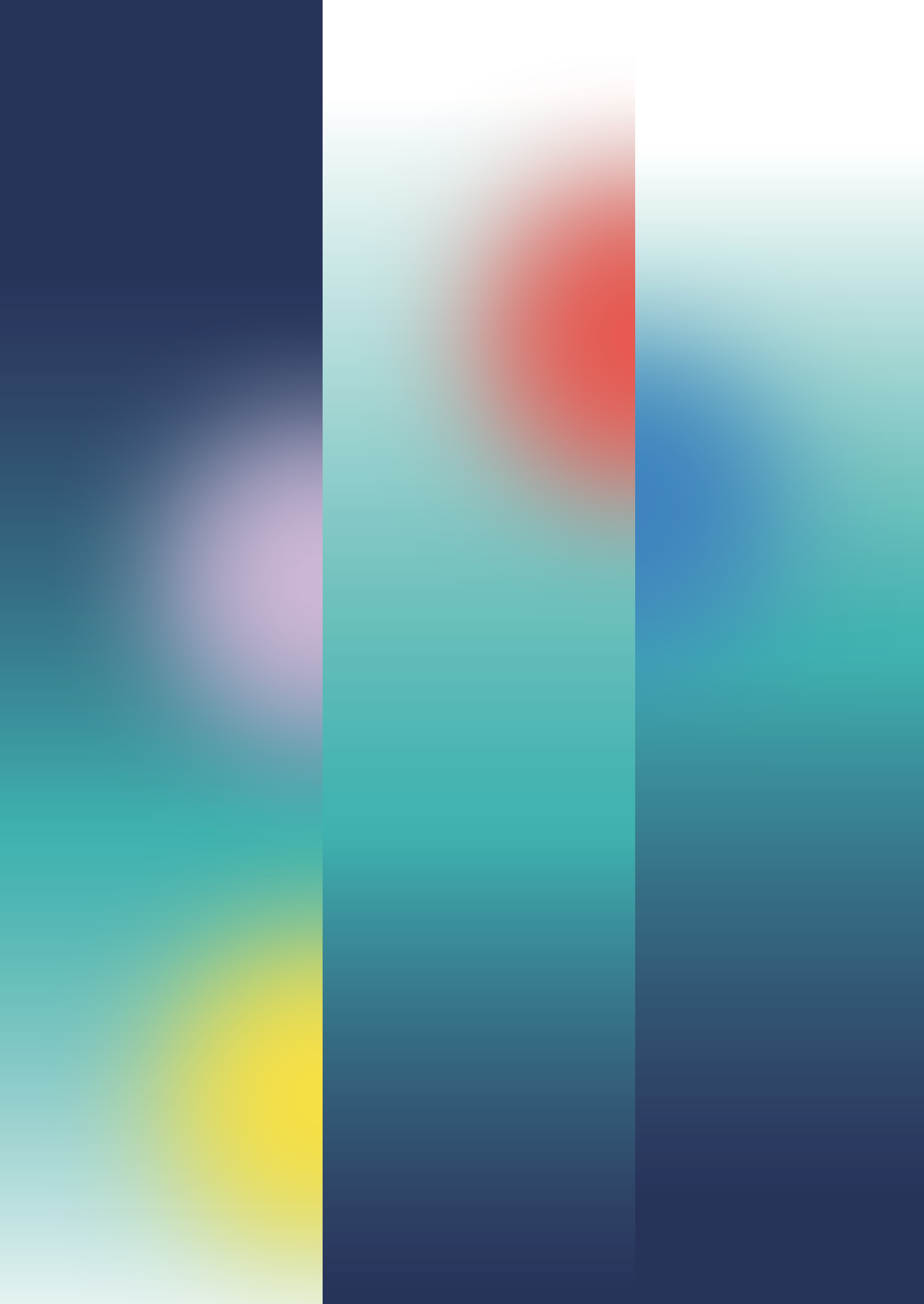




hogeschool  
Leiden

# BETROKKEN BEVLOGEN BETEKENISVOL

INSTELLINGSPLAN  
2023-2028



Beste lezer,

Met trots en enthousiasme presenteren we ons nieuwe instellingsplan 2023-2028, met de titel 'Betrokken, bevlogen, betekenisvol'. In dit instellingsplan beschrijven we onze ambities voor de komende jaren aan de hand van vijf beloftes. Met deze beloftes benadrukken we wat we belangrijk vinden, waar we als hogeschool extra aandacht aan willen besteden en waar we ons op willen laten aanspreken. Daarbij bouwen we voort op wat goed gaat en stellen we waar nodig onze koers bij.

Zo koesteren we de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. De kwaliteit van het onderwijs is hoog, zo blijkt uit de reacties van onze studenten en uit de visitaties. Daarom blijven we onverminderd inzetten op onze persoonlijke betrokkenheid, ons kleinschalig georganiseerde onderwijs, en op de actieve en betekenisvolle begeleiding van onze studenten. Tegelijkertijd willen we de komende jaren extra investeren in een activerende blend van fysiek en online onderwijs. Bovendien willen we ons onderwijsaanbod op het gebied van een leven lang ontwikkelen verder uitbreiden. Op het gebied van onderzoek wordt de hogeschool steeds vaker gevonden en gewaardeerd. Onze partners werken graag met ons samen. We zetten deze lijn voort door te blijven investeren in de verdere ontwikkeling en doorwerking van ons praktijkgericht onderzoek, en in de nauwe samenwerking met onze partners in de beroepspraktijk.

De hogeschool is de afgelopen periode flink gegroeid. Daarmee leveren we een belangrijke bijdrage aan de maatschappij. Die groei betekent echter wel dat we moeten nadenken over hoe we onszelf effectief blijven organiseren. Gelukkig is met de start van dit instellingsplan onze nieuwbouw gereed, waarmee we letterlijk meer ruimte hebben om verder te bouwen aan een mooie toekomst. Een toekomst waarin weer nieuwe uitdagingen op ons afkomen waar we met dit instellingsplan op in willen spelen.

Om onze vijf beloftes in te lossen, blijven we dichtbij onszelf. Wat eigen is aan onze hogeschool hebben we daarom samen vervat in drie kernwaarden: betrokken, bevlogen en betekenisvol. Deze kernwaarden drukken uit waar wij als hogeschool voor staan en prijzen dan ook niets voor niets op de voorkant van ons instellingsplan.

Het instellingsplan is het afgelopen jaar tot stand gekomen in nauwe samenwerking met studenten, medewerkers, externe stakeholders, medezeggenschap en toezicht-houders. We danken iedereen voor zijn of haar inbreng en kijken ernaar uit om met elkaar aan de slag te gaan om onze beloftes voor de komende jaren samen waar te maken.

Angelien Sanderman en Joeri van den Steenhoven,  
College van Bestuur



# INHOUD

Vijf beloftes voor de toekomst	6
Wie zijn wij?	10
Wat zijn onze kernwaarden?	14
Wat is onze maatschappelijke opdracht?	16
Welke maatschappelijke impact willen we realiseren?	20
Belofte 1: We kennen de student, de student kent ons	24
Belofte 2: We dagen al onze studenten uit actief te studeren en zich te ontwikkelen	30
Belofte 3: We zijn een waardevolle partner in de vernieuwing van de beroepspraktijk	36
Belofte 4: We leren met en van elkaar: iedereen doet ertoe en draagt bij	42
Belofte 5: We zijn een aantrekkelijke werkgever en zijn gericht op gezamenlijk resultaat	48
Appendix: Sturing, monitoring en verantwoording	54

**VIJF BELOFTES  
VOOR DE  
TOEKOMST**

Dit is het nieuwe instellingsplan 2023-2028 van Hogeschool Leiden met de titel 'Betrokken, bevlogen, betekenisvol'. Met dit instellingsplan beschrijven we onze ambities voor de komende zes jaar. Centraal in dit plan staan vijf beloftes die we doen aan onze studenten<sup>1</sup>, aan onze samenwerkingspartners en aan elkaar. Deze beloftes vormen de leidraad waarlangs we de komende periode met elkaar aan de slag gaan. Ze schetsen ons ontwikkelperspectief voor de nabije toekomst.

## VIJF BELOFTES

1. We kennen de student, de student kent ons
2. We dagen al onze studenten uit actief te studeren en zich te ontwikkelen
3. We zijn een waardevolle partner in de vernieuwing van de beroepspraktijk
4. We leren met en van elkaar: iedereen doet ertoe en draagt bij
5. We zijn een aantrekkelijke werkgever en zijn gericht op gezamenlijk resultaat

<sup>1</sup> Hogeschool Leiden kent verschillende soorten studenten, variërend van middelbareschoolverlaters (havo en vwo) en afgestudeerde mbo'ers, tot werkende professionals die zich gedurende hun carrière een leven lang willen blijven ontwikkelen. Wanneer we in dit instellingsplan spreken over 'studenten' hebben we het over de totale (diverse) studentenpopulatie. Daar waar we doelen op specifieke groepen studenten, expliciteren we dat zo goed mogelijk.

Hogeschool Leiden staat bekend om de kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek en om haar persoonlijke betrokkenheid. Op deze karakteristieken zijn we trots en die blijven we koesteren. We willen de komende jaren versterken wat goed gaat en waar nodig onze koers bijsturen om zo goed mogelijk invulling te blijven geven aan onze maatschappelijke opdracht. Zo blijven we inzetten op de actieve en betekenisvolle begeleiding van studenten. Tegelijkertijd willen we in ons onderwijs meer aandacht besteden aan een activerende blend van fysieke en online leeractiviteiten die elkaar versterken. Ook willen we extra investeren in de doorontwikkeling van ons praktijkgericht onderzoek en in de nauwe samenwerking met onze partners uit de beroepspraktijk. We gooien daarbij de deuren open om de buitenwereld nog meer naar binnen te halen en om de opbrengsten van ons onderwijs en onderzoek beter voor het voetlicht te brengen. Daarnaast breiden we de komende jaren ons onderwijsaanbod uit op het gebied van een leven lang ontwikkelen.

Ons instellingsplan is een waardengedreven plan waarin we ons perspectief voor 2028 schetsen. We houden, net als bij ons vorige instellingsplan, vast aan het formuleren van onze ambities in termen van beloftes. Deze beloftes zijn afgestemd op nieuwe kansen en uitdagingen in onze omgeving en op wat de hogeschool nodig heeft om zich als kennisinstelling verder te ontwikkelen. Een belofte is geen regel, geen plan en zelfs geen afspraak, maar is zeker niet minder verplichtend. De vijf beloftes drukken kernachtig uit wat we belangrijk vinden en waar we ons op willen laten aanspreken. Ze geven richting aan ons handelen en aan de manier waarop we samenwerken en onszelf organiseren. Daarmee is ons instellingsplan een belangrijk sturingsinstrument voor de komende zes jaar.

Dit instellingsplan is tot stand gekomen op basis van een groot aantal gesprekken en bijeenkomsten met studenten en medewerkers binnen de hogeschool. Ook is gesproken met onze belangrijkste samenwerkingspartners in de regio. We danken iedereen voor zijn of haar betrokkenheid bij de totstandkoming van dit plan. We blijven de komende jaren met elkaar in gesprek, zowel binnen de muren van de hogeschool als daarbuiten. De uitkomsten van die gesprekken nemen we mee in de uitvoering van dit instellingsplan.







**WIE ZIJN WIJ?**

Het instellingsplan is niet alleen een plan voor de toekomst. Het is ook een beschrijving van wie en wat we zijn. Want om te weten waar je naartoe wilt, moet je weten waar je nu (voor) staat. Hogeschool Leiden staat midden in de maatschappij van vandaag en heeft tegelijk haar blik stevig op de toekomst gericht.

Hogeschool Leiden is een hogeronderwijsinstelling in de Randstad met een eigen Leids karakter. We zijn een toegankelijke en kleinschalig georganiseerde kennisinstelling, waar studenten en medewerkers zich gehoord en gezien voelen. We doen recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. Tegelijkertijd leggen we de lat hoog en vragen we veel van hen. Door onze studenten actief uit te dagen, bereiden we hen zo goed mogelijk voor op de continu veranderende beroepspraktijk waarin zij werkzaam (zullen) zijn. We leggen de lat óók hoog voor onszelf. Kwaliteit is onze belangrijkste drijfveer en heeft onze continue aandacht. Of het nu gaat om het ontwerp van onze opleidingen, de ontwikkeling van onze medewerkers of de processen die ons onderwijs en onderzoek ondersteunen.

## Organisatie

We zijn een multisectorale hogeschool met vijf faculteiten: Educatie, Gezondheidszorg, Management & Bedrijf, Science & Technology en Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie. Iedere faculteit biedt meerdere opleidingen aan die inhoudelijk aan elkaar verwant zijn. We beschikken daarmee over een breed aanbod van diplomagerichte bachelor-, master-, en associate degree-opleidingen, dat tegelijkertijd onderscheidend is, onder meer door een aantal opleidingen met een antroposofische grondslag. Daarnaast hebben we een aanbod op het gebied van een leven lang ontwikkelen dat we de komende jaren verder willen uitbreiden. We betrekken de beroepspraktijk bij de vormgeving en uitvoering van al ons onderwijs. Op die manier laten we ons onderwijs zo goed mogelijk aansluiten op de kennis en vaardigheden die in die beroepspraktijk nodig zijn.

Praktijkgericht onderzoek neemt een steeds belangrijkere plaats in binnen onze hogeschool. Het onderzoek is georganiseerd in kenniscentra die gepositioneerd zijn in de faculteiten. Het onderzoek wordt uitgevoerd door onze lectoren, docent-onderzoekers en studenten, in co-creatie met onze partners uit de beroepspraktijk. Het onderzoek levert relevante kennis en

toepasbare praktische producten op die van belang zijn voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en voor het innoveren en verbeteren van de beroepspraktijk. Bovendien draagt het onderzoek, dankzij de nauwe verbinding met het onderwijs, bij aan de onderzoekende houding van studenten, de inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs en de professionalisering van docenten.

Naast de vijf faculteiten heeft Hogeschool Leiden een beperkt aantal centrale diensten. Deze diensten zijn de organisatie-eenheden van de hogeschool van waaruit de ondersteunende beleids- en bedrijfsprocessen plaatsvinden. Binnen een dienst zijn samenhangende werkzaamheden op het gebied van beleid en bedrijfsvoering ondergebracht.



## Samenwerking

Samenwerking en gezamenlijk resultaat vormen het fundament van deze hogeschool. We werken nauw samen met onze lokale, regionale en (inter)nationale partners. Dit zijn zowel andere kennis- en onderwijsinstellingen, als bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden. De samenwerking gebeurt in de eerste plaats op het niveau van onze opleidingen en ons onderzoek. Daarnaast participeert de hogeschool in tal van samenwerkingen variërend van Leiden Kennisstad tot de Zuid-Hollandse Impact Alliantie. Bovendien maken wij als hogeschool deel uit van het kennis- en innovatie-ecosysteem van het Leiden Bio Science Park, het grootste *innovation district* van Nederland op het gebied van Life Sciences & Health.

Dit alles komt samen op een toegankelijke en levendige campus waar ontmoeten en samen leren centraal staan. Hogeschool Leiden is gevestigd op één locatie waar al het onderwijs en onderzoek plaatsvindt. Zo vormen we een hechte leergemeenschap van studenten, medewerkers en professionals uit de beroepspraktijk.

**WAT ZIJN ONZE  
KERNWAARDEN?**



We zijn ervan overtuigd dat we onze maatschappelijke opdracht als hogeschool alleen kunnen vervullen als we dicht bij onszelf blijven. Wat eigen is aan Hogeschool Leiden en wat ons verbindt, hebben we samen onder woorden gebracht in drie kernwaarden: betrokken, bevlogen en betekenisvol. Deze kernwaarden zijn diep verankerde overtuigingen, die bepalend zijn voor onze houding, ons gedrag en onze organisatie. Ze drukken uit waar wij als hogeschool voor staan en zijn daarmee essentieel voor onze identiteit.

## **Betrokken**

We zijn persoonlijk betrokken bij onze studenten en bij elkaar. Om die persoonlijke betrokkenheid te realiseren, organiseren we ons onderwijs kleinschalig. We weten wie onze studenten zijn en wat hen verder helpt. Onze medewerkers zijn ontwikkelingsgericht en collegiaal. Zo biedt de hogeschool voor iedereen een veilige omgeving om zichzelf te zijn én te worden.

## **Bevlogen**

We beschikken over bevlogen en intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Bevlogen over de kennisontwikkeling van het beroep, over het docentschap en de didactiek, en over het optimaal ondersteunen van ons onderwijs en onderzoek. Vanuit die bevlogenheid en intrinsieke motivatie leggen we de lat hoog en dagen we onszelf uit om te professionaliseren, te experimenteren en te innoveren. Dat geldt ook voor onze studenten, die we stimuleren om het beste uit zichzelf te halen en bij te dragen aan de maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen.

## **Betekenisvol**

We zijn een betekenisvolle partner in de samenwerking met onze omgeving. We maken vanuit onze maatschappelijke opdracht bewuste keuzes in de vormgeving en uitvoering van ons onderwijs en onderzoek. Al onze opleidingen zijn maatschappelijk relevant en spelen in op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk en de samenleving. Datzelfde geldt voor ons praktijkgericht onderzoek. Daarnaast staan we voor betekenisvolle begeleiding van onze studenten die aansluit op hun behoeften en ontwikkeling.

# **WAT IS ONZE MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT?**



De uitdagingen voor het hoger beroepsonderwijs zijn complex en veranderen voortdurend. Als hogeschool willen we een waardevolle bijdrage leveren aan het helpen oplossen van de vraagstukken die hieruit voortkomen. Daarom verleggen wij onze koers op een aantal punten ten opzichte van voorgaande jaren. Zo kunnen we goed invulling blijven geven aan onze maatschappelijke opdracht.

## **Maatschappelijke uitdagingen**

De belangrijkste uitdagingen voor het hbo zijn de landelijke demografische ontwikkelingen, de veranderende arbeidsmarkt, de flexibilisering en digitalisering van het onderwijs, en de toenemende nadruk op maatschappelijke impact. Op deze uitdagingen willen we de komende jaren nadrukkelijk inspelen.

### **Demografische ontwikkelingen en diversiteit**

Naar verwachting daalt de komende jaren het aantal hbo-studenten door demografische ontwikkelingen. Er zijn straks minder jongeren, en in het bijzonder minder havisten en mbo'ers. Hierbij kunnen grote regionale verschillen optreden, maar de jaren van gegarandeerde groei liggen achter ons. Deze krapte aan talent kan leiden tot (grotere) tekorten op de arbeidsmarkt en tot oplopende spanningen binnen en tussen sectoren. Tegelijkertijd heeft dit invloed op de positionering van het hbo binnen het hogeronderwijsstelsel. Daarop moeten we als hogeschool inspelen. We zullen de komende jaren meer moeten doen om straks voldoende gekwalificeerde professionals op te leiden, juist in de tekortsectoren onderwijs, techniek, zorg en het sociaal domein. Daarnaast neemt de diversiteit van de studentenpopulatie toe, zowel in achtergrond als in vooropleiding. Deze ontwikkelingen onderstrepen het belang van toegankelijkheid en inclusie van het hoger beroepsonderwijs. Ook daar hebben we als hogeschool een belangrijke verantwoordelijkheid. Iedereen moet zich hier welkom voelen.

### **Veranderende arbeidsmarkt**

Door de snelle opkomst van nieuwe technologieën en eerdergenoemde demografische ontwikkelingen hebben we te maken met een continu veranderende arbeidsmarkt. Het wordt daarbij steeds belangrijker om, naast specifieke beroepsgerichte skills, brede vaardigheden en persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Toekomstige en huidige professionals moeten

flexibel zijn en beschikken over een open leerhouding. Het hbo, inclusief Hogeschool Leiden, was altijd sterk gericht op het opleiden van jonge mensen tot beginnende professionals. De komende jaren wordt het daarnaast belangrijker om een flexibel(er) onderwijsaanbod aan te bieden, passend bij de toenemende vraag naar onderwijs in het kader van een leven lang ontwikkelen. Daar komt bij dat de arbeidsmarkt als gevolg van complexer wordende beroepen de komende jaren om een steeds hoger opleidingsniveau vraagt. Tegelijkertijd vraagt diezelfde arbeidsmarkt om beroepsgerichte professionals die direct inzetbaar zijn, met name in de tekortsectoren. Hogeschool Leiden wil actief op deze trends inspelen en het (flexibele) aanbod de komende jaren versterken en beter zichtbaar maken.

### **Flexibilisering en digitalisering van onderwijs**

Flexibel onderwijs is onderwijs dat in staat is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en dat verschillende mogelijkheden biedt in het wat, waar, wanneer en hoe geleerd wordt. Het gaat om onderwijs dat is afgestemd op de persoonlijke ambities en omstandigheden van studenten, waarbij de student meer regie krijgt over het eigen leertraject. We zien dat digitale technologieën kansen bieden om die flexibiliteit van het onderwijs te vergroten. Dat hebben we (noodgedwongen) ondervonden tijdens de coronapandemie, toen de digitalisering van het onderwijs in een stroomversnelling terecht kwam. Tijdens die periode hebben we ervaren hoe digitalisering kan bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Tegelijk signaleerden we de didactische beperkingen en merkten we hoe belangrijk fysiek onderwijs op locatie is voor de onderlinge binding en motivatie. Het belang van een goed doordachte activerende blend van fysiek onderwijs en afstandsonderwijs werd eens te meer duidelijk. Daarom willen we de komende jaren actief inzetten op de flexibilisering en digitalisering van ons onderwijs, waarbij kwaliteit en persoonlijke betrokkenheid centraal blijven staan. Dat vraagt om de gerichte ontwikkeling van nieuwe (didactische) vaardigheden, methoden en infrastructuur, en om aanpassingen van onze processen, systemen en organisatiestructuur.

### **Maatschappelijke impact**

Nederland staat voor grote maatschappelijke uitdagingen en transities. De samenleving kijkt voor oplossingen voor deze complexe, maatschappelijke vraagstukken steeds vaker naar hogescholen. Dat is niet vreemd. Het hbo is immers bij uitstek toegerust om met het beroepsgerichte onderwijs en praktijkgericht onderzoek bij te dragen aan praktische, toepasbare oplossingen voor die vraagstukken. Maatschappelijke impact wordt dan

ook een belangrijkere focus voor Hogeschool Leiden. Dit betekent dat we meer vanuit maatschappelijke uitdagingen gaan werken. Daarvoor zullen we meer interdisciplinair moeten gaan samenwerken. Dat vraagt ook om aanpassing van ons onderwijs en onderzoek. Daarbij zullen studenten al vroeg in de opleiding in de praktijk leren hoe zij maatschappelijke impact kunnen creëren. We zullen ons praktijkgericht onderzoek de komende periode meer inzetten en zichtbaar maken op die maatschappelijke uitdagingen waar we als hogeschool ook écht een bijdrage kunnen leveren. Tot slot zien we het als onze taak om voldoende gekwalificeerde professionals op te leiden in sectoren waar inmiddels grote tekorten (zijn) ontstaan. Ook op die manier willen onze bijdrage leveren aan het oplossen van de grote maatschappelijke uitdagingen en transities van vandaag de dag en morgen.

## ONZE MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT

Bij Hogeschool Leiden werken we met elkaar aan een betere toekomst: voor onze studenten, onze partners en de samenleving. Samen leiden we gekwalificeerde professionals op die de toekomst met vertrouwen en optimisme tegemoet treden omdat zij over de juiste kennis en vaardigheden beschikken. Daarnaast doen we relevant onderzoek waarmee we professionals helpen hun beroepspraktijk te vernieuwen en te verbeteren. We creëren impact door samen met anderen oplossingen voor maatschappelijke problemen te vinden, en door te leren hoe die oplossingen toegepast kunnen worden in de praktijk. Dit alles krijgt vorm in onze hechte leergemeenschap waarin we ruimte bieden voor eigen initiatief, voor ontwikkeling en reflectie, en waarin oog is voor elkaar. Kortom, we zijn een hogeschool die beloftevol naar de toekomst kijkt.



**WELKE  
MAATSCHAPPELIJKE  
IMPACT  
WILLEN WE  
REALISEREN?**

Om onze maatschappelijke impact als hogeschool verder te vergroten, richten we ons de komende jaren op vier inhoudelijke zwaartepunten: 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 de komende periode verder uitbreiden, verdiepen en verstevigen.

## Vier inhoudelijke zwaartepunten

Van hogeronderwijsinstellingen wordt verwacht dat zij zich sterker profileren en zich meer gaan richten op die thema's waar zij het verschil kunnen maken. In aanloop naar dit instellingsplan hebben we daarom als hogeschool gezamenlijk vier inhoudelijke zwaartepunten gekozen waarop we onze maatschappelijke bijdrage de komende jaren willen vergroten. Want al is Hogeschool Leiden een multisectorale hogeschool, we kunnen niet overal (evenveel) maatschappelijke impact realiseren. Deze zwaartepunten komen niet uit de lucht vallen. Ze sluiten nauw aan bij ons huidige aanbod aan onderwijs en praktijkgericht onderzoek, en bij de maatschappelijke uitdagingen van de regio en daarbuiten.

### **Gezondheid en welzijn**

Hogeschool Leiden heeft sinds haar oprichting en mede vanwege haar ligging op het Leiden Bio Science Park een sterke positie in de zorg en het sociaal domein. We vinden het belangrijk dat zoveel mogelijk mensen vitaal blijven en worden, zodat zij actief kunnen deelnemen aan de samenleving. Met ons onderwijs en onderzoek op het gebied van ouderenzorg, verpleegkundig leiderschap, wijkgericht werken en technologie dragen we bij aan de vitaliteit en eigen regie van zorgprofessionals en hun patiënten. Daarnaast maken sociale innovatie in het welzijnsdomein, jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg en zorg voor volwassenen (al dan niet in het gedwongen kader) een belangrijk onderdeel uit van ons onderwijs- en onderzoeksaanbod. Maatschappelijke uitdagingen waaraan we willen bijdragen, zijn onder meer: het bevorderen van eigen regie van mensen (patiënten, cliënten en zorgprofessionals), het bevorderen van vitaliteit door wijkgericht werken, het vergroten van de participatie van kwetsbare volwassenen en jongeren, en het ontwikkelen van meet- en detectiemethoden in de life sciences die bijdragen aan een groter begrip van ziekte en gezondheid.



## Onderwijs

Goed en toegankelijk onderwijs is cruciaal voor de ontwikkeling en het welzijn van mensen, en geldt als belangrijke basis voor een duurzame democratie. Leiden heeft een lange historie als onderwijsstad. Binnen onze hogeschool hebben we een van de grootste pabo's van het land, met een sterk pedagogisch en innovatief karakter. Vanuit onze antroposofische en kunstvakopleidingen beschikken we over expertise die nationaal en (inter)nationaal impact heeft op (po-, vo-, mbo- en hbo-)onderwijs en netwerken van kinderopvang, jeugdhulp en welzijn. We werken nauw samen met vernieuwende basisscholen van Delft tot Amsterdam en van Woerden tot aan de Bollenstreek. Maatschappelijke uitdagingen waarop we de komende periode willen inzetten, zijn onder meer: het nijpende lerarentekort, leiderschap in het onderwijs, de transitie naar de duurzame school, en het anders organiseren en innoveren van (speciaal) onderwijs.

## Veiligheid

We willen de komende jaren onze bijdrage aan een veilig Nederland zichtbaarder maken en onze samenwerking met politie en andere veiligheidsdiensten versterken. Vanuit meerdere opleidingen en

kenniscentra werken we al nauw samen met partners in de veiligheidssector. Maatschappelijke uitdagingen waaraan we willen bijdragen, zijn onder meer: de ontwikkeling van digitale forensische opsporing, de bevordering van diversiteit in het domein van veiligheid en openbaar bestuur, en de sociale aspecten van criminaliteitsbestrijding.

## **Duurzaamheid**

Het komende decennium moet Nederland de transitie maken naar een duurzame economie. Goed en verantwoord ondernemen is immers cruciaal voor een gezonde economische dynamiek die aan de eisen van duurzaamheid voldoet. Dit vereist een omslag op tal van terreinen. Maatschappelijke uitdagingen waarop we als hogeschool willen inzetten, zijn onder meer: het ontwikkelen van nieuwe economische waardensystemen, verdienmodellen, en veranderstrategieën die voor deze transities nodig zijn. Daarnaast is het ontwikkelen van meetinstrumenten om biodiversiteit te monitoren een speerpunt voor duurzaamheid.

## **Regionale samenwerking**

Bovengenoemde zwaartepunten vinden hun doorvertaling in ons onderwijs en onderzoek. Om onze impact op bovengenoemde thema's verder te vergroten, zetten we de komende jaren gericht in op het versterken van onze samenwerking in de regio. Dat past ook binnen de landelijke ontwikkeling waarin hogescholen steeds vaker verzocht worden om meer samen te werken met partners en andere kennisinstellingen binnen regionale kennis- en innovatie-ecosystemen. De definitie wat dan 'regionaal' is, kan overigens verschillen. De ene keer is dat voor ons het Leiden Bio Science Park, de andere keer is dat de stad of de regio Leiden, en weer een andere keer de provincie Zuid-Holland of de Randstad.

Op dit moment werken we al met veel regionale partners samen. Dat doen we primair via onze kenniscentra en via (interdisciplinaire) samenwerkingsverbanden, zoals het Leiden Education Fieldlab (LEF), PLNT Leiden | Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap, Leren met de Stad, Vitale Delta, Werkplaats Sociaal Domein Den Haag en Leiden, en The Hague Security Delta. Deze en andere samenwerkingen koesteren we en gaan we waar mogelijk uitbreiden (in aantal en in omvang), verdiepen en verstevigen. De komende jaren zal Hogeschool Leiden een actieve en zichtbare partner zijn binnen de regionale samenwerkingen en op de inhoudelijke zwaartepunten waar wij het verschil willen en kunnen maken.

**BELOFTE 1**

**WE KENNEN  
DE STUDENT,  
DE STUDENT  
KENT ONS**



We zijn betrokken bij onze studenten. Dat geldt voor onze startende studenten, maar ook voor de professionals die zich gedurende hun carrière een leven lang willen blijven ontwikkelen. We weten wie zij zijn, waar ze vandaan komen en wat hen verder brengt. Wanneer studenten eenmaal hun keuze hebben gemaakt, zorgen we voor kleinschalig onderwijs en actieve en betekenisvolle begeleiding tijdens hun gehele opleiding. We maken duidelijk wat studenten van ons mogen verwachten, maar ook wat wij van hen verwachten. Studenten die extra ondersteuning nodig hebben, kunnen op goede voorzieningen en begeleiding rekenen.

## Optimale aansluiting bij vooropleiding en werkervaring

We stimuleren dat studenten zich actief oriënteren op hun toekomst. We helpen hen via moderne en reële studiekeuzecommunicatie over het onderwijs en de didactiek, en over het beroep waarvoor wordt opgeleid. Daarnaast blijven we verschillende activiteiten voor potentiële studenten organiseren, zoals meeloopdagen, proefstuderen en een (al dan niet verplichte) studiekeuzecheck. Voor studenten die in het kader van een leven lang ontwikkelen onderwijs bij ons willen volgen, bieden we maatwerk in een onderwijsaanbod dat recht doet aan de eerder opgedane kennis en ervaring. Het doel is dat studenten in interactie met ons vooraf een goed beeld krijgen van het onderwijs, het beroep en hun eigen capaciteiten. Zo maken zij een bewuste keuze voor Hogeschool Leiden.

Bij het diplomagerichte onderwijs is de oriëntatie op studie en beroep een belangrijk onderdeel van de propedeuse. Daarom vormt de propedeuse een evenwichtige afspiegeling van de opleiding en de toekomstige beroepspraktijk. De student krijgt een goed beeld van de kennis en vaardigheden die nodig zijn om de studie succesvol af te ronden. Het niveau en de ervaring van instromende studenten kan onderling verschillen. We ondersteunen al onze studenten om het gewenste niveau te bereiken, ook als daar extra inzet voor nodig is. Een voorbeeld is de ondersteuning van taalvaardigheid. Hogeschoolbreed organiseren we extra taalondersteuning voor studenten die hun basistaalvaardigheden moeten versterken. Zo werken we aan toegankelijkheid en kwaliteit, en zorgen we dat al onze studenten als ze klaar zijn met hun opleiding het juiste niveau hebben om in de beroepspraktijk te functioneren.



## Kleinschalig georganiseerd onderwijs en betekenisvolle begeleiding

Het onderwijs van Hogeschool Leiden is bewust kleinschalig georganiseerd. Vanaf de start volgen studenten zoveel mogelijk onderwijs in kleine groepen in plaats van in grote collegezalen. We hebben een lage zogeheten OP-studentratio. Dat betekent dat er relatief veel onderwijzend personeel (OP) is ten opzichte van het aantal studenten. Daarin blijven we investeren, want dit bevordert het onderlinge contact tussen docenten en studenten. Bovendien geeft het docenten tijd om kwalitatief goed onderwijs voor te bereiden en te verzorgen, en om (meer) aandacht te besteden aan persoonlijke leervragen.

We blijven, vanuit de kleinschaligheid, onverminderd inzetten op de actieve begeleiding van studenten in het eerste jaar van hun opleiding. De studieloopbaanbegeleiders gaan met studenten in gesprek over hun motivatie, hun prestaties, de manier waarop ze studeren, en hun beeld van de opleiding en het beroep. Dit helpt studenten in een vroeg stadium een onderbouwd besluit te nemen over hun geschiktheid voor de opleiding. We wachten niet tot het einde van het eerste jaar, maar zien het (bindend) studieadvies als laatste stap in een proces van actieve begeleiding. Daarbij willen we de mogelijkheden voor een andere opzet van het bindend studieadvies verkennen.

Daarnaast zetten we de komende jaren nog meer in op de actieve begeleiding van studenten in de hoofdfase van hun opleiding. We vergroten de betrokkenheid tussen de student en de hogeschool juist in die fase, omdat de fysieke en mentale afstand van de hogeschool dan toeneemt. Dit doen we door regelmatige contactmomenten te organiseren tussen de student met zijn docenten, studieloopbaan- en stagebegeleider, en medestudenten. Tijdens het afstuderen is extra aandacht voor de toetreding tot de arbeidsmarkt. Voor de professionals die zich gedurende hun carrière willen bij-, na- of omscholen, bieden we begeleiding op maat aan in de vorm van kleinschalig georganiseerde *learning communities* van experts met actieve en persoonlijke coaching en feedback.

Er vinden op dit moment al veel activiteiten plaats op het gebied van studieloopbaanbegeleiding. Daarbij verschilt de invulling soms per opleiding. Vanuit dat perspectief bekijken we welke aanvullende ondersteuning op instellingsniveau nodig is. Denk hierbij aan het opstellen van richtlijnen voor studieloopbaanbegeleiding, het verder professionaliseren van

studieloopbaanbegeleiders en het ontwikkelen van instrumenten om hen daarbij te ondersteunen. Dit moet leiden tot een herijking van ons beleid. Daarbij onderzoeken we bovendien hoe de inzet van data over studiesucces en studeergedrag kan helpen bij de actieve begeleiding van onze studenten.

## Wederkerigheid in relatie met student

Wij kennen niet alleen de student, maar de student kent óns ook. Studenten mogen van ons verwachten dat we hen goed begeleiden, hen in staat stellen om succesvol (af) te studeren en hen daarmee voor te bereiden op de beroepspraktijk. Van onze studenten vragen we dat zij:

- beschikken over een serieuze studiehouding en voldoende tijd besteden aan hun opleiding;
- zich goed voorbereiden op hun onderwijsactiviteiten en actief deelnemen aan bijeenkomsten;
- een open, nieuwsgierige, kritische en ondernemende houding hebben;
- actief leren, van en met elkaar, zowel fysiek, digitaal als in de beroepspraktijk;
- in toenemende mate zelf de verantwoordelijkheid voor hun studie nemen;
- een inclusieve en respectvolle houding hebben ten opzichte van anderen;
- als lid van de hogeschoolgemeenschap actief participeren in de hogeschool en de opleiding in het bijzonder.
- Op basis van deze wederkerige relatie tussen student en hogeschool maken we expliciet wat studenten van ons mogen verwachten, maar ook wat wij van hen verwachten. De manier waarop we dat gaan doen, is de komende periode onderwerp van nadere verkenning.

## Studentenwelzijn

Voldoende oog hebben voor het welzijn van studenten is een belangrijke voorwaarde voor een succesvol studieverloop én voor inclusief onderwijs. Het onderwijs op afstand tijdens de coronapandemie heeft dit belang nog eens benadrukt. Ons doel is dan ook om professionals op te leiden die niet alleen beschikken over de juiste kennis, maar die professioneel ook stevig in hun schoenen staan en lekker in hun vel zitten. Dit vraagt om aandacht voor het welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten.

We zien studentenwelzijn dan ook als voorwaarde om met plezier, succes en toewijding te studeren. Belangrijke aspecten daarbij zijn: het preventief vergroten van de mentale weerbaarheid, het verbeteren van de sociale

veiligheid, de aanpak van stressoren en het zorgen voor een gezonde leefstijl. We streven ernaar om studenten, ook die met een extra ondersteuningsvraag, de ondersteuning en begeleiding te bieden om succesvol te studeren.

Werken aan studentenwelzijn begint uiteraard vanuit de opleiding met het contact van studenten met docenten en hun studieloopbaanbegeleider (eerstelijnsbegeleiding). Daarnaast bieden we ondersteuning vanuit het centrale studentendecanaat op het gebied van studeren met een functiebeperking, persoonlijke omstandigheden en studievertraging. Dit willen we de komende jaren verder bekrachtigen door de centrale (tweede- en derdelijns)begeleiding beter zichtbaar en vindbaar te maken. Ook willen we deze begeleiding aanvullend en ondersteunend laten zijn aan de reguliere studieloopbaanbegeleiding binnen de opleiding. De lopende pilots met extra studentenpsychologen en studiekeuzeadviseurs gaan we bestendigen. Daarnaast willen we studenten die zelf activiteiten organiseren om medestudenten te helpen optimaal stimuleren en ondersteunen.

## AMBITIES

Om onze belofte 'We kennen de student, de student kent ons' in te kunnen lossen, zetten we hieronder de belangrijkste ambities voor de komende jaren op een rij:

- We investeren in moderne en realistische studiekeuzecommunicatie om studenten te helpen een bewuste keuze te maken voor studeren aan Hogeschool Leiden.
- We organiseren extra ondersteuning voor studenten die dit nodig hebben, wanneer blijkt dat vooropleiding of werkervaring onvoldoende aansluiten op het startniveau van de opleiding.
- We verkennen de mogelijkheden voor een andere opzet van het (bindend) studieadvies.
- We herijken ons beleid op het gebied van studieloopbaanbegeleiding en onderzoeken hoe de inzet van data over studiesucces en studeergedrag kan helpen bij de actieve begeleiding van onze studenten.
- We communiceren expliciet(er) wat studenten van ons mogen verwachten, maar ook wat wij van hen verwachten.
- We versterken onze ondersteuning op het gebied van studentenwelzijn en maken dit beter zichtbaar en vindbaar.

BELOFTE 2

**WE DAGEN AL  
ONZE STUDENTEN  
UIT ACTIEF TE  
STUDEREN EN  
ZICH TE  
ONTWIKKELEN**

Hogeschool Leiden biedt kwalitatief hoogwaardig en uitdagend onderwijs aan. Om ons onderwijs uitdagend vorm te geven, hebben we vijf ontwerpprincipes geformuleerd. Kenmerkend is daarbij de aandacht die we besteden aan persoonsvorming als onderdeel van de professionele ontwikkeling van onze studenten. We dagen al onze studenten uit om het beste uit zichzelf te halen. Om dat nog beter te kunnen doen, creëren we ruimte in het onderwijs om eigen keuzes te maken. Ook integreren we in ons onderwijs nadrukkelijker het concept leren met maatschappelijke impact. En door de activerende blend te versterken, stimuleren we onze studenten om actief te studeren en eigenaarschap te nemen over hun eigen leerproces.

## Ontwerpprincipes voor ons onderwijs

De vormgeving van ons onderwijs is gericht op actief studeren. We dagen al onze studenten uit om het beste uit zichzelf te halen. Om ons onderwijs uitdagend vorm te geven, hebben we in 2017 vijf ontwerpprincipes voor het ontwerpen van ons onderwijs geformuleerd. Deze ontwerpprincipes hebben we in 2022 geactualiseerd. Ze vormen de basis voor al ons onderwijs. De ontwerpprincipes bevatten een combinatie van onze eigen kernwaarden en een bewezen effectieve aanpak. Dit maakt ze *evidence informed* en toegesneden op de context van onze eigen hogeschool.

### VIJF PRINCIPES VOOR HET ONTWERPEN VAN ONS ONDERWIJS

1. Een vliegende start in het hbo
2. Uitdagend en beroepsgericht opleiden
3. Een activerende blend
4. Betekenisvol begeleiden
5. Toetsen om te leren





De afgelopen jaren hebben we stevig geïnvesteerd in de ontwerpprincipes 'Een vliegende start in het hbo' en 'Toetsen om te leren'. Dat blijven we doen. Tegelijkertijd willen we de komende jaren extra aandacht besteden aan de andere drie ontwerpprincipes: 'Uitdagend en beroepsgericht opleiden', 'Een activerende blend' en 'Betekenisvol begeleiden'. We scherpen deze ontwerpprincipes aan en bieden stevige handvatten om deze ontwerp-principes in praktijk te brengen in ons onderwijs.



## Persoonlijke en professionele ontwikkeling

Belangrijk in de ontwikkeling van onze studenten is het verbinden van hun leerervaringen en inzichten aan de eigen opvattingen over hun (toekomstige) loopbaan in de beroepspraktijk. We dagen hen uit om eerder opgedane kennis en ervaringen kritisch te onderzoeken, te verrijken en – waar nodig – bij te stellen. We moedigen hen daarbij aan om hun talenten en kwaliteiten in te zetten. Dat doen we door ze een veilige leeromgeving te bieden, aan hen vragen te stellen, ze te ondersteunen en ze te voorzien van feedback. Hiermee geven we invulling aan het ontwerp-principe ‘Betekenisvol begeleiden’. Op die manier komen onze studenten tot nieuwe inzichten en inhoudelijke perspectieven. Dit zijn kwaliteiten die voor elke toekomstbewuste professional van grote waarde zijn.

Persoonlijke en professionele ontwikkeling vraagt dat studenten zicht hebben op waar zij staan, maar ook waar zij naartoe willen groeien. Om die persoonlijke groei goed te ondersteunen is in de eerste plaats een basisstructuur in hun onderwijs nodig, maar ook keuzeruimte in het onderwijsaanbod. Ruimte om te verdiepen, te verbreden en te experimenteren. De ruimte voor het maken van eigen keuzes vergroot de intrinsieke motivatie en het zelfvertrouwen van studenten, en motiveert hen om eigenaarschap over hun eigen leerproces te nemen. We begeleiden de studenten zodat ze inhoudelijk goed geïnformeerde keuzes kunnen maken die aansluiten bij hun eigen interesses, talenten en ontwikkelingsmogelijkheden. Het bieden van keuze vereist dat we samen nadenken over hoe we meer ruimte kunnen creëren. Bijvoorbeeld door het onderwijsaanbod flexibeler in te richten en door te verkennen hoe het formuleren van leeruitkomsten daarbij kan helpen. Ook hebben we oog voor het praktisch niveau door keuzemodules en minoren in tijd beter op elkaar af te stemmen.

Daarnaast blijven we studenten die naast of binnen hun studie extra uitdaging zoeken en aankunnen verschillende mogelijkheden aanbieden. Voorbeelden zijn het honoursprogramma en de internationale beurzenprogramma's. Daarmee borgen we dat ook voor deze studenten het onderwijs uitdagend genoeg is om hen te binden en te boeien. We gaan specifiek kijken hoe we dit als hogeschool kunnen doen voor vwo'ers, zodat we ook voor hen aantrekkelijk zijn.

## Leren met maatschappelijke impact

Als hogeschool hebben wij de taak om de professionals van de toekomst op te leiden. Daarom zetten we de komende periode nadrukkelijker in op het concept leren met maatschappelijke impact. Daarbij gaan studenten al vroeg tijdens hun opleiding in een interdisciplinaire setting aan de slag met de complexe maatschappelijke opgaven die ze later in hun beroepspraktijk tegenkomen. Voor het oplossen van dit soort vraagstukken is het nodig dat studenten hun oordeel kunnen uitstellen en op zoek gaan naar mogelijke (andere) invalshoeken. Dit maakt deel uit van het ontwerpprincipie 'Uitdagend en beroepsgericht onderwijs'. We willen hier al vroeg in de opleiding aandacht aan besteden door maatschappelijke impact een structurele plaats te geven in de curricula. Door te leren met maatschappelijke impact kunnen studenten tijdens de opleiding naast formele kennis ook cruciale andere, meer praktische en communicatieve vaardigheden opbouwen. Het leidt tot het oefenen met nieuwe verantwoordelijkheden en het samenwerken met andere disciplines. Daardoor draagt het bij aan hun (professionele) zelfvertrouwen.

Op dit moment vindt leren met maatschappelijke impact vooral plaats binnen Leren met de Stad. Dat is een project dat de hogeschool samen met de universiteit en de gemeente Leiden heeft opgezet. Daarin lossen studenten van verschillende opleidingen vraagstukken uit de stad op in samenspraak met bewoners. De komende periode willen we met elkaar verkennen hoe we leren met maatschappelijke impact nadrukkelijker en breder kunnen integreren in het onderwijs. Hiervoor starten we een hogeschoolbreed programma.

## Blended learning

Ook op het ontwerpprincipie 'Een activerende blend' zetten we de komende jaren stevig in. Al langer hebben we in ons onderwijs aandacht voor een bewuste keuze van de combinatie van fysieke (op de campus en in de praktijk) en online leeractiviteiten die elkaar versterken. Dat noemen we de activerende blend. Met de activerende blend willen we dat onze studenten actiever studeren en meer eigenaarschap nemen over hun eigen leerproces. Contacttijd op de campus wordt daarbij hoofdzakelijk benut voor ontmoeting, uitwisseling en samenwerking, verdieping, oefening en feedback. We staan een doordachte combinatie van leeractiviteiten voor die goed aansluit op de gestelde doelen, op de (diverse) studentpopulatie,

op de opleidingsfase en op de beoogde leeruitkomsten. Door een passende blend te ontwerpen, kunnen we leerroutes aanbieden die passen bij de verschillende leerbehoeften.

Een goede activerende blend is altijd maatwerk en kent dan ook verschillende verschijningsvormen. Om recht te doen aan die verscheidenheid, en om tegelijkertijd de ondersteuning ervan realiseerbaar te houden, werken we die activerende blends nader uit. Op die manier geven we docenten, opleidingen en de hogeschool meer richting en houvast bij het verder ontwerpen, uitvoeren en bijstellen van de activerende blend. Bij het in de praktijk brengen van de verschillende blends, besteden we aandacht aan de inrichting van de fysieke en digitale leeromgeving, en aan ondersteuning en professionalisering. Ook investeren we in kennisdeling en kennisontwikkeling. Om dit effectief te kunnen doen, richten we onder andere een hogeschoolbreed Center for Teaching & Learning (CTL) in (zie belofte 4).

## AMBITIES

Om onze belofte 'We dagen al onze studenten uit actief te studeren en zich te ontwikkelen' in te kunnen lossen, zetten we hieronder de belangrijkste ambities voor de komende jaren op een rij:

- We vertalen onze geactualiseerde ontwerpprincipes in het ontwerp van al ons onderwijs.
- We creëren meer ruimte in het onderwijs voor eigen keuzes van studenten die aansluiten bij hun interesses, talenten en ontwikkelingsbehoeften.
- We starten een hogeschoolbrede verkenning naar het werken met leeruitkomsten en nemen de opgedane ervaringen van verschillende opleidingen daarin mee.
- We starten een hogeschoolbreed programma waarin we verkennen hoe we leren met maatschappelijke impact nadrukkelijker en breder in het onderwijs kunnen integreren.
- We werken de activerende blend nader uit en richten daarvoor een goede fysieke en digitale leeromgeving in, inclusief passende ondersteuning.

BELOFTE 3

**WE ZIJN EEN  
WAARDEVOLLE  
PARTNER IN DE  
VERNIEUWING  
VAN DE  
BEROEPSPRAKTIJK**

We spelen als hogeschool een onmisbare rol in de vernieuwing van de beroepspraktijk. Enerzijds via ons onderwijs dat de professionals voor de toekomst opleidt. Anderzijds door ons praktijkgericht onderzoek dat aansluit op actuele maatschappelijke veranderingen. Samenwerking is daarin essentieel. Want alleen met onze samenwerkingspartners kunnen we het hoofd bieden aan de maatschappelijke uitdagingen die op ons afkomen. Daarbij is het van belang dat mensen zich blijven ontwikkelen. We pakken onze rol door ons onderwijsaanbod op het gebied van een leven lang ontwikkelen verder uit te breiden. Zo leiden we wendbare professionals op die flexibel en duurzaam inzetbaar zijn op de continu veranderende arbeidsmarkt.

## Waarde en impact via duurzame samenwerking

Hogeschool Leiden levert een belangrijke bijdrage aan de doorontwikkeling van regionale kennis- en innovatie-ecosystemen waarbinnen we actief zijn. Al onze opleidingen werken nauw samen met relevante partners uit de beroepspraktijk. In afstemming met de beroepspraktijk maken de opleidingen afwegingen over vernieuwing van het portfolio en over de aanpassing van de vorm en inhoud van de onderwijsprogramma's. Op die manier zorgen we ervoor dat ons onderwijs blijft aansluiten op de (regionale) arbeidsmarkt. Dat zien we terug in de cijfers: onze studenten vinden bovengemiddeld snel een baan.

Onze bijdrage aan regionale kennis- en innovatie-ecosystemen verloopt daarnaast via ons praktijkgericht onderzoek. Dit onderzoek wordt onder leiding van onze lectoren uitgevoerd en vindt altijd in nauwe samenwerking met het onderwijs en de beroepspraktijk plaats. Zo levert ons praktijkgericht onderzoek relevante kennis en vaak direct toepasbare producten op voor de maatschappij. Het is daarmee een belangrijke kennisversneller in het oplossen van de grote maatschappelijke vraagstukken van morgen. Onze lectoren met hun brede onderzoeksnetwerken spelen hierin in toenemende mate een cruciale rol. Deze rol willen we de komende jaren verder verstevigen (zie ook hieronder).

Om onze impact te optimaliseren is het van belang om ons als hogeschool te profileren op thema's waarin we excelleren en op die zwaartepunten onze samenwerking met regionale partners te versterken. Vanuit die gedachte hebben we gekozen voor vier zwaartepunten: gezondheid en welzijn, onderwijs, veiligheid, en duurzaamheid. Op deze zwaartepunten willen we onze bijdrage en zichtbaarheid de komende jaren verder vergroten door gericht samen te werken met relevante partners. Onze campus, gelegen op het Leiden Bio Science Park en in nauwe verbinding met onder meer de Universiteit Leiden en het Leids Universitair Medisch Centrum, speelt hierin een belangrijke rol. We zien onze campus als een ontmoetingsplek die in open verbinding staat met onze omgeving. Een plek waar onze studenten, alumni, docenten en onderzoekers samen met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties aan de slag gaan met maatschappelijke opgaven. Kortom, een campus waar ruimte is om samen te onderzoeken, te experimenteren en te innoveren.

## Doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek

Het praktijkgericht onderzoek in het hbo heeft zich de afgelopen twee decennia in hoog tempo ontwikkeld tot een onmisbare vorm van onderzoek binnen de Nederlandse wetenschap. Deze ontwikkeling zien we ook bij Hogeschool Leiden. Met ons praktijkgericht onderzoek dragen we bij aan de wendbaarheid van de professional. Dat doen we door samen met en voor die (toekomstige) professional relevante kennis en toepasbare producten te realiseren voor de beroepspraktijk. Hiermee leveren we een belangrijke bijdrage aan de samenleving van de toekomst en zijn we een waardevolle partner voor de beroepspraktijk in het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken.

Onderzoek is, naast onderwijs, een van de kerntaken van onze hogeschool. Daarbij is het uitgangspunt dat al ons praktijkgericht onderzoek in verbinding staat met het onderwijs, zowel qua organisatie als qua inhoud. Via ons onderzoek stroomt nieuwe kennis het onderwijs in. Studenten komen via het onderwijs in aanraking met praktijkgericht onderzoek en met vraagstukken rond vernieuwing van de beroepspraktijk doordat ze actief deelnemen aan het onderzoek of de resultaten ervan (leren) gebruiken en vertalen in handelen. Daarnaast draagt het onderzoek bij aan de verdere professionalisering van onze docenten. De komende jaren willen we gericht inzetten op de verdere versterking van ons onderzoek. Dat moet leiden tot een grotere impact en doorwerking van ons onderzoek.

Hiertoe passen we het beleid, de organisatie en de ondersteuning van ons praktijkgericht onderzoek aan. Tegelijk investeren we in de capaciteit en kwaliteit van het onderzoek.

Het onderzoek is georganiseerd in kenniscentra die gepositioneerd zijn in de faculteiten. Binnen een kenniscentrum werken onze lectoren en onderzoekers in robuuste onderzoeksgroepen. Zij werken met elkaar, met de opleidingen en met partners samen rond relevante praktijkvragen. Mede door zwaartepuntvorming rond de eerdergenoemde thema's gezondheid en welzijn, onderwijs, veiligheid, en duurzaamheid versterken we onze bijdrage aan regionale kennis- en innovatie-ecosystemen en





maatschappelijke transitie. Dat doen we in samenwerking met partners uit de beroepspraktijk en andere kennisinstellingen.

De komende periode staan bij de doorontwikkeling van ons praktijkgericht onderzoek vier ambities centraal. Ten eerste zetten we in op de robuustheid, de capaciteit en het profiel van onze onderzoeksgroepen en kenniscentra. Met meer focus en massa willen we robuuste onderzoeksgroepen vormen, die hun rol kunnen pakken bij de vernieuwing van de beroepspraktijk en het onderwijs. Daarbij ondersteunen we interdisciplinaire samenwerking en de deelname aan regionale en (inter)nationale netwerken en consortia. Ten tweede versterken we de doorwerking van ons praktijkgericht onderzoek en brengen we dit beter in beeld. We sluiten actief aan bij de beweging van Open Science en vergroten daardoor de toegankelijkheid en toepassing van ons onderzoek. Ten derde verstevigen we de kwaliteitscultuur rondom onderzoek binnen de hogeschool en zorgen we dat de kwaliteit van ons onderzoek voldoet aan alle geldende eisen en standaarden. Tot slot investeren we in onze onderzoeksondersteuning, zowel binnen de kenniscentra als op centraal niveau. Dit betreft onder meer de ondersteuning op het gebied van subsidieadvies, het beheer van onderzoeksdata, professionalisering en communicatie.

## Leven lang ontwikkelen

De wereld om ons heen verandert snel. Dit wordt mede ingegeven door snel opkomende technologieën en demografische ontwikkelingen. Deze veranderingen zorgen dat we te maken hebben met een continu veranderende arbeidsmarkt. Om goed inzetbaar te blijven op die veranderende arbeidsmarkt is het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. Met de aanpak Leven Lang Ontwikkelen wil de overheid een positieve en sterke leercultuur tot stand brengen. De kern van die aanpak is het stimuleren van de eigen regie van mensen op hun loopbaan, opdat ze zich blijven ontwikkelen en daarmee aansluiten op de veranderende vraag vanuit de arbeidsmarkt en de groeiende behoefte aan specialistische kennis.

Hogeschool Leiden pakt haar rol in het kennisecosysteem van leren, onderzoeken en ontwikkelen. We hebben immers de maatschappelijke opdracht en de ervaring om professionals op te leiden die helpen nieuwe kennis te ontwikkelen en toe te passen. Zo leiden we professionals op met nieuwe skills van de arbeidsmarkt van morgen. We bieden een relevant en



kwalitatief betrouwbaar onderwijsaanbod aan van bij-, na- en omscholing voor professionals die zich gedurende hun loopbaan een leven lang willen blijven ontwikkelen. De vorm stemmen we af op de behoefte van het individu. We bieden zo maatwerk in een onderwijsaanbod dat recht doet aan eerder opgedane kennis en ervaring.

De komende jaren breiden we ons aanbod op het gebied van een leven lang ontwikkelen verder uit. We besteden naast het opleiden voor tekortsectoren ook nadrukkelijk aandacht aan samenwerking tussen opleidingen om cross-overs mogelijk te maken. Op gemeenschappelijke thema's bundelen we onze krachten om een passend aanbod te ontwikkelen. Daarnaast spannen we ons in voor een eenduidige organisatorische inbedding, met aandacht voor de consequenties voor de onderwijslogistiek. Om aangesloten te blijven op actuele ontwikkelingen, benutten we kennis van andere hogescholen en nemen we deel aan (landelijke) initiatieven en experimenten, bijvoorbeeld op het gebied van microcredentials en fast switch. Daarbij is een belangrijk uitgangspunt dat we de flexibiliteit en responsiviteit van ons onderwijs vergroten, zonder daarbij aan kwaliteit te verliezen.

## AMBITIES

Om onze belofte 'We zijn een waardevolle partner in de vernieuwing van de beroepspraktijk' in te kunnen lossen, zetten we hieronder de belangrijkste ambities voor de komende jaren op een rij:

- We versterken onze duurzame samenwerking met partners in regionale kennis- en innovatie-ecosystemen, zowel in onderwijs als in onderzoek.
- We werken gericht aan de doorontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek als kerntaak van de hogeschool. Dit moet leiden tot robuuste onderzoeksgroepen en kenniscentra, betere doorwerking, een krachtige kwaliteitscultuur en effectieve ondersteuning van onderzoek.
- We breiden in nauwe afstemming met onze omgeving ons aanbod op een leven lang ontwikkelen uit, met als belangrijkste uitgangspunten het vergroten van de flexibiliteit en responsiviteit van ons onderwijs.
- We organiseren ons aanbod voor een leven lang ontwikkelen op een passende manier door een eenduidige organisatorische inbedding, en door een gezamenlijke taal, administratie en kwaliteitszorg.

**BELOFTE 4**

**WE LEREN MET  
EN VAN ELKAAR:  
IEDEREEN DOET  
ERTOEG EN  
DRAAGT BIJ**

Hogeschool Leiden is een leergemeenschap waar studenten, medewerkers en professionals uit de beroepspraktijk elkaar ontmoeten en samen leren, onderzoeken en innoveren. Een leergemeenschap waar mensen zich persoonlijk kunnen ontwikkelen, waar diversiteit wordt gezien als kracht en waar we samen werken aan een inclusieve cultuur. Het is ook een omgeving waar studenten worden uitgenodigd actief te participeren om zo hun talenten en kwaliteiten optimaal te ontwikkelen. Kortom, een leergemeenschap gericht op het bevorderen van de kwaliteitscultuur. Om die leergemeenschap te blijven ontwikkelen, stimuleren we de vorming van leernetwerken. Daarin staan uitwisseling, interdisciplinair samenwerken en samen leren centraal.

## Lerende organisatie

We zijn een leergemeenschap, waar studenten, medewerkers, alumni en professionals uit de beroepspraktijk samen leren, onderzoeken en innoveren. In deze gemeenschap voelen mensen zich thuis, veilig en verbonden. Dit maakt leren niet alleen leuker, maar ook effectiever en efficiënter. Binnen zo'n leergemeenschap kunnen deelnemers in verbinding met anderen hun eigen rol en betekenis ontdekken en ontwikkelen. Ze leren vanuit autonomie om verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces en voor de hogere doelen van de leergemeenschap. Hiermee geven we als hogeschool invulling aan de lerende organisatie die we willen zijn.

Om deze leergemeenschap concreet vorm te geven, werken we met leernetwerken. Deze leernetwerken worden binnen de hogeschool steeds vaker ingezet in het onderwijs en onderzoek, en ook in de organisatie zelf. Dit komt omdat we in toenemende mate geconfronteerd worden met complexere uitdagingen die vragen om een multidisciplinaire aanpak. Daarnaast passen de leernetwerken bij het karakter en de lerende cultuur van onze hogeschool. Om deze leernetwerken verder te versterken, zorgen we voor adequate randvoorwaarden en investeren we in hun zichtbaarheid. Leernetwerken die zich richten op het creëren van meerwaarde voor de organisatie, organiseren we over de grenzen van onze disciplines heen en

voorzien we van een formele status of opdracht. We versterken onze leernetwerken door onze aanpak blijvend te onderzoeken en te onderbouwen. Daarbij maken we gebruik van de expertise en kennis binnen onze eigen kenniscentra.

Naast onze aandacht voor leernetwerken geven we ook op andere manieren ruimte aan de professionele ontwikkeling van onze medewerkers, teams en leidinggevendenden. Zo investeren we de komende jaren onder andere in een hogeschoolbrede infrastructuur voor leren en ontwikkelen op het gebied van didactiek en onderwijsinnovatie. Deze infrastructuur moet helpen om informatie en activiteiten te ontsluiten voor al onze medewerkers. Om dit te faciliteren richten we een Center for Teaching & Learning (CTL) in. Daar kunnen medewerkers en teams terecht voor training en advies op het gebied van didactiek en voor onderwijsinnovatie, met bijzondere aandacht voor digitalisering.

## Diversiteit en een inclusieve cultuur

Als hogeschool omarmen we de meerwaarde van diversiteit. We zijn trots op onze onderlinge verschillen en we zijn ervan overtuigd dat deze verschillen ons sterker maken. Tegelijkertijd moeten we met elkaar blijven investeren in een inclusieve cultuur. We willen immers een plek zijn waar onze studenten en medewerkers zich kunnen ontwikkelen en zich gelijkwaardig, veilig en gerespecteerd voelen. Een inclusieve cultuur betekent voor ons een omgeving waarin alle studenten en medewerkers het gevoel hebben erbij te horen en waarin ze een bijdrage kunnen leveren. We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om te werken aan gelijke kansen voor iedereen. Dat past bij onze maatschappelijke opgave om onze studenten voor te bereiden op hun toekomstige werk in een snel veranderende beroepspraktijk en samenleving, waarin zij moeten functioneren in een diverse en vaak internationale context.

Binnen onze hogeschool blijven we het gesprek voeren over diversiteit en inclusie, al is dat gesprek soms ongemakkelijk. Het gesprek vergt geduld, vraagt om inlevingsvermogen en om het opschorten van de neiging snel te oordelen. Daarom werken we actief aan bewustwording op het gebied van gelijkwaardigheid, diversiteit en inclusie. Bij die inclusieve cultuur past ook dat we elkaar aanspreken. We nemen inclusie als uitgangspunt bij het ontwerp van ons onderwijs, bij ons taalgebruik en bij de inrichting van

BELOFTE 4  
WE LEREN MET  
EN VAN ELKAAR:  
IEDEREEN DOET  
ERTOE EN  
DRAAGT BIJ.



onze gebouwen. Speerpunten voor de komende jaren zijn het verbeteren van onze toegankelijkheid, het bevorderen en behouden van een diverse instroom van studenten en medewerkers, en het bevorderen van een inclusieve cultuur. De implementatie van die speerpunten is een verantwoordelijkheid van ons allen.

## Studentparticipatie

Onder studentparticipatie verstaan we de inzet van studenten aan activiteiten die bijdragen aan de ontwikkeling, uitvoering of organisatie van de klas, opleiding of hogeschool. We nodigen onze studenten uit actief te participeren in onze leergemeenschap. Studenten kunnen bijvoorbeeld een belangrijke rol als *peer* of student-assistent vervullen of zitting nemen in een opleidingscommissie of in het bestuur van een studievereniging. Op die manier bieden we onze studenten een plek waar zij hun talenten en kwaliteiten optimaal kunnen ontplooien. Een plek waar ze zichzelf en hun persoonlijke en professionele rol in de maatschappij leren ontdekken en vormgeven. We geloven immers dat de actieve betrokkenheid van studenten een positieve bijdrage levert aan hun competentieontwikkeling. En dat participatie de sociale verbinding en veilige omgeving waarbinnen studenten zich ontwikkelen versterkt. Op die manier breidt het netwerk van studenten zich uit en ontstaat een omgeving waarbinnen ze zich gekend en gezien voelen, fouten mogen maken en kunnen leren.

Door onze studenten beter te betrekken bij ons onderwijs en onze organisatie krijgen we bovendien meer inzicht in hun ervaringen en (leer)behoeften. Door actief samen te werken, kunnen we de ontwikkeling, uitvoering en organisatie van het onderwijs laten aansluiten bij de belevingswereld van studenten. Onze acties en besluiten hebben hierdoor meer kans van slagen en leiden tot beter onderwijs en tevredener studenten. Daar komt bij dat het betrekken van studenten bij de ontwikkeling of uitvoering ons onderwijs ook efficiënter kan maken. Zo zijn er op dit moment verschillende voorbeelden van studenten die hun medestudenten lesgeven, begeleiden of coachen.

De komende periode willen we studentparticipatie binnen onze hogeschool blijven stimuleren. Daarbij gaat extra aandacht uit naar het verbeteren van de informatievoorziening omtrent de mogelijkheden en ervaringen van studentparticipatie. Daarnaast willen we de actieve



betrokkenheid van onze studenten ook nadrukkelijker erkennen. En willen we studenten die zelf initiatief tonen, stimuleren en zo goed mogelijk ondersteunen.

## AMBITIES

Om onze belofte 'We leren met en van elkaar: iedereen doet ertoe en draagt bij' in te kunnen lossen, zetten we hieronder de belangrijkste ambities voor de komende jaren op een rij:

- We versterken onze leernetwerken door de juiste randvoorwaarden te creëren en te investeren in het vergroten van hun zichtbaarheid.
- We richten een Center for Teaching & Learning (CTL) in, waar medewerkers en teams terecht kunnen voor training en advies op het gebied van didactiek en onderwijsinnovatie, met bijzondere aandacht voor digitalisering.
- We stimuleren een inclusieve cultuur door het verbeteren van onze toegankelijkheid, het bevorderen en behouden van een diverse instroom van studenten en medewerkers, en het vergroten van onze bewustwording van het belang van diversiteit en inclusie.
- We stimuleren de actieve betrokkenheid van onze studenten door meer erkenning, betere informatievoorziening en ondersteuning.

**BELOFTE 5**

**WE ZIJN EEN  
AANTREKKELIJKE  
WERKGEVER EN  
ZIJN GERICHT OP  
GEZAMENLIJK  
RESULTAAT**



We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze (potentiële) nieuwe en huidige medewerkers. Aantrekkelijk werkgeverschap begint bij aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, maar is zoveel meer. Bovenal willen we een organisatie zijn die nadrukkelijk aandacht heeft voor persoonlijke betrokkenheid, werkplezier en vitaliteit. Een werkgever die ruimte biedt aan de bevoegenheid van medewerkers en hen in staat stelt regie te nemen over hun werkzaamheden en professionele ontwikkeling. Daar waar nodig sturen we als organisatie op gezamenlijk resultaat. Dat geldt met name op het gebied van onderwijslogistiek. De ambities die we op dit terrein de afgelopen jaren met elkaar hebben geformuleerd, werken we de komende periode nader uit.

## Aantrekkelijke werkgever

Hogeschool Leiden wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor haar medewerkers. Een organisatie die zich kenmerkt door persoonlijke betrokkenheid en een informele sfeer. Waar medewerkers hun werk plezierig en betekenisvol vinden en hun werkomgeving toegankelijk, veilig en inclusief. Maar we willen ook een werkgever zijn die medewerkers in staat stelt om regie te nemen over hun werkzaamheden en zo hun eigenaarschap te vergoten. Om dat te realiseren, blijven we werken aan werkplezier, vitaliteit en aan het tegengaan van onnodige werkdruk en verzuim. Dit vraagt om een verbindende leiderschapsstijl en om voldoende ruimte voor het voeren van het goede gesprek. De basis hiervoor is vertrouwen, autonomie en verbondenheid. Deze uitgangspunten vormen een belangrijke toetssteen in ons personeelsbeleid.

Aantrekkelijk werkgeverschap vraagt uiteraard om aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, voor nieuwe en huidige medewerkers. Een belangrijk aspect daarvan is de ruimte voor medewerkers om zich te kunnen (blijven) professionaliseren in de verschillende fasen van hun loopbaan. Want ook wij moeten ons een leven lang blijven ontwikkelen om duurzaam en bevoegen inzetbaar te blijven. Toch blijkt het in de praktijk vaak lastig om hiervoor voldoende tijd te vinden. Daarom ondersteunen we medewerkers, teams en leidinggevendenden door heldere kaders en uitgangspunten te formuleren, door het bestaande professionaliseringsaanbod beter onder de

aandacht te brengen en door beter samen te werken in het ontwikkelen en organiseren van nieuwe professionaliseringsmogelijkheden. Extra aandacht gaat daarbij uit naar beginnende docenten. We willen aan hen de tijd en ruimte bieden om zich het beroep van docent eigen te maken. Dat beroep nemen we serieus: dat moet je leren.

Verder zetten we de komende periode stevig in op strategische personeelsontwikkeling om in te kunnen spelen op de arbeidsmarkt, toekomstige ontwikkelingen en ambities. We gaan met elkaar in gesprek over, en werken continu aan, de toekomstbestendigheid van onze teams, faculteiten en diensten. Daarnaast blijven we investeren in een aantrekkelijke campus met fijne werkplekken en goede (ict-)voorzieningen. Want ook dat hoort



bij aantrekkelijk werkgeverschap. Daarnaast blijven we, om te monitoren, te evalueren en te verbeteren, onafhankelijk onderzoek doen naar de tevredenheid en werkbeleving van onze medewerkers.

Tot slot zijn wij ons als werkgever en hogeschool bewust van onze ecologische voetafdruk en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om deze te verminderen. Daarom werken we aan de verdere verduurzaming van onze bedrijfsvoering, onze campus en onze digitale infrastructuur. Daarin hebben we de afgelopen jaren tal van initiatieven ondernomen en scoren we goed in de benchmark met andere hogescholen. De komende jaren blijven we investeren in ons voornemen om in 2030 een duurzame hogeschool te zijn. Dit betekent dat we duurzaamheid als factor meenemen in ons beleid ten aanzien van onder meer mobiliteit, inkoop en catering. Tegelijkertijd moeten we kritisch blijven op ons eigen gedrag. Communicatie vervult daarin een sleutelrol. We laten zien wat we als organisatie doen en wat we belangrijk vinden. Op die manier inspireren we elkaar tot duurzamer handelen.

## Samenwerking gericht op gezamenlijk resultaat

Hogeschool Leiden is de afgelopen jaren fors gegroeid en staat voor grote uitdagingen. Bijvoorbeeld op het gebied van de flexibilisering van ons onderwijsaanbod en interdisciplinaire samenwerking. Een belangrijke kracht van onze hogeschool is dat we kleinschalig georganiseerd zijn. Die kracht willen we zeker niet verliezen, en waar mogelijk zelfs versterken. Tegelijk merken we dat juist meer samenwerking en het organiseren van gezamenlijk resultaat dan een voorwaarde is: standaardiseren om te flexibiliseren. Dit betekent het gezamenlijk vastleggen van processen en standaarden, en het gezamenlijk aanschaffen en gebruiken van systemen en tools. Dat vraagt ook dat we onze sturingsfilosofie doordenken en zorgen dat de verschillende onderdelen van de hogeschool op een eenduidige wijze zijn georganiseerd. Alleen dan kunnen we als hogeschool onze opdracht vervullen en onze beloftes gezamenlijk waarmaken.

## Onderwijslogistiek

Misschien wel het meest sprekende voorbeeld van de noodzaak tot samenwerken gericht op een gezamenlijk resultaat, zijn onze uitdagingen op het gebied van onderwijslogistiek. Onderwijslogistiek is het geheel van

processen, systemen en informatiestromen die het mogelijk maken dat ons onderwijs gestroomlijnd verloopt. Die logistiek is er als gevolg van de toenemende flexibilisering niet eenvoudiger op geworden. Om de onderwijslogistiek te verbeteren, hebben we als hogeschool daarom een aantal gezamenlijke doelstellingen geformuleerd vanuit verschillende perspectieven:

- *Student:* We bieden onze studenten uitdagend onderwijs aan, met ruimte voor maatwerk en flexibilisering, waarbij ze, mede dankzij de inzet van studiedata, zelf de regie kunnen voeren over hun studie.
- *Onderwijsontwerp:* We besteden in ons onderwijsontwerp nadrukkelijk aandacht aan een activerende blend van fysieke en online leeractiviteiten die elkaar versterken.
- *Beroepspraktijk:* We bieden een relevant onderwijsaanbod aan van bij-, na- en omscholing voor professionals die zich gedurende hun loopbaan een leven lang willen ontwikkelen. De vorm stemmen we af op de behoefte van het individu.
- *Onderwijsorganisatie:* We reduceren de administratieve lasten van onze docenten zoveel mogelijk, zodat zij zich primair kunnen toeleggen op het verzorgen van onderwijs.

Deze doelstellingen vragen stuk voor stuk iets van de wijze waarop wij gezamenlijk onze onderwijslogistiek organiseren. Om deze doelstellingen te realiseren, hebben we met elkaar de volgende uitgangspunten op het gebied van onderwijslogistiek geformuleerd, waarbij het gezamenlijk resultaat altijd voorop staat:

- We spreken één taal met elkaar. Een gemeenschappelijke taal waarin de taal van het onderwijs en de logistiek samenkomen.
- We voeren informatie digitaal op één plaats in, zodat deze (her)gebruikt kan worden en gepersonaliseerd kan worden voor de student.
- We redeneren vanuit de individuele student als logistiek uitgangspunt.
- We beschrijven eenduidig welke sturingsinformatie het onderwijs op welk moment nodig heeft.
- We verstrekken onze cursusinformatie digitaal.
- Waar mogelijk en relevant beschrijven we de leeruitkomsten van ons onderwijsaanbod.
- We bieden de mogelijkheid dat studenten zich digitaal kunnen inschrijven voor onderwijseenheden en toetsen.

De komende jaren geven we met een hogeschoolbreed programma op het gebied van onderwijslogistiek invulling aan deze doelstellingen. Maar dit zal zeker niet het enige onderwerp zijn waarop we samen moeten werken aan gezamenlijk resultaat. Of het nu gaat om de werving van studenten,

het toegankelijk maken van ons onderzoek of het verduurzamen van de bedrijfsvoering: dat lukt ons alleen als we ons richten op het gezamenlijke resultaat.

## AMBITIES

Om onze belofte 'We zijn een goede werkgever en zijn gericht op gezamenlijk resultaat' in te kunnen lossen, zetten we hieronder de belangrijkste ambities voor de komende jaren op een rij:

- We moderniseren ons personeelsbeleid door onder meer de invoering van strategische personeelsplanning. We stimuleren en ondersteunen onze medewerkers om zich een leven lang te blijven ontwikkelen en duurzaam inzetbaar te blijven.
- We beperken zoveel mogelijk onze eigen ecologische voetafdruk door het terugdringen van het energieverbruik en het verminderen van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.
- We zetten in op samenwerking en gezamenlijk resultaat om onze beloftes waar te maken. Daarbij doordenken we onze sturingsfilosofie gericht op een eenduidiger wijze van organiseren.
- We voeren het hogeschoolbrede programma op het gebied van onderwijslogistiek, gericht op het eenduidig registreren, organiseren en ondersteunen van ons onderwijs, gezamenlijk uit.

APPENDIX

# STURING, MONITORING EN VERANTWOORDING



In dit instellingsplan beschrijven we onze strategie voor de komende zes jaar aan de hand van vijf beloftes. Om deze beloftes waar te kunnen maken, is het noodzakelijk om de sturing, monitoring en verantwoording goed in te regelen. Daarbij kiezen we voor een uitwerking in tweejaarlijkse strategische agenda's om sturing te geven aan de implementatie van het instellingsplan. Daarnaast vindt het instellingsplan zijn vertaling in de tweejaarlijkse plannen van de faculteiten en diensten. Op die manier integreren we het instellingsplan in onze reguliere planning- en controlcyclus. Ook definiëren we een set van indicatoren waarmee we de voortgang van het instellingsplan willen blijven monitoren. Tot slot herijken we onze sturingsfilosofie, die de basis vormt voor de wijze waarop sturen en samenwerken binnen de hogeschool vorm en inhoud krijgen.

## **Strategische agenda voor vernieuwing**

Voor de implementatie van het plan stellen we tweejaarlijks een strategische agenda op. In die strategische agenda schetsen we de interventies die we als hogeschool doen om vernieuwingen tot stand te brengen die nodig zijn om ons instellingsplan te realiseren. Dit gebeurt via programma's en projecten met een duidelijke looptijd en beoogd resultaat, en met ruimte voor voortschrijdend inzicht. De programma's en projecten worden aangestuurd door een stuurgroep met een of meer directeuren. De resultaten worden ingebed in de reguliere bedrijfsvoering.

## **Aanpassingen voor de reguliere bedrijfsvoering**

Alle faculteiten en diensten stellen voor hun reguliere bedrijfsvoering tweejaarlijkse plannen op waarover zij verantwoording afleggen aan het college van bestuur via triaalrapportages. Dit is onderdeel van onze planning- en control-/plan-do-check-act-cyclus (P&C-/PDCA-cyclus). De tweejaarlijkse plannen zijn een directe doorvertaling van het instellingplan. Op die manier borgen we dat de ambities uit het instellingsplan worden geïntegreerd in onze reguliere bedrijfsvoering.

In aanvulling daarop maakt de hogeschool in de P&C-/PDCA-cyclus gebruik van een set van indicatoren om onze bedrijfsvoering te monitoren. Het gaat hier om indicatoren zoals student- en medewerkerstevredenheid,

studeergedrag, student-docentratio, financiële ratio's en arbeidsmarkt-cijfers. Deze komen onder meer terug in de triaalrapportages van de faculteiten en de diensten, en in ons jaarverslag. In 2023 willen we deze set van indicatoren kritisch tegen het licht houden en meer in lijn brengen met de ambities uit ons instellingsplan. We richten daarvoor een speciale werkgroep in, die een voorstel uitwerkt voor een aangepaste set van indicatoren, inclusief streefcijfers die passen bij de eigen context van de hogeschool.

## Monitoring en verantwoording

De monitoring en verantwoording van de voortgang van dit instellingsplan gebeurt daarmee op twee verschillende niveaus en manieren. Zo monitoren we aan de hand van voortgangsrapportages van de strategische agenda's de opbrengsten van de interventies die nodig zijn om de beoogde ambities uit het instellingsplan te realiseren. Daarnaast bewaakt het college van bestuur met de beoordeling van de tweejaarlijkse plannen en triaalrapportages in de P&C-/PDCA-cyclus de voortgang van de implementatie van het instellingsplan in de reguliere bedrijfsvoering van de faculteiten en de diensten.

Verder willen we de komende instellingstoets kwaliteitszorg (of instellings-accreditatie) gebruiken als een midterm review van ons instellingsplan. Mede op basis van de uitkomst hiervan wordt bepaald of we nog steeds op koers liggen of dat we de bakens tussentijds moeten verzetten.

## Herijking sturingsfilosofie

In 2023 herijken we onze sturingsfilosofie. De huidige sturingsfilosofie waarin de principes worden beschreven die de hogeschool hanteert om te sturen op het realiseren van haar kernambities, stamt uit 2017. Sindsdien is de hogeschool gegroeid. Ook veranderde de wet- en regelgeving. Bovendien ligt er nu een nieuw instellingsplan met nieuwe ambities en accenten. Aandachtspunten voor de nieuwe sturingsfilosofie zijn onder meer de balans tussen eenheid en verscheidenheid, het sturen op ketenprocessen, de verdeling van taken en verantwoordelijkheden op centraal en decentraal niveau, en de rolverdeling tussen faculteiten en diensten.





## COLOFON

**Informatie en redactie:**

Hogeschool Leiden

**Fotografie:**

Wouter Keuris

Frank Hoyinck

**Vormgeving:**

Ontwerpwerk, Den Haag

**Drukkerij:**

Quantes, Rijswijk

**Uitgever:**

Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden

hsleiden.nl

©2023 Hogeschool Leiden





**hogeschool**  
**Leiden**