidsgerelateerde zorg**

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

#### **Resultaat**

Voor de begeleidingsgroep vanuit cao-partijen is na afronding van het rapport arbeidsgerelateerde zorg aanvullend een adviserende oplegger geschreven en is met een andere sector contact gezocht om de mogelijkheden van inrichting van een alternatief pakket te bespreken.

### **5.3 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.

#### **5.3.1 Stimuleringsregeling ‘Aanpakken van werkdruk’**

Met de stimuleringsregeling ‘Aanpakken van werkdruk’ kunnen hogescholen ondersteuning krijgen van een professional op het gebied van de ontwikkeling van beleid of de inzet van instrumenten, waarmee werkdruk binnen de hogeschool kan worden aangepakt.

#### **Resultaat**

De regeling loopt vanaf 1 september 2019 en is met een jaar verlengd tot en met 30 september 2021. In 2021 zijn drie nieuwe aanvragen ingediend door: Fontys, Design Academy en de HAN. De in 2020 gestarte trajecten van Hogeschool Rotterdam, HAS, iPabo, Haagse Hogeschool, KPZ, Aeres, InHolland, Saxion Thomas Moore zijn in 2021 afgerond.

#### **5.3.2 Wegwijzer werkdruk**

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

#### **Resultaat**

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

#### **5.3.3 Brede bijeenkomst werkdruk**

Jaarlijks organiseert Zestor een conferentie rond het thema werkdruk.

#### **Resultaat**

In 2021 is gestart met de voorbereidingen voor de organisatie van de werkdrukconferentie. De conferentie vindt plaats op dinsdag 10 mei 2022 in het Muntgebouw in Utrecht.

#### **5.3.4 Pilots handreiking organisatieklimaat**

Begin 2019 heeft Zestor een voor de zorgsector ontwikkelde handreiking organisatieklimaat hogeschool specifiek gemaakt. Bij pilot hogescholen wil Zestor ‘train de trainersessies’ organiseren om het inzetten van de handreiking organisatieklimaat te stimuleren.

#### **Resultaat**

Voor de start van deze pilot is gewacht op de mogelijkheid om weer fysiek een bijeenkomst te organiseren. Deze heeft plaatsgevonden op 11 november 2021, in de bijeenkomst ‘In dialoog over gezond en veilig werken’. De dialoog aanpak wordt ingezet op vooralsnog vier hogescholen. Parallel aan het traject worden door de ontwikkelaar van deze aanpak IZZ een aantal medewerkers vanuit het bureau getraind op deze aanpak.

### **5.3.5 Tijdsbesteding docenten en slimmer organiseren**

Om de werkdruk binnen het hbo nog beter onder de loep te nemen, voert Zestor in opdracht van cao-partijen een onderzoek uit. Het onderzoek richt zich enerzijds op het in kaart brengen van de tijdsbesteding van hbo-docenten. Anderzijds zetten we - in samenwerking met ontwikkelaars van de Hanzehogeschool - het instrument 'Slimmer organiseren in het hbo' opnieuw uit bij vier hogescholen. We meten daarbij de effectiviteit van het werkdruginstrument in een aantal opleidingsteams.

#### **Resultaat**

Op donderdag 17 juni 2021 is een startbijeenkomst georganiseerd. Vier hogescholen hebben zich gecommitteerd aan deelname aan het onderzoek: BUas, Saxion, NHL Stenden en de Hanzehogeschool. Het onderzoek naar de inzet en monitoren van de effectiviteit van het werkdruginstrument is in september van start gegaan met vier opleidingsteams van de deelnemende hogescholen. Voor de tijdsbesteding van hbo-docenten is in november 2021 een enquête uitgezet voor een eerste meting. Een tweede meting vindt plaats in maart 2022. De resultaten worden halverwege 2022 verwacht.

### **5.4 Werk privé balans**

In veel medewerkersonderzoeken wordt een verstoorde werk-privébalans gesignaleerd als aandachtspunt binnen hogescholen. Door corona komt deze balans nog meer onder druk te staan. Aan de hand van verschillende literatuurstudies gaat Zestor onderzoekgegevens naar de gevolgen van de coronacrisis en het thuiswerken op enerzijds de werkdruk en anderzijds de werk-privébalans bij elkaar brengen. Zo willen we in kaart brengen wat de impact is voor de toekomstige inrichting van het werk voor de hbo-medewerkers.

#### **Resultaat**

Op 30 september vond een startbijeenkomst plaats met projectmedewerkers vanuit HRM, projectleiders hybride werken, leden van de medezeggenschap en bestuurders van hogescholen. Op 3 november organiseerde Zestor de bijeenkomst 'Hybride leiderschap in het hbo, de weg ernaartoe'. Voor het onderzoek heeft Zestor de samenwerking gezocht met het Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam, experts op het gebied van hybride werken. Samen met de Work Lab is de roadmap 'Op weg naar hybride werken' ontwikkeld. De roadmap komt begin 2022 gereed.

### **5.5 Verzuim**

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

#### **5.5.1 Verzuimrapportage**

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

### **Resultaat**

De verzuimrapportage met een analyse over de verzuimcijfers over 2020 is in de april vergadering door het bestuur vastgesteld. Hierna is de rapportage onder hogescholen verspreid en op de website van Zestor geplaatst.

#### **5.5.2 Stimuleringsregeling ‘Inzet op ziekteverzuim’**

In het najaar van 2020 heeft Zestor de stimuleringsregeling ‘Inzet op ziekteverzuim’ gelanceerd. Bij deze regeling kunnen uren van Mercer ingezet worden voor het extra ondersteunen van verzuimbeleid en complexe verzuimcasuïstiek. Mercer is de partij die de aanbesteding van het collectieve zorgarrangement voor onze sector heeft begeleid en die gedurende de contractperiode ook betrokken is bij de uitvoering van het arbeidsgerelateerde zorgpakket Livvit.

### **Resultaat**

Van deze regeling is door vier hogescholen gebruik gemaakt: de Haagse Hogeschool, Avans, Zuyd Hogeschool en Hogeschool Utrecht.

#### **5.5.3 E-learning Verzuim**

In samenwerking met een klankbordgroep bestaande uit verzuimspecialisten van vier hogescholen (Hogeschool Utrecht, Hogeschool InHolland, Avans en Aeres), een vertegenwoordiger vanuit de bonden en een vertegenwoordiger vanuit Zilveren Kruis Achmea is de e-learning Verzuim ontwikkeld.

De online module ondersteunt leidinggevenden in het tijdig herkennen van verzuimsignalen en in motiverende gespreksvoering om ziekteverzuim te voorkomen en terug te dringen.

### **Resultaat**

In de bestuursvergadering van 21 april is ingestemd met de ontwikkeling van de e-learning Verzuim. De klankbordgroep met specialisten is in oktober bijeengewees. De e-learning komt begin 2022 gereed.

## **6. VITAAL WERKEN**

### **6.1 Duurzame inzetbaarheid**

Vitale medewerkers zijn gemotiveerd, productief en bewegen mee met veranderingen. Dit levert een belangrijke bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

#### **6.1.1 Beelden bij duurzame inzetbaarheid voor medewerkers**

#### **6.1.2 Beelden bij duurzame inzetbaarheid voor leidinggevenden**

Voor de invulling van deze onderwerpen zijn 12 deelnemers gevraagd het eigen verhaal over de invulling van hun duurzame inzetbaarheid te delen. Het was helaas onmogelijk om aan de combinatie van leidinggevende en medewerker in een interview invulling te geven.

### **6.1.3 Kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid**

Binnen veel hogescholen zijn er interessante ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit kennisnetwerk biedt hogescholen de kans onderling kennis en ervaringen hierover uit te wisselen. Het netwerk komt twee keer per jaar bijeen.

#### **Resultaat**

Op 11 februari 2021 is een bijeenkomst georganiseerd met als thema 'Succesvol ouder worden op het werk'. Op 24 juni 2021 vond een tweede bijeenkomst plaats met als titel 'Corona als career shock'.

### **6.1.4 Sectoranalyse Duurzame inzetbaarheid**

Ter voorbereiding op een nieuwe cao voor het hbo hebben cao-partijen Zestor gevraagd om een verkenning 'Jong voor oud, oud voor jong' uit te voeren naar loopbaanfaseregelingen, waarin de knelpunten bij duurzame inzetbaarheid van oudere en jongere medewerkers met elkaar worden verbonden. Op verzoek van sociale partners heeft Zestor in samenwerking met het CAOP een sectoranalyse uitgevoerd in het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU). De analyse geeft inzicht in de problematiek op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden in de sector hbo. De uitkomsten van de analyse geven handvatten voor gericht beleid en vormen een kennisbasis voor (keuzes voor) activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken.

#### **Resultaat**

De resultaten van de verkenning 'Jong voor oud, oud voor jong' zijn in de junivergadering van het bestuur besproken. Daarna is het rapport met de cao-tafel gedeeld en op de site van Zestor geplaatst. De sectoranalyse is in juli ingediend bij het ministerie van SZW en in september is goedkeuring ontvangen. Hierna is de sectoranalyse op de site van Zestor geplaatst en gedeeld met het veld.

### **6.1.5 Inzet en evaluatie Tiptrack**

Tiptrack – een portaal voor duurzame inzetbaarheid voor werknemers – is ontwikkeld door de AWWN en bij wijze van een pilot uitgezet bij de hogeschool Leiden. De inzet is geëvalueerd door het onderzoeksbureau Bartels.

#### **Resultaat**

Het onderzoeksverslag over de inzet van Tiptrack en de evaluatie van de pilot is in de bestuursvergadering van Zestor besproken in de vergadering van 21 september.

## **7. VEILIG WERKEN**

Veilig werken kent veel aspecten. Het gaat daarbij allereerst om het werken met veilige en goedgekeurde beschermingsmiddelen, gereedschappen en apparaten. Maar ook om het goed organiseren van (sociale) veiligheid en veilig gedrag. Met zowel de RI&E als de Arbocatalogus hbo stimuleren we een veiligere en gezondere werkomgeving.

## **7.1 Arbocatalogus**

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](http://www.arbocatalogushbo.nl).

### **7.1.1 Klankbordgroep Arbocatalogus**

Via een paritair samengestelde klankbordgroep worden nieuwe onderwerpen besproken en zo nodig ter toetsing voorgelegd aan het bestuur en het cao-overleg.

#### **Resultaat**

De klankbordgroep is op 3 maart, 19 mei en 15 september 2021 digitaal bijeengewees.

### **7.1.2 Inhoudelijke vernieuwing**

De klankbordgroep heeft de teksten preventie medewerker, werkdruk en machineveiligheid aan de orde gehad en vernieuwde teksten voorgesteld. De teksten zijn in de april vergadering van het bestuur vastgesteld, vervolgens aangeboden aan cao-partijen en 10 juni verzonden aan de inspectie. Door de klankbordgroep is ook gewerkt aan het onderwerp 'inrichtingseisen gebouwen'.

### **7.1.3 Aanpassen website**

In september is gestart met het aanpassen van de website op basis van de voorstellen van de klankbordgroep. De website wordt eveneens aangepast op toegankelijkheid.

### **7.1.4 Communicatieplan**

In samenwerking met de klankbordgroep wordt bekeken hoe de Arbocatalogus beter en breder onder de aandacht kan worden gebracht.

### **7.1.5 Bijeenkomst preventiemedewerkers**

Deze bijeenkomst voor deze nieuwe doelgroep van Zestor vindt in 2021 nog geen doorgang.

### **7.1.6 Arbo update**

De Arbo Update geeft informatie en praktische adviezen over arbeidsomstandigheden in het hoger beroepsonderwijs. Naast nieuws over ontwikkelingen in de Arbocatalogus bevat deze update ook nieuwtjes over regels en wetten en praktijkverhalen en tips van collega's uit het hbo.

#### **Resultaat**

In december 2021 is een Arbo update verzorgd over sociale veiligheid.

### **7.1.7 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.

## **Resultaat**

Op 4 februari 2021 is een online bijeenkomst georganiseerd over 'Stress door digitalisering'. De tweede bijeenkomst vond plaats op 8 juni 2021 met als thema 'Inzet op verzuim'.

### **7.2 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 RI&E heeft Zestor een helpdeskfunctie voor de hogescholen ingericht.

## **Resultaat**

De Branche-RI&E hbo is eind 2020 volledig vernieuwd. In overleg met werkgevers en werknemers uit de sector is een branche specifieke corona handreiking ontwikkeld. Ook de branche RI&E is aangepast op het onderdeel corona. Begin 2021 zijn acht trainingen voor het werken met de RI&E georganiseerd. In totaal hebben 56 deelnemers deelgenomen aan de trainingen.

### **7.3 Sociale veiligheid**

De Arbowet verplicht werkgevers beleid te voeren tegen ongewenste omgangsvormen, in de wet psychosociale arbeidsbelasting genoemd (artikel 3, lid 2). Hieronder vallen discriminatie, seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten. In 2018 heeft Zestor een verkennend onderzoek laten uitvoeren om zicht te krijgen op de activiteiten van hogescholen om de sociale veiligheid van hun medewerkers te waarborgen. Dit onderzoek resulteerde in een uitgebreide rapportage en een samenvattende Factsheet. Daarnaast ontwikkelt Zestor een quickscan. Dit is een tool waarmee de hogeschool eenvoudig kan checken of alles geregeld is qua beleid en voorzieningen, maar ook of het up-to-date en consistent is.

## **Resultaat**

Op 8 april 2021 is een digitale bijeenkomst 'Sociale veiligheid, wat moet je als hrm'er weten?' georganiseerd. In de bijeenkomst van 8 april is de quickscan gedeeld met alle deelnemers. Over de voorgenomen controle van de inspectie bij hogescholen is via de Basecamp van Zestor door de hogescholen samen opgetrokken op dit onderwerp.

### **9.1 Stichting van het Onderwijs**

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

## **Resultaat**

In 2021 hebben de cao-partijen ingestemd met het verzoek van de Stichting van het Onderwijs inzake een financiële bijdrage voor dat jaar.



## FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING

In de begroting 2021 is aan baten het bedrag van € 1.866.000 begroot. Aan lasten is totaal € 2.196.000 begroot. De feitelijke realisatie is € 1.867.682 aan baten en € 1.640.718 aan lasten.

De baten betreffen de bijdragen van de hogescholen voor 2021. 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 gerealiseerde lasten zijn per saldo € 555.101 lager dan begroot. In 2021 is de realisatie van de lasten projectactiviteiten aanzienlijk lager dan begroot, met name door de voortdurende impact van de coronacrisis. Hierdoor zijn verschillende begrote projecten niet uitgevoerd. Ook lopen enkele projecten door in 2022, waardoor ook een deel van de kosten naar 2022 is verplaatst. Vanwege het coronavirus zijn ook meer bijeenkomsten digitaal georganiseerd, waardoor kosten voor de huur van locaties zijn komen te vervallen. Tot slot is een deel van de voorziening wachtgeld in 2021 komen te vervallen.

### Begroting 2022

In de bestuursvergadering van 8 december 2021 heeft het bestuur de begroting voor 2022 vastgesteld. In deze begroting is tevens een doorkijk naar de jaren 2023 en 2024 geschetst, om het inzicht in meerdere jaren vooruit mogelijk te maken. Het werken met een meerjarenbegroting heeft het voordeel dat budgetten voor projecten die een langere looptijd hebben dan verwacht, bijvoorbeeld bij de uitvoering van pilotprojecten, kunnen worden doorgeschoven naar volgende jaren.

Voor een aantal projecten is in eerste instantie een klein budget begroot om door middel van een inventarisatie of verkenning met specialisten tot een verdere invulling van de plannen te komen. De ontwikkelde plannen worden vervolgens in de bestuursvergaderingen besproken, waarna het specifieke budget wordt vastgesteld en wordt opgenomen in de prognose voor 2022 met een eventuele doorwerking in de begroting voor de daaropvolgende jaren 2023 en 2024.

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

In het verlengde van de vaststelling van de nieuwe missie en visie voor Zestor en de daaraan gekoppelde wens om de kennisfunctie van Zestor steviger neer te zetten, is voor de opzet van de begroting voor 2022 en volgende jaren gekozen voor een meer inhoudelijke presentatie van de plannen volgens de programmalijnen en met prioritaire thema's.

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

Het totaalbedrag aan verwachte baten in 2022 bedraagt € 1.914.000. Het totaalbedrag aan lasten is begroot op € 2.120.000, waarvan € 1.553.000 ten behoeve van de projectactiviteiten, € 439.000 ten behoeve van de

bureaukosten en € 128.000 ten behoeve van de beheerskosten. Onder de bureaukosten zijn in de begroting 2022 de totale personele lasten van het bureau begroot, welke in de loop van het boekjaar toegeschreven worden naar de verschillende projectactiviteiten op basis van het tijdschrijfsysteem. Deze doorberekening is ook in de begroting 2022 verwerkt.

### **Liquiditeit en solvabiliteit**

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

Current ratio = vlottende activa / vlottende passiva.

De streefwaarde bedraagt 1 of hoger. Bij een streefwaarde van 1 of hoger zijn de vlottende activa hoger gewaardeerd dan de vlottende passiva. Ultimo 2021 bedraagt de current ratio 12,2.

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

Solvabiliteitsratio = eigen vermogen / totaal vermogen.

De streefwaarde bedraagt minimaal 50%. Bij de streefwaarde van 50% of hoger is het eigen vermogen minimaal zo hoog gewaardeerd als het vreemde vermogen. Ultimo 2021 bedraagt de solvabiliteitsratio 88,2%.

## Stimuleringsregelingen

De volgende stimuleringsregeling is in 2021 beëindigd:

| <b>Open regeling voor vernieuwende projecten voor HRM en medewerkers</b>            | <b>beëindigd</b> |
|---|------------------|
| Looptijd: 1 september 2017 t/m uiterlijk 31 augustus 2021 i.v.m. looptijd projecten | €                |
| Budget (verhoogd)   | 240.000          |
| Toegekend subsidiebedrag  | 209.500          |
| Niet besteed of afgekeurd   | 12.252           |
| Uitputting subsidiebedrag   | 197.248          |
| Reeds uitbetaald  | 179.998          |
| Nog te betalen  | 17.250           |
| Budget (nog) niet besteed   | 30.500           |

De volgende stimuleringsregeling is in 2021 lopend:

| <b>Stimuleringsregeling (Mede)zeggenschap over werkdruk</b> | <b>lopend</b> |
|---|---------------|
| Looptijd: 1 februari 2021 t/m 31 januari 2023 (verlengd)    | €             |
| Budget  | 30.000        |
| Toegekend subsidiebedrag                                    | 4.975         |
| Niet besteed of afgekeurd                                   | 4             |
| Uitputting subsidiebedrag                                   | 4.971         |
| Reeds uitbetaald  | 2.488         |
| Nog te betalen  | 2.483         |
| Budget (nog) niet besteed                                   | 25.025        |

### **Coronavirus**

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

### **Samenstelling bestuur in 2021**

Namens de werkgeversorganisatie:  
(benoemd door de Vereniging Hogescholen)

Namens de werknemersorganisaties:

Mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel, voorzitter  
Mevrouw ir. E. Schaper (t/m 9-6-2021)  
Mevrouw drs. I. Lammerse  
De heer mr. drs. H.G.L.M. Camps  
De heer drs. O.B. van Nugteren (v.a. 10-6-2021)

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

### **Samenstelling bureau in 2021**

Mevrouw drs. J.C. de Vries, secretaris/directeur  
De heer drs. H.J. Jansen, beleidsadviseur (t/m 28-2-2021)  
Mevrouw drs. G.M.O. Lemmens, projectleider  
Mevrouw F. Aarbiou, medewerker communicatie  
Mevrouw H. Houwer, medewerker projecten  
Mevrouw J.L. Teeuwen, medewerker communicatie  
Mevrouw drs. E.I. Lujendijk, projectadviseur  
De heer T. Hoogendoorn MSc, projectadviseur  
Mevrouw L. Vreeburg, projectadviseur  
Mevrouw J. van der Mey, projectadviseur  
Mevrouw L. Stokman, medewerker communicatie (v.a. 15-6-2021)

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

De jaarrekening is opgemaakt op 16 juni 2022.

Het bestuur heeft de opgemaakte jaarrekening vastgesteld op 22 juni 2022.

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

## 1. BALANS PER 31 DECEMBER 2021

(na verwerking resultaat)

|  | Ref.  | Realisatie<br>31-12-2021<br>€ | Realisatie<br>31-12-2020<br>€ |
|--|-------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>ACTIVA</b>                              |       |                               |                               |
| Vorderingen                                | 4.1   | 25.794                        | 46.076                        |
| Liquide middelen                           | 4.2   | 4.614.409                     | 4.380.897                     |
|  |       | <hr/>                         | <hr/>                         |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>                       |       | <b><u>4.640.203</u></b>       | <b><u>4.426.973</u></b>       |
| <br>                                       |       |                               |                               |
| <b>PASSIVA</b>                             |       |                               |                               |
| Reserves                                   |       |                               |                               |
| - Algemene reserve                         | 4.3.1 | 2.187.736                     | 2.207.543                     |
| - Reserve arbeidsmarktmiddelen hogescholen | 4.3.2 | <u>1.906.386</u>              | <u>1.679.422</u>              |
| Totaal reserves                            |       | <u>4.094.122</u>              | <u>3.886.965</u>              |
| <br>                                       |       |                               |                               |
| Voorziening wachtgeld                      | 4.4   | 165.307                       | 234.948                       |
| <br>                                       |       |                               |                               |
| Verplichtingen                             |       |                               |                               |
| - Crediteuren                              | 4.5.1 | 154.696                       | 171.207                       |
| - Verplichtingen projectactiviteiten       | 4.5.2 | 134.160                       | 63.361                        |
| - Overige verplichtingen                   | 4.5.3 | <u>91.918</u>                 | <u>70.492</u>                 |
| Totaal verplichtingen                      |       | <u>380.774</u>                | <u>305.060</u>                |
|  |       | <hr/>                         | <hr/>                         |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>                      |       | <b><u>4.640.203</u></b>       | <b><u>4.426.973</u></b>       |

## 2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2021

|  | Ref.  | Realisatie<br>2021<br>€ | Begroting<br>2021<br>€ | Realisatie<br>2020<br>€ |
|--|-------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| <b>Baten</b>   |       |                         |                        |                         |
| Bijdrage hogescholen                                 |       | 1.867.682               | 1.866.000              | 1.844.260               |
| <b>Totaal baten</b>                                  | 5.1   | <b>1.867.682</b>        | <b>1.866.000</b>       | <b>1.844.260</b>        |
| <b>Lasten</b>  |       |                         |                        |                         |
| <b>Projectactiviteiten</b>                           | 5.2.1 | 1.082.944               | 1.603.000              | 1.145.906               |
| <b>Exploitatiekosten</b>                             |       |                         |                        |                         |
| Bureaunkosten  | 5.2.2 | 406.604                 | 452.000                | 404.841                 |
| Beheerskosten  | 5.2.3 | 151.170                 | 141.000                | 177.049                 |
| <b>Totaal lasten</b>                                 |       | <b>1.640.718</b>        | <b>2.196.000</b>       | <b>1.727.796</b>        |
| <b>Resultaat voor<br/>financiële baten en lasten</b> |       | <b>226.964</b>          | <b>-330.000</b>        | <b>116.464</b>          |
| Financiële baten en lasten                           | 5.3   | -19.807                 | -19.000                | -5.956                  |
| <b>Resultaat</b>                                     |       | <b>207.157</b>          | <b>-349.000</b>        | <b>110.508</b>          |

2021  
€

### Resultaatbestemming 2021:

|  |                |
|--|----------------|
| Onttrekking aan de Algemene reserve                        | -19.807        |
| Toevoeging aan de Reserve Arbeidsmarktmiddelen hogescholen | 226.964        |
| <b>Totaal resultaatbestemming</b>                          | <b>207.157</b> |

### 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 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

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

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

##### **Continuïteit**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

## **Algemeen**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de stichting.

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

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

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

### **Liquide middelen**

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

### **Reserves**

De reserves worden uitsluitend gemuteerd conform besluiten van het bestuur.

### **Voorzieningen**

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

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

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

voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijds waarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

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

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

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

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

### **Opbrengstverantwoording**

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

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

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

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

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

### **Resultaatbepaling**

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

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

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

### **Belastingen**

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

### **Subsidies**

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

### **Projecttoekenningen**

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

### **Vrijval bij afrekening projecten**

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

## **OVERIGE GEGEVENS**

Statutaire bepalingen ten aanzien van resultaatbestemming

Het exploitatieresultaat over 2021 is conform de statuten van Stichting Zestor toegevoegd / onttrokken aan de reserves.