



# 2022

## Jaarverslag

Hogeschool Leiden





# Jaarverslag



Hogeschool Leiden

## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| Voorwoord college van bestuur                      | 6         |
| Leeswijzer Bestuursverslag                         | 7         |
| <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               | 28        |
| • Voortgang kwaliteitsafspraken 2019-2022          | 30        |
| • Monitoring kwaliteitsafspraken                   | 33        |
| • Planning en controlcyclus                        | 34        |
| • Reflectie medezeggenschap op kwaliteitsafspraken | 35        |
| <b>6. Bestuursakkoorden</b>                        | <b>38</b> |
| Vooruitblik 2023 en verder                         | 43        |
| <b>7. Onderwijs</b>                                | <b>46</b> |
| • Opleidingen                                      | 46        |
| • Kwaliteitszorgcyclus binnen ons onderwijs        | 51        |
| • Onderwijs en innovatie                           | 52        |
| • Honoursprogramma                                 | 53        |
| • Ondersteuning en facilitering van studenten      | 54        |
| • Internationalisering                             | 56        |
| • Onderwijsresultaten                              | 56        |
| • Samenwerking                                     | 57        |
| <b>8. Onderzoek</b>                                | <b>60</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>9. Sociale paragraaf</b>                                    | <b>68</b>  |
| <b>10. Een goed georganiseerde school</b>                      | <b>74</b>  |
| • Huisvesting  | 74         |
| • Duurzame Bedrijfsvoering                                     | 74         |
| • Inkoop   | 75         |
| • Informatiehuishouding  | 76         |
| <b>11. Financieel Verslag</b>                                  | <b>78</b>  |
| • Toelichting op het resultaat 2022                            | 79         |
| • Toelichting bij de ontwikkeling van de balans                | 81         |
| • Kasstroomoverzicht over 2022 en vergelijkende cijfers 2021   | 81         |
| • Kengetallen vermogenspositie                                 | 81         |
| • Planning en control- en kwaliteitszorgcyclus                 | 82         |
| • Treasury   | 82         |
| • Declaraties college van bestuur                              | 83         |
| • Continuïteitsparagraaf                                       | 85         |
| • Studievoorschotmiddelen en kwaliteitsafspraken               | 86         |
| • Student- en formatieontwikkelingen                           | 86         |
| • Staat van baten en lasten                                    | 87         |
| • Balans: activa (bezittingen) en passiva (vermogensstructuur) | 89         |
| <b>B. Bijlagen</b>   | <b>98</b>  |
| <b>II Jaarrekening 2022</b>                                    | <b>110</b> |
| • Balans per 31 december 2022                                  | 111        |
| • Staat van baten en lasten over 2022                          | 111        |
| • Kasstroomoverzicht over het jaar 2022                        | 112        |
| • Toelichting op de jaarrekening                               | 113        |
| • Toelichting op de staat van baten en lasten                  | 128        |
| • Toelichting op het kasstroomoverzicht                        | 132        |
| • Gebeurtenissen na balansdatum                                | 132        |
| • Model E: verbonden partijen                                  | 132        |
| • Model F: bezoldiging topfunctionarissen                      | 133        |
| <b>III Overige gegevens</b>                                    | <b>138</b> |
| • Controleverklaring van de onafhankelijke accountant          | 139        |
| • Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming               | 139        |
| <b>IV Gegevens rechtspersoon</b>                               | <b>144</b> |

## VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Voor u ligt het jaarverslag van Hogeschool Leiden over 2022. Een jaar waarin we afscheid namen van corona, maar de effecten ervan zeker nog niet zijn verdwenen. Een jaar waarin gelukkig veel van het onderwijs en onderzoek weer terug naar normaal ging, terwijl tegelijk veel aan het veranderen is. Zo werkten we in dit jaar hard aan de uitbreiding van onze hogeschool met de oplevering van onze nieuwbouw in december 2022 als resultaat. Daarnaast ronden we de werkagenda 2021-2022 af en werkten we aan ons nieuwe instellingsplan 2023-2028: 'Betrokken, Bevlogen en Betekenisvol', welke in december 2022 door de raad van toezicht is vastgesteld.

Aan het begin van 2022 bevonden we ons nog in een lockdown, maar al snel werden de maatregelen opgeheven. Er kon weer worden gestudeerd, gewerkt en geleefd in onze hogeschool. Het was fijn om iedereen weer te mogen ontvangen. Tegelijkertijd zien we dat corona behoorlijk na-ijlt. Voor veel scholieren en studenten hebben de maatregelen een grote impact gehad op hun ontwikkeling en welzijn. Binnen onze hogeschool hebben we hier aandacht voor, en we verwachten dat deze extra aandacht ook de komende jaren nodig blijft. Want hoewel veel maatregelen op het moment dat deze werden afgekondigd waren te begrijpen, is de invloed daarvan op onze studenten en ook onze medewerkers soms groter geweest dan we hadden gehoopt. We zijn er voor hen en zullen dat blijven doen.

Het instellingsplan 2017-2022 liep in 2022 op zijn eind. Dat betekende tevens een afronding van onze werkagenda 2021-2022, met daarin een doorvertaling van onze beloften en ambities uit dit instellingsplan. Ondanks de corona-omstandigheden hebben we op veel thema's grote stappen voorwaarts kunnen zetten zoals het goed gebruik van studiedata, het digitaliseren van het onderwijs of het doorontwikkelen van praktijkgericht onderzoek, maar ook het versterken van studentenwelzijn en de onderwijslogistiek. Tegelijkertijd hebben we in 2022 stappen gezet naar het ontwikkelen van nieuw onderwijsaanbod, met name op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen, en een andere inrichting van de diensten. Kortom, er wordt overal hard gewerkt om de hogeschool toekomstbestendig te maken. Daar zijn we trots op en hier willen we iedereen heel erg voor bedanken.

Er is veel om trots op te zijn, niet alleen over wat binnen de hogeschool gebeurt, maar ook daarbuiten. 2022 was Leiden European City of Science, een jaar vol activiteiten om wetenschap en samenleving met elkaar te verbinden, waarin de hogeschool een actieve partner was en heeft laten zien wat ze in huis heeft. Verder namen we het initiatief voor een Human Capital Agenda Leiden BioScience Park, welke eind 2022 samen met vele partners is gepresenteerd. En we hebben nieuwe samenwerkingsprojecten opgezet als ook bestaande verder laten groeien.

Hogeschool Leiden ligt op koers, en daar houden we aan vast. Tegelijk zullen we de komende jaren nog veel moeten doen om de hogeschool aan te passen aan alle veranderingen die op ons afkomen. In 2023 gaan we daar met volle kracht en een nieuw instellingsplan mee door. We kijken er naar uit ook in 2023 onze studenten, medewerkers en partners op onze campus, inclusief het prachtige nieuwe bouwdeel E, te verwelkomen. Met elkaar vormen we Hogeschool Leiden, waar we studenten uitdagen zich te ontwikkelen en medewerkers een fijne werkplek bieden. Daar blijven we ook in het nieuwe jaar hard aan werken.

College van bestuur,

Angelien Sanderma en Joeri van den Steenhoven

**Leeswijzer Bestuursverslag**

Na de kerngegevens van onze hogeschool in het eerste hoofdstuk, vertellen respectievelijk de raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen van Hogeschool Leiden in hoofdstuk 2 en 3 over hun werkzaamheden in 2022. Het instellingsprofiel, organogram en strategische prioriteiten zijn te vinden in hoofdstuk 4. De twee volgende hoofdstukken behandelen de uitvoering van de kwaliteitsafspraken, de reflectie van de medezeggenschap hierop en de bestuursakkoorden, waaronder het Nationaal Programma Onderwijs. In de hoofdstukken 7 en 8 gaan we in op het onderwijs en onderzoek binnen Hogeschool Leiden. We beschrijven onder meer waarmee de diverse faculteiten van onze hogeschool zich hebben beziggehouden, hoe we studenten die een extra duwtje in de rug nodig hebben ondersteunen en welke samenwerkingen we hebben met externe partijen, zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek. In de sociale paragraaf laten we zien hoe we invulling geven aan ons personeelsbeleid, aan de hand van de vijf principes voor goed werkgeverschap. In hoofdstuk 10 gaan we in op de informatiehuishouding van onze hogeschool. Tot slot presenteren we onze (positieve) financiële cijfers over 2022, inclusief een nadere duiding en toelichting.





# I BESTUURSVERSLAG





# KERNGEGEVENS

|  | 2020      | 2021            | 2022      |
|--|-----------|-----------------|-----------|
| <b>Onderwijs</b>   |           |                 |           |
| Aantal inschrijvingen <sup>1</sup>   | 12.551    | 12.788          | 12.439    |
| Instroom <sup>1</sup>  | 4.031     | 3.413           | 3.167     |
| Aantal associate degree diploma's <sup>2</sup>                               | 38        | 41              | 42        |
| Aantal bachelordiploma's <sup>2</sup>  | 1.625     | 1.706           | 1.735     |
| Aantal (postnitiële) masterdiploma's <sup>2</sup>                            | 55        | 77 <sup>3</sup> | 46        |
| Bachelor-rendement na vijf jaar  | 64,4%     | 65,5%           | 65,6%     |
| Uitval in het eerste jaar <sup>4</sup>                                       | 27,1%     | 27,3%           | 33,0%     |
| Switch in het eerste jaar <sup>3</sup>                                       | 3,7%      | 2,7%            | 3,8%      |
| <b>Onderzoek</b>   |           |                 |           |
| Lectoren (aantal)  | 26        | 26              | 27        |
| Lectoren (fte)   | 16,81     | 17,99           | 17,66     |
| Aantal betrokken (docent)onderzoekers  | 133       | 147             | 123       |
| Inkomsten 3 <sup>e</sup> geldstroom (x €1.000)                               | 653       | 773             | 970       |
| <b>Financieel</b>  |           |                 |           |
| Eigen vermogen (x €1.000)  | 50.135    | 60.682          | 70.212    |
| Solvabiliteit I  | 46%       | 50%             | 52%       |
| Solvabiliteit II   | 51%       | 54%             | 56%       |
| <b>Personeel<sup>5</sup></b>   |           |                 |           |
| Onderwijzend personeel (fte)   | 627,5     | 682,8           | 717,34    |
| Ondersteunend personeel (fte)  | 347,7     | 372,5           | 405,58    |
| Totaal fte   | 975,2     | 1.055,4         | 1.122,92  |
| Personeel (aantal)   | 1.275     | 1.382           | 1.470     |
| Ziekteverzuim  | 4,99%     | 4,60%           | 6,20%     |
| <b>Alumni</b>  |           |                 |           |
| Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting opleiding op huidige functie | 81%       | 82%             | 82%       |
| <b>Duurzaamheid</b>  |           |                 |           |
| Stadswarmte (in m <sup>3</sup> )   | 3.384     | 5.698           | 5.669     |
| Ingekochte elektriciteit (in kWh)  | 1.922.718 | 1.962.245       | 2.360.752 |
| Water (in m <sup>3</sup> )   | 5.855     | 5.821           | 9.814     |
| CO <sub>2</sub> -uitstoot (in kg)  | 1.134     | 1.160           | 1.186     |

<sup>1</sup> Peildatum 1 oktober 2022. Instroom betreft studenten die voor het eerst aan Hogeschool Leiden studeren.

<sup>2</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2020, 2021 en 2022.

<sup>3</sup> In het jaarverslag over 2021 is hier per abuis het (onjuiste) getal 47 opgenomen. In voorliggend jaarverslag is dit hersteld.

<sup>4</sup> Betreft instroomcohorten van 2020, 2021 en 2022 volgens definitie prestatieafspraken.

<sup>5</sup> Formatie is conform sociaal jaarverslag, peildatum 31 december 2022.



# 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 en op de algemene gang van zaken van de hogeschool. Daarnaast staat de raad van toezicht 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 hogescholen. Gedurende het verslagjaar heeft de raad van toezicht hiernaar gehandeld en is niet van de branchecode afgeweken.

De raad van toezicht is in 2022 vijfmaal in reguliere vergadering bijeengewees in aanwezigheid van het college van bestuur. De raad van toezicht heeft in 2022 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 bijeen geweest. 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. De raad van toezicht heeft in 2022 daar waar mogelijk (digitaal) deelgenomen aan de scholingsactiviteiten van de Vereniging van toezichthouders van hogescholen (VTH).

Conform zijn visie op toezicht heeft de raad van toezicht op 25 april 2022 het eigen functioneren onder externe begeleiding van dr. Marilieke Engbers geëvalueerd. Specifieke aandacht was er voor de onderlinge interactie en groepsdynamiek en dan met name voor 'het ongezegde': wat men denkt en voelt maar niet zegt tijdens gesprekken of vergaderingen. De raad concludeerde dat veel goed gaat, maar dat er altijd ruimte is voor verbetering. Zo zorgde bijvoorbeeld het werken met pitches bij de bespreking van het instellingsplan ervoor dat het college van bestuur zes authentieke meningen kreeg; een werkwijze die de raad vaker wil inzetten in de toekomst. Om meer gebruik te kunnen maken van de verschillen binnen de

raad is gekozen om in 2023 een evaluatie aan de hand van de teamrollen van Belbin uit te voeren. Door corona was het voorafgaande aan de zelfevaluatie een tijd niet mogelijk om werkbezoeken te organiseren. Deze bezoeken zijn van betekenis om meer informatie uit en over de hogeschool te kunnen krijgen en de sfeer binnen de hogeschool te proeven. Op 16 mei heeft de raad gelukkig weer kunnen deelnemen aan de traditionele verdiepingsdag, de zgn. 'Hogeschooldag', waarin de raad kennis maakt met onderdelen van de hogeschool, met lectoren, docenten en studenten. De dag werd afgesloten met een rondleiding in de nieuwbouw. De geplande peer-to-peer-dag in het najaar van 2022 met de raad van toezicht van Saxion kon door omstandigheden helaas niet plaatsvinden en is verschoven naar september 2023.

Naast de reguliere P&C-cyclus is er in 2022 aandacht geweest voor de totstandkoming van het instellingsplan 2023-2028, de herinrichting van de diensten, de kwaliteitszorgsystematiek en instellingsaccreditatie, de kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), de Human Capital Agenda Leiden Bio Science Park, het actieplan Diversiteit en inclusie, de voortgang van de werkagenda, de voortgang van de nieuwbouw, de informatievoorziening en -veiligheid, het werkbelevingsonderzoek en de positionering van het hbo. 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. Er zijn bij de raad geen signalen binnengekomen van interne instanties, bijvoorbeeld via de Klokkeluidersregeling.

### **Werkagenda & instellingsplan**

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. Met deze derde werkagenda is in 2022 zowel gewerkt aan een afronding van het huidige instellingsplan 'De Rijkdom van het onvoltooide' als toegewerkt naar het nieuwe instellingsplan voor 2023-2028. De raad van toezicht heeft hierbij 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 heeft gezorgd voor tijd en ruimte om de koers van de hogeschool in het nieuwe instellingsplan rustig met elkaar te doordenken en deze tijd is hiervoor ook genomen. In meerdere sessies is de raad betrokken geweest bij de totstandkoming van het nieuwe instellingsplan. Zo zijn er tijdens de vergaderingen presentaties gehouden, heeft de raad individueel zijn visie op het concept gegeven in pitches en heeft een afvaardiging van de raad deelgenomen aan een hogeschoolbrede werksessie. Dit samen doordenken vindt de raad een van de sterke punten van Hogeschool Leiden als leergemeenschap. Het 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. In de vergadering van 19 december 2022 heeft de raad tot slot zijn goedkeuring gegeven aan het instellingsplan 2023-2028 'Betrokken, Bevlogen, Betekenisvol'.

### **Nieuwbouw**

De raad van toezicht is – steeds met voorbereiding in de auditcommissie – in 2022 intensief betrokken geweest bij de voortgang van de nieuwbouw. De uitvoering van de bouw is ook in 2022 conform planning verlopen. Voor elke auditcommissievergadering is een korte voortgangsrapportage opgesteld. De auditcommissie koppelt dit terug in de algemene vergadering. In 2022 is gerelateerd aan de agendering van deze rapportages voldoende aandacht geweest voor de voortgang en de daarbij behorende risicoanalyse. Op 5 december is, in aanwezigheid van de raad, de nieuwbouw opgeleverd. In 2023 zal de nieuwbouw officieel worden geopend.

### **Kwaliteitsafspraken**

Ook in 2022 is de raad van toezicht betrokken geweest bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken, waarvoor de middelen op basis van de plannen met het positieve advies van de NVAO in 2020 zijn toegekend voor de periode 1 januari 2022 tot en met 31 december 2024. 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. 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. Dit werd ook bevestigd in gesprekken met de gezamenlijke vergadering.



## 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 2022 viermaal vergaderd, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod kwamen: de kwaliteitszorgsystematiek en instellingsaccreditatie, de pilot studentenpsycholoog, het plan van aanpak narratief praktijkgericht onderzoek, de ontwikkelingen op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen, de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2022, de rapportage VOED en het Brancheprotocol Kwaliteitszorgonderzoek 2023-2028. De commissie onderwijs en onderzoek bestaat in 2022 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 2022 vijfmaal bijeen. De auditcommissie sprak onder meer over de jaarstukken over 2022, het risicomangement, de begroting 2022 en de huisvesting (nieuwbouw). Voorts heeft de auditcommissie zich in 2022 gebogen over het treasuryjaarplan, de notitie publiek-privaat, de extra budgetten uit het Bestuursakkoord, de kaderbrief en het programmaplan ADIOS. 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 2022 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 in het teken van de nieuwe dynamiek en samenwerking binnen het college van bestuur. De commissie bereidt ook de agenda van de vergaderingen voor met het college van bestuur (agendaoverleg). In 2022 kwam de commissie vijfmaal 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, het rapport van de evaluatiecommissie branchecode goed bestuur, de scholingsbehoefte van de raad van toezicht en de actualisatie van de reglementen, zoals het beheers- en bestuursreglement. Speciale aandacht was er aan het einde van dit verslagjaar voor de start van de werving van een nieuw lid van de raad met een stevige en brede financiële expertise, daar de termijn van dhr. Dubbelboer, actief in de auditcommissie, afloopt in 2023. De selectie- en remuneratiecommissie bestaat in 2022 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 mevrouw dr. A.A. Sanderman, en een lid, te weten de heer drs. J. van den Steenhoven. Mevrouw dr. A.A. Sanderman is in dienst per 1 september 2021 en is benoemd voor een periode van vier jaar. De heer drs. J. van den Steenhoven is in dienst sinds 1 september 2019 en is tevens benoemd voor een periode van vier jaar.

### **Bezoldiging**

De hoogte van honorering van de raad van toezicht en de bezoldiging van het college van bestuur zijn opgenomen in het financieel verslag over 2022. Deze blijft binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens (WNT). 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 normering topinkomens 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). Verder is in dit verslag een overzicht opgenomen van bestuurskosten en declaraties van het college van bestuur.

Er was in 2022 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**

Het verslagjaar 2022 was opnieuw een bijzonder jaar. Een jaar waarin langzaam corona meer en meer op de achtergrond verdween, langzamerhand de maatschappij weer open ging, maar ook de gevolgen van de pandemie onder studenten en medewerkers steeds zichtbaarder werden. Het was een jaar dat zich kenmerkte door onderlinge betrokkenheid en bevoegenheid voor het onderwijs en onderzoek. Een jaar waarin we met elkaar en voor elkaar van betekenis konden zijn. De raad complimenteert het college met de wijze waarop het in de afgelopen periode leiding heeft gegeven. De raad van toezicht spreekt tot slot zijn welgemeende dank en waardering uit voor de inzet en prestatie die het college van bestuur, de medewerkers en de studenten van Hogeschool Leiden in 2022 hebben geleverd.



## Bijlage

| Leden van de raad van toezicht   | Hoofdfunctie(s) en relevante nevenfuncties in 2021  |
|--|---|
| <b>Mr. F.C. (Frits) Bakker</b><br>voorzitter raad van toezicht<br>lid selectie- en remuneratiecommissie<br>- eerste benoeming op 01-02-2016<br>- tweede zittingstermijn tot 31-01-2024<br><br>Persoonsgegevens<br>- Geslacht: man<br>- Geboortejaar: 1955<br>- Nationaliteit: Nederlands | Hoofdfunctie:<br>- Rechter Rechtbank Noord-Holland<br><br>Relevante nevenfuncties:<br>- Voorzitter raad van toezicht stichting SVOK te Castricum<br>- Lid tuchtcollege NRVT (Nederlands Register Vastgoed Taxateurs)<br>- Vennoot in Interactie v.o.f., praktijk voor relatie- en gezinstherapie en mediation in familiekwesies       |
| <b>Drs. A.C.C. (Christiaan) Rebergen</b><br>vicevoorzitter raad van toezicht<br>voorzitter selectie- en remuneratiecommissie<br>- eerste benoeming op 13-09-2020<br><br>Persoonsgegevens<br>- Geslacht: man<br>- Geboortejaar: 1970<br>- Nationaliteit: Nederlands                       | Hoofdfunctie:<br>- Thesaurier-Generaal, Ministerie van Financiën<br><br>Relevante nevenfuncties:<br>- Lid raad van toezicht, stichting Pharm Access Internationaal Stichting voor innovatie in Gezondheidszorg in ontwikkelingslanden   |
| <b>Drs. C.H. (Kees) Dubbelboer, RA</b><br>voorzitter auditcommissie<br>- eerste benoeming op 08-06-2015<br>- tweede zittingstermijn tot 07-06-2023<br><br>Persoonsgegevens<br>- Geslacht: man<br>- Geboortejaar: 1955<br>- Nationaliteit: Nederlands                                     | Hoofdfunctie:<br>- Algemeen Directeur van de WW Zorg Groep BV en Directeur van de Vastgoed DeSeizoenen BV<br><br>Relevante nevenfuncties:<br>- Vice-voorzitter raad van toezicht en vz. auditcommissie St. Rijnstate Ziekenhuis<br>- Lid raad van toezicht en vz. auditcommissie van CITO<br>- Partner MBD Advice BV                  |
| <b>Dr. M.A. (Mariëtte) van den Hoven</b><br>voorzitter commissie onderwijs en onderzoek<br>- eerste benoeming op 01-07-2017<br>- tweede zittingstermijn tot 30-06-2025<br><br>Persoonsgegevens<br>- Geslacht: vrouw<br>- Geboortejaar: 1970<br>- Nationaliteit: Nederlands               | Hoofdfunctie:<br>- Professor, Ethiek, recht en humaniora bij UMC Amsterdam<br><br>Relevante nevenfuncties:<br>- Lid raad van advies CIO, centrum integriteit organisaties<br>- Lid raad van toezicht KCVG   |
| <b>Dr. A. (Artie) Ramsodit</b><br>lid commissie onderwijs en onderzoek<br>- eerste benoeming op 13-09-2020<br><br>Persoonsgegevens<br>- Geslacht: vrouw<br>- Geboortejaar: 1975<br>- Nationaliteit: Nederlands   | Hoofdfunctie:<br>- Programmadirecteur House of Skills bij de Amsterdam Economic Board<br><br>Relevante nevenfuncties:<br>- Lid raad van commissarissen woningcorporatie Vidomes<br>- Lid raad van toezicht DOCK (t/m januari 2022)<br>- Lid raad van toezicht Open Scholengemeenschap Bijlmer (OSB)<br>- Lid raad van toezicht Zonova |
| <b>Dr. A. (Anna) Chernilovskaya</b><br>lid auditcommissie<br>- eerste benoeming op 13-09-2020<br><br>Persoonsgegevens<br>- Geslacht: vrouw<br>- Geboortejaar: 1983<br>- Nationaliteit: Nederlands  | Hoofdfunctie:<br>- Chief Information Officer / Manager Datacare bij ONVZ<br><br>Relevante nevenfuncties:<br>- Lid raad van toezicht bij Naturalis Biodiversity Center<br>- 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 2022

In 2022 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 de nieuwbouw van de hogeschool met grote interesse gevolgd en in de verschillende gremia dossiers behandeld. Met het college is tijdens een werkconferentie gesproken over het nieuwe instellingsplan 2023-2028.

De studentenraad sprak onder andere over de vergoedingen voor extracurriculaire activiteiten uit het profileringsfonds en de ruimte voor studieverenigingen in de nieuwbouw. Ook studentenwelzijn was een terugkerend en belangrijk onderwerp van gesprek, met als kers op de taart het bezoek van koningin Máxima in het kader van studentenwelzijn. Daarnaast is de studentenraad erg blij met de voortzetting van 2 fte studentenpsycholoog. In mei 2021 heeft de studentenraad, in samenwerking met de adviseur studentparticipatie, centrale verkiezingen georganiseerd voor zowel de studentenraad als voor studentleden van de opleidingscommissies van de faculteiten Management & Bedrijf, Science & Technology en Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie. Vanaf het najaar heeft de studentenraad ook aandacht voor het thema financiële nood bij studenten als gevolg van hoge inflatie.

Voor de ondernemingsraad waren de opdrachten in de cao betreffende de vermindering van werkdruk en realistisch taakbeleid, de richtlijn bewust aanstellen en belonen en vermindering van inzet in verschillende levensfasen op meerdere momenten onderwerp van gesprek en belangrijke trajecten. Verder sprak de ondernemingsraad met het college over het wel of niet invoeren van een verplichte verklaring omtrent het gedrag als benoemingsvereiste. In het kader van de functiemix is met het college afgesproken dat eind 2024 minimaal een versnelde doorgroei van docent B naar docent C, meer docenten in D en het beperkt houden van docent E gerealiseerd zullen zijn.

Mede door de inzet van de ondernemingsraad is een belofte aan het nieuwe instellingsplan toegevoegd waarin de medewerker van de hogeschool centraal staat. De klimaatbeheersing in de hogeschool, het werkbelevingsonderzoek en de herordening van de diensten kregen ook nadrukkelijke aandacht.

Het format en de richtlijnen voor geïntegreerde jaarindeling, het nieuwe reglement van de gezamenlijke vergadering, de opmaat naar het nieuwe instellingsplan 2023-2028 en de Onderwijs- en Examenregelingen (OER) deel A zijn in de gezamenlijke vergadering besproken. Ook het privacy-beleid en privacy-statements, de huisregels en een protocol visitatie kregen de juiste aandacht. Daarnaast is een reflectie op de voortgang van de kwaliteitsafspraken opgesteld. Er werd kennisgenomen van de jaarverslagen van de commissies rechtsbescherming. De financiële cyclus met de besprekingen rond de kaderbrief en de begroting liep als rode draad door het jaar heen. In dit kader is de functiemix ook op deze tafel aan de orde geweest.

Een overzicht van alle besproken onderwerpen is hieronder te vinden.

| Studentenraad   | Ondernemingsraad  | Gezamenlijke vergadering  |
|---|---|---|
| Actualiteiten COVID-19  | Actualiteiten COVID-19  | Actualiteiten COVID-19  |
| Profileringfonds en vergoeding voor extra curriculaire activiteiten | Herinrichting Financiële kolom  | Kaderbrief 2023   |
| Studentenwelzijn  | Invoeren VOG als benoemingsvereiste                                       | Suppletore begroting 2021   |
| Tariefstelling college- en examengelden                             | Functiemix  | Begroting 2023  |
| Inschrijfregeling   | Handreiking bewust aanstellen, belonen en gratificatieregeling en Demotie | Instellingsplan 2023-2028:<br>Plan van aanpak;<br>Opbrengsten fase I en II; Houtskool-<br>schets; Feedbackrondes; definitieve<br>versie |
| Studentenstatuut  | Taakbeleid  | Richtlijnen en format<br>geïntegreerde jaarindeling   |
| Handreiking opleggen maatregel na ongewenst gedrag studenten        | Werkdrukbeleid  | Plan van aanpak inzet – NPO<br>bestuursakkoord coronamiddelen   |
| Extra stroompunten lokalen  | Herinrichting Diensten  | Triaalrapportages   |
| Verstrekking menstruatieproducten bij nood                          | Werkbelevingsonderzoek  | Voortgang NPO   |
| Financiële nood bij studenten                                       | Organisatievisie IVT  | OER Deel A 2022 - 2023  |
|   | Herijking Reiskosten  | Nieuwbouw   |
|   | Thuiswerkfacilitering   | Reglement gezamenlijke vergadering  |
|   | Reglement ondernemingsraad  | Protocol visitatie  |
|   | Klimaatbeheersing   | Privacy beleid en privacy statements  |
|   | Mandaatregeling en Mandaatregister  | Huisregels  |
|   | Aangewezen verlofdagen in 2025 en 2026                                    | Cum laude regeling 2022   |
|   |   | Corona Aanpak 2022  |
|   |   | Jaarverslag HL 2021   |
|   |   | Bestuurs- en Beheersreglement   |

## COVID-19

Ook in 2022 had de situatie rond COVID-19 een plek 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. De gevolgen van de maatregelen met betrekking tot het coronavirus bleven onverminderd een belangrijk aandachtspunt.

## Raad van toezicht

De gezamenlijke vergadering heeft in 2022 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. Daarnaast hebben de gremia ook separaat gesproken met het lid van de raad van toezicht met medezeggenschap in haar portefeuille.

### 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 dit jaar geen gebruikgemaakt van deze mogelijkheid. De studentenraad heeft deelgenomen aan de inwerktrainingen van het ISO en SOM. Daarnaast heeft de studentenraad diverse trainingen georganiseerd, die verzorgd zijn door medestudenten van de opleidingen Toegepaste Psychologie en Vaktherapie.

In 2022 was de totale besteding:

- Studentenraad: €165,-
- Ondernemingsraad: €2.324,-
- Gezamenlijke Vergadering: €0

## Opleidingscommissies

Hogeschool Leiden kent twintig 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 Examenregelingen (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. Faculteiten maken daarnaast ruimte vrij voor scholingsactiviteiten.

In april 2022 is het evenement 'Kiezen en Delen' georganiseerd. Daaropvolgend zijn in mei de verkiezingen voor studentleden van opleidingscommissies georganiseerd. Een aantal faculteiten heeft meegedaan aan een centrale verkiezingscampagne voor studentleden. Andere faculteiten hebben ervoor gekozen dit decentraal te organiseren. De verkiezingen werden gelijktijdig georganiseerd met de verkiezingen voor de studentenraad. Daar waar te weinig kandidaten waren om het aantal beschikbare plaatsen te vervullen, zijn de benodigde leden benoemd door de faculteitsdirecteur. Leden van de opleidingscommissies worden op de hoogte gehouden over de inzet van de NPO-middelen op de hogeschool.





# ORGANISATIE

## Instellingsprofiel

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in het hart van de Randstad met circa 12.500 studenten en 1.470 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 we 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. Een toegankelijke en kleinschalig georganiseerde kennisinstelling, waar studenten en medewerkers zich gehoord en gezien voelen.

We vervullen als hogeschool met een 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, een duurzame bedrijfsvoering en wereldburgerschap.

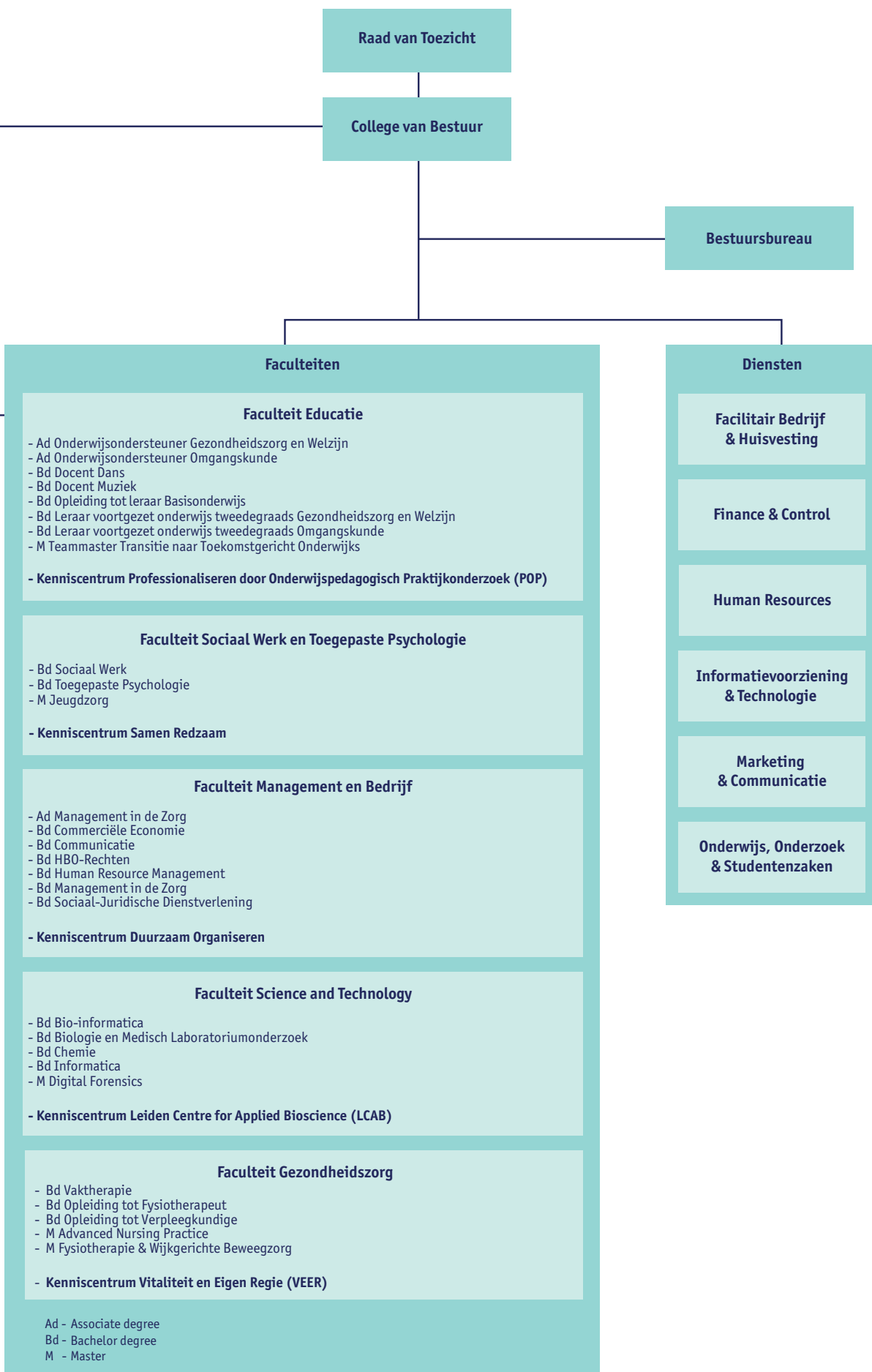
## Organogram

Onderstaand organogram is een schematische weergave van de organisatiestructuur van Hogeschool Leiden. In 2022 is gewerkt aan een herindeling van de diensten, waarbij Finance & Control, Human Resources, Marketing & Communicatie en Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken zijn gevormd. Formeel werken we vanaf 1 januari 2023 met deze structuur, maar reeds vanaf september 2022 is gewerkt met kwartiermakers bij de nieuwe diensten.

## Organogram







## Strategische prioriteiten

### Instellingsplan 2017-2022

Het jaar 2022 was het laatste jaar van ons instellingsplan 2017-2022 ('De rijkdom van het onvoltooide: vijf beloftes voor de toekomst'). In dit instellingsplan hebben we onze strategie beschreven 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.

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

### Werkagenda 2021-2022

In de werkagenda's schetsen we onze gezamenlijke, hogeschoolbrede ambities, de te ondernemen activiteiten en de beoogde resultaten voor twee jaar. Deze werkagenda's vormen daarmee de bestuurlijke agenda en schetsen de beleidskaders voor het college van bestuur en de tweejarigenplannen van de faculteiten en diensten.

De werkagenda 2021-2022 was de derde en tevens laatste concretisering van het instellingsplan 2017-2022. De werkwijze en inhoud waren een continuering van onze eerdere twee werkagenda's. In het hierna volgende kader wordt per belofte uit het instellingsplan ter illustratie een korte toelichting gegeven op enkele activiteiten die in 2022 zijn ondernomen om de in de werkagenda 2021-2022 geformuleerde ambities te realiseren.

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

**Pilot Studievaardigheden en executieve functies:** Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat executieve functies een belangrijke rol spelen in succesvol studeergedrag. In 2022 zijn we een pilot gestart, waarin eerstejaarsstudenten middels een wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst een persoonlijk profiel kunnen laten opstellen. Dat profiel helpt studenten (eventueel met hulp van hun begeleider) te reflecteren op hun studeergedrag en de rol van executieve functies. De gezamenlijke resultaten helpen de hogeschool als geheel om ons ondersteuningsaanbod aan te passen op de behoeften van de student. De pilot draait inmiddels bij vijf opleidingen en wordt in 2023 geëvalueerd.

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

**Actualiseren van ontwerpprincipes:** Het afgelopen jaar zijn we gestart met het actualiseren van de ontwerpprincipes voor de ontwikkeling van ons onderwijs. De huidige ontwerpprincipes dateren uit 2017. Hiervoor hebben we diverse dialoogsessies binnen de hogeschool georganiseerd, met een brede vertegenwoordiging van inhoudsdeskundigen en studenten. Daarnaast is uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar bewezen effectiviteit. De resultaten van deze activiteiten moeten in het voorjaar van 2023 leiden tot een herijking van onze ontwerpprincipes.

**Vier inhoudelijke zwaartepunten:** In aanloop naar ons nieuwe instellingsplan 2023-2028 (zie hieronder) hebben we het afgelopen jaar als hogeschool gezamenlijk vier inhoudelijke zwaartepunten gekozen, waarop we onze maatschappelijke bijdrage verder willen vergroten: gezondheid en welzijn, onderwijs, veiligheid, en duurzaamheid. De vier zwaartepunten sluiten nauw aan op ons huidige onderwijsaanbod, onze onderzoeksexpertise en de maatschappelijke uitdagingen in de regio (en daarbuiten). De komende jaren willen we op deze zwaartepunten ons onderwijs en onderzoek, en de samenwerking met relevante partners uit de regio verder uitbreiden, verdiepen en verstevigen.

**Belofte 3: We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld.**

**Leven Lang Ontwikkelen (LLO):** Hogeschool Leiden wil dat mensen zich een leven lang blijven ontwikkelen. Vanuit dat oogpunt zijn we in 2022 gestart met de ontwikkeling van ons LLO-beleid. We gebruiken de komende periode om te inventariseren wat we op het gebied van LLO al doen, hoe we dat beoordelen en welke vervolgstappen we hierop kunnen nemen. Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de activiteiten die al in gang zijn gezet. De uitwerking hiervan moet vóór de zomer van 2023 leiden tot een nieuwe hogeschoolbrede LLO-strategie.

**Doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek:** In het najaar van 2021 zijn we gestart met de herijking van ons onderzoeksbeleid. Dit heeft in de zomer van 2022 geleid tot een nieuwe visie op ons praktijkgericht onderzoek. Parallel daaraan zijn we begonnen met het formuleren van een nieuw onderzoeksbeleid aan de hand van vier ambities. Deze ambities geven zo concreet mogelijk weer waar we over zes jaar met ons onderzoek willen staan. Voor elk van de ambities is beschreven welke ontwikkelingen en acties nodig zijn om de ambities te realiseren. Naar verwachting wordt het nieuwe onderzoeksbeleid begin 2023 definitief vastgesteld en kunnen we (intussen) beginnen met de uitwerking ervan.

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

**Inclusie en diversiteit:** Eind 2021 is op basis van diverse groepsgesprekken met studenten en medewerkers een gedragen, hogeschoolbrede visie ontwikkeld op inclusie en diversiteit. Deze visie is in 2022 uitgewerkt in een concreet actieplan. In dit actieplan wordt beschreven hoe we binnen Hogeschool Leiden op een vasthoudende manier kunnen werken aan het behalen van onze doelen op het gebied van diversiteit en inclusie.

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

**Onderwijslogistiek:** Hogeschool Leiden werkt reeds geruime tijd aan het aanpassen van haar onderwijsregistraties, met als doel het onderwijs zo goed mogelijk te faciliteren. Hiertoe zijn de afgelopen jaren verschillende initiatieven ontplooid. Om de verwachtingen, onderlinge afhankelijkheden en beoogde resultaten beter op elkaar te kunnen afstemmen, is in 2022 besloten om alle activiteiten rondom het thema onderwijslogistiek te bundelen en te besturen binnen één programma: Activerende Dienende en Innovatieve Organisatie voor Studenten (ADIOS). Het programma is in de zomer van 2022 gelanceerd en loopt door tot en met 2024.





# KWALITEITSAFSPRAKEN

## Inleiding

In dit hoofdstuk – inclusief reflectie van de medezeggenschap en bijlage – hebben we de verantwoording over de verwezenlijking van de kwaliteitsafspraken voor de periode 2019-2022 nader uitgewerkt. Ook in hoofdstuk 2 (raad van toezicht) is een apart onderdeel opgenomen over de voortgang en het proces met betrekking tot de kwaliteitsafspraken.

Net als voorgaande jaren kijken we als hogeschool met tevredenheid terug op de voortgang die we in de periode 2019-2022 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 en de verantwoording over onze kwaliteitsafspraken.

## Totstandkoming kwaliteitsafspraken

### Landelijke afspraken voor kwaliteitsverbetering hoger onderwijs

In het regeerakkoord 2017-2021 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) het 'Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018' ondertekend. Daarin is afgesproken dat alle instellingen 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 2019 heeft het college van bestuur in afstemming met de faculteiten en met instemming van de gezamenlijke vergadering (i.e. centrale medezeggenschap)<sup>6</sup> 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. 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, de vijf beloftes uit ons instellingsplan 2017-2022 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 (2019)

De beoordeling van ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen door de NVAO 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.

### Tussentijdse beoordeling kwaliteitsafspraken (2022)

In het najaar van 2022 vond – conform eerdergenoemd protocol – door de NVAO een tussentijdse beoordeling plaats van de verwezenlijking van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen tot dan toe. Voor de beoordeling werd gebruik gemaakt van het jaarverslag 2021 en de bijbehorende reflectie van de medezeggenschap. Op 26 oktober heeft de NVAO formeel laten weten dat het jaarverslag 2021 goed inzicht gaf in de voortgang van de voornemens in het kader van de kwaliteitsafspraken, waarmee de hogeschool voldeed aan beide criteria zoals geformuleerd in het protocol. De NVAO gaf daarop aan voornemens te zijn de minister van OCW hierover positief te adviseren.

<sup>6</sup> Hogeschool Leiden kent op centraal niveau een gedeelde medezeggenschapsstructuur met een ondernemingsraad, een studentenraad en een gezamenlijke vergadering. Leden van de ondernemingsraad en de studentenraad maken samen deel uit van de gezamenlijke vergadering. Naast de centrale medezeggenschap – en buiten de aan de opleidingen verbonden opleidingscommissies – kent de hogeschool geen decentrale medezeggenschap op het niveau van de faculteiten of diensten. Dit betekent dat de instemming van de medezeggenschap op het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen, en de monitoring en beoordeling van de voortgang van kwaliteitsafspraken bij Hogeschool Leiden alleen op centraal niveau (i.e. gezamenlijke vergadering) is belegd.

## Voortgang kwaliteitsafspraken 2019-2022

### 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 tussentijdse 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 2022 een verdere stijging van de studievoorschotmiddelen.

### Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

| (x €1 mln.)  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Studievoorschotmiddelen hbo                            | -    | -    | -    | 111  | 117  | 137  | 252  | 315  | 343  | 388  |
| Voorinvesteringen Hogeschool Leiden                    | 1,4  | 3,8  | 3,3  | 3,3  | 3,3  | 3,3  | -    | -    | -    | -    |
| Studievoorschotmiddelen Hogeschool Leiden <sup>7</sup> | -    | -    | -    | 2,5  | 2,7  | 3,1  | 5,9  | 7,6  | 8,4  | 9,5  |
| Voorinvesteringen per saldo                            | 1,4  | 3,8  | 3,3  | 0,8  | 0,6  | 0,2  | -    | -    | -    | -    |

### Besteding studievoorschotmiddelen

Alle faculteiten hebben zich de afgelopen jaren (2019-2022) 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 2019-2022 zijn in onderstaande tabel op facultair en hogeschoolniveau de studievoorschotmiddelen afgezet tegen de bestedingsvoornemens en de realisatie daarvan. Voor de volledigheid is daarnaast in de bijlage voor het jaar 2022 een gedetailleerd overzicht van de realisatie per faculteit opgenomen. Dat overzicht is representatief voor de manier waarop we dat eerder in 2019, 2020 en 2021 hebben gedaan.

### Overzicht besteding studievoorschotmiddelen in € per faculteit (2019-2022)

| Faculteit                                | 2019                         |                      |                  | 2020                         |                      |                  | 2021                         |                      |                  | 2022                         |                      |                  |
|--|------------------------------|----------------------|------------------|------------------------------|----------------------|------------------|------------------------------|----------------------|------------------|------------------------------|----------------------|------------------|
|  | Studievoorschotmiddelen      | Bestedingsvoornemens | Realisatie       | 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        | 1.134.534                    | 1.135.500            | 1.238.139        |
| Gezondheidszorg                          | 527.206                      | 657.335              | 691.149          | 590.487                      | 697.500              | 783.385          | 1.068.110                    | 1.032.000            | 1.045.190        | 1.478.354                    | 1.364.500            | 1.546.901        |
| Management en Bedrijf                    | 711.131                      | 931.143              | 690.137          | 866.934                      | 1.028.000            | 963.507          | 1.457.706                    | 1.402.500            | 1.670.005        | 1.902.326                    | 1.779.500            | 2.063.827        |
| 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        | 1.670.600                    | 1.788.694            | 1.930.539        |
| Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie   | 408.557                      | 422.448              | 441.045          | 441.834                      | 715.485              | 775.859          | 753.571                      | 832.972              | 845.457          | 1.003.850                    | 962.172              | 1.006.041        |
| <b>Totaal</b>                            | <b>2.599.999<sup>8</sup></b> | <b>3.266.789</b>     | <b>3.185.803</b> | <b>3.085.585<sup>9</sup></b> | <b>4.235.183</b>     | <b>4.463.985</b> | <b>5.405.155<sup>8</sup></b> | <b>5.937.718</b>     | <b>6.284.900</b> | <b>7.189.664<sup>8</sup></b> | <b>7.030.366</b>     | <b>7.785.447</b> |
| Totaal ontvangen studievoorschotmiddelen | 2.668.672 <sup>9</sup>       |                      |                  | 3.376.128 <sup>9</sup>       |                      |                  | 5.878.504 <sup>9</sup>       |                      |                  | 7.862.576 <sup>9</sup>       |                      |                  |

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat alle faculteiten hun meerjarige bestedingsplannen voor de periode 2019-2022 goed ten uitvoer hebben gebracht. De bestedingsvoornemens en de realisatie ervan liggen met elkaar in lijn. Het is daarbij belangrijk om te vermelden dat de totale realisatie van de bestedingsvoornemens op hogeschoolniveau over de jaren heen 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 een hoger bedrag heeft geïnvesteerd ter realisatie

<sup>7</sup> Totaal geplande studievoorschotmiddelen conform eerste Rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW.

<sup>8</sup> Studievoorschotmiddelen zoals verdeeld in de kaderbrief.

<sup>9</sup> De daadwerkelijk totaal ontvangen studievoorschotmiddelen conform de laatste Rijksbijdragebrief van het ministerie van OCW.

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. Diverse faculteiten hebben 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>10</sup>

### Overzicht besteding studievoorschotmiddelen in € per thema (2019-2022)

| Thema's  | 2019                                  |                      |                  | 2020                    |                      |                  | 2021                    |                      |                  | 2022                    |                      |                  |
|--|---------------------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|----------------------|------------------|
|  | Studievoorschotmiddelen <sup>11</sup> | Bestedingsvoornemens | Realisatie       | Studievoorschotmiddelen | 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        | -                       | 1.189.212            | 1.371.471        |
| Meer en betere begeleiding van studenten                     | -                                     | 325.623              | 269.006          | -                       | 1.400.335            | 1.463.788        | -                       | 1.881.843            | 1.928.277        | -                       | 2.341.428            | 2.619.101        |
| Studiesucces   | -                                     | 576.859              | 584.810          | -                       | 632.812              | 548.434          | -                       | 772.144              | 605.657          | -                       | 722.326              | 652.846          |
| Onderwijs-differentiatie                                     | -                                     | 724.770              | 552.127          | -                       | 629.236              | 633.345          | -                       | 1.018.451            | 1.041.438        | -                       | 1.266.974            | 1.339.184        |
| Passende en goede onderwijsfaciliteiten                      | -                                     | 477.924              | 455.074          | -                       | 167.667              | 295.259          | -                       | 242.021              | 373.958          | -                       | 295.055              | 422.032          |
| Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)   | -                                     | 445.243              | 526.762          | -                       | 857.895              | 794.623          | -                       | 1.111.604            | 1.247.205        | -                       | 1.215.371            | 1.380.813        |
| <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>5.878.504</b>        | <b>5.937.718</b>     | <b>6.284.900</b> | <b>7.189.664</b>        | <b>7.030.366</b>     | <b>7.785.447</b> |

### Voortgang kwaliteitsafspraken per thema

Terugkijkend op de periode 2019-2022 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 zou zijn geweest.

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)

Net als voorgaande jaren hebben alle faculteiten de studievoorschotmiddelen ingezet om het docentencorps uit te breiden. Dit zien we terug in de OP-studentratio die zich positief ontwikkelt (zie ook ‘Monitoring kwaliteitsafspraken’ hieronder).

<sup>10</sup> Studievoorschotmiddelen die aan meerdere thema’s zijn gekoppeld, zijn daarbij (ongewogen) gedeeld door het aantal thema’s.

<sup>11</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.

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. Ook de faculteit Management en Bedrijf heeft in lijn met het meerjarige bestedingsplan de gemiddelde groepsgrootte bij alle opleidingen verlaagd en daarmee kleinere klassen gerealiseerd. Daarnaast heeft diezelfde faculteit meerjarig middelen gereserveerd om voor alle voltijdopleidingen de contacttijd van de reguliere lessen verder uit te breiden. Weer een andere faculteit (Science & Technology) heeft conform bestedingsvoornemens middelen ingezet om extra onderwijs- en studentassistenten aan te nemen met als doel de onderwijsintensiteit te verstevigen.

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

Ook dit jaar zijn de meeste studievoorschotmiddelen ingezet om meer en betere begeleiding van onze studenten te realiseren. Zo hebben alle faculteiten in lijn met hun meerjarige bestedingsplannen een intensievere begeleiding van langstudeerders, stagestudenten en/of afstudeerders gerealiseerd. Daarnaast is het afgelopen jaar opnieuw door verschillende faculteiten ingezet op onderwerpen als meer en betere ondersteuning bij executieve vaardigheden, onderzoeksvaardigheden en taalondersteuning. De wijze waarop de faculteiten die begeleiding organiseren varieert, passend bij de aard en context van de opleidingen. Verder hebben vrijwel alle faculteiten 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.

#### *Thema 3: Studiesucces*

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de verbetering van het studiesucces. Een deel van de activiteiten ziet toe op een intensievere begeleiding van langstudeerders, stagestudenten en/of afstudeerders (zoals hierboven reeds vermeld). Daarnaast hebben verschillende faculteiten specifiek ingezet op de ontwikkeling en uitvoering van studiekeuzeactiviteiten. Zo heeft de faculteit Gezondheidszorg volgens plan middelen ingezet om de introductie voor aspirant-studenten beter te organiseren. Met behulp daarvan heeft de opleiding Verpleegkunde twee instroomcoördinatoren aangesteld die de regie voeren over het instroomprogramma voor aankomende eerstejaars. Bij de faculteit Science & Technology is geïnvesteerd in de organisatie van een stevig instroomprogramma dat aspirant-studenten dwingt zich goed te oriënteren op de keuze van hun studie. Door zelfinzicht (NOA-test), oriëntatie (speurtocht) en ervaring (studiekeuzecheck) hoopt de faculteit aspirant-studenten te verleiden tot zelfreflectie en daarmee de uitval in de eerste maanden van de opleiding te verminderen. Bij de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft men ervoor gekozen om een deel van de middelen te investeren in de doorontwikkeling van een toolbox om studenten te helpen effectiever te leren en daarmee het studiesucces te verbeteren. 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*

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 & Technology in overeenstemming met het meerjarige facultaire bestedingsplan 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 een regisseur aangesteld voor de uitvoering van de Human Capital Agenda van het Leiden Bio Science Park. Ook heeft de faculteit conform plan een LLO-coördinator aangesteld gericht op scholing (*preferred partner*) van alumni na diplomering. De faculteit Gezondheidszorg heeft op haar beurt een deel van de studievoorschotmiddelen 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.

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

Mede 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 & Technology is daarnaast mede vanuit de studievoorschotmiddelen extra geïnvesteerd in de laboratoriumfaciliteiten om de verdere individualisering van het praktijkonderwijs en de intensivering van het ICT-onderwijs te kunnen realiseren.

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

Alle faculteiten hebben de afgelopen jaren middelen geïnvesteerd in de verdere professionalisering van het docentencorps. Het gaat daarbij met name om professionaliseringsactiviteiten in het kader van studieloopbaanbegeleiding, (formatieve) toetsing, BDB, BKE en SKE. Daarnaast is blijvend 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. 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 zelf niet in voorzien kan worden.

## 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 onderwijzend personeel (OP) en de aantallen studenten, de zogenoemde 'OP-studentratio'. In onderstaande tabel wordt de ontwikkeling van die OP-studentratio voor de afgelopen jaren (2015-2022) schematisch weergegeven. Daarnaast wordt de geprognosticeerde ontwikkeling voor de komende jaren (2023-2024) inzichtelijk gemaakt.

### Ontwikkeling OP-studentratio

|   | 2015  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023 <sup>12</sup> | 2024 <sup>12</sup> |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| Aantal studenten – peildatum 1 oktober  | 9.676 | 10.197 | 10.362 | 10.869 | 11.352 | 12.551 | 12.788 | 12.439 | 12.332             | 12.035             |
| Formatie OP – gemiddeld per jaar (fte)  | 453,0 | 501,9  | 536,0  | 549,5  | 561,0  | 599,4  | 658,6  | 714,7  | 737,4              | 729,9              |
| Verwachte OP-studentratio <sup>13</sup> | -     | -      | -      | 19,2   | 19,8   | 19,8   | 19,0   | 18,5   | 18,4               | 18,1               |
| Gerealiseerde OP-studentratio           | 20,9  | 19,6   | 19,1   | 19,2   | 19,7   | 19,6   | 19,2   | 17,8   | -                  | -                  |

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 – nam de OP-studentratio tijdelijk toe, om vanaf 2020 weer in positieve zin af te buigen. In de tabel is te zien dat in 2022 een OP-studentratio is gerealiseerd van 17,8. De ratio ligt hiermee 0,7 punten onder de verwachte OP-studentratio voor dat jaar. Dit wordt versterkt door een najleffect van het aannemen van meer docenten om de onverwachte groei van de studentenaantallen gedurende de coronapandemie op te vangen. Volgens de prognose zal de OP-studentratio, met de beëindiging van de NPO-middelen en een verwachte lichte daling van de genormaliseerde formatie, weer meer in lijn komen te liggen met de verwachte OP-studentratio.

### 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 *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 cijfers van voorgaande jaren bleek dat het studiesucces zich in positieve zin ontwikkelde. Afgelopen studiejaar lijken de cijfers zich in negatieve zin te ontwikkelen tot rond het niveau van vóór de coronapandemie. Waar maatregelen als het

<sup>12</sup> Prognose

<sup>13</sup> Bron: Plan voor inzet studievoorschotmiddelen; uitgaande van de gemiddelde personeelskosten van 2019

opschorten van het bindend studieadvies (bsa) in het studiejaar 2021-2022 weliswaar nog van kracht waren, vielen veel beperkingen weg. Er openden zich alternatieven voor studenten. Dit lijkt zich te vertalen in de ontwikkeling van de cijfers omtrent het studiesucces. In 2021 is de uitval onder eerstejaars studenten teruggevallen naar het niveau van vóór de pandemie, en dat geldt ook voor de switch in het eerste jaar. Het propedeuserendement is aan het einde van het eerste jaar zelfs wat lager dan in eerdere jaren, maar aan het einde van jaar 2 is het aandeel studenten met een propedeuse al jaren min of meer stabiel. De pandemie lijkt geen impact te hebben gehad op studenten in de laatste fase van hun opleiding; het bachelorrendement steeg licht.

Bij deze cijfers dient echter wel opgemerkt te worden 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.

## Planning en controlcyclus

### Monitoring en verantwoording op drie niveaus

De monitoring van de voortgang van de kwaliteitsafspraken vond ook in 2022 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 P&C- en 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 vooruitgeblekt 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 verantwoordende 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 blijven de kwaliteitsafspraken een regelmatig terugkerend thema. Het college van bestuur is de gezamenlijke vergadering erkentelijk voor de constructieve wijze waarop deze gesprekken de afgelopen jaren 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 kijkt het college van bestuur met tevredenheid terug 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 hoofdstuk 2).

## Reflectie medezeggenschap op kwaliteitsafspraken

### Inleiding

Hogeschool Leiden heeft sinds de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken met behulp van de studievoorschotmiddelen veel geïnvesteerd in de realisatie van extra docentcapaciteit. Daarmee heeft de kwaliteit van ons onderwijs een mooie impuls gekregen. De medezeggenschap is van mening dat het proces van planvorming en de realisatie tot dusver goed is verlopen. Studenten, medewerkers en medezeggenschap zijn en worden actief betrokken.

### Totstandkoming van de kwaliteitsafspraken in de hogeschool

Al vanaf de voorinvesteringen sinds 2015 is de impuls van de kwaliteit van het onderwijs regelmatig onderwerp van gesprek tussen het college van bestuur en de medezeggenschap. Vanaf 2018 zijn de kwaliteitsafspraken dan ook een vast onderwerp op de agenda van de overleggen met het college van bestuur. In juni 2019 is na intensief bestuurlijk overleg instemming verleend op het hogeschoolbrede plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Daarnaast kwamen de medezeggenschap en het college van bestuur overeen dat de faculteiten – in aanvulling op het hogeschoolbrede plan – meerjarige facultaire bestedingsplannen voor de periode 2019-2024 zouden opstellen. De medezeggenschap is ook bij dit proces intensief betrokken geweest. Zo hebben er afzonderlijke gesprekken met de faculteiten plaatsgevonden, waarbij de medezeggenschap nauwlettend kon bezien 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 tot de NVAO-thema's. De facultaire bestedingsplannen nemen het bestaande onderwijs als uitgangspunt en zijn een invulling van de kwaliteitsafspraken. Op 1 oktober 2019 heeft de gezamenlijke vergadering dan ook ingestemd 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 adequaat geweest. Niet alleen bij het jaarlijkse instemmingsproces op de hoofdlijnen van de begroting (kaderbrief), maar ook bij het adviesrecht op de begroting en bij andere besprekmomenten met het college van bestuur. Het college van bestuur heeft de gezamenlijke vergadering meerdere malen getoond dat de kwaliteitsgelden aan de voorgenomen doelen zijn besteed. Daarbij heeft de medezeggenschap kunnen constateren dat alle faculteiten zich de afgelopen jaren gedetailleerd hebben verantwoord over de realisatie van hun plannen. Verschillen tussen voornemen en realisatie zijn onderbouwd en wijzigingen hebben in samenspraak met studenten en medewerkers plaatsgevonden. Grote aanpassingen waren er niet. Voor wat betreft de OP-studentratio heeft de gezamenlijke vergadering geconstateerd dat deze zich positief blijft ontwikkelen. Bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken is afgesproken dat eventuele herzieningen van de facultaire bestedingsplannen opnieuw ter instemming aan de medezeggenschap worden voorgelegd. Aangezien er in de afgelopen jaren geen structurele planbijstellingen hebben plaatsgevonden, waarover uitgebreide consultatie met de gezamenlijke vergadering nodig was, is dat tot dusverre niet gebeurd. Voor de komende jaren

is het volgende afgesproken. Om te voorkomen dat bestedingsvoornemens en realisatie te ver uiteen gaan lopen, worden de faculteiten in de gelegenheid gesteld om hun meerjarige bestedingsplannen voor de resterende jaren (2023-2024) aan te passen. Wanneer een en ander tot structurele bijstellingen leidt, worden deze plannen opnieuw aan de medezeggenschap voorgelegd.

#### **Betrokkenheid van medewerkers en studenten**

Voor een goede planvorming voor de besteding van de middelen was de juiste input nodig. In de afgelopen jaren heeft de gezamenlijke vergadering steeds geconcludeerd dat bij alle faculteiten medewerkers en studenten in de verschillende fasen van planvorming en uitvoering hebben geparticipeerd. Deze constatering heeft in 2019 zwaar meegewogen bij de positieve besluitvorming van de gezamenlijke vergadering op de facultaire plannen en is ook in volgende jaren een zwaarwegend criterium geweest in de reflectie van de medezeggenschap. De medezeggenschap verwacht dat bij het eventueel bijstellen van de facultaire plannen voor 2023-2024 wederom de participatie van medewerkers, studenten en medezeggenschap als rode draad door dit proces zal lopen.

#### **Tot slot**

De gezamenlijke vergadering reflecteert gemotiveerd – op basis van de intensieve betrokkenheid bij het gehele proces en de informatievoorziening door het college – positief op de voortgang en realisaties van de kwaliteitsafspraken.

De medezeggenschap wacht een eventuele herziening van facultaire bestedingsplannen af en heeft het volste vertrouwen in het verdere verloop van het proces. De medezeggenschap gaat er vanuit 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.





# BESTUURSAKKOORDEN

In juli 2022 sloten de Vereniging Hogescholen, Universiteiten van Nederland en het ministerie van OCW een bestuursakkoord, met het doel om het hoger onderwijs en onderzoek gezamenlijk te versterken. In het akkoord is afgesproken dat hogescholen en universiteiten via een apart hoofdstuk in het jaarverslag verantwoording afleggen over een aantal onderwerpen uit het bestuursakkoord. Deze onderdelen zijn hieronder gebundeld en hetzij verder uitgewerkt, zoals het Nationaal Programma Onderwijs, dan wel wordt er verwezen naar andere hoofdstukken, zoals praktijkgericht onderzoek.

## Onderwijskwaliteit

In het bestuursakkoord is afgesproken dat de investeringen vanuit het studievoorschot vanaf 2025 worden gecontinueerd. De investeringen, de zogeheten studievoorschotmiddelen, worden structureel aangewend voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Dit gebeurt in samenspraak met de medezeggenschapsraad. Tot en met 2024 ontvangen wij deze middelen ten behoeve van de gemaakte afspraken. Onze bestedingen op basis van ons Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is tijdens een midterm-evaluatie over het verslagjaar 2021 door de NVAO akkoord bevonden. In hoofdstuk 5 van dit jaarverslag verantwoorden wij ons over de bestedingen in 2022.

## Studentenwelzijn

In 2022 hebben we geïnvesteerd in de ontwikkeling van een integrale aanpak voor studentenwelzijn, gericht op preventie, vroegsignalering en begeleiding, via studieloopbaanbegeleiders, het studentendecanaat, studentenpsychologen, studentenpastoraat, etc. Dit gebeurde in samenspraak met de studentenraad. Er zijn tools en handvatten ontwikkeld om studenten te helpen problemen aan te pakken en goed in hun vel te zitten. Ook organiseren studenten zelf allerlei activiteiten om elkaar te helpen en ondersteunen. In 2022 heeft koningin Máxima in het kader van studentenwelzijn de hogeschool bezocht om met medewerkers en studenten in gesprek gegaan over *good practices*. Op verschillende plekken in het verslag geven wij verdere duiding aan hoe we in 2022 hebben gewerkt aan het verhogen van het studentenwelzijn.

### Sociale veiligheid en inclusie

Als vanzelfsprekend willen wij dat onze hogeschool een veilig studie- en werkklimaat biedt. Een veilige onderwijsomgeving is immers een belangrijke vereiste om de studententijd tot een succes te maken. Daarom werken wij voortdurend aan een klimaat waar grensoverschrijdend gedrag wordt voorkomen. En wanneer er toch signalen zijn, worden deze snel herkend en aangepakt, al dan niet met hulp van de vertrouwenspersoon, de studentendecaan of andere vormen van begeleiding of voorzieningen. In 2022 is gestart met een brede inventarisatie waarin zowel lopende als nieuwe initiatieven worden opgenomen op het gebied van sociale veiligheid. Per 1 september 2022 is een coördinator Diversiteit en Inclusie aangesteld, welke de uitvoering van het in 2022 vastgestelde actieplan diversiteit en inclusie ondersteunt. In dit actieplan staat opgenomen hoe wij onze ambities gaan realiseren in de komende periode tot aan 2028.

### Praktijkgericht onderzoek

In het bestuursakkoord is afgesproken dat hogescholen een duidelijke visie, met bijbehorende strategie, ontwikkelen. Daarbij zullen de hogescholen zoveel mogelijk aansluiten bij hun eerdere beleid, eventuele sectorplannen, keuzes in het kader van de zwaartepuntvorming en de Strategische Onderzoeksagenda van de VH. Ook is afgesproken dat alle hogescholen basisinformatie over praktijkgericht onderzoek via een uniform landelijk format in kaart brengen. Nadere informatie hierover is opgenomen in hoofdstuk 8 van dit jaarverslag.

### Kennisveiligheid

Op 31 januari 2022 hebben de Nederlandse kennissector en de Rijksoverheid gezamenlijk de Nationale Leidraad Kennisveiligheid gepubliceerd en is ook het Rijksbrede Loket Kennisveiligheid geopend. In het bestuursakkoord zijn de afspraken over de bewustwording en inbedding van dit thema in de hogeschool en de implementatie van de leidraad vastgelegd. In 2022 hebben wij een nulmeting en risicoanalyse opgesteld om een scherp en volledig beeld te krijgen van de bijzonder waardevolle kennisdomeinen, risico's en kwetsbaarheden binnen de hogeschool. Bij de uitwerking van de analyse hebben wij de negen rubrieken van de landelijke leidraad gevolgd.

### Inzet bestuursakkoordmiddelen Nationaal Programma Onderwijs

Tot slot doen we in dit hoofdstuk uitgebreid verslag van de inzet van de bestuursakkoordmiddelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

In 2021 heeft het ministerie van OCW in het kader van het NPO in het bestuursakkoord middelen beschikbaar gesteld. Om een effectieve en doelmatige besteding van de bestuursakkoord coronamiddelen te borgen, heeft OCW samen met de instellingen een lijst met thema's en behorende acties opgesteld. Onderstaande thema's zijn van toepassing voor Hogeschool Leiden:

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 gesteld voor Hogeschool Leiden, dit betreft de zogeheten 'corona-enveloppe'-gelden als onderdeel van de totale NPO-middelen. In juni 2022 heeft het ministerie van OCW 2023 als regulier bestedingsjaar en 2024 als 'uitloopjaar' aangemerkt. De middelen zetten we in voor de jaren 2022 en 2023. Voor 2022 was €3.670.561 begroot en voor 2023 €3.876.402. Deze middelen zijn verdeeld over de faculteiten (80%) en gereserveerd voor hogeschoolbrede (20%) investeringen. Het grootste deel van de middelen besteden we aan het thema in- en doorstroom (30%), het thema welzijn en sociale binding (28%) en de lerarenopleiding (27%). De planning is om relatief minder aan het thema ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages (15%) uit te geven.

#### Planvorming

In oktober 2021 zijn door de faculteiten en diensten, met actieve betrokkenheid van medewerkers en studenten, tweejarige plannen opgesteld voor de inzet van de bestuursakkoord coronamiddelen. De plannen zijn decentraal belegd om aan te sluiten bij de context van de eigen faculteit, opleidingen en studenten. De middelen zijn op basis van studentaantallen (peildatum 1 oktober 2020) verdeeld over faculteiten (80%) en hogeschoolbrede activiteiten (20%).

*Monitoring*

Hogeschool Leiden monitort intern de inspanningen en investeringen van de faculteiten en diensten via de reguliere P&C-cyclus en de triaalrapportages die onze faculteiten en diensten maken. De faculteiten en diensten maken driemaal per jaar inzichtelijk aan welke thema's en activiteiten de middelen zijn besteed en wat de personele inzet is geweest. Hier verantwoorden ze zich over tussentijdse wijzigingen of afwijkingen op het oorspronkelijke plan voor de inzet van de bestuursakkoord coronamiddelen. Bij eventuele bijstelling van de plannen stemt het college van bestuur af met de gezamenlijke vergadering in het bestuurlijk overleg. In dat overleg wordt de voortgang tweemaal per jaar besproken.

Zoals afgesproken in het bestuursakkoord vindt de externe verantwoording plaats middels deze specifieke coronaparagraaf in het bestuursverslag. De externe rapportage over de voortgang sluit aan op de interne rapportage en wordt halfjaarlijks uitgevoerd door bureau Berenschot. Hiervoor voeren zij een sectoranalyse van de planvorming en implementatie van het NPO in de sector hoger onderwijs uit.

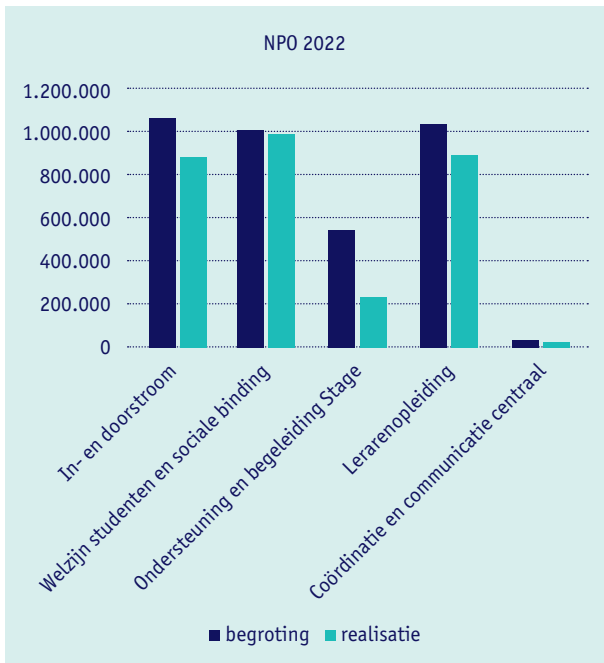
*Medezeggenschap*

In de bestuurlijke overleggen tussen het college van bestuur en de gezamenlijke vergadering zijn op reguliere basis de onderwerpen gerelateerd aan het NPO besproken. Eventuele aanpassingen van de bestedingsplannen zijn besproken met de opleidingscommissies en met de gezamenlijke vergadering. De aanpassingen zijn vervolgens ter besluitvorming voorgelegd aan het college van bestuur. De faculteiten hebben op frequente basis de opleidingscommissies geïnformeerd over de plannen, voortgang en besteding van de NPO-middelen en waar van toepassing wijzigingen in de besteding.

*Inzet in verslagjaar 2022*

Hogeschool Leiden heeft ervoor gekozen om de planvorming in te bedden in de reguliere P&C-cyclus voor de jaren 2022 en 2023. De interne plannen zijn in 2021 opgesteld en worden in de jaren 2022 en 2023 uitgevoerd.

We hebben in 2022 82% van de voor 2022 begrote besteding van NPO-middelen gerealiseerd. Voor de meeste plannen geldt dat ze iets later van start zijn gegaan dan voorgenomen, wegens een lockdown door corona aan het begin van het jaar, waardoor geplande activiteiten geen doorgang konden vinden, en omdat extra mensen inzetten tijd kost. Hieronder ter illustratie een staafdiagram met de realisatie afgezet tegen de begroting per thema.



Ter illustratie zijn per thema een aantal voorbeelden van activiteiten, die zijn georganiseerd met de NPO-middelen, weergegeven.



*In- en doorstroom van studenten*

Hogeschool Leiden heeft 83% van de begrote bestedingen voor in- en doorstroom van studenten gerealiseerd. In onze onderwijskundige ontwerpprincipes 'Binden voor de poort' en een 'Vliegende start' werken we aan de aansluiting vanuit het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs en het studiesucces van onze studenten. Centraal hierin staat de binding met de opleiding, de leergemeenschap en een optimale start voor een succesvol vervolg. In ons onderwijsprincipe 'Betekenisvol contact' gaan we voor het succes van al onze studenten. Dit uit zich in intensief contact met docenten en *peers*.

Binnen Marketing & Communicatie is onderzoek gedaan naar de ideale mix tussen offline en online voorlichtings- en wervingsactiviteiten en studiekeuzemiddelen. Dit heeft geresulteerd in een herziening van het aanbod van fysieke en online open dagen en voorlichting. Ook hebben faculteiten aandacht besteedt aan wervingsactiviteiten.

De faculteiten hebben ingezet op het versterken van introductieprogramma's met aandacht voor sociale binding en groepsvorming. De introductieactiviteiten richten zich op eerstejaars, maar ook op hogerejaars-studenten. Zo biedt de faculteit Science & Technology via een *challenge-week* een introductieprogramma aan dat in het teken staat van spel en sociale cohesie. Verder werkt de faculteit Management & Bedrijf aan een faculteitsbreed introductieprogramma, waarbij ook activiteiten per opleiding worden georganiseerd.

De faculteiten hebben ingezet op extra begeleiding om eerstejaarsstudenten een vliegende start te geven. Zo heeft de faculteit Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie geïnvesteerd in het aanstellen van tweedejaars studenten als student-assistent die als aanspreekpunt fungeren voor eerstejaars studenten. Tevens hebben faculteiten ingezet op extra begeleiding bij andere jaarlagen (vertragers, doubleurs, langstudeerders). Binnen de faculteiten zijn bijvoorbeeld extra uren voor studieloopbaanbegeleidingstaken ingezet, spreekuren georganiseerd, maatwerkonderwijs ingericht en is peer-coaching opgezet.

Een ander voorbeeld komt vanuit de faculteit Gezondheidszorg. Deze heeft maatwerkdagen georganiseerd om te oefenen met praktische vaardigheden, zoals anamnese, het uitvoeren van lichamelijk onderzoek, het klinisch redeneren en het opstellen van behandelplannen. De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft een leercafé ingericht, waar studenten kunnen werken aan opdrachten onder begeleiding van een docent.

Voorts hebben meerdere faculteiten aandacht besteed aan taal- en schrijfcoaching. Bij de faculteit Educatie is een taalcoachteam met *peers* ingericht. Bij het studentendecanaat zijn in november 2022 een taaldocent en vier student-taalcoaches aangesteld. Er worden taalcurssussen aangeboden voor onze anderstalige (Caribische) studenten.

De begeleiding heeft bijgedragen aan de studievoortgang en doorstroom. Op hogeschoolbreed niveau wordt gekeken naar voorzieningen op het gebied van taalondersteuning. Zo is er een digitaal taalplein in ontwikkeling. Eveneens wordt hogeschoolbreed gekeken naar een aanpak om taal te verankeren in het curriculum.

*Studentenwelzijn*

Hogeschool Leiden heeft 98% van de begrote bestedingen welzijn studenten en sociale binding gerealiseerd. Sinds de coronacrisis is er een toename zichtbaar in de ondersteuningsvragen en psychische problemen van studenten. Gezien de toename van het aantal vragen van studenten is het studentendecanaat uitgebreid met een extra studentendecaan. Daarnaast is een extra studentenpsycholoog geworven om kortdurende en oplossingsgerichte zorg aan te bieden, zowel individueel als in groepsverband. Er worden groepstrainingen georganiseerd, zoals het omgaan met angst en het verkrijgen van meer zelfvertrouwen. In 2022 is een pilot 'Studiekeuzebegeleiding' gestart om ondersteuning te bieden aan studenten die een verkeerde studiekeuze hebben gemaakt of die te maken hebben gekregen met een negatief studieadvies.

In november 2022 is in samenwerking met Universiteit Leiden en de Gemeente Leiden een Studentenwelzijnsweek 'Jouw welzijn doet ertoe; ontspan, ontmoet en ontwikkel jezelf' georganiseerd. Een week in het teken van studentenwelzijn, met een aanbod van activiteiten voor studenten. Studenten van studieverenigingen hebben een actieve bijdrage geleverd aan de organisatie. In 2023 wordt opnieuw een Welzijnsweek georganiseerd.

Faculteiten hebben diverse activiteiten georganiseerd gericht op welzijn of sociale binding. Voorbeelden van activiteiten zijn een webinar, workshop, excursie, studiereis, of een klassenuitje. Zo heeft de faculteit Educatie 'Student in Beeld' en zorgkaarten gerealiseerd. 'Student in Beeld' biedt kwetsbare studenten extra ondersteuning en coaching op het gebied

van studievaardigheden. Daarnaast zijn colleges en workshops op maat ontwikkeld, gericht op studievaardigheden en het versterken van veerkracht, bijvoorbeeld het startcollege 'Welkom in het hbo' en de workshops 'Organiseer je leven' en 'Studievaardigheden'. De faculteit Management & Bedrijf heeft geïnvesteerd in een pool van student-assistenten. Sinds het najaar van 2022 is het facultair Studentbureau operationeel. De verwachting is dat student-assistenten vaker ingezet zullen worden voor onder andere bindingsactiviteiten.

De faculteit Science & Technology heeft het begeleidingsteam uitgebreid met drie personen. Studenten met een studieachterstand van 30 EC-punten of meer, een functiebeperking of zorgstudenten hebben een aanbod gekregen voor extra begeleiding. Bijeenkomsten zijn georganiseerd voor studenten met negatieve gedachten. Ook zijn trainingen georganiseerd voor docenten en stagebegeleiders over hoe om te gaan met studenten met een functiebeperking en kwetsbare groepen. Bij de start van het academisch jaar is een 0-week georganiseerd, welke in het teken staat van training voor studenten met functiebeperking en kwetsbare groepen, zoals 'Studeren op het hbo met ASS' en 'Studeren op het hbo met ADHD'.

#### Ondersteuning begeleiding en stages

Hogeschool Leiden heeft 41% van de begrote bestedingen stages van studenten gerealiseerd. Meerdere faculteiten hebben ingezet op het intensiveren van contactmomenten tussen studenten en stagebegeleiders. De faculteit Science & Technology heeft studenten intern een stageplaats aangeboden bij het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB). Er zijn 35 extra afstudeerplekken gegeneerd voor vierdejaars bachelorstudenten bij het LCAB, waardoor studievertraging werd voorkomen.

De faculteit Gezondheidszorg heeft onderzoek gedaan naar de gevolgen van corona voor de begeleiding van studenten in de stage-instellingen. Er is aandacht besteed aan het verbeteren van matching en begeleiding op de stageplaats. Zo is bij een zorginstelling scholing verzorgd voor alle werk- en praktijkbegeleiders volgens het train-de-trainerprincipe. Ook bij andere zorginstellingen worden praktijkbezoeken gebracht en interventies bedacht om het leerklimaat te bevorderen.

#### Lerarenopleidingen

Hogeschool Leiden heeft 86% van de begrote bestedingen lerarenopleiding gerealiseerd. De faculteit Educatie heeft de studie- en stagebegeleiding van alle lerarenopleidingen uitgebreid, door het uitbreiden van uren en door het werven van extra personeel. Ook is aandacht besteed aan ontmoeting en professionalisering van docenten. Alle opleidingsteams hebben veel activiteiten georganiseerd in het kader van binding en welzijn van studenten.

#### Onderzoek

Navolgend op 2021 is in 2022 gebruik gemaakt van het aanvullende Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers. In 2022 waren de inzet van deze middelen en bijhorende eigen bijdrage als volgt:

|                              | NPO onderwijsmiddelen | Eigen middelen |
|------------------------------|-----------------------|----------------|
| Besteed in euro's            | € 68.265,88           | € 11.734,09    |
| Aantal geholpen onderzoekers | 2                     | 2              |

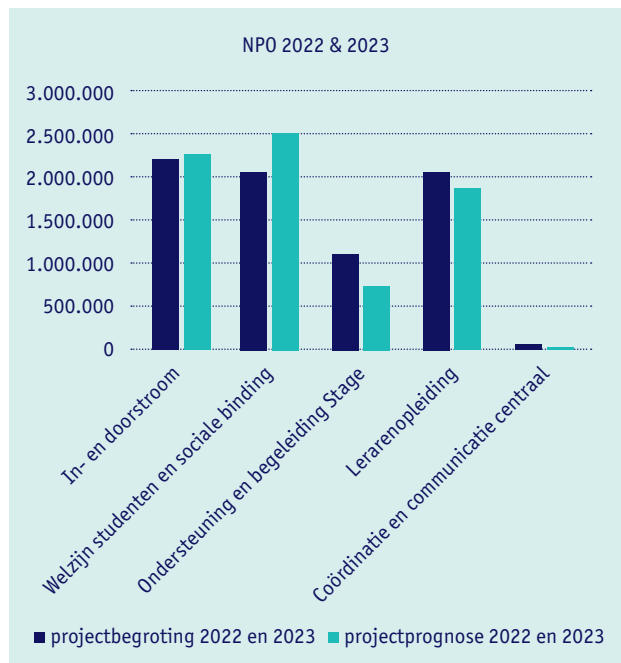
Bij het kenniscentrum Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP) van de faculteit Educatie hebben een promovenda en docent-onderzoeker in 2022 met behulp van de NPO-middelen de dataverwerking en data-analyses voor hun onderzoek kunnen afronden. De promovenda heeft op grond daarvan twee wetenschappelijke artikelen geschreven, ingediend bij een tijdschrift en gereviseerd. Beide artikelen zijn geplaatst in 2022. Tevens heeft het steunprogramma de onderzoekers in staat gesteld om werk te maken van doorwerking binnen de opleidingen en nascholing, zoals gesteld in de subsidievoorwaarden van het onderzoek. Zo hebben zij input geleverd aan de vakgroep Taal van meerdere lerarenopleidingen, integratie van de kennis in de minor Onderwijsbuiten en in de post-hbo opleiding Specialist Jonge Kind. Daarnaast hebben zij meerdere presentaties en workshops gegeven in het werkveld. In 2022 is er een begin gemaakt met de dataverwerking en analyses voor het derde en vierde artikel van het proefschrift. Naar verwachting wordt het derde artikel rond april ingediend en het vierde artikel rond juni. Na de zomer 2023 rondt de promovenda haar dissertatietraject af door haar proefschrift in te dienen bij de commissie. Dit betekent ook het afsluiten van het subsidietraject (RAAK-PRO), inclusief de geplande praktijkpresentaties.

Bij het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is (eigen) budget ingezet om een promovenda de gelegenheid te geven haar proefschrift te voltooien, de verdediging vond nog plaats in 2022. Een andere promovendus is ondersteund door het budget

in te zetten voor vrijstelling van onderwijs. De vrijgekomen tijd is ingezet als onderzoekstijd dat geresulteerd heeft in voortgang van het proefschrift dat naar verwachting in 2023 zal worden afgerond.

### Vooruitblik 2023 en verder

De activiteiten en bijhorende uitgaven uit 2022 zijn geëvalueerd en op basis hierop zijn de plannen voor 2023 bijgesteld. Hogeschool Leiden heeft in 2022 82% van de begrote NPO-middelen gerealiseerd. Het streven is om in 2023 alsnog het resterende, ontvangen NPO-budget geheel te besteden. Ter illustratie hieronder een staafdiagram per thema met de begroting voor 2022 en 2023 op basis van de oorspronkelijke plannen, afgezet tegen de projectprognose voor 2022 en 2023 op basis van de aangepaste plannen.



Ter illustratie van de begrote/geplande middelen en de gerealiseerde/bestede middelen hieronder het overzicht van de besteding van de NPO-middelen over de hiervoor beschikbare jaren.

|   | Gepland 2021 | Besteed 2021 | Gepland 2022     | Besteed 2022     | Gepland 2023     | Gepland 2024 | Gepland totaal   |
|---|--------------|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------|------------------|
| Soepele in- en doorstroom                             | -            | -            | 1.063.561        | 885.885          | 1.168.019        | -            | 2.231.579        |
| Welzijn studenten en sociale binding opleiding        | -            | -            | 1.008.745        | 989.263          | 1.070.065        | -            | 2.078.810        |
| Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages | -            | -            | 540.500          | 223.996          | 580.563          | -            | 1.121.063        |
| Lerarenopleidingen                                    | -            | -            | 1.036.000        | 891.098          | 1.036.000        | -            | 2.072.000        |
| Overig (buiten thema's)                               | -            | -            | 21.756           | 11.088           | 21.756           | -            | 43.511           |
| <b>Totaal</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>3.670.561</b> | <b>3.001.329</b> | <b>3.876.402</b> | <b>0</b>     | <b>7.546.962</b> |

Hogeschool Leiden onderschrijft het belang van de NPO-thema's en is ervan overtuigd dat de gevolgen voor corona doorwerken, ook in de jaren na 2023. De hogeschool is van plan de komende jaren in te blijven zetten op de succesvolle initiatieven van de NPO-activiteiten.

#### In- en doorstroom van studenten

Op hogeschoolbreedniveau, maar ook op het niveau van faculteiten, blijven we investeren in:

- studievoorzichting en samenwerking met middelbare scholen;
- het versterken van introductieprogramma's;
- activiteiten om studenten extra begeleiding te bieden;
- verdere afstemming en verduurzaming van taalcoaching.

### **Studentenwelzijn**

Op het gebied van studentenwelzijn zetten we in op het op het verder versterken van een ondersteunende 'supportstructuur' voor studenten en het organiseren van activiteiten die voor meer sociale binding zorgen.

### **Ondersteuning begeleiding en stages**

Faculteiten blijven inzetten op de begeleiding van studenten op de stageplek en het contact met het werkveld. Een faculteit bezoekt stage-instellingen om interventies te bedenken om matching en begeleiding op de stageplaats te verbeteren. Daarnaast zal een faculteit een alumni-evenement organiseren.

### **Lerarenopleidingen**

Op het gebied van lerarenopleiding worden de activiteiten voortgezet conform planning: uitbreiden van de studieloopbaanbegeleidingsuren, intensivering van stagebegeleiding, specifieke coaching van studenten, professionaliseringsactiviteiten en ruimte voor ontmoeting.





# ONDERWIJS

Ons onderwijs verzorgen we in achtentwintig 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   | 2020  | 2021  | 2022  |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Inschrijvingen          | 3.537 | 3.574 | 3.416 |
| Instroom                | 1.226 | 996   | 921   |
| Diploma's <sup>14</sup> |       |       |       |
| Associate degree        | 36    | 38    | 35    |
| Bachelor degree         | 460   | 431   | 414   |

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 2022 3.416 studenten aan de faculteit. Ook heeft de faculteit vijf lectoraten: Diversiteit en Inclusie, PR & Transparantie, Recht & Rechtvaardigheid, Duurzaam & Circulair Ondernemen en Contextueel Veranderen. Dit laatste lectoraat is geëindigd per 31 december 2022.

<sup>14</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studie jaren 2019-2020, 2020-2021 en 2021-2022.

In 2022 hebben de opleidingen hun weg weer gevonden na de corona-epidemie. De gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs zijn ingezet voor diverse activiteiten, zoals bindingsactiviteiten, extra ondersteuning voor studenten die niet het benodigde aantal punten hebben behaald om door te stromen naar het tweede of derde jaar, intensievere afstudeerbegeleiding en inzet van studentassistenten als buddy. Ook hebben wij de studieverenigingen nog meer betrokken bij de planvorming en uitvoering van de extra tijdelijke gelden.

Na jaren van groei stabiliseert de instroom bij de opleidingen. Dit betekent ook meer stabiliteit in het docentenbestand. We hebben ingezet op teamvorming, het welzijn van docenten, de balans tussen werken op school en thuis, en professionalisering.

Naar aanleiding van het verkeningsrapport *Hoger Economisch Onderwijs met regie naar verantwoordelijkheid* is met een groot aantal collega's de missie van de faculteit vastgesteld. Daarnaast hebben wij met elkaar drie strategisch pijlers opgesteld: 'flexibiliteit', 'interdisciplinair werken en leren' en 'verbinden'. Management, docenten en studenten van alle teams hebben de didactische uitgangspunten van de faculteit geëvalueerd. Dit heeft geresulteerd in de aanzet tot een herijking van ons didactisch model.

Daarnaast zijn in samenspraak met de opleidingen en lectoraten drie thema's voor het Kenniscentrum Duurzaam Organiseren vastgesteld. Als motto voor het kenniscentrum is gekozen voor Mensgericht en effectief samenwerken aan duurzame organisaties, en de drie thema's zijn: waardengedreven transities, invloed van digitalisering en inclusieve organisaties. Op basis hiervan gaan we verder werken aan de versterking van onderwijs, onderzoek en praktijk.

We hebben veel aandacht besteed aan interdisciplinair leren en werken. Dit heeft geresulteerd in bijvoorbeeld de minor Frontrunners, waarin studenten vanuit diverse studies kritisch leren kijken naar (internationale) organisaties en misstanden in waardeketens. In de minor werken studenten samen met het Kenniscentrum en studenten van universiteiten in Zuid-Afrika, Nigeria en India. Ook zijn wij met Sociaal Juridische Dienstverlening structureel gaan samenwerken met Leren met de Stad en heeft de opleiding HBO-Rechten, in goed overleg met PLNT Leiden Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap, een ondernemersloket opgezet. Zo leren studenten in de praktijk en leren zij omgaan met verschillende doelgroepen en andere disciplines.

In 2022 is er doorgewerkt aan het taalbeleid inclusief ondersteunend taalonderwijs, is het project Duurzaam Toetsen afgerond en is begonnen met de voorbereiding op de faculteitsbrede interne audit die in januari 2023 start. Uit allerlei evaluaties zien wij dat onze opleidingen het goed doen. Met gepaste trots kunnen wij zelfs melden dat de duale associate & bachelor degree opleidingen Management in de Zorg het predicaat 'Topopleiding' hebben ontvangen in de Keuzegids 2023.

### Faculteit Science & Technology

| Science & Technology | 2020  | 2021  | 2022  |
|----------------------|-------|-------|-------|
| Inschrijvingen       | 2.619 | 2.550 | 2.403 |
| Instroom             | 741   | 556   | 552   |
| Diploma's            |       |       |       |
| Bachelor degree      | 289   | 349   | 352   |

De faculteit Science & Technology kent de bacheloropleidingen Bio-Informatica, Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek (BM), Chemie en Informatica. Het Middelbaar laboratoriumonderwijs (MLO) van MboRijnland is tevens gehuisvest binnen de faculteit. Daarnaast biedt de faculteit nascholingsonderwijs vanuit het Centrum Bioscience en Diagnostiek (CBD). Het onderzoek is geconcentreerd binnen het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB), en in Den Haag is het lectoraat Digital Forensics and E-Discovery (DFED) gevestigd.

Aan de faculteit studeerden in 2022 in totaal 2.403 bachelorstudenten en 375 mbo-studenten, verdeeld over vier bacheloropleidingen en het MLO. Het totaal aantal studenten is dit jaar voor het tweede jaar op rij licht gedaald, ondanks de extra inzet op marketingactiviteiten.

De opleidingen Chemie en BM kijken terug op succesvolle visitaties. Door de commissie werd positief gereageerd op de solide programma's, de begeleiding, de organisatie rondom toetsen, de verbinding met het onderzoek en de plannen voor het nieuwe afstudeertraject. De master Digital Forensics heeft akkoord gekregen om te starten middels het doorlopen van de

Toets Nieuwe Opleiding. De opleiding Informatica had in 2022 een interne audit en is begonnen met de ontwikkeling van een nieuw curriculum. Door Forensisch ICT voortaan als een apart opleidingsprogramma te positioneren, profileren we ons als dé hogeschool in dit vakgebied.

Een belangrijk project in 2022 voor de faculteit was het ontwikkelen van een Human Capital Agenda voor het Leiden Bio Science Park (LBSP), in intensieve samenwerking met organisaties binnen de regio. We kregen een helder beeld van de grote vraag en het aanbod van talent voor het LBSP, en het project heeft veel connecties met bedrijven en aanknopingspunten voor een goede besteding van de gelden voor tekortsectoren opgeleverd. Om de samenwerking van het MLO met het LBSP te versterken, kende OCW een belangrijke subsidie toe aan het CIV Biosciences, waarbinnen de faculteit actief is. Het CBD versterkte de sector door een recordaantal gemotiveerde werkenden te scholen met een breed scala aan nascholingen, dat dit jaar is verbreed in het data-domein.

In november 2022 is de nieuwe lector Toegepaste Microbiologie bij het LCAB gestart. De aanstelling geschiedt in partnerschap met het biotechnologisch bedrijf BaseClear, waarmee in de afgelopen jaren een duurzaam samenwerkingsverband is opgebouwd. De in 2020 aangestelde lector Metagenomics hield dit jaar zijn lectorale rede.

Ten slotte heeft de faculteit het afgelopen jaar gewerkt aan strategische personeelsontwikkeling. Hiermee is gekomen tot een gemeenschappelijk gedragen visie voor de komende jaren. Tijdens dit proces is er ook aandacht geweest voor de functiemix en de transitie van docenten B naar de functie van docent C. Het speerpunt 'Samenwerking over de grenzen heen' is gelijk in de praktijk gebracht door elkaars expertise op te zoeken met interne scholing, waarbij CBD, BI en BM de handen ineen sloegen met het oog op het vernieuwde onderwijsprogramma van BM.

### Faculteit Gezondheidszorg

| Gezondheidszorg         | 2020  | 2021  | 2022  |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Inschrijvingen          | 2.506 | 2.623 | 2.610 |
| Instroom                | 856   | 783   | 731   |
| Diploma's <sup>15</sup> |       |       |       |
| Master degree           | 40    | 41    | 39    |
| Bachelor degree         | 311   | 392   | 392   |

De bacheloropleiding tot verpleegkundige (hbo-v) biedt met ingang van 2022 een tweejarig opleidingstraject tot hbo-verpleegkundige aan voor de bachelor Sociaal Werk. In september 2022 zijn negen hulpverleners werkzaam in psychiatrische ziekenhuizen met dit opleidingstraject gestart.

De opleiding heeft in december 2022 een interne audit georganiseerd. Daartoe is een zelfevaluatie rapport opgesteld aan de hand van vijf infographics. Het auditpanel oordeelt positief over de vier NVAO-standaarden en adviseert de opleiding in te zetten op doorontwikkeling van formatief handelen, uniformering van het eindniveau van de verschillende opleidingstrajecten en versterking van het inwerkprogramma van nieuwe docenten. Het beleid over scholing van praktijkbegeleiders in het werkveld wordt zeer gewaardeerd; uitbreiding van het scholingsaanbod wordt bepleit.

De opleiding heeft onderzoek gedaan naar de effecten van COVID-19 op de studievoortgang en het welbevinden van studenten Verpleegkunde. Het onderzoek heeft diverse bruikbare adviezen opgeleverd die de opleiding in beleid heeft vertaald of dat in de toekomst gaat doen.

De bachelor Fysiotherapie vierde in maart 2022 haar (een jaar uitgestelde) zestigjarige jubileum samen met het werkveld, docenten en studenten. Tevens was er feestelijke aandacht voor de start van het nieuwe curriculum 'Gezond bewegen: van weten naar doen'. In november vond de interne audit plaats, waarin lovende reacties over dit curriculum werden geogst. 'Wij kennen de student en de student kent ons' is sterk aanwezig binnen de opleiding: er is gelijkwaardigheid en de studenten geven hun mening. Eigen regie loopt als rode draad door het curriculum en er wordt op geanticipeerd.

De bacheloropleiding Vaktherapie heeft in 2022 een succesvol heraccrediatieproces doorlopen. Het visitatiepanel roemde de duidelijke profilering als antroposofisch georiënteerde opleiding, die er goed in slaagt om studenten juist ook klaar te stomen voor het reguliere werkveld. Ook was het panel onder de indruk van de vele verbeterlagen die de afgelopen jaren zijn gemaakt: 'Zelfreflectie, veranderingsbereidheid en energie kenmerken het team van de bacheloropleiding

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



Vaktherapie'. Veel lof was er voor de geheel vernieuwde afstudeerfase. M.i.v. 2021-2022 studeren studenten af op een *evidence based* praktijkproduct, dat zij ter beoordeling verdedigen. De opleiding mag zich verheugen in een structureel hoge studentwaardering. Dit leverde de opleiding ook in 2022 weer een bronzen medaille van EW Magazine op, met het predicaat Topopleiding.

In 2022 heeft de Master Advanced Nursing Practice (MANP) zich gericht op de implementatie van een aantal hogeschoolbrede ontwerpprincipes, met name: een vliegende start in het hbo, een activerende blend en toetsing om studenten te stimuleren continu te leren. Door de coronapandemie is ook principe 3 'Betekenisvol contact tijdens transitie in de opleiding' een belangrijk punt van aandacht geweest. De opleiding heeft in najaar van 2022 de keuze gemaakt om zich voortaan alleen te richten op het opleiden van verpleegkundig specialisten Algemene Gezondheidszorg (AGZ). Reden hiervoor is dat de studenten opgeleid bij MANP Leiden van oudsher voornamelijk afkomstig zijn uit AGZ en hier het programma en docententeam op ingericht is.

Voor de Master Fysiotherapie en Wijkgerichte Bewegzorg stond het afgelopen jaar in het teken van het afstuderen van het eerste cohort masterstudenten. Bij de diplomering op 30 september 2022 stonden trotse afgestudeerde master fysiotherapeuten centraal met inspirerende afstudeerprojecten met doorwerking in hun wijk en praktijk en met impact voor hun patiënten en stakeholders. In samenwerking met het Lectoraat Eigen Regie Fysiotherapie en Bewegzorg heeft dat geleid tot twee vervolgprojecten, waarbij pas afgestudeerde master-alumni betrokken zijn. Ook is een nieuw alumninetwerk opgezet.

Het praktijkgericht onderzoek in de faculteit Gezondheidszorg is ingebed in het Kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie (KC VEER). KC VEER richt zich op de complexe en veranderende beroepspraktijk in de zorgsector en is onlosmakelijk verbonden met het onderwijs. Wij vinden het onze opdracht om samen met de beroepspraktijk te innoveren en daarmee natuurlijk ook ons onderwijs te vernieuwen. Bij het ontwikkelen en versterken van de kracht, eigen regie, talenten en kwaliteiten van zorgverleners richt het kenniscentrum zich specifiek op (toekomstige) verpleegkundigen, fysiotherapeuten, vaktherapeuten, (huis)artsen, praktijkondersteuners en andere zorgprofessionals die de zorg en ondersteuning aan patiënten, cliënten en naasten willen verbeteren. In 2022 zijn we gestart met een strategietraject om samen met lectoren, opleidingsmanagers en docent-onderzoekers te verkennen hoe wij ons scherper kunnen positioneren. Het resultaat hiervan is een geactualiseerde missie: het *empoweren* van (toekomstige) zorgprofessionals zodat zij patiënten en cliënten kunnen ondersteunen bij het bevorderen van hun vitaliteit en eigen regie, met als doel een goed leven in eigen ogen.

Eén van onze doelen is als vanzelfsprekende samenwerkingspartner gezien te worden in de vele (maatschappelijke) uitdagingen op het vlak van gezondheid, zorg en preventie. Vanuit vier lectoraten werken we aan het verbeteren van de dementiezorg, wijkgerichte fysiotherapie en bewegzorg, verpleegkundig leiderschap, antroposofische en integrale zorg.

## Faculteit Educatie

| Educatie                | 2020  | 2021  | 2022  |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Inschrijvingen          | 1.991 | 2.040 | 2.020 |
| Instroom                | 619   | 473   | 427   |
| Diploma's <sup>16</sup> |       |       |       |
| Associate degree        | 2     | 3     | 7     |
| Bachelor degree         | 323   | 256   | 279   |
| Postinitiële 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 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>16</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2020-2021 en 2021-2022.

Plannen om studenten en docenten te ondersteunen in veerkracht zijn in 2022 uitgerold en worden voortgezet in 2023. Mooie voorbeelden zijn een boosterweek voor studenten die achterliepen op een basisschool en student-assistenten als taalcoaches die ondersteunen bij het schrijven van verslagen.

Door vraag vanuit het vernieuwend onderwijs is de opleiding Spring gestart, die intensief samenwerkt met vernieuwende scholen in de brede regio. De opleiding is verbreed 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. Bij de accreditatie in 2022 werden de Tweedegraads Lerarenopleidingen lovend beoordeeld.

Voor alle lerarenopleidingen is flink gebouwd aan de samenwerking met het werkveld, in opleidingsscholen met regionale (voor regulier) en landelijke (voor vrijeschoolonderwijs) dekking. Voor de Pabo's is gestart met een tweede opleidingsschool voor acht besturen: Ieder1 Leert Anders, voor de Vrijeschool Pabo met de opleidingsschool Samen Opleidend Leren, met landelijke dekking. In deze verbanden wordt gewerkt met detacheringen vanuit schoolbesturen, wat de samenwerking intensificeert en betrokkenheid bij de curricula garandeert.

De kunstzinnige opleidingen Opleiding docent Muziek en Opleiding docent Dans Eurutmie, beide 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 opleiding docent Muziek behaalde opnieuw met verve de accreditatie en kreeg in 2022 opnieuw een medaille vanuit de NSE.

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. De faculteit 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 | 2020  | 2021  | 2022  |
|--|-------|-------|-------|
| Inschrijvingen                         | 1.898 | 2.001 | 1.990 |
| Instroom                               | 594   | 605   | 536   |
| Diploma's <sup>17</sup>                |       |       |       |
| Master degree                          | 7     | 19    | 7     |
| Bachelor degree                        | 242   | 278   | 298   |

In 2022 bestaat de opleiding Sociaal Werk-Jeugd in Onderwijs vijf jaar. Dit is een opleidingstraject waarin studenten binnen vijf jaar de getuigschriften Bachelor of Social Work en Bachelor of Education in Primary Schools (Pabo) behalen. Daarmee zijn studenten interprofessioneel opgeleid om te gaan werken in een breed werkveld van jeugdhulpverlening en (gespecialiseerd) onderwijs. De eerste studenten hebben hun studie afgerond en gaan met twee diploma's de arbeidsmarkt op. In hun eindgesprekken lieten ze mooi zien hoe waardevol en nodig hun werk is op het snijvlak van hulpverlening en onderwijs.

De opleiding groeit. In september 2022 zijn twee klassen in het eerste jaar gestart en op de open dagen is er veel animo. Omdat we de praktijk en de theorie hand in hand laten gaan, hebben we vanaf jaar 1 tot en met jaar 5 veel stageplekken nodig. We zijn dan ook blij dat we in 2022 verschillende nieuwe samenwerkingen zijn aangegaan met samenwerkingspartners in het werkveld. Stagelopen heet bij ons 'Samen Opleiden', en zo zien wij het ook. We leiden samen de studenten op en bereiden hen samen voor op het werk van de toekomst. Omdat we altijd op zoek zijn naar nieuwe

<sup>17</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2019-2020 en 2020-2021.

samenwerkingspartners, zijn we ook blij met de publiciteit die we in 2022 hebben gekregen vanuit de PO-raad en het arbeidsmarktplatform. Zo werken we met elkaar aan de nieuwe generatie interprofessionals die zo hard nodig is voor de kinderen die wel een steuntje in de rug kunnen gebruiken.

In 2022 startte ook het vernieuwde curriculum van de opleiding Toegepaste Psychologie (TP). In het vernieuwde curriculum van studiejaar 1 werkt de TP-student vanaf dag één aan een authentiek praktijkvraagstuk of een opdracht vanuit de beroepspraktijk. Een authentieke vraag of opdracht is een situatie zoals die zich in de praktijk, al dan niet gesimuleerd, voordoet of zou kunnen voordoen, waarbij alle taken die voor een toegepast psycholoog in praktijk spelen, terugkomen in de opdracht. Studenten leren zo direct te kijken wat er nodig is vanuit hun professionele rol. In de ondersteunende blend van onderwijs is er aandacht voor vaardigheden en het ontwikkelen en het uitvoeren van TP-interventies: een voorlichting, training, assessment of coachingstraject. Daarnaast is alle kennis van de toegepaste psychologie, gebundeld in één module. Die loopt het hele jaar door en wordt getoetst met een digitale kennisvoortgangstoets.

Bij dit onderwijs is de rol van docent er meer een van begeleider, dan van sturend en uitleggend. Op deze manier sluiten we aan bij het ontwerpprincipe 'activerende leeromgeving' van Hogeschool Leiden. Voor docenten is er daarom meer aandacht voor samenwerken, door klassen deels samen te begeleiden. Ook is er een wekelijks docentenoverleg voor de docenten van jaar 1 en worden er verschillende professionaliseringsactiviteiten aangeboden aan docenten, zoals *deep democracy* en formatief handelen.

Ook bij de Master Jeugdzorg staat het samen leren centraal. Tijdens de gehele masteropleiding Jeugdzorg maken alle studenten, docenten, onderzoekers en lectoren deel uit van een leergemeenschap, waar met en van elkaar wordt geleerd. Onder de leergemeenschap verstaan we een groep mensen die gezamenlijk en kritisch hun praktijk onderzoeken, op een continue, reflectieve, samenwerkende, inclusieve, op leren georiënteerde en groei stimulerende wijze (Stroll et al., 2006).

De leergemeenschap is de belangrijkste plek van waaruit de ondersteuning van het leerproces plaatsvindt. Binnen de leergemeenschap vindt afstemming en uitwisseling plaats op zowel inhoud als op het leven lang leren. Omdat studenten te maken hebben met complexe casuïstiek en vraagstukken in de jeugdzorg, is het belangrijk om vanuit veel perspectieven te leren en daarbij gebruik te maken van de keten van de jeugdzorg, die binnen de opleiding in de leergemeenschap zichtbaar aanwezig is onder de eerste- en tweedejaars studenten.

Onder de paraplu van de leergemeenschap zijn er vier verschillende groepssamenstellingen:

De leergemeenschapsbijeenkomsten, actuele thema's worden besproken die verbonden zijn aan lectoraten; een studiegroep/leergroep, waarbij feedback gegeven wordt op opdrachten; een coachingsgroep en een intervisiegroep, voor professionele effectiviteit en reflectie. De leergemeenschap vraagt om een proactieve en onderzoekende houding. We verwachten van iedere student een waardevolle bijdrage aan de leergemeenschap.

## Kwaliteitszorgcyclus binnen ons onderwijs

### Kwaliteitszorgsystematiek

Hogeschool Leiden verstaat onder kwaliteitszorg een systematiek om de kwaliteit van het onderwijs (en onderzoek) te borgen en te verbeteren. Het vormt het geheel aan maatregelen waarmee de hogeschool continu en op systematische wijze de kwaliteit van het onderwijs in brede zin bepaalt, bewaakt en verbetert. Kwaliteitszorg is daarmee een belangrijk onderdeel van de strategische beleidsvorming en planning van de hogeschool, met als belangrijkste aandachtspunten de optimalisering van het onderwijsresultaat en het kunnen afleggen van verantwoording. Het bevat alle activiteiten die de hogeschool of opleiding onderneemt om de kwaliteit van haar functioneren te borgen en bevorderen. Hiervoor hanteren wij intern de P&C-/PDCA-cyclus.

Het college van bestuur is uiteindelijk integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van ons onderwijs. Tegelijkertijd is de zorg voor kwaliteit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerkers en studenten. De hogeschool streeft daarmee naar een kwaliteitscultuur waarin men elkaar open en onbevooroordeeld tegemoet treedt en waarin alle betrokkenen de gelegenheid hebben zich te laten horen. Een hogeschool waar ruimte is voor innovatie, creativiteit en flexibiliteit en leren van en met elkaar.

Mede in dat kader hebben we een netwerk kwaliteitszorg opgericht waarin elke faculteit vertegenwoordigd is door de eigen kwaliteitszorgcoördinator. Samen met de centrale adviseur kwaliteitszorg vormen zij het netwerk dat elke zes weken bijeen komt.

### **Auditsystematiek**

Om het kwaliteitsniveau van de opleidingen te borgen, worden opleidingen in het hoger onderwijs door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) geaccrediteerd aan de hand van een beoordelingskader. Dit gebeurt normaliter eenmaal in de zes jaar door middel van een externe audit. Daarnaast kent een opleiding een interne audit in het kader van het interne proces van kwaliteitszorg (*midterm review*).

In 2022 hebben de bacheloropleidingen Docent Muziek, Vaktherapie, Chemie en Biologie- en Medisch Laboratoriumonderzoek de externe visitatie door de NVAO met succes doorlopen. Ook de masteropleiding Digital Forensics heeft haar Toets Nieuwe Opleiding met succes afgerond. Daarmee behouden deze opleidingen hun accreditatie voor de komende zes jaar. Bij de bacheloropleidingen Informatica, Toegepaste Psychologie, HBO-Verpleegkunde, Lerarenopleidingen GwK en Owk (Ba en Ad) is er een interne audit uitgevoerd. De resultaten hiervan worden meegenomen in de doorontwikkeling van het onderwijs.

### **Examen- en toetscommissies**

Sinds 2018 kent Hogeschool Leiden vijf faculteitsbrede examencommissies. Bij de meeste faculteiten is er ook een faculteitsbrede toetscommissie. Na een intensief jaar waarin de coronamaatregelen een behoorlijke invloed hebben gehad op het werk van de toets- en examencommissies, is de focus gaande het jaar verschoven naar normalisering van processen. Borging van (online remote) toetsen heeft nog steeds de aandacht.

De examencommissies zijn tevreden over hoe zij hun werkzaamheden en borgende taak hebben kunnen uitvoeren. Ze hebben zich steeds sterk gemaakt om de toetskwaliteit en het eindniveau te borgen. Daartoe hebben zij, in lijn met de Handreiking Examencommissies van de Vereniging Hogescholen, in 2022 een gezamenlijke richtlijn geschreven waarin helder wordt verwoord welke eisen Hogeschool Leiden aan het aanwijzen van examinatoren stelt en hoe we nieuwe examinatoren opleiden en begeleiden.

De examencommissies hebben daarnaast een gezamenlijke sanctieladder voor fraudebeleid geformuleerd, passend bij de OER. Deze handreiking helpt de commissies om een transparante, vergelijkbare afweging te maken in vergelijkbare gevallen. De examencommissies hebben ook aangedrongen op scholing van examinatoren in het door de hogeschool gehanteerde plagiaatdetectieprogramma. Vanaf september 2022 wordt er per periode een aantal workshops aangeboden.

Ook in 2022 was er sprake van meer werk voor de examencommissies door meer studenten, door meer (en complexer) studentverzoeken en door meer (vermoede) fraude- en plagiaatgevalen. Ook was er meer aandacht voor (individueel maatwerk voor) kwetsbare studenten. Examencommissies zijn steeds in gesprek met hun managementteam over passende formatie om taken voldoende uit te kunnen oefenen.

## **Onderwijs en innovatie**

### **Ontwerpprincipes**

Sinds 2018 werkt Hogeschool Leiden met vijf ontwerpprincipes voor het onderwijs. Deze ontwerpprincipes zijn *evidence informed* en toegesneden op de context van de hogeschool. Ze bieden handvatten voor het ontwerpen en ontwikkelen van ons onderwijs en hebben ons een gemeenschappelijke taal gegeven. In 2022 zijn de ontwerpprincipes geëvalueerd en is op verschillende manieren input opgehaald binnen de hogeschool om tot een actualisatie van de ontwerpprincipes voor onderwijs te komen en zo de ontwerpprincipes te verduurzamen richting de komende jaren. In 2023 worden de geactualiseerde ontwerpprincipes vastgesteld. Onze geactualiseerde ontwerpprincipes bouwen dus voort op een ontwikkeling die we als hogeschool reeds hebben ingezet en geven richting aan de onderwijsontwikkeling voor de komende jaren. Om de ontwerpprincipes in praktijk te brengen, maken we afspraken en geven we benodigde ondersteuning, kennisontwikkeling, en professionalisering gezamenlijk vorm.

### Programma VOED

Hogeschool Leiden is in het verlengde van de formulering van onze ontwerpprincipes voor het onderwijs in 2018 een onderzoeksprogramma gestart naar de eigen onderwijspraktijk. Het doel van dit onderzoeksprogramma is om docenten en andere 'onderwijsmakers' in staat te stellen om op een methodologische wijze naar innovatie van het eigen onderwijs te kijken. Dat gebeurt door praktijkgericht onderzoek te laten uitvoeren door die onderwijsmakers zelf. Binnen het programma VOED (Versterken, Onderbouwen, Experimenteren en Delen) faciliteren we docenten met uren, interne en externe bijeenkomsten, trainen we de kwartiermakers en deelnemers van de netwerken, en huren we waar nodig externe expertise in op het gebied van netwerkleren en onderzoeksmethodieken.

In het jaar 2022 hebben ruim twintig docenten, verspreid over tien opleidingen, deelgenomen aan het onderzoeksnetwerk VOED. 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.

In 2022 is VOED uitgebreid geëvalueerd. Op basis van de evaluatie is besloten het succesvolle onderzoeksprogramma voort te zetten en zijn daarnaast aanbevelingen gedaan om VOED als onderzoeks(ler)netwerk te bestendigen en te versterken. De aanbevelingen richtten zich voornamelijk op het vergroten van de bijdrage aan *evidence informed* onderwijsontwikkeling en de kennisdeling binnen en buiten de hogeschool.

### Centre for Teaching & Learning

Hogeschool Leiden is in 2022 gestart met de verkenning van de inrichting van een Centre for Teaching & Learning (CTL). Dit vloeit voort uit de in 2022 goedgekeurde Nationaal Groeifonds-aanvraag Digitaliseringsimpuls Onderwijs. Met het CTL kan op een gezamenlijke, gestructureerde en duurzame manier kennis en expertise wordt vergaard en ontsloten, gericht op het ontwikkelen van toekomstbestendig onderwijs met bijzondere aandacht voor digitalisering, in samenwerking met onderwijsinstellingen.

### 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. 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.

In het studiejaar 2021-2022 namen verschillende studenten deel aan Honours. In het Honours Social Leadership Program (SLP) vormden tweeëntwintig studenten uit tien verschillende opleidingen een leergemeenschap. Het verdiepende programma van Science & Technology kende een groep van drie Honoursstudenten. Een groep van zestien studenten volgde het Honours Thematraject Vitaliteit. In september 2021 is het Thematraject Diversiteit gestart met zeven deelnemers. Onze open inspiratieavonden stelden wij daarnaast open voor een potentieel van vijftig alumni. Vanzelfsprekend waren ook andere geïnteresseerden welkom op deze avonden.

Hogeschoolbreed leek het lastig om na corona de studenten weer te activeren voor extra-curriculaire activiteiten als deelname aan studieverenigingen, medezeggenschap en ook Honours. Nu er weer volledig fysiek onderwijs mogelijk is, is de promotie van Honours met hernieuwde kracht opgepakt. We constateren dan ook dat de animo voor deelname, zowel binnen het Social Leadership Program als binnen de Thematrajecten weer toeneemt.

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 werkte in 2022 samen met 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 Thematraject Human Rights werkt sinds september 2022 samen met Human Security Collective, een organisatie die in opdracht van de Rijksoverheid de betrokkenheid van jongeren bij de samenleving wil bevorderen.

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.

*Cijfers studenten 2021-2022*

| Traject                   | Inschrijvingen |
|---------------------------|----------------|
| Diversiteit               | 7              |
| S&T Research              | 3              |
| SLP                       | 22             |
| Vitaliteit en Eigen Regie | 16             |

## Ondersteuning en facilitering van studenten

### Studentenwelzijn

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.

Vanuit het Studentendecanaat blijven we inzetten op studentenwelzijn, omdat dit voor een deel van onze studenten nog steeds onder druk staat. De coronapandemie met veel onderwijs op afstand heeft zijn sporen achtergelaten en het mentaal welbevinden van studenten negatief beïnvloed. Psychische problemen, eenzaamheid, gebrek aan motivatie en middelengebruik zijn toegenomen. Daarnaast misten veel studenten het contact met medestudenten en docenten en voelen ze zich minder verbonden met de opleiding en instelling.

Om aan de toenemende vraag voor ondersteuning en begeleiding te kunnen blijven voldoen, is het ondersteuningsaanbod van het Studentendecanaat uitgebreid met, onder andere, de inzet van studentenpsychologen, een extra studentendecanaat, de pilot taalcoaching voor anderstalige studenten, de pilot studiekeuzeadvies en een uitbreiding van het (preventieve) trainingsaanbod. De studentenpsychologen hebben inmiddels een vaste plek binnen Hogeschool Leiden gekregen.

### Studeren met een functiebeperking

In het studiejaar 2021-2022 hebben in totaal 1.406 studenten (ca. 9% van de totale studentenpopulatie) contact gezocht met het Studentendecanaat over het onderwerp studeren met een functiebeperking in verband met ervaren belemmeringen en mogelijke voorzieningen. Het merendeel van deze studenten (1.215) heeft één functiebeperking, de overige 191 studenten hebben te maken met twee of meerdere functiebeperkingen. Het aantal gemelde functiebeperkingen kwam daarmee uit op 1.621. Het werkelijke aantal studenten met een functiebeperking dat bij Hogeschool Leiden studeert is overigens naar schatting tweemaal zo groot dan het aantal dat zich jaarlijks meldt met een functiebeperking.

Het Studentendecanaat ondersteunt deze groep studenten onder meer met het aanvragen van (toets)voorzieningen en/of extra begeleiding. De extra begeleiding van studenten met een functiebeperking wordt, naast studentendecanen en studentepsychologen, ook verzorgd door de daartoe binnen de faculteiten aangestelde contactpersonen. Vooral studenten met AD(H)D, autismespectrumstoornis, psychische belemmeringen en verminderde belastbaarheid maken hier gebruik van en worden geholpen om actief en voltijds te studeren.

In de afgelopen vijf jaar is het aantal gemelde functiebeperkingen gestegen van 1.043 naar 1.621 (+55%) in 2021. Opmerkelijk is dat vooral het aantal studenten met een psychische belemmering de laatste jaren is gestegen: van 20% naar ruim 27% van het totale aantal gemelde functiebeperkingen in 2021. Psychische belemmeringen vormen nu de grootste groep binnen de groep studenten met een functiebeperking. Voorheen was dat de groep studenten met dyslexie (nu 25%). Daarnaast is de afgelopen vijf jaar een grote stijging te zien in het aantal studenten met AD(H)D (+138%). Door deze stijgingen neemt de behoefte aan extra voorzieningen en begeleiding fors toe. De stijging is slechts voor een klein deel te verklaren door de toename van het aantal studenten van Hogeschool Leiden; het toenemende aantal studenten met psychische klachten en de diagnose AD(H)D is een trend die overeenkomt met resultaten van verschillende landelijke en regionale onderzoeken.

### Profileringsfonds

In 2022 heeft Hogeschool Leiden aan 175 studenten financiële ondersteuning vanuit het profileringsfonds toegekend. Het totaal uitgekeerde bedrag in 2022 bedroeg € 179.961. Het aantal toekenningen in 2022 nagenoeg gelijk aan 2021 (175 in 2022 tegen 173 in 2021). Het totaalbedrag van de toekenningen is gedaald met € 10.115, oftewel 5,3% van € 190.076 over 2021 naar € 179.961 over 2022. Het gemiddeld toegekende bedrag van de groep studenten in overmacht is gedaald met € 108, oftewel 8% van € 1.340 over 2021 naar € 1.232 over 2022. Het gemiddeld toegekende bedrag van de bestuurder is gedaald met € 286, oftewel 24% van € 1.206 over 2021 naar € 920 over 2022. Het gemiddeld toegekende bedrag voor de overige categorieën is gestegen met € 37, oftewel 4% van € 853 over 2021 naar € 890 over 2022. De gemiddelde duur van de toekenningen is voor studenten in overmachtsituaties gedaald met 2 maanden. De gemiddelde duur van de toekenningen is voor de categorie bestuurder gedaald met 1 maand. De overige 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           | € 77.660                   | € 1.232                               | 5   |
| Bestuurder                      | 59                  | 59           | € 54.258                   | € 920                                 | 3   |
| Overige categorieën             | 54                  | 54           | € 48.043                   | € 890                                 | 3   |

### Loket Rechtsbescherming in 2022

In 2022 zijn er 123 beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter behandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (Cobex). Daarnaast zijn er 64 bezwaarschriften binnengekomen en doorgestuurd ter behandeling aan de Geschillenadviescommissie (GAC). Verder zijn er zes klaagschriften ingediend bij het Loket Rechtsbescherming die zijn doorgezonden aan het college van bestuur ter behandeling als klacht. Tot slot zijn geen klaagschriften bij de Landelijke klachtencommissie onderwijs (LKC) (voor 1 december 2022) of de Klachten- en bezwarencommissie mbo en ho (na 1 december 2022) van de Stichting Onderwijsgeschillen ingediend.

Bij het Cobex zijn vooral beroepschriften behandeld gericht tegen beslissingen met betrekking tot de beoordeling van een toets/tentamen en beslissingen van de examencommissie met betrekking tot fraude en/of plagiaat. Bij de Geschillenadviescommissie zijn vooral bezwaarschriften behandeld gericht tegen het afwijzen van een verzoek tot inschrijving. Er is geen beroep ingesteld bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs tegen uitspraken van het Cobex of beslissingen op bezwaar naar aanleiding van een advies van de GAC.

## Internationalisering

### Voorzichtig herstel van mobiliteit

In 2022 zagen we een voorzichtig herstel van de mobiliteit van studenten en staf. Gedurende het jaar zijn 43 studenten met een Erasmusbeurs op uitwisseling geweest en 23 studenten op stage. In totaal hebben 20 studenten een Holland Scholarship Beurs ontvangen. Daarnaast heeft de hogeschool een VSB-fondsbeurs uitgekeerd. Deze beurs is bedoeld om een aanvullende opleiding (specialisatie of master) in het buitenland te bekostigen. De student in kwestie (inmiddels afgestudeerd), is in 2022 naar het buitenland gereisd voor een vervolgopleiding.

### Erasmus+

Voor Hogeschool Leiden ligt de focus van internationale uitwisseling op Europa. De verschillende opleidingen werkten in 2022 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.

De opleidingen hebben de samenwerking met partners in Spanje, Italië en België geïntensiveerd en docenten van de opleidingen zijn op bezoek geweest. Het resultaat is een duidelijke toename in de mobiliteit naar deze landen. In 2022 is begonnen met een verkenning van samenwerkingen in het KA171-programma, waarmee het mogelijk is om subsidie aan te vragen voor de mobiliteit van studenten en stafleden met landen buiten Europa.

### Internationale studenten op Hogeschool Leiden

In 2022 (*spring semester en fall semester*) volgden 22 internationale studenten een Engelstalige minor of programma bij Hogeschool Leiden. De meeste studenten waren afkomstig van een van de Erasmus+-partnerinstellingen. Na een flinke dip in het aantal inkomende studenten ten gevolge van corona, was het aantal in 2022 weer op het gebruikelijke niveau. Het aanbod van nieuwe Engelstalige minoren heeft hier ook aan bijgedragen en zal naar verwachting zorgen voor een groei van het aantal studenten in het komende jaar.

Huisvesting voor internationale studenten in Leiden is een aandachtspunt. Het gebrek hieraan heeft ervoor gezorgd dat sommige studenten moesten terugkeren. Om deze zorg weg te nemen is in 2022 een intentieverklaring getekend met Stichting DUWO. De samenwerking zal in de loop van 2023 verder vorm krijgen en naar verwachting in het studiejaar 2023-2024 van start gaan. Doel is om op deze manier inkomende studenten gemeubileerde huisvesting vanuit de hogeschool te kunnen aanbieden.

### Caribische studenten

Hogeschool Leiden neemt sinds 2021 deel aan het project 'Optimalisering aansluiting van de Caribische studenten' van de landelijke regiegroep 'Studiesucces Caribische Studenten'. Deze regiegroep is gevormd op verzoek van de ministers van het vierlandenoverleg, waarbinnen de verschillende betrokken (onderwijs-)partijen zijn vertegenwoordigd. In het verlengde hiervan is een interne werkgroep in het leven geroepen, gericht op het uitwerken van verschillende interventies. Deze interventies hebben betrekking op:

- *Taalondersteuning op maat:* In 2022 hebben we met inzet van de NPO-middelen een taalcoach aangesteld binnen het Studentdecaanaat. Een projectleider doet momenteel onderzoek naar de behoeftes van vluchteling- en Caribische studenten op het gebied van taalondersteuning.
- *Zachte landing binnen de hogeschool voor Caribische studenten:* In samenwerking met de Universiteit Leiden is de studentenvereniging Leiden Caribbean Community (LCC) opgericht, een initiatief voor en door Caribische studenten. Het bestuur van het LCC is bezig met de officiële totstandkoming van de studentenvereniging en verwacht begin volgend studiejaar activiteiten te kunnen organiseren voor Caribische studenten.

## Onderwijsresultaten

In het studiejaar 2022-2023 daalde de instroom ten opzichte van het jaar ervoor (een daling van 7%). Het aantal instromende studenten is daarmee weer bijna terug op het niveau van studiejaar 2017. De uitval onder eerstejaars is met 33% op vergelijkbaar niveau als voor de coronapandemie, ondanks het opschorten van het bindend studieadvies in 2021. Na bijna een kwart eeuw van stijgende studentenaantallen, laat 2022 een kentering zien: voor het eerst daalt het totaal



aantal inschrijvingen licht ten opzichte van het voorgaande jaar (-2,7%). De NSE laat in 2022 zien dat het aandeel studenten dat tevreden was over de opleiding 70% blijft.

### **Uitval en switch**

Van studenten die in 2021-2022 voor het eerst een opleiding startten in het hoger onderwijs, stopte 33,0% tijdens het eerste studiejaar met studeren aan Hogeschool Leiden. Het aandeel studenten dat switcht is met iets meer dan 1 procentpunt gestegen.

### **Studierendement**

Het aandeel studenten dat zich na het eerste jaar opnieuw inschrijft en binnen vijf jaar na start een bachelordiploma haalt, blijft in 2022 stabiel op 65,6% (het gaat dan om het cohort dat in 2017 begon met studeren).

## **Samenwerking**

Als hogeschool staan we in nauw contact met onze omgeving. Vanuit onze belofte om goed beroepsonderwijs te verzorgen in, met en voor het werkveld zetten we in op intensieve samenwerking met (regionale) partners. Die samenwerking richt zich enerzijds op de facilitering van ons onderwijs, in de vorm van curriculumvernieuwing, stageplaatsen en (contract) onderzoeken. De manier waarop dit vorm krijgt verschilt per faculteit en opleiding. Anderzijds vindt die samenwerking plaats in het kader van het praktijkgericht onderzoek dat onze lectoren en (docent)onderzoekers doen met en in opdracht van onze partners uit de beroepspraktijk.

Daarnaast werken we op bestuurlijk niveau intensief samen met partners in de Leidse regio en nemen we als hogeschool deel aan verschillende netwerken in de regio, zoals de Randstadhogescholen (R6), de Vitale Delta en de The Hague Security Delta. Hieronder is een aantal illustratieve voorbeelden beschreven.

### **Programma Leiden Kennisstad**

In 2022 sloten de samenwerkende partijen in Leiden Kennisstad voor 2023-2027 een nieuw convenant, waarbij mboRijnland als nieuwe partner werd verwelkomd. Samen met Universiteit Leiden, Naturalis Biodiversity Center, mboRijnland en de gemeente Leiden zet de hogeschool zich via diverse samenwerkingsprojecten binnen het programma Leiden Kennisstad in 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 en zien de stad als rijke leeromgeving. In Leiden Kennisstad werken we de komende jaren gezamenlijk aan drie centrale thema's: Gezondheid & Welzijn, Biodiversiteit & Duurzaamheid en Cultureel Erfgoed.

### **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 samen 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. In 2022 groeide Leren met de Stad door samen te werken met opleidingen en onderzoekers vanuit de deelnemende instellingen en met een groeiend aantal stadspartners. Eind 2022 sloot mboRijnland zich aan bij het samenwerkingsproject.

### **LEF (Leiden Education Fieldlab)**

In het LEF delen onderwijsprofessionals uit voorschoolse educatie, po, vo, mbo, hbo en wo samen met ondernemers, gemeente en musea hun kennis op kernactiviteiten als onderwijs verzorgen, leraren opleiden, innoveren, praktijkonderzoek en leidinggeven. Het LEF is de plek geworden in Leiden Kennisstad om na te denken, stil te staan en samen tot inzichten en oplossingen te komen. Het partnerschap is in 2022 uitgebreid met de Cultuur Educatiegroep en JES Rijnland. Het succesvolle project Leidse Aanpak voor Talentontwikkeling is verduurzaamd als zichtlijn 'talentontwikkeling' in het LEF. De startfase is in 2022 afgerond en de ambitie voor de tweede fase (2023-2025) naar een duurzaam LEF is geformuleerd.

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

In 2022 was Leiden 'European City of Science', waarin de stad haar positie als stad van kennis en wetenschap op het lokale, nationale en internationale toneel toonde. Als *founding partner* in samenwerking met Universiteit Leiden, het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en de gemeente Leiden, legde de hogeschool hierbij de focus op het profileren, positioneren en (inter)nationaal zichtbaar maken van praktijkgericht onderzoek. Dit varieerde van lokale initiatieven om 'Kennis door de wijken te laten stromen' tot landelijke activiteiten als de gezamenlijke organisatie met Regieorgaan SIA van hun jaarcongres over praktijkgericht onderzoek.

### **Economie071**

Voor het versterken van de kenniseconomie in de Leidse regio werkt Hogeschool Leiden met regiogemeenten, ondernemers en kennisinstellingen (Universiteit Leiden en mboRijnland) samen in het samenwerkingsverband Economie071. Leidende thema's zijn de Human Capital agenda van de regio, digitalisering, (jong) ondernemerschap, duurzaamheid en regiomarketing. Economie071 heeft in 2022 een nieuw convenant afgesloten, waarmee de samenwerking tot 2027 is verlengd.

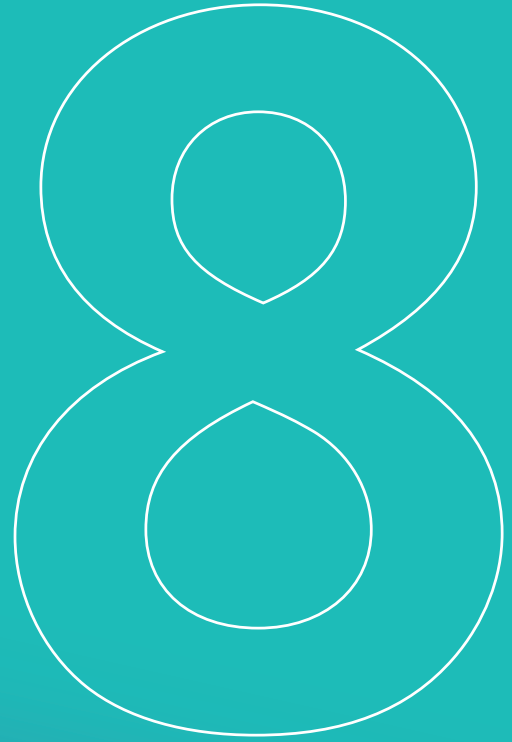
### **PLNT**

PLNT, het Leiden Centre for Innovation and Entrepreneurship, 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 2022 onderwijs, namen deel aan challenges en runden er hun startups.

### **Vorbereidend Jaar Leiden**

Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden en de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF werken sinds november 2016 samen in het Vorbereidend Jaar Leiden (VJL). Jaarlijks studeerden circa dertig studenten tussen de 18 en 28 jaar met een vluchtelingenachtergrond voor toegang tot een Nederlandse bachelor of master. Met ingang van dit cursusjaar is de samenwerking van het VJL uitgebreid naar een tweejarig regionaal programma: Taalschakeltraject Leiden - Den Haag. In dit unieke programma zijn in het najaar van 2022 32 studenten gestart. De verwachting is dat jaarlijks rond 80 vluchtelingstudenten zullen deelnemen. Dit traject is een samenwerking tussen Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden en de Haagse Hogeschool. De opdrachtgevers zijn de drieëntwintig gemeenten in de regio's Haaglanden en Holland Rijnland.





# ONDERZOEK

## Strategie en visie

In het najaar van 2021 zijn we gestart met een traject om te komen tot een Leids narratief over praktijkgericht onderzoek. Dit heeft in de zomer van 2022 geleid tot een nieuwe visie op ons onderzoek. Daarnaast zijn we in 2022 gestart met de herijking van ons onderzoeksbeleid. Dit wordt begin 2023 vastgesteld. In 2022 ondertekenden het ministerie van OCW, Vereniging Hogescholen en Universiteiten van Nederland het bestuursakkoord dat bekrachtigt dat er significant geïnvesteerd wordt in praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Hierin is afgesproken dat de middelen besteed kunnen worden aan drie bestedingsdoelen. Deze afspraken hebben we in ons nieuwe onderzoeksbeleid verwerkt.

Centraal in onze visie staat dat we met ons praktijkgericht onderzoek willen bijdragen aan een wendbare samenleving, waarin bedrijven, instellingen en organisaties kunnen bewegen met de veranderende samenleving. We zien daarbij de professional als centrale speler. Daarom nemen wij professionals in ons onderzoek actief mee, zodat zij direct kennis en kunde verwerven om verandering te realiseren in hun beroepspraktijk. Ook ontsluiten we voor professionals toepasbare kennis uit ons onderzoek via ons onderwijsaanbod. Onze studenten brengen we in contact met onderzoek om hen op te leiden tot professionals met een kritisch-reflectieve houding die hen in staat stelt om innovatief en adaptief vorm te geven aan de beroepspraktijk. Ons onderzoek levert relevante kennis op en realiseert toepasbare praktische producten met en voor professionals. Dit doen we door kort-cyclische onderzoeken uit te voeren in de beroepspraktijk binnen langlopende thematische programmalijnen. Binnen deze driehoek van beroepspraktijk, onderwijs en kennisdomein werken onze maatschappelijk betrokken en bevlogen onderzoekers. Tezamen leveren zij een betekenisvolle bijdrage aan de vernieuwing van de beroepspraktijk van nu en de toekomst.

De komende jaren blijven we inzetten op de verdere doorontwikkeling van ons praktijkgericht onderzoek. Om onze maatschappelijke impact als hogeschool te vergroten, hebben we met elkaar het afgelopen jaar vier inhoudelijke zwaartepunten geformuleerd: gezondheid en welzijn, onderwijs, veiligheid en duurzaamheid. Op deze zwaartepunten willen we ons onderwijs en onderzoek, en de samenwerking met relevante partners uit de regio verder uitbreiden, verdiepen en verstevigen. Daarnaast investeren we de komende periode in de ontwikkeling van robuuste onderzoeksgroepen, de versterking van de doorwerking en het zichtbaar maken van ons onderzoek, en de versteviging van onze onderzoekscultuur en -ondersteuning.

*Ontwikkelingen binnen de kenniscentra*

Onze visie bouwt voort op wat binnen de kenniscentra gebeurt. Kenniscentra zijn de eenheden waarbinnen ons onderzoek is georganiseerd. In onze vijf kenniscentra werken lectoraten aan een gezamenlijk onderzoeksprofiel. De kenniscentra hebben op verschillende manieren uitvoering gegeven aan de visie passend bij hun eigen profiel. We geven een aantal voorbeelden van hoe hieraan gewerkt is. Zo heeft het Leiden Center for Applied Bioscience (LCAB) hun *learning community* verstevigd, waarin onderwijs- en onderzoekinstellingen en bedrijven nauw samenwerken om het leren, innoveren en onderzoeken te bevorderen. Zij hebben nieuwe samenwerkingen geïnitieerd en succesvolle samenwerkingsverbanden verduurzaamd. Een mooi voorbeeld daarvan is het aantreden van Astrid Heikema als lector ‘Toegepaste Genomische Microbiologie’, een positie die mogelijk is gemaakt door het bestendigen van de samenwerking met Baseclear.

Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren (DO) brengt in *livinglabs* beroepspraktijk en studenten samen om met elkaar aan de slag te gaan met actuele vraagstukken. Het kenniscentrum heeft in 2022 het onderzoeksprogramma uitgewerkt in drie thematische programmalijnen: waardengedreven transities, invloed van digitalisering en inclusieve arbeidsmarkt/organisaties, waardoor een duidelijkere focus is ontstaan.

Het kenniscentrum Samen Redzaam heeft in 2022 aan de hand van de Transitie Agenda Human Capital zijn maatschappelijke bijdrage aangescherpt door zich nadrukkelijker te richten op het bevorderen van welzijn van groepen mensen door inzicht te krijgen in aspecten als zingeving, ontwikkeling en verbinding. Zij nemen hierin mee wat dit betekent voor het opleiden van de (toekomstige) professional.

Het kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie (VEER) heeft in 2022 zijn missie geactualiseerd: het *empoweren* van (toekomstige) zorgprofessionals zodat zij patiënten en cliënten kunnen ondersteunen bij het bevorderen van hun vitaliteit en eigen regie, met als doel een goed leven in eigen ogen. Een van de doelen van het kenniscentrum is om als vanzelfsprekende samenwerkingspartner gezien te worden in de vele (maatschappelijke) uitdagingen op het vlak van gezondheid, zorg en preventie.

Binnen kenniscentrum Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP) is de ontwikkelgroep Onderwijs in het onderzoek opgezet. Deze groep werkt aan de doorwerking van de POP-visie in het onderwijs voor studenten. Ook is bij dit kenniscentrum een onderzoeksmanager aangesteld om de samenhang tussen de lectoraten in het kenniscentrum te versterken. Daarnaast zijn bijeenkomsten georganiseerd voor alle onderzoekers om cross-overs en onderlinge uitwisseling te versterken.

**Onderzoek en thema's**

In onderstaande tabel geven we aan welke organisatorische eenheden structureel bijdragen aan de kennisontwikkeling op onderzoeksthema's uit de Strategische Onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen. Veel van onze onderzoeken raken aan meerdere thema's, we geven hier alleen de thema's op waarop de voornaamste focus ligt. Diverse thema's komen overeen met onze inhoudelijke zwaartepunten. De komende jaren zetten we in op het versterken van (de focus op) deze zwaartepunten.

| Thema                            | Bijdrage vanuit kenniscentra aan thema   |
|----------------------------------|--|
| Gezondheid en welzijn            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VEER: onderzoek naar hoe mensen zo lang mogelijk vitaal blijven of worden.</li> <li>• SR: onderzoek naar (inclusie en zorg van) kwetsbare groepen.</li> <li>• POP: onderzoek naar effect van natuur op ontwikkeling van kinderen, bij vrouwen- en maatschappelijke opvang.</li> </ul> |
| Onderwijs- en talentontwikkeling | <ul style="list-style-type: none"> <li>• POP: alle onderzoeken en projecten die vanuit dit kenniscentrum worden ondernomen hebben betrekking op dit thema.</li> </ul>  |

| Thema  | Bijdrage vanuit kenniscentra aan thema   |
|--|--|
| Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VEER: onderzoek naar integrale wijkgerichte beweegzorg &amp; zorgtechnologie, bijdrage aan bevorderen werkplezier en versterken veerkracht, vitaliteit en professionaliteit van zorgprofessionals en patiënten.</li> <li>• POP: onderzoek naar inclusieve en toegankelijke leerecosystemen om kansengelijkheid te verkleinen en wetenschap toegankelijker te maken voor alle kinderen.</li> <li>• SR: onderzoeksprogramma ouderschap en opvoedingsondersteuning, leefklimaat onderzoek, Werkplaats Sociaal Domein.</li> </ul> |
| Sleuteltechnologieën en duurzame materialen          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LCAB: werken vanuit sleuteltechnologie Life Sciences &amp; Health binnen niche 'meten en detecteren' aan dit thema. Toepassing op thema's: (1) gezondheid en welzijn, (2) gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar, (3) duurzame landbouw, water en voedselvoorziening, (4) ondernemen verantwoord en vernieuwend.</li> </ul>   |
| Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• POP: onderzoek naar natuur en ontwikkeling kind.</li> <li>• DO: organiseert LivingLAB Omgevingswet Zuid-Holland en Living Lab Circulaire Leefomgeving.</li> </ul>   |
| Energietransitie en duurzaamheid                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DO: focus op duurzaam organiseren, onderzoek naar circulaire waardeproposities in textielindustrie, hergebruik van gordijnstoffen en rol ondernemers in systeemtransitie plasticindustrie.</li> </ul>   |
| Kunst en de creatieve industrie                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• POP: onderzoek naar muziek in onderwijs en <i>artistic research</i> en hoe dit voor leerkrachten van waarde kan zijn om aanbod van kunstzinnig onderwijs te versterken.</li> </ul>  |
| Ondernemen verantwoord en vernieuwend                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DO: creëren van multidisciplinaire oplossingen die studenten, docenten en organisaties helpen duurzaam te organiseren.</li> <li>• SR: onderzoek sociaal ondernemen en sociale innovatie, ontwikkelen van innovatieve oplossingen en implementatie van nieuwe werkwijzen voor zorg- en welzijnsprofessionals.</li> </ul>   |
| Veiligheid   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SR: onderzoeksprogramma jeugdcriminaliteit en onderzoeksprogramma LVB (preventie).</li> <li>• DO: onderzoek naar sociale en psychologische veiligheid, ongewenst gedrag, micro-agressie en inclusie binnen organisaties en omgang met diversiteit aan perspectieven, waarden en normen.</li> </ul>  |

### Overzicht lectoraten

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de lectoraten binnen onze hogeschool. De omschrijving is te vinden op de webpagina's van de lectoraten; de links zijn in de digitale versie van dit jaarverslag opgenomen onder de titels van de lectoraten.

| Kenniscentrum  | Lectoraat  | Naam lector   |
|--|--|---|
| Duurzaam Organiseren   | <a href="#">Diversiteit &amp; Inclusie</a>                       | Saniye Celik  |
|  | <a href="#">Contextueel Veranderen</a>                           | Ronald Ulrich   |
|  | <a href="#">Recht &amp; Rechtvaardigheid</a>                     | Gerdo Kuiper  |
|  | <a href="#">Duurzaam &amp; Circulair Ondernemen</a>              | Julia Planko  |
|  | <a href="#">PR &amp; Transparantie</a>                           | Piet-Hein Coebergh  |
| Samen Redzaam  | <a href="#">Sociaal Werk in de Kinder- en Jeugdpsychiatrie</a>   | Anne Krabbendam   |
|  | <a href="#">Residentiële Jeugdzorg</a>                           | Peer van der Helm   |
|  | <a href="#">Ouderschap en Ouderbegeleiding</a>                   | Carolien Gravesteijn  |
|  | <a href="#">LVB en risicovol gedrag</a>                          | Hendrien Kaal   |
|  | <a href="#">Transformaties in de Zorg voor Jeugd</a>             | Chris Kuiper  |
|  | <a href="#">Aanpak Jeugdcriminaliteit</a>                        | Jan Dirk de Jong  |
|  | <a href="#">Sociale Innovatie en Ondernemerschap</a>             | Suzan van der Pas   |
| Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP) | <a href="#">Natuur &amp; Ontwikkeling Kind</a>                   | Dieuwke Hovinga   |
|  | <a href="#">Waarde(n) van vrijeschoolonderwijs</a>               | Aziza Mayo, tot 1-10-2022<br>Anna van der Want, van 1-10-2022 |
|  | <a href="#">Muziek in Onderwijs</a>                              | Christiane Nieuweijer   |
| Vitaliteit en Eigen Regie (VEER)                                     | <a href="#">Eigen Regie bij Fysiotherapie en Beweegzorg</a>      | Petra Siemonsma   |
|  | <a href="#">Antroposofische Gezondheidszorg</a>                  | Erik Baars  |
|  | <a href="#">Verpleegkundig Intramuraal Ouderenzorg</a>           | Chris Wallner   |
|  | <a href="#">Verpleegkundig Leiderschap</a>                       | Kim Verhaegh  |
| Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB) <sup>18</sup>            | <a href="#">Digital Forensics &amp; e-Discovery</a>              | Hans Henseler   |
|  | <a href="#">Metabolomics</a>                                     | Peter Lindenburg  |
|  | <a href="#">Metagenomics</a>                                     | Arjen Speksnijder   |
|  | <a href="#">Genome-based Health</a>                              | Peter Taschner  |
|  | <a href="#">Toegepaste Genomische Microbiologie<sup>19</sup></a> | Astrid Heikema  |

<sup>18</sup> Het kenniscentrum LCAB kent ook nog twee vakgroepen: [Foodlab](#) en [Bio-informatica](#).

<sup>19</sup> Dit lectoraat is in november 2022 gestart. De focus ligt op de rol van micro-organismen in verschillende ecosystemen bij mens, dier en plant.

## Gerealiseerde inkomsten

| Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek |  | Gerealiseerde inkomsten in 2022 (x 1.000) |       |
|--|--|---|-------|
| 1  | Inkomsten 1e geldstroom  | €   | 4.436 |
| 2  | Inkomsten 2e geldstroom  | €   | 1.884 |
| 3  | Inkomsten 3e geldstroom  | €   | 970   |
| 4  | Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voorgenoemde categorieën | €   | 64    |
| Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek        |  | €   | 7.354 |

## Integratie kennis-ecosysteem

We hebben ervoor gekozen om te werken in facultaire kenniscentra. Hierbinnen wordt, net als in Centres of Expertise, samengewerkt met hogescholen, bedrijven, overheden en andere publieke en maatschappelijke organisaties ten behoeve van toekomstbestendig hoger beroeps onderwijs en de beroepspraktijk en ter versnelling van gewenste economische en maatschappelijke transitie. Binnen vijf kenniscentra werken verschillende lectoraten aan een gezamenlijk onderzoeksprofiel, passend bij onze zwaartepunten.

- **Kenniscentrum VEER:** Kenniscentrum VEER heeft als missie het *empoweren* van (toekomstige) zorgprofessionals zodat zij patiënten en cliënten kunnen ondersteunen bij het bevorderen van hun vitaliteit en eigen regie met als doel een goed leven in eigen ogen.
- **Kenniscentrum LCAB:** Binnen kenniscentrum LCAB wordt gewerkt aan innovatieve oplossingen op het gebied van meten en detecteren in biologische systemen met behulp van lifescience sleuteltechnologieën. Dit wordt gedaan met en ten behoeve van het onderwijs, de praktijk en het onderzoek.
- **Kenniscentrum Duurzaam Organiseren:** De missie van dit kenniscentrum is om multi-/interdisciplinaire oplossingen te creëren die studenten, docenten en organisaties helpen in duurzaam organiseren.
- **Kenniscentrum Samen Redzaam:** Dit kenniscentrum heeft als missie het opleiden van kritische professionals die vanuit betrokkenheid een bijdrage leveren aan de inclusie van mensen in de maatschappij. Door goede wisselwerking tussen werkveld, onderwijs en onderzoek wordt bijgedragen aan innovaties in het sociaal domein.
- **Kenniscentrum POP:** De intentie van het Kenniscentrum POP is te komen tot kennisontwikkeling en professionalisering in zorgvuldig pedagogisch handelen in waarde(n)volle opvoedings- en onderwijspraktijken.

Tot 2018 was Hogeschool Leiden onderdeel van Centre of Expertise Genomics (Generade). In dit consortium van Hogeschool Leiden, Leids Universitair Medisch Centrum, Naturalis, Universiteit Leiden en BaseClear zijn vragen uit het veld gekoppeld aan onderzoek binnen de *life sciences*. De activiteiten van dit Centre of Expertise zijn sinds 2018 ondergebracht in het LCAB. In diverse onderzoeksprojecten wordt vanuit het LCAB de samenwerking met deze partijen voortgezet.

### *Invulling verbinding met de regio*

Ons onderzoek is sterk verbonden met de praktijk. Onze lectoren zijn hiervoor een drijvende kracht. Zij zijn maatschappelijk betrokken en geworteld in de beroepspraktijk en hebben een visie op de toekomst van die beroepspraktijk. Zij verbinden partners uit het kennisdomein en de beroepspraktijk met het onderwijs en onderzoek van de hogeschool. Het afgelopen jaar zijn nieuwe samenwerkingen aangegaan en bestaande samenwerkingen verduurzaamd. In hoofdstuk 7 worden onze belangrijkste samenwerkingsverbanden op bestuurlijk niveau nader toegelicht. In aanvulling daarop lichten we hieronder een drietal illustratieve voorbeelden uit van hogeschoolbrede en/of kenniscentrum-overstijgende samenwerkingsverbanden die specifiek relevant zijn in het kader van ons praktijkgericht onderzoek:

- De kenniscentra Samen Redzaam en VEER zijn betrokken bij de Vitale Delta en Medical Delta. Medical Delta is een interdisciplinair samenwerkingsverband van meer dan 360 wetenschappers van Erasmus Universiteit, Erasmus MC, TU Delft, LUMC, Universiteit Leiden en vier Zuid-Hollandse hogescholen. Samen met bedrijven, zorginstellingen en overheden werken zij aan technologische oplossingen voor de zorg. Vitale Delta is een programma van Medical Delta en een consortium van Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden, De Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland. Het consortium zet zich met een groot aantal partners in voor vitaliteit en gezondheid van jong tot oud. Dit doet Vitale Delta in een door SIA gefinancierd achtjarig onderzoeksprogramma. Het onderzoek levert resultaten en producten op die bijdragen aan het versterken van veerkracht en eigen regie en het creëren van een gezonde omgeving in de Deltaregio Leiden, Den Haag en Rotterdam. Momenteel wordt verduurzaming van Vitale Delta onderzocht.
- Hogeschool Leiden is partner van het Nationale Groeifondsproject Biotech Booster, dat in 2022 een subsidie van 250 miljoen heeft gekregen. LCAB is onderdeel van de landelijke werkgroep. Biotech Booster is een unieke publiek-private coalitie die bestaat uit de Vereniging Hogescholen, de Universiteiten van Nederland, de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra, TNO, HollandBIO en de toonaangevende biotechnologiebedrijven DSM en Janssen.

- In 2022 was Leiden European City of Science (ECS). Hogeschool Leiden was, met Gemeente Leiden, Universiteit Leiden en het LUMC, *founding partner*. Doelen hiervan waren onder andere het versterken van de onderlinge samenwerking en het verbeteren van de zichtbaarheid van praktijkgericht onderzoek. In het kader van Leiden ECS werden in 2022 dagelijks activiteiten georganiseerd om wetenschap en lokale samenleving te verbinden. Ook waren we betrokken bij de organisatie van het EuroScience Open Forum, het grootste Europese multidisciplinaire wetenschappelijke congres, en het jaarlijkse SIA-congres.

Ook binnen de kenniscentra is het afgelopen jaar verder gewerkt aan de samenwerking in de regio. We geven een aantal voorbeelden van (versterking van) deze samenwerking vanuit de kenniscentra:

- Het LCAB heeft bestaande samenwerkingen het afgelopen jaar verder versterkt door twee lectoren aan te stellen in samenwerking met *preferred partners* op het Leiden Bio Science Park: het lectoraat Metagenomics met Naturalis Biodiversity Center en het lectoraat Toegepaste Genomische Microbiologie met BaseClear. Daarnaast is de samenwerking met het Leiden Bio Science Park verder versterkt door het gezamenlijk optrekken bij de vormgeving van de [Human Capital Agenda LBSP 2023-2027](#) en de LBSP-investeringsagenda.
- Kenniscentrum Samen Redzaam is onderdeel van de Werkplaats Sociaal Domein Den Haag & Leiden. Dit is een samenwerking tussen gemeenten, lectoraten, opleidingen van Hogeschool Leiden en De Haagse Hogeschool en partners in welzijn en zorg. Het is een regionaal georganiseerd samenwerkingsverband van beroepsopleidingen (hbo en mbo), praktijk, beleid en onderzoek. Het doel is om mensen in een kwetsbare positie volwaardig mee te laten doen in de samenleving. Deze samenwerking is versterkt door het gezamenlijk werken aan de vervolgaanvraag voor de periode 2023-2026. Ook is geïnvesteerd in een tweede Werkplaats Sociaal Domein gericht op langer thuis wonen (looptijd periode 2023-2025).
- Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren organiseert acht labs, waarin onderwijs, onderzoek en praktijk samen komen: het LivingLAB Omgevingswet, Intellectueel Eigendom-LAB, Legal Tech & Design LAB, Werk & Zorg-LAB, Acces to justice-LAB, MediationLAB, LivingLAB Circulaire Leefomgeving en migratieLAB. Deze laatste twee labs zijn in 2022 van start gegaan. Binnen deze labs wordt samengewerkt aan relevante thema's of (oplossingen voor) vraagstukken uit het werkveld. In de labs zijn vorig jaar in totaal ook 32 studenten afgestudeerd.

#### Deelname aanvragen

|   | Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager | Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij de hogeschool betrokken is als mede-aanvrager               |
|---|--|--|
| Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid          |  | 1 (TKI)  |
| Nationale Wetenschapsagenda                             |  | 4 (NWA-ORC)  |
| Groiefonds  |  | 1 (NGF)  |
| Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg) |  | 1 (Comenius)   |
| Andere aanvragen met kennispartners...                  | 7 (3 RAAK-mkb, 1 SIA RAAK, 2 RAAK-publiek, 1 ministerie LNV)                               | 7 (1 RAAK-PRO, 1 RAAK SPRONG Inclusie, 1 Contract NIZO, 1 NCWO, 1 ZON MW VIP, 1 ZONMW, 1 ministerie VWS) |

We hebben als hogeschool ook veel andere subsidies toegekend gekregen met bijvoorbeeld praktijkinstellingen, maar zonder andere kennispartners (zoals KFZ, BREN, ministeries, zorgondersteuningsfonds, ZonMw-voucher). Deze zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel.



**Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding***Personele inzet*

| Categorie  | Totaal aantal (N)  | Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarbasis |
|--|--|--|
| Lectoren   | 27   | 15,26 (0,65 per lector)                    |
| Onderzoekers en docent-onderzoekers  | 123  | 36,16                                      |
| Kandidaten professional doctorates (vanaf 2023)  | N.v.t.   | N.v.t.                                     |
| Promovendi   | 25   | 8,42                                       |
| Postdocs   | 3  | 0,80                                       |
| Onderzoeks-ondersteuning   | 22   | 10,43                                      |
| <b>Totaal aantal personeel</b>   | <b>200</b>   | <b>71,07</b>                               |
| Aanstelling lectoren   | Percentage vaste aanstelling: 67%                                    |  |
| Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)                              | Totaal FTE op jaarbasis: 15,26<br>Gemiddelde omvang per lector: 0,65 |  |
| Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut | 7,00   |  |
| Studenten <sup>20</sup>  | 908  |  |

**Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding***Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek: visitaties*

Al onze kenniscentra zijn in het najaar van 2019 gevisiteerd en positief beoordeeld. We zijn in 2022 begonnen met de voorbereiding van de interne audits in het najaar van 2023.

*Voorbeelden relevante bijdragen verbinding arbeidsmarkt en beroepsonderwijs*

Het afgelopen jaar zijn er veel activiteiten en onderzoeken geweest die een bijdrage hebben geleverd aan het onderwijs. We geven een viertal voorbeelden:

- Binnen het LivingLAB Omgevingswet van het kenniscentrum Duurzaam Organiseren zijn in 2022 zes studenten afgestudeerd bij diverse partners uit het werkveld, waaronder de provincie Overijssel en de gemeente Katwijk. Daarnaast is vanuit datzelfde LivingLab in samenwerking met de gemeente een speciale Omgevingswetdag georganiseerd voor inwoners. Ook is het boek 'Praktisch omgevingsrecht', dat samen met de beroepspraktijk tot stand is gekomen, op 1 maart gepubliceerd.
- De kennis die wordt opgedaan bij de onderzoeken binnen kenniscentrum POP wordt onder andere ontsloten in de nieuwe minor OnderwijsBuiten: *De aarde is jouw klaslokaal*. Deze minor ging in 2022 van start. In Nederland is nog niet eerder een minor gestart waarin leerkrachten en docenten in opleiding zich kunnen specialiseren in het bewust inzetten van bewezen werkingen van natuur in onderwijs. De onderzoekers van het lectoraat hebben hun jarenlange onderzoekervaringen over het belang van natuur voor kinderen verwerkt in deze minor. Doel is om leraren in opleiding (po en vo) te helpen de natuur meer als een onderwijsbuiten lesplaats te gaan gebruiken. De minor ging met negen enthousiaste studenten van start.
- Het kenniscentrum Samen Redzaam heeft een leernetwerk ingericht met stage-instellingen en de opleiding (Samen werken, samen leren), met als doel verbetering van de aansluiting van het onderwijs met het beroepenveld.
- Een mooie illustratie van de bijdrage van het LCAB aan het bevorderen van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is de ontwikkeling van diverse minoren. Ze sluiten inhoudelijk aan op de gevraagde kennis en vaardigheden binnen de beroepspraktijk. Tegelijkertijd vormen de minoren een platform om het onderzoek te vertalen naar het onderwijs. Naast twee al draaiende minoren is in 2022 vanuit het LCAB de minor Biodiversiteit en gezondheid van start gegaan. Deze is vanuit het lectoraat Metagenomics opgezet, in samenwerking met docenten van de opleidingen Bio-informatica en Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek. De minor was succesvol en wordt in 2023 herhaald. Tenslotte hebben verschillende onderzoekers een bijdrage geleverd aan de nieuwe Master Digital Forensics die in de zomer van 2022 definitief is goedgekeurd en die in 2023 van start zal gaan.

*Doorontwikkeling van het functiehuis*

In 2020 hebben we ons functiehuis herijkt. De functiereeks Docent hebben we verrijkt met onderzoekswerkzaamheden en de loopbaanlijn docent-onderzoeker. In december 2020 is het functiehuis vastgesteld. Om de ambities uit ons onderzoeksbeleid te realiseren, willen we de komende jaren ons HR-beleid op het gebied van onderzoek verder doorontwikkelen, tezamen met ontwikkeltrajecten en professionalisering voor (docent-)onderzoekers.

<sup>20</sup> Binnen Hogeschool Leiden kijken we ook naar het aantal studenten dat betrokken is geweest bij het onderzoek.

### *Diversiteit en inclusie binnen onderzoek*

Als hogeschool omarmen we de meerwaarde van diversiteit en inclusie. We willen een leergemeenschap zijn waar diversiteit wordt gezien als kracht, waar we samen inclusie bevorderen en waar iedereen zich veilig en thuis voelt. We zien het als een maatschappelijke verantwoordelijkheid om te werken aan gelijke kansen voor iedereen.

In 2021 onderzocht lectoraat Diversiteit & Inclusie de inclusiebeleving binnen Hogeschool Leiden. Op basis van de conclusies uit dit onderzoek heeft een werkgroep met studenten en medewerkers een visie op diversiteit en inclusie ontwikkeld (deze is te lezen op onze [website](#)). De visie geeft richting aan onze toekomst. In 2022 is deze visie uitgewerkt in een actieplan diversiteit en inclusie. Dit actieplan bevat onze doelen en acties op de korte en lange termijn. De directeuren zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. Daarnaast is per 1 september 2022 een Coördinator Diversiteit en Inclusie aangesteld binnen de dienst HR. De coördinator adviseert het college van bestuur en de directeuren, draagt zorg voor coördinatie en fungeert als expert en verbinder tussen bestaande en nieuwe netwerken. Ook hebben wij in maart 2022 ons gendergelijkheidsplan gepubliceerd op de [website](#).

### *Professionaliseringsactiviteiten personeel*

Binnen de kenniscentra is aandacht voor professionalisering van onderzoekers. Zo werden sessies voor onderlinge uitwisseling, teamdagen en leernetwerken georganiseerd. Ook krijgen onderzoekers ruimte om mee te doen aan congressen en trainingen. De lectoren begeleiden de ontwikkeling van docent-onderzoekers. Bij kenniscentrum Samen Redzaam is bijvoorbeeld een leernetwerk voor promovendi ingericht. Ook organiseren zij Journal Clubs.

Ook hogeschoolbreed zijn diverse activiteiten georganiseerd. Zo organiseerden we bijvoorbeeld onderzoekerslunches ten behoeve van de onderlinge (kennis)uitwisseling en verbinding. Ook organiseerde de Centrale Ethische Onderzoekscommissie het afgelopen jaar een aantal professionaliseringsactiviteiten, zoals presentaties voor docent-onderzoekers, lectoren en faculteitsdirecteuren. De commissie heeft ook [een animatievideo](#) gemaakt voor docent-onderzoekers en docenten die studenten begeleiden bij afstudeerwerk.

### *Open Science activiteiten*

Hogeschool Leiden omarmt de beweging naar Open Science. Dit betekent dat onze onderzoekers zich inspannen om open access te publiceren en onderzoeksgegevens, indien mogelijk, beschikbaar te stellen voor hergebruik volgens de FAIR principes. In 2022 hebben we 26 publicaties open access gepubliceerd (ca. 20% van het totaal aantal publicaties).

Het afgelopen jaar hebben we als hogeschool de SURF Pilot *Open science made practical* uitgevoerd, met als doel het inrichten van een workflow die onderzoekers helpt om hun onderzoeksgegevens toegankelijk en beschikbaar te maken voor derden. Uit de pilotresultaten is gebleken dat SURF Research Drive voordelen biedt ten opzichte van onze huidige opslagvoorziening. Daarnaast vormt Research Drive een belangrijk onderdeel van de opgezette workflow. Hogeschool Leiden onderzoekt de mogelijkheden om in 2023 SURF Research Drive aan te schaffen. Op dit moment wordt gewerkt aan een implementatieplan om alle resultaten toe te passen. De workflow is uitgewerkt in kennisclips waarin per onderzoeksfase wordt ingegaan op het beleid, aandachtspunten en beschikbare (onderzoeks)ondersteuning. Dit draagt bij aan professionalisering van onze onderzoekers.

Bij kenniscentrum LCAB wordt in samenwerking met de opleiding Informatica een datalab opgebouwd voor het inrichten van een ICT-infrastructuur voor de uitwisseling van datasets met bedrijven/organisaties. Er is een Galaxy server in gebruik om onderzoeksdata voor het onderwijs beschikbaar te maken.

### *Datamanagementsysteem*

Onderzoekers worden gevraagd om voor elk onderzoek een datamanagementplan op te stellen. Hiervoor is een format beschikbaar. Deze plannen worden verzameld in ons eigen DMP-archief in SharePoint. Daarnaast heeft Hogeschool Leiden in 2022 getest met DMPonline. Thans worden de mogelijkheden onderzocht om in 2023 het SharePoint-archief te vervangen door DMPonline. Voor de opslag van onderzoeksgegevens tijdens en na afloop van het onderzoek wordt binnen Hogeschool Leiden gebruik gemaakt van Office Groups (Microsoft 365). Daarnaast heeft het kenniscentrum LCAB een eigen opslagomgeving voor het onderzoek. Onderzoekers kunnen gebruik maken van de ondersteuning van (de)centrale datasteward(s).

Hogeschool Leiden heeft op dit moment geen centraal onderzoeksinformatiesysteem. In het nieuwe onderzoeksbeleid hebben we het organiseren en inrichten van een onderzoeksinformatie en -registratiesysteem wel opgenomen als een van de actiepunten. Na vaststelling van het beleid starten we een verkenning naar de behoeftes en eisen voor dit systeem.





# SOCIALE PARAGRAAF

De wereld om ons heen verandert continu. Naast de nasleep van de coronapandemie, volgen digitale, economische en maatschappelijke ontwikkelingen elkaar inmiddels in rap tempo op. Dit vraagt van ons om wendbaarheid in een steeds complexer wordende omgeving. Deze benodigde wendbaarheid heeft direct invloed op ons als organisatie, op de invulling van de rol van onze docenten, teams en leidinggevendenden.

Om goed te kunnen blijven inspelen op deze veranderingen, heeft Hogeschool Leiden er in 2022 voor gekozen om actief in te zetten op strategische personeelsontwikkeling (SPO). Bij SPO is het uitgangspunt om vanuit verwachte toekomstige ontwikkelingen terug te redeneren naar wat dit vraagt van onze organisatie, medewerkers, teams en welke ontwikkelopgave hierbij aan de orde is. Hogeschool Leiden werkt toe naar het zijn van een lerende organisatie. Om dit te realiseren, hebben we binnen Hogeschool Leiden het afgelopen jaar op verschillende manieren ingezet op verdere professionalisering, Variërend van de inzet op leernetwerken tot het invulling geven aan *onboardingstrajecten* voor nieuwe collega's. Deze activiteiten dragen wat ons betreft bij aan een leven lang ontwikkelen, aan de verbinding met de hogeschool als werkgever en bieden handvatten in een complexer wordende omgeving.

In 2022 zien we ook dat de arbeidskrachte toeneemt en dat vacatures moeilijker te vervullen zijn. Dit heeft ons doen besluiten om gericht te gaan kijken naar het verbeteren van onze arbeidsmarktpropositie. Hierbij hebben wij een externe partij ingeschakeld. Dit met als doel om ook in de toekomst onze vacatures te kunnen blijven vervullen met kwalitatief sterke collega's om de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning onverminderd hoog te kunnen houden, en daarmee een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven voor onze medewerkers.

In het 'Sociaal Jaarverslag Hogeschool Leiden 2022', te vinden op [onze website](#), laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden invulling hebben gegeven aan het personeelsbeleid en welke resultaten in 2022 zijn behaald. Verder biedt het Sociaal Jaarverslag diverse HR-kengetallen. Hieronder gaan we verder in op de ontwikkelingen die we in 2022 hebben ingezet aan de hand van onze vijf principes voor 'goed werkgeverschap'.

### **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. Het is onze 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.

De beroepspraktijk waar wij onze studenten voor opleiden wordt steeds diverser. Het is van groot belang dat ons onderwijs en onze studenten- en docentenpopulatie hier goed op aansluit. In 2021 hebben we samen met de studenten en medewerkers een visie op diversiteit en inclusie ontwikkeld. In 2022 is deze visie uitgewerkt in het actieplan diversiteit en inclusie. Hierin staat opgenomen hoe wij onze doelstellingen gaan realiseren in de komende periode tot aan 2028. Hier is ook commitment op uitgesproken door het college van bestuur en de directeuren van onze faculteiten en diensten. We staan hier met elkaar voor aan de lat zagezegd. Per 1 september 2022 is een coördinator Diversiteit en Inclusie (D&I) aangesteld. Deze is gepositioneerd bij de dienst HR. De coördinator D&I ondersteunt bij de uitvoering van het actieplan, adviseert het college van bestuur en de directeuren en fungeert als expert en verbinder tussen bestaande en nieuwe netwerken. In de verschillende faculteiten en diensten wordt aan het onderwerp diversiteit en een inclusieve werk- en leeromgeving gewerkt. Er zijn bijvoorbeeld initiatieven gestart in de vorm van verschillende trainingen en workshops en er worden minoren aangeboden met als onderwerp D&I.

#### *Arbeidsinclusie*

We hebben in onze organisatie oog voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of arbeidsbeperking. Tijdens de coronapandemie heeft deze doelgroep het niet gemakkelijk gehad, onder andere doordat begeleiders minder of niet aanwezig konden zijn. In 2022 waren er 24 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst.

#### *Invulling vacatures*

Het is ons in 2022 over het algemeen nog goed gelukt om onze vacatures te kunnen vervullen. Desondanks merken ook wij dat, door de krapte op de arbeidsmarkt, het lastiger wordt om vacatures in te vullen. We merken dat onder andere aan:

- Minder reacties per vacature;
- Minder aansluitende reacties per vacature;
- Benodigde verlenging van de doorlooptijd van de vacature, omdat er geen of onvoldoende reacties op binnen zijn gekomen;
- Vacatures zijn op meerdere momenten geplaatst verdeeld over het jaar, omdat er geen of onvoldoende reacties op binnen zijn gekomen;
- Inzet van andere sociale mediakanalen dan voorheen om een bredere doelgroep te bereiken en soms inzet van gespecialiseerder werving- en selectiebureaus.

In 2023 gaan wij actief aan de slag met onze arbeidsmarktpropositie, met als doel om ook in de toekomst onze vacatures te kunnen blijven vervullen met kwalitatief sterke collega's om de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning onverminderd hoog te kunnen houden, en daarmee een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven voor onze medewerkers.

### **Principe 2: we werken aan professionele ontwikkeling**

We werken met elkaar aan permanente en duurzame professionele ontwikkeling. Daarvoor vinden bij de hogeschool op regelmatige basis professionaliseringsactiviteiten plaats, zoals ook in 2022. Deze activiteiten verschillen per doelgroep, aanbieder en tijdsplan. Hieronder een kort overzicht van deze activiteiten.

#### *Professionaliseringsactiviteiten en onboarding voor startende docenten*

Inwerktraject de Vliegende Start - Dit traject is speciaal gericht op de eerste zes maanden van startende docenten. Het doel van het traject is om hen extra handvatten te bieden om invulling te geven aan de nieuwe rol als docent en om goed te landen in de hogeschool. De vliegende start wordt georganiseerd en verzorgd door de dienst HR, het Centrum onderwijs en innovatie Leiden (COIL) en een aantal (senior) docenten en onderwijskundigen uit de faculteiten. Dit traject bestaat uit *start to teach*-bijeenkomsten en een *learning community* met bijeenkomsten waarin intervisie en vraaggestuurde training plaatsvindt op thema's aansluitend bij de behoefte van de nieuwe docenten. De faculteit Management en Bedrijf breidt dit bijvoorbeeld nog verder uit met aanvullende workshops en dagen voor docenten uit deze faculteit. Verder wordt er binnen opleidingen gewerkt met het mentorschap model. Opleidingen koppelen veelal nieuwe docenten aan een collega-mentor uit het eigen team.

Introductie nieuwe medewerkers - Dit is een dagdeel georganiseerd door de dienst HR met als doelgroep alle nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers maken tijdens dit dagdeel kennis met elkaar en met alle facetten en afdelingen van de hogeschool via verschillende werkvormen.

Basiskwalificatie Didactisch Bekwaamheid (BDB) en examineren (BKE) - deze leergang richt zich op vijf kerntaken van de docent: doceren, begeleiden van studenten, ontwerpen van onderwijs, toetsen (Basis Kwalificatie Examinering) en professioneel docentschap. Het certificaat wordt in alle instellingen voor hoger onderwijs erkend. Deze leergang wordt binnen Hogeschool Leiden door COIL aangeboden.

#### *Professionalisering voor ervaren docenten*

Senior Didactische Bekwaamheid (SDB) is een traject dat de faculteit Management & Bedrijf organiseert in samenwerking met de VU Learning Academy en waar ook docenten uit de faculteit Science & Technology aan deelnemen. Dit traject richt zich op docenten en anderen met een onderwijskundige spilfunctie binnen de opleidingen/faculteiten bij de uitvoering van een curriculumontwikkeling. Dit traject heeft de duur van een studiejaar.

Senior Kwalificatie Examineren (SKE) - dit traject richt zich op docenten die zich verder willen kwalificeren op het gebied van ontwikkelen van toetsprogramma's. Binnen HL organiseert COIL dit traject, waarbij docenten met een SKE-kwalificatie uit de hogeschool worden ingezet, onder meer als examinator.

Gericht op de begeleidende en coachende rol van de docent worden er workshops en korte trajecten aangeboden. Daarnaast organiseren opleidingen zelf workshops binnen het eigen team.

Het onderzoeksnetwerk VOED is er voor docenten die door middel van praktijkgericht onderzoek het onderwijs willen versterken en tegelijk ook aan hun eigen professionalisering willen werken op het gebied van het doen van onderzoek en kennis over onderwijs. Docenten uit alle faculteiten nemen deel aan dit onderzoeksnetwerk waarin activiteiten gericht op kennisdeling en professionalisering plaatsvinden. Dit onderzoeksnetwerk wordt georganiseerd en gehost vanuit de dienst OO&S.

Faculteiten organiseren steeds vaker workshops en trainingen voor de eigen docenten. De onderwijskundigen hebben hierin een belangrijke rol. Tussen faculteiten vindt uitwisseling en samenwerking over deze vormen van professionalisering plaats. Onderwerpen waarop deze uitwisseling en samenwerking het afgelopen jaar plaatsvond zijn werken met leeruitkomsten, hybride lesgeven, didactisch coachen/formatief handelen, flexibilisering en ontwerpen van *blended learning*.

Binnen de hogeschool wordt gewerkt in leernetwerken door en voor onze leidinggevenden op basis van het uitgangspunt 'van en met elkaar leren'. Aan de hand van voor leidinggevenden relevante thema's, wordt het programma zoveel als mogelijk op maat ingericht.

Tot slot noemen we hier de intervisiegroep voor docenten in de rol van projectleider van een curriculumherziening. Binnen deze intervisiegroep worden vragen en kwesties besproken waar je als projectleider mee te maken kan krijgen. Door uit te wisselen met collega's die met een vergelijkbare ontwikkeling te maken hebben, wordt beschikbare expertise op dit vlak uitgewisseld.

**Principe 3: we werken vanuit volwassen arbeidsrelaties**

We vertrouwen in het talent, de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap van onze collega's.

*Het werkbelevingsonderzoek (WBO)*

Voor de zomervakantie hebben alle medewerkers van Hogeschool Leiden een vragenlijst ontvangen die betrekking had op de werkbeleving. Zo werden er vragen gesteld over enthousiasme en de mate van trots en betrokkenheid bij het werk. Ook waren er vragen over de ervaren werkdruk, inclusie, samenwerking en werkgeluk. Meer dan de helft van alle medewerkers (52%) heeft de vragenlijst ingevuld. Waar mogelijk zijn de resultaten uit het onderzoek van dit jaar vergeleken met de resultaten van 2020 en met de benchmark Hogescholen.

*Enkele belangrijke resultaten in het kort*

We zijn blij met de positieve beweging die zichtbaar is ten opzichte van 2020. Zo zijn onze medewerkers in 2022 meer tevreden over het werk bij de hogeschool en positiever over de beleefde werkdruk. De sfeer en de samenwerking met de collega's wordt ook goed gewaardeerd.

Met een gemiddeld cijfer van 7,5 (benchmark 7,3) geven onze medewerkers aan tevreden te zijn met hun baan bij Hogeschool Leiden. Medewerkers zijn in het geheel genomen nog *nét* iets meer tevreden dan in 2020, toen was het cijfer een 7,4.

Tegelijkertijd zijn er ook de nodige verbeterpunten benoemd, onder andere op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook zijn medewerkers minder geneigd om de hogeschool aan te bevelen als werkgever. Hierover zijn we binnen de faculteiten en diensten het gesprek aangegaan om in kaart te brengen welke acties hierop aan de orde zijn.

*Strategische personeelontwikkeling*

Om goed te kunnen blijven inspelen op veranderingen, zet Hogeschool Leiden in op strategische personeelontwikkeling (SPO). Bij SPO is het uitgangspunt om vanuit verwachte toekomstige ontwikkelingen terug te redeneren naar wat dit vraagt van onze organisatie, medewerkers, teams en welke ontwikkelopgave hierbij aan de orde is.

In 2022 is daarnaast ook de beweging gemaakt om SPO op een gestructureerd en een eenduidige wijze in te vullen, waarbij er aandacht blijft voor de eigen identiteit van de verschillende faculteiten en diensten, maar de resultaten van deze analyses op centraal gestelde thema's wel vergelijkbaar worden. Dit biedt relevante informatie voor de hogeschool als geheel en dit geeft aanleiding tot bredere samenwerkingsverbanden. Dezelfde vraagstukken kunnen op bredere schaal worden aangepakt. Leidinggevend en medewerkers kijken over de 'grenzen' van de faculteiten en diensten en zetten hiermee stappen om van en met elkaar te leren. SPO staat zeker niet op zichzelf en geeft richting aan de strategische en effectieve HR-inzet.

*Funciemix docenten*

Ons onderwijs is kleinschalig en persoonlijk, omdat wij geloven dat wij onze studenten op deze manier succesvol op kunnen leiden tot nieuwsgierige, ondernemende en ambitieuze mensen, zowel op persoonlijk als op professioneel vlak.

Aansluitend op de belofte 'Wij kennen de student en de student kent ons' maken we bewust de keuze voor kleinere klassen en kiezen we voor een mix van ervaren en minder ervaren docenten. Dit vertaalt zich ook in een funciemix waarbij Hogeschool Leiden ook in voorkomende gevallen gebruik gemaakt wordt van inschaling in schaal 10. Op basis van de ervaring van de docent en de afspraken in de cao vindt de inschaling plaats, waarbij de minder tot niet ervaren docent naar onze mening voldoende ruimte moet krijgen om zich te ontwikkelen via de vliegende start en andere *onboardingactiviteiten* tijdens de eerste twee jaar van hun loopbaan bij de hogeschool. Ook krijgen zij ruimere voorbereidingstijd voor de lessen. Op deze manier dragen wij bij aan een goede basis waardoor ze zich verder kunnen ontwikkelen in hun rol als docent.

We zien de eerste resultaten van de inspanningen van Vliegende Start en Strategische personeelontwikkeling terug in de afgesproken en beoogde ontwikkeling van de funciemix. Er is een verschuiving van het aantal docenten in schaal 10 naar schaal 11 en 12 te zien. Op basis van beschikbare gegevens zullen we onderbouwd het gesprek voeren met de faculteiten en diensten.

#### **Principe 4: we voeren met elkaar het gesprek over duurzame inzetbaarheid**

We willen dat onze medewerkers gezond, veilig en vitaal voor Hogeschool Leiden kunnen werken. En dat zij hun werk als plezierig, betekenisvol en vervullend ervaren. Van onze medewerkers vragen we dat zij de eigen vitaliteit bewaken en waar nodig bespreekbaar maken met collega's en de leidinggevende. Hiertoe zijn voor medewerkers de benodigde faciliteiten beschikbaar.

In 2022 is een start gemaakt met de herijking van het beleid 'Verlagen van werkdruk'. In het kader hiervan is door HR in 2022 vooronderzoek gedaan. Dit bestond uit:

- Een eerste analyse van de stand van zaken van het beleid 'Verlagen van werkdruk';
- De 1-meting werkdruk als onderdeel van het werkbelevingsonderzoek;
- De evaluatie van de gesprekscyclus;
- Een inventarisatie van het taakbeleid;
- Een inventarisatie van de taaktoedeling (uitvoeringspraktijk) onder faculteitsdirecteuren en opleidingsmanagers.

Op basis van dit vooronderzoek en georganiseerde rondetafelbijeenkomsten, wordt in 2023 de herijking vertaald naar herijkt beleid op dit thema.

#### *Preventieverzuim*

Samen met onze arbodienst richten we ons op verzuimpreventie. We bieden leidinggevend trainingen op het gebied van verzuimpreventie en relevante wetgeving. In 2022 is intensief gebruik gemaakt van de kennis van de arbeids- & organisatiedeskundige van de arbodienst. Er zijn door deze deskundige, in samenwerking met HR, diverse trainingen en bijeenkomsten verzorgd voor verschillende leidinggevend en teams.

In 2022 is in de verschillende teams (in teamsessies en in de individuele gesprekscyclus) specifiek gesproken over vitaliteit, werkdruk, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. Zo is besproken wat voor teams en medewerkers belangrijke thema's en praktijkvoorbeelden zijn, gerelateerd aan werkdrukverlaging en het bevorderen van de goede balans in eigen vitaliteit en veerkracht. Hierbij is gesproken over wat teams en medewerkers hierin nodig hebben van de werkgever en van elkaar, maar ook over wat medewerkers hierin zelf actief kunnen doen.

Vanuit goed werkgeverschap en om een bijdrage te leveren aan levensfasebewust personeelsbeleid, heeft Hogeschool Leiden ervoor gekozen om in positieve zin af te wijken met betrekking tot de regeling Ouderschapsverlof. De Hogeschool vult de eerste negen weken het bedrag aan tot 100% van het brutosalaris.

#### **Principe 5: we zijn goed georganiseerd**

We zijn als organisatie constant op zoek naar de juiste balans tussen kleinschaligheid en behoud van wendbaarheid, efficiënte en effectieve werkprocessen, meer samenwerken en samen leren over de grenzen van faculteiten en diensten heen.

#### *Hybride werken*

Vanaf 2022 werken we met een nieuwe reiskostenregeling voor woon-werkverkeer en een thuiswerkregeling. Medewerkers kunnen via het personeelsinformatiesysteem aangeven wanneer ze thuis en wanneer ze op school/kantoor werken. Op de thuiswerkdagen ontvangen zij een thuiswerkvergoeding en op de andere dagen een woon-werkverkeervergoeding (indien zij hier recht op hebben). In 2023 gaan we aan de slag met de verdere vormgeving van hybride werken.

#### *Personeelsinformatiesysteem*

In 2022 hebben we ons personeelsinformatiesysteem verder uitgebreid. Hierbij blijven we kijken naar het efficiënter inrichten van de processen en naar verdere mogelijkheden voor digitalisering. Hierbij wordt continu de samenwerking gezocht met de faculteiten en diensten. Bijna alle personeelsmutaties gaan inmiddels digitaal via *workflows* in AFAS. Ook werken we gestaag door aan de beschikbaarheid van actuele managementinformatie voor onze leidinggevend via Microsoft Power BI.





# 10

## EEN GOED GEORGANISEERDE SCHOOL

### Huisvesting

#### **Uitbreiding campus Hogeschool Leiden**

Vanwege het groeiende aantal studenten en de daardoor toegenomen vraag naar ruimte, werkt Hogeschool Leiden sinds 2018 aan een uitbreiding van de campus op de Zernikedreef. De uitbreiding bestaat uit een pand van zes bouwlagen (9.600 m<sup>2</sup>), met daarin onderwijsruimten, kantoorruimten en een groot centraal atrium. Het jaar 2022 stond in het teken van de realisatie van dit project. In het begin van het jaar is het hoogste punt bereikt, deze bijzondere gebeurtenis is op 17 maart 2022 gevierd. In het najaar van 2022 is de nieuwbouw opgeleverd. Vervolgens is gestart met de inrichtingsfase, waarna vanaf januari 2023 de nieuwbouw als bouwdeel E in gebruik is genomen door medewerkers en studenten. Door deze uitbreiding van de campus zijn straks vrijwel alle opleidingen van de hogeschool weer onder één dak gehuisvest, waardoor bijna iedereen weer op de campus kan werken en studeren.

### Duurzame Bedrijfsvoering

#### **Hbo benchmark Facilitair en Huisvesting**

Jaarlijks worden alle hogescholen uitgenodigd om deel te nemen aan de benchmark Facilitair en Huisvesting hogescholen. Hogeschool Leiden doet hier ieder jaar aan mee. In de categorie duurzaamheid wordt de adaptatie van duurzame managementsystemen of methodes gestimuleerd en gerelateerd aan operationele activiteiten. Hogeschool Leiden is de

enige hogeschool die een gecertificeerd milieumanagementsysteem gebruikt. Daarnaast is de hogeschool in vergelijking met andere hogescholen het verst in de ontwikkeling van milieuprocedures en -beleid met ondersteuning van het bestuur en feedback van alle belanghebbenden.

### Ledverlichting

In de zomer van 2022 zijn de laatste bouwdelen van de hogeschool voorzien van ledverlichting. Hiermee is het gebouw voor bijna 100% omgezet naar ledverlichting. Het project heeft meerdere jaren in beslag genomen.

### Zonnepanelen

Als onderdeel van de Roadmap Duurzaamheid, die projecten beschrijft ter verduurzaming van Hogeschool Leiden, is in 2022 een onderzoek gestart naar het plaatsen van zonnepanelen op de bestaande bouw van Hogeschool Leiden. Conclusie van dit onderzoek is dat een groot gedeelte van het dak van bouwdeel G voorzien kan worden van zonnepanelen. De verwachte jaarlijkse opbrengsten van de zonnepaneelinstallatie leveren onder andere alle benodigde energie voor de verwarmingsinstallatie van het gebouw. Tevens zal de CO<sub>2</sub>-uitstoot aanzienlijk worden verlaagd.

### ISO-certificering

In 2022 is wederom de NEN-EN-ISO 14001-certificering behaald, wat aantoont dat onze bedrijfsvoering voldoet aan de eisen van het milieumanagementsysteem. De ISO-certificering is een samenwerking tussen de faculteit Science & Technology en het Facilitair Bedrijf & Huisvesting.

### Logistieke hub

In 2022 is door de afdeling Inkoop onderzoek gedaan naar het verduurzamen van de toeleveringsketen van het Facilitair Bedrijf & Huisvesting. Het gebruik van een logistieke hub zou hier een belangrijke bijdrage aan kunnen leveren. In 2023 zal aan de rand van Leiden een pilot met een logistieke hub gestart worden.

## Inkoop

### Aanbestedingen

In 2022 zijn de volgende Europese aanbestedingen afgerond. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

1. Interne groenvoorziening (17 maart 2022)
2. Technisch beheer en onderhoud Werktuigbouwkundige en Elektrotechnische installaties gebouwen en technische terreinvoorzieningen (19 april 2022)
3. Levering Sanitaire artikelen (23 april 2022)
4. DAS Advies en Administratie (geen gunning; inwerkingtreding 20 april 2022)
5. Back-up as a service (BAAS) (29 september 2022)
6. Audiovisuele middelen (4 oktober 2022)

In 2022 zijn de volgende meervoudig onderhandse aanbestedingen afgerond. De genoemde data zijn de momenten waarop de definitieve gunning plaatsvond:

1. Aanschaf keukenapparatuur horeca nieuwbouw (2 maart 2022)
2. Aanschaf LCMS voor LCAB (26 april 2022)
3. Bewegwijzering (25 juli 2022)
4. Terreininrichting achter terrein HL (parkeerterrein P2) (14 november 2022)
5. CLM (contract- en leveranciersmanagementsysteem) (19 december 2022)

Via het Dynamisch Aankoopstelsel (DAS) zijn in 2022 vijf inhuuropdrachten aanbesteed, waarvan er drie zijn ingevuld:

1. Contractmanager schoonmaak en catering (13 oktober 2022)
2. Werkplekbeheerder ICT (17 oktober 2022)
3. Projectleider Onderwijslogistiek (19 december 2022)
4. Bestuursadviseur integrale veiligheid (publicatie op 6 september 2022, niet gegund)
5. Projectleider Vernieuwing website en CMS (publicatie op 4 november 2022, niet gegund; opnieuw (gewijzigd) gepubliceerd op 16 december 2022, niet gegund).

## Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Duurzaamheid en *social return* zijn belangrijke speerpunten in het inkoop- en aanbestedingsbeleid 2022-2023. In bijna alle bovenstaande Europese en meervoudig onderhandse aanbestedingen zijn duurzaamheid en/of *social return* een onderdeel geweest van de uitvraag.

### *Buyer Group ICT*

De afdeling Inkoop is namens de hogeschool aangesloten bij de landelijke Buyer Group ICT voor het ontwikkelen van een strategie voor het verduurzamen van ICT hardware wat toegepast kan worden bij aanbestedingen. In 2022 heeft de Buyer Group een start gemaakt met het ontwikkelen van een marktvisie en -strategie voor het duurzaam inkopen van software.

### *Leveranciersmiddag Duurzaamheid*

Ter versterking van de duurzaamheidspositie van de hogeschool, heeft de afdeling Inkoop samen met het lectoraat 'Duurzaam & Circulair Ondernemen' een netwerkmiddag georganiseerd voor de leveranciers en medewerkers van het Facilitair Bedrijf & Huisvesting met als thema 'Duurzame bedrijfsvoering'. Een aantal leveranciers heeft gepresenteerd op welke wijze zij binnen hun dienstverlening reeds bijdragen aan de duurzaamheidsdoelen van de hogeschool.

## Contract- en leveranciersmanagement

### *Sanctiepakket Rusland*

Vanwege de oorlog in de Oekraïne heeft de Europese Unie op 8 april 2022 verschillende nieuwe sancties ingesteld tegen Rusland, welke ook gevolgen hebben voor de hogeschool. Hogeschool Leiden mocht geen nieuwe opdrachten gunnen aan Russische partijen. Eventuele lopende contracten voortkomend uit Europese aanbestedingen waar sprake is van Russische betrokkenheid dienden voor 10 oktober 2022 stopgezet te worden. Inkoop heeft de veertig, middels Europese aanbestedingen gecontracteerde partijen, gevraagd een 'Verklaring geen Russische betrokkenheid' te ondertekenen. Inkoop heeft tevens de aanbestedingstools dusdanig aangepast, dat bij nieuwe aanbestedingen Russische betrokkenheid direct uitgesloten wordt.

## Informatiehuishouding

In 2022 hebben we verder richting gegeven aan de ontwikkeling van de informatiehuishouding. We volgen hierin het informatiebeleidsplan 2019-2023 en leggen de verbinding tussen ons instellingsplan, de organisatiedoelen, actuele opvattingen en verwachtingen van gebruikers en beschikbare informatietechnologie.

### **Informatievoorziening**

Het afgelopen jaar hebben we de informatievoorziening van de hogeschool verder geprofessionaliseerd. Met ons gegevensintegratieplatform (IFW) zetten we steeds meer in op het duurzaam uitwisselen van informatie tussen bron- en doelsystemen, in 2022 met name voor (de gegevens in) het stagesysteem, het facilitair managementsysteem en het systeem waar studenten hun studieopdrachten inleveren en de opdrachten worden beoordeeld.

We zijn gestart met de voorbereidingen om onze interne registraties aan te kunnen sluiten op de landelijke Registratie Instellingen en Opleidingen (kortweg RIO), het landelijke register voor onderwijsinstellingen waarin gegevens over onderwijsinstellingen en onderwijsaanbod zijn opgenomen. In september 2022 is het programma ADIOS gestart: een meerjarenprogramma waarmee de hogeschool haar streven naar meer uniformiteit in het gebruik van informatiesystemen te ondersteuning van processen in de onderwijslogistieke keten vormgeeft, onder andere door het implementeren van een nieuwe gezamenlijke productstructuur, een nieuwe roosterapplicatie en een nieuw Learning Management Systeem (LMS). De aanbesteding van het roostersysteem is in 2022 gepubliceerd. Voor het nieuwe leermanagementsysteem (LMS) is een argumentenkaart gemaakt die als basis dient voor de aanbesteding van het systeem. Voor het opzetten van een nieuwe productstructuur is gestart met de ontwikkeling van studentbehoefes (persona's) in het kader van de aansluiting op het RIO-register en Leven Lang Ontwikkelen.

### *Informatiebeveiliging*

In 2022 is een routeplan opgesteld om te gaan voldoen aan de afspraken die door de Vereniging Hogescholen zijn gemaakt met het ministerie van OCW om het informatiebeveiligingsniveau binnen het hoger onderwijs verder te verhogen. De implementatie van dit routeplan is gestart en zal doorlopen in 2023. Hogeschool Leiden is in 2022 aangesloten op

het landelijke SOC-SIEM, waardoor specialisten continu onze omgeving kunnen monitoren op verdachte activiteiten van cybercriminelen.

Voor studenten is de mogelijkheid geïntroduceerd om Multi Factor Authenticatie aan te zetten op basis van opt-in. Het Cyber Security Incident Respons Team (CSIRT) is verder uitgebreid en er heeft een cybercrisisoefening plaatsgevonden. Er zijn in samenwerking met Microsoft voorbereidingen getroffen om de dienstverlening uit te breiden met aanvullende security-functionaliteiten, om daarmee Hogeschool Leiden beter te beveiligen tegen verdachte inlogpogingen, malware en anderen cyberdreigingen. Op het gebied van awareness is de interne website over “veilig online werken” verder aangevuld met basismaatregelen, afspraken en instruerende informatie op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

#### *Praktijkgericht onderzoek*

Steeds meer aandacht gaat uit naar de digitale ondersteuning van het praktijkgericht onderzoek, aansluitend op landelijke concepten als Open Science en FAIR data. Er is gestart met de hogeschoolbrede inrichting van het datastewardship om de ondersteuning van het research datamanagement te versterken. De hogeschool neemt ook deel aan het landelijk project voor de ontwikkeling van een Digital Competence Centre voor praktijkgericht onderzoek (DCC-PO). Onderzoekers kunnen nu rekenen op een versterkte onderzoeksondersteuning door de verbinding van centrale en decentrale ondersteunende functies en door de aansluiting op het landelijke kennisplatform.

#### **Privacy en bescherming persoonsgegevens**

Het jaar 2022 stond in het teken van het optimaliseren van de privacyvisie binnen Hogeschool Leiden, hetgeen is vertaald naar een herzien privacybeleid, de herziene onderliggende processen en privacy statements. Daarnaast is en blijft bewustwording van medewerkers en studenten een belangrijk onderwerp. Ook heeft Hogeschool Leiden het afgelopen jaar een *self-assessment* uitgevoerd.

In het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming houdt de hogeschool een aantal registers bij. De volgende zaken zijn in 2022 geregistreerd:

- Er zijn vijf datalekken gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Bij drie datalekken zijn tevens de betrokkenen hierover geïnformeerd;
- Er zijn 39 gegronde incidenten geregistreerd;
- Er is één verzoek ontvangen met betrekking tot de uitoefening van de rechten van betrokkenen;
- Er zijn geen klachten ontvangen met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens.





# FINANCIËEL VERSLAG

## Toelichting op het resultaat 2022

### Staat van baten en lasten 2022 en de vergelijkende cijfers over 2021

(Bedragen x € 1.000)

| 3   | Baten   | 2022           | Begroting<br>2022 | 2021           |
|-----|---|----------------|-------------------|----------------|
| 3.1 | Rijksbijdragen OCW                                  | 110.990        | 108.654           | 95.801         |
| 3.2 | Overige overheidsbijdragen en -subsidies            | 1.587          | 1.523             | 1.639          |
| 3.3 | College-, cursus-, les- en examengelden             | 15.801         | 13.778            | 18.635         |
| 3.4 | Baten werk in opdracht van derden                   | 7.144          | 5.948             | 6.592          |
| 3.5 | Overige baten                                       | 2.974          | 2.793             | 2.708          |
|     | <b>Totaal baten</b>                                 | <b>138.495</b> | <b>132.696</b>    | <b>125.375</b> |
| 4   | Lasten  |                |                   |                |
| 4.1 | Personeelslasten                                    | 105.078        | 104.710           | 91.577         |
| 4.2 | Afschrijvingen                                      | 4.139          | 4.902             | 4.089          |
| 4.3 | Huisvestingslasten                                  | 6.410          | 6.009             | 5.544          |
| 4.4 | Overige lasten                                      | 13.670         | 16.775            | 12.552         |
|     | <b>Totaal lasten</b>                                | <b>129.297</b> | <b>132.396</b>    | <b>113.762</b> |
|     | <b>Saldo baten en lasten</b>                        | <b>9.198</b>   | <b>300</b>        | <b>11.613</b>  |
| 5   | Financiële baten en lasten                          | 332            | -896              | -996           |
|     | <b>Netto resultaat</b>                              | <b>9.530</b>   | <b>-596</b>       | <b>10.618</b>  |
|     | <b>Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>          | <b>-</b>       |
|     | <b>Totaal Resultaat</b>                             | <b>9.530</b>   | <b>-596</b>       | <b>10.618</b>  |

### Resultaat 2022

Het exploitatieresultaat over 2022 bedraagt €9,5 mln. en is daarmee €10,1 mln. hoger dan begroot over 2022, maar bijna gelijk aan de realisatie 2021. De belangrijkste oorzaken van het hogere resultaat 2022 ten opzichte van de begroting 2022 zijn de structureel hogere rijksbijdragen OCW die in de loop van het jaar, mede als compensatie voor prijs- en loonstijgingen, zijn ontvangen. De prijscompensatie heeft zich niet vertaald in zichtbare hogere kosten door onder meer een lagere dan begrote personeelsformatie.

De toename van de door de overheid verstrekte rijksbijdrage ter stimulatie voor extra inzet om de gevolgen van corona voor het onderwijs te verlagen, heeft ten opzichte van 2021 geleid tot hogere bestedingen en uitbreiding formatie. De inzet die de hogeschool in 2022 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 Leiden zal de komende jaren blijven investeren om gevolgen van corona te ondervangen.

**Resultaat 2022 versus begroting 2022***Baten*

De baten zijn €5,8 mln. hoger dan begroot door de verhoging van de rijksbijdrage in de loop van 2022.

De totale rijksbijdragen van OCW is €2,3 mln. hoger dan begroot. Deze stijging wordt veroorzaakt door de landelijke stijging van het aantal studenten per 1 oktober 2022, met daardoor een stijging van het macrokader en loon- en prijscompensatie en de extra middelen vanuit het Bestuursakkoord 2022. Deze stijging is hoger dan verwacht en is inclusief een lagere bate van €0,7 mln. in het kader van lager dan begrote bestedingen van de ontvangen middelen inzake het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

De college-, cursus- en les gelden zijn over 2022 €2,0 mln. hoger gerealiseerd dan begroot in verband met het vervallen van de verlaging van het collegegeld (coronamaatregel) met ingang van het studiejaar 2022-2023, wat nog niet begroot was voor 2022. De overige baten in de exploitatie – overige overheidsbijdragen en -subsidies, baten werk in opdracht van derden en overige – zijn per saldo €1,5 mln. hoger dan de begroting 2022.

De college-, cursus- en les gelden zijn over 2022 €2,0 mln. hoger gerealiseerd dan begroot in verband met het vervallen van de verlaging van het collegegeld (coronamaatregel) met ingang van het studiejaar 2022-2023, wat nog niet begroot was voor 2022. De overige baten in de exploitatie – overige overheidsbijdragen en -subsidies, baten werk in opdracht van derden en overige – zijn per saldo €1,5 mln. hoger dan de begroting 2022.

*Lasten*

De totale lasten zijn €43,1 mln. lager dan begroot. De totale personele lasten, bestaande uit loonkosten, ingehuurde krachten en overige personeelslasten, zijn €0,4 mln. hoger dan de begroting. Dit resultaat wordt vooral veroorzaakt door:

- De loonkosten zijn €0,7 mln. hoger dan begroot, Dit is gesaldeerd; de hogere gemiddelde loonkosten ad €5,4 mln. als gevolg van cao-stijgingen plus eenmalige uitkering en de gemiddeld lagere personeelsformatie ad €-4,7 mln.;
- Per saldo een daling van de personele voorzieningen (€0,3 mln.): daling voorziening werktijdvermindering €0,5 mln., stijging voorziening langdurig zieken €0,4 mln., overige mutaties €0,2 mln. en correctie van €1,0 mln. door significante lagere contante waarde personele voorzieningen door hogere rekenrente.
- De realisatie externe inhuur 2022 is €0,5 mln. lager dan begroot over 2022. Dit is vergelijkbaar met voorgaande jaren en is het gevolg van krapte in aanbod van gewenste diensten.
- Lagere realisatie kosten van professionalisering (€0,4 mln.) is een nasleep van coronabeperkingen; de verwachting is dat in 2023 realisatie professionalisering weer op het niveau van voor 2019 komt.

De afschrijvingen zijn €0,8 mln. lager dan de begroting. Dit is met name het gevolg van het verschuiven van investeringen. De huisvestingskosten zijn €0,4 mln. hoger dan begroot door verschuiving van de verzekeringskosten huisvesting en een hogere ozb-aanslag. De overige instellingskosten zijn €3,1 mln. lager dan begroot, met name vanwege lagere externe inhuur specialisten. De financiële baten en lasten zijn door de rente mutaties in het laatste kwartaal 2022 €0,2 mln. lager dan begroot.

**Resultaat 2022 versus resultaat 2021**

Het resultaat 2022 is €1,1 mln. lager dan 2021. Het lagere exploitatieresultaat is het gevolg van grotere stijging van de lasten over 2022 t.o.v. de ontvangen baten 2022. Dit betreft met name de uitwerking van de inzet van NPO-middelen.

De hogere rijksbijdrage ten opzichte van 2021 ad €15,2 mln. worden veroorzaakt door de stijging van het aantal bekostigde studenten met een effect op de rijksbijdrage van €4,8 mln., coronamiddelen €2,9 mln. en een stijging van de bekostiging, als gevolg van in 2022 afgesloten cao en prijsstijging, ad €7,5 mln. De hogere realisatie collegegelden in 2022 is het gevolg van hogere studenten inschrijving door vertragingen studievoortgang als gevolg van coronaperikelen.

De stijging van de lasten 2022 ten opzichte van 2021 betreft met name de stijging van de personeelskosten onderverdeeld in stijging gemiddelde formatie met 75 fte (van 1031 fte in 2021 naar 1106 fte in 2022), mede door inzet van NPO-middelen en stijging van de loonkosten van gemiddeld 6,3% in aansluiting op de in 2022 afgesloten cao. De huisvestingslasten zijn gestegen door hogere realisatie huur externe ruimte en hieraan gerelateerde kosten, zoals schoonmaak als gevolg van beperkingen door corona. Daarnaast zijn onder meer de kosten voor ICT gestegen met €0,7 mln. (thuiswerken) en zijn de uitgaven voor studentenwerving geïntensiveerd met €0,4 mln.



## Toelichting bij de ontwikkeling van de balans

### Balanstotaal

De totale balanswaarde is in 2022 per saldo €13,8 mln. toegenomen. Oorzaken zijn voornamelijk de toename van de vaste activa als gevolg van de nieuwbouw en de toename van de liquide middelen. Voor een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans verwijzen we naar de jaarrekening.

### Kasstroomoverzicht over 2022 en vergelijkende cijfers 2021

|  | 2022    | 2021    |
|--|---------|---------|
| Totaal kasstroom uit operationele activiteiten | 21.954  | 13.442  |
| Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten  | -19.590 | -17.293 |
| Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten | -1.260  | -1.260  |
| Mutatie geldmiddelen                           | 1.104   | -5.111  |

De liquide middelen zijn in 2022 met €1,1 mln. toegenomen, waarmee het eindsaldo €53,4 mln. is. De stijging wordt met name veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat 2022, bijna geheel gecompenseerd door uitgaven ten behoeve van investeringen in de nieuwbouw.

### Kengetallen vermogenspositie

|  | 2022    | 2021    | 2020   |
|--|---------|---------|--------|
| Solvabiliteit I<br>(eigen vermogen/totaal vermogen)  | 52%     | 50%     | 46%    |
| Solvabiliteit II<br>(eigen vermogen + voorzieningen)/totaal vermogen)  | 56%     | 54%     | 51%    |
| Liquiditeit<br>(vlottende activa/kort vreemd vermogen)   | 1,65    | 1,97    | 2,37   |
| Weerstandsvermogen (EV/totale baten)   | 0,51    | 0,48    | 0,46   |
| Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen<br>(x €1.000)  | 79.900  | 69.212  | 56.683 |
| Het werkelijke publieke deel van het eigen vermogen is lager dan<br>de signaleringswaarde, de verschillen per jaar bedragen (x €1.000)<br>als volgt: | -11.683 | -10.685 | -8.768 |

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide en de liquiditeitspositie is ruim voldoende, ten behoeve van de geplande investeringen en bedrijfsvoering. 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 bedraagt 35-45%. De minimale solvabiliteit wordt in het treasurywettelijk gesteld op 30%. De signaleringsgrens is eveneens 30%. De solvabiliteit II in 2022 staat op 56% en voldoet daarmee aan de gestelde normen.

### 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 die leidt tot een signaleringswaarde voor het publieke deel van het eigen vermogen. Het verschil tussen deze signaleringswaarde en het werkelijke publieke deel van het eigen vermogen bepaalt of sprake is van een mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen of niet. Voor Hogeschool Leiden geldt een signaleringswaarde per 31 december 2022 van €79,9 mln., wat ruim boven het werkelijke publieke deel van het eigen vermogen ligt eind 2022 (verschil bedraagt €11,7 mln.). Bij een negatieve signaleringswaarde is geen sprake van bovenmatig eigen publiek vermogen waardoor een verdere toelichting niet noodzakelijk is.

## Planning en control- en kwaliteitszorgcyclus

Zoals eerder in dit jaarverslag vermeld, is ons instellingsplan geconcretiseerd in een tweejarige werkagenda. De diensten en faculteiten operationaliseren de werkagenda in een eigen plan. Op faculteits- en dienstniveau 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 triaal 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 2022 is de uitvoering van de IT-governancestructuur voortgezet. De structuur bestaat uit drie lagen, waarvan de werking is vastgelegd en geborgd middels een door het college van bestuur vastgestelde handreiking IT-governance:

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

Afgelopen jaar is het i-beraad gaan werken in een nieuwe samenstelling. Het uitgangspunt blijft hetzelfde: vertegenwoordigers van de onderwijsorganisatie bepalen (mede) de prioriteiten en inrichting van de informatievoorziening en ICT.

Het i-beraad heeft in 2022 drie keer vergaderd. In de overleggen is een aantal belangrijke onderwerpen besproken. Ten aanzien van de besturing en de governance is de nieuwe (organisatie)visie van de dienst IVT alsmede de herziene architectuurvisie besproken. Voor de inrichting van de DLWO is de inzet van applicatie(s) voor stagematching, -begeleiding en -beoordeling herzien. Eveneens is in het kader van de informatiebeveiliging het routeplan naar het *maturity level 3* (CMM) en de invoering van MFA voor studenten besproken. Vast onderdeel is het afstemmen van de (IT-)projectenkalender voor het komende jaar.

## 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. Het treasurybeleid van Hogeschool Leiden 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. 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 2022 zijn gerealiseerd zijn:

- Het monitoren van de treasury-ontwikkelingen die van belang zijn voor de hogeschool;
- Evaluatie renteswap;
- Opstellen/bespreken en vaststellen van de liquiditeitsrapportages en de liquiditeitsprognose;
- Het omzetten van de processen uit de Financial Manual naar het procesbeheersysteem Mavim;
- Beoordelen van de vermogenspositie van de hogeschool.

Actiepunten van 2022 die nog niet zijn gerealiseerd worden doorgeschoven naar 2023. Het gaat hierbij om de volgende actiepunten:

- Invoeren inkoopmodule;
- Implementatie digitale incasso machtiging;
- 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 2022

| x €1                                   | Voorzitter CvB | Lid CvB      | Totaal       |
|--|----------------|--------------|--------------|
| <b>1. Reis- en verblijf binnenland</b> | 1.460          | 2.433        | <b>3.893</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>               | 554            | 171          | <b>725</b>   |
| <b>Totaal</b>                          | <b>3.934</b>   | <b>4.524</b> | <b>8.458</b> |

### 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>               |                | 1.000        | <b>1.000</b> |
| <b>Totaal</b>                          | <b>2.241</b>   | <b>4.092</b> | <b>6.333</b> |

### Begroting 2023 vergeleken met de realisatie 2022

| Baten en Lasten overzicht (x € 1.000)                          | Begroting 2023 | Realisatie 2022 |
|--|----------------|-----------------|
| <b>Baten</b>   |                |                 |
| Rijksbijdragen OCW en overige overheidsbijdragen en -subsidies | 110.492        | 112.576         |
| College-, cursus-, les- en examengelden                        | 22.463         | 15.801          |
| Baten werk in opdracht van derden                              | 6.482          | 7.144           |
| Overige baten  | 3.038          | 2.974           |
| <b>Totaal baten</b>  | <b>142.475</b> | <b>138.495</b>  |
| <b>Lasten</b>  |                |                 |
| Personeelslasten   | 115.076        | 105.078         |
| Afschrijvingen   | 5.977          | 4.139           |
| Huisvestingslasten en overige lasten                           | 21.436         | 20.080          |
| <b>Totaal lasten</b>   | <b>142.489</b> | <b>129.297</b>  |
| Saldo baten en lasten  | -14            | 9.198           |
| Saldo financiële baten en lasten                               | -816           | 332             |
| <b>Exploitatieresultaat</b>                                    | <b>-830</b>    | <b>9.530</b>    |

### *Algemeen exploitatieresultaat*

Het exploitatieresultaat 2023 is negatief begroot. Hogeschool Leiden geeft hiermee aan dat de belangrijkste doelstelling onderwijs betreft. Dit wordt gefinancierd vanuit de algemene reserve.

### *Baten*

De totale verwachte baten 2023 zijn hoger dan de gerealiseerde baten in 2022. De rijksbijdrage daalt door het aflopen van de NPO-subsidie en correctie tegemoetkoming halvering collegegelden. Aan de andere kant nemen de collegegelden in 2023 toe als gevolg van het beëindigen van de coronamaatregel halvering collegegelden.

### *Lasten*

Voor 2023 is er meer ruimte als gevolg van de toename van de rijksbijdrage door de (cao-) loonprijscompensatie, studievoorschotmiddelen, onderzoeksmiddelen en stijging collegegelden. De ruimte wordt grotendeels ingezet voor de stijging van de formatie met daardoor hogere loonkosten. In de begroting van 2023 stijgt de formatie naar gemiddeld 1.173,7 fte ten opzichte van 1.105,9 fte gerealiseerd in 2022. De afschrijvingen 2023 stijgen doordat vanaf 2023 de afschrijving op de nieuwbouw zal starten. De aanpassing van de huisvesting en verschuivingen van projecten van 2022 naar 2023 zorgen, tezamen met prijsstijgingen, voor een extra stijging van de materiële kosten in 2023.

### **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 en Leven Lang Ontwikkelen. Hogeschool Leiden kiest ervoor om mede via de private activiteiten een relatie op te bouwen met haar stakeholders in de regio ter ondersteuning van het onderzoek en het reguliere onderwijs. De private bestemmingsreserve voor de contractactiviteiten is in 2022 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 2022 geen gelden onrechtmatig onttrokken uit de rijksbijdrage om private activiteiten te financieren. De private activiteiten worden per saldo kostendekkend gerealiseerd. Over 2022 verantwoordt Hogeschool Leiden zich nog over het thema 'investeringen met publieke middelen in private activiteiten' op basis van de oude Helderheids-notities.

#### *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 2022 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 begroting 2023, inclusief meerjarenbegroting 2023-2027 zijn conform doelstelling, voorgenomen investeringen en voortschrijdend inzicht op aansluiting van boekjaar 2022 en eerder. Hogeschool Leiden actualiseert jaarlijks drie keer de meerjarenbegroting, dit is een vast onderdeel van de P&C-cyclus. Op 19 december 2022 heeft de raad van toezicht de begroting 2023 inclusief meerjarenbegroting goedgekeurd. De begrote cijfers voor de jaren 2023 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf van een update voorzien op basis van de realisatie 2022 (zie ook onderstaande ontwikkelingen).

### Belangrijke ontwikkelingen

#### Resultaatontwikkelingen

De hogeschool heeft in 2022 een positief resultaat van €9,5 mln. gerealiseerd. Het relatief hoge resultaat is onder meer het gevolg van hogere rijksbijdragen OCW. Naast een loon- en prijscompensatie zijn extra middelen ontvangen vanuit het Bestuursakkoord 2022. Daarnaast zijn de lasten lager vanwege lagere afschrijvingslasten en overige instellingskosten. De hogeschool gaat het positieve resultaat van 2022 weer investeren in het onderwijs. In 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 2023, 2024 en 2025 zijn gerelateerd aan tijdelijke interne doeleinden.

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

| (x €1.000)                  | 2022  | 2023 | 2024   | 2025   | 2026 | 2027 |
|-----------------------------|-------|------|--------|--------|------|------|
| <b>Exploitatieresultaat</b> | 9.530 | -830 | -3.500 | -3.500 | 0    | 0    |

#### Nieuwbouw

De hogeschool heeft nieuwbouw gerealiseerd op de eigen locatie. De nieuwbouw is in gebruik genomen op 9 januari 2023. De uitbreiding betreft 9.600 m<sup>2</sup> met een projectsom van €35,2 mln. en gerealiseerd voor een investering van €31,5 mln. Dit is gefinancierd met een lening van €15 mln. en voor het resterende gedeelte vanuit de eigen middelen. Deze geplande uitgaven zijn binnen de gestelde investering- en exploitatiekaders uitgevoerd.

#### Bestuursakkoordmiddelen (tekortsectoren en praktijkgericht onderzoek)

Op 14 juli 2022 is het bestuursakkoord 2022 gesloten, ter versterking van het hoger onderwijs en onderzoek. De ontvangen gelden vanuit het bestuursakkoord 2022 hebben betrekking op de tekortsectoren en praktijkgericht onderzoek. In totaal stelt het ministerie van OCW €30 mln. structureel beschikbaar voor de tekortsectoren. Voor praktijkgericht onderzoek wordt €50 mln. structureel beschikbaar gesteld en €35 mln. tijdelijk. De tekortsectoren zijn gezondheidszorg, bètatechniek en onderwijs. Hiervoor ontvangt hogeschool Leiden met ingang van 2023 €946.000, waarbij in 2029 een evaluatie zal plaatsvinden en een eventuele herverdeling van de middelen. Hogeschool Leiden ontvangt ook een bijdrage om verder te investeren in praktijkgericht onderzoek om zo de rol als kennisinstelling te verstevigen en verder uit te bouwen (€2,1 mln.). Van de onderzoeksmiddelen is circa 60% structureel.

#### Bestuursakkoordmiddelen 2021 (Nationaal Programma Onderwijs)

Het kabinet lanceerde in het bestuursakkoord van 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Het doel van het programma is om de effecten van de coronacrisis voor leerlingen en studenten te dempen. Hiermee wenst OCW studenten en instellingen te compenseren en vertragingen in te lopen. De interne plannen zijn in 2021 opgesteld (zie bijlage) en worden in de jaren 2022 en 2023 uitgevoerd. In totaal betreft het budget voor onze hogeschool €7,5 mln. De besteding van

de NPO-middelen worden verantwoord in de coronaparagraaf in hoofdstuk 6. De hogeschool verwacht dat de gevolgen van corona ook in de jaren na 2022 door zullen werken en is van plan de komende jaren vanuit het positieve resultaat hierop in te blijven zetten.

## 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 €1 mln.)                       | 2022  | 2023  | 2024  |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>Middelen hbo</b>               | 315   | 343   | 388   |
| <b>Aandeel Hogeschool Leiden</b>  | 2,40% | 2,40% | 2,40% |
| <b>Middelen Hogeschool Leiden</b> | 7,6   | 8,4   | 9,5   |

De voortgang van de kwaliteitsafspraken wordt in hoofdstuk 5 van het jaarverslag toegelicht.

### Funciemix

De hogeschool heeft de ambities tot een funciemix te komen die passend is bij haar missie en visie. Het is het streven 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.

## Student- en formatieontwikkelingen

Het totaal aantal inschrijvingen (instroom plus herinschrijvers) per 1 oktober 2022 is 12.439. Dit is een daling van 2,7% t.o.v. 2021. De licht dalende lijn studenteninschrijvingen zet naar verwachting door tot 2027, waarna deze zich stabiliseert rond het niveau van het jaar 2019.

Hogeschool Leiden verwacht dat in 2023 de piek in groei van het aantal studenten voorbij is, waarbij geldt dat de instroom 2023 stabiliseert naar een jaarlijkse instroom van ca. 3.400 studenten. Door de lagere instroom daalt het totaal aantal ingeschreven studenten vanaf 2023 en volgende jaren. De ontwikkeling studentenomvang Hogeschool Leiden is in lijn met de regionale Randstedelijke ontwikkelingen volgens de gegevens van Planbureau voor de Leefomgeving en het Centraal Bureau voor de Statistiek (PBL/CBS).

Student- en formatie ontwikkelingen:

|  | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Aantal studenten, peildatum 1 oktober</b> |                |                |                |                |                |                |
| Ingeschreven studenten                       | 12.439         | 12.332         | 12.035         | 11.814         | 11.679         | 11.596         |
| <b>Formatie (gemiddelde per jaar)</b>        |                |                |                |                |                |                |
| Onderwijzend personeel (OP)                  | 714,7          | 737,40         | 729,9          | 715,0          | 712,1          | 707,4          |
| Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)      | 340,1          | 385,18         | 376,2          | 366,4          | 345,3          | 341,9          |
| Bestuur/ Management                          | 51,1           | 51,12          | 51,1           | 51,1           | 49,8           | 49,4           |
| <b>Totale formatie</b>                       | <b>1.105,9</b> | <b>1.173,7</b> | <b>1.157,3</b> | <b>1.132,6</b> | <b>1.107,2</b> | <b>1.098,7</b> |

De totale verwachte formatie stijgt tot en met 2023 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 2023. Hierdoor is o.a. het aantal contact- en begeleidingsuren toegenomen.

## Staat van baten en lasten

| Baten en lasten overzicht (x €1.000)                    | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Baten</b>  |                |                |                |                |                |                |
| Rijksbijdragen OCW                                      | 110.990        | 108.972        | 100.505        | 98.227         | 97.330         | 96.465         |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies                 | 1.587          | 1.520          | 1.533          | 1.533          | 1.533          | 1.533          |
| College-, cursus-, les en examengelden                  | 15.801         | 22.463         | 24.125         | 26.306         | 26.160         | 25.900         |
| Baten werk in opdracht van derden                       | 7.144          | 6.482          | 6.440          | 6.449          | 6.464          | 6.464          |
| Overige baten   | 2.973          | 3.038          | 3.024          | 3.013          | 2.972          | 3.038          |
| <b>Totaal baten</b>                                     | <b>138.495</b> | <b>142.475</b> | <b>135.627</b> | <b>135.527</b> | <b>134.458</b> | <b>133.400</b> |
| <b>Lasten</b>   |                |                |                |                |                |                |
| Personeelslasten  | 105.078        | 115.075        | 111.053        | 111.118        | 106.691        | 105.677        |
| Afschrijvingen  | 4.139          | 5.977          | 5.868          | 5.767          | 5.667          | 5.644          |
| Huisvestingslasten                                      | 6.410          | 6.695          | 6.719          | 6.787          | 6.851          | 6.915          |
| Overige lasten  | 13.670         | 14.742         | 14.717         | 14.632         | 14.571         | 14.532         |
| <b>Totaal lasten</b>                                    | <b>129.297</b> | <b>142.489</b> | <b>138.357</b> | <b>138.303</b> | <b>133.780</b> | <b>132.768</b> |
| Saldo baten en lasten uit de gewone bedrijfsvoering     | 9.198          | -14            | -2.730         | -2.776         | 678            | 632            |
| Saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering | 332            | -816           | -769           | -724           | -678           | -632           |
| <b>Totaal resultaat</b>                                 | <b>9.530</b>   | <b>-830</b>    | <b>-3.500</b>  | <b>-3.500</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

### Rijksbijdragen

In de afgelopen jaren is de rijksbijdrage gestegen door de stijging van het aantal studenten, door toevoeging van de studievoorschotmiddelen, vanaf 2021 de (tijdelijke) NPO-middelen en vanaf 2022 de extra middelen vanuit het Bestuursakkoord 2022. Deze middelen zorgen ook voor een blijvende (relatieve) stijging van de rijksbijdrage na 2024. Anderzijds zal de rijksbijdrage vanaf 2024 beperkt dalen door de afname van het aantal studenten per 1 oktober 2022. Per saldo zal de rijksbijdrage per bekostigde student licht dalen na 2024. Specifiek voor 2022 geldt een stijging door compensatie van de coronamatregel halvering van 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. Vanaf 2024 zullen de collegegelden verder stijgen als gevolg van het eindigen van het verlaagd wettelijk collegegeld voor alle eerstejaars studenten aan het hoger onderwijs en tweedejaars studenten van de lerarenopleiding. Voor de tweedejaars studenten geldt dat wanneer zij ingeschreven stonden per 1 februari 2023 of 1 september 2023 zij nog aanspraak houden op twee jaar halvering collegegeld waardoor dit stopt per 1 september 2025.

### Baten werk in opdracht van derden en Overige baten

Baten werk in opdracht van derden betreft vooral baten uit contractonderwijs en contractonderzoek. Deze baten zijn stabiel geprognostiseerd. In kalenderjaar 2023 wordt het nieuwe onderzoeksbeleid 2023-2028 vastgesteld. Hierin wordt onderzoek, naast onderwijs, nadrukkelijker als tweede kerntaak gepositioneerd. Aannemelijk is dat de baten werk in opdracht van derden hierdoor in de toekomst zullen toenemen. De effecten van dit nieuwe beleid zullen in de volgende meerjarenbegroting worden verwerkt. 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.

### Saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering

Conform de richtlijnen van de jaarverslaglegging dienen de personele voorziening in de balans te worden opgenomen tegen contante waarde indien het effect van de tijds waarde van belang is. Door de hogere rekenrente is hierdoor een administratief financieel resultaat ad €1.036.000 behaald dat als rentebate is verantwoord.

*Personeelskosten*

De personeelslasten dalen de komende jaren tot een vergelijkbaar niveau als voor de coronapandemie. Dit is het gevolg van het ophouden van de (financiële) stimulatie om de leerachterstanden als gevolg van COVID-19 te ondervangen. De overheidsimpuls om leerachterstanden ongedaan te maken stopt halverwege 2023. Mede door het wegvallen van de NPO-middelen wordt vanaf 2024 een daling van de OP-formatie verwacht. Tegelijkertijd speelt de toename van middelen ter realisatie van de kwaliteitsafspraken, het bestuursakkoord 2022 en het verbeteren van de functiemix van docenten (hogere inschaling). 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 2023, om daarna te stabiliseren door het in gebruik nemen van de nieuwbouw begin 2023.

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 mogelijk diverse huur elders minder nodig is. Het percentage huisvestingskosten, inclusief afschrijvingen, stijgt in de komende jaren als gevolg van stijgende kosten en door de daling van studenteninschrijvingen met als gevolg daling van formatie.

|   | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| <b>Huisvestingskosten, incl afschrijvingen in %</b> | 6,7% | 6,4% | 6,2% | 6,3% | 6,7% | 6,9% |

De overige materiële lasten blijven vanaf 2023 vrijwel op hetzelfde relatieve niveau en dalen licht om vanaf 2026 weer op het oude niveau te komen. De procentuele daling is het gevolg van een mutatie van de formatie(kosten).



## Balans: activa (bezittingen) en passiva (vermogensstructuur)

| BALANS per 31 december ( x €1.000)              | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Activa</b>                                   |                |                |                |                |                |                |
| <i>Vaste activa</i>                             |                |                |                |                |                |                |
| Materiële vaste activa                          | 78.107         | 79.509         | 77.841         | 76.274         | 74.807         | 73.363         |
| Financiële vaste activa                         | 380            | 380            | 380            | 380            | 380            | 380            |
| <i>Totaal vaste activa</i>                      | <b>78.487</b>  | <b>79.889</b>  | <b>78.221</b>  | <b>76.654</b>  | <b>75.187</b>  | <b>73.743</b>  |
| <i>Vlottende activa</i>                         |                |                |                |                |                |                |
| Vorderingen                                     | 2.748          | 3.265          | 3.272          | 3.402          | 3.379          | 3.349          |
| Liquide middelen                                | 53.416         | 47.379         | 42.614         | 39.279         | 38.514         | 38.505         |
| <i>Totaal vlottende activa</i>                  | <b>56.164</b>  | <b>50.644</b>  | <b>45.886</b>  | <b>42.681</b>  | <b>41.892</b>  | <b>41.855</b>  |
| <b>Totaal Activa</b>                            | <b>134.651</b> | <b>130.533</b> | <b>124.107</b> | <b>119.335</b> | <b>117.080</b> | <b>115.597</b> |
| <b>Passiva</b>                                  |                |                |                |                |                |                |
| <i>Eigen Vermogen</i>                           |                |                |                |                |                |                |
| Algemene reserve                                | 68.217         | 67.642         | 64.142         | 60.642         | 60.642         | 60.643         |
| Wettelijke reserve                              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Bestemmingsreserve publiek                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Bestemmingsreserve privaat                      | 1.995          | 1.740          | 1.740          | 1.740          | 1.740          | 1.740          |
| <i>Totaal Eigen Vermogen</i>                    | <b>70.212</b>  | <b>69.382</b>  | <b>65.882</b>  | <b>62.382</b>  | <b>62.382</b>  | <b>62.382</b>  |
| Voorzieningen                                   | 4.652          | 4.652          | 4.652          | 4.652          | 4.652          | 4.652          |
| Langlopende schulden                            | 25.660         | 24.400         | 23.140         | 21.880         | 20.620         | 19.360         |
| Kortlopende schulden                            | 34.127         | 32.100         | 30.433         | 30.419         | 29.424         | 29.203         |
| <i>Totaal voorzieningen en schulden</i>         | <b>64.439</b>  | <b>61.152</b>  | <b>58.225</b>  | <b>56.951</b>  | <b>54.696</b>  | <b>53.215</b>  |
| <b>Totaal Passiva</b>                           | <b>134.651</b> | <b>130.533</b> | <b>124.107</b> | <b>119.335</b> | <b>117.080</b> | <b>115.597</b> |
| <b>Solvabiliteit (EV / TV)</b>                  | <b>52%</b>     | <b>53%</b>     | <b>53%</b>     | <b>52%</b>     | <b>53%</b>     | <b>54%</b>     |
| <b>Solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen) / TV)</b> | <b>56%</b>     | <b>57%</b>     | <b>57%</b>     | <b>56%</b>     | <b>57%</b>     | <b>58%</b>     |
| <b>Weerstandsvermogen (EV/(RB+col gelden))</b>  | <b>55%</b>     | <b>53%</b>     | <b>53%</b>     | <b>50%</b>     | <b>51%</b>     | <b>51%</b>     |
| <b>Vlottende activa / kortlopende schulden</b>  | <b>1,6</b>     | <b>1,6</b>     | <b>1,5</b>     | <b>1,4</b>     | <b>1,4</b>     | <b>1,4</b>     |

Bovenstaande prognose van de balans voor de jaren 2023 tot en met 2027 is gebaseerd op de meerjarenbegroting zoals opgenomen in het begrotingsboek 2023 dat is goedgekeurd door de raad van toezicht. Daarin was echter tevens sprake van een prognose van de balans per 31 december 2022. Aangezien de werkelijke balans ultimo 2022, zoals opgenomen in deze jaarrekening, daarvan afwijkt, zijn in het bovenstaande overzicht tevens de prognose-balansposities voor 2023-2027 geactualiseerd voor vorderingen, liquide middelen, eigen vermogen, voorzieningen en kortlopende schulden en de daaruit volgende ratio's. Met het goedkeuren van het jaarverslag 2022 verleent de raad van toezicht tevens goedkeuring ten aanzien van de actualisatie van deze prognoses.

*Materiële activa (nieuwbouw)*

De nieuwbouw is eind 2022 afgerond met een totale investering van €31,5 mln en is in 2023 gereedgekomen voor gebruik, waarna de afschrijving zal starten. Hierdoor nemen de materiële vaste activa toe ten opzichte van 2021. De totale som is 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 2022 is €12,9 mln. Overwogen wordt om deze lening in 2023 vervroegd af te lossen, maar besluitvorming hierover heeft nog niet plaatsgevonden en om die reden is dit nog niet in de balans-prognose verwerkt.

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 2023 en komende jaren 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).

#### *Eigen vermogen*

Het eigen vermogen laat t/m 2025 een dalende trend zien door de tijdelijke verlenging van de NPO-doelstellingen met financiering uit eigen middelen en de ontwikkeling van de functiemix docenten. Het is mogelijk dat de private bestemmingsreserve van €2,0 mln. in de komende jaren wordt besteed. De faculteiten hebben de ruimte om met toestemming van het college van bestuur deze gelden te besteden.

#### *Voorzieningen*

Het niveau van de personeelsvoorzieningen wordt constant verondersteld.

#### *Lang vreemd vermogen*

Het lang vreemd vermogen daalt door de jaarlijkse aflossing van de twee leningen. Er is een lening op het bestaande gebouw met een hoofdsom van €22,8 mln. en een stand op 31 december 2022 van €12,9 mln. De jaarlijkse aflossing bedraagt €0,8 mln. (einde looptijd 2038). Voorts is er 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 en zal naar verwachting boven de intern vastgestelde grens van 35% (externe grens is 30%) blijven.

De liquiditeitsratio (vlottende activa/kortlopende schulden) daalt tot 1,4 in 2025, door de inzet van de eigen middelen t.b.v. nieuwbouw en de verlenging van de NPO-projecten. De ratio blijft daarmee ruim boven de intern vastgestelde norm van 0,5.

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

| Kasstroomoverzicht (x €1.000)                         | 2022           | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>        |                |               |               |               |               |               |
| Saldo Baten en Lasten                                 | 9.198          | -14           | -2.730        | -2.776        | 678           | 632           |
| <i>Aanpassingen voor:</i>                             |                |               |               |               |               |               |
| Afschrijvingen en waardeveranderingen                 | 4.139          | 5.977         | 5.868         | 5.767         | 5.667         | 5.644         |
| Boekresultaat op desinvesteringen                     |                |               |               |               |               |               |
| Mutaties voorzieningen                                | 725            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>           |                |               |               |               |               |               |
| Mutatie vorderingen                                   | 683            | -517          | -8            | -129          | 23            | 30            |
| Mutatie kortlopende schulden                          | 7.967          | -2.027        | -1.669        | -12           | -995          | -223          |
| <i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>                | <b>22.712</b>  | <b>3.420</b>  | <b>1.462</b>  | <b>2.849</b>  | <b>5.374</b>  | <b>6.083</b>  |
| Ontvangen interest                                    | 177            |               |               |               |               |               |
| Betaalde interest                                     | -935           | -816          | -770          | -724          | -678          | -632          |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>21.954</b>  | <b>2.603</b>  | <b>692</b>    | <b>2.125</b>  | <b>4.696</b>  | <b>5.451</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>         |                |               |               |               |               |               |
| Investerings in materiele vaste activa                | -19.590        | -4.600        | -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>-19.590</b> | <b>-4.600</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>1.104</b>   | <b>-6.037</b> | <b>-4.768</b> | <b>-3.335</b> | <b>-764</b>   | <b>-9</b>     |
| <b>Eindsaldo</b>                                      | <b>53.416</b>  | <b>47.379</b> | <b>42.613</b> | <b>39.279</b> | <b>38.513</b> | <b>38.505</b> |

De liquide middelen dalen door aflossing lening schatkistbankieren in 2023 en extra begrote exploitatie- en investeringsuitgaven 2024 en 2025 van €53,4 mln. ultimo 2022 naar €38,5 mln. eind 2027. De ontvangen intrest betreft met name het administratieve gevolg, lagere contante waarde personele voorzieningen ad € 1,0 mln., door hogere rentestand ultimo jaar.

**Intern Risico Beheersingssysteem***Risicomanagement*

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de P&C- en kwaliteitszorgcyclus. Risicomanagement 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 risicomanagement. 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.

### *Risicobereidheid*

Hogeschool Leiden heeft een risicomijdend risicoprofiel. We zijn een waardengedreven, maatschappelijke organisatie met een kerntaak in het onderwijs en onderzoek. Vanuit deze positionering is het niet gewenst onnodige risico's te lopen. Hogeschool Leiden streeft ernaar de risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken en streeft daarbij naar een goede balans tussen het afdekken en beheersen van risico's.

### *Fraude*

Fraude kan een groot effect hebben op de reputatie van de hogeschool en kan tot financiële schade leiden. Bij Hogeschool Leiden wordt daarom expliciet aandacht gegeven aan fraude. Bij fraude is sprake van bewust handelen van personeel en/of studenten, waarbij zaken anders worden voorgesteld dan ze zijn om voordeel te behalen. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van diplomafraude of fraude in de uitgaande geldstromen. We zijn ons bewust van deze risico's en hebben hiervoor beheersmaatregelen ingeregeld. In onze administratieve processen zijn dan ook interne controles en functiescheiding geborgd. Zo vindt er bijvoorbeeld het vierogenprincipe plaats bij betalingen en aanpassingen bankgegevens crediteuren.

### **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).

Voor de getroffen maatregelen in het kader van management van risico's met betrekking tot financiële instrumenten wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening.

### *Scenarioanalyse*

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 scenarioanalyse (met vijf scenario's) uitgevoerd en is bepaald in welke mate en bij welk scenario de bovengenoemde maatregelen moeten worden ingezet.

### **Risicoprofiel 2022**

Hiernaast is een samenvattende tabel gegeven van het risicoprofiel 2022 van Hogeschool Leiden. Het risicoprofiel 2022 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 en, waaronder de onderzoeksactiviteiten, heeft onvoldoende aandacht voor de ontwikkelingen in het werkveld.   | Middel        | Hoog   | <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.</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>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. | Laag          | Hoog   | <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.  | Laag          | Hoog   | <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) en tijd en middelen (kans: middel).  | Laag / Middel | Hoog   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voortzetting onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties onder de noemer 'VOED (Verbeteren, Onderbouwen, Experimenteren en Delen) het onderwijs', 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><i>Gebeurtenissen/situaties die dat kunnen beïnvloeden: onvoldoende kennis van effectieve interventies ten aanzien van de inrichting van het onderwijs, de onderwijsorganisatie en de kennis en vaardigheden van docenten</i></p> | Laag / Middel | Middel / Hoog<br>(effect instroom, negatieve aandacht, kosteneffect) | <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.</li> <li>• Analyses van de faculteiten per opleiding en de uitkomsten over de ingezette interventies worden met elkaar gedeeld (ontwikkelen van het 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, waaronder informatieveiligheid, kennisveiligheid, privacy, cybersecurity, fysieke en sociale 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>• Actief bewustwording creëren voor veilig online werken aan de hand van digitale nieuwsbrieven 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 ons netwerkinfrastructuur.</li> <li>• Volwassenheid informatiebeveiliging verhogen conform Routeplan CMM 3.</li> </ul>                                 |
| 7.                     | <p>Het risico dat de functionele systemen (o.a. financieel en HRM-systeem) en de DLWO systemen niet optimaal aansluiten op de nieuwe wensen.</p>   | 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>• Verder door ontwikkelen Management Informatiesysteem, gekoppeld aan het nieuwe financiële systeem.</li> <li>• Aandacht in de P&amp;C/PDCA-cyclus voor deze verbeteringen.</li> </ul>  |

|     | Risico  | Kans   | Impact   | Maatregelen  |
|-----|---|--------|--|--|
|     | <b>Personeel</b>  |        |  |  |
| 8.  | 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>Vaststellen van een loopbaanbeleid.</li> <li>Organiseren van (multilateraal) overleg, bijeenkomsten en conferenties.</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>  |
| 9.  | 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>   |        |  |  |
| 10. | Hogeschool Leiden is niet in staat om aan wet- en regelgeving te voldoen door regeldruk; snel opeenvolgende nieuwe regelgeving, waarvan de implementatietijd te kort is voor verwerking ervan in de hogeschool processen.   | Middel | Laag / Middel / Hoog<br><i>(impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen)</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Digitaal vastleggen van de administratieve 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>Inkopen van kennis.</li> <li>Creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen en regelgevers).</li> </ul> |
| 11. | Het risico dat wet- en regelgeving onvoldoende zijn verankerd in de bedrijfsprocessen, of dat de medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet naleven als gevolg van onvoldoende formatie met de juiste competenties op unieke sleutelposities.<br><br>Specifieke wet- en regelgeving rond:<br>a. Privacy en Informatiebeveiliging<br>b. HRM processen, zoals DBA, WNT, WKR, loonbelasting;<br>c. inkoopproces: aanbesteding;<br>d. Finance: archivering, verslaggeving;<br>e. onderwijsproces: WHW, zoals Examencommissies, OER, certificering ed. | Middel | Laag / Middel / Hoog<br><i>(impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen)</i> | <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 de privacy.</li> <li>Continue inkopen van kennis.</li> <li>Creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen).</li> </ul>                                      |
| 12. | Het risico dat de medewerkers zich niet houden aan de externe/interne regelingen, procedures, normen/waarden.   | Hoog   | 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> <li>Verantwoordelijkheid afleggen door eenheden in trialrapportages.</li> </ul>   |

|     | Risico   | Kans          | Impact        | Maatregelen  |
|-----|--|---------------|---------------|--|
|     | <b>Omgeving</b>  |               |               |  |
| 13. | Het risico dat de bevolkingsontwikkelingen en/of het keuzepatroon van de studenten zo wijzigd dat de kwantiteit of kwaliteit van de instroom van studenten sterk verandert met als gevolg een sterke hogere of lagere instroom van studenten.  | Laag          | Hoog          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van de analyses over instroom-, 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>  |
| 14. | 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.   | 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>  |
| 15. | De kwaliteitsafspraken met Ministerie en 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>  |
| 16. | Hogeschool Leiden is niet in staat om adequaat te reageren op de omgeving. Dit uit zich onder andere in het onvoldoende effectief tot stand brengen van samenwerkingsverbanden.  | Hoog / Middel | Middel / Hoog | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structureel overleg met de verschillende stakeholders.</li> <li>• Jaarlijkse evaluatie stakeholder beleid en (mogelijke) aanpassing van de planvorming.</li> <li>• Samenwerkingsverbanden expliciet onder de aandacht brengen in de kaderbrief, begroting en in de triaalgesprekken tussen CvB en directeuren.</li> <li>• Ontwikkelen nieuw beleid.</li> <li>• Jaarlijkse evaluatie samenwerkingsverbanden en (mogelijke) aanpassing in de planvorming.</li> <li>• Het opstellen van realistische afspraken voor samenwerkingsverbanden.</li> <li>• Uitvoeren audits op de samenwerking.</li> <li>• Uitvoering van de P&amp;C/PDCA-cyclus.</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 informatielek en negatieve berichtgeving. | Laag          | Hoog          | Afhankelijk van de betrokken gebeurtenissen, de maatregelen van de genoemde bijhorende risico's.   |







# BIJLAGE

## Realisatie facultaire bestedingsplannen

### Realisatie facultaire bestedingsplannen

In deze bijlage volgt per faculteit een gedetailleerde verantwoording over de realisatie van de facultaire bestedingsplannen voor 2022. 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 de uitzonderlijke gevallen – op basis van nieuwe inzichten nieuwe doeleinden zijn toegevoegd ten opzichte van de oorspronkelijke facultaire meerjarenplannen, zijn deze doeleinden cursief gedrukt.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Soortgelijke overzichten zijn ook voorhanden voor de jaren 2019, 2020 en 2021, maar zijn omwille van de leesbaarheid en omvang van het verslag niet opgenomen.

## Faculteit Educatie

| Kwaliteitsafspraken 2022                 |  |                      |                    |   |
|--|--|----------------------|--------------------|---|
| Thema's sectorakkoord                    | Doeleinden   | Bestedingsvoornemens | Realisatie         | Verantwoording realisatie   |
| Meer en betere begeleiding van studenten | Versterking van studiebegeleiding  | € 72.000             | € 72.000           | Studievaardigheidslessen executieve vaardigheden, volgens plan, aan eerstejaars en tweedejaars gegeven op grond van onderzoek (VOED).   |
|  | Begeleiding van studenten in kleinere groepen  | € 180.000            | € 180.000          | De stamgroepen van eerste twee leerjaren van pabo en tweedegraads zijn verkleind naar 12, conform plan.   |
| Studiesucces                             | Extra begeleiding van langstudeerders  | € 36.000             | € 36.000           | De resterende langstudeerders hebben 1 op 1 begeleiding gekregen. Het aantal langstudeerders is door deze intensievere begeleiding verminderd.  |
|  | Ontwikkeling en uitvoering van summerschool  | € 90.000             | € 90.000           | De summerschool heeft geen doorgang gevonden, wegens nog onzekerheid ivm Corona. In 2022 is in plaats hiervan geïnvesteerd in digitale leerpaden voor studenten om het onderwijsaanbod verder te optimaliseren om studievertraging te voorkomen.  |
|  | Ondersteuning van studievereniging   | € 2.500              | € 2.000            |   |
| Onderwijsdifferentiatie                  | Organisatie van jaarlijkse faculteitsweek  | € 315.000            | € 439.658          | De faculteitsweek heeft wegens de onzekerheden rondom Corona niet plaatsgevonden. In 2022 is geïnvesteerd in het ontwikkelen van faculteitsspecifieke minoren en plannen gemaakt voor het ontwikkelen van masteropleidingen. Ook is er geïnvesteerd in het ontwikkelen van de flexibele voltijd pabo. |
| Verdere professionalisering van docenten | Versterking van formatieve toetsing  | € 36.000             | € 31.500           | De ingezette richting is conform plan en onder leiding van de toetscommissie voortgezet. Er is ingezet op scholingsbijeenkomsten, om formatief toetsen te versterken ter vervanging van deels summatieve toetsen.   |
|  | Ontwikkeling van programma Ruim baan: ontwikkeling van gezamenlijk pedagogisch kernprogramma | € 180.000            | € 180.000          | Samen met de Vereniging Agora en vernieuwende scholen rond Leiden was gezamenlijk een pedagogisch kernprogramma ontwikkeld en ingezet in het curriculum van o.a. Spring, Spring PO en Spring VO zijn verbonden aan ICLON voor verder vernieuwend onderwijs.   |
|  | Ontwikkeling van programma Ruim baan: ontwikkeling van nieuwe opleidingen en specialisaties  | € 80.000             | € 130.591          | In 2022 is geen vervolg gegeven aan het programma Ruim baan wegens tegenvallende opbrengst. In plaats hiervan zijn nieuwe ontwerpprincipes in het onderwijs geïmplementeerd met specifiek aandacht voor 'toetsen om van te leren'.  |
|  | Deelname aan onderzoeksprogramma VOED  | € 72.000             | € 26.390           | Onderzoek naar studievoortgang docenten verricht en gedeeld met teams zodat zij hier studiebegeleiding op aan kunnen passen.  |
|  | Verduurzaming van Leiden Education Fieldlab (LEF)  | € 72.000             | € 50.000           | Deelgenomen aan onderzoek en innovatie met partners uit andere onderwijssectoren tbv professionalisering. Netwerken in en om Leiden zijn versterkt, waardoor samenwerkingen gemakkelijker van de grond komen.   |
| <b>Totaal</b>                            |  | <b>€ 1,135,500</b>   | <b>€ 1,238,139</b> |   |

## Faculteit Gezondheidszorg

| Kwaliteitsafspraken 2022  |   |                      |                  |   |
|---|---|----------------------|------------------|---|
| Thema's sectorakkoord   | Doelstellingen  | Bestedingsvoornemens | Realisatie       | Verantwoording realisatie   |
| <b>Vaktherapie</b>  |   |                      |                  |   |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs<br>Meer en betere begeleiding van studenten<br>Studiesucces | Uitbreiding van stagebegeleiding  | € 10.000             | € 11.000         | Volgens plan is het aantal docenturen voor stagebegeleiding, jaar 3 en 4 verhoogd. Hiermee wordt tussentijds meer feedback gegeven.   |
|   | Uitbreiding van begeleiding van onderzoeksvaardigheden  | € 10.000             | € 5.500          | De geplande extra docenturen voor begeleiding onderzoeksvaardigheden jaar 3 en 4 vanuit de SVM is minder dan begroot doordat de uren inzet, als gevolg van de coronamaatregelen, deels ten laste van de reguliere uren zijn gerealiseerd.     |
|   | Uitbreiding van begeleiding van langstudeerders   | € 10.000             | € 11.000         | Introductieprogramma voor hogerejaars heeft conform plan bij aanvang collegejaar plaats gevonden. Verder is er extra begeleiding geboden bij langstudeertrajecten i.s.m. studentendecanaat. Studieloopbaanbegeleiding is geïntensiveerd.      |
| Passende en goede onderwijsfaciliteiten<br>Verdere professionalisering van docenten               | Doorontwikkelen van DLO   | € 14.000             | € 3.500          | Toetsinformatie en uniformiteit van digitale leeromgeving zijn geoptimaliseerd. De bestedingsvoornemens vallen gelijk aan vorig jaren lager uit, derhalve zijn onderstaande twee projecten met het resterende budget op dit thema uitgevoerd. |
|   | <i>Uitvoering van project Uitvaljaar 1 en vliegende start</i>   | € -                  | € 6.000          | <i>Verbetering van start door o.a. invoering van studentbesprekingen, intensivering van advies en introductieprogramma, professionalisering slb'ers en buddiesysteem.</i>   |
|   | <i>Uitvoering van project Curriculumvernieuwing</i>   | € -                  | € 6.000          | <i>Curriculumherziening gekoppeld aan toetsdruk.</i>  |
| Meer en betere begeleiding van studenten<br>Verdere professionalisering van docenten              | Koppeling van docenten aan lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg en 'MOOV ON'-begeleiding van studenten | € 47.000             | € 45.000         | 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 efficiënt conform plan uitgebreid.   |
|   | <i>Uitvoering van project Toetsdruk</i>   | € -                  | € 4.500          | <i>Implementatie formatief handelen ikv toetsdruk.</i>  |
|   | Deelname aan onderzoeksprogramma VOED   | € 30.000             | € 16.000         | Vervolgonderzoek naar de eigen onderwijspraktijk (VOED) is uitgevoerd volgens oorspronkelijke bestedingsvoornemens. Echter, wegens uitval van een collega zijn minder uren onderzoek uitgevoerd. Bevindingen zijn geïmplementeerd.            |
| Meer en betere begeleiding van studenten  | Uitbreiden begeleiding studenten in kader van internationalisering  | € 32.000             | € 1.500          | Internationale studenten zijn aanvullend begeleid. De vraag naar steun boven het reguliere aanbod was lager dan oorspronkelijk was verwacht.  |
|   | 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. Afstudeerfase herzien</i>                                    |                      | € 10.500         | <i>Online lessen in kleine groepen voorbereiden.</i>  |
|   |   |                      | € 10.500         | <i>Differentiatie mogelijk maken door of afstuderen op onderzoeksproduct of afstuderen op beroepsproduct.</i>   |
|   | <i>Intakeprocedure evalueren en aanpassen Blended learning</i>  |                      | € 10.500         | <i>Optimaliseren externe uitingen intakeprocedure.</i>  |
|   |   |                      | € 10.000         | <i>Invoeren blended learning.</i>   |
| <b>Subtotaal</b>  |   | <b>€ 183.000</b>     | <b>€ 161.500</b> |   |
| <b>Verpleegkunde</b>  |   |                      |                  |   |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs   | Uitbreiding van begeleiding in praktijkonderwijs  | € 100.000            | € 100.000        | Vormen van leren in gesimuleerde omgeving is uitgebreid. Hiertoe zijn extra docenturen ingezet voor de begeleiding van studenten.   |
|   | Verkleining van groepen vaardigheidsonderwijs   | € 20.000             | € 20.500         | De ingezette verkleining van de groepen is in opvolging van vorig jaar breed uitgezet.  |
|   | Uitbreiding van begeleiding bij planning en studeren i.c.m. geven van advies.                               | € 40.000             | € 41.000         | Extra begeleiding studenten tbv studieadvies heeft plaatsgevonden.  |

| Kwaliteitsafspraken 2022  |  |                      |                  |   |
|---|--|----------------------|------------------|---|
| Thema's sectorakkoord   | Doelstellingen   | Bestedingsvoornemens | Realisatie       | Verantwoording realisatie   |
| Meer en betere begeleiding van studenten  | Begeleiding van studenten in lectoraten  | € 100.000            | € 104.000        | Studenten in lectoraten Verpleegkundige Intramurale ouderenzorg en Verpleegkundig leiderschap zijn begeleid.  |
|   | Organisatie van introductiedag voor studenten  | € 20.000             | € 21.000         | Aan de introductie van aspirant-studenten wordt deelgenomen door meerdere docenten en medewerkers. Er zijn 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                                    | € 198.000            | € 198.000        | Studenten zijn conform plan intensiever begeleid vooraf en tijdens hun stage.   |
|   | Begeleiding jongerejaars door ouderejaars en meer ruimte oefenen toetsen                                     | € 48.000             | € 49.000         | Onderwijsassistenten betrokken bij de begeleiding van jongerejaars.   |
|   | Onderzoek naar begeleiding studenten   | € 30.000             | € 42.000         | Commissie Student in Kaart (StuKa) heeft studenten gemonitord die waren vertraagd qua studievoortgang, aangepast programma gepland en studenten begeleid.   |
| Studiesucces  | Inventarisatie en begeleiding van studenten met achterstanden  | € 40.000             | € -              | Er kan regulier met bestaande inventarisatie worden gewerkt.  |
|   | Ondersteuning van studievereniging   | € 2.500              | € 2.500          |   |
| Onderwijsdifferentiatie   | (Door)ontwikkeling van mbo-hbo-doorstroomprogramma en deeltijdprogramma                                      | € 30.000             | € 31.000         | Het doorstroomprogramma van mbo naar hbo is doorontwikkeld volgens plan.  |
|   | <i>Ontwikkeling opleidingsspecifieke minor</i>   | € 100.000            | € 100.000        | De opleidingsspecifieke minor Verpleegkundig leiderschap is gerealiseerd.   |
| Verdere professionalisering van docenten  | Scholing van begeleiding studenten, praktijkgericht onderzoek  | € 48.000             | € 34.000         | De geplande grootschalige scholing van alle praktijkbegeleiders omtrent vraagstellingen opstellen is aangepast inhoudelijk naar formatief handelen.   |
|   | Scholing van docenten in SLB   | € 30.500             | € 30.500         | Nieuwe docenten zijn geschoold in SLB   |
|   | <i>Scholing van begeleiding studenten bij praktijkgericht onderzoek</i>                                      | € -                  | € 30.000         | Praktijkbegeleiders zijn begeleid en beoordeeld conform plan uit 2021.  |
|   | Deelname aan onderzoeksprogramma VOED  | € 30.000             | € 32.000         | Onderzoek naar gevolgen vervallen bsa na 1 jaar (VOED) is uitgevoerd. Extra onderwijsassistent ingezet voor begeleiding studenten.  |
| <b>Subtotaal</b>  |  | <b>€ 837.000</b>     | <b>€ 835.500</b> |   |
| <b>Fysiotherapie</b>  |  |                      |                  |   |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs<br>Meer en betere begeleiding van studenten<br>Studiesucces | Trainen docenten in kader van curriculumontwikkeling en organiseren onderwijs in kleine studiegroepen (KISS) | € 70.000             | € 195.326        | Contacttijd in kleine studiegroepen is uitgebreid om ruimte te creëren voor feedback op het geleerde.   |
|   | Uitbreiden begeleiding langstudeerders   | € 15.500             | € 41.800         | Begeleiding afstudeerder is uitgebreid. Stagedocenten hebben meer tijd gekregen om zicht te krijgen op kwaliteit stageadres.  |
|   | Uitbreiden van SLB-begeleiding   | € 31.000             | € 64.041         | De studenten uit jaar 1 en 2 hebben extra begeleiding ontvangen voor plannen en leren.  |
| Verdere professionalisering van docenten  | Ontwikkelen en onderhouden van SLB   | € 7.500              | € -              | SLB-programma is ontwikkeld en gedeeld in 2021. Het is nu opgenomen in de reguliere werkzaamheden.  |
|   | <i>Werken in leergemeenschappen</i>  | € -                  | € 36.094         | 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. Daarnaast vind er 4 keer per jaar een Masterclass plaats. |
| Studiesucces  | Ontwikkelen van werkplan voor decentrale selectie en kennisclips   | € 15.000             | € -              | Opgenomen in planvorming reguliere werkzaamheden.   |
|   | Vorbereiden op toetsen   | € 15.000             | € -              | Opgenomen in planvorming reguliere werkzaamheden.   |
|   | Ondersteunen bij onderzoeksvoorstellen   | € 16.000             | € -              | Opgenomen in planvorming reguliere werkzaamheden.   |
|   | Aantrekkelijker maken van vakken   |                      | € 30.469         | Simulanten inzetten in jaar 1 en 2  |
|   | Ondersteunen van studievereniging Intens   | € 2.500              | € 1.500          | Studieverenigingen zijn financieel ondersteund. Zij zijn onmisbaar als het gaat om gemeenschapsvorming, extra ondersteuning en begeleiding.   |

| Kwaliteitsafspraken 2022                                 |  |                      |                    |  |  |
|--|--|----------------------|--------------------|--|--|
| Thema's sectorakkoord                                    | Doelinden  | Bestedingsvoornemens | Realisatie         | Verantwoording realisatie  |  |
| Passende en goede onderwijsfaciliteiten                  | Organiseren van digitale ondersteuning bij Onstage                     | € 32.000             | € -                | 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. Vervolg is opgenomen in het reguliere proces.   |  |
|  | Digitale ondersteuning van online onderwijs                            | € -                  | € 75.564           | Er is ingezet op de verbetering van het online onderwijs i.v.m. corona door inzet HOME2, Scorion en Fysios.  |  |
| Studiesucces<br>Verdere professionalisering van docenten | Deelname aan onderzoeksprogramma VOED                                  | € 32.000             | € 41.808           | Docenten hebben deelgenomen aan VOED (het hogeschoolbrede onderzoeksprogramma wat ingesteld is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventie) met als doel de feedbackcyclus middels vaardigheidstrainingen te optimaliseren. Docenten zijn iets breder ingezet dan volgens het oorspronkelijke plan. |  |
| Meer en betere begeleiding van studenten<br>Studiesucces | Uitbreiding begeleiding studenten in kader van internationalisering    | € 32.000             | € -                | Vanwege de coronamaatregelen en onzekerheid hierover waren er minder internationale studenten waardoor de bestedingsvoornemens niet tot uitvoer konden worden gebracht.  |  |
|  | Doorontwikkelen stages en begeleiding door docenten en ouderejaars     | € 16.000             | € 3.300            | Afstudeerfase, waaronder de seniorstage, is herontworpen.  |  |
| <b>Subtotaal</b>   |  | <b>€ 284.500</b>     | <b>€ 489.901</b>   |  |  |
| <b>Master Advanced Nursing Practice</b>                  |  |                      |                    |  |  |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs                    | Uitbreiding van begeleiding bij Farmacologie                           | € 14.500             | € 14.500           | Extra begeleiding bij farmacologie is conform plan gerealiseerd.   |  |
|  | Screening van toetsen in ontwikkeling                                  | € 8.000              | € 8.000            | 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              | € 4.000            | Op basis van ervaring met de begeleiding van studenten is een programma voor deficiëntie schrijfvaardigheden in 2021 ontwikkeld en in 2022 uitgevoerd.   |  |
| Studiesucces   | Optimaliseren van programma voor vertragersgroep en extra begeleiding. | € 4.000              | € 4.000            | Het programma is vorig jaar geactualiseerd, op basis hiervan is de begeleiding uitgebreid.   |  |
|  | Inzet van formatieve toetsen om studiesucces te verbeteren             | € 1.500              | € 1.500            | Inzet formatieve toetsen is meegenomen binnen de ontwikkelopdrachten curriculumherziening.   |  |
| Passende en goede onderwijsfaciliteiten                  | Inzet van Scorionapplicatie voor e-portfolio                           | € 10.000             | € 10.000           | 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.                    | € 14.000             | € 14.000           | Scholing tbv activerende blend is ingezet via ICT0 en onderwijskundigen.   |  |
|  | Scholing van docenten gericht op toetsvormen en BDB, BKE en SKE        | € 4.000              | € 4.000            | Enkele docenten hebben BDB, BKE en SKE scholing gevolgd.   |  |
| <b>Subtotaal</b>   |  | <b>€ 60.000</b>      | <b>€ 60.000</b>    |  |  |
| <b>Totaal Gezondheidszorg</b>                            |  | <b>€ 1.364.500</b>   | <b>€ 1.546.901</b> |  |  |

## Faculteit Management en Bedrijf

| Kwaliteitsafspraken 2022  |   |                      |            |  |
|---|---|----------------------|------------|--|
| Thema's sectorakkoord   | Doelinden   | Bestedingsvoornemens | Realisatie | Verantwoording realisatie  |
| Betrekking op alle thema's  | Versterking van TOP (herontwerp opleidingen)                | € -                  | € 62.596   | 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. In tegenstelling tot het oorspronkelijke plan, behouden we jaarlijks coördinatie-uren.  |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs<br>Meer en betere begeleiding van studenten | Uitbreiding van contacttijd door verkleinen van stamgroepen | € 260.000            | € 343.479  | Bij alle opleidingen zijn kleinere klassen gerealiseerd. Bij alle opleidingen is de gewenste groepsgrootte van maximaal 24 studenten per klas bereikt.   |
|   | Studeren op campus  | € 250.000            | € 160.000  | Studenten die op campus studeren (naast reguliere contacttijd) kunnen daar op meerdere tijdstippen per week individueel of in groepjes gebruik maken van deskundigheid en begeleiding van aanwezige ingeroosterde docenten.  |
|   | Uitvoering van trainingsmodulen in halve groepen            | € 220.000            | € 170.000  | Halve klassen bij deel van de faculteitsbrede modules zijn niet gerealiseerd, wat wel was opgenomen in de planvorming. Het is niet de verwachting dat dit op korte termijn alsnog wordt gerealiseerd, vanwege logistieke uitdagingen en ruimtegebrek. Alleen voor enkele vakken van opleidingen COM en HBO-Rechten zijn wel halve klassen ingevoerd. Voor komende jaren is ervoor gekozen om extra studentassistenten in te zetten voor extra ondersteuning.   |
|   | Uitbreiding van contacttijd                                 | € 400.000            | € 552.331  | Niet alleen voor HRM, maar voor alle voltijdopleidingen is de contacttijd voor connectcoaches uitgebreid. Daarnaast is voor alle opleidingen de contacttijd van reguliere lessen uitgebreid.   |
| Meer en betere begeleiding van studenten  | Feedback op tussenproducten                                 | € 87.500             | € 91.161   | Bij de opleiding SJD werd wekelijks feedback gegeven op tussenproducten. Dit verloopt volgens planning en naar verwachting bij SJD.  |
|   | Uitvoering van Pre Connect!                                 | € 27.500             | € 20.000   | De omgeving voor Pre-Connect werd weinig gebruikt door aankomende studenten volgens onderzoek van onderwijskundige. Studenten bleken hier geen behoefte aan te hebben en de omgeving sloot ook niet aan. Om die reden is besloten om Pre-Connect te beëindigen. Een van de conclusies was verder dat er veel te veel informatie via verschillende kanalen naar aankomende studenten wordt verstuurd. Hieruit is het onderzoek Voor de poort (NPO) voortgekomen met als doel de informatiestromen effectiever en efficiënter te maken. Daarnaast wordt er sinds 2022 ingezet op een betere overgang van het MBO naar het HBO. Hier is een programma voor opgezet voor alle voltijdopleidingen van de faculteit. |
|   | Begeleiding van langstudeerders                             | € 106.500            | € 105.631  | Er zijn verdere stappen gezet om te komen tot een faculteitsbreed beleid t.a.v. de begeleiding van de langstudeerders. Iedere opleiding biedt nu de mogelijkheid aan langstudeerders om aan te sluiten bij een afstudeergroep, maar dit wordt per opleiding anders vorm gegeven.   |
|   | Uitbreiding van ondersteuning taalvaardigheid               | € 30.000             | € 16.000   | Maatjesproject bij Taal en Engels zijn gerealiseerd en wordt ook komende jaren voortgezet bij COM.   |
|   | Inzet van student-assistenten                               | € 16.000             | € 10.451   | Gerealiseerd voor eerstejaars. Inzet voor studenten in het tweede jaar komt te vervallen. Daarom is niet het gehele budget opgemaakt.  |
|   | Begeleiding van verdiepingsklas                             | € 21.500             | € 22.491   | 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 opleidingoverstijgend te combineren is de organisatie hiervan efficiënter geworden en zijn daardoor het aantal ingezette uren lager dan begroot.  |

| Kwaliteitsafspraken 2022                       |   |                      |                    |   |
|--|---|----------------------|--------------------|---|
| Thema's sectorakkoord                          | Doeleinden  | Bestedingsvoornemens | Realisatie         | Verantwoording realisatie   |
| Studiesucces                                   | Deelname aan onderzoeksprogramma VOED                           | € 65.500             | € 52.769           | Een aantal docenten is betrokken bij de onderzoeken van VOED.   |
|  | Ondersteuning van studieverenigingen                            | € 7.500              | € 4.000            | Huidige bijdrage is momenteel € 1.000 per studievereniging. Beleid en betalingen worden hogeschoolbreed gecoördineerd.  |
| Onderwijsdifferentiatie                        | Opzetten studentenloket   | € 30.000             | € 22.000           | Is besteed door HBR middels de inzet van docenten om een ondernemersloket op te zetten. Dit in samenwerking met PLNT. Studenten werken hier om MKB en start-ups juridisch advies te geven. Onder begeleiding van docenten. Er is ook samenwerking met minoren zoals CE StartupVille, studenten van het loket geven studenten aldaar advies. Samenwerking tussen opleidingen om studenten in de praktijk te leren. |
|  | Uitvoeren Honoursprogramma                                      | € 7.000              | € 8.568            | Uitvoeren van honoursprogramma COM./HBR/HRM (Werkveld om studenten en docenten samen te laten werken aan reallife vraagstukken. Hiermee stimuleren wij de samenwerking tussen opleiding en werkveld.  |
|  | Uitbreiding van niveaudifferentiatie                            | € 55.000             | € 44.560           | Het aanbieden van basisvaardigheden (m.n. Engels en Taal basisvaardigheden) aansluitend bij de beginsituatie van de studenten blijft een uitdaging, die we vormgeven door te differentiëren binnen een klas; ook middels extra en minder contacttijd, afhankelijk van het niveau en de behoefte.  |
| <i>Passende en goede onderwijsfaciliteiten</i> | <i>Faciliteren Student Company's CE</i>                         | € -                  | € 9.477            | <i>De module "Student Company" werd in het verleden tegen een kleine vergoeding aangeboden, maar wordt nu kosteloos aangeboden aan studenten.</i>   |
| Verdere professionalisering van docenten       | Implementatie van ICT-ondersteuning                             | € 71.000             | € 190.000          | De eerder ingezette ontwikkeling van digitale leeromgevingen, vormgeving van online/hybride onderwijs is gecontinueerd. In 2022 is het ICTO-team uitgebreid met een extra ICTO medewerker.  |
|  | Aanstelling van toetsexpert/ Uitbreiding team onderwijskundigen | € 124.500            | € 178.313          | De toetsdeskundige heeft in 2022 het Project Duurzaam Toetsen uitgevoerd bij alle opleidingen van de faculteit. De onderwijskundigen hebben zich bezig gehouden met docentprofessionalisering. Een deel is het adviseren en ondersteunen van docenten(team), een ander deel bestaan op het opzetten en uitvoeren van het professionaliseringsplan.  |
| <b>Totaal</b>                                  |   | <b>€ 1.779.500</b>   | <b>€ 2.063.827</b> |   |



## Faculteit Science &amp; Technology

| Kwaliteitsafspraken 2022   |   |                      |            |  |
|--|---|----------------------|------------|--|
| Thema's sectorakkoord  | Doelstellingen  | Bestedingsvoornemens | Realisatie | Verantwoording realisatie  |
|  | <b>Digitalisering</b>                                 |                      |            |  |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs<br>Passende en goede onderwijsfaciliteiten<br>Verdere professionalisering van docenten | Ontwikkeling van Labster en Labstore                  | € 99.916             | € 86.577   | Voor faciliteren studiegedrag buiten roostertijden werd een projectgroep ingezet (400 uur) die heeft bijgedragen aan de professionalisering van medewerkers.   |
|  | Inzetten virtual reality                              | € 30.000             | € 30.000   | Virtual reality wordt ingezet. Voor betere toepasbaarheid is overgegaan van Labster naar Labjournaal.  |
|  | Ontwikkeling van digitale toetsomgeving               | € 40.687             | € 43.400   | Doorontwikkeling van de gecontroleerde omgeving t.b.v. vaardighedenonderwijs op ICT gebied. Voor de vergroting van vaardigheden vs. kennis op ICT gebied werd conform plan een projectgroep ingezet (400 uur).   |
|  | Ontwikkeling van kennisclips en video                 | € 75.563             | € 88.450   | Voor het vergroten van de mogelijkheid tot herhaling van kennisoverdracht en (lab) vaardigheden werden kennisclips en video's ontwikkeld.  |
|  | <b>Intensivering onderwijs</b>                        |                      |            |  |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs<br>Meer en betere begeleiding van studenten<br>Onderwijsdifferentiatie                 | Ontwikkeling van didactiek (in niet geroosterde tijd) | € 115.329            | € 128.450  | Een onderwijskundige heeft bijgedragen aan professionalisering op het gebied van didactiek en het faciliteren van kennisdeling tussen de teams. Docenten investeerden in didactische varianten, 'Open space' onderwijs, begeleiding studentassistenten, reflectie en intervisiecolleges. |
|  | Inzet van onderwijsassistenten                        | € 137.500            | € 127.500  | Conform plan werd geïnvesteerd in extra labondersteuning. Realisatie lager dan plan door een lagere GPL dan begroot.   |
|  | Inzet van studentassistenten                          | € 175.000            | € 262.800  | Ter ondersteuning van het praktijkonderwijs en ten behoeve van peer-leren werden er actief studentassistenten ingezet. Wegens succes is de inzet hiervan uitgebreid.   |
|  | <b>Personeelsbeleid</b>                               |                      |            |  |
| Onderwijsdifferentiatie<br>Verdere professionalisering van docenten  | Teamontwikkeling                                      | € 36.000             | € 54.000   | Voor teamontwikkeling vond samenwerking plaats in de vorm van bijeenkomsten of overleggen. Deze droegen bij aan de kwaliteit en intensiteit van het onderwijs. Het afgelopen jaar hebben meer teamdagen en overleggen plaatsgevonden dan in de voorgaande coronajaren.                   |
|  | Ontwikkeling van leeftijdsbewust beleid               | € 26.880             | € 26.880   | Inzet coaching t.b.v. een gestructureerd beleid voor verschillende leeftijdsfasen. Dit wordt steeds belangrijker om de effectiviteit en vitaliteit van medewerkers te garanderen (met name voor senioren en junioren).   |
|  | Training van vaardigheden (blended learning)          | € 56.250             | € 60.000   | Door toename van vormen van digitalisering, blended onderwijs en algemeen gebruik van digitale middelen werd ingezet op training in online didactiek en workshops kennisclips maken. Ieder jaar maken hier een x aantal docenten gebruik van.  |
|  | Betrokkenheid bij LCAB of HSD                         | € 175.000            | € 186.065  | Voor het 'aangehaakt' blijven van docenten bij onderzoek zijn in 2022 ruim 9000 docenturen ingezet bij het kenniscentrum.  |
|  | <b>Intensivering begeleiding</b>                      |                      |            |  |
| Meer en betere begeleiding van studenten<br>Studiesucces   | Implementatie van SLB-goalsetting                     | € 3.750              | € 3.858    | Conform plan werd ingezet op training voor SLB-docenten. Goalsetting is een techniek om de student meer aan het denken te zetten en in een activerende rol te brengen als het gaat om het hoe en waarom van studie en studeren.  |
|  | Begeleiding van stage/afstuderen e.d.                 | € 75.000             | € 77.155   | Ter intensivering van de begeleiding van studenten aan het eind van de studie, m.n. door inzet van moderne communicatiemiddelen, werden 2 extra contactmomenten (digitaal) per stage of afstuderen gerealiseerd conform plan.  |

| Kwaliteitsafspraken 2022   |  |                      |            |   |
|--|--|----------------------|------------|---|
| Thema's sectorakkoord  | Doelstellingen   | Bestedingsvoornemens | Realisatie | Verantwoording realisatie   |
|  | Inzet van SFB-peerbegeleiding, docentspecialisten                    | € 72.800             | € 74.093   | In verband met toenemende caseload en intensiever wordende vraag werden 'peers' ingezet voor begeleiding in algemene zin en specifiek voor SFB.   |
|  | Ondersteuning bij Engels in kader van internationalisering           | € 75.000             | € 80.000   | In de verschillende opleidingen en middels de Engelstalige minor is ingezet op internationalisering d.m.v. experts/ambassadeurs.  |
|  | <b>Instream- en uitstroombesluit</b>                                 |                      |            |   |
| Meer en betere begeleiding van studenten<br>Studiesucces         | Organisatie van studiekeuzecheck                                     | € 90.000             | € 85.650   | Zelfinzicht (NOA-test), oriëntatie (digitale speurtocht) en ervaring (SKC-dag) vormen de onderdelen van de studiekeuzetest. Dit brengt interne en externe kosten met zich mee. Dit is conform plan gerealiseerd.  |
|  | Begeleiding van langstudeerders.                                     | € 30.000             | € 32.000   | Per opleiding werd een specifieke medewerker ingezet voor aandacht en begeleiding van langstudeerders. Conform plan gerealiseerd.   |
|  | <b>Verbinding met werkveld en leven lang leren</b>                   |                      |            |   |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs<br>Onderwijsdifferentiatie | Human Capital Agenda Leiden<br>Bio Science Park                      | € 85.000             | € 70.579   | Voor de Human Capital Agenda werd een LBSP regisseur en een projectteam ingezet. Om studenten levenslang aan ons te binden werd een coördinator LLL ingezet.  |
|  | Preferred partner voor scholing na diplomering                       | € 86.000             | € 89.500   | 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 specialist per opleiding.                                  |
|  | Borging van doorlopende leerlijnen mbo-hbo                           | € 18.750             | € 19.289   | Voor de borging van niveaulijnen en doorlopende lijnen werd, conform plan, ingezet met een projectgroep 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            | € 190.000  | Voor meer individualisering van praktijkonderwijs en intensivering van het ICT onderwijs werd geïnvesteerd in de outillering van IoT-lab, Foodlab, lectoraat en educatieve labs. Kosten hoger dan planvorming doordat de Huurkosten van het IoT-lab door uitbreiding ruimte hoger is dan planvorming. |
|  | <b>Toetsing om te leren</b>  |                      |            |   |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs<br>Studiesucces            | Formatieve toetsing  | € 3.617              | € 3.858    | Conform plan werd voor formatieve toetsing (bijv. in peer-groepen) 16 uur per nieuwe docent geïnvesteerd.   |
|  | Toetsvormonafhankelijke toetsing                                     | € 1.447              | € 3.858    | Een start werd gemaakt met het faciliteren van toetsvormonafhankelijk toetsen.  |
|  | Toetsing on demand   | € 3.617              | € 6.172    | Toets on demand is in studiejaar 2021-2022 uitgevoerd voor programmeermodules in het eerste jaar. Hierbij is een extra toetsmoment aangeboden, waarbij studenten aan twee gelegenheden van de drie aangeboden gelegenheden mochten deelnemen.   |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs<br>Onderwijsdifferentiatie | Organisatie van verdiepende honours                                  | € 3.617              | € 3.858    | Conform plan wordt 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).   |

| Kwaliteitsafspraken 2022  |  |                       |                    |   |
|---|--|-----------------------|--------------------|---|
| Thema's sectorakkoord   | Doelinden  | Bestedings voornemens | Realisatie         | Verantwoording realisatie   |
| Studiesucces  | Ondersteuning van studieverenigingen             | € 7.500               | € 3.837            | De faculteit geeft ondersteuning aan de studieverenigingen Nucleus, Syntax en Exon. Zij zijn onmisbaar als het gaat om gemeenschapsvorming, extra ondersteuning en begeleiding. Het gerealiseerde bedrag is lager dan de planvorming, doordat niet alle verenigingen evenveel gedeclareerd hebben: Nucleus 2500,- en Exon 1337,-. |
|   | <b>Metingen van interventies (studiesucces)</b>  |                       |                    |   |
| Studiesucces<br>Onderwijsdifferentiatie<br>Verdere professionalisering van docenten | Inzet van data analytics (digitale aanwezigheid) | € 55.471              | € 48.000           | 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.  |
|   | Deelname aan onderzoeksprogramma VOED            | € 45.000              | € 8.710            | Docenten zijn ingezet voor VOED, het hogeschoolbrede programma wat ingesteld is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventies. De inzet was lager dan gepland.  |
| <b>Totaal</b>   |  | <b>€1.788.694</b>     | <b>€ 1.930.539</b> |   |

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

| Kwaliteitsafspraken 2022                 |  |                       |            |   |
|--|--|-----------------------|------------|---|
| Thema's sectorakkoord                    | Doelstellingen   | Bestedings voornemens | Realisatie | Verantwoording realisatie   |
|  | <b>Digitalisering</b>  |                       |            |   |
| Intensiever en kleinschalig onderwijs    | Ontwikkeling van kennisclips en video                                  | € 33.180              | € 44.001   | 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. De realisatie valt hoger uit door hogere personele inzet.   |
|  | Inrichting SharePoint, Gradework en stageapplicatie                    | € 34.010              | € 56.294   | De inrichting van de digitale leeromgeving o.a. met SharePoint, Gradework en stageapplicatie evenals interne informatievoorzieningskanalen waren versneld in 2021 ingezet. Door de groeiende behoefte hieraan is hier breder op ingezet, 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              | € 52.800   | Conform plan zijn docenturen ingezet om intensief contact te houden met studenten. Er is professionele werkplaats voor Social Work ontwikkeld voor jaar 1 en 2.   |
|  | Doorontwikkeling van groepsdynamica                                    | € 16.590              | € -        | Wegens aanhoudende Coronamaatregelen gestopt.   |
|  | Intervisie en supervisie   | € 99.540              | € 105.601  | Onderwijsintensieve werkvormen tbv ontwikkeling beroepsidentiteit inclusief zelf zorg en professionalisering zijn voortgezet.   |
|  | Groepsgewijze begeleiding van studenten                                | € -                   | € 158.402  | Groepsgewijze begeleiding studenten tijdens stage jaar 3 is gestart in 2020, in 2021 en 2022 voortgezet. In jaar 1 en 2 van het curriculum is professionalisering verankerd.  |
|  | Implementatie van leergemeenschappen in profielfase                    | € 99.540              | € 105.601  | Opzet leergemeenschappen zijn afgerond. De vorig jaar uitgestelde groepsgewijze begeleiding TP is gestart. Leergemeenschappen in profielfase zijn meegenomen in audit Social Work. Er is gestart met de uitwerking van de aanbevelingen. Het volgende is onder andere geborgd: kwaliteit/rolverdeling docent-werkveld/student.              |
|  | Ontwikkeling van praktijkleerlijn                                      | € 49.770              | € 52.800   | Praktijkleerlijn is geaudit. Begin gemaakt met uitvoering aanbevelingen uit audit.  |
|  | <b>Onderzoek naar onze eigen praktijk</b>                              |                       |            |   |
| Studiesucces                             | Ontwikkeling toolbox gericht op studenten helpen effectief te studeren | € 24.885              | € 26.500   | 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. Het plan is volledig uitgevoerd.   |
|  | Onderzoek naar groepsdynamica  | € 4.148               | € -        | Het is opgenomen - en uitgevoerd in aangepaste vorm - als onderdeel van het programma 'VOED.  |
|  | Onderzoek naar decentrale selectie                                     | € 24.885              | € 26.400   | Onderzoek naar decentrale selectie is uitgevoerd volgens plan en geëvalueerd.   |
|  | Inzet van data analytics (digitale aanwezigheid)                       | € 28.203              | € 29.920   | Data analytics zijn conform plan ingezet en is verankerd in de huidige processen.   |
|  | Ondersteuning van studieverenigingen                                   | € 5.000               | € 6.229    | De faculteit geeft ondersteuning aan de studieverenigingen. Zij zijn onmisbaar als het gaat om gemeenschapsvorming, extra ondersteuning en begeleiding.   |
|  | <b>Differentiatie in begeleiding</b>                                   |                       |            |   |
| Studiesucces<br>Onderwijsdifferentiatie  | Begeleiding van langstudeerders  | € 23.760              | € 23.760   | Per opleiding zijn, zoals gepland, extra uren ingezet voor aandacht voor en begeleiding van langstudeerders.  |
|  | Begeleiding van studievertragers                                       | € 8.295               | € 8.800    | Studiebegeleiding studievertragers is uitgevoerd conform plan.  |

| Kwaliteitsafspraken 2022                 |  |                       |                    |  |
|--|--|-----------------------|--------------------|--|
| Thema's sectorakkoord                    | Doelstellingen   | Bestedings voornemens | Realisatie         | Verantwoording realisatie  |
|  | Onderwijsdifferentiatie voor Nederlands                                    | € 90.528              | € 8.800            | Extra lessen Nederlands zijn aangeboden en digitale omgeving is hiervoor ingericht. Wegens een grotendeels online uitvoering zijn de kosten hier lager dan oorspronkelijk begroot was.   |
|  | Ontwikkeling doorstroomprogramma mbo-hbo                                   | € 4.148               | € 4.400            | In afstemming met ROC Mondriaan is een doorstroomprogramma opgesteld en uitgevoerd.  |
|  | Flexibilisering onderwijsprogramma's                                       |                       |                    |  |
|  | Onderwijsdifferentiatie door uitfasering MWD en SPH                        | € 52.800              | € 52.800           | Dubbel kwalificeren is breder onder de aandacht gebracht en geborgd in curriculum. Er is maatwerk geleverd voor studenten die niet nominaal liepen.  |
|  | <b>Up-to-date curriculum / verbinding met werkveld en leven lang leren</b> |                       |                    |  |
| Onderwijsdifferentiatie                  | Implementatie toetsanalyse en toetsreductie                                | € 33.180              | € 35.200           | Implementatieplan voor toetsreductie is uitgevoerd. Er heeft een inhaalslag plaatsgevonden door de aanhoudende Coronapandemie.   |
|  | Implementatie van toetsanalyse en formatieve toetsing in profielonderwijs  | € 22.000              | € 22.000           | Implementatieplan is in 2021 opgesteld en in 2022 is gestart met de uitvoering.  |
|  | Ontwikkeling van dynamisch minoraanbod                                     | € 33.180              | € 35.200           | Het minorenaanbod is geëvalueerd en opties voor verbetering zijn benoemd.  |
|  | Borging van profiel Jeugd in Onderwijs/IPO                                 | € 26.400              | € 26.400           | Dubbel kwalificeren is breder onder de aandacht gebracht en geborgd in curriculum.   |
|  | Borging van profiel Zorg GGZ/HBO-V/IPO                                     | € 52.800              | € 54.384           | Het profiel Zorg GGZ/HBO-V/IPO is geborgd.   |
|  | Internationalisering (at home)   | € 52.800              | € 13.596           | Studenten zijn conform plan geïnformeerd over mogelijkheden tot internationaliseringsactiviteiten. Echter de uitvoering betrof een aangepaste vorm i.v.m. minder reislust wegens vrees voor terugkeer corona, waardoor er minder docenturen in zijn gezet en de besteding lager uitvalt.                           |
|  | <b>Personeelsbeleid</b>  |                       |                    |  |
| Verdere professionalisering van docenten | Professionalisering van docenten   | € 66.360              | € 21.774           | Voor de goede start van een grote groep nieuwe docenten is in 2021 het 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                        | € 26.400              | € 34.379           | Docenten hebben deelgenomen aan VOED (het hogeschoolbrede onderzoeksprogramma wat ingesteld is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventie) met als doel de feedbackcyclus middels vaardigheidstrainingen te optimaliseren. Docenten zijn iets breder ingezet dan volgens het oorspronkelijke plan. |
| <b>Totaal</b>                            |  | <b>€ 962.172</b>      | <b>€ 1.006.041</b> |  |



II JAARREKENING 2022 .....

# Financiën

.....

Hogeschool Leiden



**Balans per 31 december 2022**

(Bedragen x € 1.000)

(Na voorstel resultaatbestemming)

| 1        | Activa                         | 31-12-2022     | 31-12-2021     |
|----------|--------------------------------|----------------|----------------|
|          | <b>Vaste Activa</b>            |                |                |
| 1.2      | Materiële vaste activa         | 78.107         | 64.723         |
| 1.3      | Financiële vaste activa        | 380            | 380            |
|          | <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>78.487</b>  | <b>65.103</b>  |
|          | <b>Vlottende activa</b>        |                |                |
| 1.5      | Vorderingen                    | 2.748          | 3.431          |
| 1.7      | Liquide middelen               | 53.416         | 52.312         |
|          | <b>Totaal vlottende activa</b> | <b>56.164</b>  | <b>55.742</b>  |
|          | <b>Totaal Activa</b>           | <b>134.651</b> | <b>120.845</b> |
| <b>2</b> | <b>Passiva</b>                 |                |                |
| 2.1      | Eigen vermogen                 | 70.212         | 60.682         |
| 2.2      | Voorzieningen                  | 4.652          | 4.963          |
| 2.3      | Langlopende schulden           | 25.660         | 26.920         |
| 2.4      | Kortlopende schulden           | 34.127         | 28.280         |
|          | <b>Totaal Passiva</b>          | <b>134.651</b> | <b>120.845</b> |

**Staat van baten en lasten over 2022**

(bedragen x €1.000)

| 3        | Baten  | 2022           | Begroting 2022 | 2021           |
|----------|--|----------------|----------------|----------------|
| 3.1      | Rijksbijdragen OCW                                 | 110.990        | 108.654        | 95.801         |
| 3.2      | Overige overheidsbijdragen en -subsidies           | 1.587          | 1.523          | 1.639          |
| 3.3      | College-, cursus-, les- en examengelden            | 15.801         | 13.778         | 18.635         |
| 3.4      | Baten werk in opdracht van derden                  | 7.144          | 5.948          | 6.592          |
| 3.5      | Overige baten                                      | 2.974          | 2.793          | 2.708          |
|          | <b>Totaal baten</b>                                | <b>138.495</b> | <b>132.696</b> | <b>125.375</b> |
| <b>4</b> | <b>Lasten</b>                                      |                |                |                |
| 4.1      | Personeelslasten                                   | 105.078        | 104.710        | 91.577         |
| 4.2      | Afschrijvingen                                     | 4.139          | 4.902          | 4.089          |
| 4.3      | Huisvestingslasten                                 | 6.410          | 6.009          | 5.544          |
| 4.4      | Overige lasten                                     | 13.670         | 16.775         | 12.552         |
|          | <b>Totaal lasten</b>                               | <b>129.297</b> | <b>132.396</b> | <b>113.762</b> |
|          | <b>Saldo baten en lasten</b>                       | <b>9.198</b>   | <b>300</b>     | <b>11.613</b>  |
| <b>5</b> | <b>Financiële baten en lasten</b>                  | <b>332</b>     | <b>-896</b>    | <b>-996</b>    |
|          | <b>Netto resultaat</b>                             | <b>9.530</b>   | <b>-596</b>    | <b>10.618</b>  |
|          | <b>Rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen</b> | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>-</b>       |
|          | <b>Totaalresultaat</b>                             | <b>9.530</b>   | <b>-596</b>    | <b>10.618</b>  |

**Kasstroomoverzicht over het jaar 2022**

(bedragen x €1.000)

|  |   | 2022           | 2021           |
|--|---|----------------|----------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b> |   |                |                |
|  | Saldo Baten en Lasten   | 9.198          | 11.613         |
|  | Aanpassingen voor:  |                |                |
| 4.2  | Afschrijvingen en waardeveranderingen   | 4.139          | 4.089          |
| 1.2  | Boekresultaat op desinvesteringen   | -              | -              |
| 2.2  | Mutaties voorzieningen  | 725            | -371           |
|  | Veranderingen in vlottende middelen:  |                |                |
| 1.5  | Mutatie vorderingen   | 683            | -786           |
| 2.4  | Mutatie kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen en nog te betalen rente) | 7.967          | -107           |
|  | <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>  | <b>22.712</b>  | <b>14.438</b>  |
| 5.1  | Ontvangen interest  | 177            | -              |
| 5.5  | Betaalde interest   | -935           | -996           |
|  |   | -758           | -996           |
|  | <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>   | <b>21.954</b>  | <b>13.442</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |   |                |                |
| 1.2  | Investerings in materiële vaste activa  | -19.590        | -17.293        |
| 1.2  | Desinvesteringen in materiële vaste activa  | -              | -              |
| 1.3  | Overige investeringen in financiële vaste activa  | -              | -              |
|  | <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-19.590</b> | <b>-17.293</b> |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> |   |                |                |
| 2.3  | Ontvangsten uit langlopende schulden  | -              | -              |
| 2.3  | Aflossing langlopende schulden  | -1.260         | -1.260         |
|  | <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>   | <b>-1.260</b>  | <b>-1.260</b>  |
|  | <b>Mutatie geldmiddelen</b>   | <b>1.104</b>   | <b>-5.111</b>  |
|  | Stand geldmiddelen per 1 januari  | 52.312         | 57.423         |
|  | <b>Stand geldmiddelen per 31 december</b>   | <b>53.416</b>  | <b>52.312</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 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

### 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.

### **Schattingswijzigingen**

In 2022 is de afschrijvingstermijn voor de casco component van de gebouwen aangepast van zestig naar vijftig jaar. Dit is gebaseerd op een herevaluatie van actuele marktinzichten, mede in het kader van het nieuwbouwproces. Het effect met betrekking tot de huidige periode is verwerkt in de staat van baten en lasten; het effect op toekomstige perioden wordt verwerkt in de staat van baten en lasten van die toekomstige perioden. Het positieve effect van de schattingswijziging op het resultaat over 2022 en het vermogen ultimo 2022 bedraagt circa €87.000. De impact op het resultaat over 2023 zal naar verwachting circa €87.000 bedragen.

### **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 waardevermindering-verlies, 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                   | 50                   | 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 waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom-genererende 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies. 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen 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 meer beperkte 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 het betreffende 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.

### **Vorzieningen**

Een voorziening wordt uitsluitend opgenomen indien op de 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 studiejaar 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 gederfd 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 studiejaar 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. Er wordt een voorziening opgenomen 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.

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 middelloon 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. Sinds 1 juli 2022 geldt een tijdelijke beleidsdekkingsgraad van 105%. Deze tijdelijke regeling stopt met ingang van 1 januari 2023. 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 2022 110,9% (31 december 2021: 110,2%).

**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. 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. Kasstromen uit hoofde van investeringen 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 1-1-2022</b>                          |                       |                          |                      |                               |
| Verkrijgingsprijs                                  | 69.923                | 23.053                   | 18.673               | 111.649                       |
| Cumulatieve afschrijvingen                         | 29.874                | 17.052                   | -                    | 46.926                        |
| Materiële vaste activa                             | 40.049                | 6.001                    | 18.673               | 64.723                        |
| <b>Verloop gedurende 2022</b>                      |                       |                          |                      |                               |
| Investerings                                       | 472                   | 2.376                    | 14.675               | 17.523                        |
| Desinvesteringen                                   |                       | -1.519                   |                      | -1.519                        |
| Ingebruikname materiële vaste activa in uitvoering | 1.263                 | 487                      | -1.750               | -                             |
| Afschrijvingen                                     | -1.882                | -2.257                   |                      | 4.139                         |
| Afschrijving op desinvesteringen                   |                       | 1.519                    |                      | 1.519                         |
| Mutatie gedurende 2022                             | -147                  | 606                      | 12.924               | 13.384                        |
| <b>Stand per 31-12-2022</b>                        |                       |                          |                      |                               |
| Verkrijgingsprijs                                  | 71.658                | 24.397                   | 31.598               | 127.653                       |
| Cumulatieve afschrijvingen                         | 31.756                | 17.790                   | -                    | 49.546                        |
| Materiële vaste activa                             | 39.902                | 6.607                    | 31.598               | 78.107                        |

De boekwaarde van de materiële vaste activa is in 2022 gestegen met € 13,4 mln. tot € 78,1 mln. (2021: € 64,7 mln.).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2022 bedragen €17,5 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 nieuwbouw. De nieuwbouw is door de aannemers in december 2022 opgeleverd en komt in januari 2023 gereed voor ingebruikname. De afschrijvingen op de post gebouwen en terreinen bedragen €-1,9 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 €44,7 mln. (peildatum 1 januari 2021) en is €10,5 mln. hoger dan de WOZ-waarde van 2021 (peildatum 1 januari 2020).

| 1.3   | Financiële vaste activa        | Boekwaarde 1-1-2022 | Investerings en verstrekte leningen | Desinvesteringen en afgeloste leningen | Resultaat deelnemingen | Boekwaarde 31-12-2022 |
|-------|--------------------------------|---------------------|-------------------------------------|--|------------------------|-----------------------|
| 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 2022 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                                     | 31-12-2022   | 31-12-2021   |
|-----------|---|--------------|--------------|
| 1.2.2.1   | Debiteuren                                      | 749          | 1.067        |
| 1.2.2.7.  | Studenten/cursisten                             | 591          | 1.136        |
| 1.2.2.10. | Overige vorderingen                             | 337          | 75           |
| 1.2.2.12. | Vooruitbetaalde kosten                          | 1.356        | 1.410        |
| 1.5.9     | Af: Voorziening wegens oninbaarheid             | -285         | -258         |
|           | <b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b> | <b>2.748</b> | <b>3.431</b> |

**Vorderingen en overlopende activa**

Het saldo van de vorderingen is in 2022 met €0,8 mln. gedaald naar €2,6 mln. (2021: €3,4 mln.). Deze daling wordt grotendeels veroorzaakt door een daling van de openstaande posten debiteuren, studenten en cursisten door digitalisering van de processen. Er zijn geen vorderingen met een looptijd van langer dan één jaar.

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               | 2022       | 2021       |
|---|------------|------------|
| Stand per 1-1                                 | 258        | 229        |
| Af: afboeking oninbare debiteuren             | -11        | -5         |
| Bij: dotatie                                  | 38         | 34         |
| Af: vrijval                                   | -          | -          |
| <b>Totaal voorziening wegens oninbaarheid</b> | <b>285</b> | <b>258</b> |

**Liquide middelen**

(Bedragen x €1.000)

| 1.7   | Liquide middelen                  | 31-12-2022    | 31-12-2021    |
|-------|-----------------------------------|---------------|---------------|
| 1.7.1 | Kasmiddelen                       | 2             | 2             |
| 1.7.2 | Tegoeden op bank- en girorekening | 53.414        | 52.310        |
|       | <b>Totaal liquide middelen</b>    | <b>53.416</b> | <b>52.312</b> |

De liquide middelen zijn in 2022 met €1,1 mln. toegenomen, waarmee het eindsaldo €53,4 mln. bedraagt. De investeringen in materiele vaste activa zijn meer dan gecompenseerd door het positieve exploitatieresultaat.

De huidige bankrekeningstructuur is zoveel mogelijk gebaseerd op het principe om 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 1-1-2022 | Resultaat    | Overige mutaties | Stand per 31-12-2022 |
|-------|------------------------------|--------------------|--------------|------------------|----------------------|
| 2.1.1 | Algemene reserve             | 58.660             | 9.557        | -                | 68.217               |
| 2.1.3 | Bestemmingsreserve (privaat) | 2.022              | -27          | -                | 1.995                |
|       | <b>Totaal eigen vermogen</b> | <b>60.682</b>      | <b>9.530</b> | -                | <b>70.212</b>        |

| 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               |
| 2.1.3 | Bestemmingsreserve (privaat) | 2.149              | -85           | -42              | 2.022                |
|       | <b>Totaal eigen vermogen</b> | <b>50.064</b>      | <b>10.618</b> | -                | <b>60.682</b>        |

Het eigen vermogen stijgt ten opzichte van verslagjaar 2021 met €9,5 mln. Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als weerstandsfunctie.

Het resultaat over 2022 ad €9,5 mln. is als volgt verwerkt in het eigen vermogen (x 1.000):

- Algemene reserve: € 9.557
- Bestemmingsreserve (privaat): € -27

**Voorzieningen**

(Bedragen x €1.000)

| 2.2   | Voorzieningen               | Stand per 1-1-2022 | Dotaties     | Onttrekkingen | Vrijval    | Stand per 31-12-2022 | Kortlopend deel < 1 jaar | Langlopend deel 1 - 5 jaar | Langlopend deel > 5 jaar |
|-------|-----------------------------|--------------------|--------------|---------------|------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
|       | Jubilea                     | 808                | -            | 33            | 63         | 712                  | 77                       | 190                        | 445                      |
|       | WW en BWW                   | 924                | 579          | 549           | -          | 954                  | 436                      | 518                        | -                        |
|       | Langdurig zieken            | 53                 | 538          | 117           | 41         | 433                  | 334                      | 99                         | -                        |
|       | Duurzame inzetbaarheid      | 301                | -            | 75            | -          | 226                  | 226                      | -                          | -                        |
|       | Werkijdverkorting           | 2.877              | -            | 361           | 189        | 2.327                | 360                      | 711                        | 1.256                    |
| 2.2.1 | Personeelsvoorzieningen     | 4.963              | 1.117        | 1.135         | 293        | 4.652                | 1.433                    | 1.518                      | 1.702                    |
|       | <b>Totaal voorzieningen</b> | <b>4.963</b>       | <b>1.117</b> | <b>1.135</b>  | <b>293</b> | <b>4.652</b>         | <b>1.433</b>             | <b>1.518</b>               | <b>1.702</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 jubileavergoeding 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 eigenrisicodragers 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 (geheel of gedeeltelijk) succesvol zullen re-integreren, is een voorziening gevormd voor hun loonkosten tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziektemelding. 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 (DI) 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 medewerkers die voldoen aan de criteria van de regeling maar nog niet deelnemen, dan wel medewerkers die nog niet voldoen aan de criteria van de regeling maar hieraan wel binnen vijf jaar zullen voldoen. Voor het waarden 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 31-12-2022 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 2022 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). Voor medewerkers die nog niet voldoen aan de voorwaarden, maar daaraan naar verwachting wel zullen voldoen binnen vijf jaar, is een voorziening opgebouwd op basis van de verwachte aanspraak op 57-jarige leeftijd, rekening houdend met de deelnamekans, waarbij de voorziening in de periode tussen 52 en 57 jaar naar rato van de tijd wordt opgebouwd. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde.

De tijdswaarde van geld is met name van belang bij de voorzieningen van jubilea, eigenrisicodragerschap, WW & BWW en werktijdverkorting. Als gevolg van de sterke wijziging van de rentestand in 2022, is de impact van de contante waarde waardering voor deze drie voorzieningen in 2022 ongeveer €1,0 mln. vrijval. In het verloopoverzicht is dit opgenomen in de kolom 'vrijval' of per saldo in de kolom 'dotatie'. In de staat van baten en lasten is dit opgenomen onder de rentebaten. Het saldo van dotaties, onttrekkingen en vrijval is €0,3 mln. bate, waarvan €0,7 mln. is opgenomen als onder de personele lasten en €1,0 mln. als rentebaten. Voor de berekening van de contante waarde zijn rentepercentages gehanteerd die passen bij de looptijd van de verschillende voorzieningen, gemiddeld gezien bedragen deze ongeveer 4%.

## Langlopende schulden

(Bedragen x €1.000)

| 2.3.3 Langlopende schulden                     | Schatkistbankieren | Totaal langlopende schulden |
|--|--------------------|-----------------------------|
| Stand per 1-1-2022 Langlopend deel             | 26.920             | 26.920                      |
| Stand per 1-1-2022 Kortlopend deel             | 1.260              | 1.260                       |
| Stand per 1-1-2022 Totale schuld               | 28.180             | 28.180                      |
| Aangegane leningen in 2022                     | -                  | -                           |
| Aflossingen in 2022                            | 1.260              | 1.260                       |
| Stand per 31-12-2022 Totale schuld             | 26.920             | 26.920                      |
| Stand per 31-12-2022 Kortlopend deel           | 1.260              | 1.260                       |
| Stand per 31-12-2022 Totale langlopende schuld | 25.660             | 25.660                      |
| Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar      | 5.040              | 5.040                       |
| Bedrag looptijd meer dan 5 jaar                | 20.620             | 20.620                      |

### 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.

Anderzijds is er een post van een langlopende hypothecaire lening via schatkistbankieren met het ministerie van Financiën. De rente bedraagt 1,24% per jaar en is vast tot het einde van de looptijd van de lening. Het kortlopend deel van de schuld ter hoogte van €500.000 is opgenomen onder de kortlopende schulden. De looptijd van de lening is tot 30 september 2050. Er is sprake van een lineair aflossingsschema.

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 verloopsschema 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 2022 €1,8 mln. negatief (2021: €5,7 mln. negatief). Als gevolg van het dalen van de marktrente ten opzichte van de overeengekomen rente van de swap, is de marktwaarde minder negatief geworden.

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'. 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                                     | 31-12-2022    | 31-12-2021    |
|---------|--|---------------|---------------|
| 2.4.3   | Kredietinstellingen                                      | 1.260         | 1.260         |
| 2.4.8.  | Crediteuren  | 2.378         | 4.460         |
|         | Loonbelasting en premies sociale verzekeringen           | 4.793         | 4.035         |
|         | Omzetbelasting   | 170           | 217           |
| 2.4.9.  | Belasting en premies sociale verzekeringen               | 4.963         | 4.253         |
| 2.4.10. | Schulden ter zake van pensioenen                         | 1             | 3             |
| 2.4.12. | Overige kortlopende schulden                             | 2.750         | 2.154         |
| 2.4.13. | Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden | 10.477        | 5.974         |
| 2.4.14. | Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ                        | 5.670         | 3.916         |
| 2.4.16. | Vooruitontvangen bedragen                                | 2.155         | 2.123         |
| 2.4.17. | Vakantiegeld en vakantiedagen                            | 4.324         | 3.935         |
| 2.4.18. | Te betalen interest                                      | 148           | 203           |
|         | <b>Totaal kortlopende schulden</b>                       | <b>34.127</b> | <b>28.280</b> |

Het saldo van de kortlopende schulden is in 2022 gestegen met €5,8 mln. tot €34,1 mln. (2021: €28,3 mln.). Dit wordt grotendeels veroorzaakt door:

- Stijging vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden van €4,5 mln., als gevolg van de opheffing van de halvering van het collegegeld.
- Stijging in vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ van €1,8 mln. grotendeels veroorzaakt door een gedeelte van de (vooruit ontvangen en nog te besteden) NPO-middelen (2022: €4,6 mln. tegenover 2021: €3,3 mln.).

Daar tegenover staat een daling van de crediteuren van €2,1 mln. die wordt veroorzaakt doordat ultimo 2021 het saldo van de crediteuren verhoogd was als gevolg van openstaande facturen die betrekking hadden op de nieuwbouw.

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

| Omschrijving                            | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing datum | Bedrag van de toewijzing | Ontvangen t/m 2022 | 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                        |
| Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen | OS-2016-C-007      | 29-11-2016       | 2.048.867                | 1.904.747          |   | 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   |                          |
| Lerarenbeurs 2022-2023                  | 1178523            | 22-08-2022       | 144.973                  | 144.973            |   | x                        |
| Pilot begeleiding startende leraren     | PDBP021003         | 02-07-2021       | 192.000                  | 128.000            |   | x                        |
| Ieder1 leert Anders                     | OS-2022-C-009      | 30-11-2022       | 500.000                  | 250.000            |   | x                        |
| <b>Totaal</b>                           |                    |                  | <b>3.085.296</b>         | <b>2.627.176</b>   |   |                          |

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

| 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 2022 | Ontvangen in 2022 | Subsidiabele kosten in 2022 | Te verrekenen per 31 december 2022 |
|--------------|--------------------|------------------|--------------------------|---------------------------------|--|--------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------------------|
|              |                    |                  |                          |                                 |  |                          |                   |                             |                                    |

#### G2 - A Aflopend per ultimo 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 2022 | Ontvangen in 2022 | Subsidiabele kosten in 2022 | Te verrekenen per 31 december 2022 |
|--------------|--------------------|------------------|--------------------------|---------------------------------|--|--------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------------------|
|              |                    |                  |                          |                                 |  |                          |                   |                             |                                    |

## 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 de 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 2022 bedraagt de marktwaarde van de renteswap €-1,8 mln. (de waarde in 2021: €-5,7 mln.).

### Huurverplichtingen en licenties

Hogeschool Leiden heeft meerjarige huurovereenkomsten afgesloten voor een totaal resterend bedrag (maandelijks aflopend) van €6,9 mln. (2021: €7,1 mln.). De looptijd van deze financiële verplichtingen is: tot en met één jaar €2,5 mln.; langer dan één jaar maar korter dan vijf jaar: €4,3 mln. en langer dan vijf jaren: €0,1 mln.

### 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 is de voorziening WW/BWW gevormd.

### 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 2022 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 €0,7 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 €2,1 mln. op vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa en op vlottende vorderingen (exclusief vooruitbetaalde kosten), €53,4 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 (€7,1 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 kredietgever. De instelling loopt renterisico over een 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 huidige marktrente is de marktwaarde van de renteswap -€1,8 mln. negatief per 31 december 2022. 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.

#### **Prijrisico**

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

#### **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 2023 en 2024 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 €6,4 mln.

#### **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. De hypotheekleningen zijn opgenomen tegen de nominale restwaarde van €25,7 mln.

## TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

### Rijksbijdragen

(Bedragen x € 1.000)

| Rijksbijdragen OC&W               | 2022           | Begroot 2021   | 2021          |
|-----------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Rijksbijdragen OCW                |                |                |               |
| Normatieve rijksbijdragen         | 107.541        |                | 95.310        |
| Niet-Normatieve rijksbijdragen    | 2.939          |                |               |
|                                   | 110.480        |                | 95.310        |
| Geoormerkte Subsidies OCW/EZ      | -              |                | 203           |
| Niet-geoormerkte Subsidies OCW/OZ | 510            |                | 288           |
| Overige subsidies OCW/EL&I        |                | 510            | 491           |
| <b>Totaal Rijksbijdragen</b>      | <b>110.990</b> | <b>108.654</b> | <b>95.801</b> |

De totale rijksbijdragen zijn voor 2022 €110,9 mln. en daarmee €2,3 mln. hoger dan begroot.

Oorzaken:

- Een landelijke stijging van het aantal studenten per 1 oktober 2022 met daardoor een stijging van het macrokader en loon- en prijscompensatie;
- Extra middelen vanuit het Bestuursakkoord.

De rijksbijdrage is in 2022 €15,7 mln. hoger dan in 2021 en wordt grotendeels veroorzaakt door:

- Een stijging van het aantal bekostigde studenten bij de hogeschool;
- Een stijging van de studievoorschotmiddelen;
- Een compensatie van de verlaging van het collegegeld in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO);
- 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       | 2022         | Begroot 2022 | 2021         |
|-------|--|--------------|--------------|--------------|
|       | Bijdrage mboRijnland                           | 1.587        |              | 1.639        |
| 3.2.2 | Overige overheidsbijdragen                     |              | 1.587        | 1.639        |
|       | <b>Totaal overheidsbijdragen en -subsidies</b> | <b>1.587</b> | <b>1.523</b> | <b>1.639</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.

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

(Bedragen x €1.000)

| 3.3   | College-, cursus-, les- en examengelden               | 2022          | Begroot 2022  | 2021          |
|-------|---|---------------|---------------|---------------|
| 3.3.3 | Collegegelden   | 15.801        |               | 18.635        |
|       | <b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b> | <b>15.801</b> | <b>13.778</b> | <b>18.635</b> |

De collegegelden zijn in 2022 €2,0 mln. hoger dan de begroting in verband met het vervallen van de verlaging van het collegegeld (coronamaatregel) met ingang van het studiejaar 2022-2023.

De collegegelden zijn in 2022 gedaald met €2,8 mln. ten opzichte van 2021. Dit wordt veroorzaakt door de halveringsmaatregel van de collegegelden die voor 2/3 deel op 2022 rust en voor 1/3 deel op 2021. 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               | 2022         | Begroot 2022 | 2021         |
|-------|---|--------------|--------------|--------------|
| 3.4.1 | Contractonderwijs                               | 2.895        |              | 2.662        |
| 3.4.2 | Contractonderzoek                               | 3.074        |              | 3.020        |
| 3.4.3 | Overige baten werk in opdracht van derden       | 1.175        |              | 910          |
|       | <b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b> | <b>7.144</b> | <b>5.948</b> | <b>6.592</b> |

De 'Baten werk in opdracht van derden' heeft betrekking op de omzet van diverse lectoraten en op overige onderwijsactiviteiten in opdracht van derden.

Per saldo heeft 'Baten werk in opdracht van derden' een hogere omzet van €1,2 mln. dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de hogere realisatie op onderwijsactiviteiten t.b.v. derden.

Ten opzichte van 2021 is "Baten werk in opdracht van derden" €0,6 mln. hoger.

**Uitsplitsing contractonderzoek**

(Bedragen x €1.000)

| 3.4.2 | Contractonderzoek  | 2022         | 2021         |
|-------|--|--------------|--------------|
|       | Baten uit contractonderzoek voor internationale organisaties | 505          | 172          |
|       | Nationale overheden  | 382          | 242          |
|       | NWO  | 1.476        | 1.578        |
|       | KNAW   | -            | -            |
|       | Overige non-profit organisaties                              | 487          | 807          |
|       | Bedrijven  | 224          | 221          |
|       | <b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>              | <b>3.074</b> | <b>3.020</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 2022 beperkt gestegen met €0,1 mln.

**Overige baten**

(Bedragen x €1.000)

| 3.5    | Overige baten               | 2022         | Begroot 2022 | 2021         |
|--------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 3.5.1  | Verhuur                     | 32           |              | 31           |
| 3.5.2  | Detachering personeel       | 808          |              | 888          |
| 3.5.3  | Schenkingen                 | -            |              | 12           |
| 3.5.4  |                             | 20           |              | -            |
| 3.5.7  | Studentenbijdragen          | 194          |              | 273          |
| 3.5.8. | (Onderwijs)materialen       | 69           |              | 53           |
| 3.5.10 | Overige                     | 1.851        |              | 1.452        |
|        | <b>Totaal overige baten</b> | <b>2.974</b> | <b>2.793</b> | <b>2.708</b> |

De overige baten zijn met €0,2 mln. beperkt hoger dan begroot.

De overige baten zijn in 2022 met €0,3 mln. gestegen t.o.v. 2021. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een belastingteruggave over twee jaar in 2022 van €0,3 mln.

**Personeelslasten**

(Bedragen x €1.000)

| 4.1   | Personeelslasten                                    | 2022           | Begroot<br>2022 | 2021          |
|-------|---|----------------|-----------------|---------------|
|       | Lonen en salarissen                                 | 71.542         |                 | 63.829        |
|       | Sociale lasten                                      | 9.947          |                 | 8.926         |
|       | Pensioenlasten                                      | 11.581         |                 | 10.576        |
| 4.1.1 | Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten |                | 93.070          | 83.332        |
|       | Dotaties personele voorzieningen                    | 724            |                 | -371          |
|       | Lasten personeel niet in loondienst                 | 5.520          |                 | 5.207         |
|       | Overige personele lasten                            | 6.495          |                 | 4.175         |
| 4.1.2 | Overige personele lasten                            |                | 12.739          | 9.010         |
| 4.1.3 | Af: uitkeringen                                     |                | -731            | -764          |
|       | <b>Totaal personeelslasten</b>                      | <b>105.078</b> | <b>104.710</b>  | <b>91.577</b> |

De totale personeelslasten zijn €0,3 mln. hoger dan begroot. Dit wordt mede veroorzaakt door hogere gemiddelde loonkosten (€5,4 mln.) waar een gemiddeld lagere formatie (€4,7 mln.) dan gerealiseerd over 2022 tegenover staat. De hogere gemiddelde loonkosten, conform cao, worden deels gecompenseerd in de rijksbijdragen.

De totale personeelslasten zijn in 2022 ten opzichte van 2021 gestegen met €13,5 mln. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat, ten opzichte van de realisatie over 2021, in 2022 een totale groei van 74,3 fte is gerealiseerd. Daarnaast zijn de gemiddelde loonkosten per fte gestegen door cao-verhogingen en wijzigingen in werkgeverslasten.

De overige personeelslasten zijn ten opzichte van 2021 gestegen met €2,3 mln. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat in 2021 door de coronamaatregelen veel kosten lager uitvielen.

De instelling had over 2022 1.106 fte in loondienst (2021: 1.032 fte), waarvan nihil buiten Nederland.

**Afschrijvingen**

(Bedragen x €1.000)

| 4.2   | Afschrijvingen               | 2022         | Begroot<br>2022 | 2021         |
|-------|------------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| 4.2.2 | Materiële vaste activa       | 4.139        |                 | 4.089        |
|       | <b>Totaal afschrijvingen</b> | <b>4.139</b> | <b>4.902</b>    | <b>4.089</b> |

De afschrijvingskosten zijn in 2022 €0,8 mln. lager dan begroot door het effect van uitgestelde investeringen.

De afschrijvingskosten over 2022 zijn nagenoeg gelijk aan die van 2021.

**Huisvestingslasten**

(Bedragen x €1.000)

| 4.3   | Huisvestingslasten               | 2022         | Begroot<br>2022 | 2021         |
|-------|----------------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| 4.3.1 | Huur                             | 2.663        |                 | 2.417        |
| 4.3.2 | Verzekering                      | 164          |                 | 107          |
| 4.3.3 | Onderhoud                        | 1.100        |                 | 978          |
| 4.3.4 | Energie en water                 | 741          |                 | 585          |
| 4.3.5 | Schoonmaakkosten                 | 1.035        |                 | 928          |
| 4.3.6 | Heffingen                        | 589          |                 | 459          |
| 4.3.8 | Overige huisvestingslasten       | 118          |                 | 70           |
|       | <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b>6.410</b> | <b>6.009</b>    | <b>5.544</b> |

De huisvestingslasten zijn €0,4 mln. hoger dan begroot als gevolg van een allocatie van een deel van de verzekeringslasten van overige lasten naar huisvestingslasten en hogere heffingen onroerend goed.

De huisvestingslasten zijn in 2022 ten opzichte van 2021 toegenomen met €0,9 mln. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door:

- Stijging van huurlasten met €0,2 mln. als gevolg van meer inzet externe ruimtes onderwijs en prijsindexatie;
- Stijging van onderhoud met €0,1 mln.;
- Stijging van energie en water met €0,2 mln. door een hoger gebruik i.v.m. fysiek onderwijs en een prijsindexatie;
- Stijging van heffingen met €0,1 mln.;
- Stijging overige huisvestingslasten per saldo met €0,3 mln.

### Overige lasten

(Bedragen x €1.000)

| 4.4   | Overige lasten                         | 2022          | Begroot 2022  | 2021          |
|-------|--|---------------|---------------|---------------|
| 4.4.1 | Administratie- en beheerslasten        | 3.193         |               | 3.038         |
| 4.4.2 | Inventaris, apparatuur en leermiddelen | 4.432         |               | 3.748         |
| 4.4.3 | Leer- en hulpmiddelen                  | 3.421         |               | 3.305         |
| 4.4.4 | Dotatie overige voorzieningen          | 38            |               | 34            |
| 4.4.4 | Overige lasten                         | 2.585         |               | 2.427         |
|       | <b>Totaal overige lasten</b>           | <b>13.670</b> | <b>16.775</b> | <b>12.552</b> |

De overige lasten zijn €3,1 mln. lager dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door lagere inhuur externe specialisten.

De totale kostenpost overige lasten is ten opzichte van 2021 gestegen met €1,2 mln. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging van de kosten inventaris, apparatuur en leermiddelen met €0,7 mln. waarin de stijging is terug te zien in de ICT-gerelateerde kosten. Daarnaast is er een stijging van €0,2 mln. van administratie- en beheerslasten die grotendeels veroorzaakt worden door werving, PR en evenementen voor studenten.

### Accountantshonoraria

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de instelling over 2022 (inclusief BTW, bedragen x €1.000)

|         |   | 2022       | 2021       |
|---------|---|------------|------------|
| 4.4.1   | Accountantslasten                       |            |            |
| 4.4.1.1 | Honorarium onderzoek jaarrekening       | 173        | 136        |
| 4.4.1.2 | Honorarium overige assurance-opdrachten | 19         | 13         |
| 4.4.1.3 | Honorarium fiscale adviezen             |            |            |
| 4.4.1.4 | Honorarium overige diensten             |            |            |
|         | <b>Totaal accountantslasten</b>         | <b>192</b> | <b>149</b> |

De accountantskosten die gemaakt worden voor de controle van de jaarrekening en het bekostigingsonderzoek, 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)

| 6   | Financiële baten en lasten               | 2022       | Begroot<br>2022 | 2021        |
|-----|--|------------|-----------------|-------------|
| 6.5 | Rentebaten                               | 1.213      |                 | -           |
|     | Rentelasten                              | -881       |                 | -996        |
|     | <b>Totaal financiële baten en lasten</b> | <b>332</b> | <b>-896</b>     | <b>-996</b> |

Het saldo financiële baten en lasten is €1,2 mln. lager dan de begroting. Dit wordt veroorzaakt door de rentevergoeding over banktegoeden in 2022 en door de aanpassing van de contante waarde van de voorzieningen in 2022 als gevolg van de sterk gestegen rente. Het saldo financiële baten en lasten is ten opzichte van 2021 gestegen met €1,3 mln. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de omzetting van negatieve rente op de banktegoeden naar positieve rente en de aanpassing van de contante waarde van de voorzieningen.

**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 het verschil tussen de investeringen in materiële vaste activa in het verloopoverzicht over 2022 en de daadwerkelijke kasstromen in 2022. Verder zijn de desinvesteringen materiële vaste activa in het kasstroomoverzicht opgenomen voor de werkelijk inkomende kasstroom. Tenslotte zijn de rentebaten en de mutatievoorzieningen gecorrigeerd voor de impact van de hogere rentetarieven in 2022 op de contante waarde van de voorzieningen.

**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

| <b>Gegevens 2022</b>  | <b>A.A. Sanderman</b>        | <b>J. van den Steenhoven</b> |
|---|------------------------------|------------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>  | <b>Bestuurder-voorzitter</b> | <b>Bestuurder-lid</b>        |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022  | 01/01 – 31/12                | 01/01 – 31/12                |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)  | 1,00                         | 1,00                         |
| Dienstbetrekking?   | ja                           | ja                           |
| <b>Bezoldiging</b>  |                              |                              |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen   | 172.097                      | 163.018                      |
| Beloningen betaalbaar op termijn  | 23.903                       | 23.182                       |
| <i>Subtotaal</i>  | <i>196.000</i>               | <i>186.200</i>               |
| Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum  | 196.000                      | 196.000                      |
| Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag  | N.v.t.                       | N.v.t.                       |
| <b>Bezoldiging</b>  | <b>196.000</b>               | <b>180.494</b>               |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t.                       | N.v.t.                       |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | N.v.t.                       | N.v.t.                       |
| <b>Gegevens 2021</b>  | <b>A.A. Sanderman</b>        | <b>J. van den Steenhoven</b> |
| <b>Functiegegevens</b>  | <b>Bestuurder-voorzitter</b> | <b>Bestuurder-lid</b>        |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021  | 01/09 – 31/12                | 01/01 – 31/12                |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)  | 1,00                         | 1,00                         |
| Dienstbetrekking  | ja                           | ja                           |
| <b>Bezoldiging</b>  |                              |                              |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen   | 55.680                       | 157.737                      |
| Beloningen betaalbaar op termijn  | 7.826                        | 22.757                       |
| <i>Subtotaal</i>  | <i>63.506</i>                | <i>180.494</i>               |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum   | 63.507                       | 190.000                      |
| <b>Bezoldiging</b>  | <b>63.506</b>                | <b>180.494</b>               |

| Bedragen x €1  | F.C. Bakker                  | C. Rebergen     | C.H. Dubbelboer |
|--|------------------------------|-----------------|-----------------|
| Functiegegevens  | Voorzitter Raad van Toezicht | Vice-Voorzitter | Lid             |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022               | 01/01- 31/12                 | 01/01- 31/12    | 01/01-31/12     |
| <b>Bezoldiging</b>                                       |                              |                 |                 |
| Bezoldiging  | 20.580                       | 17.150          | 13.720          |
| <b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>      | 29.400                       | 19.600          | 19.600          |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag                        | N.v.t.                       | N.v.t.          | N.v.t.          |
| Totale bezoldiging 2022                                  | 20.580                       | 17.150          | 13.720          |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t.                       | N.v.t.          | N.v.t.          |
| <b>Gegevens 2021</b>                                     |                              |                 |                 |
| <b>Functiegegevens</b>                                   |                              |                 |                 |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021               | 01/01 - 31/12                | 01/01 - 31/12   | 01/01 - 31/12   |
| <b>Bezoldiging</b>                                       |                              |                 |                 |
| Bezoldiging  |                              |                 |                 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum            | 19.950                       | 16.625          | 13.300          |
|  | 28.500                       | 19.000          | 19.000          |

| Bedragen x €1  | M.A. van den Hoven | A. Ramsodit   | A. Chernilovskaya |
|--|--------------------|---------------|-------------------|
| Functiegegevens  | Lid                | Lid           | Lid               |
| Aanvang en einde functievervulling in 2022               | 01/01- 31/12       | 01/01- 31/12  | 01/01- 31/12      |
| <b>Bezoldiging</b>                                       |                    |               |                   |
| Bezoldiging  | 13.720             | 13.720        | 13.720            |
| <b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>      | 19.600             | 19.600        | 19.600            |
| -/- Onverschuldigd betaald bedrag                        | N.v.t.             | N.v.t.        | N.v.t.            |
| Totale bezoldiging 2022                                  | 13.720             | 13.720        | 13.720            |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t.             | N.v.t.        | N.v.t.            |
| <b>Gegevens 2021</b>                                     |                    |               |                   |
| <b>Functiegegevens</b>                                   |                    |               |                   |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021               | 01/01 - 31/12      | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12     |
| <b>Bezoldiging</b>                                       |                    |               |                   |
| Bezoldiging  | 13.300             | 13.300        | 13.300            |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum            | 19.000             | 19.000        | 19.000            |

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 2022 en bedraagt €196.000 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.







**Ondertekening van de jaarrekening**

Leiden, juni 2023

**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 2022 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 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 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2022;
- 2 de staat van baten en lasten over 2022; 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 2022 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 2022 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***

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 2022 is vereist.

140

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 2022 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 2022.

### **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 2022.

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 gerede 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 2022, 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, 22 juni 2023  
KPMG Accountants N.V.  
H. Visser RA







|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Naam en adres van de instelling: | Stichting Hogeschool Leiden<br>Postbus 382<br>2300 AJ Leiden<br>Zernikedreef 11<br>2333 CK Leiden |
| Instellingscode:                 | 21RI  |
| Telefoonnummer:                  | 071-5188800   |
| Faxnummer:                       | 071-5188801   |
| E-mailadres:                     | <a href="mailto:secretaris.cvb@hsleiden.nl">secretaris.cvb@hsleiden.nl</a>                        |
| Internetsite:                    | <a href="http://www.hsleiden.nl">www.hsleiden.nl</a>  |
| 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:                     | <a href="mailto:wiechers.h@hsleiden.nl">wiechers.h@hsleiden.nl</a>                                |







**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)