



# 121

## Jaarverslag

.....

### Hogeschool Leiden





# Jaarverslag



Hogeschool Leiden

## Inhoudsopgave

Voorwoord college van bestuur	6
<b>I Bestuursverslag</b>	<b>9</b>
<b>1. Kerngegevens</b>	<b>10</b>
<b>2. Raad van toezicht</b>	<b>12</b>
<b>3. Medezeggenschap</b>	<b>18</b>
• Opleidingscommissies	20
<b>4. Organisatie</b>	<b>22</b>
• Instellingsprofiel	22
• Organogram	24
• Strategische prioriteiten	26
<b>5. Kwaliteitsafspraken</b>	<b>28</b>
• Inleiding	28
• Totstandkoming kwaliteitsafspraken	29
• Voortgang kwaliteitsafspraken 2019-2021	30
• Monitoring kwaliteitsafspraken	34
• Planning-en-controlcyclus	35
• Reflectie medezeggenschap op kwaliteitsafspraken	36
<b>6. Corona</b>	<b>38</b>
• Impact coronavirus	38
• Inzet bestuursakkoordmiddelen Nationaal Programma Onderwijs	39
• Vooruitblik: Plannen voor 2022 en 2023	42
<b>7. Onderwijs</b>	<b>46</b>
• Opleidingen	46
• Kwaliteitszorgcyclus binnen ons onderwijs	51
• Onderwijs en innovatie	52
• Honoursprogramma	54
• Ondersteuning en facilitering van studenten	54
• Internationalisering	56
• Onderwijsresultaten	57
• Samenwerking	57
<b>8. Onderzoek</b>	<b>60</b>

<b>9. Sociale paragraaf</b>	<b>64</b>
<hr/>	
<b>10. Een goed georganiseerde school</b>	<b>68</b>
• Huisvesting	68
• Duurzame Bedrijfsvoering	69
• Inkoop	69
• Informatiehuishouding	70
<hr/>	
<b>11. Financieel Verslag</b>	<b>72</b>
• Toelichting op het resultaat 2021	73
• Toelichting bij de ontwikkeling van de balans	75
• Kasstroomoverzicht over 2021 en vergelijkende cijfers 2020	75
• Kengetallen vermogenspositie	75
• Planning-en-control- en kwaliteitszorgcyclus	76
• Treasury	76
• Declaraties college van bestuur	77
• Overige zaken	78
• Continuïteitsparagraaf	79
<hr/>	
<b>Bijlage: realisatie facultaire bestedingsplannen kwaliteitsafspraken</b>	<b>92</b>
<hr/>	
<b>II Jaarrekening 2021</b>	<b>106</b>
• Balans per 31 december 2021	107
• Staat van baten en lasten over 2021	107
• Kasstroomoverzicht over het jaar 2021	108
• Toelichting op de jaarrekening	109
• Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	124
• Toelichting op het kasstroomoverzicht	128
• Gebeurtenissen na balansdatum	128
• Model E: verbonden partijen	128
• Model F: bezoldiging topfunctionarissen	128
<hr/>	
<b>III Overige gegevens</b>	<b>134</b>
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	135
• Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	135
<hr/>	
<b>IV Gegevens rechtspersoon</b>	<b>140</b>

## VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Beste lezer,

De grote betrokkenheid van onze studenten en medewerkers maakt dat we van 2021 een mooi jaar hebben kunnen maken. Zij hebben ervoor gezorgd dat Hogeschool Leiden kon blijven doordraaien, ook op de momenten waarop ons land op slot ging. Het coronavirus speelde immers opnieuw een belangrijke rol. Verscheidene malen werd de creativiteit en flexibiliteit van eenieder flink op de proef gesteld, bijvoorbeeld wanneer er snel overgeschakeld moest worden naar online, of juist weer terug naar fysiek onderwijs. We zijn dan ook ontzettend trots op de continue inzet en veerkracht van onze studenten en medewerkers.

De vele veranderingen in de wijze waarop we als hogeschool ons onderwijs moesten vormgeven, in combinatie met de soms grote onzekerheid voor ons allen, maakten dat in 2021 veel aandacht is besteed aan het welzijn van iedereen binnen de hogeschool. Hierbij leerden we van de ervaringen uit 2020, met een verdere ontwikkeling van *blended learning* en de inzet van studentenpsychologen. In ons onderwijs, binnen de opleidingen en via de studieverenigingen is er hard gewerkt om studenten zo goed mogelijk bij de hogeschool te blijven betrekken.

In 2021 kregen we te maken met diverse wisselingen. Door onze groei en de beschikbare NPO-middelen mochten we veel nieuwe docenten verwelkomen op onze hogeschool. Bij de faculteiten Gezondheidszorg en Science & Technology zijn nieuwe faculteitsdirecteuren gestart. Én: in dit jaar namen we na ruim vijf jaar afscheid van Sander van den Eijnden als voorzitter van het college van bestuur. Tijdens een noodgedwongen kleinschalig afscheid werd hij in november vanwege zijn verdiensten benoemd tot Officier in de Orde van Oranje-Nassau. We zijn Sander dankbaar voor zijn jarenlange inzet voor onze hogeschool. In september ben ik, Angeliën Sanderman, als zijn opvolger gestart.

2021 was eveneens het jaar waarin Hogeschool Leiden haar 35-jarig bestaan mocht vieren. Ter ere van het jubileum schreef historicus Pieter Gerrit Kroeger het essay 'Stille Revolutie – Hogescholen door de tijd', over de totstandkoming van het hoger beroepsonderwijs in Nederland. Hierbij had de auteur tevens ruim aandacht voor de geschiedenis van onze hogeschool. Daarnaast werd in Hogeschool Leiden een speciale aflevering van de bekende podcastserie Betrouwbare Bronnen opgenomen: "[Het geheim van het hbo-succes](#)".

Voorts werd in april 2021 met het slaan van de eerste paal het symbolische startschot gegeven voor de uitbreiding van onze hogeschool aan de Zernikedreef. Naar verwachting zal de uitbreiding eind 2022 worden voltooid en wordt de nieuwbouw begin 2023 in gebruik genomen.

Na twee door het coronavirus gedomineerde jaren, kijken we met een vernieuwd team en een positief gemoed vooruit naar 2022. Hierin zal verder gewerkt worden aan het nieuwe instellingsplan, welke aan het eind van het jaar gereed zal zijn. Bovendien worden de werkzaamheden voor de nieuwbouw afgerond. Momenten om naar uit te kijken!

College van bestuur,

Angeliën Sanderman en Joeri van den Steenhoven

**Leeswijzer Bestuursverslag**

Ook in 2021 hebben de gevolgen van de coronacrisis invloed gehad op het werk van de raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen van Hogeschool Leiden. In hoofdstuk 2 en 3 beschrijven zij hun werkzaamheden over het afgelopen verslagjaar. Meer over onze organisatie en de strategische prioriteiten in 2021 is te vinden in hoofdstuk 4. Verantwoording over de kwaliteitsafspraken en de reflectie hierop vanuit de medezeggenschap zijn te lezen in hoofdstuk 5. Omdat ook in 2021 corona een grote rol speelde, is er wederom een hoofdstuk besteed aan de gevolgen hiervan voor onze hogeschool, waarbij ook de besteding van de coronagelden aan de orde komt. In hoofdstuk 7 is er ruim baan voor het onderwijs, met onder andere een toelichting vanuit de faculteiten, meer over innovatie binnen ons onderwijs en een overzicht van de samenwerkingen die we als hogeschool hebben. In hoofdstuk 8 (onderzoek) is meer te lezen over de kenniscentra en lectoraten. Hoofdstuk 9 laat zien hoe invulling wordt gegeven aan ons personeelsbeleid, waarbij ook onze vijf principes voor goed werkgeverschap worden gepresenteerd. Maatregelen rondom informatiehuishouding – ook in 2021 landelijk een actueel onderwerp – zijn terug te vinden in hoofdstuk 10. Tot slot presenteren we in hoofdstuk 11 onze positieve financiële cijfers over 2021, inclusief een nadere duiding en toelichting.





# I BESTUURSVERSLAG





# KERNGEGEVENS

	2019	2020	2021
<b>Onderwijs</b>			
Aantal inschrijvingen <sup>1</sup>	11.352	12.551	12.788
Instroom <sup>1</sup>	3.571	4.031	3.413
Aantal associate degree diploma's <sup>2</sup>	24	38	41
Aantal bachelordiploma's <sup>2</sup>	1.585	1.625	1.706
Aantal (postnitiële) masterdiploma's <sup>2</sup>	53	55	47
Bachelorrendement na vijf jaar	61,9%	64,4%	65,5%
Uitval in het eerste jaar <sup>3</sup>	35,5%	27,1%	27,3%
Switch in het eerste jaar <sup>3</sup>	3,9%	3,7%	2,7%
<b>Onderzoek</b>			
Lectoren (aantal)	22	26	26
Lectoren (fte)	15,70	16,81	17,99
Aantal betrokken (docent)onderzoekers	98	133	147
Inkomsten <sup>3</sup> geldstroom (x €1.000)	714	653	773
<b>Financieel</b>			
Eigen vermogen (x €1.000)	46.859	50.135	60.682
Solvabiliteit I	53%	46%	50%
Solvabiliteit II	58%	51%	54%
<b>Personeel <sup>4</sup></b>			
Onderwijzend personeel (fte)	566,9	627,5	682,8
Ondersteunend personeel (fte)	319,3	347,7	372,5
Totaal fte	886,2	975,2	1.055,4
Personeel (aantal)	1.209	1.275	1.382
Ziekteverzuim	5,74%	4,99%	4,60%
<b>Alumni</b>			
Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting opleiding op huidige functie	80%	81%	82%
<b>Duurzaamheid</b>			
Stadswarmte (in m <sup>3</sup> )	4.407	3.384	5.698
Ingekochte elektriciteit (in kWh)	2.315.764	1.922.718	1.962.245
Water (in m <sup>3</sup> )	12.266	5.855	5.821
CO <sub>2</sub> -uitstoot (in kg)	1.148	1.134	1.160

<sup>1</sup> Peildatum 1 oktober 2021. Instroom betreft studenten die voor het eerst aan Hogeschool Leiden studeren.

<sup>2</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2018, 2019 en 2020.

<sup>3</sup> Betreft instroomcohorten van 2018, 2019 en 2020 volgens definitie prestatieafspraken.

<sup>4</sup> Formatie is conform sociaal jaarverslag, peildatum 31 december 2021.



# RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht houdt vanuit zijn positie, taak en samenstelling op zelfstandige en onafhankelijke wijze toezicht op het beleid van het college van bestuur, op de algemene gang van zaken van de hogeschool en staat het college van bestuur met raad terzijde. De wijze waarop de raad van toezicht invulling geeft aan zijn toezichthoudende taken en de daarbij gehanteerde inhoudelijke uitgangspunten worden uiteengezet in het zogeheten toezichtkader en toetsingskader, zoals vastgelegd in de visie op toezicht en de branchecode goed bestuur. De visie op toezicht is in 2021 herijkt. Gedurende het verslagjaar heeft de raad van toezicht hiernaar gehandeld en is niet van de branchecode afgeweken.

De raad van toezicht is in 2021 vijfmaal in reguliere vergadering bijeengevoerd in aanwezigheid van het college van bestuur. De coronapandemie zorgde ervoor dat de meeste vergaderingen van de raad via Microsoft Teams plaatsvonden. Vanwege de pandemie kon ook de zgn. 'Hogeschooldag' van de Raad – de traditionele verdiepingsdag van de raad binnen de hogeschool – geen doorgang vinden. Hetzelfde geldt voor kennismakingsbezoeken van individuele leden van de raad aan opleidingen of diensten. De raad van toezicht heeft in 2021 twee keer overleg gevoerd met de Gezamenlijke Vergadering over de algemene gang van zaken binnen Hogeschool Leiden. Daarnaast zijn de commissies uit de raad regelmatig (digitaal) bijeengevoerd. Op alle vergaderingen van de raad van toezicht zijn actuele ontwikkelingen en maatregelen besproken. Het college van bestuur houdt de voorzitter van de raad van toezicht op de hoogte van ontwikkelingen. Deze informeert, waar nodig, de voltallige raad tussen de vergaderingen door.

Naast de reguliere P&C-cyclus is er in 2021 extra aandacht geweest voor de werving van de nieuwe voorzitter van het college van bestuur, de herbenoeming van een van de leden van de raad, de werkagenda 2021-2022, de voortgang van de nieuwbouw, de informatievoorziening en -veiligheid, de kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Ook is de dalende studenteninstroom een thema geweest dat regelmatig de aandacht kreeg. Daarnaast is de

raad van toezicht regelmatig door het college van bestuur geïnformeerd over strategische samenwerkingen en de wijze waarop externe belanghebbenden worden betrokken. Voorbeelden van strategische samenwerkingen zijn te lezen in de hiernavolgende hoofdstukken van het jaarverslag. Tot slot zijn de statuten van Hogeschool Leiden in 2021 aangepast naar aanleiding van de wijzigingen in de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR).

Conform zijn visie op toezicht heeft de raad van toezicht op 15 februari 2021 zijn functioneren intern geëvalueerd. Specifieke aandacht was er voor de onderlinge interactie en groepsdynamiek en de afstemming tussen de commissies en de algehele raad. De raad van toezicht heeft in 2021 daar waar mogelijk (digitaal) deelgenomen aan de scholingsactiviteiten van de Vereniging van toezichthouders van hogescholen (VTH).

### **Werkagenda**

De raad van toezicht spreekt met enige regelmaat met het college van bestuur over de voortgang van de ambities uit de tweejaarlijkse werkagenda als vertaling van het instellingsplan. De voortgang van de werkagenda wordt bijvoorbeeld als geheel besproken in samenhang met de kaderbrief voor het desbetreffend begrotingsjaar. In het voorjaar van het verslagjaar is de derde werkagenda (2021-2022) uitvoerig doorgenomen. De eerste werkagenda had sterk het karakter van een verkenning. De tweede werkagenda richtte zich op het uitwerken van de plannen. Met deze derde werkagenda wordt zowel gewerkt aan een afronding van het huidige instellingsplan 'De Rijkdom van het onvoltooide' als toegewerkt naar een nieuw instellingsplan voor 2023 - 2028. In die zin is het een 'overgangsagenda'. Dat is in de visie van de raad ook passend bij twee reeds genoemde omstandigheden: de pandemie en de wisseling van samenstelling van het college van bestuur. De raad van toezicht heeft bij deze derde werkagenda het college van bestuur meegegeven het nieuwe instellingsplan meer kwantitatief te maken ten behoeve van het evalueren en monitoren ervan. De wat beperktere ambitie van de derde werkagenda creëert nu tijd en ruimte om de koers van de hogeschool in het nieuwe instellingsplan rustig met elkaar te doordenken en deze tijd wordt hiervoor ook genomen. Dit samen doordenken vindt de raad een van de sterke punten van Hogeschool Leiden als leergemeenschap. Dit proces geeft de raad van toezicht de ruimte om, met gepaste afstand maar ook betrokken en actief, integraal betrokken te zijn bij de planvorming tot en met de beoordeling van de bereikte resultaten. Daarbij is de raad van toezicht zich steeds bewust wanneer hij optreedt als adviseur en klankbord en wanneer als toezichthouder.

### **Nieuwbouw**

De raad van toezicht is – steeds met voorbereiding in de auditcommissie – in 2021 intensief betrokken geweest bij de voortgang van de nieuwbouw. Het college van bestuur heeft samen met de raad van toezicht vanaf 2017 actief ingezet op de uitbreiding van het aantal vierkante meters. In het voorjaar heeft de raad van toezicht het contract voor de nieuwbouw goedgekeurd. De uitvoering van de ruwbouw verloopt in 2021 conform planning. Met de auditcommissie is afgesproken dat er voor elke vergadering een korte voortgangsrapportage wordt opgesteld. De auditcommissie koppelt dit terug in de algemene vergadering. In 2021 is gerelateerd aan de agendering van deze rapportages voldoende aandacht geweest voor de voortgang en de daarbij behorende risicoanalyse. Extra aandacht is er bijvoorbeeld geweest voor de door corona ingegeven wens naar online mogelijkheden en daarvoor speciaal ingerichte lokalen. De verwachting is dat de implementatie van deze wensen op termijn zullen leiden tot aanpassingen gerelateerd aan inrichting, inventaris en ICT. De ervaringen van docenten en studenten zullen hierbij worden meegenomen. Het onderwerp wordt door de raad van toezicht periodiek met de gezamenlijke vergadering besproken. In het voorjaar van 2022 zal het hoogste punt van de nieuwbouw worden bereikt.

### **Kwaliteitsafspraken**

De raad van toezicht is vanaf het begin nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken, de beoordeling van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en het positieve advies van de NVAO in 2020 ten aanzien van de planbeoordeling. Op basis van de plannen is de kwaliteitsbekostiging toegekend voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024 en is de raad van toezicht vanaf die periode regelmatig geïnformeerd over het voortgangsproces. Via de hoofdlijnen van de begroting in de kaderbrief, de verdere begrotingscyclus en de halfjaarlijkse gesprekken met de medezeggenschap heeft de raad gereflecteerd op de voortgang ten aanzien van de besteding. Deze monitoring van de voortgang is conform hetgeen hierover in het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen is opgenomen. De commissie onderzoek en onderwijs heeft gedurende het verslagjaar zich gericht op de inhoudelijke uitwerking van de kwaliteitsafspraken, en de auditcommissie heeft zicht toegelegd op de financiële besteding. Aangezien de invulling en monitoring van de kwaliteitsafspraken met regelmaat onderwerp van gesprek is tussen college van bestuur en de medezeggenschap, vertrouwt de raad van toezicht erop dat de inhoudelijke keuzes aansluiten bij wat de studenten en het onderwijs van de hogeschool nodig hebben.



De voorzitter en de overige leden zijn allen onafhankelijk in de zin van paragraaf III.4 van de branchecode goed bestuur hogescholen. De personalia van de leden als ook de gegevens over de zittingstermijnen en hoofd- en relevante nevenfuncties zijn vermeld in de bijlage van dit verslag.

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Naar het oordeel van de raad van toezicht is aan de geformuleerde onafhankelijkheidscriteria voldaan.

### Commissies

De raad van toezicht kent drie commissies, waarvan de reglementen op de website van Hogeschool Leiden zijn gepubliceerd. Deze commissies bespreken onderwerpen gedetailleerd en verdiepend vooruitlopend op de agendering in de algemene vergadering van de raad van toezicht.

De *commissie onderwijs en onderzoek* bespreekt met het college van bestuur plannen, ontwikkelingen en rapportages over (de kwaliteit van) het onderwijs en onderzoek. De commissie heeft in 2021 viermaal digitaal vergaderd, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod kwamen: ervaringen online onderwijs, diversiteit, Nationaal Programma Onderwijs, pilot Professional Doctorate, indicatoren studiesucces, Nationale Studenten Enquête 2021, Keuzegids 2021 en het plan van aanpak narratief praktijkgericht onderzoek. De commissie onderwijs en onderzoek bestaat in 2021 uit twee leden: mevrouw prof. dr. M.A. van den Hoven (voorzitter) en mevrouw dr. A. Ramsodit.

De *auditcommissie* richt zich op de volgende aandachtspunten: de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing door Hogeschool Leiden, het functioneren van de externe accountant, de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de controller of de externe accountant en de toepassing van ICT. De commissie kwam in 2021 vijfmaal (waarvan viermaal digitaal) bijeen. De auditcommissie sprak onder meer over de jaarstukken over 2021, het risicomanagement, de begroting 2022 en de huisvesting (nieuwbouw). Voorts heeft de auditcommissie zich in 2021 gebogen over het treasuryjaarplan, het Nationaal Programma Onderwijs, de kaderbrief en evaluatie van het project Finsys. Financiële aangelegenheden heeft het college van bestuur steeds gerapporteerd aan en besproken met de auditcommissie. Daarnaast speelde de externe accountant voor de raad van toezicht een belangrijke rol bij de beoordeling. De begroting en tussentijdse rapportages over de ontwikkeling van de actuele cijfers ten opzichte van de begroting en de meerjarenprognose werden door de raad van toezicht besproken in het bijzijn van de controller en het college van bestuur. De auditcommissie bestaat in 2021 uit twee leden: de heer drs. C.H. Dubbelboer, RA (voorzitter) en mevrouw dr. A. Chernilovskaya.

De *selectie- en remuneratiecommissie* heeft de volgende specifieke aandachtspunten: benoeming, beoordeling, voorstel ten aanzien van de bezoldiging en (on)kostenvergoedingen, schorsing en ontslag van de leden van het college van bestuur en de raad van toezicht en voert functioneringsgesprekken met de leden van het college van bestuur. Vanuit zijn werkgeversrol heeft de raad van toezicht, conform het eerdergenoemde toetsingskader, intern zowel de resultaten besproken die de bestuurders hebben gerealiseerd, als het algemeen functioneren van de afzonderlijke leden van het college van bestuur. De functioneringsgesprekken met het college van bestuur stonden dit verslagjaar opnieuw in het teken van besturen in crisistijd. De commissie bereidt ook de agenda van de vergaderingen voor met het college van bestuur (agendaoverleg). In 2021 kwam de commissie vijfmaal (waarvan viermaal digitaal) bijeen en heeft onder meer de inhoudelijke jaarkalender 2022 voorbereid. Verder heeft de commissie onderwerpen besproken als de ontwikkelingen van de bezoldiging van het college van bestuur in lijn met de Wet normering topinkomens, de scholingsbehoefte van de raad van toezicht en de actualisatie van de reglementen, in het bijzonder de statuten naar aanleiding van de WBTR. Speciale aandacht was er dit verslagjaar voor de werving van de voorzitter college van bestuur. In 2021 heeft de tijdelijk ingestelde selectiecommissie bestaande uit de dhr. Bakker, dhr. Rebergen en mevr. Van den Hoven dit proces geleid hetgeen heeft geresulteerd in de werving van mw. dr. A.A. Sanderman per 1 september 2021 ter opvolging van dhr. drs. S.P. van den Eijnden. De commissie bestaat in 2021 uit twee leden: de heer drs. A.C.C. Rebergen (voorzitter) en de heer mr. F.C. Bakker.

De onderwerpen die zijn besproken in de commissie onderwijs en onderzoek, auditcommissie en selectie- en remuneratiecommissie zijn, via agendering dan wel bespreking van de commissieverslagen, ook aan de orde geweest in de algemene vergaderingen van de raad van toezicht.

### **College van bestuur**

Het college van bestuur bestaat uit een voorzitter, te weten de heer drs. S.P. van den Eijnden tot 1 september 2021 en mevrouw dr. A.A. Sanderman per 1 september 2021, en een lid, te weten de heer drs. J. van den Steenhoven. De heer Van den Steenhoven is in dienst sinds 1 september 2019. De raad van toezicht heeft per 1 september 2021 mevrouw dr. A.A. Sanderman als nieuwe voorzitter van het college van bestuur benoemd. Na een kleine zes jaar dienstverband, is op 25 november 2021 afscheid genomen van de heer drs. S.P. van den Eijnden. Tijdens deze, vanwege de coronamaatregelen kleinschalige, afscheidsbijeenkomst is hij benoemd tot Officier in de Orde van Oranje-Nassau vanwege zijn verdiensten voor het Nederlandse onderwijs. De raad van toezicht is hem erkentelijk voor zijn inzet en de bijdrage die hij in de afgelopen jaren heeft geleverd aan de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van de hogeschool. De raad van toezicht dankt hem daar hartelijk voor.

### **Bezoldiging**

De hoogte van honorering van de raad van toezicht en de bezoldiging van het college van bestuur, evenals de gedeclareerde kosten, zijn opgenomen in het financieel verslag over 2021. Deze blijft binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens (WNT-2). De hogeschool is aangesloten bij de Stichting Pensioenfonds ABP. Over afvloeiingsregelingen in geval van beëindiging van de relatie zijn in het arbeidscontract afspraken gemaakt. De honorering van zowel de leden van de raad van toezicht als het college van bestuur zijn conform de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. Volgens deze regeling wordt de maximale hoogte van de bezoldiging bepaald door een klassenindeling. De indeling is afhankelijk van de hoogte van de baten, het aantal studenten en het aantal onderwijssoorten dat wordt aangeboden. Op basis van deze criteria geldt voor Hogeschool Leiden klasse F (16 complexiteitspunten).

Er was in 2021 geen sprake van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of de leden van de raad van toezicht. Dit is bevestigd in een uitvraag door de accountant van de hogeschool.

### **Tot slot**

Door corona was 2021 opnieuw een ingewikkeld jaar waarin veel van het college van bestuur, de medewerkers en de studenten van Hogeschool Leiden werd gevraagd. De raad complimenteert het college met de wijze waarop het in de afgelopen periode leiding heeft gegeven. Daarnaast verdienen ook het onderwijzend en ondersteunend personeel complimenten voor de organisatie van het onderwijs in opnieuw een bijzonder jaar dat werd gekenmerkt door steeds wisselende overheidsmaatregelen die een beroep deden op ieders flexibiliteit en creativiteit en de warme betrokkenheid bij het studentenwelzijn. *Last but not least* verdienen de studenten alle lof. Zij hebben zich door de pandemie niet laten kisten en hebben over het algemeen goede studieresultaten behaald.

De raad spreekt zijn waardering uit voor de in 2021 getoonde inzet en wenst eenieder ook voor 2022 een goede gezondheid toe en roept op voor elkaar te blijven zorgen en vol te houden zolang de pandemie nog voortduurt.



## Bijlage

Leden van de raad van toezicht	Hoofdfunctie(s) en relevante nevenfuncties in 2021
<b>Mr. F.C. (Frits) Bakker</b> voorzitter raad van toezicht lid selectie- en remuneratiecommissie - eerste benoeming op 01-02-2016 - tweede zittingstermijn tot 31-01-2024 Persoonsgegevens - Geslacht: man - Geboortejaar: 1955 - Nationaliteit: Nederlands	Hoofdfunctie: - Rechter Rechtbank Noord-Holland Relevante nevenfuncties: - Voorzitter raad van toezicht stichting SVOK te Castricum - Lid tuchtcollege NRVt (Nederlands Register Vastgoed Taxateurs) - Vennoot in Interactie v.o.f., praktijk voor relatie- en gezinstherapie en mediation in familiekwetsies
<b>Drs. A.C.C. (Christiaan) Rebergen</b> vicevoorzitter raad van toezicht voorzitter selectie- en remuneratiecommissie - eerste benoeming op 13-09-2020 Persoonsgegevens - Geslacht: man - Geboortejaar: 1970 - Nationaliteit: Nederlands	Hoofdfunctie: - Thesaurier-Generaal, Ministerie van Financiën Relevante nevenfuncties: - Lid raad van toezicht, stichting Pharm Access Internationaal Stichting voor innovatie in Gezondheidszorg in ontwikkelingslanden
<b>Drs. C.H. (Kees) Dubbelboer, RA</b> voorzitter auditcommissie - eerste benoeming op 08-06-2015 - tweede zittingstermijn tot 07-06-2023 Persoonsgegevens - Geslacht: man - Geboortejaar: 1955 - Nationaliteit: Nederlands	Hoofdfunctie: - Algemeen Directeur van de WW Zorg Groep BV en Directeur van de Vastgoed DeSeizoenen BV Relevante nevenfuncties: - Vice-voorzitter raad van toezicht en vz. auditcommissie St. Rijnstate Ziekenhuis - Lid raad van toezicht en vz. auditcommissie van CITO - Partner MBD Advice BV
<b>Dr. M.A. (Mariëtte) van den Hoven</b> voorzitter commissie onderwijs en onderzoek - eerste benoeming op 01-07-2017 - tweede zittingstermijn tot 30-06-2025 Persoonsgegevens - Geslacht: vrouw - Geboortejaar: 1970 - Nationaliteit: Nederlands	Hoofdfunctie: - Professor, Ethiek, recht en humaniora bij UMC Amsterdam Relevante nevenfuncties: - Lid raad van advies CIO, centrum integriteit organisaties - Lid raad van toezicht KCVG
<b>Dr. A. (Artie) Ramsodit</b> lid commissie onderwijs en onderzoek - eerste benoeming op 13-09-2020 Persoonsgegevens - Geslacht: vrouw - Geboortejaar: 1975 - Nationaliteit: Nederlands	Hoofdfunctie(s): - Programmadirecteur House of Skills bij de Amsterdam Economic Board Relevante nevenfuncties: - Lid raad van commissarissen woningcorporatie Vidomes - Lid raad van toezicht DOCK - Lid raad van toezicht Open Scholengemeenschap Bijlmer (OSB) - Lid raad van toezicht Zonova - Lid rekenkamercommissie gemeente Haarlemmermeer
<b>Dr. A. (Anna) Chernilovskaya</b> lid auditcommissie - eerste benoeming op 13-09-2020 Persoonsgegevens - Geslacht: vrouw - Geboortejaar: 1983 - Nationaliteit: Nederlands	Hoofdfunctie: - Chief Information Officer / Manager Datacare bij ONVZ Relevante nevenfuncties: - Lid raad van toezicht bij Naturalis Biodiversity Center - Lid raad van toezicht Japanmuseum SieboldHuis





# MEDEZEGGENSCHAP

Hogeschool Leiden kent een gedeeld stelsel van medezeggenschap op centraal niveau. De studentenraad vertegenwoordigt onze studenten, de ondernemingsraad onze medewerkers. Samen vormen ze de gezamenlijke vergadering. In het informele voorzittersoverleg bespreken de voorzitters van het college van bestuur en de medezeggenschap welke onderwerpen met welk gremium worden besproken. Het college van bestuur en de medezeggenschap werken zo op een prettige en professionele wijze samen.

## Onderwerpen in 2021

In 2021 behandelde de medezeggenschap een scala aan onderwerpen. Voor een belangrijk deel waren dat wettelijke instemmings- en adviesverzoeken. Daarnaast is met het college van bestuur gesproken over actuele ontwikkelingen en speerpunten. De medezeggenschap heeft afscheid genomen van de voorzitter van het college van bestuur, de heer Van den Eijnden, en deelgenomen aan het sollicitatietraject voor de nieuwe voorzitter van het college van bestuur.

De studentenraad sprak onder andere over studentwelzijn, studentparticipatie, flexstuderen, een doorstroomeis versus bindend studieadvies en de vergoedingen voor extra curriculaire activiteiten uit het profileringsfonds. Ook heeft de studentenraad bijgedragen aan de heroprlichting van de Leidse Studenten Belangenorganisatie en is de participatiemuur officieel onthuld. In mei 2021 heeft de studentenraad, in samenwerking met de adviseur studentparticipatie, centrale verkiezingen georganiseerd voor zowel de studentenraad als voor studentleden van opleidingscommissies.

Voor de ondernemingsraad waren de implementatie van het herziene functiehuis en de bijbehorende zaken als het reglement functieordenen en de voordracht voor de interne bezwarencommissie belangrijke trajecten. Verder sprak de ondernemingsraad over de functiemix, flexibele arbeid, de fietsregeling en het mobiliteitsbeleid, de nieuwbouw en het ruimtetekort. Ook de tijdelijke regeling werkkosten en de handreiking thuiswerken kregen aandacht.

De geïntegreerde jaarindeling, studievoorschotmiddelen, de opmaat naar de werkagenda en de onderwijs- en examenregelingen deel A werden in de gezamenlijke vergadering besproken. Ook de studievoorschotmiddelen en het plan van aanpak voor en plan van inzet van de NPO-middelen kregen de juiste aandacht. Daarnaast besprak de gezamenlijke vergadering het reglement Klachtenprocedure ongewenst gedrag. Kennisgenomen werd van de jaarverslagen Cobex, KOG en geschillenadviescommissie. De financiële cyclus met de besprekingen rond de kaderbrief en de begroting liep als rode draad door het jaar heen. In dit kader zijn de functiemix en flexibele schil ook op deze tafel aan de orde geweest.

Een overzicht van alle onderwerpen is hieronder te vinden.

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke vergadering
Actualiteiten COVID-19	Actualiteiten COVID-19	Actualiteiten COVID-19
Tariefstelling college- en examengelden	Implementatie Functiehuis	Kaderbrief 2021
Inschrijfregeling	Functiemix	Begroting 2021
Profileringfonds	Fietsregeling	Voortgang werkagenda 2020-2021
Studentwelzijn	Parkeerpas	Opmaat werkagenda 2021-2022
Studentparticipatie	Handreiking Thuiswerken	Definitieve werkagenda 2021-2022
Heroprichting LSBo	Aanpassing verplichte aangewezen verlofdagen	Plan van aanpak NPO
Europese aanbesteding meubilair	Ruimtetekort in kader van nieuwbouw	Plan voor de inzet NPO
Flexstuderen en ontwikkelingsgericht onderwijs	Reglement functieordenen	Geïntegreerde jaarindeling
Doorstroomeis versus bindend studieadvies	Voordracht interne bezwarencommissie	Voortgang studievoorschotmiddelen
Verkiezingen studentenraad	Werkbelevingsonderzoek	OER deel A 2020-2021
	Algemene en tussentijdse verkiezingen ondernemingsraad	Nieuwbouw
	Duurzame inzetbaarheid	Deelname sollicitatietraject voorzitter college van bestuur
	Werkdruk en taakbeleid	
	Loopbaanbeleid	
	Tijdelijke regeling reiskosten en thuiswerken	

### COVID-19

Ook in 2021 kreeg de situatie rond COVID-19 een prominent onderwerp op de agenda, zowel tijdens de interne als de formele overleggen van de medezeggenschap. Gedurende het jaar zijn wijzigingen in situaties van online naar fysiek en terug naar online onderwijsactiviteiten aan de orde. Belangrijkste aandachtspunten waren natuurlijk wederom het welzijn van medewerkers en studenten en de overgang naar (verdere) digitalisering van het onderwijs. In het voorjaar stemde de gezamenlijke vergadering in met de preambules OER deel A 2020-2021. De gevolgen van de maatregelen met betrekking tot het coronavirus bleven onverminderd een belangrijk aandachtspunt.

### Raad van toezicht

De gezamenlijke vergadering heeft in 2021 twee keer vergaderd met de raad van toezicht. Daarbij is gesproken over de actuele dossiers van de medezeggenschap, de actualiteiten rondom COVID-19 en decentrale medezeggenschap.

### Facilitering en professionalisering medezeggenschap

Voor de facilitering van raadswerkzaamheden ontvingen studentleden in 2021 een vergoeding uit het profileringsfonds van maximaal negen (voorzitter, vicevoorzitter, secretaris) of zes (overige leden) beursmaanden. Personeelsleden kregen binnen hun dienstverband fte ter beschikking (voorzitter: 0,3 fte / vicevoorzitter: 0,25 fte / overige leden: 0,2 fte).

Ieder medezeggenschapsorgaan heeft een budget tot zijn beschikking dat naar eigen inzicht kan worden ingezet voor scholing, advisering en overige relevante zaken. De ondernemingsraad heeft zich verder verdiept in de WOR. De studentenraad heeft deelgenomen aan de digitale inwerktrainingen van het ISO en SOM.

In 2021 was de totale besteding:

- Studentenraad: €981,94
- Ondernemingsraad: €3.401,85
- Gezamenlijke Vergadering: €0

## Opleidingscommissies

Hogeschool Leiden kent negentien opleidingscommissies. De meeste opleidingscommissies zijn ingesteld per opleiding. Binnen de faculteit Science & Technology werken drie opleidingen met een gezamenlijke opleidingscommissie. De opleidingscommissie opereert binnen de context van de eigen opleiding, de faculteit en hogeschool. Bij de uitvoering van taken heeft de opleidingscommissie direct contact met de onderwijsmanager, examencommissie, toetscommissie en de curriculumcommissie. De opleidingscommissie heeft de taak om in te stemmen en advies uit te brengen over de Onderwijs- en Examenregeling (OER), de wijze van uitvoering van de OER te beoordelen en gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan de onderwijsmanager van de opleiding, bijvoorbeeld over evaluaties of de wijze van voorlichten over het onderwijsprogramma.

### Facilitering en professionalisering opleidingscommissies

We faciliteren onze opleidingscommissies zodanig dat zij in staat zijn hun taken en verantwoordelijkheden goed uit te voeren. Studentleden ontvangen een financiële vergoeding uit het Profileringsfonds. Docenten krijgen vanuit de opleiding een aantal uren op jaarbasis. De opleidingscommissies worden op centraal niveau ondersteund door de adviseur studentparticipatie.

Op decentraal niveau maken faculteiten ruimte vrij voor scholingsactiviteiten. Ook bieden we opleidingscommissies op centraal niveau een aantal professionaliseringactiviteiten. Zo is in januari 2021 een professionaliseringsbijeenkomst georganiseerd over de onderwijs- en examenregeling. In mei 2021 zijn opnieuw verkiezingen voor studentleden van opleidingscommissies georganiseerd met ondersteuning op centraal niveau. Voorafgaand aan de verkiezingen hebben we in april het online evenement 'Kiezen en Delen' georganiseerd, waarbij vertegenwoordigers van opleidingscommissies en de studentenraad in gesprek gingen over medezeggenschap. Vanwege COVID-19 hebben de verkiezingen en de promotie van kandidaten met name online plaatsgevonden. De verkiezingen werden gelijktijdig georganiseerd met de verkiezingen voor de studentenraad. In september 2021 is een gezamenlijke aftrap georganiseerd voor alle opleidingscommissies van Hogeschool Leiden. In november 2021 kwamen de voorzitters van opleidingscommissies bijeen om kennis uit te wisselen over gemeenschappelijke vragen. Ook zijn leden van opleidingscommissies betrokken geweest bij decentrale facultaire gesprekken over de inzet van de NPO-middelen (zie coronaparagraaf) bij Hogeschool Leiden.





# ORGANISATIE

## Instellingsprofiel

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in het hart van de Randstad met circa 13.000 studenten en 1.300 medewerkers. We hebben een breed portfolio, dat tegelijkertijd onderscheidend is, onder meer door een aantal opleidingen met een landelijk unieke functie en door enkele multidisciplinaire onderwijsonderdelen. Het aanbod bestaat voornamelijk uit voltijdse bacheloropleidingen. Daarnaast bieden we diverse associate degree opleidingen, deeltijdopleidingen, duale opleidingen en professionele masteropleidingen aan, en hebben wij een beperkt aanbod contractonderwijs. De kwaliteit van onze opleidingen is goed. Alle opleidingen zijn vanaf de start van het accreditatiestelsel continu accreditatiewaardig, studenten en alumni zijn tevreden over ons onderwijs.

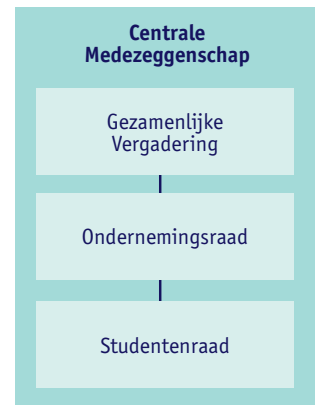
We leiden gekwalificeerde professionals op die beschikken over een kritische houding en die in staat zijn te functioneren in een veranderende beroepspraktijk. Naast kwalificatie voor de beroepspraktijk, maken persoonsvorming, socialisatie en het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid deel uit van onze opleidingen. Daarbij creëren we een leeromgeving waarin studenten zo veel mogelijk vanaf de start van hun opleiding in aanraking komen met de beroepspraktijk. Praktijkgericht onderzoek, dat onze lectoren samen met onderzoekers, docenten, studenten en het werkveld uitvoeren, neemt een belangrijke plaats in binnen onze opleidingen. Hogeschool Leiden is een open en toegankelijke hogeschool waar iedereen met de juiste vooropleiding welkom is en waar studenten de ruimte hebben eigen keuzes te maken. Daarbij doen we recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. We vinden het hebben van één centrale campus belangrijk. Hier bieden we een plek waar onze studenten zich thuis kunnen voelen, ze alle beschikbare faciliteiten binnen handbereik hebben en waar ze voltijds kunnen studeren. Op die manier blijven we een hogeschool die, ondanks de groei van de afgelopen jaren, de persoonlijke benadering zoveel mogelijk behoudt. Waar onze studenten en medewerkers elkaar kennen en makkelijk kunnen vinden.

We vervullen als hogeschool met publieke functie een voorbeeldrol, voor onze studenten én de samenleving. We hechten daarom belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Daarbij gaat het onder meer om initiatieven op het gebied van arbeidsinclusie, duurzame bedrijfsvoering en wereldburgerschap.

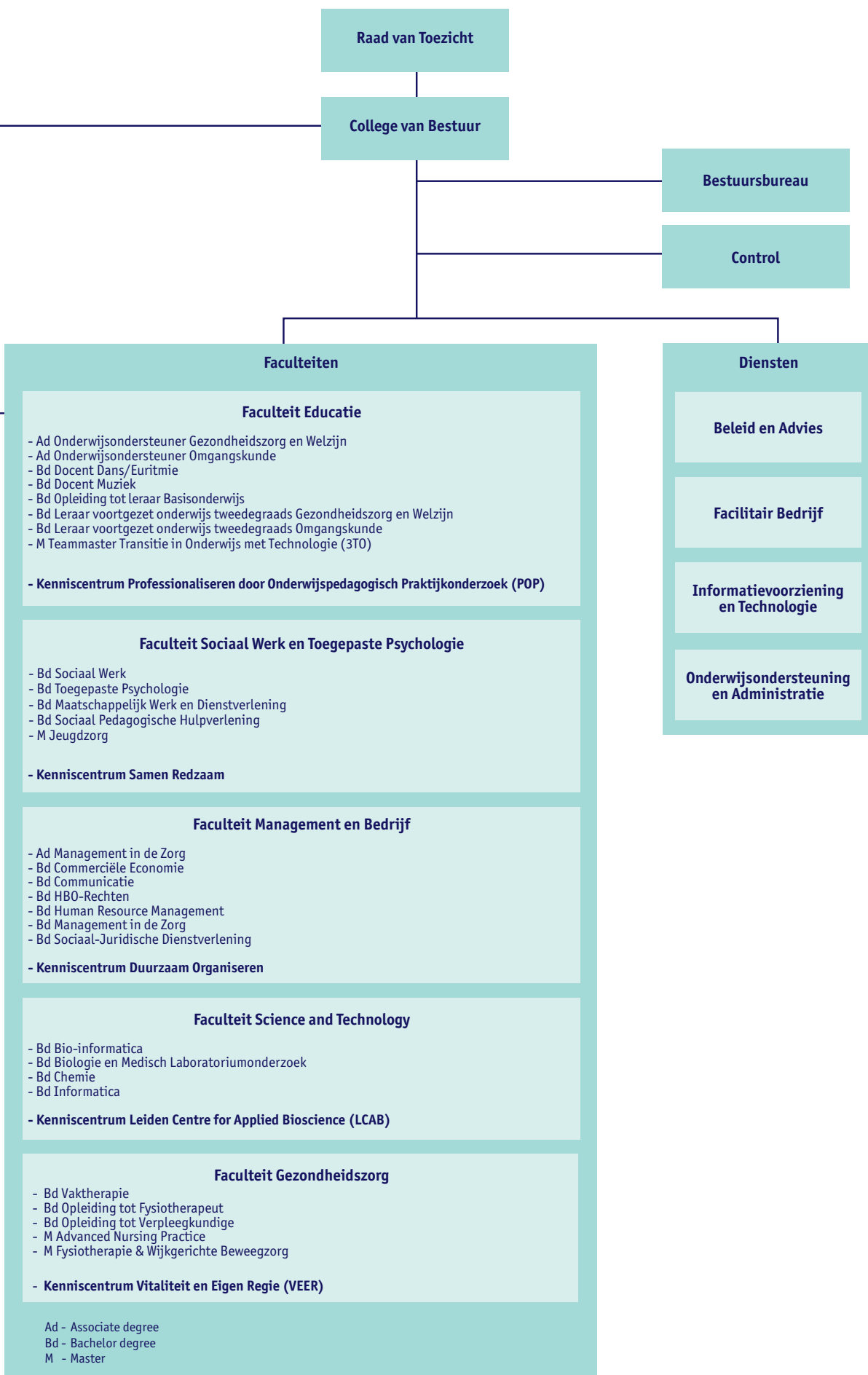
### Organogram

De hiernaast afgebeelde organogram is een schematische weergave van de organisatiestructuur van Hogeschool Leiden.

## Organogram







## Strategische prioriteiten

### Instellingsplan 2017-2022

In ons instellingsplan 2017-2022 ('De rijkdom van het onvoltooide: vijf beloftes voor de toekomst') beschrijven we onze strategie aan de hand van vijf beloftes die we doen aan onze studenten, aan elkaar en aan het werkveld:

1. We kennen de student, de student kent ons.
2. We helpen de student actief en voltijds te studeren.
3. We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld.
4. We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij.
5. We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

De vijf beloftes drukken kernachtig uit wat we belangrijk vinden en waar we ons op willen laten aanspreken. Ze geven richting aan ons handelen, aan onze manier van samenwerken en aan de wijze waarop we de hogeschool organiseren. Het instellingsplan is daarmee niet alleen een plan voor de toekomst. Het is ook een beschrijving van wat we zijn.

Om onze strategie te realiseren en onze beloftes na te komen, hebben we ervoor gekozen om ons instellingsplan uit te werken en te concretiseren in tweejarige werkagenda's.

### Concretisering in werkagenda

In de werkagenda schetsen we onze gezamenlijke, hogeschoolbrede ambities, de te ondernemen activiteiten en de beoogde resultaten voor de komende twee jaar. De werkagenda vormt daarmee de bestuurlijke agenda en schetst de beleidskaders voor het college van bestuur en de tweejarenplannen van de faculteiten en diensten.

De werkagenda 2021-2022 is de derde en tevens laatste concretisering van ons huidige instellingsplan en telt in totaal veertien ambities. De werkwijze en inhoud zijn een continuering van onze eerdere twee werkagenda's. Aangezien de werkagenda een looptijd heeft van twee jaar, wordt aan alle ambities nog volop gewerkt. Veel beoogde resultaten worden dan ook pas (conform de planning) eind 2022 opgeleverd. Tegelijkertijd werken we gedurende deze periode toe naar een nieuw instellingsplan. Dit betekent dat diverse ambities in deze werkagenda verkennend van aard zijn. Veel activiteiten zijn gericht op het voeren van verkennende gesprekken en het inventariseren van interne en externe ontwikkelingen. Dat kan ten onrechte de indruk wekken dat er in deze fase weinig concrete resultaten zijn geboekt.

In het hierna volgende kader wordt per belofte een korte, illustratieve toelichting gegeven op een aantal activiteiten die in 2021 zijn ondernomen om de in de werkagenda 2021-2022 geformuleerde ambities te realiseren.

#### **Belofte 1: Wij kennen de student, de student kent ons.**

**Monitoring van studeergedrag:** Afgelopen jaar hebben we binnen het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT van SURF een bijdrage geleverd aan het opstellen van een landelijk referentiekader met betrekking tot privacy en ethiek voor studiedata. Dit kader moet ons helpen om de komende periode een hogeschoolbrede visie te formuleren op de vraag waar het gebruik van studiedata ondersteunend kan zijn in het studieproces van onze studenten.

#### **Belofte 2: We helpen de student actief en voltijds te studeren.**

**Evaluatie van ontwerpprincipes en digitalisering van onderwijs:** In het najaar van 2021 hebben we verschillende online gesprekken gevoerd met docenten, onderwijskundigen, ICTO's en studenten over de toekomstbestendigheid van onze ontwerpprincipes en de digitalisering van ons onderwijs in het bijzonder. Deze gesprekken dienen als input voor het aanscherpen van de ontwerpprincipes voor ons onderwijs en moeten faculteiten en opleidingen helpen om (meer) grip te krijgen op de digitalisering van het onderwijs en op het realiseren van een effectieve activerende blend.

**Ruimte voor onderwijs:** In het najaar van 2021 is gestart met het definiëren van onderwijsvormen en het vaststellen welke informatie nodig is om onze onderwijsactiviteiten eenduidig te kunnen registreren. Dit met doel om vanaf eind 2022 te komen tot een adequate ruimteverdeling, waarbij recht wordt gedaan aan ons onderwijs.

### **Belofte 3: We verzorgen goed beroepsopleiding, met en voor het werkveld.**

**Onderwijsportfolio, inclusief leven lang ontwikkelen:** Na de zomer hebben we een eerste ordening van ons huidige onderwijsportfolio op inhoud, vorm en doelgroep opgesteld. Deze ordening is afgezet tegen de ontwikkelingen die we op ons af zien komen middels een globale en waardenvrije analyse. De ordening en analyse hebben als doel de kaders te verkennen die richting geven aan de ontwikkeling van een toekomstbestendig onderwijsportfolio.

**Doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek:** Om te komen tot een herkenbare en gedragen ambitie ten aanzien van ons praktijkgericht onderzoek, zijn we eind 2021 gestart met het opstellen van een gezamenlijk narratief. Dit narratief moet bijdragen aan het verduidelijken van ons onderzoeksprofiel, het beter laten zien wat we realiseren met en voor het werkveld, en het in lijn brengen van de onderzoeksorganisatie met onze ambities.

### **Belofte 4: We zijn een leergemeenschap.**

**Studentenwelzijn:** Het afgelopen jaar hebben we diverse initiatieven ontplooid rond het thema studentenwelzijn, waaronder een pilot met studentepsychologen. De komende periode wordt gebruikt om aan de hand van de veelheid aan lopende initiatieven een gezamenlijke visie te ontwikkelen op studentenwelzijn. Daarnaast willen we onderzoeken hoe we de informatievoorziening richting onze studenten verder kunnen verbeteren.

**Inclusie en diversiteit:** Eind 2021 is op basis van diverse groepsgesprekken met studenten en medewerkers een gedragen visie ontwikkeld op inclusie en diversiteit. Deze visie wordt in 2022 uitgewerkt in een actieplan met speerpunten en voorgenomen acties.

**Duurzaamheid en duurzaam handelen:** In het najaar van 2021 is een inventarisatie gemaakt van lopende initiatieven binnen de hogeschool op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast is onderzocht welke belangrijke ontwikkelingen er binnen andere hogescholen spelen. Doel van deze exercities is om het komend jaar een gezamenlijke visie te formuleren, gebaseerd op gedeelde en gedragen uitgangspunten, zodat duurzaamheid niet alleen iets van de afzonderlijke faculteiten en diensten blijft, maar ingebed is binnen de strategische doelstellingen van de hogeschool als geheel.

### **Belofte 5: We zijn een goed georganiseerde hogeschool.**

**Onderwijslogistiek:** In het voorjaar van 2021 hebben we een vijftal initiatieven geselecteerd die in het licht van onze ambities op het gebied van onderwijslogistiek om centrale organisatie vragen. Voor de uitvoering van de vijf initiatieven zijn projectleiders aangesteld, die begin april van start zijn gegaan. Parallel daaraan is er een gezamenlijke onderwijslogistieke uitvoeringsagenda opgesteld om op die manier grip te houden op alle lopende projecten.

**Vorbereiding van instellingsplan 2023-2028:** In de zomer van 2021 is een plan van aanpak opgeleverd met betrekking tot de totstandkoming van ons nieuwe instellingsplan voor de komende zes jaar. Daarnaast zijn verschillende interne en externe interviews en gesprekken georganiseerd met allerlei betrokkenen binnen en buiten de hogeschool. Doel van deze gesprekken was om enerzijds terug te kijken op het functioneren van onze hogeschool in de afgelopen jaren en om anderzijds met elkaar na te denken over de toekomst, en de kansen en mogelijkheden die voor ons in het verschiet liggen.





# KWALITEITSAFSPRAKEN

## Inleiding

Op het moment van schrijven bevinden we ons in het vierde jaar van de kwaliteitsafspraken. Dit najaar vindt een tussentijdse beoordeling van de verwezenlijking van de kwaliteitsafspraken door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) plaats. Voor deze beoordeling maakt de NVAO gebruik van het jaarverslag 2021 en de reflectie van de medezeggenschap die daar wordt bijgevoegd. De verantwoording over de verwezenlijking van de kwaliteitsafspraken voor de periode 2019-2021 hebben we in dit hoofdstuk (inclusief bijlage en reflectie) uitgewerkt. In aanvulling daarop is ook in het hoofdstuk van de raad van toezicht een apart onderdeel opgenomen over de voortgang en het proces met betrekking tot de kwaliteitsafspraken. De raad van toezicht is vanaf het begin nauw betrokken geweest bij de totstandkoming en de inhoudelijke voortgang van de kwaliteitsafspraken en vertrouwt erop dat de inhoudelijke keuzes aansluiten bij hetgeen de studenten en het onderwijs nodig hebben.

Samenvattend kijken we als hogeschool met tevredenheid terug op de voortgang die we in de periode 2019-2021 met elkaar hebben geboekt met betrekking tot de verwezenlijking van onze voornemens. Het hogeschoolbrede plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en de meerjarige facultaire bestedingsplannen die we in 2019 hebben opgesteld, vormen nog altijd de leidraad voor de uitvoering van onze kwaliteitsafspraken. En wanneer we tussentijds de balans opmaken, zien we dat we het overgrote deel van onze voornemens – ondanks de beperkingen van de coronapandemie – ook daadwerkelijk in overeenstemming met onze meerjarige bestedingsplannen hebben gerealiseerd. Dat is een mooie prestatie, waar we trots op zijn.

## Totstandkoming kwaliteitsafspraken

### Landelijke afspraken voor kwaliteitsverbetering hoger onderwijs

In het regeerakkoord 2017-2021 ('Vertrouwen in de toekomst') is door de toenmalige coalitiepartijen vastgelegd dat de studievoorschotmiddelen, die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel, direct ingezet moeten worden voor de kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. De Vereniging Hogescholen heeft daarop met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) op 9 april 2018 het 'Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018' ondertekend. Daarin hebben de partijen afgesproken dat alle hogescholen in dialoog met hun studenten, docenten, bestuurders, medezeggenschap en toezichthouders kwaliteitsafspraken maken. Iedere hogeschool dient haar kwaliteitsafspraken vast te leggen in een zogenoemd plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Daarin laat de instelling zien waar zij met de inzet van de middelen naar streeft voor de periode 2019-2024 aan de hand van zes landelijke thema's voor de kwaliteitsverbetering van het onderwijs:

1. intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
2. meer en betere begeleiding van studenten;
3. studiesucces;
4. onderwijsdifferentiatie;
5. passende en goede onderwijsfaciliteiten;
6. verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit).

De beoordeling van de plannen en de voortgang omtrent de besteding van de middelen wordt in opdracht van het ministerie uitgevoerd door de NVAO.

### Totstandkoming plan voor inzet studievoorschotmiddelen

In de zomer van 2019 heeft het college van bestuur in afstemming met de faculteiten en met instemming van de gezamenlijke vergadering (i.e. centrale medezeggenschap) en goedkeuring van de raad van toezicht het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen van Hogeschool Leiden ('Investeren in ons onderwijs door gezamenlijke kwaliteitsafspraken') vastgesteld. In dit hogeschoolbrede plan beschrijven we onze keuze om – in lijn met de bestemming van de eerder gedane voorinvesteringen – de studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 zijn vrijgevallen volgens het interne verdelingsmodel direct toe te kennen aan de faculteiten. Dit met als doel extra docentcapaciteit te realiseren en daarmee op hogeschoolniveau de verhouding tussen de formatie onderwijzend personeel en de aantallen studenten (OP-studentratio) verder te verbeteren. Weinig investeringen hebben immers zo'n directe relatie met de kwaliteit van het onderwijs als het investeren in extra docenten. Met die uitbreiding van de docentcapaciteit kan de ontwikkeling en verbetering van ons onderwijs verder worden versterkt.

Met de faculteiten is afgesproken dat zij de extra docentcapaciteit voor verschillende doeleinden kunnen inzetten. Voorwaarde is dat deze doeleinden in het verlengde liggen van bovengenoemde landelijke thema's voor de kwaliteitsverbetering van het onderwijs, én de vijf beloftes uit ons instellingsplan en de ontwerpprincipes voor ons onderwijs in het bijzonder. De faculteiten hebben daarvoor meerjarige bestedingsplannen opgesteld, waarin ze laten zien aan welke doeleinden zij de studievoorschotmiddelen van plan zijn te besteden. In 2018 hebben zij dit gedaan voor het jaar 2019. In aanloop naar de begroting 2020 is hen gevraagd aanvullende meerjarige plannen op te stellen voor de besteding van de oplopende middelen voor de periode 2020-2024. Voor de totstandkoming van de bestedingsplannen is op facultair niveau het gesprek gevoerd met studenten en medewerkers. Daarnaast is ook de gezamenlijke vergadering uitgenodigd om kritisch mee te denken over de totstandkoming van deze facultaire bestedingsplannen.

### Planbeoordeling kwaliteitsafspraken

De beoordeling van ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen vond eind 2019 plaats als aparte trail in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). Op 21 november 2019 concludeerde het visiterende NVAO-panel dat Hogeschool Leiden aan alle criteria van het protocol 'Beoordeling kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024' voldeed. Het panel kwam op grond daarvan dan ook tot een positief eindoordeel ten aanzien van (de totstandkoming van) ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en de meerjarige uitwerking daarvan in facultaire bestedingsplannen. Het bestuur van de NVAO heeft vervolgens het advies van het panel overgenomen en de minister van OCW geadviseerd positief te besluiten ten aanzien van de planbeoordeling. De minister heeft dat advies bekrachtigd en op 23 april 2020 besloten om, op grond van het artikel 4.30 van het Uitvoeringsbesluit WHW 2008, de kwaliteitsbekostiging toe te kennen voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024.

## Voortgang kwaliteitsafspraken 2019-2021

### Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

Omdat de studievoorschotmiddelen pas vanaf 2018 geleidelijk vrij kwamen te vallen, maar studenten al vanaf 2015 werden geraakt door de invoering van het leenstelsel, hebben de hogescholen destijds op verzoek van de minister van OCW toegezegd om zich in te zullen spannen om voor de tussenliggende jaren zelf extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs door middel van zogenoemde voorinvesteringen. Hogeschool Leiden heeft dit gedaan door sinds de kaderbrief 2016 (voorjaar 2015) negatieve exploitatieresultaten te begroten vanuit de algemene reserves (zie tabel 1). Dit met als doel om de onderwijsintensiteit en begeleiding van studenten te verbeteren door de inzet van extra onderwijzend personeel en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren.

Vanaf 2018 zijn de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de profielvergoeding per bekostigde hoger onderwijsinstelling. De meerjarenraming rijksbijdrage van OCW toont vanaf 2021 en volgende jaren een verdere stijging van de studievoorschotmiddelen.

Tabel 1: Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

(x €1mln)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studievoorschotmiddelen hbo	-	-	-	111	117	137	252	315	332	376
Voorinvesteringen Hogeschool Leiden	1,4	3,8	3,3	3,3	3,3	3,3	-	-	-	-
Studievoorschotmiddelen Hogeschool Leiden <sup>5</sup>	-	-	-	2,5	2,6	3,1	5,4	7,6	8,0	9,1
Voorinvesteringen per saldo	1,4	3,8	3,3	0,8	0,7	0,2	-	-	-	-

### Besteding studievoorschotmiddelen

Alle faculteiten hebben zich de afgelopen jaren (2019-2021) conform interne afspraken gedetailleerd verantwoord over de realisatie van hun meerjarige facultaire bestedingsplannen aan de hand van een vooraf opgesteld format. Daar waar bestedingsvoornemens en realisatie significant van elkaar verschilden, werden faculteiten verzocht een toelichtende verklaring op te nemen.

Om inzicht te geven in de besteding van de middelen over de periode 2019-2021 zijn in onderstaande tabel 2 op facultair en hogeschoolniveau de studievoorschotmiddelen afgezet tegen de bestedingsvoornemens en de realisatie daarvan. Voor de volledigheid is daarnaast in de bijlagen vanaf **pagina 92** van dit jaarverslag voor het jaar 2021 een gedetailleerd overzicht van de bestedingsvoornemens en realisatie per faculteit opgenomen. Dat overzicht is representatief voor de manier waarop we dat eerder in 2019 en 2020 hebben gedaan.

Tabel 2: Overzicht besteding en realisatie studievoorschotmiddelen per faculteit (2019-2021)

Faculteit	2019			2020			2021		
	Studievoorschotmiddelen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	Studievoorschotmiddelen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	Studievoorschotmiddelen	Bestedingsvoornemens	Realisatie
Educatie	€ 361.158	€ 500.863	€ 567.394	€ 429.235	€ 555.000	€ 458.886	€ 825.325	€ 973.500	€ 1.092.122
Gezondheidszorg	€ 527.206	€ 657.335	€ 691.149	€ 590.487	€ 697.500	€ 783.385	€ 1.068.110	€ 1.032.000	€ 1.045.190
Management & Bedrijf	€ 711.131	€ 931.143	€ 690.137	€ 866.934	€ 1.028.000	€ 963.507	€ 1.457.706	€ 1.402.500	€ 1.670.005
Science & Technology	€ 591.947	€ 755.000	€ 796.078	€ 757.095	€ 1.239.198	€ 1.482.348	€ 1.300.443	€ 1.696.746	€ 1.632.126
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	€ 408.557	€ 422.448	€ 441.045	€ 441.834	€ 715.485	€ 775.859	€ 753.571	€ 832.972	€ 845.457
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.599.999<sup>5</sup></b>	<b>€ 3.266.789</b>	<b>€ 3.185.803</b>	<b>€ 3.085.585<sup>5</sup></b>	<b>€ 4.235.183</b>	<b>€ 4.463.985</b>	<b>€ 5.405.155<sup>5</sup></b>	<b>€ 5.937.718</b>	<b>€ 6.284.900</b>
<b>Totaal ontvangen studievoorschotmiddelen</b>	<b>€ 2.668.672<sup>6</sup></b>			<b>€ 3.376.128<sup>6</sup></b>			<b>€ 5.878.504<sup>6</sup></b>		

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat alle faculteiten hun meerjarige bestedingsplannen voor de periode 2019-2021 goed ten uitvoer hebben gebracht. De bestedingsvoornemens en de realisatie daarvan liggen met elkaar in lijn.

Daar zijn we als hogeschool bijzonder tevreden over. Het is daarbij belangrijk om te vermelden dat de realisatie van de

<sup>5</sup> Conform eerste Rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW.

<sup>6</sup> De daadwerkelijk totaal ontvangen studievoorschotmiddelen conform de laatste Rijksbijdragebrief van het ministerie van OC&W.

bestedingsvoornemens op hogeschoolniveau boven het niveau van de totale studievoorschotmiddelen ligt. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat de hogeschool al vanuit de voorinvesteringen met € 3,3 mln. in de jaren tot en met 2020 (zie tabel 1) een hoger bedrag heeft geïnvesteerd ter realisatie van de kwaliteitsafspraken dan ontvangen via de rijksbijdrage. Vanaf het jaar 2021 is het bedrag dat de hogeschool aan studievoorschotmiddelen ontvangt hoger dan de voorinvesteringen die we in de jaren daarvoor zelf hebben gedaan. Daarnaast hebben faculteiten – mede in het verlengde van de voorinvesteringen en de één meer dan de ander – ervoor gekozen om een ‘versnellingsagenda’ toe te passen door vanuit hun reguliere budget meer te investeren in de doeleinden van de studievoorschotmiddelen, waardoor voornemens gelijkmatiger op- of aflopen en daarmee beter verdeeld zijn. De extra geplande investeringen geven meer zekerheid dat de afgesproken bestedingen volgens de ontvangen middelen en de geplande ontwikkelingen van de OP-studentratio daadwerkelijk worden gerealiseerd.

### Besteding studievoorschotmiddelen per thema

Zoals eerder gesteld heeft Hogeschool Leiden ervoor gekozen om de studievoorschotmiddelen direct toe te kennen aan de faculteiten, met als doel om extra docentcapaciteit aan te trekken. Faculteiten kregen daarbij de vrijheid om die extra docentcapaciteit naar eigen inzicht voor verschillende doeleinden in te zetten, zolang die doeleinden maar in het verlengde liggen van de zes thema's uit het landelijke sectorakkoord. In de meerjarige facultaire bestedingsplannen (2019-2024) is dan ook te zien dat de faculteiten verschillende keuzes hebben gemaakt in de toekenning van de studievoorschotmiddelen. Daarbij dient opgemerkt te worden dat verschillende faculteiten vergelijkbare bestedingsvoornemens aan verschillende thema's hebben toegekend. Daarnaast hebben diverse faculteiten bestedingsvoornemens aan meerdere thema's gekoppeld, omdat de betreffende doeleinden niet aan één thema waren toe te schrijven. In onderstaande tabel 3 hebben we een overzicht gemaakt van de bestedingsvoornemens en de realisatie daarvan per thema, uitgaande van de indeling zoals opgenomen in de meerjarige facultaire bestedingsplannen.<sup>7</sup>

Tabel 3: Overzicht besteding studievoorschotmiddelen per thema (2019-2021)

Thema's	2019			2020			2021		
	Studievoorschotmiddelen <sup>8</sup>	Bestedingsvoornemens	Realisatie	Studievoorschotmiddelen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	Studievoorschotmiddelen	Bestedingsvoornemens	Realisatie
Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)	-	€ 716.370	€ 798.025	-	€ 547.239	€ 728.536	-	€ 911.655	€ 1.088.365
Meer en betere begeleiding van studenten	-	€ 325.623	€ 269.006	-	€ 1.400.335	€ 1.463.788	-	€ 1.881.843	€ 1.928.277
Studiesucces	-	€ 576.859	€ 584.810	-	€ 632.812	€ 548.434	-	€ 772.144	€ 605.657
Onderwijsdifferentiatie	-	€ 724.770	€ 552.127	-	€ 629.236	€ 633.345	-	€ 1.018.451	€ 1.041.438
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	-	€ 477.924	€ 455.074	-	€ 167.667	€ 295.259	-	€ 242.021	€ 373.958
Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)	-	€ 445.243	€ 526.762	-	€ 857.895	€ 794.623	-	€ 1.111.604	€ 1.247.205
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.599.999</b>	<b>€ 3.266.789</b>	<b>€ 3.185.803</b>	<b>€ 3.085.585</b>	<b>€ 4.235.183</b>	<b>€ 4.463.985</b>	<b>€ 5.405.155</b>	<b>€ 5.937.718</b>	<b>€ 6.284.900</b>

### Voortgang kwaliteitsafspraken per thema

Terugkijkend op de periode 2019-2021 zijn we als hogeschool tevreden over de voortgang die we hebben geboekt met betrekking tot de verwezenlijking van onze voornemens. De meerjarige facultaire bestedingsplannen die we in 2019 hebben opgesteld, vormen nog altijd de leidraad voor de uitvoering van onze kwaliteitsafspraken. Er hebben in de tussentijd geen structurele planbijstellingen plaatsgevonden, waarvoor uitgebreide consultatie met de gezamenlijke vergadering nodig was. Wanneer we tussentijds de balans opmaken, zien we dat we het overgrote deel van onze voornemens volgens plan hebben gerealiseerd. In voorkomende gevallen waarin bestedingsvoornemens niet (volledig) zijn gerealiseerd, was dat vooral omdat de uitzonderlijke omstandigheden van de coronapandemie in de afgelopen twee jaar de uitvoering niet (volledig) mogelijk bleken te maken. In 2020 was dat een vaststelling ex post. Voor de begroting van 2021 hebben diverse faculteiten de hoogte van de bestedingsvoornemens – in samenspraak met hun facultaire achterban van medewerkers en studenten – aangepast. Het gaat daarbij om in vrijwel alle gevallen om versnellingen van reeds geplande doeleinden

<sup>7</sup> Studievoorschotmiddelen die aan meerdere thema's zijn gekoppeld, zijn daarbij (ongewogen) gedeeld door het aantal thema's.

<sup>8</sup> Zoals gesteld hebben alle faculteiten een deel van hun reguliere budget (eigen bijdrage) gekoppeld aan het budget van de studievoorschotmiddelen. Op die manier is (achteraf) niet te bepalen welk deel van de studievoorschotmiddelen aan welk thema is besteed. Dat is uiteraard wel het geval voor de bestedingsvoornemens en de realisatie.

door middel van extra investeringen in de begeleiding van studenten en de ontwikkeling van de digitalisering van het onderwijs. Deze verschuivingen gingen in de meeste gevallen ten koste van voorgenomen *on campus* onderwijs- en professionaliseringsactiviteiten, die als gevolg van de coronamaatregelen niet of alleen in aangepaste vorm doorgang konden vinden.

De faculteiten hebben in hun meerjarige bestedingsplannen een groot aantal bestedingsvoornemens geformuleerd (in totaal meer dan 150) van uiteenlopende omvang. Hieronder beschrijven we de voortgang van de belangrijkste en meest omvangrijke bestedingsvoornemens per thema.

### **Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)**

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren studievoorschotmiddelen ingezet om het docentenkorps uit te breiden. Dit zien we terug in de OP-studentratio die zich positief ontwikkelt (voor een nadere toelichting op de ontwikkeling van de OP-studentratio, zie 'Monitoring kwaliteitsafspraken' hieronder). Deze ontwikkeling maakt het mogelijk om het onderwijs kleinschaliger te organiseren en daarmee het contact tussen de student en de docent te intensiveren. De manier waarop faculteiten daaraan invulling hebben gegeven verschilt. Zo heeft de faculteit Educatie in overeenstemming met haar meerjarige bestedingsplan geïnvesteerd in de begeleiding van studenten in kleinere groepen. Op die manier is de faculteit erin geslaagd om de stamgroepen van de pabo en tweedegraads lerarenopleidingen in jaar 1 en 2 conform plan terug te brengen tot twaalf studenten per groep. Datzelfde geldt voor de faculteit Management en Bedrijf die in lijn met het meerjarige bestedingsplan bij alle opleidingen de gemiddelde groepsgrootte heeft verlaagd en kleinere klassen heeft gerealiseerd. Daarnaast heeft diezelfde faculteit meerjarig middelen gereserveerd om studenten – onder begeleiding – fysiek meer te laten studeren op de campus. Als gevolg van de coronapandemie is dit beleidsvoornemen (vooralnog) niet volledig gerealiseerd. In plaats daarvan is ervoor gekozen om (versneld) meer online contacturen en studieloopbaanbegeleiding te organiseren. Verder hebben verschillende faculteiten in lijn met hun meerjarige bestedingsplannen middelen ingezet om extra onderwijs- en studentassistenten aan te nemen. Met name die laatste groep bleek in tijden van corona en online onderwijs zeer waardevol te zijn in het onderhouden van contact met (mede)studenten.

### **Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten**

Zoals uit tabel 3 is af te lezen, is de afgelopen jaren een aanzienlijk deel van de studievoorschotmiddelen succesvol ingezet om meer en betere begeleiding van onze studenten te realiseren. Zo hebben de meeste faculteiten in lijn met hun meerjarige bestedingsplannen een intensievere begeleiding van langstudeerders, stagestudenten en afstudeerders gerealiseerd. Daarnaast is door verschillende faculteiten specifiek ingezet op onderwerpen als meer en betere ondersteuning bij planning, onderzoeksvaardigheden en taalondersteuning. De wijze waarop de begeleiding wordt georganiseerd verschilt. Vrijwel alle faculteiten hebben in overeenstemming met hun meerjarige bestedingsplannen geïnvesteerd in de uitbreiding van de studieloopbaanbegeleiding en deze ook gerealiseerd. Ook is door verschillende faculteiten meer *peer*-begeleiding georganiseerd. De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft daarnaast een deel van haar middelen volgens plan besteed aan de organisatie van intervisie en supervisie. Het gaat daarbij om de realisatie van onderwijsintensieve werkvormen ten behoeve van de ontwikkeling van de beroepsidentiteit. Daarnaast heeft deze faculteit – in afstemming met de facultaire achterban – ervoor gekozen om in afwijking van het oorspronkelijke meerjarige bestedingsplan te investeren in de groepsgewijze begeleiding van studenten tijdens stagejaar 3. Dit bleek in tijden van corona een welkome aanvulling op het reeds bestaande aanbod van stagebegeleiding.

### **Thema 3: Studiesucces**

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de verbetering van het studiesucces. Zo heeft de faculteit Management en Bedrijf er voor gekozen om een deel van haar middelen meerjarig te investeren in de versterking van het eigen TOP-programma (Toekomstbestendige OnderwijsPraktijk). Dit programma is erop gericht studenten beter te laten leren en daarmee het studierendement te verhogen. Zo zijn de afgelopen jaren conform plan voor alle opleidingen jaren 1 tot en met 3 herontworpen in een mix van online, face to face en praktijkonderwijs. Studenten zijn daarmee in staat gesteld zich (online) beter zelfstandig voor te bereiden, zodat bijeenkomsten benut kunnen worden voor verdiepend leren. Studenten volgen bovendien in het eerste jaar van alle opleidingen binnen de faculteit voor een deel hetzelfde programma, waardoor een eventuele switch tussen de opleidingen minder studievertraging oplevert. De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft op haar beurt met behulp van de studievoorschotmiddelen conform plan het programma Kies Bewust voor aspirant-studenten, en de Leidse Scan voor Studiesucces in het bijzonder, verder doorontwikkeld. Daarnaast is een toolbox ontwikkeld en geïmplementeerd om studenten te helpen effectiever te leren. Bij de faculteit Science and Technology is een deel van de studievoorschotmiddelen ingezet om een stevig en verplicht instroomprogramma te



ontwikkelen dat aspirant-studenten dwingt zich goed te oriënteren op de keuze van hun studie. Door zelfinzicht (NOA-test), oriëntatie (digitale speurtocht) en ervaring (studiekeuzecheckdag) hoopt de faculteit studenten te verleiden tot zelfreflectie op hun keuze en daarmee de uitval in de eerste maanden van het eerste jaar te verminderen. Op die manier ontdekken student en opleiding samen of de opleiding een goede match voor de student is, zodat deze gemotiveerd aan de studie kan beginnen. Ook de faculteit Gezondheidszorg heeft met haar meerjarige bestedingsplan een deel van haar middelen ingezet om de introductie voor aspirant-studenten beter te organiseren. Zo heeft de opleiding Verpleegkunde met behulp van de studievoorschotmiddelen twee instroomcoördinatoren aangesteld die de regie voeren over het instroomprogramma voor aankomende eerstejaars studenten. Tot slot geldt dat alle faculteiten – mede op verzoek van de studentenraad – meerjarig middelen hebben geïnvesteerd in de ondersteuning van de studieverenigingen.

#### **Thema 4: Onderwijsdifferentiatie**

Vrijwel alle faculteiten hebben sinds de start van de kwaliteitsafspraken studievoorschotmiddelen geïnvesteerd in een gevarieerd aanbod aan onderwijstrajecten en talentprogramma's. Zo heeft de faculteit Science and Technology in overeenstemming met het meerjarige facultaire ingezet op de borging van doorlopende leerlijnen mbo-hbo, met name op het terrein van het laboratoriumonderwijs. Daarnaast zijn met behulp van de studievoorschotmiddelen verdiepende honourstrajecten georganiseerd en is bijgedragen aan de ontwikkeling van de Human Capital Agenda van het Leiden Bio Science Park. De faculteit Gezondheidszorg heeft op zijn beurt een deel van de studievoorschotmiddelen volgens plan geïnvesteerd in de doorontwikkeling van een mbo-hbo-doorstroomprogramma. Datzelfde geldt voor de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie, dat daarnaast in overeenstemming met de meerjarige planvorming middelen heeft vrijgemaakt voor onderwijsdifferentiatie als gevolg van de uitfasering van de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) en Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH). Ook zijn de bestedingsvoornemens met betrekking tot de ontwikkeling van een dynamisch minorenaanbod gerealiseerd. Daar staat tegenover dat de geplande bestedingen op het gebied van *internationalisation at home* als gevolg van de coronapandemie (vooralnog) achterlopen. Activiteiten op dat terrein hebben in een aangepaste vorm plaatsgevonden. Dat is gegeven de coronacontext geen verrassing.

#### **Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten**

Als gevolg van de coronapandemie hebben alle faculteiten de afgelopen jaren (versneld) meer studievoorschotmiddelen geïnvesteerd in de (door)ontwikkeling van online onderwijsfaciliteiten. Het gaat dan met name om de doorontwikkeling van gecontroleerde online onderwijs- en toetsomgevingen, de ontwikkeling van kennisclips, en de digitale ondersteuning van studenten en docenten. Bij de faculteit Science and Technology is daarnaast mede vanuit de studievoorschotmiddelen extra geïnvesteerd in de laboratoriumfaciliteiten, zodat de onderwijsactiviteiten, die niet of lastig op afstand zijn te organiseren, toch zoveel mogelijk doorgang konden vinden. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het voor vrijwel al deze extra investeringen gaat om een versnelling van reeds meerjarig geplande doeleinden. Het betreffen verschuivingen van budgetten, die ten koste zijn gegaan van voorgenomen *on campus* onderwijsactiviteiten, die als gevolg van de coronamaatregelen niet door konden gaan.

#### **Thema 6: Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)**

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren middelen geïnvesteerd in de verdere professionalisering van het docentenkorps. Het gaat daarbij met name om professionaliseringsactiviteiten in het kader van studieloopbaanbegeleiding, (formatieve) toetsing, BDB, BKE en SKE. Daarnaast is de afgelopen twee jaar stevig geïnvesteerd in de scholing van onze docenten op het gebied van online onderwijs. Dit heeft in de coronaperiode een extra impuls gekregen vanwege de gedwongen switch van fysiek naar online onderwijs. Het gaat daarbij in vrijwel alle gevallen om versnellingen van reeds geplande doeleinden door middel van extra investeringen. Deze verschuivingen van budgetten gingen in veel gevallen ten koste van voorgenomen professionaliseringsactiviteiten, die als gevolg van de coronamaatregelen niet of alleen in aangepaste vorm doorgang konden vinden, of als gevolg van de landelijke context (tijdelijk) minder prioriteit kregen. Het merendeel van deze geplande activiteiten zal later alsnog plaatsvinden. Tot slot hebben alle faculteiten in overeenstemming met hun meerjarige bestedingsplannen deelgenomen aan het hogeschoolbrede VOED-onderzoeksprogramma. VOED is een onderzoeksnetwerk van Hogeschool Leiden waarin onze docenten tijd en ondersteuning krijgen om de praktijk van het eigen onderwijs te onderzoeken. Ze maken daarbij gebruik van de aanwezige expertise en ervaring binnen het VOED-netwerk en schakelen mensen van buiten het netwerk in voor kennis of vaardigheden waar ze zelf niet in kunnen voorzien. Sinds de start van VOED hebben inmiddels veertig docenten deelgenomen aan het onderzoeksprogramma vanuit alle faculteiten.

## Monitoring kwaliteitsafspraken

### Ontwikkeling OP-studentratio

Zoals beschreven in ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen monitoren we de impact en de voortgang van de inzet van de middelen aan de hand van de verhouding tussen de formatie onderwyzend personeel (OP) en de aantallen studenten, de zogenoemde 'OP-studentratio'. In onderstaande tabel 4 wordt de ontwikkeling van die OP-studentratio voor de afgelopen jaren (2015-2021) schematisch weergegeven. Daarnaast wordt de geprognosticeerde ontwikkeling voor de komende jaren (2022-2024) inzichtelijk gemaakt.

Tabel 4: Ontwikkeling OP-studentratio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 <sup>9</sup>	2023 <sup>1</sup>	2024 <sup>1</sup>
Aantal studenten – peildatum 1 oktober	9.676	10.197	10.362	10.869	11.352	12.551	12.788	12.913	12.791	12.468
Formatie OP – gemiddeld per jaar (fte)	453,0	501,9	536,0	549,5	561,0	599,4	658,6	757,4	757,7	756,1
Verwachte OP-studentratio <sup>10</sup>	-	-	-	19,2	19,8	19,8	19,0	18,5	18,4	18,0
Gerealiseerde OP-studentratio	20,9	19,6	19,1	19,2	19,7	19,6	19,2	-	-	-

De tabel laat zien dat de OP-studentratio zich positief ontwikkelt vanaf het moment van de voorinvesteringen. Als gevolg van de plotselinge (landelijke) toename van studentenaantallen in de periode 2018-2020 – in combinatie met de studievoorschotmiddelen die in diezelfde periode lager uitvallen dan de eerder gedane voorinvesteringen – neemt de OP-studentratio tijdelijk toe, om vanaf 2020 weer in positieve zin af te buigen. In de tabel is te zien dat in 2021 een OP-studentratio is gerealiseerd van 19,2. De ratio ligt hiermee 0,2 punten onder de verwachte OP-studentratio voor dat jaar. Dat heeft vooral te maken met de forse stijging van de studentenaantallen als gevolg van corona en de genomen maatregelen. Zo steeg het aantal eerstejaarsstudenten, doordat er geen centraal examen werd afgenomen en daardoor meer havisten slaagden voor hun eindexamen. Bovendien kozen minder scholieren voor een tussenjaar. Ook werden meer mbo-studenten (voorwaardelijk) toegelaten tot de hogeschool. En dan was er ook nog het uitgestelde bindend studieadvies (bsa), waardoor minder studenten dan normaal uitvielen. Ondanks een hogere OP-studentratio dan verwacht, betreft het hier een duidelijk dalende trend. Een trend die zich bovendien het komende jaar waarschijnlijk positiever zal ontwikkelen dan verwacht. Dit betreft een na-ijleffect van het aannemen van meer docenten om de onverwachte groei van de studentenaantallen gedurende de coronapandemie op te vangen. Volgens de prognose wordt deze positieve lijn de komende jaren verder doorgetrokken. Daarmee bereiken we ons doel met betrekking tot de kwaliteitsafspraken om extra docentcapaciteit te realiseren. Daar zijn we uiteraard bijzonder tevreden mee.

### Ontwikkeling studiesucces

Naast de monitoring van de OP-studentratio volgen we ook de ontwikkeling van het studiesucces van onze studenten. Daarvoor hebben we, zoals aangekondigd tijdens de aparte trail in het kader van de ITK, begin 2020 een apart monitoringsinstrument (dashboard) ontwikkeld met studiesuccesindicatoren die ons meer inzicht geven in het studeergedrag van onze eerste- en tweedejaars studenten. Dit monitoringsinstrument gebruiken we intern om zicht te houden op de impact en de voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken.

Uit de cijfers blijkt dat het studiesucces zich de afgelopen jaren in positieve zin ontwikkelt. Dit zien we bijvoorbeeld terug in het aandeel *no-show* (studenten die wél hun inschrijving afronden, maar die in de eerste periode niet deelnemen aan een toets) dat geleidelijk afneemt en de toename van het aandeel studenten dat de eerste toets in het curriculum haalt. Maar ook in een afnemend percentage uitval en switch, en een stijgend percentage studenten met een propedeuse in het eerste jaar. Daarbij dient echter te worden opgemerkt dat ook hier corona en de genomen maatregelen invloed hebben gehad op de cijfers (denk bijvoorbeeld aan uitgesteld bsa in relatie tot uitval), wat vergelijking met eerdere jaren bemoeilijkt. Bovendien realiseren we ons dat een directe relatie tussen de inzet van de studievoorschotmiddelen en de ontwikkeling van het studiesucces van onze studenten moeilijk tot niet is aan te tonen. Studiesucces is immers van veel verschillende aspecten afhankelijk. Voor de studiesuccesindicatoren hebben we vooraf dan ook geen streefwaarden geformuleerd. Wel zijn we van mening dat de monitoring van de studiesuccesindicatoren een waardevol hulpmiddel kan zijn om te bezien of de inzet van de studievoorschotmiddelen gepaard gaat met een verbetering van het studiesucces van onze studenten.

<sup>9</sup> Prognose

<sup>10</sup> Bron: Plan voor inzet studievoorschotmiddelen; uitgaande van de gemiddelde personeelskosten van 2019

## Planning-en-controlcyclus

### Monitoring en verantwoording op drie niveaus

De monitoring van de voortgang van de kwaliteitsafspraken vond ook in 2021 plaats op drie niveaus.

### Monitoring en verantwoording op opleidingsniveau

In de meerjarige facultaire bestedingsplannen zijn de bestedingsvoornemens voor de periode 2019-2024 veelal te herleiden tot het niveau van de opleiding. De monitoring hiervan gebeurt conform de reguliere planning-en-control- (P&C) en de kwaliteitszorgcyclus van de opleiding. In aanvulling daarop vinden de gesprekken over de voortgang omtrent de kwaliteitsafspraken (daar waar het specifieke activiteiten op het niveau van de opleiding betreffen) plaats via het reguliere overleg van de opleidingscommissie met de faculteitsdirecteur en de onderwijsmanager.

### Monitoring en verantwoording op faculteitsniveau

Naast de monitoring op opleidingsniveau wordt de voortgang ten aanzien van de meerjarige facultaire bestedingsplannen ook op facultair niveau gemonitord, eveneens conform de reguliere P&C- en kwaliteitszorgcyclus op facultair niveau. Gesprekken hierover verlopen via het reguliere overleg van de faculteitsdirecteur met het managementteam. In aanvulling daarop voeren faculteiten (ten minste) jaarlijks het gesprek over de voortgang ten aanzien van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op facultair niveau door middel van een zogenoemd 'faculteitsberaad'. Het faculteitsberaad is nadrukkelijk bedoeld als een inspraakorgaan en geen formeel (decentraal) medezeggenschapsorgaan, en bestaat uit zowel medewerkers als studenten. Het is aan de faculteiten om hier zelf een passende vorm aan te geven. Leden van de gezamenlijke vergadering worden uitgenodigd om actief deel te nemen. Tijdens de faculteitsberaden wordt jaarlijks een toelichting gegeven op de realisatie van de bestedingsvoornemens en daarnaast vooruitgeblikt op de bestedingsvoornemens voor het komende jaar. De faculteitsberaden hebben de afgelopen jaren niet geleid tot inhoudelijke aanpassingen van de meerjarige facultaire bestedingsplannen. Dat neemt niet weg dat de gesprekken met studenten en medewerkers over de kwaliteitsafspraken als waardevol werden ervaren.

### Monitoring en verantwoording op hogeschoolniveau

De monitoring op hogeschoolniveau vindt eveneens zoveel mogelijk plaats via de reguliere P&C-cyclus. Daarbij verantwoordden faculteitsdirecteuren zich tijdens hun triaalgesprekken met het college van bestuur (op activiteitsniveau) over de voortgang en uitnutting van de bestedingen.

Om de monitoring te borgen heeft de gezamenlijke vergadering instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting (kaderbrief) en adviesrecht op de gehele begroting. Dit vanuit de overweging dat de studievoorschotmiddelen onderdeel zijn van (de hoofdlijnen van) de begroting van de instelling. Om de voortgang op de inzet van die middelen te kunnen beoordelen, krijgt de gezamenlijke vergadering jaarlijks inzicht in de facultaire plannen voor de besteding van die middelen en de manier waarop hierover binnen de faculteiten het gesprek is gevoerd.

Naast het bestuurlijk overleg over de kaderbrief en de begroting wordt de voortgang ten aanzien van de besteding van de studievoorschotmiddelen ten minste eenmaal per jaar geagendeerd in het bestuurlijk overleg tussen het college van bestuur en de gezamenlijke vergadering. Op die manier zijn de kwaliteitsafspraken een regelmatig terugkerend thema geweest. Het college van bestuur is de gezamenlijke vergadering erkentelijk voor de wijze waarop deze gesprekken de afgelopen jaren op constructieve wijze hebben plaatsgevonden en voor de rol die de medezeggenschap daarbij als kritische partner heeft vervuld (zie hieronder ook de reflectie van de gezamenlijke vergadering).

Daarnaast voert het college van bestuur conform de reguliere P&C-cyclus bestuurlijk overleg met de raad van toezicht over de voortgang van de studievoorschotmiddelen. Dit gebeurt in ieder geval jaarlijks aan de hand van de bespreking en goedkeuring van respectievelijk de kaderbrief en de begroting. Verder wordt de voortgang ten aanzien van de besteding van de studievoorschotmiddelen ten minste eenmaal per jaar geagendeerd in het bestuurlijk overleg tussen het college van bestuur en de raad van toezicht. Ook hier geldt dat het college van bestuur met tevredenheid terugkijkt op de kritische rol die de raad van toezicht de afgelopen jaren heeft gespeeld met betrekking tot de monitoring en verantwoording van de kwaliteitsafspraken (zie ook het bericht van de raad van toezicht op pagina 13).

Jaarlijks verantwoordt de hogeschool zich in een apart hoofdstuk van het jaarverslag over de voortgang ten aanzien van inhoud en proces van de kwaliteitsafspraken, zowel op voortgang van de OP-studentratio (centraal) als op voortgang van de facultaire bestedingsplannen (decentraal).

## Reflectie medezeggenschap op kwaliteitsafspraken

### Inleiding

Extra financiële middelen om ten behoeve van onze studenten te kunnen investeren in de kwaliteit van ons onderwijs – met nadruk op het realiseren van extra docentkracht: met de inzet sinds 2018 van de studievoorschotmiddelen in het kader van de kwaliteitsafspraken heeft de kwaliteit van ons onderwijs een mooie impuls gekregen. De medezeggenschap is van mening dat het proces van planvorming voor de inzet van die studievoorschotmiddelen – resulterend in ons plan ‘Investeren in ons onderwijs door gezamenlijke kwaliteitsafspraken’ – en de totstandkoming van de facultaire detailleringen goed is verlopen en als positief is ervaren. De plannen sluiten aan bij het type onderwijs van de verschillende faculteiten. De fase van realisatie van de voornemens is ook nauwgezet door de medezeggenschap gevolgd en bleek over het algemeen conform bedoelde inzet uitgevoerd. Er was een actieve betrokkenheid van medewerkers, studenten en medezeggenschap in alle fasen van het proces. De medezeggenschap vindt dat een goede informatievoorziening heeft plaatsgevonden. De medezeggenschap heeft ruimte gevoeld en gekregen om vragen te stellen en kritisch te zijn. Besluitvorming en monitoring heeft hierdoor goed geïnformeerd en gefundeerd kunnen plaatsvinden.

### Totstandkoming van de kwaliteitsafspraken in de hogeschool

Al vanaf de voorinvesteringen sinds 2015 is een impuls voor de kwaliteit van het onderwijs regelmatig onderwerp van gesprek tussen het college van bestuur en de medezeggenschap. Vanaf 2018 zijn de kwaliteitsafspraken ook een vast onderwerp op de agenda van de bestuurlijke overleggen. In juni 2019 is na grondige informatievoorziening en ampel beraad instemming verleend op het hogeschoolbrede plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Aansluitend op dit plan spraken de medezeggenschap en het college van bestuur af dat de faculteiten meerjarige bestedingsplannen voor de periode tot en met 2024 opstellen. De medezeggenschap is vervolgens intensief betrokken bij dit proces. Er hebben afzonderlijke gesprekken met de faculteiten plaatsgevonden, waarbij de medezeggenschap ook nauwlettend kon zien hoe het proces en de inspraak van medewerkers en studenten binnen de faculteiten plaatsvond.

De gezamenlijke vergadering is van mening dat de voorgenomen bestedingen voor de inzet van de studievoorschotmiddelen volledig herleidbaar zijn naar de zes thema's uit het sectorakkoord. De facultaire plannen nemen het bestaande onderwijs als uitgangspunt en zijn een invulling van de kwaliteitsafspraken. Op 1 oktober 2019 heeft de gezamenlijke vergadering het college van bestuur dan ook geïnformeerd in te stemmen met de facultaire bestedingsplannen als aanvulling op het hogeschoolbrede plan.

### Uitvoering en monitoring van de kwaliteitsafspraken

In de afgelopen jaren zijn de realisaties van de facultaire bestedingsplannen nauwgezet gevolgd. De informatievoorziening vanuit het college van bestuur is hiertoe zeker adequaat geweest. In coronatijd ging het gesprek soms iets meer over het ineens noodzakelijke online onderwijs in relatie tot de kwaliteit, maar er is goed inzicht gegeven in de besteding van de middelen. Niet alleen bij het jaarlijkse instemmingsproces op de hoofdlijnen van de begroting (kaderbrief), maar ook bij het adviesrecht op de begroting en bij veelvuldige andere besprekingsmomenten met het college van bestuur. Het college van bestuur heeft de gezamenlijke vergadering meerdere malen kunnen laten zien dat de kwaliteitssommen aan de voorgenomen doelen zijn besteed en dat financiering voor aangehouden plannen is geoormd. De medezeggenschap gaat ervanuit dat ook laatstgenoemde plannen volgens afspraak doorgang gaan krijgen. De facultaire bestedingsplannen zijn echter in grote mate conform voornemens uitgevoerd, zo heeft de medezeggenschap kunnen constateren. Alle faculteiten hebben zich de afgelopen jaren gedetailleerd verantwoord over de realisatie van hun plannen. Verschillen tussen voornemens en realisatie zijn onderbouwd en wijzigingen hebben in samenspraak met studenten en medewerkers plaatsgevonden. Aanpassingen waren soms het directe en logische gevolg van de coronatijd, waardoor onderwijs- en professionaliseringsactiviteiten geen doorgang konden vinden. Grote afwijkingen waren er niet; eerder in het proces is afgesproken dat herziene plannen opnieuw ter instemming aan de medezeggenschap zouden worden voorgelegd. Dit heeft niet hoeven plaatsvinden.

Thema's zoals de verhouding tussen onderwijzend personeel en studentenaantallen (OP-studentratio) en studentenwelzijn zijn daarnaast sowieso ook terugkerende gespreksonderwerpen in het gesprek tussen het college van bestuur en de medezeggenschap. Thema's die bijdragen aan het fundament voor een juiste en gewenste besteding van de studievoorschotmiddelen. De hogeschool heeft met de voorinvesteringen en de inzet van de studievoorschotmiddelen zich ingezet om extra docentcapaciteit te realiseren in het kader van het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Een objectieve maatstaf voor die docentcapaciteit is de OP-studentratio. De medezeggenschap heeft geconstateerd dat deze zich positief heeft ontwikkeld. Een tijdelijke stagnatie in deze ontwikkeling ten gevolge van de toename van studentenaantallen in de periode 2018-2020 heeft die positieve ontwikkeling niet in de weg gestaan.

### Betrokkenheid van medewerkers en studenten

Voor een goede planvorming voor de besteding van de middelen was de juiste input nodig. De gezamenlijke vergadering heeft geconcludeerd dat bij alle faculteiten medewerkers en studenten in de verschillende fasen van planvorming en uitvoering hebben geparticipeerd. Er is bijvoorbeeld via faculteitsberaden input geleverd. Faculteiten hebben deze beraden op verschillende wijzen vormgegeven, maar de rode draad bij alle faculteiten was participatie van en input door medewerkers en studenten van de opleidingen. Deze constatering heeft zwaar meegewogen bij de positieve besluitvorming van de gezamenlijke vergadering op de facultaire plannen in 2019. Ook in de jaren 2020 en 2021 is participatie en inspraak in de faculteitsberaden een continuerend model. Bij voornemens tot aanpassingen van de plannen wordt iedereen goed betrokken. Studentparticipatie is soms lastig te bewerkstelligen, maar de medezeggenschap ziet de faculteitsberaden als een mooie aanvulling op de bestaande medezeggenschapsprocessen. Met de beraden kan diep in de organisatie brede input worden opgehaald. De constatering is dan ook dat faculteiten vanuit een intrinsieke motivatie de inspraak door de studenten waarderen en graag (blijvend) inzetten.

### Tot slot

Door de intensieve betrokkenheid bij het gehele proces en de informatievoorziening door het college van bestuur kan de gezamenlijke vergadering gemotiveerd en positief reflecteren op het tot stand komen en realiseren van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen in het kader van de kwaliteitsafspraken. De medezeggenschap heeft het volste vertrouwen in het verdere verloop van het proces in de komende jaren en zal het proces wederom met bijzondere aandacht blijven volgen. De medezeggenschap gaat ervanuit dat op eenzelfde informatieve en prettige wijze met het college van bestuur en natuurlijk de studenten en medewerkers het constructieve en goede gesprek over de kwaliteit van het onderwijs zal worden gevoerd.





# CORONA

Het coronavirus is grillig gebleken en heeft in het afgelopen jaar, ondanks de vaccinatiecampagne, forse sporen achtergelaten in de samenleving en zo ook bij studenten en medewerkers van Hogeschool Leiden. Stapsgewijs was er dit jaar weer meer ruimte om ook weer meer fysieke vormen van onderwijs mogelijk te maken. In het studiejaar 2020-2021 hebben we als hogeschool extra maatregelen genomen om studievertraging bij studenten en vertraging in hun persoonsvorming terug te dringen. Hogeschool Leiden was dan ook verheugd met de aangekondigde steunmaatregelen van het kabinet in februari 2021. De middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en de vastgestelde thema's sluiten aan bij de plannen die we als Hogeschool in het kader van ons instellingsplan – onze ontwerpprincipes en kwaliteitsafspraken – reeds aan het uitvoeren zijn. Voor de komende jaren bieden de middelen extra perspectief en een extra steun in de rug voor onze studenten.

In deze coronaparagraaf doen we verslag van de impact van het coronavirus en de maatregelen die we getroffen hebben. Vervolgens verantwoorden we ons over onze planvorming en de inzet van de bestuursakkoordmiddelen uit het NPO.

## Impact coronavirus

### Veiligheid

Het jaar 2021 begon met een lockdown en online onderwijs. Vanaf eind april was het voor Hogescholen weer mogelijk om geleidelijk fysiek onderwijs te verzorgen. In de zomervakantie hebben we ons na verdere versoepelingen voorbereid op een normale start van het studiejaar. Medewerkers hebben we opgeroepen om zoveel mogelijk thuis te werken. Onze gebouwen zijn het gehele jaar geopend gebleven voor praktijkonderwijs en kwetsbare studenten. In communicatie richting studenten

en medewerkers hebben we aandacht gevraagd voor inachtneming van de basismaatregelen van de overheid, zoals het houden van afstand, desinfecteren van handen, thuisblijven bij klachten en regelmatig een zelftest doen. Ook hebben we geregeld overleg gevoerd met de gemeente Leiden, de Universiteit Leiden en de GGD. In samenwerking met de GGD monitorde we het aantal coronabesmettingen.

### **Personeel**

In 2021 hebben veel van onze medewerkers online lesgegeven en werd het jaar gekenmerkt door thuiswerken. Dit jaar is er onder meer extra geïnvesteerd in de professionalisering van medewerkers en in het geven van online onderwijs.

### **Studenten**

#### *In- en doorstroom van studenten*

Als Hogeschool monitoren we de studievoortgang van onze studenten met extra aandacht sinds het begin van de coronacrisis in februari 2020. We monitoren de belangrijkste kengetallen zoals toetsdeelname en behaalde EC's per periode. Het gemiddeld aantal studiepunten is elk collegejaar nagenoeg gelijk gebleven, waardoor we kunnen concluderen dat de coronapandemie nauwelijks effect heeft gehad op de studievoortgang in 2019-2020 en 2020-2021. In eerdere collegejaren werd nagenoeg hetzelfde aantal studiepunten gehaald.

In december van 2020 hebben we in verband met het coronavirus besloten om het bindend studieadvies (bsa) voor eerstejaarsstudenten die niet aan de bsa-norm voldoen generiek uit te stellen. Er was in het afgelopen jaar een stijging te zien van het aantal eerstejaarsstudenten dat niet voldeed aan de bsa-norm. Van de eerstejaars voldeed 32% in 2020-2021 uiteindelijk niet aan de bsa-norm, in het jaar ervoor was dat 22%. In absolute aantallen betekende dat een stijging van 747 naar 1.255 studenten. Van de studenten die in 2019-2020 een opgeschort bsa kregen, voldeed 77% in 2020-2021 uiteindelijk wél aan de bsa-norm. Deze groep haalde wel minder studiepunten in hun tweede jaar t.o.v. studenten die wel aan de norm voldeden.

#### *Stages*

Op het gebied van stages zijn er verschillen per sector zichtbaar en dat hebben we ook bij Hogeschool Leiden in het afgelopen jaar gemerkt. De studenten van opleidingen van de faculteit Gezondheidszorg ondervonden bijvoorbeeld meer problemen. De opleidingen van Gezondheidszorg hebben een sterke praktijkcomponent.

#### *Welzijn*

Uit eigen cijfers en meerdere onderzoeken blijkt dat studentenwelzijn in coronatijd ernstig onder druk stond. Het is een belangrijk signaal dat dit hoog op de agenda staat in de samenleving en binnen onze hogeschool. Ook al voor de coronacrisis was er bezorgdheid over de mentale gezondheid van studenten.

## **Inzet bestuursakkoordmiddelen Nationaal Programma Onderwijs**

In februari 2021 kondigde het kabinet het Nationaal Programma Onderwijs aan. In de maanden daarna heeft de minister in een bestuursakkoord afspraken gemaakt met de instellingen over de inzet van de middelen. Voor een effectieve en doelmatige besteding van de bestuursakkoord coronamiddelen heeft OCW samen met de instellingen een lijst met thema's samengesteld met mogelijke maatregelen en te nemen acties. Vier van deze thema's zijn gericht op het hbo:

1. Soepele in- en doorstroom
2. Welzijn studenten en sociale binding aan de opleiding
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
4. Opleiden van leraren (specifiek voor lerarenopleidingen)

In totaal is er voor de jaren 2021-2022 €7.546.962 beschikbaar voor Hogeschool Leiden. De middelen zetten we in voor de jaren 2022 en 2023. Dat maakt dat er in 2022 €3.291.849 beschikbaar is en in 2023 €4.255.113. Deze middelen zijn verdeeld over de faculteiten (80%) en gereserveerd voor hogeschoolbrede (20%) investeringen. Het merendeel van de middelen besteden we aan het thema in- en doorstroom (41%) en het thema Welzijn en sociale binding (38%). Relatief besteden we iets minder aan het thema ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (21%).

### Proces: decentrale planvorming

Hogeschool Leiden is na mei 2021 gestart met decentrale planvorming voor de inzet van de bestuursakkoord coronamiddelen. Dit met de achterliggende gedachte dat faculteiten op deze manier de mogelijkheid hebben om plannen af te stemmen op de context van de eigen faculteit, de opleidingen en studenten. Uit onze eigen monitoring van de studievoortgang van onze studenten tijdens de coronacrisis in 2020 en 2021 blijkt ook dat er verschillen zichtbaar zijn op het niveau van faculteiten en opleidingen. Bij de planvorming hebben we actief medewerkers en studenten betrokken, bijvoorbeeld via decentrale faculteitsberaden. De maatregelen sluiten aan bij processen en het jaarritme van het onderwijs. Het merendeel van de middelen (80%) hebben we verdeeld over onze faculteiten op basis van studentenaantallen (peildatum 1 oktober 2020). Een deel van de middelen (20%) is beschikbaar gemaakt voor centrale investeringen en hogeschoolbrede activiteiten. De faculteiten en diensten hebben tweejarige plannen gemaakt en verantwoordden zich via de reguliere P&C-cyclus over de uitvoering.

### Medezeggenschap

Conform de afspraak bestuursakkoord is het plan en het proces van verantwoording afgestemd met de gezamenlijke vergadering. In de bestuurlijke overleggen van 12 april en 5 juli 2021 tussen het CvB en de gezamenlijke vergadering zijn het bestuursakkoord en de interne procesaanpak besproken. De gezamenlijke vergadering heeft op 30 november ingestemd met de definitieve inzet van de bestuursakkoord coronamiddelen. Bij de uitvoering en monitoring van de plannen betrekken we de gezamenlijke vergadering actief. De gesprekken over de uitvoering en besteding van de middelen vinden plaats binnen de reguliere overlegstructuur tussen het CvB en de gezamenlijke vergadering. Twee keer per jaar spreekt het CvB met de gezamenlijke vergadering in een bestuurlijk overleg over de voortgang. Ook in de planvorming voor de besteding van de NPO bestuursakkoordmiddelen heeft op faculteitsniveau afstemming plaatsgevonden met medewerkers en studenten. Op decentraal niveau zijn bijvoorbeeld faculteitsberaden georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de plannen voor de inzet van de bestuursakkoordmiddelen op het niveau van de faculteiten besproken met medewerkers en studenten. Ook vertegenwoordigers van de centrale medezeggenschap zijn aangesloten bij deze bijeenkomsten.

### Inzet in verslagjaar 2021

Hogeschool Leiden heeft ervoor gekozen om de planvorming in te bedden in de reguliere P&C-cyclus voor de jaren 2022 en 2023. Dat betekent dat de beschikbare middelen in 2021 in 2022 worden besteed en die van 2022 in 2023. In het verslagjaar 2021 hebben we eigen middelen ingezet om studievertraging te voorkomen en welzijn te bevorderen. Er zijn twee redenen waarom we hiervoor hebben gekozen. Ten eerste hebben we zo ruimte geboden aan faculteiten en diensten om gedegen en gedragen plannen te maken voor de inzet van deze publieke middelen. Ten tweede kwamen de thema's van het bestuursakkoord goed overeen met de plannen die we voor 2021 hadden gemaakt, in het kader van onze bestaande werkagenda en de tweejarplannen van faculteiten en diensten. In de jaarplannen van faculteiten en diensten namen de gevolgen van corona vanzelfsprekend al een prominente plaats in, reeds voor de aankondiging van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs.

In 2021 zijn we gestart met de organisatorische voorbereidingen. Er is een administratieve structuur ingericht om de projecten op te ordenen en uitgaven te administreren. Binnen de faculteiten en diensten zijn projectleiders aangesteld om de projecten te coördineren. Alle faculteiten en betrokken diensten zijn eind 2021 gestart met de werving van nieuw personeel en studenten voor de uitvoering van projecten, maar ook om de projecten te coördineren.

### In- en doorstroom van studenten

#### *Voorbeelden van activiteiten uit eigen middelen*

- In onze onderwijskundige ontwerpprincipes 'Binden voor de poort' en een 'Vliegende start' werken we al een aantal jaar aan de aansluiting vanuit het vo en mbo en het studiesucces van onze studenten. Bij de start van een opleiding staat voor studenten de binding met de opleiding en de leergemeenschap centraal. Een goede start is een voorbode voor een succesvol vervolg. We besteden zo aandacht aan de opleiding in het leven van de student en de geschiktheid van de student voor de gekozen opleiding. Zo biedt de faculteit Science & Technology via een *challenge week* een introductieprogramma aan dat in het teken staat van spel en sociale cohesie.
- Faculteiten hebben extra ingezet op studieloopbaanbegeleiding om eerstejaarsstudenten een vliegende start te geven. Bij de faculteit Educatie is gewerkt met kleinere groepen om studenten zo goed mogelijk te ondersteunen. Meerdere opleidingen hebben aandacht besteed aan professionalisering van docenten in verband met de overschakeling naar online onderwijs.



### Studentenwelzijn

*Voorbeelden van activiteiten uit eigen middelen*

- Studentenwelzijn is begin 2021 opgenomen in onze tweejarige werkagenda. Als hogeschool formuleren we een visie op studentenwelzijn en onderzoeken we of ons aanbod aansluit bij de vraag van studenten.
- Sinds de coronacrisis is er een toename zichtbaar in de ondersteuningsvragen van studenten. In 2021 hebben we daarom een extra studentenpsycholoog geworven, naast de reeds bestaande studentenpsycholoog. De studentenpsychologen organiseren ook groepstrainingen, bijvoorbeeld over 'Veerkracht en Zelfvertrouwen in tijden van Corona'. De ervaringen met de studentenpsycholoog zijn positief. Er is een hoge waardering bij studenten voor de trainingen.
- In april 2021 is er voor het eerst een hogeschoolbrede welzijnstiendaagse georganiseerd. Tien dagen in het teken van studentenwelzijn met een aanbod van activiteiten voor studenten. Studenten van studieverenigingen hebben een actieve bijdrage geleverd aan de organisatie. In 2022 en 2023 wordt de Welzijnsweek opnieuw georganiseerd.
- Het studentendecanaat heeft sinds de coronacrisis extra inzet gepleegd om studenten met een ondersteuningsvraag actief te benaderen en van informatie te voorzien. Het studentendecanaat heeft een telefonisch spreekuur geopend, zodat de bereikbaarheid laagdrempelig blijft.

### Stages

*Voorbeelden van activiteiten uit eigen middelen*

- De faculteit SW&TP besloot om middelen te besteden aan het groepsgewijze begeleiding van studenten gedurende de stage in het derde jaar. Deze kleine(re) leergemeenschappen zijn effectief gebleken in tijden van corona. De extra investeringen zijn ten koste gegaan van de oorspronkelijk geplande professionaliseringsactiviteiten.
- De faculteit Science & Technology verwacht dat studenten in de nabije toekomst mogelijk extra vertraging oplopen door een gebrek aan stageplaatsen of later de stagemarkt op komen door vertraging van praktijkervaring in laboratoria. De faculteit heeft studenten intern een stageplaats aangeboden bij het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB). Met deze interventie in het jaar is studenten, die anders een stage of afstudeerplek in het werkveld gevonden zouden hebben, een plaats aangeboden, waardoor onwenselijke studievertraging in het laatste afsluitende jaar voorkomen wordt.

### Onderzoek

In 2021 zijn drie promovendi ondersteund met budget vanuit het steunprogramma voor herstel en perspectief van onderzoekers. Er zijn diverse maatregelen genomen om de onderzoekers in staat te stellen hun (promotie)onderzoek te continueren. Zo hebben de onderzoekers verlenging gekregen van hun onderzoekstijd ter compensatie van de extra onderwijstaken die zij gedurende de pandemie hebben opgepakt. In het geval van subsidietrajecten zijn er verlengingen aangevraagd bij de subsidieverstrekking die ook gehonoreerd zijn. Daarnaast is er extra formatie georganiseerd om onderzoekers te ondersteunen in het verzamelen, verwerken en analyseren van data. Ook zijn er aanpassingen gedaan in het onderzoeksdesign, bijvoorbeeld door het beperken van evaluatiestudies, door het ontwikkelen van dataverzamelmethode die hybride kunnen plaatsvinden en door het trainen van professionals in de praktijk voor het afnemen van data. Dat laatste was noodzakelijk om alsnog data te kunnen verzamelen, omdat externe onderzoekers de locaties niet mochten bezoeken.

	Aantal geholpen onderzoekers	Totale kosten
NPO steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers	3	€29.583,48

## Vooruitblik: Plannen voor 2022 en 2023

Onze plannen voor 2022 en 2023 passen bij de thema's en voorgestelde activiteiten uit de menukaart van OCW. Een klein restbedrag reserveren we voor hogeschoolbrede communicatie en coördinatie in het kader van monitoring en evaluatie. Vooral nog zijn de plannen voor 2022 en 2023 niet aangepast en verloopt de inzet conform planning.

Overzicht inzet NPO bestuursakkoord coronamiddelen in 2022 en 2023 per thema met bijbehorende activiteiten

1. Soepele In- en doorstroom	2022	2023
Aanbieden extra begeleiding	€ 522.000	€ 565.650
Investeren in goede intake	-	-
Introductieprogramma	€ 183.500	€ 211.500
Studiekeuzeactiviteiten	€ 96.800	€ 95.800
Voorkomen studievertraging	€ 261.261	€ 295.069
<b>Totaal in- en doorstroom</b>	<b>€ 1.063.561</b>	<b>€ 1.168.019</b>
2. Welzijn studenten en sociale binding		
Ondersteuning van studenten door extra begeleiding	€ 496.061	€ 461.757
Extra faciliteiten	€ 199.009	€ 284.009
Organiseren van contactmomenten	€ 273.675	€ 274.300
Proactieve benadering kwetsbare studenten	€ 40.000	€ 50.000
<b>Totaal welzijn studenten en sociale binding</b>	<b>€ 1.008.745</b>	<b>€ 1.070.065</b>
3. Ondersteuning en begeleiding stages		
Bevorderen van meer stages en matching	€ 490.500	€ 528.563
Inbouwen flexibiliteit	€ 149.500	€ 189.063
Meer ondersteuning studenten	€ 48.000	€ 51.000
<b>Totaal ondersteuning en begeleiding</b>	<b>€ 540.500</b>	<b>€ 580.563</b>
4. Lerarenopleidingen		
Extra begeleiding	€ 836.000	€ 836.000
Extra onderwijs	€ 125.000	€ 125.000
Uitbreiden digitale mogelijkheden	€ 75.000	€ 75.000
<b>Totaal lerarenopleidingen</b>	<b>€ 1.036.000</b>	<b>€ 1.036.000</b>
<b>Coördinatie- en communicatie centraal</b>	<b>€ 21.756</b>	<b>€ 21.756</b>
<b>Inzet in 2022 en 2023</b>	<b>€ 3.670.561</b>	<b>€ 3.876.402</b>
<b>Totaal NPO</b>	<b>€ 7.546.962</b>	

### Thema 1. Soepele in- en doorstroom

#### *Aanbieden extra begeleiding*

Op hogeschoolbreedniveau, maar ook op het niveau van faculteiten, investeren we in activiteiten om studenten extra te begeleiden. Begeleiding gericht op specifieke leerachterstanden of gericht op specifieke groepen studenten, bijvoorbeeld studenten met studievertraging.

Op hogeschoolbreedniveau worden twee medewerkers geworven die zich gaan richten op het ondersteunen van docenten bij het geven van hybride onderwijs. De ondersteuning die deze medewerkers verzorgen zorgt ervoor dat docenten zich beter kunnen richten op de student en het geven van (hybride) onderwijs. Ook starten we een pilot taal cursus voor studenten met een taalachterstand. Specifieke ondersteuning gericht op taal kan studievertraging voorkomen en studiesucces verhogen. Binnen de faculteiten zetten we NPO-middelen in voor het professionaliseren van docenten en het inzetten van student-assistenten of vakspecifieke coaches.

#### *Introductieprogramma*

Hogeschool Leiden gaat introductieprogramma's versterken en intensiveren met specifieke aandacht voor sociale binding en groepsvorming. Activiteiten waarmee studenten kennismaken met de eigen opleiding of de beroepsgroep.

De introductieactiviteiten richten zich bij meerdere faculteiten ook op de tweedejaars- en derdejaarsstudenten.

*Studiekeuzeactiviteiten*

Op hogeschoolbreedniveau zetten we NPO bestuursakkoord coronamiddelen in om de centrale communicatie rondom studiekeuze te verbeteren, bijvoorbeeld door uitbreiding van online studiekeuzetools. De faculteiten en opleidingen investeren in wervingsactiviteiten en richten zich op het keuzeproces van aspirant-studenten.

*Voorkomen studievertraging*

De NPO bestuursakkoord coronamiddelen gebruiken we verder om studievertraging van studenten te voorkomen en extra ondersteuning te bieden aan langstudeerders in de komende jaren. Faculteiten richten hun activiteiten ook op de structuur en communicatie over het onderwijsaanbod en aanpassingen in het curriculum om zo de studeerbaarheid te vergroten. Een faculteit biedt studenten die vertraging dreigen op te lopen en langstudeerders tijdelijk extra begeleiding en ondersteuning om zo de opleiding succesvol af te ronden. Voor deze groepen organiseert men binnen de faculteit extra contactmomenten.

**Thema 2. Welzijn studenten en sociale binding***Ondersteunen van studenten door extra begeleiding*

De verwachting is dat het (psychologische) effect van de crisis nog jaren merkbaar zal zijn. Op hogeschoolbreedniveau kiezen we er daarom voor om het aantal studentpsychologen en het studentendecanaat uit te breiden. Er is behoefte aan extra capaciteit door een toename van het aantal vragen van studenten. Daarnaast wordt een pilot gestart op het gebied van studiekeuzebegeleiding voor studenten die een verkeerde keuze hebben gemaakt of die te maken hebben gekregen met een negatief studieadvies. We zetten bestuursakkoord coronamiddelen in om in de komende twee jaar trainingen voor studenten te organiseren op themaniveau, bijvoorbeeld het omgaan met angst en het verkrijgen van meer zelfvertrouwen. Binnen een faculteit wordt geconstateerd dat studenten moeite hebben om weer in het studieritme te komen met een paar keer per week fysieke colleges. Er wordt ingezet op *peer-coaching* en individuele begeleiding door onderwijsassistenten. Ook besteden we de middelen uit het NPO bestuursakkoord aan professionalisering van deze studentassistenten.

*Organiseren van contactmomenten*

Tijdens corona hebben de meeste studenten een gebrek aan sociale interactie ervaren. Er is bij studenten behoefte aan meer gezamenlijke activiteiten. Dit zijn bijvoorbeeld opleidingsspecifieke activiteiten georganiseerd door studieverenigingen of een studiereis. Faculteiten zetten NPO bestuursakkoord coronamiddelen in voor de organisatie van extra contactmomenten die gericht zijn op welzijn of sociale binding.

*Proactieve benadering kwetsbare studenten*

Een faculteit is voornemens NPO bestuursakkoord coronamiddelen in te zetten voor uitbreiding van het aantal docenten voor mentorschap en voor het organiseren van een facultaire groep die kwetsbare studenten in beeld krijgt en houdt, bijvoorbeeld door het organiseren van spreekuren.

**Thema 3. Stage en ondersteuning***Bevorderen van meer stages en matching*

Een faculteit gebruikt de NPO bestuursakkoord coronamiddelen om de gevolgen van corona voor de begeleiding van studenten in de stage-instellingen te onderzoeken. Met studenten en stagebegeleiders wordt geïnventariseerd wat interventies zijn voor verbetering van matching en begeleiding op de stageplaats. De uitkomsten worden vervolgens gebruikt voor betere ondersteuning van studenten die door omstandigheden achterstand hebben opgelopen.

*Ondersteuning kwetsbare studenten*

We zetten in op extra uren voor stagedocenten en meer contactmomenten tussen studenten en stagebegeleiders. De extra uren worden bijvoorbeeld gereserveerd voor begeleiding en intervisie tussen studenten en begeleiders. Een faculteit investeert in *peer-coaching* van studenten gericht uitwisselen van kennis van ervaringen op het gebied van stages.

*Inbouwen flexibiliteit*

Hogeschool Leiden gebruikt ook middelen uit het NPO bestuursakkoord voor het creëren van stageplekken binnen de omgeving van de eigen onderwijsinstelling. Een faculteit zet in op het uitbreiden van het aantal stageplekken voor studenten bij het eigen kenniscentrum. Met deze interventie beoogt de faculteit studenten, die anders een stage of afstudeerplek in het werkveld gevonden zouden hebben, een plaats te bieden waardoor onwenselijke studievertraging in het laatste afsluitende jaar voorkomen wordt.

#### **Thema 4. Lerarenopleidingen**

##### *Extra begeleiding*

Hogeschool Leiden is van plan om de studieloopbaanbegeleiding (slb)-uren van alle lerarenopleidingen uit te breiden en extra personeel in te zetten. Het doel is het intensiveren van studiebegeleiding, achterstanden goed in beeld te krijgen en studenten vooruit te helpen. Ook wordt het aantal stagebegeleidingsuren uitgebreid, bijvoorbeeld door de inzet van extra stagebegeleiders. De faculteit Educatie investeert bijvoorbeeld in binding met alumni. Het doel is alumni een blijvende actieve rol te laten spelen in de begeleiding van studenten van de opleiding.

##### *Extra onderwijs*

De NPO bestuursakkoord coronamiddelen zetten we in voor projecten die bijdragen aan de verbetering van studie- en stagebegeleiding, bijvoorbeeld door de uitvoering van onderzoek van het Kenniscentrum van de faculteit Educatie: Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP). Daarnaast worden professionaliseringsactiviteiten georganiseerd voor medewerkers gericht op het begeleiden van studenten, het omgaan met hybride onderwijs, lesgeven of beoordelen van studenten.

##### *Uitbreiding digitale mogelijkheden*

In de komende twee jaar gaat een team binnen de faculteit Educatie aan de slag met het onderzoeken hoe we stagebegeleiding kunnen verbeteren met digitale middelen. Via hybride vormen van stagebegeleiding kan de begeleiding mogelijk worden geïntensiveerd. Daarnaast investeren we in extra digitale middelen om hybride onderwijs voor studenten optimaal vorm te geven.





# ONDERWIJS

Ons onderwijs verzorgen we in zesentwintig opleidingen binnen vijf faculteiten: Management en Bedrijf, Science & Technology, Gezondheidszorg, Educatie en Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie.

## Opleidingen

### Faculteit Management en Bedrijf

Management en Bedrijf	2019	2020	2021
Inschrijvingen	3.262	3.537	3.574
Instroom	1.051	1.226	996
Diploma's <sup>12</sup>			
Associate degree	36	38	
Bachelor degree	460	431	

De faculteit Management & Bedrijf biedt zes opleidingen aan: Commerciële Economie, Communicatie, HBO-Rechten, Human Resource Management (voltijd en deeltijdvariant), Management in de Zorg (associate & bachelor degree) en Sociaal Juridische Dienstverlening. In totaal studeerden in 2021 3.574 studenten aan de faculteit.

Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is in 2021 gegroeid en behelst nu vijf lectoraten: Diversiteit en Inclusie, PR & Transparantie, Recht & Rechtvaardigheid, Contextueel Veranderen en Duurzaam & Circulair Ondernemen. Dit laatste lectoraat ging van start op 1 maart 2021 met de komst van lector Julia Planko. Zij richt zich op de vraag hoe bedrijven

<sup>12</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2019-2020 en 2020-2021.

kunnen bijdragen aan meer duurzaamheid in onze maatschappij. Dit doet zij gezamenlijk met collega's, studenten en partners uit het werkveld, zoals mkb, de gemeente en non-profit organisaties.

Omdat de coronacrisis in 2021 voortduurde, gaf de faculteit extra aandacht aan het welzijn van studenten en medewerkers, bijvoorbeeld door het bieden van extra individuele begeleiding en teamactiviteiten. Ook heeft de faculteit haar professionaliseringsaanbod aangepast aan de wisselende omstandigheden en het online onderwijs. Zo bestond het aanbod uit cursussen op het gebied van online didactiek en ict-vaardigheden. Tijdens de onderwijsweek heeft de faculteit een pas op de plaats gemaakt om te evalueren en te reflecteren op het onderwijs. Medewerkers leerden van en met elkaar.

Voor het collegejaar 2021-2022 heeft de faculteit een aantal prioriteiten geformuleerd. Dit zijn toetsing, profilering van de opleidingen en het kenniscentrum, taalbeleid en de *student journey*.

#### *Toetsing*

Op het gebied van toetsing hebben alle opleiding zich gecommitteerd aan het Project Duurzaam Toetsen. De nieuw aangenomen toetsdeskundige van de faculteit voert samen met de kwaliteitszorgcoördinator een uitgebreide audit uit op het gebied van toetsing. Deze audit bestaat uit een analyse van de huidige situatie, ontwikkelgesprekken met interne en externe *peers* en uiteindelijk een ambitiebepaling inclusief verbeterplan voor aankomende jaren per opleiding en voor de faculteit als geheel. Dit sluit aan bij de vernieuwde wijze van accrediteren.

#### *Profilering*

De faculteit is gestart met de verbetering van de profilering van de individuele opleidingen en het kenniscentrum Duurzaam Organiseren. Diverse gesprekken met stakeholders vonden plaats binnen deze organisatieonderdelen om een beter beeld te krijgen over de unieke elementen van de opleidingen en de toegevoegde waarde van het onderzoek dat plaatsvindt binnen het kenniscentrum. In 2022 zet de faculteit de uitkomsten om in concrete producten, acties en een eenvormig verhaal voor externe communicatie.

#### *Taalbeleid*

Het taalniveau van studenten in het hoger onderwijs kreeg het afgelopen jaar veel aandacht in de media en van ons als faculteit, want het taalniveau van studenten lijdt onder de aanhoudende coronacrisis. De faculteit is zich bewust dat zij een actieve rol heeft in het verbeteren van dit niveau. In 2021 heeft de faculteit daarom een projectleider ingezet die bekijkt hoe de opleidingen de taalontwikkeling van studenten na de middelbare school kunnen faciliteren. In 2022 starten drie trajecten: dyslexiebegeleiding, taalondersteuning voor studenten met een niet-Nederlandstalige achtergrond of opvoeding en taalcoaching bij het afstuderen.

#### *Student Journey*

Uitgaande van onze didactische uitgangspunten wordt er naar de reis van de student van studiekeizer tot alumnus gekeken. We maken een inventarisatie van hoe de reis er momenteel uitziet en geven concrete suggesties voor verbeteringen vanuit onderwijskundig en communicatief perspectief.

### **Faculteit Science & Technology**

Aan de faculteit Science & Technology studeerden in 2021 in totaal 2550 bachelorstudenten en vanuit mboRijnland 423 mbo-studenten, verdeeld over vier bacheloropleidingen en het middelbaar laboratoriumonderwijs (MLO). De faculteit kent de bacheloropleidingen Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek (BM), Bio-informatica, Chemie en Informatica. Het totale aantal ingeschreven studenten is dit jaar licht gedaald. De lagere instroom van studenten werd grotendeels gecompenseerd door minder uitval in het eerste jaar ten gevolge van het uitgestelde bindend studieadvies. Binnen de faculteit verzorgt het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD) nascholingen en is onderzoek geconcentreerd in het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB).

Science & Technology	2019	2020	2021
Inschrijvingen	2.424	2.619	2.550
Instroom	706	741	556
Diploma's <sup>13</sup>			
Bachelor degree	289	349	

<sup>13</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2019-2020 en 2020-2021.

Met het vertrek van de faculteitsdirecteur is gezocht naar een opvolger. Op 1 oktober is Eric Veldkamp in deze functie gestart.

Op faculteitsniveau had studentenwelzijn in 2021 extra aandacht. Door corona viel voor veel studenten het studeren zwaar. Het ondersteuningsteam 'studeren met functiebeperking' (SFB) van de faculteit is naar aanleiding hiervan uitgebreid met een orthopedagoog, een senior- en een juniorcoach. Alle studenten met een hulpvraag kunnen in een vroeg stadium bij dit team terecht. Rond Pasen heeft de faculteit samen met de studieverenigingen getracht studenten een hart onder de riem te steken met een digitale paaskalender en een attentie thuis.

De opleidingen BM en Chemie kijken terug op succesvolle interne audits. Beide panels van externe deskundigen waren positief over de kwaliteit en de aansluiting op het werkveld. De waarderende aanpak van de audit vonden panelleden een goede insteek. Aan de hand van de feedback zijn de opleidingen direct van start gegaan met verbeteringen. Opleiding BM heeft het afstuderen voor 2022 opnieuw vormgegeven.

Ondanks lockdowns hebben de opleidingen hun praktijkonderwijs, soms in aangepaste vorm, kunnen blijven geven op locatie. Online didactiek, die door COVID-19 versneld is ingevoerd, heeft inmiddels een vaste plek gekregen in de blend van onderwijsvormen met onder meer korte kennisclips en instructievideo's. Opleiding BM heeft de module statistiek doorontwikkeld en volledig online gemaakt. Deze opzet is erg positief ontvangen. Het CBD heeft samen met gastdocenten van het LUMC live online een cursus vanuit het laboratorium verzorgd.

Opleiding Bio-informatica heeft haar bekendheid onder studiekeizers versterkt door workshops voor docenten in het vo en door online voorlichtingsmateriaal te ontwikkelen. De keuzemodule 'Discovering Bio-informatics', ontwikkeld door Bio-informatica, laat studenten van het MLO kennismaken met het vakgebied.

De opleiding Chemie heeft haar opleidingsportfolio op het gebied van de organische chemie uitgebreid door een structurele samenwerking met Universiteit Leiden aan te gaan. Voorlichting aan studiekeizers is uitgebreid door ontwikkeling van diverse video's en voorlichtingsmateriaal voor studiekeizers. In samenwerking met het LCAB zijn een flink aantal afstudeerplekken gecreëerd voor studenten BM en Chemie om de terugloop hierin door corona op te vangen.

De opleiding Informatica is in 2021 uitgebreid met een duale variant van de specialisatie Forensische ICT die in september is gestart. Om aan de vraag van het werkveld naar masteropgeleiden in Forensische ICT tegemoet te komen wordt de Master Digital Forensics opgezet die gepland staat om in september 2022 te beginnen.

De (operationele) samenwerking tussen mboRijnland en Hogeschool Leiden is op 21 januari 2021 jl. opnieuw vastgelegd voor een looptijd van 10 jaar met de intentie om deze met dezelfde periode te verlengen.

De cursus Leiderschap in het lab, ontwikkeld door het CBD samen met de opleiding Management in de Zorg, voorziet in een duidelijke behoefte gezien de positieve reacties.

### Faculteit Gezondheidszorg

Gezondheidszorg	2019	2020	2021
Inschrijvingen	2.186	2.506	2.623
Instroom	716	856	783
Diploma's <sup>14</sup>			
Master degree	40	41	
Bachelor degree	311	392	

De opleiding Verpleegkunde is in het studiejaar 2021 – 2022 gegroeid naar 1656 studenten. De opleiding is gestart met een deeltijdvariant voor zij-instromers. De groei van de opleiding is opgevangen met het aantrekken van meer dan twintig nieuwe docenten. De opleiding is er in geslaagd om voor alle studenten Verpleegkunde uit alle jaren en opleidingsvarianten voldoende stageplekken te vinden, wat een prestatie is gelet op het feit dat er medio november 2021 een landelijk tekort van 3000 stageplaatsen voor verpleegkundigen was. De opleiding heeft het Centrum voor Bij- en Nascholing Verpleegkunde (CBNV) ingericht. Eén van de activiteiten hiervan betreft het ontwikkelen van een nieuw onderwijsprogramma 'Opleiding tot

<sup>14</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2018-2019 en 2019-2020.



praktijkopleider'. CBNV heeft een marktonderzoek laten uitvoeren om, gelet op haar uitgangspunten, haar aanbod zo goed mogelijk aan te laten sluiten op behoeften van het werkveld.

De bacheloropleiding Fysiotherapie heeft per 1 september 2021 als fundament in het curriculum 'eigen regie' verweven via de leerlijn 'Eigen regie en zelfmanagement (ondersteuning) van student en patiënt'. De student leert eigen regie te nemen over zijn leerproces, zoals de student later zijn patiënten begeleidt bij het oppakken van zelfmanagement bij het leren omgaan met beperkingen en de gevolgen van beperkingen in het bewegend functioneren. De opleiding hanteert daarom een studieadvies met doorstroomers in plaats van een bsa. Vier afstudeerders hebben (voor de tweede keer op rij) de juryprijs én de publieksprijs gewonnen van de beroepsvereniging KNGF. Dit keer voor de scriptie 'eHealth, te nieuw voor oud?'

De master Fysiotherapie en Wijkgerichte Bewegzorg ging in 2021 voor de tweede keer van start. De tweedejaars studenten zijn gestart met het uitvoeren van hun Actieonderzoek, waarbij zij een innovatie gaan implementeren in hun dagelijkse praktijk.

In het kader van Leven Lang Ontwikkelen heeft het contractonderwijs Fysiotherapie bijgedragen aan deskundigheidsbevordering van fysiotherapeuten, waarbij nascholing op het gebied van longrevalidatie in tijden van COVID-19 veel aanloop ondervond.

Vaktherapie wordt in oktober 2022 gevisiteerd in het kader van de zesjaarlijkse accreditatie. In voorbereiding hierop koos Vaktherapie voor een interne audit 'nieuwe stijl' in februari 2021. Daarbij waren de eigen, toekomstgerichte vragen leidend, die aan een groep van interne en externe peers werden voorgelegd. Deze aanpak leverde mooie resultaten op. Ook mocht Vaktherapie zich verheugen in de toekenning van een bronzen medaille. Het onderzoek 'Beste Studies' van EW Magazine wees uit dat Vaktherapie in Leiden substantieel betere NSE-scores heeft behaald dan het sectorgemiddelde op de onderdelen opleiding in het algemeen, inhoud opleiding, docenten in het algemeen, toetsing en beoordeling en sfeer.

De tweejarige, duale Masteropleiding Advanced Nursing Practice is in 2021 opnieuw geaccrediteerd. De externe commissie beoordeelde onder meer de aansluiting van het onderwijs op het in 2019 verschenen nieuwe landelijke beroepsprofiel, de Leidse kleur van het onderwijsprogramma en de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs in coronatijd. Het oordeel over de opleiding is positief: de opleiding realiseert duidelijk de beoogde leerresultaten op het gestelde masterniveau. Basis hiervoor zijn de kwaliteiten bij docenten en praktijkopleiders, hun hoge betrokkenheid en de wil om een goede kwaliteit van onderwijs en uiteindelijk goede Verpleegkundig Specialisten af te leveren. Het panel vindt dat de opleiding erin slaagt om studenten een professionele, veilige en uitdagende leeromgeving aan te bieden, waarin de werkpraktijk centraal staat. De studenten herkennen en waarderen dit ook, wat blijkt uit de mooie NSE-scores. In een ontwikkelgesprek in oktober gaf het panel een aantal aanbevelingen mee, die de opleiding heeft opgepakt. Een nieuwe ontwikkeling is dat MANP Leiden vanaf studiejaar 2021-2022 alleen nog verpleegkundig specialisten opleidt voor het specialisme Algemene Gezondheidszorg (AGZ).

## Faculteit Educatie

Educatie	2019	2020	2021
Inschrijvingen	1.779	1.991	2.040
Instroom	577	619	473
Diploma's <sup>15</sup>			
Associate degree	2	3	
Bachelor degree	323	256	
Postnitiële Master	8	17	

De Faculteit Educatie bestaat onder andere uit diverse pabo's: regulier en vrijeschool Pabo, en heeft daarbinnen vele varianten: Academische Pabo voor de vwo-instroom, een samenwerking met Sociaal Werk voor de opleiding Jeugd & Onderwijs voor het Speciaal Basis Onderwijs en routes die aansluiten bij de interesse van Pabostudenten in varianten voor de Sportklas, de Kunstklas en de Wereldklas. In reactie op teruglopende instroom voor de voltijd pabo's, is voor zij-instromers de flexibele deeltijdpabo ontwikkeld: deze groeiende opleiding is een omscholing van volwassenen die uit een ander beroep komen. Gekoppeld aan deze deeltijd, ontwikkelde Educatie de meest succesvolle zij-instroom in het beroep voor primair onderwijs van Nederland.

<sup>15</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2019-2020 en 2020-2021.

De pabo's, die gezamenlijk onder een CROHO-nummer vallen, zijn dit jaar met lovende recensies uit de accreditatie gekomen. Om de groei in instroom te bedienen is veel extra personeel geworven en ingewerkt. Dit was complex, zeker gezien de vele wisselingen in online en fysiek onderwijs. Plannen om studenten en docenten te ondersteunen in veerkracht zijn in de loop van het jaar uitgewerkt in aanloop naar de NPO-gelden van 2022 en 2023.

Door vraag vanuit het vernieuwend onderwijs is de opleiding Spring gestart, die intensief samenwerkt met vernieuwende scholen in de brede regio. Onderzoek is gaande om deze opleiding te verbreden van leerkracht Primair Onderwijs naar leraar Voortgezet Onderwijs. Dit laatste gebeurt in nauwe samenwerking met de Tweedegraads Lerarenopleiding voor Omgangskunde. Deze opleiding (met diverse varianten van AD, voltijd, flexibele deeltijd, en KOP) maakt naast de andere Tweedegraads, voor Gezondheidszorg & Welzijn, met dezelfde varianten, ook deel uit van de faculteit.

Voor alle lerarenopleidingen is flink gebouwd aan de samenwerking met het werkveld, in opleidingsscholen met regionale (voor regulier) en landelijke (voor vrijeschoolonderwijs) dekking. In deze verbanden wordt gewerkt met detacheringen vanuit schoolbesturen, wat de samenwerking intensiveert en betrokkenheid bij de curricula garandeert.

De kunstzinnige opleidingen Opleiding docent Muziek en Opleiding docent Dans Eurutmie, beiden gestoeld op antroposofische leest, zijn bezig met een rustige groei. Vanuit de aard zijn deze opleidingen klein, maar uniek in Nederland, en daarmee zeer belangrijk voor het afnemend werkveld.

De lectoraten van de faculteit zijn verenigd in het kenniscentrum Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Onderzoek. Het kenniscentrum wordt, naast de bijdrage van de hogeschool, voor een groot deel bekostigd door het werkveld van Vrijescholen en subsidies. Het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind kan bogen op een groot aantal publicaties over de werking van natuur in onderwijs en in de vrouwenopvang.

De traditioneel al grote beleidsdrukte rond lerarenopleidingen heeft een impuls gekregen door het toenemende lerarentekort. Educatie Hogeschool Leiden is voorloper in flexibilisering en het werken met leeruitkomsten. Actief wordt gewerkt in samenwerkingsverbanden vanuit G5, Regionale Aanpak Personeelstekort, Samen Opleiden & Professionaliseren, het Leiden Education Field Lab en de Regionale Educatieve Alliantie Zuid-Holland. De ambitie is om meer doelgroepen naar het beroep van leerkracht te trekken en geen elkaar kannibaliserend aanbod te bieden.

### Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	2019	2020	2021
Inschrijvingen	1.701	1.898	2.001
Instroom	521	594	605
Diploma's <sup>16</sup>			
Master degree	7	19	
Bachelor degree	242	278	

De coronacrisis heeft een groot beroep gedaan op de flexibiliteit van alle medewerkers en studenten van de opleidingen. Noodgedwongen heeft dit tot nieuwe initiatieven geleid, zoals een online stagemarkt. De opleiding Sociaal Werk (SW) beet hierin het spits af. In goede samenwerking met de diensten was er een mooie opzet gemaakt, waarbij elke organisatie zijn eigen virtuele ruimte had en studenten via 'meet-and-greetsessies' konden ervaren, luisteren en vragen stellen.

Binnen alle opleidingen zijn we erin geslaagd om de rol van ervaringsdeskundigen in ons onderwijs verder te versterken. Zo gaf de organisatie Young in Prison een inspirerend werkcollege in de TP-minor Werken in het Sociaal Veiligheidsdomein en werden studenten meegenomen in de leefwereld van (ex-)gedetineerde jongeren door twee ervaringsdeskundigen. Deze verhalen zetten aan tot nadenken en geven studenten nieuwe inzichten. Eén van de studenten wist dit mooi te verwoorden: "naast vastzitten in de gevangenis groei je er als jongere dus ook verder in op". Bij de TP-minor Talentmanagement gaf de Realistenacademie een voorlichting over het werken met een arbeidsbeperking. De studenten kregen tips en aandachtspunten mee die kunnen helpen bij het vormgeven van inclusiebeleid bij hun toekomstige werk- en opdrachtgevers. Deze voorlichting door ervaringsdeskundigen heeft de ogen van de studenten verder geopend en inspireerde hen om voor hun opdrachtgevers een verschil op het gebied van inclusie te maken. Bij de opleiding SW werd de module 'armoede signaleren en adresseren schulden' versterkt door ervaringsdeskundigen van de emancipatiebeweging

<sup>16</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2018-2019 en 2019-2020.

'Sterk uit armoede' in gesprek te laten gaan met studenten. Daarbij werd een belangrijke tip meegegeven: "Sta naast de cliënt als mens, kijk verder dan de 'regels/protocollen' en laat merken als iets je raakt." Een boodschap die met passie werd gebracht en bij de studenten helder binnenkwam.

De studenten van de Master Jeugdzorg maakten een online studiereis naar België. Het doel was om de jeugdhulp en diversiteit tussen Nederland en België te vergelijken. Lucho Rubio Reparaz, één van de redacteuren van het boek 'Diversiteit in de samenleving' en SW-docent, gaf een inleiding waarna er in drie workshops van gedachten gewisseld kon worden over de onderwerpen: diversiteit en vluchtelingen, jeugdhulp in het vrijwillige en gedwongen kader en de residentiële leefgroep. Een belangrijk verschil wat werd ontdekt tussen de twee landen was dat België geen jeugdrecht kent. Zij gaan er vanuit dat jongeren die een delict hebben gepleegd een onderliggend probleem hebben waarbij ze, in het leren omgaan met, ondersteund moeten worden.

Met trots reikten we in 2021 een bewijs van deelname uit aan vijf professionals van Middin. Hiermee sloten zij hun deelname aan jaar 3 van het profiel Zorg-LVB (Licht Verstandelijke Beperking) af. Als onderdeel van de samenwerking tussen Middin, het lectoraat LVB en risicovol gedrag en de opleiding SW kunnen begeleiders van Middin samen met de bachelorstudenten onderwijs volgen. Dit leidt tot een mooie uitwisseling van kennis en ervaring. Dit studiejaar zijn er weer vier Middin-begeleiders gestart. Het organiseren van een werkbezoek is een onderdeel van het programma. Met veel trots nam Cindy haar (mede)studenten en docenten van het profiel Zorg-LVB mee naar haar werkplek. Ze schreef hier ook een leuk artikel over voor de [website van Middin](#). Voor studenten is het inspirerend om een professional met passie te zien werken. "Iemand een stap laten maken in het leven maakt me gelukkig. Ik hoop dat ik dat over heb kunnen dragen aan mijn medestudenten en docenten."

## Kwaliteitszorgcyclus binnen ons onderwijs

Onze opleidingen worden periodiek geëvalueerd en stellen op basis daarvan de opleiding bij. Ook in 2021 heeft iedere opleiding de eigen PDCA-cyclus doorlopen en een passende invulling gegeven aan kwaliteitszorg en evaluatie. De wijze van evalueren bestaat veelal uit een combinatie van (digitale) vragenlijsten, gesprekken met studenten en vragenlijsten voor en gesprekken met de beroepspraktijk en alumni.

Ook in 2021 had ons onderwijs te maken met deels online onderwijs en toetsing. Hierdoor is de i.s.m. Institutional Research geïnitieerde Monitoring Impact Corona gecontinueerd in 2021. Op deze wijze konden wij zicht houden of, en welke, studenten minder studiepunten behaalden dan voorgaande jaren.

In 2021 werden de opleidingen Management in de Zorg (Ba en Ad), Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (Ba) en de Masteropleiding Advanced Nursing Practice (Ma) gevisiteerd. Deze opleidingen hebben hun accreditatie behouden voor de komende zes jaar. Bij de opleidingen: Docent Muziek (Ba), Chemie (Ba) en Biologie en Medisch Laboratorium (Ba) is er in 2021 een interne audit gehouden.

In het netwerk kwaliteitszorg is elke faculteit vertegenwoordigd door de eigen kwaliteitszorgcoördinator. Samen met de adviseur kwaliteitszorg van de dienst Beleid & Advies vormen zij het netwerk dat zeswekelijks bijeen komt. In 2021 was er in het netwerk veel aandacht voor de uitwerking van hybride en online audits en visitaties. Daarnaast is er een structureel overleg gestart met het netwerk kwaliteitszorg, Institutional Research en de collega's van Business Intelligence om samen meer het gebruik van data te optimaliseren t.b.v. onze kwaliteit(szorg).

### Ontwikkeling examen- en toetscommissies

Sinds 2018 kent Hogeschool Leiden vijf faculteitsbrede examencommissies. Bij de meeste faculteiten is er ook een faculteitsbrede toetscommissie. De coronamaatregelen hebben ook in 2021 een behoorlijke invloed gehad op het werk van de toets- en examencommissies. De commissies spreken van een hectisch, turbulent jaar, waarin zij desalniettemin tevreden zijn over hoe zij hun werkzaamheden hebben kunnen uitvoeren.

De omstandigheden door de pandemie leidden wederom tot intensief overleg tussen de voorzitters examencommissie, ook met de verschillende stakeholders binnen faculteit (opleidingskamers, management, toetscommissie(s)) en hogeschool (voorzittersoverleg examencommissies, toetsorganisatie). De examencommissies hebben zich steeds sterk gemaakt om de toetskwaliteit te borgen. Toetscommissies waren extra actief gericht op ondersteuning van collega's.

De examencommissies staan ook in coronatijd voor de waarde van het diploma. Zij bleven steeds in gesprek met hun opleidings- en faculteitsmanagement over hoe zij eindniveau en toetsing blijvend konden borgen toen de coronasituatie langer voortduurde. De samenwerking met het management verliep over het algemeen goed. Waar deze teveel op spanning kwam te staan door zorgen over de kwaliteitsborging van digitale toetsen, is hierop in studiejaar 2021-2022 een gezamenlijk leertraject gestart.

In 2021 was er – naast de coronamaatregelen – sprake van meer werk voor de toets- en examencommissies door meer studenten, door meer studentverzoeken en door meer (vermoede) fraude- en plagiaatgevalen. Ook was er meer aandacht voor (individueel maatwerk voor) kwetsbare studenten. De examencommissies waarderen de ondersteuning van het secretariaat examencommissies. Verlichting werd al dan niet tijdelijk gevonden door splitsing van kamers, extra ondersteuning en hulp bij piekbelasting. Examencommissies zijn ook steeds in gesprek met hun managementteam over passende formatie om taken voldoende uit te kunnen oefenen gegeven de groei in studentaantallen en de coronaomstandigheden.

Het hogeschoolbrede voorzittersoverleg examencommissies functioneert goed. Het overleg vindt normaliter ongeveer zeswekelijks plaats, werkt volgens een jaarplan en biedt ruimte voor kennisuitwisseling, gezamenlijke beeldvorming ('kalibratie') en waar zinvol meer uniformiteit in werkwijzen en daarmee meer gelijkwaardigheid in beleid- en besluitvorming richting studenten. Dit overleg wordt bovendien door verschillende stakeholders binnen de hogeschool actief betrokken bij beleidsontwikkeling rond de borging van (de organisatie van) toetsing.

Het voorzittersoverleg heeft zichzelf begin 2021 geëvalueerd. Aandachtspunten hieruit zijn onder meer de behoefte aan verdieping in professionalisering, meer (tijd om) samen op te trekken met bijvoorbeeld handreikingen en richtlijnen en een betere digitale samenwerkingsplek. De digitale samenwerkingsplek is gerealiseerd. De andere punten zijn opgenomen in de jaarkalender 2021-2022, evenals de wens samen op te trekken bij 'aanwijzing van examinatoren' en 'handreiking met sanctieladder fraude/plagiat', in lijn met de nieuwe handreiking examencommissies van de Vereniging Hogescholen.

Met de voorzitters van de toetscommissies is in 2021 twee keer een uitwisselingsbijeenkomst georganiseerd, onder andere over digitaal toetsen. Toetscommissies zijn – naast hun reguliere werkzaamheden – druk geweest met het inwerken van de vele nieuwe collega's op toetsing en op de toetsorganisatie.

Voor 2022 staan (onder andere) de volgende hogeschoolbrede thema's op de agenda van de examen- en/of toetscommissies:

- Afstemming in de besluitvorming van de examencommissies bij fraude en plagiaat.
- Hernieuwde aandacht voor professionalisering. Deze is door bovengenoemde ontwikkelingen teveel onder druk komen te staan.
- Verkennen mogelijkheid hogeschoolbrede cum laude regeling.
- Borgingsactiviteiten voor de langere termijn, zoals het bezien van toetsprogramma's op een hoger niveau dan modules, of het vertalen van het hogeschoolbreed toetsbeleid naar facultair/opleidingsbeleid.
- Toekomst en randvoorwaarden voor digitaal (summatief) toetsen.
- Gevolgen van flexibeler onderwijs op het aantal en de kwaliteit van toetsen.

## Onderwijs en innovatie

Sinds 2018 werkt Hogeschool Leiden met vijf ontwerpprincipes voor het onderwijs:

- Een bewuste studiekeuze en binding voor de poort
- Een vliegende start in het hbo
- Betekenisvol contact tijdens transities in de opleiding
- Een activerende blend in het curriculum
- Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren

De ontwerpprincipes voor Hogeschool Leiden zijn *evidence informed* en toegesneden op de context van Hogeschool Leiden. Alle faculteiten/opleidingen besteden sinds de totstandkoming van de ontwerpprincipes in hun jaarplannen aandacht aan hoe zij de ontwerpprincipes in praktijk zullen brengen. Het tempo waarin de faculteiten bezig zijn met de vijf

ontwerpprincipes en de nadruk per principe variëren. Een groot deel van de activiteiten die voortkomen uit de jaarplannen, vindt plaats op het niveau van de student in interactie met de docent en het niveau van het curriculum van de opleiding.

Door COVID-19 zijn we ons bewuster geworden van de kansen die digitaal onderwijs biedt en van de beperkingen die digitaal onderwijs kent ten opzichte van onderwijs op locatie. Studenten en docenten ervaren voordelen van het digitaal onderwijs, zoals de beperkte reistijd en de mogelijkheid om colleges terug te kijken. Uitdagingen ervaren we daarentegen bijvoorbeeld in het bewerkstelligen van binding met en tussen onze studenten en in het geven van de gewenste persoonlijke aandacht. We merken ook dat digitaal onderwijs vaak veel (meer) voorbereiding vraagt van zowel docenten als studenten. Al met al leren we steeds meer over wat er nodig is om een goede activerende blend van digitaal en niet-digitaal onderwijs te kunnen realiseren. Daarom gebruiken we de komende periode om na te denken over de meest effectieve 'activerende blend'. En ook vanuit een meer integraal onderwijskundig perspectief evalueren we de ontwerpprincipes. Deze ambities krijgen uitwerking in onze werkagenda.

### **Samen leren over onderwijsvernieuwing**

Binnen de hogeschool denken we voortdurend na over manieren om de aandacht op het leren, het doceren en het organiseren van het onderwijs blijvend op de agenda te zetten. Om te experimenteren met nieuwe methoden. En om bewezen effectieve innovaties snel te verspreiden in het onderwijs. Zo organiseerden we in 2021 het Onderwijsfestival, met als doel onze medewerkers te inspireren met nieuwe inzichten en ontwikkelingen in het onderwijs. Ook de leernetwerken binnen onze hogeschool dragen hier in belangrijke mate aan bij. Zo doen docenten in het hogeschoolbrede leernetwerk 'VOED het onderwijs!' onderzoek naar hun eigen onderwijs en leren zij met en van elkaar. Daarnaast is eind 2021 een Leidse canon gepubliceerd over hoe studenten leren.

### **VOED**

In het jaar 2021 hebben ruim twintig docenten deelgenomen aan het onderzoeksnetwerk VOED, verspreid over twaalf opleidingen. Iedere opleiding investeert in de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs en we willen graag weten of deze investeringen ook de gewenste kwaliteit opleveren. Docenten krijgen daarom tijd en ondersteuning om, in een onderzoeksnetwerk, het onderwijs te onderzoeken in een programma getiteld: VOED het onderwijs! VOED staat voor Versterken, Onderbouwen, Experimenteren en Delen.

Docenten doen binnen VOED onderzoek naar een vraagstuk dat binnen de eigen opleiding leeft. Het leren van de deelnemers en de inbedding van de opbrengsten van het onderzoeksnetwerk in onze hogeschool zijn daarbij van groot belang. In het onderzoeksnetwerk ondersteunen we docenten door tijd en ruimte te maken om kritisch naar het eigen onderwijs te kijken, onderzoek van anderen toe te passen op het onderwijsvraagstuk en zelf onderzoek te doen naar de eigen onderwijspraktijk. Docenten vormen een netwerk op basis van een gemeenschappelijk thema en delen de inzichten en opbrengsten uit de onderzoeken met collega's binnen en buiten de hogeschool. We bouwen zo als hogeschool aan gemeenschappelijke inzichten en toepassingen die we kunnen gebruiken bij onderwijsvernieuwing.

De VOED-onderzoekers delen hun onderzoekopbrengsten binnen hun eigen opleidingsteam en onderbouwen en monitoren zo de onderwijsvernieuwing. Daarnaast heeft een aantal onderzoekers het onderzoek gepresenteerd tijdens het onderwijsfestival. Ook in 2022 wordt het onderzoeksprogramma voortgezet. Nu veel onderzoeken stevig in de steigers staan, leggen we nog meer de focus op het zichtbaar maken van wat het VOED-onderzoek en -netwerk het onderwijs en de hogeschool opleveren, en bestendigen we het netwerk in de organisatie van onze hogeschool.

### **Leidse canon over hoe studenten leren**

Het interfacultaire leernetwerk LOF (Leren, Ontwikkelen en beroepsmatig en persoonlijk Functioneren) bestaat ook al langer binnen Hogeschool Leiden en heeft in 2021 onder leiding van lector Jaap van der Stel het initiatief genomen tot publicatie van een Leidse canon, als weerslag van wat zij samen geleerd hebben. In deze canon leggen de auteurs, docenten, onderzoekers én beleidsadviseurs van de hogeschool vast wat zij weten over de drie grote thema's van het hoger (beroeps)onderwijs: kennis, houding en vaardigheden.

Deze canon bestaat uit 24 hoofdstukken die bij elkaar de kennis dekken op het vlak van hoe studenten kennis verwerven, een (beroeps)houding ontwikkelen en zich vaardigheden toe-eigenen. In het vijftiende hoofdstuk bespreken we een thema dat alle delen overstijgt: hoe waarborgen we diversiteit en inclusie in het onderwijs?

## Honoursprogramma

Het Honoursprogramma op Hogeschool Leiden biedt met meerdere programma's en trajecten een innovatieve en creatieve leeromgeving waar studenten vanuit verschillende opleidingen elkaar ontmoeten op thema's die hen bezighouden. Het Honoursonderwijs biedt studenten de ruimte om hun blik op de wereld te vergroten, de ander te ontmoeten en zichzelf uit te dagen buiten het 'vaste' kader van de opleiding. Door samen met studenten en docenten een *community (of practice)* te vormen en ervaringen met nieuwe initiatieven en onderwijsvormen aan te gaan, is Honours een plek voor onderwijsinnovatie. Er is ruimte voor inhoudelijke vernieuwing van thema's, didactische ontwikkeling en vernieuwing in interdisciplinaire samenwerking, zowel binnen als buiten de hogeschool.

Het Honoursprogramma werkt aan een Koers Honours voor allen. Dit heeft geleid tot een breder aanbod van programma's en thematrajecten om daarmee een grotere doelgroep te bereiken. De duur en de intensiteit van de verschillende trajecten varieert, waarmee we willen aansluiten op de verschillende behoeftes van studenten.

In het collegejaar 2020-2021 namen ruim honderd studenten deel aan Honours. In het Honours Jaarprogramma vormen negentwintig studenten uit tien verschillende opleidingen een leergemeenschap. Het verdiepende programma van Science & Technology kende vormt een groep van elf Honoursstudenten. Een groep van twintig studenten volgde het Honourstraject Vitaliteit. Het Honourstraject Human Rights startte succesvol in september 2020 en kende in totaal drieëndertig deelnemers. Het startte in maart 2021 voor de tweede keer met zeven studenten. In september 2021 is het nieuwe traject Diversiteit gestart met negen deelnemers.

In het Honoursprogramma werken studenten en docenten aan maatschappelijk relevante vraagstukken met daadwerkelijke impact op de hogeschool, de stad Leiden of daarbuiten. Daarmee draagt het Honoursprogramma bij aan de verbinding van school met de gemeente Leiden en haar omgeving. We werken daarbij steeds vaker samen met verschillende lectoren van de kenniscentra. Lectoren verzorgen inhoudelijke themacolleges, dragen vraagstukken aan en bieden theoretische contexten. Het Honours Jaarprogramma werkt momenteel met (maatschappelijke) partners zoals het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, het lectoraat van Kind en Natuur en de waterschappen. Studenten die meedoen aan het Honours Researchprogramma werken in opdracht van het Leiden Centre for Applied Bioscience, het LUMC en andere bedrijven en kennisinstellingen binnen het Leiden Bio Science Park.

Het Honours maakt deel uit van de leergemeenschap van de hogeschool. Het team van docenten en de studenten zoeken actief de verbinding op met de opleidingen. Door steeds vaker thematrajecten aan te bieden in samenwerking met verschillende opleidingen en kenniscentra, kunnen we bijdragen aan de innovatie van het onderwijs, de vakinhoud en de ontwikkeling van docenten.

Om de leergemeenschap te versterken, biedt het Honoursprogramma meerdere Honoursactiviteiten die toegankelijk zijn voor alle studenten en docenten van school, zoals Honours open avonden. Studenten en docenten uit alle opleidingen kunnen hierbij aansluiten. Daarnaast dragen de studenten bij aan de organisatie van de diversiteitsweek en is het diversiteitspanel opgericht. Vanuit het Honours Thematraject Diversiteit heeft een student een training over vooroordelen ontwikkeld die ook vaker wordt ingezet binnen de hogeschool voor medewerkers en studenten.

## Ondersteuning en facilitering van studenten

### Studeren met een functiebeperking

Hogeschool Leiden streeft ernaar om voor iedere student die aan de instroomeisen van de opleiding voldoet de noodzakelijke ondersteuning en begeleiding te bieden om redelijkerwijs succesvol te studeren. Hiermee willen we recht doen aan de brede toegankelijke hoger onderwijsinstelling die wij beogen te zijn. Studenten die studeren met een functiebeperking bieden we aanvullende voorzieningen en maatregelen. Om aan de toenemende vraag voor ondersteuning en begeleiding te kunnen blijven voldoen, is de formatie van het Studentendecanaat tijdelijk uitgebreid met 1 fte studentendecaan en 1 fte studentepsycholoog.

In studiejaar 2020-2021 hebben 1.387 studenten, elf procent van het totaal aantal studenten, contact gehad met het Studentendecanaat over het onderwerp studeren met een functiebeperking in verband met ervaren belemmeringen en mogelijke voorzieningen. Het merendeel (1.221) van deze studenten heeft één functiebeperking, de overige 166 studenten hebben twee, drie of vier functiebeperkingen.

Het Studentendecanaat registreert ieder contactmoment met een student. Een student kan meer functiebeperkingen hebben waardoor het aantal gemelde functiebeperkingen hoger uitkomt, namelijk totaal op 1.593. De meeste functiebeperkingen werden genoteerd bij de faculteit Science & Technology (435) en de minste bij de faculteit Educatie (176).

Het Studentendecanaat heeft deze groep studenten ondersteund met het aanvragen van (toets)voorzieningen of extra begeleiding. In totaal zijn er 658 verzoeken bij de examencommissies ingediend voor toetsvoorzieningen. De extra begeleiding wordt naast studentendecanen en studentenpsychologen ook verzorgd door contactpersonen Studeren met een Functiebeperking binnen de faculteiten. Vooral studenten met AD(H)D, Autisme Spectrum Stoornis, psychische belemmeringen en studenten met verminderde belastbaarheid maken hier gebruik van en worden geholpen om actief en voltijds te studeren.

Het werkelijke aantal studenten dat studeert met een functiebeperking ligt hoger dan het aantal gemelde functiebeperkingen in het betreffende studiejaar. Als de gemelde functiebeperkingen van de afgelopen vier jaar bij elkaar wordt genomen, studeert twintig procent van onze totale populatie actieve studenten met een functiebeperking (langstudeerders zijn niet meegenomen).

### Tendens over de afgelopen zeven jaar

Sinds 2013 is het aantal gemelde functiebeperkingen gestegen van 708 naar 1.593 (+125%) in 2020. Opmerkelijk is dat vooral het aantal studenten met een psychische belemmering de laatste jaren hard is gestegen: van 18,2% in 2015 naar 27,7% van het totale aantal gemelde functiebeperkingen in 2020. Voorts is de afgelopen zeven jaar een grote stijging te zien in het aantal studenten met AD(H)D (+220%). Deze stijging is deels te verklaren door de toename van het aantal studenten bij Hogeschool Leiden.

### Profileringsfonds

In 2021 heeft Hogeschool Leiden aan 173 studenten financiële ondersteuning vanuit het profileringsfonds toegekend. Het totaal uitgekeerde bedrag in 2021 bedroeg €190.076. Het aantal toekenningen in 2021 is met 17% gedaald t.o.v. 2020. Deze daling wordt veroorzaakt door een daling van het aantal studenten in overmachtsituaties (-49%). Wel was er een stijging in toekenningen aan studenten met een bestuursfunctie of vallende in een overige categorie (+29%). Het totaalbedrag van de toekenningen is gedaald met €114.102 (-38%): van €304.178 in 2020 naar €190.076 in 2021. Het gemiddeld toegekende bedrag van de groep studenten in overmacht is gedaald met €702 (-34%), van €2.042 in 2020 naar €1.340 in 2021. Het gemiddeld toegekende bedrag van de bestuurder en de overige categorieën is per saldo nagenoeg gelijk gebleven. De gemiddelde duur van de toekenningen is voor studenten in overmachtsituaties gedaald met één maand, de andere categorieën zijn gelijk gebleven.

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen (maanden)
	Aanvragen	Toewijzingen			
Studenten in overmachtsituaties	62	62	€ 83.051	€ 1.340	7
Bestuurder	35	35	€ 42.211	€ 1.206	4
Overige categorieën	79	76	€ 64.814	€ 853	3

### Loket Rechtsbescherming in 2021

In 2021 zijn er 138 beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter afhandeling doorgestuurd naar het College van Beroep voor de Examens (Cobex). Daarnaast zijn er 43 bezwaarschriften in behandeling genomen door de Geschillenadviescommissie (GAC). Verder zijn er 17 klaagschriften ingediend bij het Loket Rechtsbescherming, waarvan er vier door de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC) bij de Stichting Onderwijsgeschillen zijn behandeld.

Bij het Cobex zijn vooral beroepschriften behandeld gericht tegen beslissingen met betrekking tot de beoordeling van een toets/tentamen. Bij de Geschillenadviescommissie zijn vooral bezwaarschriften behandeld gericht tegen uitschrijvingen wegens het niet tijdig betalen van collegegeld en afwijzingen van inschrijvingen naar aanleiding van de verplichte studiekeuzecheck. Tegen twee beslissingen van het College van Bestuur op bezwaarschriften behandeld door de Geschillenadviescommissie is beroep ingesteld bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO).

## Internationalisering

Het coronavirus dat in 2020 de kop opstak en zich razendsnel over de wereld verspreidde, was ook in 2021 een bepalende factor voor de internationale mobiliteit van studenten en medewerkers van Hogeschool Leiden. Waar in 2020 de internationale mobiliteit bijna volledig tot stilstand was gekomen, werd hier in 2021 een voorzichtige doorstart in gemaakt. Vanaf februari 2021 (start tweede semester van het studiejaar 2020/21) werd het weer toegestaan om zowel binnen als buiten Europa te studeren of stage te lopen. Het CvB-advies dat eerder was opgesteld bleef hierbij van kracht: internationale mobiliteit was mogelijk onder een aantal strikte algemene voorwaarden. Er is een afwegingskader ontwikkeld voor opleidingen op basis waarvan een student genomineerd kan worden voor studie/stage, zowel binnen als buiten Europa. Studenten die besluiten af te reizen moeten verplicht een checklist invullen en ondertekenen. Waar studenten door omstandigheden hun geplande verblijf moesten uitstellen of afzeggen, werd in overleg naar mogelijkheden gezocht om ze toch een internationale ervaring aan te bieden, bijvoorbeeld d.m.v. *blended of virtual mobility*.

In de loop van 2021 zijn 34 studenten met een Erasmusbeurs voor studie/stage in het buitenland geweest. In totaal veertien studenten hebben in 2021 een Holland Scholarship (HSP-)beurs ontvangen en hiervan ook gebruik gemaakt.

### Erasmus+

Voor Hogeschool Leiden ligt de focus van internationale uitwisseling op Europa. Zij werkten in 2021 samen met ruim vijftig partnerinstellingen (instellingen voor hoger onderwijs) waarmee afspraken zijn gemaakt over student- en stafmobiliteit. Studenten volgden gedurende een semester vakken aan een van deze partnerinstellingen en kregen hiervoor een Erasmus+-beurs voor studie. Met deze partners is intensief overlegd over de mogelijkheden om studenten, ook als zij niet fysiek aanwezig konden zijn bij de instelling, toch een internationale ervaring aan te bieden. Een aantal docenten heeft deelgenomen aan een online activiteit of heeft online gastlessen verzorgd. De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat de contacten met de partners zijn geïntensiveerd.

### Studeren en stage lopen in het buitenland

Als gevolg van de coronacrisis konden veel studenten niet naar de gastinstelling van hun keuze afreizen. Een aantal kon wel online vakken volgen, maar dit heeft geen invloed op de mobiliteitscijfers. Studie of stage buiten Europa kon vanaf het studiejaar 2021/22 weer worden opgestart. Hier hebben studenten dankbaar gebruik van gemaakt. De meest populaire bestemmingen binnen Europa waren Spanje, Italië en landen in Scandinavië; buiten Europa was Curaçao de meest populaire bestemming.

Hogeschool Leiden kon ook dit jaar aan twee studenten een VSBfonds-beurs uitkeren. Deze beurzen zijn bedoeld om een aanvullende opleiding (specialisatie of master) in het buitenland te bekostigen. Beide studenten, inmiddels afgestudeerd, zijn in 2021 naar het buitenland vertrokken voor de vervolgopleiding.

### Internationale studenten op Hogeschool Leiden

In 2021 (*spring semester en fall semester*) volgden vijftien internationale studenten een Engelstalige minor of programma bij de hogeschool. De meeste studenten waren afkomstig van een van de Erasmus+-partnerinstellingen in Europa.

Als gevolg van de coronacrisis was dit aantal lager dan normaliter. De verwachting is dat er komend jaar weer een toename van het aantal studenten zal zijn.



## Onderwijsresultaten

In collegejaar 2021-2022 daalde de instroom ten opzichte van het jaar ervoor (een daling van meer dan 15%). Het aantal instromende studenten is daarmee weer bijna terug op het niveau van vóór de coronacrisis. Net als in het voorgaande collegejaar was de uitval lager dan voor de coronacrisis. In beide collegejaren was de uitval zo'n 8 procentpunten lager dan voor de pandemie. Die lagere uitval wordt waarschijnlijk deels veroorzaakt door het opschorten van het bindend studieadvies. Ondanks de gedaalde instroom stijgt het totaal aantal inschrijvingen licht. De Nationale Studenten Enquête werd in 2021 voor het eerst sinds twee jaar weer uitgevoerd, ditmaal in een vernieuwde vorm. Het aandeel studenten dat tevreden was over de opleiding was daarbij 70%.

### Uitval en switch

Van studenten die in 2020-2021 voor het eerst een opleiding starten in het hoger onderwijs stopte 27,3% tijdens het eerste studiejaar met studeren aan Hogeschool Leiden. In 2020 was de uitval op een vergelijkbaar niveau. Hiermee is de uitval lager dan vóór de coronapandemie (35,5%). Het aandeel studenten dat in het eerste jaar wisselt van opleiding binnen de hogeschool, daalde met één procentpunt naar 2,7%.

### Studierendement

Het aandeel studenten dat zich na het eerste jaar opnieuw inschrijft en binnen vijf jaar na start een bachelordiploma haalt, stijgt in 2021 van 64,4% naar 65,5% (het gaat dan om het cohort dat in 2016 begon met studeren).

## Samenwerking

Als hogeschool hebben we goede contacten met onze omgeving. Vanuit onze ambitie om goed beroepsonderwijs te verzorgen in, met en voor het werkveld, zetten we in op intensieve samenwerking met (regionale) partners. Die samenwerking richt zich grotendeels op facilitering van ons onderwijs en onderzoek, in de vorm van stageplaatsen en (afstudeer-)onderzoeken. De manier waarop dit vorm krijgt verschilt per faculteit en opleiding. Zo richt de samenwerking vanuit de faculteit Science & Technology zich op het Leiden Bio Science Park en zet de faculteit Educatie in op samenwerking in de gehele onderwijsketen in Leiden. Daarnaast werken we op bestuurlijk niveau intensief samen met partners in de regio, hieronder weergegeven aan de hand van een aantal voorbeelden.

### Programma Leiden Kennisstad

In het programma Leiden Kennisstad werken Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden, het Leids Universitair Medisch Centrum, Naturalis Biodiversity Center en de gemeente Leiden samen om het profiel van Leiden als kennisstad te versterken. Het gezamenlijke doel is enerzijds dat kennisinstellingen en kennisbedrijven optimaal floreren in Leiden, en anderzijds dat de stad en haar inwoners zelf maximaal voordeel hebben van alle kennis in de stad. We verstevigen de banden tussen de partnerinstellingen en versterken ons onderwijs en onderzoek. We zien de stad als rijke leeromgeving en werken aan een gezonde omgeving voor Leiden en haar inwoners. Het programma bestaat sinds 2017 en heeft verschillende samenwerkingsprojecten opgeleverd. In 2021 hebben de partners in Leiden Kennisstad het programma geëvalueerd, om in 2022 te kunnen komen tot een verlenging van deze vruchtbare samenwerking.

### Leren met de Stad

Eén van de samenwerkingsprojecten binnen het programma Leiden Kennisstad is 'Leren met de Stad', tot stand gekomen vanuit de City Deal Kennis Maken. Hierin werken de hogeschool, universiteit en gemeente aan maatschappelijke vraagstukken uit de stad Leiden. In 2021 opende Leren met de Stad | Op Locatie de deuren, een fysieke plek waar studenten, docenten en onderzoekers werken met bewoners en stadspartners, om te leren van echte vragen én de stad en om de kennisinstellingen dichterbij elkaar te brengen. Vanuit de City Deal Kennis Maken is er in 2021 een subsidie toegekend van € 75.000 om deze methodiek op te schalen en te integreren in ons onderwijs en onderzoek.

### Leiden Education Fieldlab (LEF)

Het LEF, een ander project binnen Leiden Kennisstad, is een creatieve broedplaats waar Leidse docenten elkaar ontmoeten om zichzelf te ontwikkelen en het onderwijs te vernieuwen. Het LEF brengt onderwijsprofessionals uit verschillende sectoren samen op verschillende kernactiviteiten, zoals onderwijs verzorgen, leraren opleiden, innoveren, praktijkonderzoek doen en leidinggevenden elkaar te laten ontmoeten en met elkaar te verbinden. Het partnerschap is uitgebreid met het Ondernemersfonds Leiden om ook de expertise van het bedrijfsleven te benutten in het onderwijs.

### **Leiden European City of Science 2022**

We zijn in 2020 als founding partner toegetreden tot de stichting Leiden European City of Science 2022, een samenwerking met Universiteit Leiden, LUMC en gemeente Leiden. In 2021 hebben we binnen deze stichting hard gewerkt aan de ontwikkeling en organisatie van het programma in 2022, het jaar waarin Leiden het middelpunt is van wetenschap en kennis in Europa. Vanuit de hogeschool hebben we ervoor gekozen de focus in 2022 te leggen op het profileren, positioneren en (inter-)nationaal zichtbaar maken van praktijkgericht onderzoek. We tonen hiermee de relatie tussen onderzoek, onderwijs en samenleving.

### **Sustainable Development Goals (SDG)**

In 2019 hebben we als hogeschool de SDG-charter ondertekend. Hiermee geven we aan dat we in ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering aandacht besteden aan de duurzame ontwikkeldoelen die in 2015 door de Verenigde Naties zijn aangenomen. Als onderdeel hiervan zijn we toegetreden tot de hbo-coalitie SDG's, waarin we kennis delen met collega's van andere hogescholen en samen werken aan het integreren van duurzame ontwikkeling in ons onderwijs en onderzoek.

### **Economie071**

Voor het versterken van de kenniseconomie in de Leidse regio werken we met regiogemeenten, ondernemers en kennisinstellingen (Universiteit Leiden, LUMC en mboRijnland) samen in het samenwerkingsverband Economie071. Leidende thema's zijn de Human Capital-agenda van de regio, digitalisering, (jong) ondernemerschap, duurzaamheid en regiomarketing. Om de stagetekorten in coronatijden op te lossen hebben we in 2021 het Leidse Stagepact opgericht, om zo studenten en stageverleners beter met elkaar te verbinden.

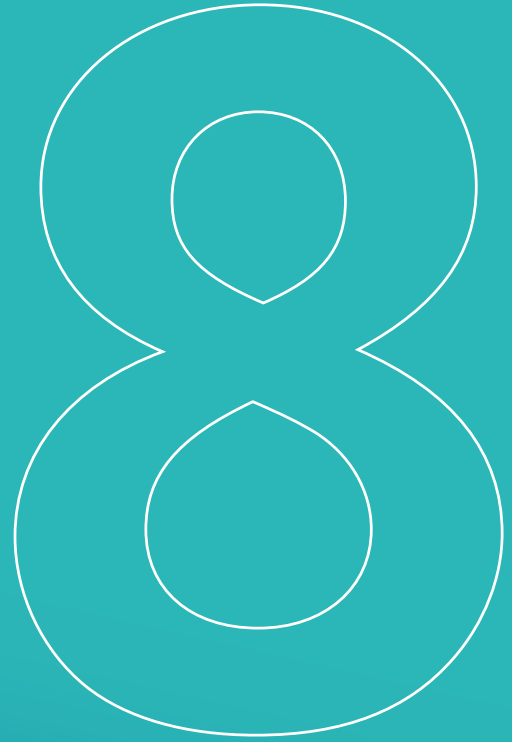
### **PLNT**

PLNT, het Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap, is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden en Hogeschool Leiden. PLNT zet zich in om innovatie en ondernemerschap aan te jagen in Leiden en de regio. Studenten volgden er in 2021 onderwijs, namen deel aan *challenges* (ook coronagerelateerde) en runden er hun startups.

### **Vorbereidend Jaar Leiden**

Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden en het UAF werken sinds november 2016 samen in het Vorbereidend Jaar Leiden (VJL). Dit programma bereidt studenten met een vluchtelingenachtergrond (tussen 18 en 28 jaar) voor op het Nederlandse bacheloronderwijs. Studenten volgen het gezamenlijke programma van de hogeschool en de universiteit en kunnen na afronding van het programma kansrijk instromen in het onderwijs van de hogeschool en universiteit.





# ONDERZOEK

Ons praktijkgericht onderzoek vormt een belangrijke, verbindende schakel tussen opleidingen en het werkveld. Het draagt bij aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk, de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein en aan de vernieuwing van het onderwijs en de professionalisering van docenten.

## **Beleid en ontwikkeling praktijkgericht onderzoek**

In het jaar 2021 hebben we verder gewerkt aan onze speerpunten voor de doorontwikkeling van ons praktijkgericht onderzoek: profilering, impact en organisatie. Verkenningen ten aanzien van deze thema's zijn voorbereid in het najaar van 2020 en hebben hun plek gekregen binnen de werkagenda Onderzoek 2021-2022.

In het najaar van 2020 diende Hogeschool Leiden een trajectvoorstel in voor de eenmalige financieringsronde Impuls 2020 van Regieorgaan SIA hogescholen. Deze financiering is toegekend. Het doel van het impulstraject is om ons profiel aan te scherpen. Binnen het voorgestelde impulstraject werken we toe naar een Leids narratief voor praktijkgericht onderzoek. Het Leids narratief is een verhalende beschrijving van ons profiel; de som van onze gemeenschappelijke eigenschappen, overtuigingen en ambities. Uiteraard gaat het narratief ook in op de vraag wat we opleveren en voor wie (impact). In 2021 zijn we gestart met dit traject. Onderdeel van het traject is om gespreksrondes te organiseren met lectoren, directeuren, docent-onderzoekers, ondersteuners en onderwijsmanagers. We verwachten dit traject in het tweede kwartaal van 2022 af te ronden. Het narratief gebruiken we voor de herziening van het Beleid Praktijkgericht Onderzoek dat afloopt in 2022.

Daarnaast zijn in 2021 de voorbereidingen getroffen voor Leiden European City of Science 2022. In 2022 wordt het Europese wetenschapslandschap in al zijn rijkheid en diversiteit getoond. Praktijkgericht onderzoek hoort daar natuurlijk bij. Leiden is de eerste stad die er een jaarrond programma van maakt onder het motto: '365 dagen, elke dag een stukje wijzer'.

Het resultaat is een programma voor iedereen met een nieuwsgierige geest, boordevol met activiteiten, zoals excursies, tentoonstellingen en evenementen. Het programma is [gepresenteerd als kalender](#) en Hogeschool Leiden heeft een paar mooie activiteiten gepland staan. Tevens is in 2021 overeengekomen dat het jaarlijkse congres Praktijkgericht Onderzoek, georganiseerd door Regieorgaan SIA, in 2022 zal neerstrijken in Leiden.

Verder werken we aan het versterken van de organisatorische structuur van het onderzoek, in het bijzonder de onderzoeksondersteuning. Zo zijn er in 2021 twee centrale commissies gestart ten behoeve van de kwaliteitszorg van onderzoek: de Centrale Ethische Onderzoekscommissie en de Commissie Wetenschappelijke integriteit. Ook is er eind december een datasteward aangesteld, die onderzoekers adviseert en ondersteunt in het opslaan en archiveren van onderzoeksdata. Met andere hogescholen werkten we aan het inrichten van een landelijk Digital Competence Center (DCC) voor praktijkgericht onderzoek. Het DCC ondersteunt de ontwikkeling van de Open Science binnen hogescholen en versterkt expertise over onderzoeksondersteuning en -tooling. De kennis en inzichten benutten we voor onze eigen ontwikkeling rondom onderzoeksinfrastructuur en professionalisering rondom onderzoeksgegevensbeheer.

Twee lectoren van Hogeschool Leiden nemen deel aan de pilot Zorg en Welzijn van het pilot-opleidingsprogramma voor professional doctorates (afgekort PD). In 2021 zijn er grote stappen gezet in het uitwerken van een programmavoorstel met hierin het profiel van de PD-kandidaat, het opleidingsprogramma en het assessment. Het voorstel is regelmatig van feedback voorzien door het programmateam dat in VH-verband werkt aan landelijke kaders, en de beïnvloeding van de politiek voor de financiering en wettelijke status. De verwachting is dat er aan de pilot 26 kandidaten deelnemen, die zijn verdeeld over de periode 2022 – 2025. Met tien deelnemende hogescholen komt dit gemiddeld op twee tot drie kandidaten per hogeschool. Hoe de kandidaten worden geselecteerd en verdeeld over hogescholen is nog niet bepaald.

### **Kenniscentra**

Naast het hogeschoolbrede traject naar een Leids narratief van praktijkgericht onderzoek, zijn ook binnen de kenniscentra activiteiten georganiseerd ter bevordering van visie- en netwerkvorming. De kenniscentra Leiden Centre for Applied Bioscience en Vitaliteit en Eigen Regie hebben bijvoorbeeld een visie- en missietraject doorlopen, en binnen het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is geïnvesteerd in netwerkvorming en is het gesprek gevoerd over de profilering van het kenniscentrum. Ook het kenniscentrum POP is zich actief aan het ontwikkelen; zo heeft de toevoeging van een programmaleider in 2021 geleid tot meer verbinding en actieve ontwikkeling van de samenwerking. Het kenniscentrum Samen Redzaam heeft begin 2021 een jaarbeeld van 2020 opgeleverd voor hun externe relaties. Het jaarbeeld geeft een selectie van de geboekte resultaten.

In 2021 is het kenniscentrum Duurzaam Organiseren uitgebreid met een lectoraat Duurzaam & Circulair Ondernemen. Ook bij het kenniscentrum POP is een nieuw lectoraat gestart: het lectoraat Muziek in Onderwijs. We hebben dit jaar ook afscheid genomen van een aantal lectoren. Zo wordt bij kenniscentrum POP gezocht naar een nieuwe lector Waarde(n) van Vrijeschoolonderwijs. Bij Samen Redzaam is afscheid genomen van de lector Geestelijke Gezondheidszorg en de lector Transformaties in de Zorg voor Jeugd.

### **Ontwikkelingen binnen lectoraten**

De lectoraten doen op hun websites uitvoerig verslag over hun activiteiten in 2021. In dit deel staan een aantal grotere lijnen uitgewerkt van hun activiteiten.

#### *Verbinding onderzoek en onderwijs*

De lectoraten en het onderwijs werken aan een goede verbinding tussen onderzoek en onderwijs. Zo ontwikkelen en geven lectoraten vakken of gastcolleges, produceren ze lesmateriaal (zoals casussen en lesboeken) en dragen ze bij aan of organiseren ze minoren en masteronderwijs. Vanuit het lectoraat Aanpak Jeugdcriminaliteit werden bijvoorbeeld diverse lessen verzorgd binnen de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie, op universiteiten en andere hogescholen. Het lectoraat Verpleegkundig Leiderschap is bezig met het ontwikkelen van een nieuwe minor met als titel 'Verpleegkundig Leiderschap'. Producten van het lectoraat PR & Transparantie worden gebruikt in het onderwijs, zoals een vragenlijst waarmee vierdejaarsstudenten de werkzaamheden van communicatieprofessionals in kaart brengen.

Daarnaast wordt de verbinding met het onderwijs versterkt door docent-onderzoekers en worden afstudeeropdrachten en stages aangeboden aan studenten. Zo zijn binnen de verschillende *living labs* van lectoraat Recht & Rechtvaardigheid afgelopen jaar 35 studenten afgestudeerd. Bij het lectoraat Metagenomics zijn in september 2021 acht stagiairs gestart met een stage.

### *Relatie met het werkveld*

We doen ons onderzoek met en voor de beroepspraktijk. Kenniscentra hebben een uitgebreid netwerk binnen de beroepspraktijk, de onderzoeksvragen komen veelal voort uit de beroepspraktijk, en onderzoek wordt in co-creatie met maatschappelijke partners opgepakt. Zo wordt bij het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap binnen de Werkplaats Sociaal Domein Den Haag & Leiden met regionale samenwerkingspartners en studenten en docenten van Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool aan verschillende (onderzoeks)projecten gewerkt rond thema's zoals armoede en schulden. Het lectoraat Recht & Rechtvaardigheid heeft vijf labs waarin met de praktijk, studenten en docenten wordt samengewerkt aan thema's als de omgevingswet en intellectueel eigendom.

De kennis van de lectoraten wordt op verschillende manieren gedeeld met het veld, zoals via publicaties, onderzoeksrapporten, factsheets, trainingen, nieuwsbrieven of podcasts. Zo zijn uit het project 'Mannen voor de ouderenzorg' van lectoraat Verpleegkundige Intramurale Ouderenzorg drie publicaties voortgekomen, waaronder een boekje voor jongens ter verspreiding onder middelbare scholen. Het lectoraat LVB (Licht Verstandelijke Beperking) en risicovol gedrag verzorgde dit jaar bijvoorbeeld lezingen en workshops voor onder andere zorgmedewerkers in de zorg voor mensen met een licht verstandelijke beperking, medewerkers in een vrouwenopvang, een specialistisch uitzendbureau en gedragswetenschappers in de jeugd-ggz.

Voor de praktijk worden ook concrete tools en producten opgeleverd. Zo ontwikkelde het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg een behandelmodel en een documentatiemethode voor antroposofische fysiotherapeuten. Het lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding heeft voor het primair onderwijs een levensvaardighedenpaspoort voor ouder en kind ontwikkeld, toolkits voor onderwijs, wijk en thuis en een leerlingvolgsysteem voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen.

Ook zijn lectoraten vaak aangesloten bij landelijke en lokale samenwerkingsverbanden. Het lectoraat Eigen Regie bij Fysiotherapie en Bewegezorg is bijvoorbeeld onder andere aangesloten bij de Vitale Delta, Medical Delta, National eHealth Living Lab en het landelijk Innovatie Platform Fysiotherapie.

### *Kennisontwikkeling*

Het onderzoek van Hogeschool Leiden draagt ook bij aan kennisontwikkeling in de verschillende onderzoeksdomeinen. De lectoraten delen kennis en resultaten op uiteenlopende manieren, bijvoorbeeld in wetenschappelijke tijdschriften en vakpublicaties, of op wetenschappelijke conferenties en congressen. Zo zijn drie artikelen van het lectoraat Contextueel Veranderen gepubliceerd in vaktijdschriften, zoals het tijdschrift Management & Organisatie. De lector Metagenomics publiceerde in 2021 drie artikelen in wetenschappelijke tijdschriften. Ook de lector Genome-based Health heeft deelgenomen aan verschillende internationale conferenties, zoals de Health-Research Infrastructure Meeting en Medical Delta DNA sequencing en personalized medicine meeting. Het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind deed wereldwijd als eerste onderzoek naar de koppeling van inrichting en het gebruik van buitenruimte aan de kwaliteit van de kinderdagopvang. Zij presenteerden in 2021 voorlopige resultaten tijdens de International Conference on Environmental Psychology 2021 in Sicilië.

### *Onderzoeksfinanciering*

In 2021 werd de grootste onderzoeksbijdrage geworven op de tweede geldstroom (zoals KIEM-hbo of RAAK-impuls). Zo was het lectoraat Eigen Regie bij Fysiotherapie en Bewegezorg afgelopen jaar als penvoerder bezig met de uitvoering van twee RAAK-projecten, zoals het RAAK Top Up BiBoZ (Blijf in Beweging ondersteuning Zorgprofessionals-)project. Bij het lectoraat Residentiële Jeugdzorg is gestart met een SIA-Raak Publiek project: 'Kinderen recht doen'. Echter, ook op de derde geldstroom werd door de lectoren geld verworven. Het lectoraat Metabolomics heeft in 2021 bijvoorbeeld aan de volgende opdrachten voor contractonderzoek gewerkt: Pesticiden (DDT) in boerenzwaluwen met als opdrachtgever het Centrum voor Milieukunde in Leiden; hormonen in kikkers met als opdrachtgever de VU Amsterdam; pesticiden in oppervlaktewater met als opdrachtgever De Vlinderstichting.





# SOCIALE PARAGRAAF

Ook 2021 stond voor de studenten en medewerkers van Hogeschool Leiden in het teken van de coronapandemie. Het jaar begon met een strenge lockdown, waarna perioden voor en na de zomer van versoepelingen en van fysiek onderwijs op de hogeschool volgden, om te eindigen met een nieuwe lockdown. Dit heeft van onze medewerkers wederom veel flexibiliteit en veerkracht gevraagd. Onze belangrijkste taak als werkgever richting onze medewerkers was dan ook om aandacht te houden voor elkaar en voor ieders vitaliteit en werkgeluk.

Specifiek heeft de – noodgedwongen – combinatie van thuis en op school werken gevraagd om bestaande werkafspraken, regelingen en voorzieningen te herijken. We zien gelukkig ook de voordelen van hybride werken en willen dit blijvend ondersteunen, mits ons onderwijs en onderzoek dit toelaten. We kijken ook vooruit. We zijn in 2021 gestart met het traject richting het nieuwe instellingsplan (vanaf 2023), we denken na over ons (*blended*) onderwijs voor de toekomst, we zetten instrumenten als ‘strategische personeelsontwikkeling’ op diverse plekken binnen de hogeschool in en er is volop aandacht voor teamontwikkeling.

Hogeschool Leiden is in 2021 wederom gegroeid in studentenaantallen, maar ook in het aantal medewerkers (1.382, ten opzichte van 1.275 in 2020<sup>17</sup>). In het ‘Sociaal Jaarverslag Hogeschool Leiden 2021’, te vinden [op onze website](#), laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden invulling hebben gegeven aan het personeelsbeleid en welke resultaten in 2021 zijn behaald. Tevens biedt het Sociaal Jaarverslag diverse HRM-kengetallen. We gaan daarbij uit van onze vijf principes voor ‘goed werkgeverschap’<sup>18</sup>:

---

<sup>17</sup> Peildatum 31 december 2021.

<sup>18</sup> De volledige beschrijving van de principes zijn te vinden in het Sociaal Jaarverslag op onze website.



1. We kiezen voor eigenheid en diversiteit.
2. We werken aan professionele ontwikkeling.
3. We werken uit volwassen arbeidsrelaties.
4. We kiezen voor duurzame inzetbaarheid.
5. We zijn goed georganiseerd.

Hieronder lichten we per principe een aantal HRM-gerelateerde thema's uit.

### **Principe 1. We kiezen voor eigenheid en diversiteit**

Binnen Hogeschool Leiden voelt iedereen zich thuis. We kennen elkaar. Dit impliceert dat ieder individu zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelt. Onderlinge verschillen verrijken ons perspectief. Diversiteit levert nieuwe inzichten op en brengt kwaliteit met zich mee.

#### *Diversiteit en inclusie*

Hogeschool Leiden wil een hogeschool zijn waar studenten en medewerkers zich veilig en thuis voelen. We zien het als een maatschappelijke verantwoordelijkheid om te werken aan gelijke kansen voor iedereen. Dat betekent dat we een leergemeenschap willen zijn waar diversiteit wordt gezien als kracht en waar we samen inclusie bevorderen. In 2021 hebben we als Hogeschool Leiden samen met studenten en medewerkers een visie op diversiteit en inclusie ontwikkeld. De visie geeft richting aan onze toekomst. In 2022 werken we deze visie uit in een actieplan diversiteit en inclusie.

#### *Vacaturevervulling*

Hogeschool Leiden staat goed bekend op de arbeidsmarkt: een middelgrote, overzichtelijke hogeschool, met kwalitatief goed onderwijs, met ruimte voor ontwikkeling en met een prettig en informeel werkklimaat. Het is ons ook in 2021 gelukt om onze vacatures te vervullen. Tegelijkertijd merken we dat de arbeidsmarkt krapper is geworden. Dit vraagt van ons, ook vanuit het oogpunt van diversiteit en inclusie, meer aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en werving en selectie.

### **Principe 2. We werken aan professionele ontwikkeling**

Het eigen organisatieonderdeel en het eigen team vormen de basis waarbinnen medewerkers werken. We werken met elkaar aan permanente professionele ontwikkeling.

#### *Professionele ontwikkeling*

We willen als hogeschool onze medewerkers goed ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. Professionele ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Op instellings-, faculteit/dienst-, opleidings-, team- en individueel niveau. Faculteiten en diensten zijn primair verantwoordelijk voor professionele ontwikkeling. Zij reserveren hiertoe financiële middelen conform de cao-hbo en zij stellen een professionaliseringsplan op, dat ook onderdeel is van de reguliere planning-en-controlcyclus van de hogeschool. Het betreft uitgaven voor onder andere (online) studies en opleidingen, deelname aan onderwijs- en vakinhoudelijke symposia en conferenties, leernetwerken, onderwijsvernieuwing, vakinhoudelijke en didactische trainingen en coaching, zowel op individueel als op teamniveau.

### **Principe 3. We werken vanuit volwassen arbeidsrelaties**

We vertrouwen in het talent, in de verantwoordelijkheid en in het eigenaarschap van onze medewerkers.

#### *Funciemix docenten*

Hogeschool Leiden ontwikkelt zich naar een nieuwe funciemix docenten, die past bij de ambities en doelstellingen van de hogeschool en toegroeit naar een funciemix meer in lijn met die van andere hogescholen. Deze ontwikkelrichting vraagt om het (eerder) laten doorstromen van docenten naar hogere functieniveaus. Ons personeelsbeleid passen we hierop aan. Zo hebben we de norm van tweemaal een jaarcontract voor docenten gedynamiseerd door onder voorwaarden eerder over te kunnen gaan tot een contract voor onbepaalde tijd. We zetten de in 2020 ingezette ontwikkeling in 2021 voort, met een dalend aantal en aandeel docenten B en een groeiend aantal en aandeel docenten C. We verantwoorden ons over de ontwikkeling van de funciemix docenten in het Sociaal Jaarverslag.

### *Strategische personeelsontwikkeling*

In 2021 hebben we, geïnitieerd vanuit HR Advies en in samenwerking met een externe partner, een start gemaakt met strategische personeelsontwikkeling (SPO). SPO helpt leidinggevenden bij het nadenken over de huidige en gewenste teamsamenstelling en de gevraagde ontwikkeling, gezien de opgaven waar het team voor staat of komt te staan. Het is een hulpmiddel om met elkaar in gesprek te gaan over de toekomst en te werken aan de toekomstbestendigheid van het team. De eerste SPO-trajecten zijn gestart, met veelbelovende opbrengsten. We zetten SPO in 2022 breder in binnen de hogeschool.

### **Principe 4. We kiezen voor duurzame inzetbaarheid**

We willen dat onze medewerkers gezond, veilig en vitaal voor Hogeschool Leiden kunnen werken.

#### *Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit*

Binnen Hogeschool Leiden zijn we actief met medewerkers in gesprek over vitaliteit, werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Daarbij zoeken we naar individueel maatwerk. Tevens bieden we binnen de hogeschool een breed palet aan activiteiten en interventies om de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van onze medewerkers te versterken, om ervaren werkdruk bespreekbaar te maken en om ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen. We geven invulling aan het in 2019 vastgestelde beleid 'Verlagen van werkdruk'. In dit beleid zijn diverse interventies en instrumenten opgenomen die we de komende jaren inzetten, deels gericht op de afname van werkstressoren en deels gericht op het versterken van energiebronnen. Denk hierbij aan een persoonlijke vitaliteitscheck, een werkdrukonderzoek en activiteiten als (online) bootcampsessies (met personeelsvereniging OpDreef), werkplekcoaching en workshops gericht op het versterken van veerkracht en werkgeluk (onder andere met Livvit/ZilverenKruis). We hebben het aanbod aan trainingen, workshops en tools gepromoot via het online vitaliteitsportaal en de interne nieuwsbrief.

### **Principe 5. We zijn goed georganiseerd**

We zijn als organisatie constant op zoek naar een nieuwe balans waarbij we enerzijds de kleinschaligheid en wendbaarheid behouden en anderzijds de processen beter organiseren, meer samenwerken en samen leren over de grenzen van faculteiten en diensten.

#### *Hybride werken*

Om hybride (thuis en op de hogeschool) werken te ondersteunen hebben we in 2021 een handreiking thuiswerken ontwikkeld en een tijdelijke aanpassing gedaan in onze vergoedingen voor woon-werkverkeer en thuiswerken. Medewerkers declareerden de dagen waarop zij op de hogeschool werkten en ontvingen een vaste maandelijkse internetvergoeding. Vanaf 1 januari 2022 gaan onze nieuwe reiskostenregeling woon-werkverkeer en thuiswerkregeling in waarmee we het hybride werken structureel ondersteunen.

#### *Personeelsinformatiesysteem*

In 2021 hebben we ons personeelsinformatiesysteem stapsgewijs uitgebreid, met als doel een verdere digitalisering en daardoor efficiëntere inrichting van de interne hrm-processen. Dit gebeurt in samenspraak met de faculteiten en diensten. Het personeelsinformatiesysteem biedt inmiddels ook de functionaliteit om personeelsgegevens te beheren en om *just-in-time* hrm-managementinformatie op te vragen. Medewerkers en leidinggevenden krijgen hiermee meer regie over hrm-gerelateerde zaken. Daarbij sturen we op zorgvuldige omgang met persoonlijke gegevens (conform AVG).





# GOED GEORGANISEERDE HOGESCHOOL

## Huisvesting

### **Uitbreiding campus Hogeschool Leiden**

Door het groeiende aantal studenten en de daardoor groeiende vraag naar ruimte realiseert Hogeschool Leiden een uitbreiding van zes lagen (in totaal 9.600 vierkante meter). De uitbreiding wordt via een atrium aangesloten op de bestaande bouw van de hogeschool. De nieuwbouw wordt in het najaar van 2022 opgeleverd om daarna te worden ingericht, zodat het op 1 januari 2023 in gebruik kan worden genomen.

In maart 2021 is de aannemingsovereenkomst met de bouwcombinatie J.P. van Eesteren en Croonwolver&dros getekend, waarna eind maart is gestart met de realisatie van de uitbreiding. Als officieel startschot is op 29 april 2021 door een docent en student symbolisch de eerste paal geslagen. Volgens de planning wordt begin 2022 het hoogste punt bereikt.

### **Anderhalvemetersamenleving binnen Hogeschool Leiden**

Vanaf april 2020 zijn diverse aanpassingen getroffen om te voldoen aan de richtlijnen van de landelijke maatregelen van de Rijksoverheid tegen de verspreiding van COVID-19, waarbij de adviezen van het RIVM en de GGD te allen tijde leidend zijn.

Begin 2021, ten tijde van de lockdown, was het hoofdgebouw van de hogeschool beperkt geopend voor praktijkonderwijs, toetsing en begeleiding van kwetsbare studenten. Onderwijs op afstand was de norm, net als thuiswerken, tenzij de werkzaamheden hier niet geschikt voor waren. Eind april zijn versoepelingen voor het hoger onderwijs ingegaan. Hierbij is

teruggekeerd naar een situatie waarbij beperkt fysiek onderwijs is gegeven, op basis van een bezetting van twintig tot dertig procent van onze gebouwen door de anderhalvemeterinrichting. Deze situatie is tot en met de zomer voortgezet.

Het nieuwe studiejaar 2021-2022 is in september relatief normaal van start gegaan. De anderhalvemetermaatregel, een maximum in groepsgroottes en de mondkapjesplicht zijn voor het hoger onderwijs komen te vervallen. Alle gebouwen van de hogeschool zijn ter voorbereiding hierop in de zomer weer op de normale capaciteit ingericht, zodat fysiek onderwijs kon plaatsvinden. Deze situatie was van korte duur, want sinds november werden de maatregelen stapsgewijs aangescherpt. Vanwege de toename van het aantal coronabesmettingen zijn halverwege december alle fysieke onderwijsactiviteiten omgezet naar online onderwijs, met uitzondering van praktijkonderwijs, toetsing en begeleiding van kwetsbare studenten.

## Duurzame Bedrijfsvoering

### Nieuwe bodemenergiecentrale

De gehele nieuwbouw en een deel van de bestaande bouw zal voor het verwarmen en koelen van de ruimten gebruik gaan maken van een eigen bodemenergiesysteem. Op deze manier wordt er heel efficiënt omgegaan met energie. In 2020 zijn de nieuwe bronnen geboord en deze zijn begin 2021 in gebruik genomen.

### LED-verlichting

Een meerjarenproject op gebied van energiebesparing is de vervanging van conventionele verlichting voor duurzame ledverlichting. In 2021 is de ledverlichting aangebracht in gebouwdeel G0 en G1. In 2022 zullen de laatste gebouwdelen voorzien worden, zodat in totaal 98% van het gebouw voorzien is van ledverlichting.

## Inkoop

De inkoopfunctie vindt binnen de hogeschool, zowel centraal als decentraal plaats. Deze vorm van gecoördineerde inkoop is vastgelegd in het inkoop- en aanbestedingsbeleid 2020-2021. Strategische contracten worden centraal afgesloten. Deze (Europese) aanbestedingen worden door multidisciplinaire inkoopteams uitgevoerd, waarbij de afdeling Inkoop als procesmanager optreedt.

### Aanbestedingen

In 2021 zijn de volgende Europese aanbestedingen afgerond. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

1. Verpleegkundige verbruiksmaterialen en leermiddelen (21 februari 2021)
2. Surveillanten en uitzendkrachten (1 april 2021)
3. Kantoorartikelen (7 mei 2021)
4. Meubilair (29 juni 2021)
5. Fietslease (27 juli 2021)
6. Computerhardware (definitieve gunning in 2022)

In 2021 zijn de volgende meervoudig onderhandse aanbestedingen afgerond. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

1. Postverzending Binnenland (22 februari 2021)
2. Ongediertebestrijding (11 maart 2021)
3. Verhuisdiensten (14 april 2021)
4. Noodstroom voorziening (14 april 2021)
5. Buitenschilderwerk (30 juni 2021)
6. Binnenschilderwerk (30 september 2021)
7. Energiecentrale (23 december 2021)

Via het Dynamisch Aankoopstelsel (DAS) zijn in 2021 zes inhuuropdrachten ingevuld. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

1. Inhuur Projectmanager nieuwbouw (1 maart 2021)
2. Inhuur Directievoerder/toezichthouder nieuwbouw (1 maart 2021)
3. Inhuur Toezichthouder installaties nieuwbouw (4 maart 2021)
4. Inhuur Servicedeskmedewerker ICT (14 juni 2021)
5. Inhuur Controller (20 september 2021)
6. Inhuur inkoopadviseur (24 november 2021)

### **Maatschappelijk verantwoord inkopen**

Duurzaamheid en social return zijn belangrijke speerpunten in het inkoop- en aanbestedingsbeleid 2020-2021. Bij alle bovenstaande Europese en meervoudig onderhandse aanbestedingen is duurzaamheid en/of social return een onderdeel geweest van de uitvraag. Daarmee is duurzaamheid en/of social return ook vastgelegd in de verplichtingen van de leveranciers en dienstverleners die we middels bovenstaande aanbestedingen hebben gecontracteerd.

Inkoop is namens Hogeschool Leiden aangesloten bij de koplopersgroep van de landelijke Buyer Group ICT, voor het ontwikkelen van een strategie voor het verduurzamen van ICT-hardware. In 2021 heeft de koplopersgroep een definitieve marktvisie en -strategie opgeleverd, die door alle aanbestedende diensten toegepast kan worden bij aanbestedingen voor ICT-hardware.

## **Informatiehuishouding**

Om verder richting te geven aan de ontwikkeling van de informatiehuishouding volgen we het informatiebeleidsplan 2019-2023. Het plan legt de verbinding tussen ons instellingsplan, organisatiedoelen, opvattingen en verwachtingen van gebruikers en beschikbare informatietechnologie. Ook geeft het plan inzicht in de belangrijkste beleidsthema's en externe trends.

### **Informatievoorziening**

Afgelopen jaar is er geïnvesteerd in het verkrijgen van inzicht in onze onderwijsregistraties. Met dat inzicht is de hogeschool in staat om aanpassingen te maken ter voorbereiding op sectorbrede ontwikkelingen rondom leven lang ontwikkelen, flexibilisering en/of leeruitkomsten. Dat is ook nodig voor de implementatie van RIO: daartoe is eind 2021 een productstructuur voorgesteld ten behoeve van de registratie van onze onderwijsseenheden waarmee kan worden aangesloten op het landelijke register. Medio 2021 is het nieuwe financiële systeem (Visma) in gebruik genomen. Met de ingebruikname heeft de hogeschool afscheid genomen van de verouderde voorganger, waarvan de geboden functionaliteit niet meer paste bij de ambitie van de hogeschool. De integratie van Visma in ons systeemlandschap (bijvoorbeeld met ons Student Informatie Systeem en onze BI-omgeving) is gerealiseerd middels ons data-integratieplatform (IFW), wat ook hier weer zijn meerwaarde bewijst.

### **Digitale leer- en werkomgeving**

Ter voorbereiding op aanpassingen en/of vervanging van de belangrijkste onderdelen van de digitale leeromgeving heeft eind 2021 een evaluatie plaatsgevonden. De evaluatie is inhoudelijk het startpunt om in 2022 verder aan de slag te gaan met de voorbereidingen van een aanbesteding voor een nieuw LMS. In oktober 2021 is de applicatie Feedback Fruits hogeschoolbreed beschikbaar gesteld om alle docenten te helpen om verschillende leervormen makkelijk toe te voegen aan hun lessen en hun studenten daarmee te activeren in het behalen van hun leerdoelen. Ter ondersteuning van het digitaal en op afstand geven van onderwijs is het online onderwijsportaal geheel vernieuwd.

### **Informatiebeveiliging**

Afgelopen jaar is het doorvoeren van actuele beveiligingsmaatregelen doorgezet. Op het gebied van beheersing en monitoring is er nieuwe tooling voor *mobile device-* en *application-management* hogeschoolbreed uitgerold. Het toepassen van specifieke beleidsregels voor mobiele telefoons, laptops en tablets is daarmee gemakkelijk te configureren en te beheren. Daarnaast is de firewall vernieuwd, zijn alle *access switches* vervangen, is het patchmanagement geautomatiseerd en zijn de voorbereiding getroffen om begin 2022 (technisch) aan te sluiten op het landelijke SOC-SIEM. De eerder opgeschorte cybercrisoefening heeft plaatsgevonden in oktober.

### Privacy en bescherming persoonsgegevens

Het jaar 2021 stond in het teken van het optimaliseren van de processen rondom de verantwoordingsverplichting die voortvloeit uit de AVG. Tijdens het 'Project Infrastructuur Persoonsgegevens' zijn de verwerkingsprocessen vastgelegd in het verwerkingsregister en is aandacht besteed aan de bewustwording.

Door de gesprekken die zijn gevoerd met verschillende medewerkers binnen faculteiten en diensten, is de bewustwording rondom het speelveld van privacy en gegevensbescherming groter geworden. Dit heeft geleid tot meer vragen van medewerkers. Wat hierbij is opgevallen, is dat de verscheidenheid aan type vragen ook is toegenomen. Een voorbeeld hiervan is dat Loket Privacy meer betrokken is bij privacyvraagstukken vanuit onderzoekers.

Ook het netwerk van IB&P-contactpersonen, die decentraal het aanspreekpunt is bij vragen van collega's en voor de Functionaris Gegevensbescherming en Privacy Officer bij klachten, verzoeken of datalekken, draagt bij aan bewustwording binnen de organisatie.

In het kader van de AVG houdt de hogeschool een aantal registers bij. De volgende zaken zijn in 2021 geregistreerd:

- Er zijn negen datalekken gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Bij de drie datalekken zijn tevens de betrokkenen hierover geïnformeerd;
- Er zijn negenentwintig gegronde incidenten geregistreerd. Een gegronde incident is een inbreuk in persoonsgegevens die geen of een te verwaarlozen risico inhoudt voor de rechten en vrijheden van betrokkenen;
- Er zijn twee verzoeken ontvangen met betrekking tot de uitoefening van de rechten van betrokkenen;
- Er zijn geen klachten ontvangen met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens.





# FINANCIIEEL VERSLAG

In het financieel jaarverslag doen we verslag over:

- Het resultaat en de staat van baten en lasten 2021;
- Enkele van belang zijnde componenten van de balans eind 2021;
- Inrichting en uitvoering van de planning-en-controlcyclus en de IT-governance structuur;
- Treasury cyclus;
- Declaraties van het college van bestuur;
- Overige zaken in 2021, waaronder de notitie helderheid;
- Meerjarenraming zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf.



## Toelichting op het resultaat 2021

### Staat van baten en lasten 2021 en de vergelijkende cijfers 2020

(Bedragen x € 1.000)

3	Baten	2021	Begroting 2021	2020
3.1	Rijksbijdragen OCW	95.801	84.324	78.169
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.639	1.490	1.601
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	18.635	21.910	20.488
3.4	Baten werk in opdracht van derden	6.592	7.173	6.204
3.5	Overige baten	2.708	2.251	3.081
	<b>Totaal baten</b>	<b>125.375</b>	<b>117.148</b>	<b>109.543</b>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	91.577	92.245	82.799
4.2	Afschrijvingen	4.089	4.811	4.481
4.3	Huisvestingslasten	5.544	6.269	5.491
4.4	Overige lasten	12.552	14.354	12.667
	<b>Totaal lasten</b>	<b>113.762</b>	<b>117.679</b>	<b>105.438</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>11.613</b>	<b>-531</b>	<b>4.105</b>
5	Financiële baten en lasten	-996	-909	-901
	<b>Netto resultaat</b>	<b>10.618</b>	<b>-1.440</b>	<b>3.204</b>

#### Resultaat 2021

Het exploitatieresultaat over 2021 bedraagt €10,6 mln. positief en is €12,1 mln. hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken van het verschil ten opzichte van de begroting zijn de structureel hogere rijksbijdragen OCW die in de loop van het jaar zijn ontvangen én de lagere kosten mede door landelijke maatregelen tegen corona (de anderhalvemetersamenleving, het thuiswerken).

De toename van de financiële ruimte door de overheid mede ter ondersteuning van de inzet om de nadelen van corona voor het onderwijs te verlagen, heeft financieel gezien, op de korte termijn, niet geleid tot in totaal hogere bestedingen. De inzet die de hogeschool in 2021 heeft gedaan om de nadelen van corona te verlagen, zie ook de aparte coronaparagraaf, is financieel gezien vanuit de oorspronkelijk begrote middelen bekostigd.

De nadelen van corona zullen nog jarenlang een effect hebben op de studievertraging en het welzijn van studenten. De hogeschool is van plan het positieve resultaat van 2021 te investeren in het onderwijs door de recent opgestarte NPO (Nationaal Programma Onderwijs) gefinancierd vanuit de tijdelijke gelden van de overheid, te verlengen tot in 2025.

## Resultaat 2021 versus begroting 2021

### Baten

De baten zijn €8,3 mln. hoger dan begroot door de verhoging van de rijksbijdrage in de loop van 2021.

De totale rijksbijdragen van OCW is €11,5 mln. hoger dan begroot. Deze stijging wordt met een bedrag van €5,5 mln. grotendeels veroorzaakt door de landelijke stijging van het aantal studenten per 1 oktober 2021 met daardoor een stijging van het macrokader. De stijging is eerder dan regulier doorgezet naar de scholen, hoger dan verwacht en ook bedoeld ter ondersteuning van de maatregelen ter vermindering van de nadelen van corona. Daarnaast zijn in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) middelen ontvangen ter compensatie van de verlaging van het collegegeld ad €3,8 mln. Verder is er sprake van een verhoging van €2 mln. voor loon- en prijscompensatie.

De college-, cursus- en lesgeelden zijn met name door de verlaging in het kader van NPO €3,3 mln. lager dan begroot. De overheid heeft de collegegelden ter compensatie van de nadelen van corona voor de studenten gehalveerd. Deze worden via de rijksbijdragen gecompenseerd. Na correctie van deze verlaging zijn deze baten hoger dan begroot door de hogere instroom van studenten dan verwacht én de lagere uitstroom in de loop van 2021.

De overige baten in de exploitatie – overige overheidsbijdragen en -subsidies, baten werk in opdracht van derden en overige – zijn per saldo vrijwel gelijk aan de begroting.

### Lasten

De totale lasten zijn mede door corona €3,9 mln. lager dan begroot.

De totale personele lasten zijn afgerond €0,7 mln. lager dan de begroting, met name door lagere kosten voor externe inhuur door corona. Deze daling is het saldo van de volgende mutaties:

- De loonkosten zijn €1,7 mln. hoger dan begroot, mede door hogere gemiddelde loonkosten. De formatie is vergelijkbaar met de begroting;
- Een daling van de personele voorzieningen (€0,4 mln.): minder ex-werknemers zonder werk, gemiddeld jongere werknemersbestand;
- Lagere externe inhuur (€1,4 mln.): in vergelijking met voorgaande jaren zijn de interne projecten die centraal worden begroot meer met interne formatie gerealiseerd dan met externe formatie, verder zijn er projecten in 2021 deels doorgeschoven als gevolg van Covid-19.
- Lagere kosten in het kader van professionalisering (€0,5 mln.): door Covid-19 hebben vele activiteiten geen doorgang kunnen vinden.

De afschrijvingen zijn €0,7 mln. lager dan de begroting. Dit is met name het gevolg van het verschuiven van investeringen. De huisvestingskosten zijn €0,7 mln. lager dan begroot door lagere huurkosten i.v.m. corona. De overige instellingskosten zijn €1,8 mln. lager dan de begroting. Dit komt met name door een daling in de administratieve lasten (€1,2 mln.) en de advieskosten (€0,7 mln.) door diverse oorzaken.

De financiële baten en lasten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.

## Resultaat 2021 versus resultaat 2020

Het resultaat 2021 is €7,5 mln. hoger dan 2020. Het hogere exploitatieresultaat is het gevolg van de stijging van de rijksbijdrage in 2021, zonder dat deze toename van de financiële ruimte heeft geleid tot hogere lasten.

De hogere gerealiseerde baten ten opzichte van 2020 worden met name veroorzaakt door de stijging van het aantal studenten met een effect op de rijksbijdrage van €17,6 mln. en de collegegelden. De rijksbijdrage is ook gestegen door de stijging van het bedrag per student.

Ook de totale lasten zijn €8,3 mln. hoger ten opzichte van 2020 door de stijging van het aantal studenten met daardoor een hogere formatie en hogere loonkosten.

## Toelichting bij de ontwikkeling van de balans

### Balanstotaal

De totale balanswaarde is in 2021 per saldo € 11,9 mln. toegenomen. Oorzaken zijn voornamelijk de toename van de vaste activa, als gevolg van de nieuwbouw en de afname van de liquide middelen. Voor een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans verwijzen we naar de jaarrekening.

### Kasstroomoverzicht over 2021 en vergelijkende cijfers 2020

	2021	2020
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	13.442	11.925
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-17.293	-3.949
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.260	11.240
Mutatie geldmiddelen	-5.111	19.216

De liquide middelen zijn in 2021 met €5,1 mln. afgenomen, waarmee het eindsaldo €52,3 mln. is. De stijging wordt met name veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat 2021 en de (per saldo) daling door de investeringen ten behoeve van de nieuwbouw.

### Kengetallen vermogenspositie

	2021	2020	2019
Solvabiliteit 1 (eigen vermogen/totaal vermogen)	50%	46%	52%
Solvabiliteit (eigen vermogen + voorzieningen)/totaal vermogen)	54%	51%	58%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,97	2,37	1,91
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,48	0,46	0,46
Normatieve publiek eigen vermogen (x € 1.000)	69.212	56.683	59.262
Signaleringswaarde normatief publiek eigen vermogen (x € 1.000)	-10.685	-8.768	-14.537

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide en de liquiditeitspositie is ruim voldoende, ten behoeve van de geplande investeringen in de nieuwbouw. We beoordelen de solvabiliteit op basis van de hierboven gegeven verhoudingen conform de wensen van het ministerie en de banken. De gehanteerde streefwaarde voor de solvabiliteit conform het treasurywettelijk kader bedraagt 35-45%. De minimale solvabiliteit wordt in het treasurywettelijk kader gesteld op 30%.

De signaleringsgrens is eveneens 30%. De solvabiliteit in 2021 staat op 54% en voldoet daarmee aan de gestelde normen.

#### Normatief publiek eigen vermogen en signaleringswaarde

De inspectie heeft in 2018 in 'De Financiële Staat van het Onderwijs 2017' geconcludeerd dat de reserves van onderwijsinstellingen geleidelijk toenemen. Om de ontwikkeling van de reserves te beoordelen, is een rekenmethode ontwikkeld dat leidt tot het *normatieve publieke eigen vermogen*. Het verschil tussen het normatieve publieke eigen vermogen en het eigen vermogen is de signaleringswaarde. Voor Hogeschool Leiden geldt een normatief publiek eigen vermogen van €69,2 mln. waarbij de signaleringswaarde €-10,7 mln. bedraagt. Bij een negatieve signaleringswaarde is geen sprake van bovenmatig eigen publiek vermogen waardoor een verdere toelichting niet noodzakelijk is.

## Planning-en-control- en kwaliteitszorgcyclus

Hogeschool Leiden heeft in 2016 het instellingsplan voor 2017 tot en met 2022 vastgesteld. Het instellingsplan wordt geconcretiseerd in drie hogeschoolbrede tweejarige werkagenda's. De eerste en tweede werkagenda zijn inmiddels uitgevoerd. De derde werkagenda is begin 2021 vastgesteld. De kwaliteitsafspraken voor de periode 2019 tot en met 2024 maken deel uit van de werkagenda.

De diensten en faculteiten operationaliseren de werkagenda in een eigen plan op faculteits- en dienstniveau. Sinds 2019 worden deze plannen aangevuld met een meerjarig plan voor de besteding van de oplopende studievoorschotmiddelen voor de periode 2020-2024. De rapportage en verantwoording hierover is geborgd in de centrale P&C- en kwaliteitszorgcyclus.

De kwaliteitszorgcyclus is geïntegreerd in de centrale P&C-cyclus, om zo integraal zicht te hebben en te sturen op de prestaties van de hogeschool en de kwaliteit van het onderwijs en ondersteunende processen.

Het jaarlijkse planning- en begrotingsproces start met een kaderbrief, waarin zowel beleidsmatige als financiële kaders voor het komende jaar worden geoperationaliseerd en vastgesteld vanuit het instellingsplan. Volgens het gestelde beleid wordt de begroting voor de hogeschool opgemaakt. Per trial voert elke faculteit en elke dienst voortgangsgesprekken met het college van bestuur. De op te leveren producten en de activiteiten die in het kader van plan-do-check-act (PDCA) en de P&C-cyclus worden uitgevoerd, zijn opgenomen in de jaarkalender.

### IT-governance

In 2021 is de IT-governance structuur voortgezet. De structuur bestaat uit drie lagen, waarvan de werking is vastgelegd en geborgd middels een door het college van bestuur vastgestelde handreiking:

- Strategisch: het i-beraad;
- Tactisch: het i-beraad laat zich adviseren door werk & regiegroepen;
- Operationeel: diverse gebruikersgroepen afhankelijk per onderwerp/thema.

Qua samenstelling is het i-beraad eind 2021 gewijzigd. De vernieuwde samenstelling zal per januari 2022 worden geëffectueerd. Het uitgangspunt blijft hetzelfde: vertegenwoordigers van de onderwijsorganisatie bepalen (mede) de prioriteiten en inrichting van de informatievoorziening en ICT.

Het i-beraad heeft in 2021 drie keer vergaderd. In de overleggen is gesproken over het organiseren van onderwijs op afstand, de onderwijslogistieke informatiehuishouding en de toekomst van de digitale leeromgeving. Eveneens is het projectenportfolio 2022 besproken en is het i-beraad geïnformeerd over de stappen die zijn gezet op het gebied van informatiebeveiliging. Met name het ondersteunen en continueren van het afstandsonderwijs vroeg de nodige aandacht.

Op initiatief van de regiegroep is er een evaluatie uitgevoerd van de belangrijkste onderdelen van de digitale leeromgeving. De uitkomst van de evaluatie geeft richting aan de aanpak van de vervanging van het huidige Learning Management System (LMS).

## Treasury

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. Het treasurystatuut wordt uitgevoerd, rekening houdend met de eisen zoals genoemd in de regeling 'Beleggen, belenen en derivaten, OCW 2016', van het ministerie van OCW. Ons treasurybeleid is risicomijdend en volgt ten aanzien van het aangaan van renterisico's een conservatief beleid.

Hogeschool Leiden heeft voor de treasuryfunctie een separate P&C-cyclus ingericht. In de formele treasurycommissie is aandacht voor de verschillende specifieke treasury-onderwerpen die tevens, indien van belang, worden besproken in de auditcommissie van de raad van toezicht. De verslagen van de treasurycommissie worden geagendeerd in de auditcommissie en de algemene vergadering van de raad van toezicht.

De belangrijkste treasury-activiteiten die in 2021 zijn gerealiseerd:

- Het monitoren van de treasury-ontwikkelingen die van belang zijn voor de hogeschool;
- Implementatie vier ogen-principe bij mutaties in stamgegevens bankrekeningnummers crediteuren;
- Evaluatie renteswap;
- Opstellen/bespreken en vaststellen van de liquiditeitsrapportages en de liquiditeitsprognose;
- Het onderzoeken van mogelijkheden voor digitale incasso machtiging;
- Het omzetten van de processen uit de Financial Manual naar Mavim, het procesbeheersysteem;
- Het bespreken en opnemen van een nieuw kengetal waarmee het bovenmatig vermogen in beeld wordt gebracht;
- Onderzoek schatkistarrangement ING.

Een actiepoint van 2021 dat nog niet is gerealiseerd en wordt doorgeschoven naar 2022:

- Invoeren inkoopmodule;
- Het vaststellen van de formele processen rond cashmanagement;
- Interne audit op de betaalprocedure.

De hogeschool heeft geen beleggingen.

## Declaraties college van bestuur

De hogeschool heeft voor het college van bestuur een door de raad van toezicht vastgesteld declaratiereglement. Het college van bestuur hanteert een terughoudend beleid met betrekking tot onkostenvergoedingen. Het bestuur ontvangt maandelijks een onkostenvergoeding van €160 bij een fulltime aanstelling. Het totaalbedrag hiervan is opgenomen in onderstaande tabel onder '3. Representatie'.

### Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2021

x €1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
<b>1. Reis- en verblijf binnenland</b>	321	1.172	<b>1.493</b>
<b>2. Reis- en verblijf buitenland</b>	-	-	-
<b>3. Representatie</b>	1.920	1.920	<b>3.840</b>
<b>4. Overige kosten</b>	0	1.000	<b>1.000</b>
<b>Totaal</b>	<b>2.241</b>	<b>4.092</b>	<b>6.333</b>

### Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2020

x €1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
<b>1. Reis- en verblijf binnenland</b>	104	-	<b>104</b>
<b>2. Reis- en verblijf buitenland</b>	-	-	-
<b>3. Representatie</b>	1.888	1.920	<b>3.808</b>
<b>4. Overige kosten</b>	132	2.974	<b>3.106</b>
<b>Totaal</b>	<b>2.124</b>	<b>4.894</b>	<b>7.018</b>

## Overige zaken

### Begroting 2022 vergeleken met de realisatie 2021

Baten en Lasten overzicht (x € 1.000)	Begroting 2022	Realisatie 2021
<b>Baten</b>		
Rijksbijdragen OCW en overheidssubsidies	110.177	97.439
College-, cursus-, les- en examengelden	13.778	18.635
Baten werk in opdracht van derden	5.948	6.592
Overige baten	2.793	2.708
<b>Totaal baten</b>	<b>132.696</b>	<b>125.374</b>
<b>Lasten</b>		
Personeelslasten	104.710	91.577
Afschrijvingen	4.902	4.089
Overige instellingslasten	22.783	18.096
<b>Totaal lasten</b>	<b>132.395</b>	<b>113.762</b>
Saldo baten en lasten	301	11.613
Saldo financiële baten en lasten	-896	-996
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-595</b>	<b>10.618</b>

#### Algemeen exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat 2022 is net als voorgaande jaren negatief begroot. Hogeschool Leiden geeft hiermee aan meer te willen investeren in het onderwijs. Dit wordt gefinancierd vanuit de algemene reserve.

#### Baten

De totale verwachte baten 2022 zijn hoger dan de gerealiseerde baten in 2021. De Rijksbijdrage stijgt door de stijging van het aantal studenten per 1 oktober 2020. De collegegelden dalen in 2022 als gevolg van de halvering collegegelden. Deze wordt via de Rijksbijdrage stijging gecompenseerd. Per saldo dalen de begrote baten werk i.o.v. derden 2021 door lagere begrote subsidies ten opzichte van de realisatie in 2021. De overige baten zijn beperkt hoger dan de realisatie in 2021.

#### Lasten

Voor 2022 is er meer ruimte als gevolg van de toename van de rijksbijdrage door de (cao)loonprijscompensatie, studievoorschotmiddelen en extra middelen in het kader van NPO. De ruimte wordt grotendeels ingezet voor de stijging van de formatie met daardoor hogere loonkosten. In de begroting van 2022 stijgt de formatie naar 1.164,44 fte ten opzichte van 1.031,6 fte gerealiseerd in 2021. De afschrijvingen 2022 stijgen doordat vanaf dat jaar de nieuwbouw wordt afgeschreven. De aanpassing van de huisvesting en verschuivingen van projecten van 2021 naar 2022 zorgen voor een extra stijging van de materiële kosten in 2022.

#### Publiek en private activiteiten

De financiële administratie van de hogeschool is zo ingericht dat de publieke en private geldstromen strikt gescheiden zijn. De opbouw van het eigen vermogen van de verschillende geldstromen is inzichtelijk. Hiermee wordt voldaan aan de verantwoordingseis van het ministerie van OCW.

De private activiteiten die door de hogeschool worden uitgevoerd, zijn contractactiviteiten (zuiver private activiteiten) waarbij het aanbod van vakken uit een onderwijsprogramma als losse onderdelen zijn te volgen in het kader van bijscholing. Wij kiezen ervoor om mede via de private activiteiten een relatie op te bouwen met onze stakeholders in de regio ter ondersteuning van het onderzoek en het reguliere onderwijs. De private bestemmingsreserve voor de contractactiviteiten is in 2021 vrijwel gelijk gebleven.

**Branchecode goed bestuur**

Hogeschool Leiden volgt de branchecode goed bestuur van de Vereniging Hogescholen. De code heeft transparantie in bestuur en intern toezicht tot doel en wordt integraal toegepast.

De Vereniging Hogescholen heeft in februari 2006 de 'branchecode governance' vastgesteld. In oktober 2013 is een aangepast herontwerp van de code door de Vereniging Hogescholen vastgesteld als 'branchecode goed bestuur hogescholen'. In november 2019 heeft een update plaatsgevonden.

**Toelichting conform Notitie Helderheid**

In de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' heeft het ministerie van OCW thema's geformuleerd, bedoeld om helderheid te verschaffen over de interpretatie en toepassing van de bestaande bekostigingsregels. Over vier thema's dient in het jaarverslag te worden gerapporteerd. Hogeschool Leiden maakt onderscheid naar publieke en private activiteiten en de bijbehorende geldstromen. We verhouden ons tot de thema's van 'Notitie Helderheid' als volgt:

***Uitbesteden***

Hogeschool Leiden heeft op geen enkele wijze delen van onderwijsprogramma's uitbesteed.

***Investeren van publieke middelen in private activiteiten***

Er zijn in 2021 geen onrechtmatige gelden onttrokken uit de rijksbijdrage om private activiteiten te financieren. De private activiteiten worden kostendekkend gerealiseerd.

***Bekostigen van buitenlandse studenten***

De hogeschool bekostigt geen buitenlandse studenten en er worden door studenten structureel geen (delen van de) reguliere onderwijsprogramma's in het buitenland gevolgd.

***Bekostiging van maatwerktrajecten***

Indien het op maat snijden van een bestaande opleiding voor een gedeelte wordt betaald door een derde - een externe organisatie of bedrijf - is er sprake van een maatwerktraject. Dit is onder diverse voorwaarden toegestaan. Er zijn in 2021 op de hogeschool binnen het bekostigd onderwijs geen maatwerktrajecten geweest.

**Continuïteitsparagraaf**

De continuïteitsparagraaf bespreekt de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, zoals de ontwikkeling in de exploitatie en de ontwikkeling van de vermogenspositie van de komende jaren.

De paragraaf wordt ingeleid door een toelichting op de belangrijkste financiële ontwikkelingen in relatie met het meerjarenkader, gevolgd door de verwachte student- en formatieontwikkelingen en een meerjarenbegroting. De paragraaf wordt afgesloten met een risicorapportage.

De cijfers voor de jaren na 2021 zijn ontleend aan de begroting 2022, inclusief meerjarenbegroting 2022-2026. Hogeschool Leiden actualiseert jaarlijks drie keer de meerjarenbegroting, dit is een vast onderdeel van de P&C-cyclus. Op 20 december 2021 heeft de raad van toezicht de begroting 2022 inclusief meerjarenbegroting goedgekeurd. De begrote cijfers voor de jaren 2022 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf van een update voorzien op basis van de realisatie 2021 (zie ook onderstaande ontwikkelingen).

***Belangrijke ontwikkelingen******Resultaatontwikkelingen***

De hogeschool heeft in 2022 een positief resultaat van €10,6 mln. gerealiseerd. Het relatief hoge resultaat is gerelateerd aan COVID-19. De coronamaatregelen zorgen voor lagere kosten zoals beperkte externe inhuur, lagere kosten catering en specifieke projecten die zijn uitgesteld. Verder heeft de hogeschool in 2021 extra middelen van de overheid ontvangen om de nadelen van corona op het onderwijs op te vangen. Deze hebben in 2021 financieel gezien nog niet geleid tot extra bestedingen. De hogeschool heeft wel uitgaven gerealiseerd om de nadelen op te vangen, zie de coronaparagraaf, maar dit heeft niet gezorgd voor een lager resultaat. De hogeschool gaat het positieve resultaat van 2021 weer investeren in het

onderwijs. In 2022 en 2023 worden de extra incidentele NPO-middelen van de overheid besteed en vanuit het positieve resultaat verlengd voor de jaren 2024 en 2025. De negatief begrote resultaten van 2022 en 2023 zijn gerelateerd aan tijdelijke interne doeleinden.

Deze herinvestering zorgt voor de volgende negatieve resultaten in de komende jaren:

(x €1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Exploitatieresultaat</b>	10.618	-600	-200	-3.500	-3.500	0

#### *Corona paragraaf-middelen Nationaal Programma Onderwijs*

De overheid heeft in februari 2021 het plan Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gelanceerd om de eventuele nadelige effecten van COVID-19 het hoofd te kunnen bieden. De ontvangen NPO-middelen worden verantwoord in de coronaparagraaf. Een component van deze middelen zijn de zogenaamde bestuursakkoordmiddelen. Deze middelen van totaal €7,6 mln., zijn tijdelijk en worden door de hogeschool volledig ingezet in de jaren 2022 en 2023 en vanuit het positieve resultaat van 2021 verlengd voor de jaren 2024 en 2025.

#### *Nieuwbouw*

De hogeschool realiseert nieuwbouw op de eigen locatie. De ingebruikname van de nieuwbouw staat gepland voor eind 2022. De geplande uitbreiding is 9.600m<sup>2</sup>. De projectsom is €35,2 mln., gefinancierd met een lening van €15 mln. en de rest vanuit de eigen middelen. Deze geplande uitgaven kunnen binnen de gestelde investering- en exploitatie kaders worden uitgevoerd. In de afgelopen jaren tot aan de realisatie van de nieuwbouw wordt er extern ruimte gehuurd.

#### *Funciemix*

De hogeschool vindt het wenselijk om tot een funciemix te komen die passend is bij de ambities en de doelstellingen van onze hogeschool. De intentie is docenten eerder door te laten stromen naar hogere functieschalen. Hiervoor bestaan enkele begrenzings. Deze begrenzings worden bepaald door diverse omgevingsfactoren (bv. verplichtingen voortvloeiend uit de kwaliteitsafspraken) die de richting en tempo van een gewijzigde funciemix beïnvloeden en maken dat de kosten binnen het onderwijs van jaar tot jaar kunnen fluctueren. Daarom zal jaarlijks een substantiële doorstroom worden gerealiseerd met als richtpunt het jaar 2024.

#### *Studievoorschotmiddelen en kwaliteitsafspraken*

Ten behoeve van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken zijn vanaf 2018 de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de profielvergoeding van de bekostigde hoger onderwijsinstellingen. De goedgekeurde plannen van de studievoorschotmiddelen gelden voor de periode 2019 – 2024. In de meerjarenraming wordt vanaf 2022 en volgende jaren een verdere stijging verwacht. In de rijksbijdrage wordt uitgegaan van voortzetting van de studievoorschotmiddelen na 2024.

De hoogte van de studievoorschotmiddelen is als volgt (macro en hogeschoolniveau):

(x €1mln)	2022	2023	2024
<b>Middelen hbo</b>	315	332	376
<b>Aandeel Hogeschool Leiden*</b>	2,40%	2,40%	2,40%
<b>Middelen Hogeschool Leiden</b>	7,6	8,0	9,1

\* Gebaseerd op het marktaandeel van 2,4%

De voortgang van de kwaliteitsafspraken wordt elders in het jaarverslag toegelicht.

#### **Student- en formatieontwikkelingen**

De instroom per oktober 2021 is met 15% gedaald t.o.v. de fors hoge instroom in 2020. Het totaal aantal inschrijvingen (instroom plus herinschrijvers) per 1 oktober 2021 is 12.788. Dit is een stijging van 1,9% t.o.v. 2020. Deze stijging komt voornamelijk door het hoge aantal herinschrijvers uit de groei van voorgaande jaren.

Hogeschool Leiden verwacht in 2022 nog een verdere beperkte groei van het aantal studenten, naar 12.913 studenten, door effect van nog hogere herinschrijvers, waarbij geldt dat de instroom 2022 conform de instroom 2021 wordt gerealiseerd (groei instroom 0%). De verwachting is dat de instroom stabiliseert naar een jaarlijkse instroom van 3.700 studenten.



Het effect van hoge herinschrijvers valt weg vanaf 2023, waarbij bij gelijkblijvende instroom de verwachting is dat een beperkte daling vanaf 2023 en volgende jaren van de totale studentenomvang zichtbaar wordt in lijn met de regionale Randstedelijke ontwikkelingen volgens de gegevens van Planbureau voor de Leefomgeving & Centraal Bureau voor de Statistiek (PBL/CBS).

Student- en formatie ontwikkelingen:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Aantal studenten, peildatum 1 oktober</b>						
Ingeschreven studenten	12.788	12.913	12.791	12.468	12.235	12.136
<b>Formatie (gemiddelde per jaar)</b>						
Onderwijzend personeel (OP)	658,6	757,4	757,7	756,1	749,1	742,1
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	322,1	355,9	351,6	350,6	347,8	340,9
Bestuur/Management	50,9	51,1	51,1	51,0	51,0	51,0
<b>Totale formatie</b>	<b>1.031,6</b>	<b>1.164,4</b>	<b>1.160,4</b>	<b>1.157,7</b>	<b>1.147,9</b>	<b>1.134,0</b>

De totale verwachte formatie stijgt in 2022 in lijn met de stijging van de studievoorschotmiddelen en de beschikbare NPO-middelen. In de voorgaande jaren is reeds een formatiegroei gerealiseerd van het onderwijzend personeel (OP) en deze trend wordt blijvend gevolgd tot en met 2024. Hierdoor is o.a. het aantal contact- en begeleidingsuren toegenomen.

### Staat van baten en lasten

Baten en lasten overzicht (x € 1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen OCW	95.801	108.654	101.182	99.481	99.816	100.181
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.639	1.523	1.523	1.523	1.523	1.523
College-, cursus-, les en examengelden	18.635	13.777	22.484	22.070	21.446	21.038
Baten werk in opdracht van derden	6.592	5.948	5.899	5.898	5.899	5.899
Overige baten	2.708	2.793	1.578	1.563	1.542	1.528
<b>Totaal baten</b>	<b>125.375</b>	<b>132.696</b>	<b>132.667</b>	<b>130.535</b>	<b>130.226</b>	<b>130.170</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	91.577	104.494	104.429	106.100	106.033	102.548
Afschrijvingen	4.089	5.122	6.482	6.145	5.938	5.908
Huisvestingslasten	5.544	6.009	6.359	6.299	6.309	6.314
Overige lasten	12.552	16.775	14.782	14.722	14.722	14.722
<b>Totaal lasten</b>	<b>113.762</b>	<b>132.400</b>	<b>132.050</b>	<b>133.265</b>	<b>133.002</b>	<b>129.492</b>
Saldo baten en lasten	11.613	296	616	-2.730	-2.776	678
Financiële baten en lasten (saldo)	-996	-896	-816	-770	-724	-678
<b>Totaal resultaat</b>	<b>10.618</b>	<b>-600</b>	<b>-200</b>	<b>-3.500</b>	<b>-3.500</b>	<b>0</b>

#### Normatieve rijksbijdrage

In de afgelopen jaren is de rijksbijdrage gestegen door de stijging van het aantal studenten, door toevoeging van de studievoorschotmiddelen en vanaf 2021 de (tijdelijke) NPO-middelen. Deze middelen zorgen ook voor een blijvende (relatieve) stijging van de rijksbijdrage na 2022. De rijksbijdrage zal beperkt dalen door de afname van het aantal studenten vanaf 2024. Specifiek voor 2022 geldt een eenmalige stijging door de halvering van de collegegelden voor 2021-2022.

#### Collegegelden

De toe- en afname van het aantal studenten bepalen de jaarlijkse collegegelden. Voor 2022 geldt een eenmalige daling (2/3e deel via rijksbijdrage) door de halvering van het collegegeld 2021-2022 als tegemoetkoming voor de studenten i.v.m. corona, welke wordt gecompenseerd in de rijksbijdrage.

*Baten werk in opdracht van derden en Overige baten*

De overige baten zijn in de komende jaren stabiel conform de verwachte ontwikkelingen, waarin geen wijzigingen in toekomstige activiteiten worden verwacht, en zijn derhalve voorzichtig begroot.

*Personeelskosten*

De personeelslasten stijgen tot 2025: door de inzet van de NPO-middelen en de voortzetting hiervan uit het positieve resultaat van 2021, de toename van de middelen ter realisatie van de kwaliteitsafspraken en door de investeringen in het verbeteren van de functiemix van docenten (hogere inschaling). De begrote toename OP-formatie voor 2022 bedraagt 99 fte, mede door de besteding van de tijdelijke NPO-middelen. Mede door het wegvallen van de tijdelijke NPO-middelen en de voortzetting daarvan in 2024 en 2025 wordt vanaf 2025 een beperkte daling van de OP-formatie verwacht.

In het kader van professionalisering van de medewerkers besteedt de hogeschool volgens interne afspraken minimaal 3% van de loonkosten aan deskundigheidsbevordering.

*Materiële kosten*

De afschrijvingskosten stijgen in de komende jaren door de realisatie van de nieuwbouw eind 2022.

De totale huisvestingskosten, exclusief afschrijvingen, zijn in de afgelopen jaren gestegen. Enerzijds door tijdelijke huur van extra vierkante meters ter overbrugging van de nieuwbouw (i.v.m. de groei van het aantal studenten), anderzijds door de nieuwbouwactiviteiten. Na oplevering van de nieuwbouw is de verwachting dat het benodigde aantal vierkante meters op niveau is om circa 13.000 studenten te kunnen bedienen, waardoor diverse huur elders minder nodig is. Het percentage huisvestingskosten, inclusief afschrijvingen, stijgt in de komende jaren door de oplevering van de nieuwbouw, waarbij minder tijdelijke huur van vierkante meters een dempend effect heeft op het percentage van gemiddeld circa 7,7% vanaf 2022.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Huisvestingskosten, incl afschrijvingen in %</b>	6,5%	6,2%	7,7%	7,6%	7,7%	7,8%

De overige materiële lasten blijven vanaf 2023 vrijwel op hetzelfde relatieve niveau en dalen licht, gerelateerd aan de daling van het aantal studenten.

**Balans: Activa (Bezittingen) en Passiva (Vermogensstructuur)**

BALANS per 31 december ( x €1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activa</b>						
<i>Vaste Activa</i>						
Materiële vaste activa	64.723	80.579	78.298	76.352	74.614	72.906
Financiële vaste activa	380	380	380	380	380	380
<i>Totaal Vaste Activa</i>	<i>65.103</i>	<i>80.959</i>	<i>78.678</i>	<i>76.732</i>	<i>74.994</i>	<i>73.286</i>
<i>Vlottende Activa</i>						
Vorderingen	3.431	2.247	2.539	2.496	2.471	2.457
Liquide middelen	52.312	36.617	37.070	34.567	31.512	31.203
<i>Totaal Vlottende Activa</i>	<i>55.742</i>	<i>38.865</i>	<i>39.609</i>	<i>37.064</i>	<i>33.983</i>	<i>33.659</i>
<b>Totaal Activa</b>	<b>120.845</b>	<b>119.824</b>	<b>118.287</b>	<b>113.796</b>	<b>108.977</b>	<b>106.945</b>
<b>Passiva</b>						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	58.660	58.061	57.860	54.360	50.860	50.860
Wettelijke reserve	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserve publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserve privaat	2.022	2.022	2.022	2.022	2.022	2.023
<i>Totaal Eigen Vermogen</i>	<i>60.682</i>	<i>60.082</i>	<i>59.882</i>	<i>56.382</i>	<i>52.882</i>	<i>52.882</i>
Voorzieningen	4.963	4.963	4.963	4.963	4.963	4.963
Langlopende schulden	26.920	25.660	24.400	23.140	21.880	20.620
Kortlopende schulden	28.280	29.120	29.044	29.311	29.253	28.481
<i>Totaal voorzieningen en schulden</i>	<i>60.163</i>	<i>59.744</i>	<i>58.407</i>	<i>57.414</i>	<i>56.096</i>	<i>54.064</i>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>120.845</b>	<b>119.824</b>	<b>118.287</b>	<b>113.796</b>	<b>108.977</b>	<b>106.945</b>
<b>Solvabiliteit (EV / TV)</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>51%</b>	<b>50%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>
<b>Solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen) / TV)</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>55%</b>	<b>54%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>
<b>Weerstandsvermogen (EV/(RB+col gelden))</b>	<b>53%</b>	<b>49%</b>	<b>48%</b>	<b>46%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>
<b>Vlottende activa / kortlopende schulden</b>	<b>2,0</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>

*Materiële activa: (nieuwbouw)*

Door de nieuwbouw, met de totale som van €35,2 mln., die eind 2022 zal worden afgerond, stijgen de materiële vaste activa volgens de meerjarenbegroting. De totale som wordt gefinancierd met een lening van €15 mln. (looptijd t/m 2050) met een vaste rentevoet en de rest vanuit de eigen middelen. De totale activering is opgenomen in de meerjarenraming. Het huidige gebouw is in eigendom en is gefinancierd met een langlopende lening met een hoofdsom van €22,8 mln. (looptijd t/m 2038). De resterende hoofdsom per 31 december 2021 is €13,7 mln.

Er is in de afgelopen jaren geïnvesteerd in een (veilige) digitale leer- en werkomgeving, in de informatievoorziening en in het bestaande gebouw. Het plan is om in 2022 en komende jaren tot en met 2024 dit beleid te continueren. Het reguliere niveau van de investeringen is, exclusief nieuwbouw, €4,2 mln. (€2,1 mln. in het gebouw en €2,1 mln. in inventaris en apparatuur). Voor 2022 is er een additionele investering nodig van €1,1 mln. gerelateerd aan de energievoorzieningen.

*Eigen vermogen*

Het eigen vermogen laat t/m 2025 een dalende trend zien door de tijdelijke verlenging van de NPO-projecten en de ontwikkeling van de functiemix docenten.

*Voorzieningen*

Het niveau van de personeelsvoorzieningen blijft constant.

*Lang vreemd vermogen*

Het lang vreemd vermogen daalt door de jaarlijkse aflossing van de leningen. Er is een lening op het bestaande gebouw met een hoofdsom van €22,8 mln. en een stand op 31 december 2021 van €13,7 mln. en een jaarlijkse aflossing van €0,8 mln. (einde looptijd 2038) en er is een lening afgesloten voor de nieuwbouw van €15 mln. met een jaarlijkse aflossing van €500.000 (einde looptijd 2050).

*Beoordeling vermogenspositie*

De solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen)/ TV) blijft in de komende jaren stabiel. Door de geplande begrotingstekorten voor de komende jaren ter financiering van de verlenging van de tijdelijke NPO-projecten, dalen de percentages beperkt en blijft boven de intern vastgestelde grens van 35% (externe grens is 30%).

De liquiditeitsratio (vlottende activa/ kortlopende schulden) daalt tot 1,2 in 2025, door de inzet van de eigen middelen t.b.v. nieuwbouw en de verlenging van de NPO-projecten. De ratio blijft daarmee boven de intern vastgestelde grens van 0,5. Binnen een jaar is de laagste stand van de liquide middelen altijd op peildatum 31 december. Gemiddeld over het gehele jaar blijft de ratio ook in 2022 boven de 1,0 en daarmee ruim boven de gestelde norm.

De gewenste voorraad liquide middelen blijft boven de intern vastgestelde grens van €10,5 mln. De vastgestelde risicobuffer wordt noodzakelijk geacht om tegenvallers op te kunnen vangen (zie ook de risicoanalyse).

*Ontwikkelingen Liquide middelen*

De liquide middelen dalen door de extra begrote exploitatie- en investeringsuitgaven van €52,3 mln. in 2021 naar €31,2 mln. eind 2026. Het is mogelijk dat de private bestemmingsreserve van €2 mln. in de komende jaren wordt besteed.

De faculteiten hebben de ruimte om met toestemming van het college van bestuur deze gelden te besteden. In dat geval kan de voorraad liquide middelen dalen naar €29,2 mln. in 2026.

Kasstroomoverzicht (x €1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>						
Saldo Baten en Lasten	11.613	296	616	-2.730	-2.776	678
<i>Aanpassingen voor:</i>						
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.089	5.122	6.482	6.145	5.938	5.908
Boekresultaat op desinvesteringen						
Mutaties voorzieningen	-371	0	-1	0	0	0
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>						
Mutatie vorderingen	-786	1.184	-292	43	25	14
Mutatie kortlopende schulden	-107	841	-77	267	-58	-772
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>14.438</i>	<i>7.442</i>	<i>6.729</i>	<i>3.725</i>	<i>3.130</i>	<i>5.829</i>
Ontvangen interest						
Betaalde interest	-996	-864	-816	-770	-724	-678
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>13.442</b>	<b>6.578</b>	<b>5.913</b>	<b>2.955</b>	<b>2.405</b>	<b>5.151</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>						
Investerings in materiele vaste activa	-17.293	-20.978	-4.200	-4.200	-4.200	-4.200
Desinvesteringen in materiele vaste activa	-	-	-	-	-	-
Investerings in immateriele vaste activa	0	0	0	0	0	0
Investerings in financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>17.293</b>	<b>-20.978</b>	<b>-4.200</b>	<b>-4.200</b>	<b>-4.200</b>	<b>-4.200</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>						
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Aflossing langlopende schulden	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>-5.111</b>	<b>-15.660</b>	<b>453</b>	<b>-2.505</b>	<b>-3.055</b>	<b>-309</b>
<b>Eindsaldo</b>	<b>52.312</b>	<b>36.617</b>	<b>37.070</b>	<b>34.567</b>	<b>31.512</b>	<b>31.203</b>

### **Intern Risico Beheersingssysteem**

#### *Risicomangement*

Risicomangement is een integraal onderdeel van de P&C- en kwaliteitszorgcyclus. Risicomangement is geïntegreerd in de formele P&C-documenten, zoals het jaarplan van de organisatorische eenheden, de projectplannen, de meerjarenbegroting (zie ook de continuïteitsparagraaf), subsidieaanvragen en de rapportages.

Naast het opnemen van de onderkende risico's en beheersmaatregelen in de P&C-documenten, wordt jaarlijks een separaat document opgesteld: de jaarrapportage risicomangement. Hierin worden de belangrijkste strategische risico's inclusief maatregelen geïnventariseerd, waarmee het nieuwste risicoprofiel tot stand komt. Het risicoprofiel komt terug in verschillende beleidsdocumenten, zoals de kaderbrief, de begroting en het jaarverslag.

Het strategische risicoprofiel van Hogeschool Leiden is gekoppeld aan de beloftes zoals deze zijn geformuleerd in het instellingsplan 2017-2022 en de ambities uit de werkagenda. De risico's met een risico inschatting 'hoog' (kans en/of impact) zijn opgenomen in dit risicoprofiel.

#### **Belangrijkste financiële risico's meerjarenbegroting**

Hieronder staan de belangrijkste financiële risico's gerelateerd aan de meerjarenbegroting. Naast het meer (strategische) risicoprofiel op hogeschoolniveau, worden bij de jaarplannen van de organisatorische eenheden en bij verschillende deelproducten, zoals projectplannen, de bijbehorende risico's verwoord. Enkele financiële risico's bij de meerjarenbegroting zijn de volgende:

- Hogere stijging of daling van het aantal studenten dan verwacht. Het voorspellend vermogen van de hogeschool is in de afgelopen jaren verbeterd.  
Maatregelen: meer kennis bij beleidsmedewerkers borgen ten aanzien van de studentprognoses.  
Bij een daling: flexibele schil formatie en afstoten gehuurde (extra) vierkante meters.  
Bij een verdere stijging: realisatie uitbreiding (tijdelijke extra) huisvesting.
- Hogere uitgaven voor huisvesting, waaronder de uitgaven voor nieuwbouw, dan gepland.  
Maatregelen: uitvoering interne P&C-/PDCA-cyclus, optimale projectorganisatie rekening houdend met tegengestelde belangen (bouwmanagement, project- en concern-control, aannemer).

#### *Scenario analyse*

Hogeschool Leiden heeft de mogelijkheden van een stijging of daling van het aantal studenten onderzocht en de opties ten aanzien van de ontwikkeling van de rijksbijdrage in beeld gebracht.

Rekening houdend met de risico's en de financiële gevolgen is een scenario analyse (met vijf scenario's) uitgevoerd en is bepaald in welke mate en bij welk scenario de bovengenoemde maatregelen moeten worden ingezet.

#### **Risicoprofiel 2021**

Hieronder is een samenvattende tabel gegeven van het risicoprofiel 2021 van Hogeschool Leiden. Het risicoprofiel 2021 anticipeert op gebeurtenissen uit deze periode. De genoemde maatregelen zijn reeds genomen. Als dit niet het geval is, wordt expliciet vermeld wanneer deze worden geïmplementeerd.

De risico's in relatie tot corona zijn besproken in de coronaparagraaf.

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	<b>Onderwijs en Onderzoek</b>			
1.	Hogeschool Leiden innoveert onvoldoende, waaronder de onderzoeksactiviteiten, heeft onvoldoende aandacht voor de ontwikkelingen in het werkveld.	<b>middel</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>naleving instellingsplan aan de hand van de werkagenda's;</li> <li>periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling ervan;</li> <li>aandacht voor innovatie bij alle overlegorganen, waaronder de Raad van Toezicht en het C-DO;</li> <li>de overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten;</li> <li>het versterken van de kenniscentra, het creëren van meer samenhang van de onderzoeksactiviteiten op faculteitsniveau;</li> <li>methoden van onderzoek zijn aangepast van op locatie naar online;</li> <li>het creëren van ruimte voor een verkenning/ analyse van de verbeterpunten;</li> <li>uitvoeren van onderzoek en verkrijgen van nieuwe inzichten op dat gebied.</li> </ul>
2.	De volgende stap ter realisatie van het instellingsplan en de daarbij behorende werkagenda 2021-2022 op hogeschoolniveau blijkt als geheel onhaalbaar en/of onbeheersbaar vanwege omvang, werkdruk, middelen, beperkte beleidskracht of complexiteit.	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>herziening cyclus in tweejarig traject waarin het instellingsplan wordt geoperationaliseerd in werkagenda's;</li> <li>periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling ervan;</li> <li>de overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten;</li> <li>het creëren van ruimte voor een verkenning/ analyse van de verbeterpunten;</li> <li>het versterken van de beleidskracht.</li> </ul>
3.	Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs, onder meer vastgesteld bij accreditaties, onvoldoende is.	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>specifieke overlegorganen die de kwaliteit van het onderwijs monitoren en het proces van accreditaties en op instellingsniveau vorm geven;</li> <li>bespreken en verder implementeren van de vastgestelde onderwijs ontwerpprincipes;</li> <li>aandacht voor de leergemeenschap, professionalisering van medewerkers, werving van medewerkers;</li> <li>aandacht voor de invoering en de gevolgen van afstandsonderwijs;</li> <li>aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming.</li> </ul>
4.	Het risico dat de ingezette onderwijsinnovatie van het onderwijs onvoldoende is door gebrek aan kennis (kans: laag), slagkracht (kans: middel), tijd en middelen (kans: middel)	<b>laag/ middel</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voortzetting van nieuw onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties onder de noemer 'VOED (Verbeteren, Onderbouwen, Experimenteren en Delen) het onderwijs' en andere projecten/ programma's gericht op deze onderwijsvernieuwing en de aandacht voor deze projecten in de P&amp;C-cyclus;</li> <li>inzet/budget voor de ICT innovaties (DLWO, online onderwijs) gerelateerd aan deze programma's;</li> <li>evaluatie afstandsonderwijs;</li> <li>uitvoering plannen gericht op het aanpassen van de fysieke omgeving;</li> <li>aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming.</li> </ul>

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
5.	<p>De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd.</p> <p>Gebeurtenissen/situaties die dat kunnen beïnvloeden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onvoldoende kennis van effectieve interventies ten aanzien van de inrichting van het onderwijs, de onderwijsorganisatie en de kennis en vaardigheden van docenten.</li> </ul>	laag/ middel	mogelijk hoog (effect instroom, negatieve aandacht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specifieke maatregelen voor leertrajecten waardoor vertraging wordt veroorzaakt, zoals stages door COVID-19;</li> <li>• inzet van de voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen ter verbetering van de OP ratio; de formatie van onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten;</li> <li>• voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs zijn er vijf ontwerpprincipes geformuleerd van waaruit we ons onderwijs wensen vorm te geven;</li> <li>• de uitvoering van het onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovatie, het programma VOED (ambitie 3 van de werkagenda 2019-2020);</li> <li>• analyses van de faculteiten per opleiding en de uitkomsten over de ingezette interventies worden met elkaar gedeeld (ontwikkelen van lerend vermogen);</li> <li>• de plannen (evidence based) zijn opgenomen in de reguliere P&amp;C-/PDCA-cyclus.</li> </ul>
<b>Bedrijfsvoering</b>				
6.	<p>Het risico dat de integrale veiligheid of de ervaren veiligheid van de studenten en werknemers wordt bedreigd.</p>	middel	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periodieke arbo-rapportage;</li> <li>• medewerkersonderzoek uitvoeren en evalueren;</li> <li>• rapportages vertrouwenspersoon en decanaat opstellen en evalueren;</li> <li>• strikt naleven van het integrale veiligheidsdocument;</li> <li>• het creëren van binding en een leergemeenschap;</li> <li>• deelname regionale kennisdeling op het gebied van integrale veiligheid;</li> <li>• integreren van de verschillende beleidsadviezen op het gebied van veiligheid (informatiebeveiliging, fysieke beveiliging, privacy enz.);</li> <li>• Actief bewustwording creëren voor veilig online werken aan de hand van digitale nieuwbrieven en de website Veilig Online Werken;</li> <li>• Aansluiting van Security Information &amp; Event Management (SIEM) en Security Operation Center (SEC) van Surf. Dit voorziet in een controle op de onze netwerkinfrastructuur. Het streven is dit te realiseren op 1 januari 2022;</li> <li>• Security Tact Endpoint opgezet; monitoring op inloggen met check op cybercriminaliteit inclusief 24/7 response;</li> <li>• Intern Security Incident Response Team (SIRT) verder vormgegeven;</li> <li>• Security assessment op de HL Office 365 omgeving Audit uitgevoerd;</li> <li>• Pentest op de informatiebeveiliging van het Hogeschool Leiden netwerk wordt momenteel uitgevoerd.</li> </ul>

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
7.	Het risico dat de functionele systemen (o.a. financieel en HRM systeem) en de DLWO systemen zich niet optimaal kunnen aanpassen aan de nieuwe wensen.	hoog	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verder aanpassen van de systemen aan de hand van de technische, organisatorische en financiële uitgangspunten op basis van DLWO mede gericht op afstandsonderwijs;</li> <li>• scholen van ontwikkelaars en gebruikers; organiseren van het overleg tussen gebruikers en ontwikkelaars;</li> <li>• organiseren van het overleg tussen gebruikers en ontwikkelaars;</li> <li>• verder door ontwikkelen Management Informatie-systeem;</li> <li>• aandacht in de P&amp;C-/PDCA-cyclus voor deze verbeteringen.</li> </ul>
8.	Het risico dat de nieuwbouw onvoldoende wordt gerealiseerd conform de wensen van de organisatie en binnen het vastgestelde budget.	middel	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoeren van de afgesproken projectorganisatie;</li> <li>• uitvoeren van projectcontrol met voldoende functiescheiding;</li> <li>• inzet van voldoende externe ondersteuning t.b.v. bouwmanagement, planvorming en uitvoering;</li> <li>• aandacht in de PDCA-/P&amp;C-cyclus voor bovenstaande maatregelen en de nieuwbouwbudgetten.</li> </ul>
<b>Personeel</b>				
9.	De geplande interventies (instellingsbrede principes, optimaliseren leergemeenschap) van het instellingsplan worden niet voldoende opgepakt (geïnternaliseerd) en/of gerealiseerd.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaststellen en monitoring van de aan het instellingsplan gekoppelde werkagenda;</li> <li>• vaststellen van nieuwe beleidsdocumenten (strategisch personeelsplan, functiehuis);</li> <li>• organiseren van (multilateraal) overleg, bijeenkomsten en conferenties;</li> <li>• vaststellen van een loopbaanbeleid;</li> <li>• gerichte communicatie over de beloftes en maatregelen in het instellingsplan;</li> <li>• aandacht in de P&amp;C-cyclus voor de toename van het innoverend vermogen.</li> </ul>
10.	De hogeschool slaagt er niet in om kwalitatief passend personeel vast te houden en tijdig aan te trekken.	hoog	middel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• extra recruitment gericht op het vervullen van vacatures voor deze functies;</li> <li>• specialistische werving- en selectiebureaus worden gecontracteerd;</li> <li>• het vaststellen van een loopbaanbeleid;</li> <li>• het aanpassen van de functiemix.</li> </ul>
<b>Compliance</b>				
11.	Regeldruk; snel opeenvolgende nieuwe regelgeving, waarvan de implementatietijd te kort is voor verwerking ervan in de hogeschool processen; de nieuwe wetgeving zal niet tijdig worden nageleefd.  <i>De impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen.</i>	middel	laag/ middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• digitaal vastleggen van de administratie processen m.b.v. de applicatie Mavim, aan de hand waarvan de processen efficiënt kunnen worden aangepast;</li> <li>• voortzetting administratieve organisatie interne controle (AO/IC) traject waarbij processen (digitaal) conform wetgeving in kaart worden gebracht, risico's worden gedeeld en maatregelen hiertegen worden genomen;</li> <li>• (zo nodig) inkopen van kennis;</li> <li>• creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen).</li> </ul>



	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
12.	<p>Het risico dat wet- en regelgeving niet zijn verankerd in de bedrijfsprocessen, of dat de medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet naleven als gevolg van onvoldoende (kwalitatieve) formatie (competentiekracht) voor een specifiek gebied.</p> <p>Specifieke wet- en regelgeving rond:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• privacy en informatiebeveiliging;</li> <li>• HRM processen, zoals DBA, WNT, WKR, loonbelasting;</li> <li>• inkoopproces: aanbesteding;</li> <li>• finance: archivering, verslaggeving;</li> <li>• onderwijsproces: WHW, zoals Examencommissies, OER, certificering ed.</li> </ul> <p><i>De impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen.</i></p>	hoog	laag/ middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voortzetting administratieve organisatie interne controle (AO/IC) traject waarbij processen conform wetgeving in kaart worden gebracht, risico's worden gedeeld en maatregelen hiertegen worden genomen;</li> <li>• digitale verankering van operationele processen in Mavim;</li> <li>• een specifiek programma gericht op de borging van privacy;</li> <li>• continue inkoop van kennis;</li> <li>• creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen).</li> </ul>
13.	<p>Het risico dat de medewerkers zich niet houden aan de externe/interne regelingen, procedures, normen/waarden zoals werkwijze Examencommissies, regeling toetsing en certificering, inkoop- en aanbestedingsbeleid, regeling privacy/ datalekken en procuratieregeling.</p>	middel	hoog/ middel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interne training en voorlichtingsbijeenkomsten;</li> <li>• vastleggen van procedures en processen;</li> <li>• uitvoeren van interne audits;</li> <li>• sturen door middel van de gemeenschappelijke waarden en hernieuwde communicatie over deze waarden;</li> <li>• verdere integratie PDCA- en P&amp;C-cyclus.</li> </ul>
	<b>Omgeving</b>			
14.	<p>Het risico dat de bevolkingsontwikkelingen en/of het keuzepatroon van de studenten zo wijzigt dat de kwantiteit of kwaliteit van de instroom van studenten sterk veranderd met als gevolg een sterke hogere of lagere instroom van studenten.</p>	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoeren van de analyses over instroom- en intakebeleid en de migratieontwikkelingen mede op basis van externe informatie;</li> <li>• vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie;</li> <li>• vasthouden aan flexibele schil huisvesting;</li> <li>• waarborgen met P&amp;C-cyclus (vaststellen van ratio's ter beoordelen van vermogenspositie en financieringssituatie) met daaraan gekoppelde financiële maatregelen: aanhouden buffer, signaleringsgrenzen ed.</li> </ul>
15.	<p>Het risico dat schade optreedt door een (tijdelijke) negatieve berichtgeving (reputatieschade) over de veiligheid, prestaties, de sturing, de samenwerkingsverbanden, de kwaliteit van het onderwijsproces en de overige activiteiten van de hogeschool.</p> <p><i>(De hogeschool gaat er vanuit dat dit risico sterk wordt bepaald door de andere risico's (lage kwaliteit, fraude, bestuurlijke problemen, samenwerkingsverbanden) die oorzaken zijn van een negatief imago.)</i></p>	laag	middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiderschap gericht op proactief de risico's aan te pakken die aan negatieve berichtgeving ten grondslag kunnen liggen;</li> <li>• governance structuur borgen;</li> <li>• kwaliteit/positionering onderwijs borgen;</li> <li>• personeelsbeleid met kritische aanname van nieuwe medewerkers en up-to-date houden van zittende medewerkers;</li> <li>• plan van aanpak voor gepaste, snelle, professionele communicatie/woordvoering (bij incidenten).</li> </ul>

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
16.	De kwaliteitsafspraken met het ministerie en de NPO plannen worden in samenwerking met de medezeggenschap onvoldoende gerealiseerd.	middel	middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>jaarlijkse evaluatie en (mogelijke) aanpassing van de planvorming mede i.v.m. COVID-19;</li> <li>systematische voorbereiding audit;</li> <li>het opstellen van realistische afspraken;</li> <li>uitvoering van de P&amp;C-/PDCA-cyclus;</li> <li>overleg met de R6 scholen;</li> <li>ondersteuning van de medezeggenschap.</li> </ul>
17.	De mogelijkheid dat verschillende los van elkaar staande gebeurtenissen (aggregatierisico) samen een grote impact hebben op de continuïteit van de hogeschool zoals dalende kwaliteit of studiesucces, logistieke uitdagingen, een veiligheidsincident, een informatiek en negatieve berichtgeving.	laag	hoog	Afhankelijk van de betrokken gebeurtenissen, de maatregelen van hierboven genoemde bijhorende risico's.





# BIJLAGE

## Realisatie facultaire bestedingsplannen kwaliteitsafspraken

In deze bijlage volgt per faculteit een gedetailleerde verantwoording over de realisatie van de facultaire bestedingsplannen voor 2021. De wijze van verantwoording is in lijn met de oorspronkelijke opzet van de meerjarige uitwerking van het plan voor de studievoorschotmiddelen in facultaire bestedingsplannen voor de periode 2019-2024. Daar waar (in uitzonderlijke gevallen) op basis van nieuwe inzichten nieuwe doeleinden zijn toegevoegd ten opzichte van de oorspronkelijke facultaire meerjarenplannen zijn deze doeleinden cursief gedrukt.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Soortgelijke overzichten zijn ook voorhanden voor de jaren 2019 en 2020, maar zijn omwille van de leesbaarheid en omvang van het verslag niet opgenomen.

## Faculteit Science &amp; Technology

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
	<b>Digitalisering</b>			
Intensiever en kleinschalig onderwijs Passende en goede onderwijsfaciliteiten Verdere professionalisering van docenten	Ontwikkeling van Labster en Labstore	€ 18.750	€ 55.050	Voor faciliteren studiegedrag buiten roostertijden is een projectgroep ingezet en labster simulations aangeschaft. De realisatie was groter dan het bestedingsvoornemen, doordat aanschafkosten van de benodigde licenties hoger uitviel en meer uren dan gepland besteed aan de implementatie.
	Ontwikkeling van digitale toetsomgeving	€ 18.750	€ 18.750	Gecontroleerde omgeving ontwikkeld t.b.v. vaardighedenonderwijs op ICT gebied. Voor de vergroting van vaardigheden vs. Kennis op ICT gebied werd een projectgroep ingezet.
	Ontwikkeling van kennisclips en video	€ 75.563	€ 75.563	Voor het vergroten van de mogelijkheid tot herhaling van kennisoverdracht en (lab) vaardigheden werden kennisclips en video's ontwikkeld conform plan.
	<b>Intensivering onderwijs</b>			
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Onderwijsdifferentiatie	Ontwikkeling van didactiek (in niet geroosterde tijd)	€ 75.563	€ 75.563	Didactische varianten ontwikkeld. Met name 'Open space' onderwijs. Reflectie en intervisiecolleges zijn uitgebreid.
	Inzet van onderwijsassistenten	€ 137.500	€ 126.506	Labondersteuning is uitgebreid. Realisatie is iets lager door een lagere gemiddelde personeelslast dan begroot.
	Inzet van studentassistenten	€ 105.000	€ 105.000	Ter ondersteuning van het praktijkonderwijs zijn er actief studentassistenten ingezet. Ten behoeve van <i>peer</i> -leren en leereffect van kennis/vaardigheidentransfer.
	<b>Personeelsbeleid</b>			
Onderwijsdifferentiatie Verdere professionalisering van docenten	Teamontwikkeling	€ 36.000	€ 18.000	Bijeenkomst gehouden voor samenwerking op basis van gedifferentieerde competenties ten behoeve van de teamontwikkeling. Dit draagt verder bij aan kwaliteit en intensiteit van het onderwijs. Gepland was tweemaal, het heeft echter een keer plaatsgevonden vanwege Corona. Dit zal in 2022 weer worden opgepakt.
	Ontwikkeling van leeftijdsbewust beleid	€ 17.920	€ 8.960	Coaching ingezet t.b.v. een gestructureerd beleid voor verschillende leeftijdsfasen, belangrijk om de effectiviteit en vitaliteit van medewerkers te garanderen (met name voor senioren en junioren). Hier bleek echter minder vraag naar dan verwacht waarmee de inzet lager was dan gepland.
	Training van vaardigheden ( <i>blended learning</i> )	€ 56.250	€ 17.703	Door toename van vormen van digitalisering, <i>blended</i> onderwijs en algemeen gebruik van digitale middelen werd ingezet op training online didactiek en workshop kennisclips maken. Kosten zijn lager dan begroot doordat de omstandigheden maakte dat er al eerder een versnelling nodig was op dit gebied. Daarmee is bijv. de training Online didactiek deels al eind 2020 gegeven en zijn er in 2021 minder docentenuren ingezet door de ondertussen reeds toegenomen digitaliseringsvaardigheid.
	Betrokkenheid bij LCAB of HSD	€ 175.000	€ 163.282	Om docenten betrokken te houden bij het onderzoek zijn in 2021 de docenten, conform plan, breed ingezet bij het kenniscentrum.
	<b>Intensivering begeleiding</b>			
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Implementatie van SLB-goalsetting	€ 37.500	€ 37.500	Conform plan werd ingezet in training en implementatie voor SLB-docenten. Goalsetting is een techniek om de student meer aan het denken te zetten en in een actieve rol te brengen als het gaat om het hoe en waarom van studie en studeren.

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedings voornemens	Realisatie	
	Begeleiding van stage/afstuderen e.d.	€ 75.000	€ 75.000	Ter intensivering van de begeleiding van studenten aan het eind van de studie, m.n. door inzet van moderne communicatiemiddelen, werden twee extra contactmomenten (digitaal) per stage of afstuderen gerealiseerd conform plan.
	Inzet van SFB-peerbegeleiding, docentspecialisten	€ 72.800	€ 36.141	In verband met toenemende caseload en intensiever wordende vraag werden 'peers' ingezet voor begeleiding in algemene zin en specifiek voor studeren met een functiebeperking (SFB). De uitvoering is volgens plan, echter de ureninzet vanuit de SVM is minder dan begroot doordat gekozen is in 2021 voor een uitbreiding van het SFB-team ten laste van de NPO middelen.
	Ondersteuning bij Engels in kader van internationalisering	€ 75.000	€ 75.000	Conform plan is 1 fte ingezet voor versterking ten behoeve van studenten met een functiebeperking.
<b>Instream- en uitstroombeleid</b>				
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Organisatie van studiekeuzecheck	€ 90.000	€ 82.483	Door zelfinzicht (NOA-test), oriëntatie (digitale speurtocht) en ervaring (SKCdag) werden studenten verleid tot zelfreflectie op hun studiekeuze. Doordat dit echter naar aanleiding van de coronamaatregelen niet op de campus kon plaatsvinden vielen de kosten iets lager uit. Tevens waren de studentaanmeldingen lager en zijn er minder testen afgenomen.
	Begeleiding van langstudeerders.	€ 30.000	€ 30.000	Per opleiding is, zoals vooraf begroot, een specifieke medewerker ingezet voor aandacht en begeleiding van langstudeerders.
<b>Verbinding met werkveld en leven lang leren</b>				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Onderwijsdifferentiatie	Human Capital Agenda Leiden Bio Science Park	€ 139.000	€ 121.667	Voor de Human Capital Agenda is in 2021 een LBSP regisseur ingezet. Deze regisseur bleek echter voor minder uur beschikbaar dan gepland. Daarnaast is, om studenten levenslang aan ons te binden (Levenslang leren = LLL), conform plan een coördinator LLL ingezet.
	Preferred partner voor scholing na diplomering	€ 86.000	€ 89.812	De faculteit wil voor alumni een herkenbare plek zijn voor stimulerende en innovatieve kennis en contacten met vakgenoten. T.b.v. een preferred partnerschap voor scholing na diplomering werd, conform plan, een coördinator LLL ingezet en een specialist per opleiding.
	Borging van doorlopende leerlijnen mbo-hbo	€ 18.750	€ 18.750	Voor de borging van niveaulijnen en doorlopende lijnen is, conform plan, een projectgroep ingezet voor 400 uur.
<b>Intensivering van onderwijsmiddelen</b>				
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Realisatie van gecontroleerde onderwijsomgevingen en toetsomgevingen	€ 36.000	€ 36.000	Voor het ICT-onderwijs zijn voor gecontroleerde onderwijsomgevingen en toetsomgevingen laptops aangeschaft met een afschrijvingstermijn van 3 jaar. Afschrijving verloopt volgens plan.
	Toename van activabegroting - laboratoriumfaciliteiten	€ 128.000	€ 194.000	Voor meer individualisering van praktijkonderwijs en intensivering van het ICT onderwijs werd hoger dan in plan geïnvesteerd in de outillering van de educatieve labs, het kenniscentrum en de HSD labs.
<b>Toetsing om te leren</b>				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Studiesucces	Formatieve toetsing	€ 42.953	€ 42.953	Conform plan werd voor formatieve toetsing (bijv. in peer-groepen) 16 uur per docent geïnvesteerd.
	Toetsvormonafhankelijke toetsing	€ 7.956	€ -	Er wordt in 2022 een start gemaakt met het faciliteren van toetsvormonafhankelijk toetsen. Een en ander heeft niet plaatsgevonden in 2022 door o.a. krappe bezetting in de teams en als gevolg van Corona.

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedings voornemens	Realisatie	
	Toetsing on demand	€ 24.145	€ 3.750	Bij Toets on demand is, zoals gepland, een extra toetsmoment aangeboden in het eerste jaar, waarbij studenten aan twee momenten van de drie aangeboden gelegenheden mochten deelnemen. Bij de start werd hier gebruik van gemaakt, maar in het vervolg bleek hier geen vraag meer naar te zijn, waardoor de realisatie lager is dan gepland.
Studiesucces	Ondersteuning van studieverenigingen	€ 7.500	€ 4.150	De faculteit geeft ondersteuning aan de studieverenigingen Nucleus, Sytax en Exon. Zij zijn onmisbaar als het gaat om gemeenschapsvorming, extra ondersteuning en begeleiding. Het gerealiseerde bedrag is lager dan de planvorming doordat er in 2021 door corona minder activiteiten hebben plaatsgevonden.
Intensiever en kleinschalig onderwijs Onderwijsdifferentiatie	Organisatie van verdiepende honours	€ 9.375	€ 9.375	Conform plan werd een begeleidingsteam ingezet voor studenten die meer uit hun studie willen halen dan verplicht curriculum en in dat kader onderzoek doen bij lectoraten in het kenniscentrum (LCAB).
<b>Metingen van interventies (studiesucces)</b>				
Studiesucces Onderwijsdifferentiatie Verdere professionalisering van docenten	Inzet van data analytics (digitale aanwezigheid)	€ 55.471	€ 66.171	Om het studiesucces te kunnen beïnvloeden is er geïnvesteerd in de inzet van een kwaliteitscoördinator en docent Applied Science en ICT voor het analyseren van faculteit specifieke data t.b.v. van duiding van interventies op studiesucces. Inhoudelijk is het verlopen conform plan, de kosten waren hoger wegens hogere personeelsinzet.
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 45.000	€ 45.000	Conform plan zijn docenten ingezet voor VOED (het hogeschoolbrede programma wat ingesteld is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventies).
<b>Totaal</b>		<b>€ 1.696.746</b>	<b>€ 1.632.126</b>	
<b>Totaal studievoorschotmiddelen 2021</b>		<b>€ 1.300.443</b>		

## Faculteit Management en Bedrijf

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedings voornemens	Realisatie	
Betrekking op alle thema's	Versterking van TOP (herontwerp opleidingen)	€ 50.000	€ 66.470	Faculteitsbrede modules zijn conform plan herontworpen in een mix van online, face tot face en praktijkleren. Voor de duale opleiding Management in de zorg is het onderwijs zo ontwikkeld dat er veelal tijd- en plaatsafhankelijk kan worden gestudeerd. Dit bleek echter meer coördinaties te vragen dan verwacht en derhalve zijn de kosten iets hoger dan geraamd.
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten	Uitbreiding van contacttijd door verkleinen van stamgroepen	€ 160.000	€ 332.572	In het plan werd uitgegaan uit van enkele opleidingen. Echter het is gelukt om bij alle opleidingen de gemiddelde groepsomvang te verlagen en kleinere klassen te realiseren. Het project is daarmee veel breder uitgerold dan oorspronkelijk gepland, waardoor er ruim het dubbele aantal docenten is ingezet. De gelden gereserveerd voor trainingsmodules, die door omstandigheden niet konden worden uitgevoerd, zijn derhalve hiervoor ingezet.
	Studeren op campus	€ 250.000	€ 106.201	Er is structureel een fysieke en digitale campus toegankelijk. Noodgedwongen moest het afgelopen jaar de campustijd deels worden vervangen door online spreekuren. Er bleek afgelopen jaar uiteindelijk minder vraag te zijn naar de spreekuren dan oorspronkelijk was gepland, daarop is de planning aangepast en zijn er minder uren ingezet. De flexibele, online-aanwezigheid van docenten is positief ervaren.
	Uitvoering van trainingsmodules in halve groepen	€ 140.000	€ 12.932	De trainingsmodules in halve groepen is beperkt uitgevoerd. Er konden onvoldoende hiervoor gespecialiseerde docenten worden aangetrokken. Bovendien is een groot deel online aangeboden, waardoor er totaal een veel lager aantal docenten zijn ingezet. De resterende gelden zijn derhalve ingezet voor het algemeen verkleinen van de stamgroepen, vallend onder hetzelfde thema van het sectorakkoord.
	Uitbreiding van contacttijd	€ 150.000	€ 543.787	Oorspronkelijk was uitbreiding contacttijd van de connect coaches (studiebegeleiders) alleen voorgenomen voor de opleiding HRM. Mede ingegeven door Corona is dit het afgelopen jaar breed uitgerold en hebben alle voltijdopleidingen deze contactjduitbreiding. Tegelijkertijd is de contacttijd van reguliere lessen uitgebreid ook voor alle opleidingen.
Meer en betere begeleiding van studenten	Feedback op tussenproducten	€ 87.500	€ 86.437	Bij de opleiding SJD werd wekelijks feedback gegeven op tussenproducten. We hebben dit uitgevoerd volgens plan en hebben dit verder doorontwikkeld.
	Uitvoering van Pre Connect!	€ 27.500	€ 33.555	Het programma Pre Connect! Is verder ontwikkeld. Het doel is te komen tot een nog betere voorlichting voor en binding van de potentiële nieuwe studenten. Er is daarbij in september gestart met het volgen van de studentjourney.
	Begeleiding van langstudeerders	€ 106.500	€ 117.105	Faculteitsbreed beleid t.a.v. de begeleiding van de langstudeerders is opgezet. Alle opleidingen bieden nu de mogelijkheid aan langstudeerders om aan te sluiten bij een afstudeergroep.
	Uitbreiding van ondersteuning taalvaardigheid	€ 15.000	€ 9.059	Het maatjesproject bij de opleiding Communicatie voor de onderdelen Taal en Engels is dit jaar gecontinueerd. Het maatjesproject voor onderzoek is vanwege te weinig belangstelling (mede door corona) niet gestart.



Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedings voornemens	Realisatie	
	Inzet van student-assistenten	€ 16.000	€ 8.895	Er zijn ook dit jaar, conform plan, buddy's ingezet in jaar 1 bij de opleiding CE. Voor jaar twee waren de buddy's ook gepland. Wegens gebrek aan animo hiervoor, in tegenstelling tot het eerste jaar, is afgelopen jaar de inzet bij het tweede jaar komen te vervallen, waardoor de helft van het budget resteert. Het komend wordt hier opnieuw aandacht aan besteed.
	Begeleiding van verdiepingsklas	€ 42.500	€ 21.777	Er zijn extra ondersteunings- en verdiepingslessen aangeboden voor de faculteitsbrede vakken. Het betreft de kosten van de extra inzet van docenten voor deze vakken. Door klassen opleidingsoverstijgend te combineren is de organisatie hiervan efficiënter geworden en zijn daardoor het aantal ingezette uren lager dan begroot.
Studiesucces	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 65.500	€ 40.443	Er zijn diverse docenten van M&B bij het onderzoek betrokken, maar minder dan de begrote inzet. Een docent is langdurig afwezig geweest en niet vervangen.
	Ondersteuning van studieverenigingen	€ 7.500	€ 4.000	De verschillende studieverenigingen zijn financieel ondersteund voor studentenactiviteiten.
Onderwijsdifferentiatie	Uitbreiding van niveaudifferentiatie	€ 55.000	€ 11.160	De niveaudifferentiatie voor m.n. Engels en Taal basisvaardigheden is vorm gegeven door te differentiëren binnen een klas. De begrote kosten omvatten met name de coördinatietaken. Echter doordat het grootste deel door de reguliere inzet kon worden ingevuld, vielen de kosten veel lager uit.
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Faciliteren Student Company's CE	€ -	€ 15.921	De module "Student Company" werd in het verleden tegen een kleine vergoeding aangeboden, maar wordt nu kosteloos aangeboden aan studenten.
Verdere professionalisering van docenten	Implementatie van ICT-ondersteuning	€ 105.000	€ 143.392	De eerder ingezette ontwikkeling van digitale leeromgevingen, vormgeving van online/hybride onderwijs is gecontinueerd. De nieuwe ontwikkelingen vragen om een continue doorontwikkeling van het online onderwijs. Er blijft en wordt steeds meer door docenten een beroep gedaan op ondersteuning. Hierdoor zijn de kosten veel hoger dan oorspronkelijk gepland was.
	Aanstelling van toetsexpert/Uitbreiding team onderwijskundigen	€ 124.500	€ 116.299	De toetsexpert is aangesteld m.i.v. april 2021. Dit was later dan gepland. De vacature is ingevuld, voor 0,2 fte minder dan begroot. Aantal onderwijskundigen is per augustus 2021 uitgebreid. De vacatures zijn later ingevulde dan geprognosticeerd.
<b>Totaal</b>		<b>€ 1.402.500</b>	<b>€ 1.670.005</b>	
<b>Totaal studievoorschot-middelen 2021</b>		<b>€ 1.457.706</b>		

## Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedings voornemens	Realisatie	
	<b>Digitalisering</b>			
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Ontwikkeling van kennisclips en video	€ 33.180	€ 36.390	Voor het vergroten van de mogelijkheid tot herhaling van kennisoverdracht en vaardigheden en daarmee het intensiveren van de contacttijd zijn kennisclips en video's ontwikkeld conform plan.
	Inrichting SharePoint, Gradework en stageapplicatie	€ 34.010	€ 60.606	De inrichting van de digitale leeromgeving o.a. met SharePoint, Gradework en stageapplicatie is conform plan ingezet. Echter, deze inrichting is versneld opgepakt door de groeiende behoefte hieraan tijdens de coronamaatregelen, waardoor de realisatie hoger uitvalt dan in de oorspronkelijke bestedingsvoornemens was opgenomen.
	<b>Intensivering onderwijs</b>			
Meer en betere begeleiding van studenten	Studieloopbaanbegeleiding en leren reflecteren	€ 49.770	€ 51.000	Conform plan zijn docenturen ingezet om intensief contact te houden met studenten. Hierdoor konden SLB'ers ook tijdens Corona signaleren en coachen.
	Doorontwikkeling van groepsdynamica	€ 16.590	€ -	Uitgesteld wegens coronamaatregelen.
	Intervisie en supervisie	€ 99.540	€ 102.000	Het aanbieden van interventie en supervisie aan studenten tijdens stage jaar 3 is gestart bij SW in 2020 en in 2021 voortgezet volgens plan.
	Groepsgewijze begeleiding van studenten	€ -	€ 102.000	Groepsgewijze begeleiding studenten tijdens stage jaar 3 is gestart in 2020 en in 2021 voortgezet. In jaar 1 en 2 van het curriculum wordt professionalisering verankerd.
	Implementatie van leergemeenschappen in profielfase	€ 99.540	€ 51.000	Leergemeenschappen opgezet voor de profielfase van twee opleidingen (jaar 3 en 4), bestaande uit studenten, docenten, professionals, cliënten en hun netwerken. Implementatie zal echter deels volgend jaar plaatsvinden als gevolg van coronamaatregelen. In curriculum jaar 1 en 2 wordt professionalisering verankerd bij TP, echter de groepsgewijze begeleiding bij TP volgt volgende jaren, waardoor realisatie nu lager is dan begroot.
	Ontwikkeling van praktijkleerlijn	€ 49.770	€ 56.667	Praktijkleerlijn voor jaar 1 en 2 is conform plan gerealiseerd en intern geaudit. Aanbevelingen daaruit worden uitgevoerd.
	Explicitering van didactische visie	€ 8.295	€ 5.700	De didactische visie is uitgewerkt door een onderwijskundige per opleiding.
	<b>Onderzoek naar onze eigen praktijk</b>			
Studiesucces	Doorontwikkeling van Leidse Scan voor Studiesucces (LSS)	€ 16.590	€ 17.000	Doorontwikkeling van de Leidse scan is conform plan afgerond in 2021.
	Ontwikkeling toolbox gericht op studenten helpen effectief te studeren	€ 24.885	€ 20.500	Conform plan zijn docenten ingezet voor VOED (het hogeschoolbrede programma wat ingesteld is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventies) waar studievaardigheden zijn onderzocht. Aansluitend zijn docenten getraind voor ZEEF methodiek.
	Onderzoek naar groepsdynamica	€ 4.148	€ -	Het is opgenomen - en uitgevoerd in aangepast vorm - als onderdeel van het programma 'VOED.
	Onderzoek naar decentrale selectie	€ 24.885	€ 24.885	Onderzoek naar decentrale selectie is uitgevoerd volgens plan en geëvalueerd.
	Inzet van data analytics (digitale aanwezigheid)	€ 14.102	€ 11.375	Data analytics zijn ingezet met echter minder inzet dan gepland.
	Ondersteuning van studieverenigingen	€ 5.000	€ 1.000	De faculteit geeft ondersteuning aan de studieverenigingen. Zij zijn onmisbaar als het gaat om gemeenschapsvorming, extra ondersteuning en begeleiding. Het gerealiseerde bedrag is lager dan de planvorming doordat er in 2021 door corona minder activiteiten hebben plaatsgevonden.

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedings voornemens	Realisatie	
	<b><i>Differentiatie in begeleiding</i></b>			
Studiesucces Onderwijsdifferentiatie	Begeleiding van langstudeerders	€ 30.692	€ 39.192	Per opleiding zijn, zoals vooraf gepland, extra uren ingezet voor aandacht voor en begeleiding van langstudeerders. Dit is in de coronaperiode iets uitgebreid.
	Begeleiding van studievertragers	€ 8.295	€ 16.590	Hoewel wel opgenomen in de oorspronkelijke bestedingsvoornemens is ook hier de studiebegeleiding studievertragers uitgebreid, specifiek voor starters van het tweede studiejaar.
	Onderwijsdifferentiatie voor Nederlands	€ 41.088	€ 8.295	Extra lessen Nederlands zijn aangeboden en digitale omgeving hiervoor is ingericht. Wegens een grotendeels online uitvoering zijn de kosten hier lager dan oorspronkelijk begroot was.
	Ontwikkeling doorstroomprogramma mbo-hbo	€ 4.148	€ 4.148	In afstemming met ROC Mondriaan is een doorstroomprogramma opgesteld en uitgevoerd.
	Onderwijsdifferentiatie door uitfasering MWD en SPH	€ 33.180	€ 33.180	Voor studenten die dreigen te vertragen is conform plan op verschillende wijze maatwerk geleverd, ter voorbereiding van herkansingen.
	<b><i>Up-to-date curriculum/verbinding met werkveld en leven lang leren</i></b>			
Onderwijsdifferentiatie	Implementatie toetsanalyse en toetsreductie	€ 33.180	€ 58.880	Implementatieplan is opgesteld en toetsreductie is doorgevoerd voor 1e jaar TP. Kosten waren hoger dan gepland doordat er meer tijd dan aanvankelijk gedacht mee was gemoeid en er meer docenten in zijn gaan zitten.
	Implementatie van toetsanalyse en formatieve toetsing in profielonderwijs	€ 25.632	€ 30.100	Het implementatieplan is opgesteld en in Coronatijd is start gemaakt met de uitvoering.
	Ontwikkeling van dynamisch minoraanbod	€ 33.180	€ 33.180	Nieuwe minoren zijn conform plan ontwikkeld.
	Borging van profiel Jeugd in Onderwijs/IPO	€ 8.295	€ 16.590	Het dubbel kwalificeren is breder onder de aandacht gebracht binnen de hogeschool en conform plan geborgd in het curriculum. Echter, wegens de groei van het aantal studenten zijn de uitgaven hoger.
	Borging van profiel Zorg GGZ/HBO-V/IPO	€ 8.295	€ -	De uitvoering heeft in aangepaste vorm met minder capaciteit plaatsgevonden. Echter de ureninzet vanuit de SVM is minder dan gepland doordat gekozen is om de kosten ten laste van de reguliere middelen te laten vallen.
	Internationalisering (at home)	€ 34.176	€ 8.295	Studenten zijn conform plan geïnformeerd over mogelijkheden tot internationaliseringsactiviteiten. Echter de uitvoering betrof een aangepaste vorm i.v.m. corona, waardoor er minder docenten in zijn gezet en de besteding lager uitvalt.
	<b><i>Personeelsbeleid</i></b>			
Verdere professionalisering van docenten	Professionalisering van docenten	€ 66.360	€ 20.738	Voor de goede start van een grote groep nieuwe docenten is een Start-to-teach programma opgesteld en een jaarplanning gemaakt van alle on-the-job leermomenten. Wegens de coronamaatregelen was de uitvoering aangepast, waardoor de realisatie lager uitvalt.
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED het Onderwijs	€ 26.148	€ 26.148	Conform plan zijn docenten ingezet voor VOED (het hogeschoolbrede onderzoeksprogramma).
<b>Totaal</b>		<b>€ 832.972</b>	<b>€ 845.457</b>	
<b>Totaal studievoorschotmiddelen 2021</b>		<b>€ 753.571</b>		

## Faculteit Gezondheidszorg

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
<b>Vaktherapie</b>				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Uitbreiding van stagebegeleiding	€ 10.000	€ 10.500	Volgens plan is het aantal docenturen voor stagebegeleiding, jaar 3 en 4 verhoogd. Hiermee wordt meer tussentijds feedback gegeven.
	Uitbreiding van begeleiding van onderzoeksvaardigheden	€ 10.000	€ -	De geplande extra docenturen voor begeleiding onderzoeksvaardigheden jaar 3 en 4 vanuit de SVM is minder dan begroot doordat de ureninzet, als gevolg van de coronamaatregelen, en ten laste van de reguliere uren zijn gerealiseerd.
	<i>Uitvoering van project Rendement hoofdfase</i>	€ -	€ 5.000	<i>Na analyse van oorzaken rendement hoofdfase, extra steun ingezet voor vertraagde studenten. Samenhang stage jaar drie binnen het curriculum is geoptimaliseerd.</i>
	Uitbreiding van begeleiding van langstudeerders	€ 10.000	€ 10.500	Introductieprogramma voor hogerejaars is conform plan bij aanvang collegejaar gestart; extra begeleiding geboden bij langstudeertrajecten i.s.m. studentendecanaat; intensivering studieloopbaanbegeleiding.
Passende en goede onderwijsfaciliteiten Verdere professionalisering van docenten	Doorontwikkelen van DLO	€ 14.000	€ 4.000	Toetsinformatie en uniformiteit van digitale leeromgeving zijn geoptimaliseerd. De bestedingsvoornemens vallen in 2021 gelijk aan vorig jaar lager uit, derhalve zijn onderstaande twee projecten met het resterende budget op dit thema uitgevoerd.
	<i>Uitvoering van project Uitval jaar 1 en vliegende start</i>	€ -	€ 5.500	<i>Verbetering van start door o.a. invoering van studentbesprekingen, intensivering van advies en introductieprogramma, professionalisering slb's en buddysysteem.</i>
	<i>Uitvoering van project Curriculumvernieuwing</i>	€ -	€ 5.000	<i>Verbetering van overzicht en samenhang van leerplanschema, herziening in verbinding met casuïstiek en onderzoeksvaardigheden.</i>
Meer en betere begeleiding van studenten Verdere professionalisering van docenten	Koppeling van docenten aan lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg en 'MOOV ON'-begeleiding van studenten	€ 30.000	€ 31.000	Conform plan zijn, om de verbinding tussen opleiding en lectoraat te versterken, hier extra docenturen ingezet waardoor de mogelijkheden zijn uitgebreid voor studenten om in het lectoraat te participeren aan onderzoeken.
Verdere professionalisering van docenten	Uitbreiding van scholing van docenten in BDB, BKE, SKE, BKI en SKI.	€ 14.000	€ 10.000	Scholing docenten is conform plan uitgebreid.
	<i>Uitvoering van project Toetsdruk</i>	€ -	€ 4.500	<i>Geëxperimenteerd met vrijere toetsopdrachten en proces beoordelingen verbeterd.</i>
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 30.000	€ 15.000	Onderzoek naar de eigen onderwijspraktijk (VOED) is uitgevoerd volgens oorspronkelijke bestedingsvoornemens. Echter, wegens uitval van een collega zijn minder uren onderzoek uitgevoerd. Bevindingen zijn inmiddels geïmplementeerd.
Meer en betere begeleiding van studenten	Uitbreiden begeleiding studenten in kader van internationalisering	€ 15.500	€ -	Bestedingsvoornemen kon door corona niet worden uitgevoerd. De aanwezige internationale studenten zijn begeleid binnen de reguliere middelen. Met het resterende budget op dit thema zijn drie nieuwe activiteiten uitgevoerd.
	Begeleiding jongerejaars door ouderejaars en meer ruimte oefenen toetsen	€ 16.000	€ -	Plan is uitgevoerd maar binnen de reguliere middelen. Met het resterende budget op dit thema zijn de onderstaande nieuwe activiteiten uitgevoerd.
	<i>Curriculum op corona maatregelen aangepast</i>	€ -	€ 22.500	<i>Extra docenten zijn ingezet tbv ontwikkeling en voorbereiden lessen in lijn met corona maatregelen; deels online en deels in persoon in kleinere groepen. Al het onderwijs heeft doorgang kunnen vinden.</i>
	<i>Afstudeerfase is herzien</i>	€ -	€ 10.000	<i>Differentiatie in afstudeerfase is uitontwikkeld en gestart per januari 2022.</i>
	<i>Intakeprocedure evalueren en aanpassen</i>	€ -	€ 10.000	<i>Intakeprocedure is geëvalueerd en aangepast.</i>
<b>Subtotaal</b>		<b>€ 149.500</b>	<b>€ 143.500</b>	

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
<b>Verpleegkunde</b>				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Uitbreiding van begeleiding in praktijkonderwijs	€ 60.000	€ 40.000	Vormen van leren in gesimuleerde omgeving is uitgebreid en oefenmomenten zijn uitgebreid naar de avond. Hiertoe zijn extra docenturen ingezet voor de begeleiding van studenten. Echter, wegens Corona is een deel van de voorgenomen uitbreiding van het praktijkonderwijs vervallen en vallen bestedingsvoornemens lager uit dan begroot.
	Verkleining van groepen vaardigheidsonderwijs	€ 20.000	€ 60.000	De ingezette verkleining van de groepen is breed uitgezet mede om vanwege corona de doorgang van vaardigheidsonderwijs veilig te stellen. Hierdoor vielen de bestedingen hoger uit dan in het oorspronkelijke plan.
	Uitbreiding van begeleiding bij planning en studeren i.c.m. geven van advies.	€ 40.000	€ 30.000	Extra begeleiding heeft plaatsgevonden, gericht op studenten met een achterstand in jaar 1 en 2, maar dit vergde minder inzet dan aanvankelijk begroot.
Meer en betere begeleiding van studenten	Begeleiding van studenten in lectoraten	€ 100.000	€ 10.000	Vanwege uitval van lector en docent-onderzoekers zijn bij beide lectoraten de bestedingsvoornemens niet gerealiseerd. In overleg met lectoren zal dit in 2022 opnieuw worden opgepakt.
	Organisatie van introductiedag voor studenten	€ 20.000	€ 20.500	Aan de introductie van aspirant-studenten wordt deelgenomen door meerdere docenten en medewerkers. Er zijn per september 2021 twee instroom-coördinatoren aangesteld, die met de coördinator Logistiek en onderwijs de regie hebben op de instroom.
	Intensivering van begeleiding voorafgaand en tijdens stages PLP1 t/m PLP5	€ 99.000	€ 132.000	Studenten zijn conform plan intensiever begeleid vooraf en tijdens hun stage. Echter, de besteding was hoger dan oorspronkelijk begroot, omdat ipv de verwachte 1000 studenten, 1200 studenten stage hebben gelopen.
	Begeleiding jongerejaars door ouderejaars en meer ruimte oefenen toetsen	€ 48.000	€ -	Het voornemen heeft vanwege de corona maatregelen niet plaats kunnen vinden.
	Onderzoek naar begeleiding studenten	€ 48.500	€ 41.000	Om studenten die vertragen qua studievoortgang goed in beeld te krijgen, heeft de opleiding een commissie Student in Kaart (StuKa) opgezet, die studenten monitort, een aangepast programma plant en hierbij begeleid.
Studiesucces	Inventarisatie en begeleiding van studenten met achterstanden	€ 40.000	€ -	Er kon regulier worden verder gewerkt met de inventarisatie die reeds in 2020 had plaatsgevonden. Waardoor er in 2021 geen extra uren vanuit de SVM zijn gerealiseerd.
	Ondersteuning van studievereniging	€ 2.500	€ 1.500	Studieverenigingen zijn financieel ondersteund.
Onderwijsdifferentiatie	(Door)ontwikkeling van mbo-hbo-doorstroomprogramma en deeltijdprogramma	€ 30.000	€ 55.000	Het doorstroomprogramma van mbo naar hbo is in 2021 doorontwikkeld volgens plan. Echter de ontwikkeling deeltijd en SW heeft meer tijd gekost dan voorzien waardoor de ureninvestering hoger uitviel dan oorspronkelijk aangenomen.
	<i>Ontwikkeling opleidingssepcifieke minor</i>	€ -	€ 30.000	<i>Wel in aansluiting met de oorspronkelijke planning, maar nieuw wat betreft de SVM, is de versnelling in de ontwikkeling van de minor Verpleegkundig Leiderschap. Dit was oorspronkelijk gepland voor 2022 en is nu versneld uitgevoerd; de ruimte was er binnen het team.</i>
Verdere professionalisering van docenten	Scholing van begeleiding studenten, praktijkgericht onderzoek	€ 34.000	€ 8.000	De geplande grootschalige scholing van alle praktijkbegeleiders omtrent vraagstellingen opstellen heeft niet plaatsgevonden ivm de coronamaatregelen. Enkele begeleiders hebben wel aanvullende scholing ontvangen. Dit wordt in 2022 verder opgepakt.

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
	Scholing van docenten in SLB	€ 25.000	€ 113.520	Groot aantal nieuwe docenten zijn geschoold in SLB. Vanwege de coronamaatregelen vond deze scholing individueel plaats ipv groepsgewijs. Daarnaast was de instroom van nieuwe docenten meer dan voorzien. Beide aspecten maakte dat de daadwerkelijk uitgaven hoger liggen dan de oorspronkelijke bestedingsvoornemens.
	<i>Scholing van begeleiding studenten bij praktijkgericht onderzoek</i>	€ -	€ -	<i>Niet gerealiseerd ivm maatregelen corona.</i>
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 30.000	€ 31.000	Onderzoek naar de eigen onderwijspraktijk (VOED) is conform uitgevoerd. De bevindingen zijn in 2021 geïmplementeerd.
<b>Subtotaal</b>		<b>€ 597.000</b>	<b>€ 572.520</b>	
<b>Fysiotherapie</b>				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Trainen docenten in kader van curriculumontwikkeling en organiseren onderwijs in kleine studiegroepen (KISS)	€ 70.000	€ 73.260	In 2020 zijn de docenten in kader van curriculumontwikkeling en organiseren onderwijs in kleine studiegroepen getraind en conform plan zijn in 2021 de studiegroepen van 8 personen geïmplementeerd.
	Uitbreiden begeleiding langstudeerders	€ 15.500	€ 14.960	Langstudeerders hebben conform plan extra begeleiding gekregen en de kwaliteit van de stageadressen is in kaart gebracht.
	Uitbreiden van SLB-begeleiding	€ 31.000	€ 23.210	De studenten uit jaar 1 en 2 hebben extra begeleiding ontvangen voor plannen en leren van een vaste coach, en men heeft gezamenlijk een leergemeenschap gecreëerd.
	<i>Aantrekkelijker maken van vakken.</i>	€ -	€ 2.964	<i>Sinds september worden er wekelijks voor het eerste jaar simulanten ingezet.</i>
Verdere professionalisering van docenten	Ontwikkelen en onderhouden van SLB	€ 7.500	€ 26.400	Docenten hebben SLB scholing ontvangen en gezamenlijk SLB programma ontwikkeld. Expertise onder docenten is hiermee opgebouwd en gedeeld. Er is gezamenlijk veel aan gewerkt en intensiever gedeeld dan vooraf was gepland. Hierdoor was de realisatie hoger dan gepland.
	<i>Werken in leergemeenschappen</i>	€ -	€ 35.750	<i>De coronamaatregelen hebben het inzichtelijk gemaakt dat er meer behoefte is aan het werken in leergemeenschappen. Derhalve zijn subteams binnen de leergemeenschap samengesteld. De subteams hebben als doel: kennisdeling, sociale binding, didactische ontwikkeling. Ieder subteam heeft dit zelf vorm gegeven o.l.v. een teamcoördinator.</i>
Studiesucces	Ontwikkelen van werkplan voor decentrale selectie en kennisclips	€ 15.000	€ -	Opgenomen in planvorming reguliere gelden.
	Vorbereiden op toetsen	€ 15.000		
	Ondersteunen bij onderzoeksvoorstellen	€ 16.000		
	Ondersteunen van studievereniging Intens	€ 2.500	€ 1.500	
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Organiseren van digitale ondersteuning bij Onstage	€ 15.000	€ -	In 2021 is OnStage via een bedrijvenportaal op zeer kleine schaal gepilot en is geconcludeerd dat het geen meerwaarde heeft deze tool aan te schaffen.
	<i>Digitale ondersteuning van online onderwijs</i>	€ -	€ 48.921	<i>Er is in 2021 ingezet op de verbetering van het online onderwijs i.v.m. corona door inzet HOME2, Onstage, Scorion en Fysios.</i>
Studiesucces Verdere professionalisering van docenten	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 32.000	€ 36.920	Conform plan hebben docenten deelgenomen aan VOED (het hogeschoolbrede onderzoeksprogramma wat ingesteld is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventie) met als doen de feedbackcyclus middels vaardigheidstrainingen te optimaliseren. Docenten zijn in 2021 getraind door de VOED onderzoekers en een feedbackformulier is ontwikkeld.
	<i>Vraaggestuurde leergemeenschappen</i>	€ -	€ 15.675	<i>Voor de eerstejaars is wekelijks 1 uur vraaggestuurde lestijd geroosterd.</i>

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Uitbreiding begeleiding studenten in kader van internationalisering	€ 8.000	€ -	Vanwege de coronamaatregelen waren er minder internationale studenten waardoor de bestedingsvoornemens niet tot uitvoer konden worden gebracht.
	Doorontwikkelen stages en begeleiding door docenten en ouderejaars	€ 8.000	€ 3.300	In 2020 is reeds gestart met het door ontwikkelen stagelijn jaar 1 en 2, waardoor in 2021 minder uren nodig waren. Nieuwe stageplannen liggen klaar.
<b>Subtotaal</b>		<b>€ 235.500</b>	<b>€ 282.860</b>	
<b>Master Advanced Nursing Practice</b>				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Uitbreiding van begeleiding bij Farmacologie	€ 1.500	€ 1.650	Extra begeleiding bij farmacologie is conform plan gerealiseerd.
	Screening van toetsen in ontwikkeling	€ 8.000	€ 8.800	Conform plan zijn onderwijskundigen ingezet voor de screening van toetsen op relevantie, inzet en verhouding summatief en formatief. Bevindingen worden verwerkt in de curriculumherziening.
Meer en betere begeleiding van studenten	Begeleiding bij deficiëntie schrijfvaardigheden	€ 4.000	€ 1.650	Op basis van ervaring met de begeleiding van studenten is een programma ontwikkeld voor deficiëntie schrijfvaardigheden. Het programma is echter later gestart, in periode 4 collegejaar 2021-2022, dan oorspronkelijk gepland en begroot.
Studiesucces	Optimaliseren van programma voor vertragersgroep en extra begeleiding.	€ 4.000	€ 4.400	Het programma is geactualiseerd en er is een start gemaakt met de extra begeleiding. Zwaartepunt tav de begeleiding ligt in periode 3 en 4 van collegejaar 2021-2022.
	Inzet van formatieve toetsen om studiesucces te verbeteren	€ 1.500	€ 1.650	Inzet formatieve toetsen is meegenomen binnen de ontwikkelopdrachten curriculumherziening.
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Inzet van Scorionapplicatie voor e-portfolio	€ 10.000	€ 11.000	In 2020 voorwerk gedaan en een contract met Scorion afgesloten. Conform plan is dit opgevolgd door het project digitaal portfolio dat is begonnen met inrichten, bouwen en implementeren van het digitale portfolio van scorion.
Verdere professionalisering van docenten	Scholing van docenten gericht op activerende blend.	€ 17.000	€ 14.960	Scholing tbv activerende blend is ingezet via ICTO en onderwijskundigen.
	Scholing van docenten gericht op toetsvormen en BDB, BKE en SKE	€ 4.000	€ 2.200	Enkele docenten hebben BDB, BKE en SKE scholing gevolgd.
<b>Subtotaal</b>		<b>€ 50.000</b>	<b>€ 46.310</b>	
<b>Totaal</b>		<b>€ 1.032.000</b>	<b>€ 1.045.190</b>	
<b>Totaal geplande studievoorschotmiddelen 2021</b>		<b>€ 1.068.110</b>		

## Faculteit Educatie

Kwaliteitsafspraken 2021		Financiële verantwoording		Verantwoording realisatie
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
Meer en betere begeleiding van studenten	Versterking van studiebegeleiding	€ 36.000	€ 36.000	Studievaardigheidslessen executieve vaardigheden, volgens plan, aan eerstejaars en tweedejaars gegeven op grond van onderzoek (VOED).
	Begeleiding van studenten in kleinere groepen	€ 90.000	€ 90.000	De stamgroepen van eerste twee leerjaren van pabo en tweedegraads zijn verkleind naar 12, conform plan.
Studiesucces	Extra begeleiding van langstudeerders	€ 72.000	€ 72.000	Conform plan heeft elke opleiding een docent die de langstudeerders begeleid. Het aantal langstudeerders is door deze intensievere begeleiding verminderd.
	Ontwikkeling en uitvoering van summerschool	€ 90.000	€ 90.000	In verband met corona was summerschool niet mogelijk en is de planning tijdig aangepast. De middelen zijn aangewend om startactiviteiten voor studenten te organiseren in september 2021. Daarnaast is een extra begeleidingstraject geboden aan studenten die instroomtoetsen van pabo vooraf niet gehaald hadden.
	Ondersteuning van studievereniging	€ 2.500	€ 2.500	Studievereniging is financieel ondersteund.
Onderwijsdifferentiatie	Organisatie van jaarlijkse faculteitsweek	€ 315.000	€ 373.266	I.v.m. corona kon de faculteitsweek geen doorgang vinden. Middelen zijn aangewend om een projectgroep te formeren die faculteitsbrede plannen heeft geformuleerd voor corona aanpak, waarbij maatwerk voor studenten wordt geboden, aangepast op eigen problematiek.
Verdere professionalisering van docenten	Versterking van formatieve toetsing	€ 54.000	€ 54.000	De ingezette richting is conform plan voortgezet om formatief toetsen te versterken ter vervanging van deels summatieve toetsen.
	Ontwikkeling van programma Ruim baan: ontwikkeling van gezamenlijk pedagogisch kernprogramma	€ 90.000	€ 150.000	Samen met de Vereniging Agora en vernieuwende scholen rond Leiden is conform plan gezamenlijk een pedagogisch kernprogramma ontwikkeld en ingezet in het curriculum, o.a. van Spring. Daarbij is het oorspronkelijke programma verbreed, om samen met ICLON Universiteit Leiden te werken aan een PO/VO-lerarenopleiding voor vernieuwend onderwijs, wat een overschrijding van de bestedingsvoornemens heeft veroorzaakt.
	Ontwikkeling van programma Ruim baan: ontwikkeling van nieuwe opleidingen en specialisaties	€ 80.000	€ 80.000	Meegewerkt aan ontwikkeling van opleiding 10-14 jaar met Universiteit Leiden en diverse lerarenopleidingen Den Haag e.o.
	Versterking van studieloopbaanbegeleiding	€ 36.000	€ 3.270	Volgens plan heeft faculteitsbrede scholing op online onderwijs plaatsgevonden, o.a. ten behoeve van betekenisvol online contact onderhouden. In de oorspronkelijke bestedingsvoornemens is rekening gehouden met externe scholing, echter door corona heeft de uitvoering intern plaatsgevonden met eigen mensen.
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 72.000	€ 68.086	Volgens plan hebben docenten deelgenomen aan onderzoek over studievoortgang bij VOED. Uitkomsten onderzoek is gedeeld met de teams, waarna de studiebegeleiding hierop is aangepast.
	Verduurzaming van Leiden Education Fieldlab (LEF)	€ 36.000	€ 73.000	Deelgenomen aan onderzoek en innovatie met partners uit andere onderwijssectoren tbv professionalisering. Na 4 jaar is ambitie LEF inhoudelijk en financieel herijkt en sterker verbonden met andere projecten rond de Leidse Aanpak voor Talentontwikkeling. Netwerken in en om Leiden zijn versterkt, waardoor samenwerkingen gemakkelijker van de grond komen. I.v.m. corona hebben nu meer docenten dan anders ruimte gekregen deel te nemen aan de Nacht van de Leraar (28 docenten), en de VONK-activiteiten van het LEF zoals vertoning en bespreking van de film 'Iedereen is leraar' (22 docenten).
	<b>Totaal</b>		<b>€ 973.500</b>	<b>€ 1.092.122</b>
<b>Totaal studievoorschotmiddelen 2021</b>		<b>€ 825.325</b>		





**II JAARREKENING 2021** .....

# Financiën

.....

Hogeschool Leiden



**Balans per 31 december 2021**

(Bedragen x € 1.000)

(Na voorstel resultaatbestemming)

1	Activa	31-12-2021	31-12-2020
	<b>Vaste Activa</b>		
1.2	Materiële vaste activa	64.723	48.472
1.3	Financiële vaste activa	380	380
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>65.103</b>	<b>48.852</b>
	<b>Vlottende activa</b>		
1.5	Vorderingen	3.431	2.645
1.7	Liquide middelen	52.312	57.423
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>55.742</b>	<b>60.068</b>
	<b>Totaal Activa</b>	<b>120.845</b>	<b>108.920</b>
<b>2</b>	<b>Passiva</b>		
2.1	Eigen vermogen	60.682	50.064
2.2	Voorzieningen	4.963	5.334
2.3	Langlopende schulden	26.920	28.180
2.4	Kortlopende schulden	28.280	25.342
	<b>Totaal Passiva</b>	<b>120.845</b>	<b>108.920</b>

**Staat van baten en lasten over 2021**

(bedragen x €1.000)

3	Baten	2021	Begroting 2021	2020
3.1	Rijksbijdragen OCW	95.801	84.324	78.169
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.639	1.490	1.601
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	18.635	21.910	20.488
3.4	Baten werk in opdracht van derden	6.592	7.173	6.204
3.5	Overige baten	2.708	2.251	3.081
	<b>Totaal baten</b>	<b>125.375</b>	<b>117.148</b>	<b>109.543</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	91.577	92.245	82.799
4.2	Afschrijvingen	4.089	4.811	4.481
4.3	Huisvestingslasten	5.544	6.269	5.491
4.4	Overige lasten	12.552	14.354	12.667
	<b>Totaal lasten</b>	<b>113.762</b>	<b>117.679</b>	<b>105.438</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>11.613</b>	<b>-531</b>	<b>4.105</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-996</b>	<b>-909</b>	<b>-901</b>
	<b>Netto resultaat</b>	<b>10.618</b>	<b>-1.440</b>	<b>3.204</b>
	<b>Rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>Totaalresultaat van de Stichting</b>	<b>10.618</b>	<b>-1.440</b>	<b>3.204</b>

**Kasstroomoverzicht over het jaar 2021**

(bedragen x €1.000)

		2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
	Saldo baten en lasten	11.613	4.105
	Aanpassingen voor:		
4.2	Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.089	4.482
1.2	Boekresultaat op desinvesteringen	-	-
2.2	Mutaties voorzieningen	-371	478
	Veranderingen in vlottende middelen:		
1.5	Mutatie vorderingen	-786	-399
2.4	Mutatie kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen en nog te betalen rente)	-107	3.664
	<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>14.438</b>	<b>12.329</b>
5.1	Ontvangen interest	-	-
5.5	Betaalde interest	-996	-904
		-996	-904
	<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>13.442</b>	<b>11.425</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-17.293	-3.949
1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
1.3	Overige investeringen in financiële vaste activa	-	-
	<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-17.293</b>	<b>-3.949</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
2.3	Ontvangsten uit langlopende schulden	-	12.500
2.3	Aflossing langlopende schulden	-1.260	-760
	<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-1.260</b>	<b>11.740</b>
	<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>-5.111</b>	<b>19.216</b>
	Stand geldmiddelen per 1 januari	57.423	38.207
	<b>Stand geldmiddelen per 31 december</b>	<b>52.312</b>	<b>57.423</b>

## Toelichting op de jaarrekening

### ALGEMEEN

#### Activiteiten

Stichting Hogeschool Leiden is statutair gevestigd te Leiden, Zernikedreef 11 en kent geen winstoogmerk. Onder Hogeschool Leiden vallen geen andere entiteiten. De voornaamste activiteiten zijn het aanbieden van hoger beroepsonderwijs in de zin van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), praktijkgericht onderzoek en post-hbo-onderwijs. Stichting Hogeschool Leiden is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41167218.

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

### ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

#### Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO). Hierin is bepaald dat de bepalingen uit Titel 9 van Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 400 'Bestuursverslag', 640 'Organisaties-zonder-winststreven' en 660 'Onderwijsinstellingen') van toepassing zijn, met inachtneming van de in de RJO aangeduide uitzonderingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

#### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

#### Algemeen

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeden en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt 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 waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

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. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Baten worden in de winst- en verliesrekening 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.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **Presentatie- en functionele valuta**

De bedragen in de balans, staat van lasten en baten, kasstroomoverzicht en de specificaties in de toelichtingen zijn gepresenteerd in (duizenden) euro's, de functionele valuta van de organisatie.

### **Schattingen**

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur zich over verschillende zaken een oordeel en maakt zij schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. 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.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Personele voorziening voor Werkloosheidswet (WW) en Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering (BWW): geschatte uitkeringsduur;
- Personele voorziening voor werktijdverkorting: deelnamekans;
- Personele voorziening voor jubilea uitkering: deelnamekans.

Indien het voor het geven van het in art. 2:362 BW lid 1 vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen verder in detail opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### **Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta**

Transacties luidend in vreemde valuta's worden bij de eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta.

In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen.

### **Afrondingen**

De totalen van cijferopstellingen in de jaarrekening kunnen door afrondingen licht afwijken van het optische totaal van de opstelling.

### **Financiële instrumenten**

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen, liquide middelen en schulden, als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden 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. De instelling heeft geen in contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd zoals beschreven in het navolgende per balanspost.

Hogeschool Leiden heeft een renteswap contract (derivaat) en past hiervoor kostprijs hedge-accounting toe op basis van de gedocumenteerde hedgestrategie. Als gevolg hiervan wordt het derivaat niet in de balans gewaardeerd. De hedgerelatie is door de instelling gedocumenteerd in generieke hedgedocumentatie, tevens wordt periodiek de effectiviteit van de hedgerelatie gecontroleerd, door de kritische kenmerken van het afdekkingsinstrument (derivaat) en de afgedekte positie (langlopende lening) te vergelijken. Het eventuele ineffektieve deel van hedgerelaties wordt direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

Financiële activa worden op iedere verslagdatum op individueel niveau beoordeeld om te bepalen of er objectieve en/of subjectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst- en verliesrekening.

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

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

### Grond

Op aangekochte grond wordt niet afgeschreven, tenzij er sprake is van erfpacht. Voor grond in erfpacht is de afschrijvingsduur vijftig jaar. Het recht op vruchtgebruik is eeuwigdurend, maar wordt voor een periode van vijftig jaar betaald, waarna de hoogte opnieuw zal worden vastgesteld.

### Gebouwen

Voor investeringen in gebouwen is vanaf 2000 conform de componentenbenadering de volgende onderverdeling gemaakt in afschrijvingstermijnen:

Gebouwen	Afschrijvingstermijn	Eenheid
Casco	60	jaar, rekening houdend met een restwaarde van 20%
Afbouw	30	jaar
Inbouwpakket	15	jaar
Technische installaties	15	jaar
Terreinvoorzieningen	30	jaar
Verbouwingen	15	jaar

### Inventaris en apparatuur

Inventaris die niet aard- en nagelvast is, wordt geactiveerd onder inventaris en wordt in tien jaar afgeschreven. Onder apparatuur zijn ICT-investeringen, audiovisuele middelen en andere technische gebruiksmateriaal opgenomen. De afschrijvingstermijn is drie tot vijf jaar.

### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt tegen verkrijgingsprijs minus eventueel bijzondere waardeverminderingen.

### **Bijzondere waardeverminderingen vaste activa**

Per balansdatum beoordeelt Hogeschool Leiden of er aanwijzingen zijn of een vast actief aan bijzondere waardeverminderingen onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardevermindingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

### **Eigen Vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

### **Aanwending van bestemmingsreserves en -fondsen**

Onder de bestemmingsreserves worden alle reserves opgenomen waaraan door het College van Bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Onder de bestemmingsfondsen zijn alle reserves opgenomen waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de staat van baten en lasten verantwoord en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve of fonds gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.



### Voorzieningen

Een voorziening wordt uitsluitend opgenomen indien op balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- De instelling heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk);
- Het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is, en;
- Er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

Tenzij anders aangegeven zijn de voorzieningen opgenomen tegen hun berekende contante waarde. Voorzieningen worden gevormd voor:

- Jubileumuitkeringen;
- WW en BWW;
- Loondoorbetaling langdurig zieken;
- Duurzame inzetbaarheid (DI) - verlofsparen;
- Werktijdvermindering senioren (maximaal 20% van overeengekomen jaartaak).

Verder wordt verwezen naar de toelichting op de voorzieningen voor een nadere uiteenzetting van de aard, achtergrond, berekeningswijze, schattingselementen en waarderingsmethode per voorziening.

### Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan een jaar worden aangeduid als langlopend. Het deel van de langlopende schulden dat een looptijd heeft van minder dan één jaar wordt onder kortlopende schulden opgenomen. Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, en daarna tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

### Kortlopende schulden

Schulden met een looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Hieronder worden tevens de delen verstaan van langlopende schulden die binnen één jaar na balansdatum worden afgelost. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, en daarna tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder meerjarige (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend.

Van (meerjarige) (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen wordt het nog-niet-bestede gedeelte op deze post aangehouden op de balans. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding. De (meerjarige) (OCW-)subsidies zonder bestedingsverplichting worden direct ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar waarop de subsidie betrekking heeft, met uitzondering van subsidies voor een studiejaar die naar rato van het studiejaar worden besteed, dan wel waarvoor een concreet bestedingsplan bestaat.

## OPBRENGSTVERANTWOORDING

### Rijksbijdragen

Rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verantwoord in het jaar van toekenning in de staat van baten en lasten. Indien deze bijdragen betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de ontvangen gelden als baten verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaatsvindt (i.p.v. per kalenderjaar) of tenzij sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

### Overige overheidsbijdragen en- subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in het jaar, waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gedeerd of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de condities voor ontvangst kunnen worden aangetoond.

### **College-, cursus-, les- en examengelden**

De opbrengsten inzake college-, cursus-, les- en examengelden worden tijdsevenredig in de staat van baten en lasten verwerkt gedurende het studie-/collegejaar waarop de vergoedingen betrekking hebben.

### **Opbrengst werk in opdracht van derden**

Onder opbrengst werk in opdracht van derden worden de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit (private) contractactiviteiten. Deze vallen buiten de primaire bekostiging. De opbrengsten worden in de staat van baten en lasten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van de voortgang van de transactie op verslagdatum (percentage-of-completion). De voortgang wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden en prestaties. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen.

### **Overige baten**

Overige baten bestaan uit o.a. detachering van personeel, studentenvoorzieningen en –bijdragen en administratiekosten collegegelden, en worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

### **Personeelsbeloningen**

De beloningen van het personeel worden als last verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

### **Pensioenen**

Hogeschool Leiden heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. ABP hanteert het middenloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sector overheid en onderwijs. Wanneer de beleidsdekkingsgraad lager is dan 110% vindt er geen indexatie plaats. De rechtspersoon heeft de toegezegde pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als last in de staat van baten en lasten worden verantwoord. In geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft de hogeschool geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan toekomstige hogere premies.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP is per 31 december 2021 110,2% (31 december 2020: 93,5%).

### **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening.

114

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Voor transitievergoedingen die naar verwachting moeten worden betaald aan medewerkers die ziek uit dienst getreden zijn, bestaat het recht om de transitievergoeding terug te vragen bij het UWV. Indien hier sprake van is, wordt hiervoor een separate vordering opgenomen en een verlaging van de personele lasten.

### **Belastingen**

Hogeschool Leiden hanteert het standpunt dat zij niet vennootschapsbelastingplichtig is.

### **Rentebaten en rentelasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva, in de periode waartoe zij behoren.

### **Leasing**

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten zijn te classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

### **Operational leasing**

Hogeschool Leiden heeft alleen leaseovereenkomsten die kwalificeren als operational lease. Een groot deel van de voor- en nadelen die aan dergelijke contracten verbonden zijn liggen derhalve niet bij de hogeschool. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

### **Bepaling reële waarde**

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

### **Verbonden partijen**

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

## GRONDSLAGEN VOOR HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Dit betekent dat de kasstromen worden herleid uit de balans en de staat van baten en lasten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings- en desinvesteringen zijn verantwoord onder investeringsactiviteiten. De aflossing van de hypothecaire lening wordt onder de financieringsactiviteiten verantwoord.

### MATERIËLE VASTE ACTIVA

(bedragen x €1.000)

1.1.2 Materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal materiële vaste activa
<b>Stand per 1-1-2021</b>				
Verkrijgingsprijs	69.375	20.609	1.327	91.311
Cumulatieve afschrijvingen	28.056	14.783	0	42.839
Materiële vaste activa	41.319	5.826	1.327	48.472
<b>Verloop gedurende 2021</b>				
Investerings	547	1.225	18.566	20.338
Desinvesteringen				0
Ingebruikname materiële vaste activa in uitvoering		1.219	-1.219	0
Afschrijvingen	-1.818	-2.271		-4.089
Afschrijving op desinvesteringen				0
Mutatie gedurende 2021	-1.271	173	17.347	16.249
<b>Stand per 31-12-2021</b>				
Verkrijgingsprijs	69.923	23.053	18.673	111.649
Cumulatieve afschrijvingen	29.875	17.052	0	46.926
Materiële vaste activa	40.048	6.001	18.673	64.723

De boekwaarde van de materiële vaste activa is in 2021 gestegen met €16,2 mln. tot €64,7 mln. (2020: €48,5 mln.).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2021 bedragen €20,3 mln. De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen met name de aanschaf van ICT-apparatuur en leermiddelen en vervanging van inventaris. De investeringen in gebouwen en terreinen betreffen met name renovatiewerkzaamheden binnen het hoofdgebouw. De investeringen van de activa in uitvoering betreffen grotendeels investeringen in de geplande nieuwbouw.

De afschrijvingen op de post gebouwen en terreinen bedragen €-1,8 mln. (per saldo) en op inventaris en apparatuur €-2,3 mln. (per saldo).

Op het gebouw aan de Zernikedreef 11 te Leiden is een hypothecaire zekerheid verstrekt aan de Staat der Nederlanden in het kader van Schatkistbankieren. Er zijn verder geen beperkingen op het eigendom van de materiële vaste activa.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen die in eigendom zijn, bedraagt € 34,2 mln. (peildatum 1 januari 2020) en is € 5,4 mln. lager dan de WOZ-waarde van 2020 (peildatum 1 januari 2019).

1.3	Financiële vaste activa	Boekwaarde 1-1-2021	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2021
1.3.7	Overige vorderingen	380	-	-	-	380
	<b>Financiële vaste activa</b>	<b>380</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>380</b>

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2020 drie bankgaranties verstrekt ten behoeve van de huur van kantoorruimte. Het totaalbedrag van deze garanties bedraagt € 380.000.

**VORDERINGEN**

(bedragen x €1.000)

1.2.2.	Vorderingen	31-12-2021	31-12-2020
1.2.2.1	Debiteuren	1.067	551
1.2.2.7.	Studenten/cursisten	1.136	663
1.2.2.10.	Overige vorderingen	75	231
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	1.410	1.429
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-258	-229
	<b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b>	<b>3.431</b>	<b>2.645</b>

**Vorderingen en overlopende activa**

Het saldo van de vorderingen is in 2021 met €0,8 mln. gestegen naar €3,4 mln. (2020: €2,6 mln.). Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door een stijging van de openstaande posten debiteuren, studenten en cursisten waarvan het facturatiemoment verschoven is naar eind december.

De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is qua grootte vrijwel gelijk aan vorig jaar en kent daarmee een stabiel karakter. De voorziening heeft betrekking op de vorderingen op debiteuren en studenten/cursisten. Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

**VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID**

(Bedragen x €1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid	2021	2020
Stand per 1-1	229	247
Af: afboeking oninbare debiteuren	-5	-28
Bij: dotatie	34	10
Af: vrijval	-	-
Stand per 31-12	258	229

**LIQUIDE MIDDELEN**

(Bedragen x €1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2021	31-12-2020
1.7.1	Kasmiddelen	2	2
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	52.310	57.421
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>52.312</b>	<b>57.423</b>

**Liquide middelen**

De liquide middelen zijn in 2021 met €5,1 mln. afgenomen, waarmee het eindsaldo €52,3 mln. bedraagt. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat en de betaalde investeringen. Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van minder dan één jaar.

De huidige bankrekeningstructuur is zoveel mogelijk gebaseerd op het principe onderscheid tussen publiek en privaat geld te maken: beide geldstromen worden via aparte bankrekeningen verantwoord.

**EIGEN VERMOGEN**

(Bedragen x €1.000)

2.1	Eigen Vermogen	Stand per 1-1-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021
2.1.1	Algemene reserve	47.915	10.703	42	58.660
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	-	-	-	-
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	2.149	-85	-42	2.022
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>50.064</b>	<b>10.618</b>	<b>-</b>	<b>60.682</b>

2.1	Eigen Vermogen	Stand per 1/1/2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31/12/2020
2.1.1	Algemene reserve	44.225	3.690	-	47.915
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	500	-500	-	-
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	2.135	14	-	2.149
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>46.860</b>	<b>3.204</b>	<b>-</b>	<b>50.064</b>

Het eigen vermogen stijgt ten opzichte van verslagjaar 2020 met €10,6 mln. Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als weerstandsfunctie.

Het resultaat over 2021 ad €10,6 mln. is als volgt verwerkt in het eigen vermogen (x 1.000):

- Algemene reserve: € 10.612
- Bestemmingsreserve (privaat): € 6

**VOORZIENINGEN**

(Bedragen x €1.000)

2.2	Voorzieningen	Stand per 1-1-202	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2021	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel 1 - 5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
	Jubilea	792	59	43	-	808	39	199	570
	WW en BWW	1.185	405	666	-	924	363	532	29
	Langdurig zieken	289	49	43	242	53	53	-	-
	Duurzame inzetbaarheid	323	-	22	-	301	301	-	-
	Werktijdverkorting	2.745	444	312	-	2.877	600	2.256	21
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	5.334	957	1.086	242	4.963	1.356	2.987	620
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>5.334</b>	<b>957</b>	<b>1.086</b>	<b>242</b>	<b>4.963</b>	<b>1.356</b>	<b>2.987</b>	<b>620</b>

**Voorzieningen****Jubilea**

Volgens de cao-voorwaarden kent de werkgever de werknemer, bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en 50-jarig ambtsjubileum, een netto gratificatie toe van respectievelijk 50%, 100% en 100% van zijn inkomen per maand. De voorziening Jubilea wordt opgenomen voor de verwachte uit te betalen jubileevergoeding voor het gehele werknemersbestand, rekening houdend met de geschatte blijfkans. De voorziening Jubilea wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

**WW en BWW**

De voorziening WW en BWW is ter dekking van het eigen risicodragerschap WW en BWW. Bij de bepaling van deze voorziening wordt rekening gehouden met de totale individuele looptijd van de regeling, en de geschatte uitkeringsduur c.q. kans op re-integratie. De lopende uitkeringsverplichtingen (bedrag, maximale looptijd) zijn ontleend aan de nota's van het UWV. De voorziening WW/BWW wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

### Langdurig zieken

Hogeschool Leiden is eigenrisicodrager voor de eerste twee jaar dat een medewerker ziek is. Voor medewerkers van wie de verwachting is dat zij vanwege hun ziekte niet inzetbaar zijn voor Hogeschool Leiden en van wie bovendien de verwachting is dat zij niet binnen de periode van twee jaar na eerste ziektemelding succesvol zullen re-integreren, is een voorziening gevormd voor hun loonkosten tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziekmelding. De kans van re-integratie is gebaseerd op het oordeel van de bedrijfsarts. In de voorziening is tevens opgenomen de geschatte transitievergoeding die bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst na twee jaar moet worden betaald. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

### Duurzame inzetbaarheid

De regeling duurzame inzetbaarheid is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op lange termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen en om werk en privé goed te combineren. Met ingang van 1 september 2020 is wegens een wijziging van de cao de spaarvariant op DI-uren verdwenen. Reeds gespaarde uren per 1 september 2020 blijven maximaal drie jaar staan. De voorziening duurzame inzetbaarheid is ter dekking van de verplichtingen, die voortvloeien uit de stand van de gespaarde uren per 1 september 2020, verminderd met de reeds opgenomen uren tot en met einde boekjaar. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

### Werktijdverkorting

De voorziening werktijdverkorting is ter dekking van de kosten die voortvloeien uit de doorbetaling van medewerkers die gebruikmaken van de regeling werktijdverkorting. De getroffen voorziening is gebaseerd op de kosten van medewerkers die nu reeds gebruik maken van de regeling, dan wel naar verwachting binnen nu en vijf jaar hiervan gebruik zullen maken. Voor het waarderen van de voorziening voor de werktijdvermindering senioren is het uitgangspunt de totale personeelsformatie per 31 december van het boekjaar. Medewerkers die al wel aan de criteria van de regeling werktijdvermindering senioren voldoen, maar nog niet hebben aangegeven van de regeling werktijdvermindering gebruik te gaan maken, worden meegenomen bij de bepaling van de omvang van de voorziening. Voor deze medewerkers zijn de verwachte kosten opgenomen voor de periode vanaf 31-12-2021 tot het moment waarop zij de leeftijd van 67 bereiken, ofwel het maximale recht van vijf jaar is verbruikt, vermenigvuldigd met een kanspercentage dat zij na 31 december 2021 alsnog gebruik zullen maken van hun recht. De verwachte kosten gebaseerd op de gemiddelde personeelslasten per medewerker zijn berekend door ervan uit te gaan dat werknemers zullen kiezen voor de maximale werktijdvermindering van 20% bij de minimale eigen bijdrage van 25% (nul tot vijf jaar voor AOW-leeftijd vanaf schaal 8). De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

### Contante waarde

Voor alle personele voorzieningen geldt dat gezien de lage rentestand het verschil tussen de contante waarde en de nominale waarde van de voorzieningen niet van materieel belang is.

## LANGLOPENDE SCHULDEN

(Bedragen x €1.000)

2.3.3 Langlopende schulden	Schatkistbankieren	Totaal langlopende schulden
Stand per 1-1-2021 Langlopend deel	28.180	28.180
Stand per 1-1-2021 Kortlopend deel	1.260	1.260
Stand per 1-1-2021 Totale schuld	29.440	29.440
Aangegane leningen in 2021	-	-
Aflossingen in 2021	1.260	1.260
Stand per 31-12-2021 Totale schuld	28.180	28.180
Stand per 31-12-2021 Kortlopend deel	1.260	1.260
Stand per 31-12-2021 Totale langlopende schuld	26.920	26.920
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	5.040	5.040
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	21.880	21.880
Effectieve rentevoet in 2021	3-maands Euribor	

## Langlopende schulden

Deze post betreft enerzijds een langlopende hypothecaire lening via schatkistbankieren met het ministerie van Financiën tegen een driemaands Euribortarief plus een vaste kredietopslag van 0,1%. Het kortlopend deel van de schuld ter hoogte van €760.000 is opgenomen onder de kortlopende schulden. De looptijd van de lening is tot 1 oktober 2038. Er is sprake van een lineair aflossingsschema.

Per 1 oktober 2018 is een tweede lening afgesloten met het ministerie van Financiën (via schatkistbankieren) voor een bedrag van €15 mln. Hiervan is in 2018 €1,5 mln. opgenomen, in 2019 €1 mln. en in 2020 €12,5 mln. De aflossingen bedragen met ingang van januari 2021 €500.000 per jaar, met een looptijd tot 30 september 2050, op basis van een lineair aflossingsschema. De rente bedraagt 1,24% per jaar en is vast tot het einde van de looptijd van de lening.

Voor beide leningen samen is een recht van hypotheek op het pand aan de Zernikedreef te Leiden verstrekt aan de schatkist voor een bedrag van €40,7 mln. De langlopende hypothecaire lening van de schatkist is niet tussentijds opvraagbaar en de kredietopslag ligt vast voor de volledige periode. Hogeschool Leiden heeft een renteswap ter afdekking van het renterisico dat voortvloeit uit de afgesproken vergoeding van het driemaands Euribortarief op de eerste langlopende hypothecaire lening. De renteswap is in 2008 afgesloten met ING en is sindsdien ongewijzigd. De hoofdsom van de renteswap en de langlopende hypothecaire lening kennen een identiek verloopschema tot de einddatum van 1 oktober 2038. De laatste aflossing per einddatum bedraagt €950.000. In de renteswap vergoedt ING Hogeschool Leiden het driemaands Euribortarief over de hoofdsom. De hogeschool vergoedt aan de ING een rente van 4,875% over de hoofdsom. Hogeschool Leiden verwerkt de renteswap op basis van kostprijs hedge accounting. Voor de huidige lopende swap geldt dat er sprake is van een effectieve positie. De looptijd van de swap is dertig jaar, gelijk aan de looptijd van de lening. De marktwaarde van de renteswap bedraagt ultimo 2021 €5,7 mln. negatief als gevolg van het dalen van de marktrente ten opzichte van de overeengekomen rente van de swap (2020: €7,3 mln. negatief).

Voor de swap die de hogeschool in 2008 heeft afgesloten bij ING gelden de volgende beperkende voorwaarden:

- Consultatie in geval van investeringen boven de €5,0 mln.;
- De verplichting om, indien de solvabiliteit beneden de 30% komt, investeringen tussen €2,5 mln. en €5,0 mln. voor te leggen aan ING.

De swap valt binnen de regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010' en voor de actuele regeling 'beleggen, lenen en derivaten OCW 2016' geldt voor de renteswap, die in 2008 is afgesloten, conform deze regeling een overgangsrecht.

## KORTLOPENDE SCHULDEN

(Bedragen x €1.000)

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2021	31-12-2020
2.4.3	Kredietinstellingen	1.260	1.260
2.4.4.	Schulden aan OCW/EZ	191	331
2.4.8.	Crediteuren	4.460	1.723
	Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	4.035	3.569
	Omzetbelasting	217	166
2.4.9.	Belasting en premies sociale verzekeringen	4.253	3.735
2.4.10.	Schulden ter zake van pensioenen	3	5
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	1.963	1.824
2.4.13.	Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	5.974	9.276
2.4.14.	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	3.916	410
2.4.16.	Vooruitontvangen bedragen	2.123	3.101
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	3.935	3.468
2.4.18.	Te betalen interest	203	209
2.4.19.	Overige overlopende passiva	3.292	
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>28.280</b>	<b>25.342</b>



Het saldo van de kortlopende schulden is in 2021 gestegen met €3,0 mln. tot €28,3 mln. (2020: €25,3 mln.). Dit wordt grotendeels veroorzaakt door:

- Stijging crediteuren van €2,7 mln., wat direct te herleiden is tot openstaande facturen inzake de nieuwbouw;
- Stijging in vooruitontvangen subsidies OCW/EZ van €3,5 mln. die grotendeels veroorzaakt wordt door een gedeelte van de ontvangen coronamiddelen (€3,3 mln.) in 2022 te verantwoorden.

Daar tegenover staat een daling van de vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden van €3,3 mln. als gevolg van de halvering van het collegegeld per 1 september 2021.

De resterende looptijd van de kortlopende schulden is korter dan één jaar, met uitzondering van eventuele vooruit ontvangen subsidies die mogelijk over een periode van meer dan één jaar worden besteed.

#### Model G-G1 verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

(Bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2021	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
					Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Gelijke kansen in het onderwijs	GK017109	20-12-2017	100.000	100.000		x
Aspirant status opleidingsscholen	OS-2016-C-007	29-11-2016	1.731.602	1.558.942		x
Lerarenbeurs 2020-2021	1090574	22-09-2020	107.520	107.520		x
Lerarenbeurs 2021-2022	1166095	20-08-2021	69.120	69.120		x
Lerarenbeurs 2021-2022	1177475	21-09-2021	30.336	30.336		x
Pilot begeleiding startende leraren	PDBP021003	21-09-2021	192.000	64.000		x
<b>Totaal</b>			<b>2.230.578</b>	<b>1.929.918</b>		

#### G2 - Verantwoording van subsidies die volledig aan het doel/activiteit moeten worden besteed met verrekening van het eventuele overzicht

##### G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

(Bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totaal subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari 2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Te verrekenen per 31 december 2021
Flexibel HO voor volwassenen	705B0-3228	3-02-16	1.336	1.336	1.132	204	-204	-	-

##### Model G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totaal subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari 2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Te verrekenen per 31 december 2021

## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

### OCW

Hogeschool Leiden heeft een vordering op het ministerie van OCW van €427.000 inzake een niet ontvangen subsidie betreffende afdracht loonheffing en premies sociale lasten tot december 1986. Deze vordering is ontstaan bij de overgang van het declaratiestelsel naar de normatieve bekostiging in 1987 en hij wordt verrekend indien Hogeschool Leiden haar activiteiten beëindigd. De vordering is niet opgenomen in de jaarrekening, omdat deze pas inbaar is bij liquidatie. Daarnaast heeft de hogeschool bij liquidatie de verplichting om €506.000 liquiditeitsbijdrage uit 1988 terug te betalen aan het ministerie van OCW, die eveneens niet is opgenomen in de jaarrekening.

### Renteswap

Hogeschool Leiden heeft een renteswap afgesloten ter dekking van het renterisico op haar langlopende schuld. Ultimo 2021 bedraagt de marktwaarde van de renteswap €-5,7 mln. (de waarde in 2020: €-7,3 mln.).

### Huurverplichtingen en licenties

Hogeschool Leiden heeft meerjarige huurovereenkomsten afgesloten voor een totaal resterend bedrag (maandelijks aflopend) van € 7.123.656 (2020: € 5.951.431). De looptijd van deze financiële verplichtingen is: tot en met één jaar € 2.478.341; langer dan één jaar maar korter dan vijf jaar: € 4.645.315 en langer dan vijf jaren: €-.

### Wachtgeld

Met ingang van 1 januari 2007 is een wijziging in de betaling wachtgeldverplichtingen doorgevoerd. Dit betekent dat alle hogescholen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor wachtgeldverplichtingen van voor 1996. Door het ontbreken van het inzicht in het totaaleffect worden deze kosten niet voorzien. Voor verplichtingen van na 1996 kan de voorziening WW/BWW worden aangesproken.

### Schatkistbankieren

Hogeschool Leiden heeft in het kader van het schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën tevens de beschikking over een rekening-courantkrediet (roodstandfaciliteit) van €6,4 mln. Onder dit rekening-courantkrediet is ultimo 2020 geen financiering opgenomen. Op een onder het schatkistbankieren verstrekte lening rust een hypothecaire zekerheid van €40,7 mln.

### Stichting Iona

De Stichting Iona heeft toegezegd de opleiding Euritmie gedurende tien jaar te ondersteunen (vanaf studiejaar 2014/2015) met een bijdrage van €200.000 per jaar. Deze bijdrage is met name bedoeld om de exploitatie van de opleiding in adequate ruimten mogelijk te maken.

### Investeringsverplichtingen

In het kader van de nieuwbouw ten behoeve van de uitbreiding campus zijn per ultimo boekjaar verplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van €12,7 mln.

## Risicomanagement financiële instrumenten

### Algemeen

Hogeschool Leiden maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de instelling te beperken, heeft de instelling een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld. De instelling zet uitsluitend indien noodzakelijk geacht afgeleide financiële instrumenten in, waaronder een renteswap, om risico's te beheersen. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

### Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, debiteuren- en overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de instelling loopt bedraagt € 2,4 mln. op vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa en op vlottende vorderingen (exclusief vooruitbetaalde kosten), €52,4 mln.

liquide middelen. Het kredietrisico op vorderingen is slechts in zeer beperkte mate geconcentreerd bij enkele tegenpartijen. De hoogste individuele vordering bedraagt minder dan €0,1 mln. De instelling heeft aanmanings- en incassoprocedures teneinde de kredietrisico's op vorderingen zo veel mogelijk te beperken. De liquide middelen zijn ondergebracht bij het ministerie van Financiën schatkistbankieren (€46,3 mln.) en bij Rabobank (€6 mln.), waarmee het kredietrisico hierop beperkt geacht wordt.

#### **Renterisico en kasstroomrisico**

Hogeschool Leiden heeft in het verleden twee langlopende leningen aangetrokken ter financiering van de kosten van nieuwbouw. Voor beide leningen is het ministerie van Financiën de leninggever. De instelling loopt renterisico over één van de twee langlopende leningen, omdat sprake is van een variabele rente van driemaands Euribor +0,1%. Het renterisico is afgedekt met een in het verleden aangekochte renteswap, waarmee de variabele rentecomponent is omgezet in een vaste rente van 4,875% (+0,1%). Als gevolg van de lage huidige marktrente is de marktwaarde van de renteswap -€5,7 mln. negatief per 31 december 2021. Voor de andere lening geldt een vaste rente van 1,24% over de gehele looptijd van de lening, hiervoor bestaat derhalve uitsluitend een renterisico bij een eventuele toekomstige herfinanciering.

#### **Valutarisico**

Voor Hogeschool Leiden is sprake van zeer beperkte valutarisico's, omdat de omvang van transacties die niet in euro's worden verricht minimaal is.

#### **Prijrsrisico**

De instelling heeft geen beleggingen en loopt derhalve geen prijsrisico's hierop.

#### **Liquiditeitsrisico**

De instelling bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende (meerjaren) liquiditeitsbegrotingen. Het college van bestuur ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Uit de liquiditeitsplanning voor 2022 en 2023 blijkt dat Hogeschool Leiden over voldoende liquide middelen zal beschikken. De looptijd van vorderingen en schulden blijkt uit de toelichting op de jaarrekening.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling. Er is geen sprake van onderpandverplichtingen als gevolg van de huidige negatieve waarde van afgeleide financiële instrumenten. Daarnaast beschikt de instelling over een direct en onvoorwaardelijk beschikbare rekening-courantkredietfaciliteit van EUR 6,4 miljoen.

#### **Reële waarde**

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten, verantwoord onder financiële vaste activa, kortlopende vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde daarvan. Met betrekking tot de leningen geldt voor de variabel rentende lening dat de reële waarde gelijk is aan de boekwaarde als gevolg van het variabel rentende karakter. Voor de vastrentende lening is de geschatte reële waarde €16,3 mln. en dit wijkt belangrijk af van de boekwaarde.

**TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN****Rijksbijdragen**

(Bedragen x € 1.000)

3.1	Rijksbijdragen OC&W	2021	Begroot 2021	2020
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	95.310		77.516
	Geoormerkte Subsidies OCW/EZ	203		37
	Niet-geoormerkte Subsidies OCW/OZ	288		616
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	491		653
	<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>95.801</b>	<b>84.324</b>	<b>78.169</b>

De totale rijksbijdragen zijn voor 2021 €95,8 mln. en daarmee €11,5 mln. hoger dan begroot.

Oorzaken:

- Een landelijke stijging van het aantal studenten per oktober 2020 waarvoor we reeds in 2021 extra Rijksbijdrage hebben ontvangen door een verhoging van de prijs per student, mede ter bekostiging van de maatregelen om de nadelen van corona te verlagen;
- Een compensatie van de verlaging van het collegegeld in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO);
- Een compensatie voor de loon- en prijsontwikkeling.

De rijksbijdrage is in 2021 €17,6 mln. hoger dan in 2020 en wordt grotendeels veroorzaakt door:

- Een stijging van het aantal studenten bij de hogeschool;
- Een stijging van de studievoorschotmiddelen;
- Een stijging van de prijs per student mede ter financiering van de maatregelen om de nadelen van corona te verlagen.

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2021	Begroot 2021	2020
	Bijdrage mboRijnland	1.639		1.601
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.639		1.601
	<b>Totaal overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>1.639</b>	<b>1.490</b>	<b>1.601</b>

Onder de 'Overige overheidsbijdragen en -subsidies' wordt de bijdrage van mboRijnland voor de opleiding Middelbaar Laboratorium Onderwijs weergegeven. Het laboratoriumonderwijs van het mboRijnland wordt in samenwerking met de faculteit Science & Technology uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een deel van de rijksbijdrage van het mbo.

De hogere realisatie dan begroot en gerealiseerd in 2020 is ontstaan door een verrekening vanwege meer inzet docenten en verbruik laboratorium ruimte en materialen.

**COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN**

(Bedragen x €1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2021	Begroot 2021	2020
3.3.3	Collegegelden	18.635		20.488
	<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>18.635</b>	<b>21.910</b>	<b>20.488</b>

De collegegelden zijn in 2021 met €3,3 mln. gedaald ten opzichte van de begroting, tot €18,6 mln. De collegegelden 2021 zijn €1,9 mln. lager dan in 2020, ondanks de stijging van het aantal studenten.

De collegegelden zijn lager dan begroot en dan boekjaar 2020 door de halvering van de collegegelden in studiejaar 21/22. De compensatie van deze halvering wordt verantwoord in 3.1. Rijksbijdragen.

**BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN**

(Bedragen x €1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2021	Begroot 2021	2020
3.4.1	Contractonderwijs	2.662		2.639
3.4.2	Contractonderzoek	3.020		3.159
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	910		406
	<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>6.592</b>	<b>7.173</b>	<b>6.204</b>

Per saldo heeft 'Baten werk in opdracht van derden' een lagere omzet van €0,6 mln. dan begroot. Per saldo is de realisatie van het contractonderwijs (3.4.1) lager dan begroot door minder instroom van cursisten door COVID-19 en de realisatie van het contractonderzoek (3.4.2) hoger dan begroot conform de trend van de jaarlijkse toename van het aantal subsidietrajecten.

Per saldo heeft baten werk in opdracht van derden een beperkt hogere baten van €0,4 mln. dan 2020. De overige baten werk in opdracht van derden (3.4.3) zijn €0,5 mln. hoger dan 2020. De baten 'werk in opdracht van derden' heeft betrekking op de omzet van diverse lectoraten en op overige onderwijsactiviteiten in opdracht van derden.

**UITSPLITSING CONTRACTONDERZOEK**

(Bedragen x €1.000)

3.4.2	Contractonderzoek	2021	2020
	Baten uit contractonderzoek voor internationale organisaties	172	332
	Nationale overheden	242	288
	NWO	1.578	1.492
	KNAW	-	
	Overige non-profit organisaties	807	936
	Bedrijven	221	111
	<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>3.020</b>	<b>3.159</b>

Onder de rubriek contractonderzoek zijn verschillende subsidieprojecten verantwoord, zoals subsidies voor SIA/Raak, de internationale projecten, subsidie van het ministerie van VWS voor het vaccinatieprogramma, subsidie voor verschillende lectoraten en de Erasmusbeurzen. De baten zijn in 2021 beperkt gedaald met €0,1 mln.

**OVERIGE BATEN**

(Bedragen x €1.000)

3.5	Overige baten	2021	Begroot 2021	2020
3.5.1	Verhuur	31		38
3.5.2	Detachering personeel	888		635
3.5.3	Schenkings	12		15
3.5.7	Studentenbijdragen	273		333
3.5.8	(Onderwijs)materialen	53		115
3.5.10	Overige	1.452		1.945
	<b>Totaal overige baten</b>	<b>2.708</b>	<b>2.251</b>	<b>3.081</b>

De overige baten zijn €0,5 mln. hoger dan begroot. Dit komt voornamelijk door een stijging van de detacheringen.

De overige baten zijn €0,3 mln. lager dan in 2020. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de eenmalige belastingteruggave van €0,7 mln. in 2020, die zorgt voor een daling in de rubriek overige en een stijging van detacheringen met €0,3 mln.

**PERSONEELSLASTEN**

(Bedragen x €1.000)

4.1	Personeelslasten	2021	Begroot 2021	2020
	Lonen en salarissen	63.829		57.568
	Sociale lasten	8.926		7.598
	Pensioenlasten	10.576		8.834
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		83.332	74.000
	Dotaties personele voorzieningen	-371		478
	Lasten personeel niet in loondienst	5.207		4.541
	Overige personele lasten	4.175		4.296
4.1.2	Overige personele lasten		9.010	9.315
4.1.3	Af: uitkeringen		-764	-516
	<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>91.577</b>	<b>92.245</b>

De totale personeelslasten zijn €0,7 mln. lager dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door per saldo een vrijval in de personele voorzieningen, lagere externe inhuur en lagere kosten in het kader van de professionalisering. Daar tegenover staan hogere gemiddelde loonkosten dan begroot.

Vergeleken met de realisatie van 2020 is er een totale groei van 67,4 fte gerealiseerd. Daarnaast zijn de gemiddelde loonkosten per fte gestegen.

De dotatie personele voorzieningen is per saldo €0,8 mln. lager en betreft het saldo van de dotatie aan de personele voorzieningen en de onttrekkingen aan deze voorzieningen.

Daarnaast zijn de uitgaven voor externe inhuur €0,7 mln. hoger door ingekochte expertise op projecten en gedeeltelijke toename van fysiek onderwijs.

**AFSCHRIJVINGEN**

(Bedragen x €1.000)

4.2	Afschrijvingen	2021	Begroot 2021	2020
4.2.2	Materiële vaste activa	4.089		4.481
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>4.089</b>	<b>4.811</b>	<b>4.481</b>

De afschrijvingskosten zijn in 2021 lager dan begroot door uitgestelde investeringen en lager dan de realisatie 2020 door toename van volledig afgeschreven activa welke niet vervangen zijn.

**HUISVESTINGSLASTEN**

(Bedragen x €1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2021	Begroot 2021	2020
4.3.1	Huur	2.417	-	2.343
4.3.2	Verzekering	107	-	58
4.3.3	Onderhoud	978	-	941
4.3.4	Energie en water	585	-	617
4.3.5	Schoonmaakkosten	928	-	895
4.3.6	Heffingen	459	-	483
4.3.8	Overige huisvestingslasten	70	-	154
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>5.544</b>	<b>6.269</b>	<b>5.491</b>

De huisvestingslasten zijn €0,7 mln. lager dan begroot. Een aantal posten in het kader van de geplande nieuwbouw is doorgeschoven naar 2022. In vergelijking met 2020 zijn de huisvestingslasten beperkt toegenomen.

## OVERIGE LASTEN

(Bedragen x €1.000)

4.4	Overige lasten	2021	Begroot 2021	2020
4.4.1	Administratie en beheerslasten	3.038		3.908
4.4.2	Inventaris en apparatuur	3.748		3.260
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	3.305		3.230
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	34		10
4.4.4	Overige lasten	2.427		2.259
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>12.552</b>	<b>14.354</b>	<b>12.667</b>

De overige lasten zijn €1,8 mln. lager dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een daling van de advieskosten van €0,7 mln. en een daling van de overige algemene kosten van € 1,2 mln.

De totale kostenpost overige lasten is ten opzichte van 2020 beperkt afgenomen met €0,1 mln. Onderling vallen hierin een aantal posten op: een daling van de advieskosten van €1,0 mln. en een stijging van €0,5 mln. inventaris en apparatuur.

## ACCOUNTANTSHONORARIA

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de instelling over 2021 (inclusief BTW, bedragen x €1.000)

		2021	2020
4.4.1	Accountantslasten		
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	136	111
4.4.1.2	Honorarium andere opdrachten	13	24
4.4.1.3	Honorarium fiscale adviezen	-	-
4.4.1.4	Honorarium overige diensten	-	-
	<b>Totaal accountantslasten</b>	<b>149</b>	<b>135</b>

De accountantskosten die gemaakt worden voor de controle van de jaarrekening en het bestuigingsonderzoek, worden toegerekend aan het boekjaar waarop deze betrekking hebben, ongeacht of de werkzaamheden in dat boekjaar zijn verricht.

De accountantskosten die betrekking hebben op overige assurance-opdrachten, zoals subsidiecontroles, worden toegerekend aan het boekjaar waarin de werkzaamheden zijn verricht.

## FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

(Bedragen x €1.000)

5	Financiële baten en lasten	2021	Begroot 2021	2020
5.5	Rentelasten	-996	-	-901
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-996</b>	<b>-909</b>	<b>-901</b>

Het saldo financiële baten en lasten is €0,1 mln. hoger dan de begroting en dan het saldo in 2020. De rentelasten zijn ten opzichte van de begroting en 2020 gestegen als gevolg van de betaalde rente over banktegoeden en de rentelasten over langlopende leningen die in 2020 een deel van het boekjaar betroffen.

## Toelichting op het kasstroomoverzicht

De mutatie in kortlopende schulden in het kasstroomoverzicht sluit niet aan met de mutatie in de balans. Het verschil betreft de mutatie in de nog te betalen rente die in het kasstroomoverzicht is verwerkt in 'betaalde rente' en de nog niet betaalde investeringen per balansdatum, verwerkt in de investeringen in materiële vaste activa. Verder zijn de desinvesteringen materiële vaste activa in het kasstroomoverzicht opgenomen voor de werkelijk inkomende kasstroom.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

## Model E: verbonden partijen

De instelling heeft geen verbonden partijen, zoals bedoeld in model E in de bijlage bij RJ 660.

Transacties met verbonden partijen betreft met name de bezoldiging van topfunctionarissen (zie model F).

## Model F: bezoldiging topfunctionarissen

Bedragen x €1

Gegevens 2021	S.P. van den Eijnden	J. van den Steenhoven	A.A. Sanderman
<b>Functiegegevens</b>	<b>Bestuurder-voorzitter</b>	<b>Bestuurder-lid</b>	<b>Bestuurder-voorzitter</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/08	01/01 – 31/12	01/09 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1.00	1.00	1.00
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	111.332	157.737	55.680
Beloningen betaalbaar op termijn	15.157	22.757	7.826
Subtotaal	126.489	180.494	63.506
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	126.493	190.000	63.507
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	126.489	180.494	63.506
Bedrag van de overschrijding en de reden	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>	<b>S.P. van den Eijnden</b>	<b>J. van den Steenhoven</b>	<b>A.A. Sanderman</b>
<b>Functiegegevens</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	N.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,9 (01/01-29/02) en 1,0 (01/03-31/12)	1.00	
Dienstbetrekking	ja	ja	
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	158.948	152.615	
Beloningen betaalbaar op termijn	21.052	21.235	
Subtotaal	180.000	173.850	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	180.000	183.000	
<b>Bezoldiging</b>	180.000	173.850	

De bezoldiging van de leden van het college van bestuur valt binnen de WNT-normen van het ministerie van OCW. De hogeschool is volgens de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren ingedeeld in klasse F met 16 complexiteitspunten (baten 8, aantal studenten 3 en aantal onderwijssoorten 5). De bezoldiging is conform WNT-norm 2021 en bedraagt €190.000 op jaarbasis voor een volledige formatie.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is gerelateerd aan het bezoldigingsniveau van de voorzitter en is lager dan de geldende WNT-normen.



Bedragen x €1	F.C. Bakker	A.J. Boekestijn	C.H. Dubbelboer
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter Raad van Toezicht</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01- 31/12	01/01-28/02	01/01-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	19.950	2.150	13.300
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	28.500	19.000	19.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2021	19.950	2.150	13.300
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>			
<b>Functiegegevens</b>	<b>01/01 - 31/12</b>	<b>01/01 - 31/12</b>	<b>01/01 - 31/12</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020			
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	19.215	12.810	12.810
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.450	18.300	18.300

Bedragen x €1	C. Rebergen	A. Ramsodit	A. Chernilovskaya
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01- 31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	16.625	13.300	13.300
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	19.000	19.000	19.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2021	16.625	13.300	13.300
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>			
<b>Functiegegevens</b>	<b>13/09- 31/12</b>	<b>13/09-31/12</b>	<b>13/09-31/12</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020			
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	4.813	3.850	3.850
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	5.500	5.500	5.500

Bedragen x €1	M. van den Hoven
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>	
Bezoldiging	13.300
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	19.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging 2021	13.300
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>	
<b>Functiegegevens</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>	
Bezoldiging	12.810
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.300

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionaris

Gegevens 2021	S.P. van den Eijnden
bedragen x €1	
<b>Functiegegevens</b>	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Bestuurder-voorzitter
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1.00
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2021
<b>Uitkering wegens beëindiging dienstverband</b>	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	37.500
Individueel toepasselijk maximum	75.000
<b>Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>	37.500
Waarvan betaald in 2021	37.500
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.





**Ondertekening van de jaarrekening**

Leiden, juni 2022

**college van bestuur**

dr. A.A. Sanderman (voorzitter)

drs. J. van den Steenhoven

**raad van toezicht**

mr. F.C. Bakker (voorzitter)

drs. C.H. Dubbelboer RA

dr. M. van den Hoven

drs. C. Rebergen

mr. dr. A. Ramsodit

A. Chernilovskaya PhD

## III OVERIGE GEGEVENS

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina's.

### **Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming**

Ingevolge artikel 16 van de statuten van de Stichting worden de jaarstukken door het college van bestuur voor 1 juli, na afloop van het boekjaar, opgesteld. Deze worden vervolgens ter vaststelling aan de raad van toezicht voorgelegd.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Hogeschool Leiden

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Hogeschool Leiden (of hierna 'de stichting') te Leiden (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Leiden per 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Leiden zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

#### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.



Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### ***Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening***

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Den Haag, 28 juni 2022  
KPMG Accountants N.V.  
H. Visser RA





Naam en adres van de instelling: Stichting Hogeschool Leiden  
Zernikedreef 11  
2333 CK Leiden  
Postbus 382  
2300 AJ Leiden

Brinnummer: 21RI

Telefoonnummer: 071-5188800  
Faxnummer: 071-5188801  
E-mailadres: [secretaris.cvb@hsleiden.nl](mailto:secretaris.cvb@hsleiden.nl)  
Internetsite: [www.hsleiden.nl](http://www.hsleiden.nl)

Bevoegd gezag: 30163

Belangrijkste activiteiten: De hogeschool heeft als belangrijkste activiteit het verzorgen van hoger beroepsonderwijs.

KvK-nummer: 41167218

Naam contactpersoon: H.E. Wiechers, MSc  
Telefoonnummer: 071 - 518 88 07  
E-mailadres: [wiechers.h@hsleiden.nl](mailto:wiechers.h@hsleiden.nl)







**Hogeschool Leiden**

Zernikedreef 11  
2333 CK Leiden  
Postbus 382  
2300 AJ Leiden

 071 - 518 88 00

 [info@hsleiden.nl](mailto:info@hsleiden.nl)

 [hsleiden.nl](http://hsleiden.nl)

 [facebook.com/HSLeidenNL](https://facebook.com/HSLeidenNL)

 [twitter.com/HSLeidenNL](https://twitter.com/HSLeidenNL)

 [instagram.com/hsleiden](https://instagram.com/hsleiden)

 [linkedin.com/company/hogeschool-leiden](https://linkedin.com/company/hogeschool-leiden)