

Sociaal Jaarverslag 2022

Inleiding

De wereld om ons heen verandert continu. Naast de nasleep van de coronapandemie, volgen digitale, economische en maatschappelijke ontwikkelingen elkaar snel op. Dit vraagt van ons om wendbaarheid in een steeds complexer wordende omgeving. Deze wendbaarheid heeft direct invloed op ons als organisatie en op hoe wij ons werk doen.

Om goed te kunnen blijven inspelen op de veranderingen, heeft Hogeschool Leiden in 2022 gekozen om actief in te zetten 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.

Hogeschool Leiden werkt toe naar het zijn van een lerende organisatie. Om die reden hebben we het afgelopen jaar op verschillende manieren ingezet op verdere professionalisering. Variërend van de inzet op leernetwerken tot het verder invulling geven aan onboardingtrajecten voor nieuwe collega's. Deze activiteiten dragen 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. Wij hebben externe expertise ingeschakeld om gericht in beeld te brengen hoe we de arbeidsmarktpropositie van HL kunnen versterken. Dit om ook in de toekomst onze vacatures te kunnen blijven vervullen met kwalitatief sterke collega's. De kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en ondersteuning willen we onverminderd hooghouden. En daarmee een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven voor onze medewerkers.

Hogeschool Leiden hanteert vijf principes voor 'goed werkgeverschap', die richting geven aan ons personeelsbeleid¹. Zij dragen bij aan het realiseren van onze beloftes uit het instellingsplan 2017-2022, en dan specifiek de beloftes 'We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij' en 'We zijn een goed georganiseerde hogeschool'². In dit sociaal jaarverslag gebruiken we deze principes als uitgangspunt voor onze rapportage over de HR-gerelateerde activiteiten en resultaten uit 2022.

In de tekst van het jaarverslag 2022 (sociale paragraaf) wordt verwezen naar dit sociaal jaarverslag 2022. Dit is als afzonderlijk document op de website van de hogeschool terug te vinden. Relevante tabellen en figuren zijn in de tekst opgenomen. Als bijlage zijn tabellen en grafieken opgenomen met demografische gegevens over onze medewerkers. Voor alle gegevens in de tabellen geldt de peildatum 31 december 2022.

¹ Personeelsbeleid Hogeschool Leiden (2019).

² Met deze principes maken we als hogeschool helder wat we voor organisatie willen zijn voor onze medewerkers. De principes belichten ook de opgave van de hogeschool om een moderne, aantrekkelijke en betrouwbare werkgever te zijn voor onze medewerkers. Hierop zijn we als organisatie aanspreekbaar. De principes geven tevens uitdrukking aan de verantwoordelijkheid van onze medewerkers. Van onze medewerkers verwachten we dat zij zelf de regie voeren over inzet, ontwikkeling en loopbaan. Onze organisatie ondersteunt medewerkers hierbij en zorgt voor de benodigde faciliteiten. Hiermee bieden de principes voor goed werkgeverschap een vertrekpunt in de relatie tussen Hogeschool Leiden als werkgever en onze medewerkers.

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. Om die inzichten en kwaliteit ten volste te benutten, zijn inclusie en verbinding noodzakelijk. We werken samen aan een open, toegankelijke en inclusieve organisatie waarbinnen medewerkers, studenten en vertegenwoordigers van het beroepenveld elkaar ontmoeten, samen leren, onderzoeken en innoveren. We vragen van onze medewerkers dat zij actief met elkaar het gesprek aangaan over wat verschillende waarden en perspectieven betekenen voor de hogeschool als leergemeenschap.

De instroom van studenten bij de Hogeschool Leiden is in 2022 licht gedaald. Het aantal medewerkers is toegenomen met 85 medewerkers (65,14 fte) (peildatum 31-12 2022)

	Instroom studenten	Medewerkers in dienst
2021	3413	1385/ 1057,8 fte)
2022	3167	1470 (1122,9 fte)

Opvallend ten opzichte van voorgaande jaren is dat er met name een groei zichtbaar is bij het OOP, zie tabel 1. Dit kan mede verklaard worden door:

- De toekenning van tijdelijke NPO-gelden in het kader van de Coronapandemie;
- Een groei van het aantal studenten en docenten, waardoor er meer logistiek ondersteunend personeel nodig;
- Een bewuste keuze binnen de faculteiten om extra taken van docenten bij specialisten onder te brengen;
- Groei en ontwikkeling van de Diensten.

De vrouw/manverhouding was in 2021 64,67%/ 35,3%. Dit is in lijn met voorgaande jaren.

Naast de groei van de instroom van nieuwe medewerkers is ook de uitstroom van medewerkers fors gegroeid, zie tabel 2. De uitstroom doet zich zowel voor bij OP als bij OOP, al is er bij het OOP ten opzichte van 2021 een stevige stijging zichtbaar.

Mogelijke verklaringen voor de uitstroom zijn:

- Medewerkers hebben tijdens de coronapandemie minder binding gekregen met de HL en kiezen er daardoor sneller voor om te vertrekken;
- Medewerkers hebben een beoogde verandering van werkomgeving uitgesteld tot nadat de coronatijd voorbij was;
- De arbeidsmarkt is krap. Mogelijk zijn er toch wat andere kwaliteitseisen gesteld aan de sollicitanten en is er minder aandacht geweest voor de optimale match; daarnaast zijn er door de krapte op de arbeidsmarkt ook veel mogelijkheden voor een functie elders ontstaan.

In 2023 starten we met exitgesprekken om meer informatie te verzamelen over waarom medewerkers vertrekken. Daardoor kunnen we beter sturen op een passende medewerkersreis. Welke medewerkers willen we binnenhalen en waarom en binden we hen aan de Hogeschool.

Tabel 1. Instroom aantal nieuwe medewerkers 2022, 2021 en 2020

Soort aanstelling	2022			2021			2020		
	OP	OOP ³	Totaal	OP	OOP ⁴	Totaal	OP	OOP	Totaal

³ OP staat voor onderwijsgevend personeel, OOP staat voor onderwijsondersteunend personeel. Onder OP vallen docenten, onderwijsassistenten en lectoren. Onder OOP vallen alle overige functies. Hierbij zijn student-assistenten niet meegerekend. Dit geldt voor alle tabellen met uitzondering van 12 en 13.

⁴ OP staat voor onderwijsgevend personeel, OOP staat voor onderwijsondersteunend personeel. Onder OP vallen docenten, onderwijsassistenten en lectoren. Onder OOP vallen alle overige functies. Hierbij zijn student-assistenten niet meegerekend. Dit geldt voor alle tabellen met uitzondering van 12 en 13.

D2: vast contract	2	12	14	13	3	16	11	12	23
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	10	3	13	6	5	11	3	0	3
D4: tijdelijk contract	155	177	332	188	69	257	157	65	222
Totaal	167	192	359	207	77	284	171	77	248

Tabel 2. Uitstroom medewerkers 2022, 2021 en 2020

Soort aanstelling	2022			2021			2020		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
D2: vast contract	55	40	95	50	33	83	31	16	47
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	1	0	1	0	0	0	0	0	0
D4: tijdelijk contract	82	104	186	58	24	82	43	17	60
Totaal	138	144	282	108	57	165	74	33	107

Flexibele arbeid. Hogeschool Leiden heeft de intentie om tot een duurzame samenwerking tussen medewerker en hogeschool te komen. Het huidige aanstellingsbeleid is gericht op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie. We hebben opnieuw veel nieuwe docenten aangenomen, zowel door de forse groei in studenten als door de tijdelijke NPO-gelden. Daarbij dynamiseren we ons aanstellingsbeleid, zie voor meer informatie de richtlijn bewust aanstellen en belonen 2023. In Tabel 3 is de verdeling van medewerkers naar de aard van hun dienstverband opgenomen.

Tabel 3. Medewerkers naar aard dienstverband 2022, 2021 en 2020 (fte)

Soort aanstelling	2022		2021		2020	
	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)
D2: vast contract	855,14	76,15%	801,53	75,8%	728,39	76,9%
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	10,73	0,96%	7,60	0,7%	2,79	0,3%
D4: tijdelijk contract	243,34	21,67%	235,31	22,2%	229,05	23,9%
D6: tijdelijke uitbreiding	13,72	1,22%	13,35	1,3%	14,98	
Totaal	1122,93	100%	1057,79	100%	975,21	100%

In 2022 had 22,63% van onze medewerkers (in fte) een tijdelijk contract (D4 of D3). Dit is een lichte daling ten opzichte van 2021 (23%) en iets lager dan 2020 (24%). Dit percentage valt binnen de overeengekomen doelstelling (19-23% van totaal aantal fte)

Daarnaast maken we waar nodig – bijvoorbeeld voor specifieke expertise of voor lastig te vervullen vacatures – verantwoord gebruik van andere vormen van flexibele arbeid, zoals uitzend-overeenkomsten, payroll-overeenkomsten en overeenkomsten van opdracht (OvO) bij ZZP-ers. In Tabel 4 geven we de kosten over 2022 voor inhuur van derden. De kosten voor externe inhuur zijn betroffen in 2022 ca. 7,8% van de totale personeelskosten⁵.

Dit percentage ligt iets beneden de afgesproken bandbreedte van 8,0% tot 12%. We zien dat er steeds vaker een bewuste keuze wordt gemaakt voor een dienstverband. Daarnaast merken we dat de flexibele pool/schil aan het afnemen is. Dit komt waarschijnlijk mede door de krapte op de arbeidsmarkt.

⁵ Getotaliseerd jaarinkomen Hogeschool Leiden 2022 betreft € 71.323.533,63. Het getotaliseerde jaarinkomen bestaat uit de schaalsalarissen, vakantiegeld en de eindejaarsuitkering.

Tabel 4. Kosten inhuur van derden 2022, 2021 en 2020

In € (x 1000)	2022	2021	2020
Uitzendkrachten (Incl. surveillanten)	706	635	494
Gastdocenten	1.173	1441	1.035
Detacheringen (incl. inhuur zzp-ers)	3.670	3131	3.010
Totaal	5.549	5.207	4.539

Vacaturevervulling.

Hogeschool Leiden staat goed bekend op de arbeidsmarkt: een middelgrote, overzichtelijke hogeschool, met kwalitatief goed onderwijs, met ruimte voor ontwikkeling en met een open werkklimaat. Dit komt ook naar voren in de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek.

Het is ons ook in 2022 gelukt om veel van onze vacatures te vervullen. Tegelijkertijd merken we dat de arbeidsmarkt krap is en we niet stil kunnen blijven staan. Mede daarom hebben we externe expertise ingeschakeld om onze arbeidsmarktpropositie te onderzoeken. Dit met als doel om ook in de toekomst onze vacatures te kunnen blijven vervullen met kwalitatief sterke collega's. We willen tenslotte de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning onverminderd hooghouden. En daarmee ook een aantrekkelijke werkgever te zijn voor onze medewerkers.

Arbeidsmarkttoelage. In 2022 ontvingen 27 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Toekenning van een arbeidsmarkttoelage gebeurt in lijn met de cao-hbo en wordt beoordeeld op basis van individuele casuïstiek. Om aan te sluiten bij het werkveld worden er meer medewerkers uit het bedrijfsleven aangenomen. We merken dat de arbeidsvoorwaarden vanuit het bedrijfsleven niet altijd aansluiten bij de arbeidsvoorwaarden van de Hogeschool. Om deze medewerkers toch binnen te kunnen halen werken we met een arbeidsmarkttoelage. Uiteindelijk is het doel dat deze toelage binnen het de salarisontwikkeling zal gaan vallen.

D&I en Arbeidsinclusie. We gaan voor een inclusieve organisatie. Hogeschool Leiden spant zich in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de organisatie op te nemen. Eind 2022 waren er 24 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn een integraal onderdeel van het team en daarom kiezen we er bewust voor om formatie ten laste te laten komen van het reguliere eigen personeelsbudget van de betreffende dienst of faculteit. We kiezen hiermee bewust niet voor een centrale bekostiging. Daarnaast waren er in 2022 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via inkoopcontracten werkzaam, onder meer in de catering, schoonmaak en groenvoorziening.

Per 1 september 2022 is een coördinator Diversiteit en Inclusie aangesteld. Deze is gepositioneerd bij de dienst HR. De coördinator D&I ondersteunt bij de uitvoering van het actieplan D&I, adviseert het CvB en de directeuren en fungeert als expert en verbinder tussen bestaande en nieuwe netwerken.

Principe 2. We werken aan professionele ontwikkeling.

Het eigen organisatieonderdeel en het eigen team vormen de basis waarbinnen medewerkers werken. Vanuit deze basis vragen we van medewerkers dat zij zich actief verbinden aan onze organisatie, aan onze beloftes en aan onze ontwerpprincipes. We dagen elkaar uit om over de grenzen van het eigen team heen te kijken, om samen te werken en om de leergemeenschap van onderop op te bouwen. Binnen deze leergemeenschap dagen we elkaar uit om te leren, om te experimenteren en om het beste uit onszelf te halen. We leren van wat we doen en van de fouten die we daarbij

maken. Daarbij geven we elkaar constructieve feedback. We werken met elkaar aan permanente professionele ontwikkeling.

We vinden goede ondersteuning van onze medewerkers in hun professionele ontwikkeling belangrijk. Professionele ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Op instellings-, faculteit/ dienst-, opleidings-, team- en individueel niveau. Faculteiten en diensten zijn primair verantwoordelijk voor professionele ontwikkeling. Zij reserveren hiervoor financiële middelen conform de cao-hbo en zij stellen een professionaliseringsplan op, dat ook onderdeel is van de reguliere planning- en control cyclus van de hogeschool. In 2022 hebben we in totaal 1,97 miljoen euro besteed aan professionalisering. Dit betreft 2,74% van het getotaliseerde jaarinkomen.

Het betreft uitgaven voor onder andere (online) studies en opleidingen, deelname aan onderwijs- en vakinhoudelijke symposia en conferenties, leernetwerken, onderwijsvernieuwing, vakinhoudelijke en didactische trainingen en coaching zowel op individueel als op teamniveau.

Hogeschool brede professionaliseringsactiviteiten in 2022 die het vermelden waard zijn, zijn:

Professionaliseringsactiviteiten voor startende docenten:

- Inwerktraject de Vliegende Start. Dit traject is speciaal gericht op de eerste zes maanden van startende docenten. Het traject wordt georganiseerd en verzorgd door de dienst HR, Centrum van Onderwijs en Innovatie Leiden (COIL) en een aantal (senior) docenten en onderwijskundigen uit de faculteiten. Dit traject bestaat uit een korte training van 2 bijeenkomsten van 3 uur (Start to Teach) en een learning community. Dit zijn bijeenkomsten waarin intervisie en vraag gestuurde training plaatsvindt op thema's waar docenten zelf behoefte aan hebben. De faculteit M&B breidt dit traject uit met aanvullende workshops en M&B dagen voor docenten uit deze faculteit. Opleidingen koppelen veelal nieuwe docenten aan een collega mentor uit het eigen team.
- Introductie nieuwe medewerkers: dagdeel waarin nieuwe medewerkers kennismaken met de hogeschool en alle verschillende afdelingen en mogelijkheden. Deze introductiebijeenkomst verzorgt de dienst HR.
- Basiskwalificatie Didactisch Bekwaamheid (BDB) en Basiskwalificatie 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 HL door COIL aangeboden.

Professionalisering voor ervaren docenten

- Senior Didactische Bekwaamheid (SDB) is een traject dat de faculteit M&B organiseert in samenwerking met de VU Learn Academy en waar ook docenten uit de faculteit S&T 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 toets programma's. Binnen HL organiseert COIL dit traject waarbij docenten met een SKE-kwalificatie uit de hogeschool worden ingezet o.a. als examinator.
- Gericht op de begeleidende en coachende rol van de docent worden er workshops en korte trajecten aangeboden. COIL biedt dit aan voor alle docenten binnen HL, de faculteit M&B heeft een soortgelijk traject voor docenten van deze faculteit. 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, 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 onderzoeknetwerk waarin activiteiten gericht op kennisdeling en professionalisering plaatsvinden. Dit onderzoeksnetwerk wordt georganiseerd en gehost vanuit de dienst OO&S, team O&O.

- 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.
- 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. Deze intervisiegroep wordt gehost door het netwerk onderwijskundigen.

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

We vertrouwen in het talent, in de verantwoordelijkheid en in het eigenaarschap van onze medewerkers. Dit vertrouwen biedt ruimte, en is niet vrijblijvend. We vragen van onze medewerkers inzet op afgesproken doelen en resultaten en regie op de eigen ontwikkeling om een waardevolle rol te vervullen voor ons onderwijs, voor ons onderzoek en voor onze bedrijfsvoering. Hiertoe bieden we hen heldere kaders, voldoende tijd en passende ondersteuning.

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 bewust voor een mix van ervaren en minder ervaren docenten. Deze docenten worden op basis het functiehuis en conform de in de vacature vermelde taken in schaal 10 aangesteld. Via Vliegende start, het inwerktraject binnen de Hogeschool Leiden, zorgen wij voor een zachte landing en begeleiden we deze docenten gedurende de eerste twee jaar van hun loopbaan. Ook krijgen zij ruime(re) 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.

Hogeschool Leiden ontwikkelt zich ook naar een nieuwe funciemix docenten, die past bij de ambities en doelstellingen van de hogeschool en die toegroeit naar een funciemix meer in lijn met die van andere hogescholen. Zoals in de kaderbrief van 2022 is vermeld streven we naar de beoogde realisatie van B 19%, C 50%, D 30% en E 1% van de docentmix. Deze ontwikkelrichting vraagt om het laten doorstromen van docenten naar hogere functieniveaus.

Onze richtlijn bewust aanstellen en belonen is hierop aangepast. Zo hebben we de norm van tweemaal een jaarcontract voor docenten gedynamiseerd. Dat biedt de mogelijkheid om onder voorwaarden eerder over te gaan naar een contract voor onbepaalde tijd. De afspraken voor 2022 en de hiertoe beschikbaar gestelde financiële ruimte hebben we bekrachtigd in de Kaderbrief voor 2022. We bekijken jaarlijks of en hoe de hogeschool zich in de richting van een nieuwe funciemix beweegt. Hierover verantwoorden we ons in het Sociaal Jaarverslag.

We zien de eerste resultaten van de inspanningen van Vliegende Start en Strategische Personeelsontwikkeling (SPO) terug in de afgesproken en beoogde ontwikkeling van de functiemix. Er is een verschuiving van het aantal docenten in schaal 10 naar schaal 11 en 12 te zien. Om de ontwikkeling binnen de functiemix goed te kunnen volgen willen we meer data gaan ontsluiten. Dit stelt ons beter in staat om het goede gesprek hierover te voeren met de faculteiten en meer inzicht en stuurinformatie te kunnen geven.

De functiemix docenten van Hogeschool Leiden met peildatum 31 december van de afgelopen drie jaar is opgenomen in tabel 5a. In de periode 2020 tot en met 2022 is de functiemix in de gewenste richting veranderd: relatief minder docenten B (van 36,3% naar 26%), relatief meer docenten C (van 46,1% naar 53,8%). Ook het aandeel docenten D is iets gestegen (van 17% naar 19,5%).

Tabel 5a. Functiemix docenten (fte en %) 2022, 2021 en 2020

HL	Docent B (S10) Fte	Docent B (S10) %	Docent C (S11) Fte	Docent C (S11) %	Docent D (S12) Fte	Docent D (S12) %	Docent E (S13) Fte	Docent E (S13) %	Totaal Fte
2022	167,49	26,0%	346,56	53,8%	125,83	19,5%	4,80	0,7%	644,67
2021	196,95	31,9%	300,87	49,5%	109,88	18,0%	3,60	0,6%	611,30
2020	199,38	36,3%	253,16	46,1%	93,63	17,0%	3,60	0,7%	549,77

In tabel 5b is de verdeling van de managementfuncties tussen mannen en vrouwen weergegeven. Hier is zichtbaar dat er een meer vrouwen dan mannen een managementfunctie bekleden bij Hogeschool Leiden. Morgelijke redenen hiervoor zijn:

- Er zijn meer vrouwen dan mannen in dienst;
- Het bij HL ook mogelijk is om parttime te werken in een managementfunctie;
- Het mogelijk is om hybride te werken en daardoor een betere werk- privé balans te organiseren is.

Tabel 5b. ratio aantal man/vrouw in managementfuncties 2022

Manager A/B/C/D/E	10	11	12	13	14	Totaal	Ratio Totaal
Man	1	2	3	9	3	18	38,3%
Vrouw	1	1	6	20	1	29	61,7%
Totaal	2	3	9	29	4	47	100%

Beoordelingen. In tabel 6 is het beoordelingsoverzicht van 2022, 2021 en 2020 (aantal en percentage) opgenomen. Er is in 2022 van 1483 medewerkers een geregistreerde beoordeling (100%). Het aantal geregistreerde beoordelingen is minder dan het totaal aantal medewerkers in dienst. Het verschil is te verklaren doordat er geen beoordeling heeft plaatsgevonden van medewerkers die nog maar kort in dienst waren of bleven of op dat moment afwezig waren wegens langdurig verzuim.

Tabel 6. Beoordelingen aantal medewerkers 2022, 2021 en 2020

Beoordelingsresultaat	2022	%	2021	%	2020	%
A - uitstekend	43	2,90%	80	6,1%	85	7,3%
B - goed	1389	93,66%	1172	89,7%	1043	89,0%
C - (zwak) voldoende	5	0,34%	3	0,2%	8	0,7%
D - onvoldoende	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%
G1 - geen beoordeling mogelijk vanwege langdurig verlof	28	1,89%	21	1,6%	-	-
G2 - geen beoordeling mogelijk vanwege te kort in functie	18	1,21%	29	2,2%	-	-
Totaal	1483⁶	100%	1306	100%	1136	100%

⁶ Het aantal medewerkers die in 2022 zijn beoordeeld (inclusief de medewerkers die in 2022 uit dienst zijn gegaan).

Strategische personeelsontwikkeling. In 2022 is de beweging gemaakt om SPO op een gestructureerde en een eenduidige wijze in te vullen. Daarbij blijft er aandacht voor de eigen identiteit van de verschillende faculteiten en diensten, maar zijn de resultaten van de analyses op centraal gestelde thema's wel vergelijkbaar. Dit biedt relevante informatie voor de hogeschool als geheel. Leidinggevenden en medewerkers kijken over de 'grenzen' heen van de faculteiten en diensten en zetten hiermee stappen om van en met elkaar te leren. SPO staat zeker niet op zichzelf en geeft ook richting aan de strategische en effectieve HR inzet. We zetten SPO in 2023 verder in met als doel dat alle faculteiten en diensten dit traject hebben/gaan doorlopen.

Principe 4. We kiezen voor duurzame inzetbaarheid.

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, als betekenisvol en als vervullend ervaren. Van onze medewerkers vragen we dat zij de eigen vitaliteit bewaken en waar nodig bespreekbaar maken met collega's en leidinggevende. Hiertoe zijn voor medewerkers de benodigde faciliteiten aanwezig.

In 2022 hebben we een start gemaakt met de herijking van het beleid 'Verlagen van werkdruk'. Wij hebben een vooronderzoek gedaan dat bestond uit

- Een eerste analyse van de stand van zaken van het beleid 'Verlagen van werkdruk';
- 1-meting werkdruk, als onderdeel van het werkbelevingsonderzoek;
- Evaluatie van de gesprekscyclus;
- Inventarisatie van het taakbeleid en taaktoedeling (uitvoeringspraktijk).

Op basis van dit vooronderzoek en te organiseren ronde tafel bijeenkomsten, wordt in 2023 de herijking vertaald naar passend beleid op dit thema.

Verzuimpreventie. Samen met onze arbodienst richten we ons op verzuimpreventie. We bieden leidinggevenden 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, in samenwerking met HR, vele trainingen en bijeenkomsten door deze deskundige verzorgd voor onder andere leidinggevenden en teams.

In 2022 is in verschillende teams en in de gesprekscyclus specifiek gesproken over vitaliteit, werkdruk, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. Zo is besproken wat voor teams en medewerkers belangrijke thema's en praktijkvoorbeelden zijn waar het gaat om werkdrukverlaging en het bevorderen van de 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 ondernemen.

Vanuit goed werkgeverschap en om een bijdrage te leveren aan levensfase bewust beleid heeft de Hogeschool Leiden ervoor gekozen om in positieve zin af te wijken van de regeling Ouderschapsverlof. De Hogeschool vult de eerste 9 weken het bedrag aan tot 100% van het brutosalaris.

Verzuim. In 2022 is binnen Hogeschool Leiden het verzuimpercentage (6,2%) gestegen ten opzichte van 2021 (4,60%). Ook de verzuimfrequentie is gestegen (0,88 in 2022 en 0,53 in 2021). Zie ook Tabel 7.

Het verzuimpercentage in 2021 bestond voor het grootste deel uit verzuimmeldingen behorend bij langdurig verzuim (langer dan 42 dagen). In 2022 is een toename te zien in het aantal langdurig zieke collega's. Er is daarnaast een toename in kortdurend verzuim, veelal als gevolg van een nieuwe golf in de Coronapandemie en een toename van het aantal griepgevallen.

Tabel 7. Verzuim Hogeschool Leiden 2022, 2021 en 2020 (verzuimpercentage en -frequentie)

	2022	2021	2020
Verzuimpercentage	6,2%	4,60%	4,99%
Verzuimfrequentie	0,88	0,53	0,74

Niet alleen Hogeschool Leiden kent in 2022 een hoger ziekteverzuim dan in 2021. Ook landelijk zien we een stijging van het verzuimpercentage. Ter illustratie: In het eerste kwartaal van 2022 was het verzuimpercentage in het onderwijs 6,5%. In 2021 was het verzuimpercentage in diezelfde periode nog 4,6% (cijfers CBS).

Team vertrouwenspersonen en Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. We willen een studeer- en werkklimaat scheppen waarin studenten en medewerkers zich veilig voelen. Wanneer iemand in de werk- of studiesituatie met ongewenst gedrag wordt geconfronteerd dan wel een vorm van ongewenst gedrag heeft waargenomen, kan hij of zij contact opnemen met een van de vertrouwenspersonen of een klacht indienen bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) van de hogeschool. In 2022 zijn er 26 consulten geweest tussen medewerkers en een vertrouwenspersoon.

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

We zijn als organisatie constant op zoek naar een nieuwe balans waarbij we enerzijds de kleinschaligheid en wendbaarheid behouden en anderzijds de processen beter organiseren en meer samenwerken en samen leren over de grenzen van faculteiten en diensten. Hiervoor is een goede infrastructuur nodig. Onder een goede HRM-infrastructuur verstaan we adequate informatievoorziening richting medewerkers en leidinggevenden, optimale werkprocessen en zorgvuldige omgang met persoonlijke gegevens, wensen en situaties. We werken met aandacht en leggen verantwoording af over geleverde prestaties.

Hybride werken. In 2022 zijn we gaan werken met een nieuwe reiskostenregeling woon-werkverkeer en een thuiswerkregeling. Medewerkers kunnen via het personeelsinformatiesysteem aangegeven 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 hoe we aan hybride werken verder vorm willen geven.

Personeelsinformatiesysteem. In 2022 hebben we ons personeelsinformatiesysteem verder uitgebreid. Hierbij blijven we kijken naar het efficiënter inrichten van de processen en naar verdere digitalisering. We zoeken daarbij continu de samenwerking met de faculteiten en diensten. Bijna alle personeelsmutaties gaan nu digitaal. De BI-tool, waar leidinggevenden actuele managementinformatie kunnen vinden breiden we in 2023 nog verder uit.

Inzet van DAM-gelden. We besteden conform de cao-afspraken 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden). De bestedingsdoelen voor deze gelden zijn in 2021 betaald ouderschapsverlof, kinderopvang, aanvulling op de reiskosten woon-werkverkeer, aanvulling van duurzame inzetbaarheidsuren en tegemoetkoming thuiswerken/ internetkosten. In 2021 is 888.915 euro besteed aan deze doelen, zie ook Tabel 8.

Tabel 8. Inzet DAM-gelden: realisatie 2022, 2021 en 2020

Bestedingsdoel	Realisatie 2022	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Budget o.b.v. jaarinkomen	€ 999.418	€ 886.398	
Overdracht onderbesteding vorige jaar	€ 57.056	€ 64.573	
Totaal budget	€1.056.474	€ 950.971	€ 779.715
<i>Besteding:</i>			
Betaald ouderschapsverlof	€ 110.892	€ 97.285	€ 93.350
Kinderopvang	€ 313.422	€ 278.039	€ 247.338
Aanvulling reiskosten woon-werkverkeer	€ 333.620	€ 118.511	€ 348.454
Aanvulling duurzame inzetbaarheidsuren	€ 29.647	€ 37.000	€ 26.000
Tegemoetkoming thuiswerken (o.a. internetkosten)	€ 200.679	€ 358.079	
IPAP verzekering ⁷	€ 63.314	€ 5.000	
Lease regeling E-bikes	€ 21.519		
Vitaliteit en Gezondheid (PvC)	€ 19.543		
Totaal besteed	€ 1.092.636	€ 893.915	€ 715.142
Overbesteding	€ 36.162		
Onderbesteding		€ 57.056	€ 64.573

⁷ Per 1 januari 2022 wordt 50% van de IPAP-premie vergoed. Dit bedrag bevat de kosten over heel 2022 in tegenstelling tot 2021 waarin de kosten voortkomen uit een vergoeding van 1,5 maand.

Bijlage. Demografische kengetallen medewerkers Hogeschool Leiden

De kengetallen over 2022 betreffen peildatum 31 december 2022.

Tabel 9. Personeelsbezetting OP, OOP en totaal (fte, personen, m/v en percentage van het totaal aantal fte)

Man/ vrouw	2022						2021						2020					
	Fte		Personen		% (fte)		Fte		Personen		% (fte)		Fte		Personen		% (fte)	
	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
OP	258,5	458,9	326	652	23,0	40,9	250,03	434,2	315	618	23,6	41,0	230,7	396,9	290	560	23,7	40,7
OOP	138,3	267,3	152	340	12,3	23,8	132,70	240,8	144	308	12,5	22,8	128,4	219,3	142	283	13,2	22,5
Totaal	396,8	726,2	478	992	35,3	64,7	382,73	675,1	459	926	36,2	63,8	359,1	616,2	432	843	36,3	63,2

Tabel 10. Ratio OP-OOP (fte)

	OP (totaal in fte)	OOP (totaal in fte)	OP/OOP-ratio
2022	717,34	405,58	1,77
2021	684,25	373,55	1,83
2020	627,53	347,68	1,80

Tabel 11. Gemiddelde contractomvang (fte)

	2022	2021	2020
OP	0,73	0,73	0,74
OOP	0,82	0,83	0,82
Totaal gemiddelde	0,76	0,76	0,76

Tabel 12. Medewerkers naar leeftijdsgroep (fte)

Leeftijdsgroepen	65 +	55 - 64	45 - 54	35 - 44	25 - 34	25 -	Totaal
2022							
OP	16,11	138,44	188,22	216,49	147,64	10,70	717,34
OOP	7,35	81,48	122,81	111,53	77,21	5,22	405,58
% OP	1,43%	12,33%	16,76%	19,28%	13,15%	0,93%	63,88%
% OOP	0,65%	7,26%	10,94%	9,93%	6,88%	0,46%	36,12%
2021							
OP	12,98	137,68	159,02	213,91	149,66	11,00	684,25
OOP	5,27	76,31	108,52	111,20	63,38	8,87	373,55
% OP (fte)	1,23%	13,02%	15,03%	20,22%	14,15%	1,04%	64,69%
% OOP	0,5%	7,21%	10,26%	10,51%	5,99%	0,84%	35,31%
2020							
OP	6,68	137,78	141,28	193,15	140,99	8,95	628,83
OOP	4,78	70,90	100,49	101,08	63,63	7,75	348,63
% OP	0,68%	14,10%	14,45%	19,76%	14,42%	0,92%	64,33%
% OOP	0,49%	7,25%	10,28%	10,34%	6,51%	0,79%	35,67%

Tabel 13. Medewerkers naar dienstjaren (fte)

Dienstjaren	26+	11 - 25	6 - 10	3 - 5	0 - 2	Totaal
2022						
OP	6,10	147,09	134,30	149,94	279,92	717,35
OOP	6,21	83,50	76,66	89,97	149,25	405,59
% OP	0,54%	13,10%	11,96%	13,35%	24,93%	63,88%
% OOP	0,55%	7,44%	6,83%	8,01%	13,29%	36,12%
2021						
OP	8,90	133,34	136,39	131,56	274,06	684,25
OOP	7,11	81,25	62,90	92,30	129,99	373,55
% OP (fte)	0,84%	12,61%	12,89%	12,44%	25,91%	64,69%
% OOP	0,67%	7,68%	5,95%	8,73%	12,29%	35,31%
2020						
OP	11,32	136,10	126,04	123,61	231,76	628,83
OOP	7,16	79,31	62,65	64,95	134,57	348,63
% OP	1,16%	13,92%	12,89%	12,65%	23,71%	64,33%
% OOP	0,73%	8,11%	6,41%	6,64%	13,77%	35,67%

Tabel 14. Verdeling medewerkers (inclusief student-assistenten) over functiegroepen

Functiegroepen	2022		2021		2020	
	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)
CvB en directeur	11,00	0,97%	11,95	1,12%	9,05	1,12%
Management	42,84	3,76%	40,63	3,80%	41,43	4,19%
Diverse ondersteuning ⁸	353,74	31,05%	320,97	30,03%	297,15	30,07%
Docent	644,67	56,59%	611,30	57,18%	549,77	55,64%
Onderwijs-ondersteuning	54,98	4,83%	55,60	5,20%	60,46	6,12%
Student-assistent	14,29	1,25%	11,19	1,05%	10,99	1,11%
Lector	17,70	1,55%	17,35	1,62%	17,30	1,75%
Totaal	1.139,22	100%	1.068,99	100%	986,15	100%

Tabel 15. Salarismix (fte) (in personen)⁹

Functieschaal	2022			2021			2020		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Student-assistent			14,03			11,19			11,14
3		1,34	1,34		1,34	1,34	0	1,94	1,94
4	2,63	5,54	8,17	2,63	5,65	8,28	0	7,32	7,32
5	0,65	16,94	17,59	0	18,14	18,14	1,0	18,54	19,54
6	2,40	11,66	14,06	3,5	11,79	15,29	4,6	17,98	22,58
7	21,25	62,83	84,08	22,03	60,77	82,80	23,24	51,89	75,13
8	12,55	71,89	84,44	12,25	66,09	78,34	14,23	57,71	71,94
9	10,85	52,31	63,16	12,45	44,16	56,61	15,74	40,10	55,84
10	172,14	41,53	213,67	197,70	35,70	233,39	201,63	34,85	236,47
11	346,56	59,46	406,02	302,87	53,14	356,01	253,16	48,47	301,64
12	125,83	34,58	160,41	109,88	31,07	140,95	94,33	26,94	121,27
13	4,80	30,49	39,29	3,6	31,74	35,34	3,6	31,84	35,44
14	6,85	5,00	11,85	5,2	6,95	12,15	5,8	5,95	11,75
15	10,65	8,00	18,65	11,95	7,00	18,95	11,30	5,10	16,40
16	0,2	0	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0	0,2
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0

⁸ Hieronder vallen ook de functies binnen faculteitsstaf- en ondersteuning en onderwijs-ondersteuning (en niet onderwijs-assistenten en student-assistenten).

⁹ Het totaal aantal medewerkers in deze tabel wijkt iets af door dubbele functies/ inschaling van medewerkers.