



Jaarverslag

Hogeschool Leiden

'15



Denk
Doe
Voel | t

Inhoud

Voorwoord	5
Deel I Jaarverslag	7
1. Zorg voor kwaliteit	9
• Kwaliteitscultuur	9
• Medezeggenschap	9
• Kwaliteitszorg onderwijs	11
• Kwaliteitszorg onderzoek	11
• Toetsing en examinering	11
• Vreemde ogen dwingen	11
• Kennisvalorisatie	12
• UNESCO-school	12
2. Prestatieafspraken	13
• Studiesucces en onderwijskwaliteit	13
• Profilering en valorisatie	24
3. Generade	26
• Organisatie	26
• Onderwijs	26
• Financiering onderzoek	26
• Projecten	27
• Ondernemerschap	28
4. Onderwijsresultaten	29
• Cluster Zorg	30
• Cluster Social Work & Toegepaste Psychologie	32
• Cluster Management & Bedrijf	35
• Cluster Educatie	38
• Cluster Techniek	41
5. Talenten ontwikkelen	44
• Verkenning en oriëntatie	44
• Bureau studiesucces	45
• G5-onderzoek naar studiesucces	46
• Studieloopbaanbegeleiding	47
• Keuzemogelijkheden: minorenaanbod	48
• Honours programma	49
• Internationalisering / Wereldburgerschap	49

Inhoud

6. Talent voor Talent	52
• Visie op hrm	52
• Ontwikkelingen	52
• Organisatie 2015	54
• Professionalisering en Duurzame Inzetbaarheid	59
• Vooruitkijken	60
7. 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben'	61
• Profilering	61
• Jeugd	61
• Life Sciences	71
• Gezondheidszorg	75
• Verbinding met de regio en het mkb	79
8. Uitstekende campus voor leren en werken	84
• Voor de student	84
• Voor de docent, medewerker en onderwijsorganisatie	86
• Duurzaamheid	90
9. Raad van Toezicht	91
• Commissies van de Raad van Toezicht	91
• College van Bestuur	95
• Bijeenkomsten van de Raad van Toezicht in 2015	96
• Rooster van aftreden en nevenactiviteiten	96
10. Financieel verslag	99
• Planning-en-controlcyclus	99
• Informatiemanagement	99
• Hogeschoolbrede projecten	101
• Treasury	101
• Declaraties College van Bestuur	102
• Toelichting op het resultaat 2015	103
• Kasstroomoverzicht 2015 en de vergelijkende cijfers	105
• Continuïteitsparagraaf	107
11. Gegevens organisatie	116
• Instellingsgegevens Hogeschool Leiden	116
• College van Bestuur	116
• Directie	116
• Ondernemingsraad	116
• Studentenraad	116
• Opleidingen	117
• Organisatieschema	119

Inhoud

•	12. Cijfermatig overzicht studentgegevens	120
•	• Aantal onderwijsvolgende studenten Hogeschool Leiden	120
•	• Aantal instromende studenten per opleiding	121
•	• Gemiddelde studieduur studiestakers (in jaren)	122
•	• Gemiddelde studieduur geslaagden (in jaren)	123
•	Deel II Jaarrekening	125
•	• Balans per 31 december (na resultaatbestemming)	127
•	• Staat van baten en lasten over het jaar	128
•	• Kasstroomoverzicht over het jaar	129
•	• Toelichting op de jaarrekening 2015	130
•	• Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	141
•	• Model G-G1 verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule	142
•	• Model G2-A aflopend per ultimo verslagjaar	142
•	• Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar	142
•	• Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	142
•	• Accountantshonoraria	147
•	• Model E: verbonden partijen	149
•	• Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens	150
•	• Ondertekening jaarrekening	152
•	Deel IIA Overige gegevens	153
•	• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	154
•	• Assurance-rapport	159
•	• Gegevens rechtspersoon	162
•	• Bestemming saldo baten en lasten	163
•	• Gebeurtenissen na balansdatum	163
•	Deel III Bijlagen	164
•	• Bijlage 1 – Financiële Specificatie Rijkssubsidie (HO)	165

Voorwoord

Voor u ligt het verantwoordingsdocument van Hogeschool Leiden over het jaar 2015.

In veel opzichten was 2015 een bewogen jaar. De wereld veranderde, Europa worstelde daarmee, Nederland was soms onherkenbaar, de regio veranderde en daarmee de arbeidsmarkt en het werkveld. Het belang van onderwijs in de maatschappij is groter dan ooit en daarmee de verantwoordelijkheid van de hogeschool. Wij zijn in gesprek met het werkveld, met elkaar en bieden een platform voor ontwikkelingen en verschillende meningen. Wij zijn nieuwsgierig naar andere zienswijzen en culturen. We interveniëren op momenten dat het nodig is. We werken blijvend om de verbinding met elkaar te realiseren. Wij zijn een betrokken leergemeenschap, waarin al onze medewerkers en studenten een rol hebben. We bedanken hen voor deze betrokkenheid.

Wij geven onze studenten onderwijs van hoog niveau, ze verrichten onderzoek op datzelfde niveau en zo bereiden we ze voor op de veranderende wereld. Om dat te bereiken, bieden wij onze diverse studentenpopulatie meer dan een *body of knowledge*, competenties en vaardigheden. Persoonsvorming, socialisatie, ondernemend vermogen en creativiteit zijn ook onderdeel van ons curriculum.

In 2015 gingen wij door met het bieden van goed hoger beroepsonderwijs, in samenwerking met ons werkveld. We zijn er trots op dat we daar goed in zijn. In ons Instellingsplan 2012-2016 'Talent voor talent' legt Hogeschool Leiden prioriteit bij het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Dat is gelukt, dankzij de diverse initiatieven die de hogeschool en de opleidingen namen. Alle opleidingen van Hogeschool Leiden zijn positief geaccrediteerd en er zijn geen opleidingen die in een hersteltraject zitten.

De tevredenheid van studenten over de studie is gestegen. In 2015 is het aantal studieverenigingen gegroeid tot dertien. Het belang van studieverenigingen is groot en Hogeschool Leiden stimuleert activiteiten. Het oordeel van studenten over de studiebegeleiding is gestegen naar 3,55 in 2015.

Samen gaven we in 2015 verder vorm aan onze profileringsgebieden Jeugd, Gezondheidszorg, Life Sciences en de verbinding met de regio en het mkb, aan de versterking van onze lectoraten en de Centers of Expertise Genomics en Jeugd. Hogeschool Leiden was in 2015 actief betrokken bij de totstandkoming van het Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap in Leiden, HUBspot, een initiatief van de Gemeente Leiden, Universiteit Leiden en onze hogeschool in het kader van de Economische Agenda van de Leidse regio. Hogeschool Leiden is in 2015 tevens samen met drie andere hogescholen in Zuid-Holland organisatorisch als één partij toegetreden tot het Medical Delta consortium. In augustus 2015 is Hogeschool Leiden een partnership aangegaan met de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF in het opleiden en begeleiden van vluchtelingenstudenten.

De periode van ons Instellingsplan 2012-2016 'Talent voor talent' loopt ten einde. In 2015 zijn we gestart met de ontwikkeling van een nieuw Instellingsplan. In verschillende gezelschappen, en met verschillende geledingen binnen de hogeschool, is gesproken over een nieuwe strategische koers. In de managementconferenties 2015 is gesproken over de hoofdlijnen en pijlers van het nieuwe Instellingsplan. In 2016 wordt dit gesprek vervolgd en zal het plan verder worden vormgegeven.

In november 2015 heeft de interim voorzitter van het College van Bestuur, mevrouw Baele, na een halfjaar afscheid genomen vanwege een nieuwe betrekking. Eind 2015 heeft de Raad van Toezicht de heer Sander van den Eijnden benoemd als nieuwe voorzitter College van Bestuur per maart 2016.

Iedere student, docent, onderzoeker en ondersteuner heeft bijgedragen aan de resultaten van Hogeschool Leiden. Met passie, talent en de menselijke maat. Wij stellen die inzet en betrokkenheid zeer op prijs. Dat geldt ook voor onze partners in het werkveld. Het werkveld stelt ons in staat onze doelen te realiseren, het daagt ons uit om te excelleren in wat we doen en om samen ons onderwijs en onderzoek in de regio Leiden te versterken.

Wij danken eenieder voor zijn of haar bijdrage aan dit mooie resultaat.
Hartelijke groet,

Sander van den Eijnden en Agnita Mur
College van Bestuur

Vaststelling Jaarverslag

Het Jaarverslag 2015 is vastgesteld op 23 juni 2016 door het College van Bestuur van Hogeschool Leiden.
Leiden, 23 juni 2016

Sander van den Eijnden en Agnita Mur
College van Bestuur

DEEL I - Jaarverslag



1. ZORG VOOR KWALITEIT

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling in 2015 op het gebied van de kwaliteitszorg en de kwaliteitsstructuur van Hogeschool Leiden beschreven, conform de gewenste onderwerpen voorgeschreven vanuit het ministerie, waarover te rapporteren.

Hogeschool Leiden heeft een gedeelde medezeggenschap en daarover wordt gerapporteerd.

In 2012 is Hogeschool Leiden UNESCO-school geworden. Hierover wordt jaarlijks gerapporteerd.

Kwaliteitscultuur

Hogeschool Leiden ziet de kwaliteitscultuur als een belangrijke pijler in haar huidige en nieuwe Instellingsplan en als vliegwiel om haar ambities te kunnen bereiken.

Hogeschool Leiden heeft in 2012 de gewenste kwaliteitscultuur beschreven. Daarin staat focus op goed onderwijs geven en mogelijk maken centraal. Dat stelt eisen aan de manier waarop we met elkaar omgaan, aan de interactie tussen de betrokken partijen, aan de manier waarop we komen tot besluitvorming en aan de wijze van sturen.

In 2015 vond het leren van en met elkaar plaats binnen de (onderwijs)teams en binnen het Hoger Managementteam (het HMT). Daarnaast zijn er verschillende hogeschoolbrede leernetwerken waarin betrokkenen op specifieke thema's of vanuit specifieke expertise van en met elkaar leren. Dit betreft onder andere het leernetwerk kwaliteitscultuur, het netwerk van onderwijskundigen, het netwerk van kwaliteitscoördinatoren en het netwerk internationalisering.

In januari 2015 namen studenten en medewerkers van Hogeschool Leiden deel aan de themabijeenkomst van de HO-tour van de minister van OCW over kwaliteitscultuur. Onze kwaliteitscultuur was ook één van de thema's van de managementconferenties in 2015.

Medezeggenschap

Binnen Hogeschool Leiden heeft de medezeggenschap een belangrijke rol in het besluitvormingsproces. Er is sinds september 2012 sprake van gedeelde medezeggenschap met op centraal niveau drie medezeggenschapsorganen: de Studentenraad (SR), de Ondernemingsraad (OR) en de Gezamenlijke Vergadering (GV).

Studentenraad

De Studentenraad heeft in 2015 met name ingezet op de onderwerpen digitalisering van het onderwijs, buiten-curriculaire activiteiten, studieverenigingen en het vergroten van de naamsbekendheid van de Studentenraad. Hierover heeft iedere maand informeel (of technisch) dan wel bestuurlijk overleg met het College van Bestuur plaatsgevonden.

In 2015 heeft de Studentenraad instemming verleend op de wijziging van de Inschrijfregeling en op de wijziging van het Studentenstatuut. Verder is het instellingscollegegeld voor het studiejaar 2015-2016 vastgesteld volgens een door de Studentenraad voorgestelde berekeningswijze. De Studentenraad heeft enkele wijzigingen verzocht op de regeling Financiële Ondersteuning Studenten (FOS-regeling). De wijzigingen gaan over de voorwaarden voor een vergoeding voor activiteiten naast de studie, het aantal leden van de Hogeschool Activiteiten Commissie (HAC) dat in aanmerking komt voor een vergoeding en het vergoeden van werkzaamheden voor studieverenigingen. Het College van Bestuur heeft deze verzoeken gehonoreerd.

Het College van Bestuur heeft op advies van de Studentenraad in 2015 het Reglement Honoursprogramma gewijzigd. Enkele criteria zijn verhelderd. Ook is beschreven dat de hogeschool een onafhankelijke ad-hoc-commissie inricht wanneer een student een klacht indient.

De Studentenraad van Hogeschool Leiden heeft adviesrecht op de gehele begroting. De raad heeft zich in 2015 aangesloten bij de instemming van de Gezamenlijke Vergadering op de hoofdlijnen van de begroting 2016 en geen aanvullend advies geformuleerd op de begroting 2016.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft in 2015 ingezet op het verbeteren van de aansluiting met de achterban. De Ondernemingsraad heeft ervoor gekozen (in samenspraak met de Studentenraad) de achterban met name te benaderen via een versterkt contact met de Opleidingscommissies. Daarnaast is het aantal OR-leden uitgebreid van negen naar dertien. De beschikbare uren voor de uitoefening van de werkzaamheden voor de Ondernemingsraad zijn per eind 2015 bijgesteld van 2,75 fte naar 2,2 fte; voor de voorzitter is 0,3 fte beschikbaar, voor de plaatsvervangend voorzitter 0,25 fte en leden van de Ondernemingsraad hebben 0,15 fte (6 uur per week). Dit is ruimer dan het wettelijk minimum van 1,4 fte.

In 2015 heeft de Ondernemingsraad ingestemd met het beleid Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid, als onderdeel van het professionaliseringsbeleid. Verder stemde de raad in met de herziene versie van de Procedure voor organisatie-wijzigingen en reorganisatie en met het Verzoek verlofdagen 2015. Ook heeft de Ondernemingsraad positief geadviseerd over de samenwerkingsovereenkomst Strategische Alliantie Zorg.

Daarnaast is de Ondernemingsraad betrokken geweest bij verschillende dossiers: de regeling Duurzame inzetbaarheid, de evaluatie van de Werk- en Verlofregeling, waarborging van privacy van docenten, roosteren, de splitsing van de afdeling BOOSA in een afdeling Beleid & Strategie en een afdeling Student- & Onderwijszaken, het systeem van functioneren en beoordelen en de implementatie van de professionaliseringsplannen.

De Ondernemingsraad van Hogeschool Leiden heeft formeel geen instemmings- of adviesrecht over de begroting. Wel krijgt de raad de begroting altijd ter informatie en waardeert het College van Bestuur een reactie. De Ondernemingsraad heeft gevraagd naar de in de begroting genoemde risicofactoren en er is gesproken over inschaling (en het functiehuis) van docenten.

Gezamenlijke Vergadering

De Gezamenlijke Vergadering heeft in 2015 met name de volgende onderwerpen in werkgroepen, technische en bestuurlijke overleggen of plenaire vergaderingen besproken:

- de samenwerking met de opleidingscommissies;
- de voortgang van realisatie van het Instellingsplan 2012-2016: Midterm Review en Prestatieafspraken;
- de model onderwijs- en examenregeling (OER) 2015-2016 en opleiding-specifieke OER'en;
- uitbreiding van betrokkenheid bij de financiële beleidscyclus (kaderbrief, jaarplan, begroting en triaalrapportages);
- te laat komen bij tentamens;
- stakeholdersbeleid;
- taken en functioneren examencommissies en de discretionaire ruimte van examencommissies;
- het GV-reglement (besluitvorming van de vergadering) in relatie tot een onvoldoende quorum bij vergaderingen;
- wisselingen in de samenstelling van het Dagelijks Bestuur van de Gezamenlijke Vergadering en een GV-budget en urenbesteding van de (vice-)voorzitter.

Als gevolg van gewijzigde wet- en regelgeving heeft de Gezamenlijke Vergadering sinds 2015 instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting. Omdat de Studentenraad van Hogeschool Leiden adviesrecht heeft op de gehele begroting, heeft het College van Bestuur voorgesteld het instemmingsrecht op hoofdlijnen van de begroting van de Gezamenlijke Vergadering uit te breiden met adviesrecht op de gehele begroting. De Gezamenlijke Vergadering is daarmee akkoord gegaan.

Over de begroting 2016 hebben twee technische overleggen en een bestuurlijk overleg plaatsgevonden. De Gezamenlijke Vergadering heeft vragen gesteld over de FOS-regeling, studieverenigingen en werkdruk. De eerste twee punten zijn conform afspraken opgenomen in de begroting en ten aanzien van het tweede punt heeft het College van Bestuur de ambities verwoord. De Gezamenlijke Vergadering heeft vervolgens instemming verleend op de hoofdlijnen van de begroting.

In 2015 heeft de Gezamenlijke Vergadering advies uitgebracht over de profielen lid Raad van Toezicht en voorzitter Raad van Toezicht. In de procedure voor voorzitter College van Bestuur heeft de Gezamenlijke Vergadering positief advies uitgebracht over de benoembaarheid van de kandidaat.

Kwaliteitszorg onderwijs

In 2015 hebben bij de volgende opleidingen interne audits plaatsgevonden: Kunstzinnige Therapie, Human Resource Management, Chemie en Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek.

Voor de opleidingen hbo-bachelor Docent Dans, hbo-bachelor Docent Muziek, opleiding tot leraar Basisonderwijs, HBO-Rechten, Master-ANP ontving Hogeschool Leiden een definitief besluit positieve beoordeling. De opleidingen Toegepaste Psychologie en Human Resource Management ontvingen een éénmalige verlenging in het kader van de clustervorming visitatie groepen.

In 2015 werd de studenttevredenheid binnen de opleidingen op moduleniveau gemeten met de digitale evaluatietool voor hoger onderwijs. Daarnaast vonden frequent gesprekken met studenten plaats door middel van panels en opleidingscommissies (OC's). Alle door metingen en dialoog verkregen feedback leverden verbeterpunten op, die door de teams zijn opgepakt. Ook vonden werkveldbevestigingen en werkveldoverleg plaats in de teams, al dan niet in beroepenveldcommissies.

Kwaliteitszorg onderzoek

In juni 2015 heeft de Vereniging Hogescholen het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 vastgesteld. De Validatie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) is geen onderdeel meer van dit nieuwe protocol. Elke onderzoekseenheid dient nog wel elke zes jaar te worden gevisiteerd. In 2015 hebben geen visitaties van onderzoekseenheden plaatsgevonden.

Binnen Hogeschool Leiden is in 2015 gesproken over de uitwerking nieuwe brancheprotocol. Binnen het cluster SW&TP is het nieuwe brancheprotocol uitgewerkt in een handboek voor lectoren als onderdeel van de kwaliteitscyclus. Er is een nieuwe visitatiekalender vastgesteld, die is ingediend bij de Vereniging Hogescholen. In deze nieuwe kalender werkt Hogeschool Leiden met visitaties op het niveau van profileringsgebieden. Dit is bedoeld om focus en massa te creëren. Voor alle lectoraten geldt 2019 als eerstkomend visitatiemoment.

Toetsing en examinering

Hogeschool Leiden heeft haar beleid op versterking van de examencommissies en verbetering van de organisatie rondom toetsing en examinering in 2015 doorgezet. Er zijn ontwikkelingsgerichte audits bij examencommissies uitgevoerd, alle examencommissies stelden een Jaarverslag op en er vond een hogeschoolbrede analyse plaats met voorstellen tot verbetering. Het College van Bestuur voerde in 2015 tweemaal plenair en eenmaal bilateraal overleg met alle voorzitters van de examencommissies. Het gesprek over de Jaarverslagen van de examencommissies maakte deel uit van dat overleg. Voor 2014/2015 was het thema 'preventie en bewustzijn ten aanzien van onregelmatigheden, fraude en plagiaat' een specifiek aandachtspunt.

Uit de ontwikkelingsgerichte audits en gesprekken over de Jaarverslagen blijkt dat de borging van de toetsing bij de meeste examencommissies vanaf 2012/2013 duidelijk is verbeterd. Het wordt planmatig en proactief aangepakt en daardoor hoeven minder incidenten te worden opgelost. Een onderwerp dat vaak aan bod kwam bij de audits is hoe actief de rol van de examencommissie moet zijn bij de borgingstaken. Zichtbaar is dat de werkwijzen van de examencommissie, de toetscommissie en de rol van de onderwijsmanager door structureel overleg beter op elkaar zijn afgestemd. Examencommissies weten elkaar steeds beter te vinden en leren van elkaars good practices. Verder waren de thema's fraude, dat alle commissies werken met het examencommissie informatiesysteem en dat er veel aandacht is besteed aan professionalisering van de leden aandachtspunten voor 2015. Voornemen is om in 2016 het accent te leggen op het thema toetsing.

Vreemde ogen dwingen

Om het principe van 'externe validering' te borgen, hebben alle examencommissies van Hogeschool Leiden sinds 2012 een extern lid. Dit is een persoon die niet vanuit de eigen opleiding of het eigen opleidingsdomein komt. Hij of zij heeft maximaal drie jaar zitting in een examencommissie. In 2015 is bij diverse examencommissies een nieuw extern lid benoemd. De examencommissies hebben het gewenste profiel van het externe lid opgesteld op basis van de evaluatie van ervaringen en hun ontwikkelingsfase. Vanuit Hogeschool Leiden nemen enkele oud-examencommissieleden deel als extern lid bij een andere hogeschool.

Ook de ontwikkelingsgerichte audit bij de examencommissie is een vorm van 'vreemde ogen': de panels bestaan uit een lid van een examencommissie, een lid van een toetscommissie en een kwaliteitszorgcoördinator uit een ander cluster.

Een nieuwe ontwikkeling is dat sinds studiejaar 2014/2015 collega's van andere hogescholen zijn betrokken bij deze auditpanels.

Kennisvalorisatie

Hogeschool Leiden profileert zich door zich op kennisgebieden te richten, namelijk: Jeugd, Life Sciences, Gezondheidszorg en de verbinding met de regio en het mkb. Door middel van toegepast onderzoek dragen we bij aan kennisontwikkeling en kennisvalorisatie binnen de beroepspraktijk.

Hogeschool Leiden had in 2015 twintig lectoraten. Een groot aantal studenten en docenten nam deel aan het onderzoek vanuit die lectoraten. Er waren verscheidene voorbeelden van extern gefinancierde projecten (2e en 3e geldstroom), zoals een RAAK-mkb subsidie voor het project 'Fusarium besmetting van de Tulp' en een RAAK-publiek subsidie voor het project 'Monitoring van trainingseffecten met genexpressiepatronen'. In 2015 startte het RAAK-publiek subsidieproject 'Van Weten naar Doen'.

De samenwerking met werkveldpartijen komt tot uiting in 'gezamenlijke' lectoraten, zoals het lectoraat Licht Verstandelijke Bepierking en Jeugdcriminaliteit samen met de William Schrikker Groep; lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding samen met Augeo Foundation en lectoraat Transformaties in de zorg voor jeugd, samen met Horizon. Verschillende lectoraten werkten in 2015 samen met andere kennisinstellingen binnen en buiten de regio Leiden (hogescholen en universiteiten), zoals het lectoraat passend onderwijs met de Hogeschool van Amsterdam en het Expertisecentrum Jeugd met Hogeschool Windesheim, Hogeschool Zuyd, Universiteit van Amsterdam, Universiteit Nijmegen, Vrije Universiteit, Universiteit van Gent en KU Leuven.

Hoofdstuk 7 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben' beschrijft de concrete valorisatie-activiteiten binnen de profileringsgebieden.

Strategische samenwerking

Het werkveld is voor een groot deel maatgevend voor het succes van studenten, dus ook van Hogeschool Leiden. Samenwerking met het werkveld is daarom essentieel. Het werkveld wordt niet alleen betrokken bij stages en vormgeving van de curricula van Hogeschool Leiden. De samenwerking tussen werkveld enerzijds en studenten en docenten anderzijds komt ook tot uitdrukking in de samenwerking binnen onderzoeksprojecten en het 'samen opleiden', dat verder gaat dan het aanbieden van stageplaatsen.

In het Instellingsplan 2012-2016 'Talent voor talent', staat kwalitatief goed onderwijs en onderzoek, in gezamenlijkheid met het werkveld vormgegeven, centraal. In 2015 heeft het College van Bestuur de voorbereidingen getroffen voor het opstellen van het statuut 'Strategische samenwerking Hogeschool Leiden'. In dit statuut, dat begin 2016 is vastgesteld, staat beschreven aan welke criteria de samenwerking van Hogeschool Leiden met kennisinstellingen, bedrijven en andere organisaties moet voldoen en op welke wijze wordt geborgd dat de samenwerking blijft voldoen aan deze criteria.

Strategische samenwerkingsverbanden zijn al jarenlang de samenwerking rondom het Middelbaar Laboratorium Onderwijs met ROC Leiden, de samenwerking in de Randstad inzake onderzoek, samenwerkingen inzake Generade, het Center of Expertise Genomics en vele anderen.

UNESCO-school

Hogeschool Leiden is in 2012 toegetreden tot het netwerk van UNESCO-scholen. Dit netwerk bestaat uit 32 Nederlandse onderwijsinstellingen en wereldwijd meer dan 10.000 scholen. Al deze scholen besteden aandacht aan de vier kernthema's van UNESCO: Vrede en mensenrechten, Intercultureel leren, Wereldburgerschap en Duurzaamheid. De hogeschool werkt als UNESCO-school mee aan het uitgangspunt van UNESCO: peace in the minds of men.

Hogeschool Leiden neemt deel aan de activiteiten van het netwerk en geeft jaarlijks aan de landelijke UNESCO-commissie aan hoe is gewerkt aan de vier kernthema's. In 2015 is op meerdere manieren bijgedragen aan de vier kernthema's van UNESCO, bijvoorbeeld bij de minoren Duurzaam Ondernemen van het cluster Management & Bedrijf en Global Awareness van het cluster Educatie. Hogeschool Leiden organiseerde in 2015 een Pop-up Green Office en is uitgeroepen tot eerste klimaat-neutrale hogeschool van Nederland. Andere uitingen van het werken aan de UNESCO-thema's in 2015 waren het organiseren van de Vredesweek en de activiteiten vanuit het lectoraat Passend Onderwijs voor kansarme leerlingen in Oeganda.

2. PRESTATIEAFSPRAKEN

Onderwijskwaliteit en studiesucces

Inleiding

In dit deel van het Jaarverslag rapporteren wij over de realisatie van de prestatieafspraken met betrekking tot de aspecten kwaliteit en studiesucces. Wij beperken ons hier tot de feitelijke cijfers. De minister van OCW geeft de hogescholen de gelegenheid om aanvullend op het Jaarverslag een 'verhaal achter de cijfers' te maken. In dat verhaal gaat Hogeschool Leiden in op de analyse van de prestatieontwikkelingen. Deze zullen wij in dit verhaal relateren aan de ontwikkelingen binnen het hbo als geheel, aan de ontwikkelingen binnen Hogeschool Leiden en aan kenmerken van en ontwikkelingen binnen specifieke opleidingen.

Onderstaand vindt u een overzicht van de realisatie van de prestatie-indicatoren binnen kwaliteit en studiesucces. Vervolgens wordt, in de daarop volgende paragrafen, elke prestatie-indicator beschreven.

Rapportage realisatie

Hogeschool Leiden heeft in 2012 met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) ten aanzien van onderwijskwaliteit en studiesucces streefwaarden afgesproken voor de zeven verplichte prestatie-indicatoren. De streefwaarden zijn door Hogeschool Leiden voorgesteld. Ook is op initiatief van Hogeschool Leiden een streefwaarde bij een facultatieve, door Hogeschool Leiden, voorgestelde prestatie-indicator afgesproken. De prestatieafspraken zijn september 2012 vastgesteld.

In haar Instellingsplan heeft Hogeschool Leiden prioriteit gegeven aan het verbeteren van de kwaliteit. Hiertoe zijn binnen de hogeschool en haar opleidingen diverse initiatieven genomen. Naast hogeschoolbrede afspraken vinden ook veel goede initiatieven plaats die door de opleidingsteams worden genomen. In leernetwerken worden deze gedeeld en leren betrokkenen van elkaar.

Resultaat van al deze initiatieven is dat de kwaliteit van de opleidingen is toegenomen. Alle opleidingen van Hogeschool Leiden zijn positief geaccrediteerd. Bij de meest recente accreditaties is vaker het eindoordeel 'goed' gegeven door de commissies dan in de voorgaande accreditatieronde (een stijging met 9%). Er zijn geen opleidingen die in een hersteltraject zitten. Tevens is de tevredenheid van studenten over de studie gestegen. Ten opzichte van 2013 is bijvoorbeeld het oordeel van studenten over de studiebegeleiding gestegen van 3,33 in 2013 naar 3,55 in 2015. Het oordeel van studenten over de informatievoorziening is van 3,08 in 2013 gestegen naar 3,35 in 2015. Het percentage docenten met (minimaal) een masterdiploma is gestegen en ligt boven de streefwaarde. Ook de ratio Onderwijzend personeel – Onderwijsondersteunend personeel (OP-OOP ratio) is gestegen en de streefwaarde is gerealiseerd. In de OOP aantallen zijn bij de berekening van de ratio, op verzoek van de accountant, de studentassistenten meegenomen. De hogeschool is van mening dat deze groep niet moet worden meegenomen. De ratio is exclusief deze groep van studentassistenten 1,6. De streefwaarde uit de prestatieafpraak over het percentage studieswitchers is behaald. Op de indicator uitval is de streefwaarde op 0,3 procentpunten na behaald.

In onderstaande tabel worden de prestatie-indicatoren weergegeven met per indicator: beschrijving, waarde van de nulmeting, de streefwaarde en de gerealiseerde waarde.

Tabel 2.1: Overzicht prestatie-indicatoren kwaliteit & studiesucces en gerealiseerde eindwaarde

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	0-meting	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2015
1	Uitval uit Hogeschool Leiden, na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, van eerstejaars hoger- onderwijsstudenten van bachelorvoltijdopleidingen.	36,5%	Maximaal 33,2%	33,5%
2	Switch binnen Hogeschool Leiden naar een andere opleiding (of naar de deeltijd- of duale variant van dezelfde opleiding), na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, van eerstejaars hoger- onderwijsstudenten van bachelorvoltijdopleidingen.	5,8%	Maximaal 8,5%	5,9%
3	Bachelorrendement, 5 jaar na inschrijving bij Hogeschool Leiden (als eerstejaars hoger- onderwijsstudent van een bachelorvoltijd- opleiding), van herinschrijvers na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, bij een bachelor-voltijdopleiding van de hogeschool.	69,1%	Minimaal 69,0%	56,4%
4	Aandeel voltijdstudenten, dat (zeer) tevreden is over de studie in het algemeen.	63,4%	Minimaal 70,0%	76%
5	Aandeel van het aantal docenten dat minimaal een masterdiploma bezit.	71%	Minimaal 75,0%	78%
6	Aandeel van de bachelor-voltijdopleidingen dat met in de propedeuse gemiddeld minder dan 12 uur geprogrammeerde contacttijd per student per week, gerekend over 40 (onderwijs)weken per studiejaar.	0%	0%	0%
7	Ratio OP/OOP (beide in fte).	1,33	Minimaal 1,5	1,5
8	(facultatief) Aandeel van de alumni, dat (ruim 1,5 jaar na afstuderen) voldoende of goed oordeelt over de aansluiting opleiding-werk.		Minimaal 84%	76%

Bronnen voor de gerealiseerde waarden zijn: DUO (Dienst Uitvoering onderwijs van OCW (nr. 1 t/m 4), hrm-personeelssysteem (nr. 5 en 7), OER'en (nr. 6), HBO-monitor (nr. 8).

Hoewel de inzet heeft geleid tot meer kwaliteit en hogere studenttevredenheid, heeft dit niet geleid tot meer studiesucces als we dit uitdrukken in bachelorrendement. Het percentage studenten dat het diploma binnen 5 jaar behaalt is vanaf 2012 gedaald met 12,7 procentpunten. Behalve in 2014 is er in de andere jaren steeds sprake van een daling van gemiddeld circa 4 à 5 procentpunten. In 2014 was er sprake van een stijging van 1,1 procentpunten. De uitval uit de voltijd bacheloropleiding na 1 jaar is sinds de nulmeting in 2012 afgenomen met 3 procentpunten, waarmee de streefwaarde net niet is behaald. Voor studiesucces, uitgedrukt in switch, is de streefwaarde behaald.

Studiesucces: prestatie-indicatoren 1 en 2 voor uitval en switch

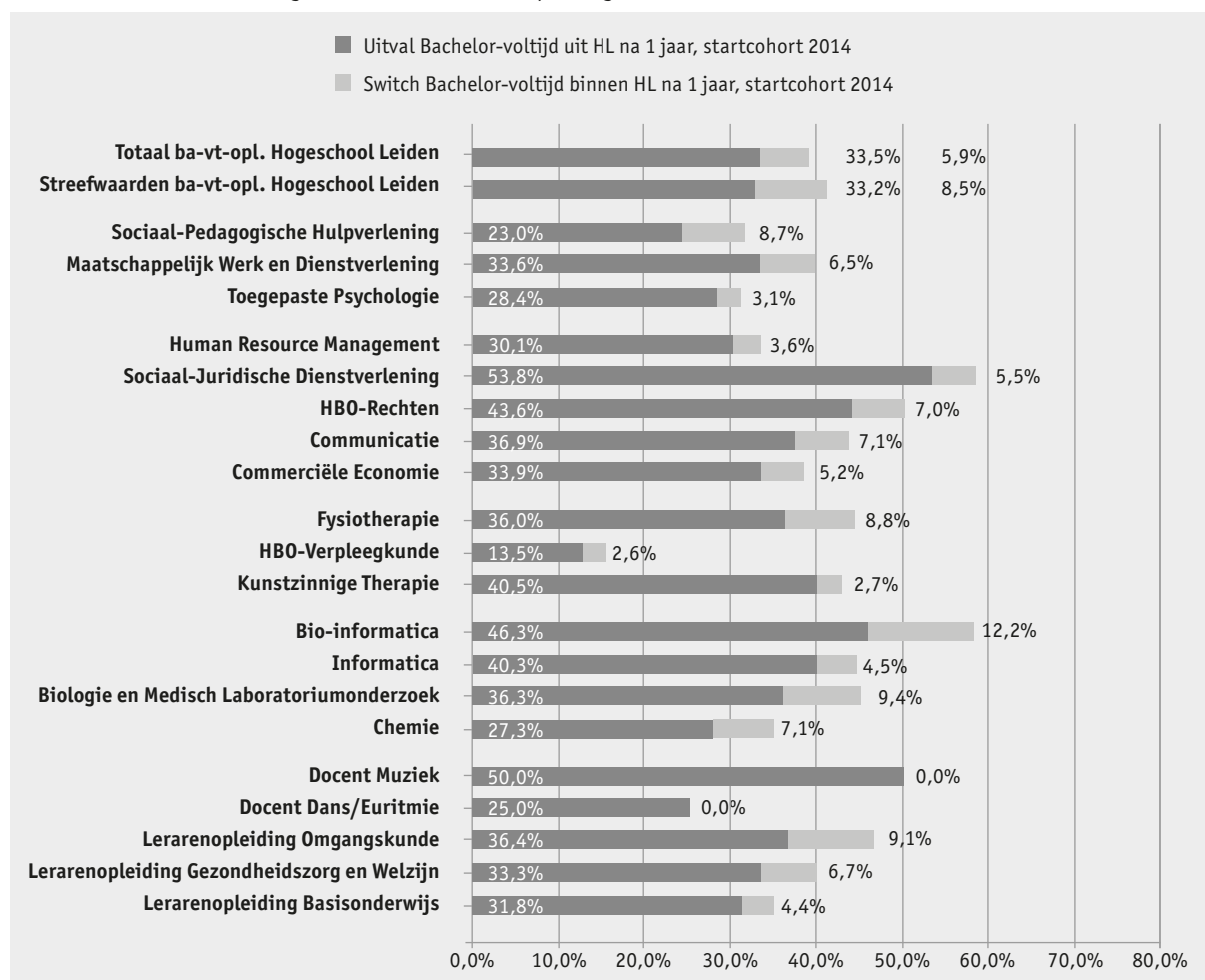
Tabel 2.2 Beschrijving prestatie-indicatoren 1 en 2 en gerealiseerde eindwaarde

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2015
1	Uitval uit Hogeschool Leiden, na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, van eerstejaars hoger- onderwijsstudenten van bachelorvoltijdopleidingen.	Maximaal 33,2%	33,5%
2	Switch binnen Hogeschool Leiden naar een andere opleiding (of naar de deeltijd- of duale variant van dezelfde opleiding), na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, van eerstejaars hoger- onderwijsstudenten van bachelorvoltijdopleidingen.	Maximaal 8,5%	5,9%

Bron: DUO

In tabel 2.3 zijn per bachelor-voltijdopleiding de gerealiseerde waarden voor uitval en switch grafisch weergegeven.

Tabel 2.3: Uitval en switch Hogeschool Leiden en haar opleidingen



Bron: DUO

In tabel 2.3 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde voor switch is gerealiseerd, maar de streefwaarde voor uitval nog niet. De uitval uit de voltijd bacheloropleiding na 1 jaar is sinds de nulmeting in 2012 afgenomen met 3 procentpunten. Het verschil tussen de streefwaarde en de realisatie is slechts 0,3 procentpunten.

In tabel 2.4 is te zien welke opleidingen het hoogst en laagst scoren op de indicatoren uitval en switch.

Tabel 2.4: Hoogst en laagst scorende opleidingen uitval en switch

Prestatie-indicator	Uitval en switch
Uitval	
Streefwaarde Hogeschool Leiden	Maximaal 33,2%
HBO-Verpleegkunde (laagst)	13,5%
Opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening (hoogst)	53,8%
Switch	
Streefwaarde Hogeschool Leiden	Maximaal 8,5%
Opleiding Docent Muziek, Docent Dans/Euritmie (laagst)	0%
Opleiding Bio-Informatica (hoogst)	12,2%

Bron: DUO

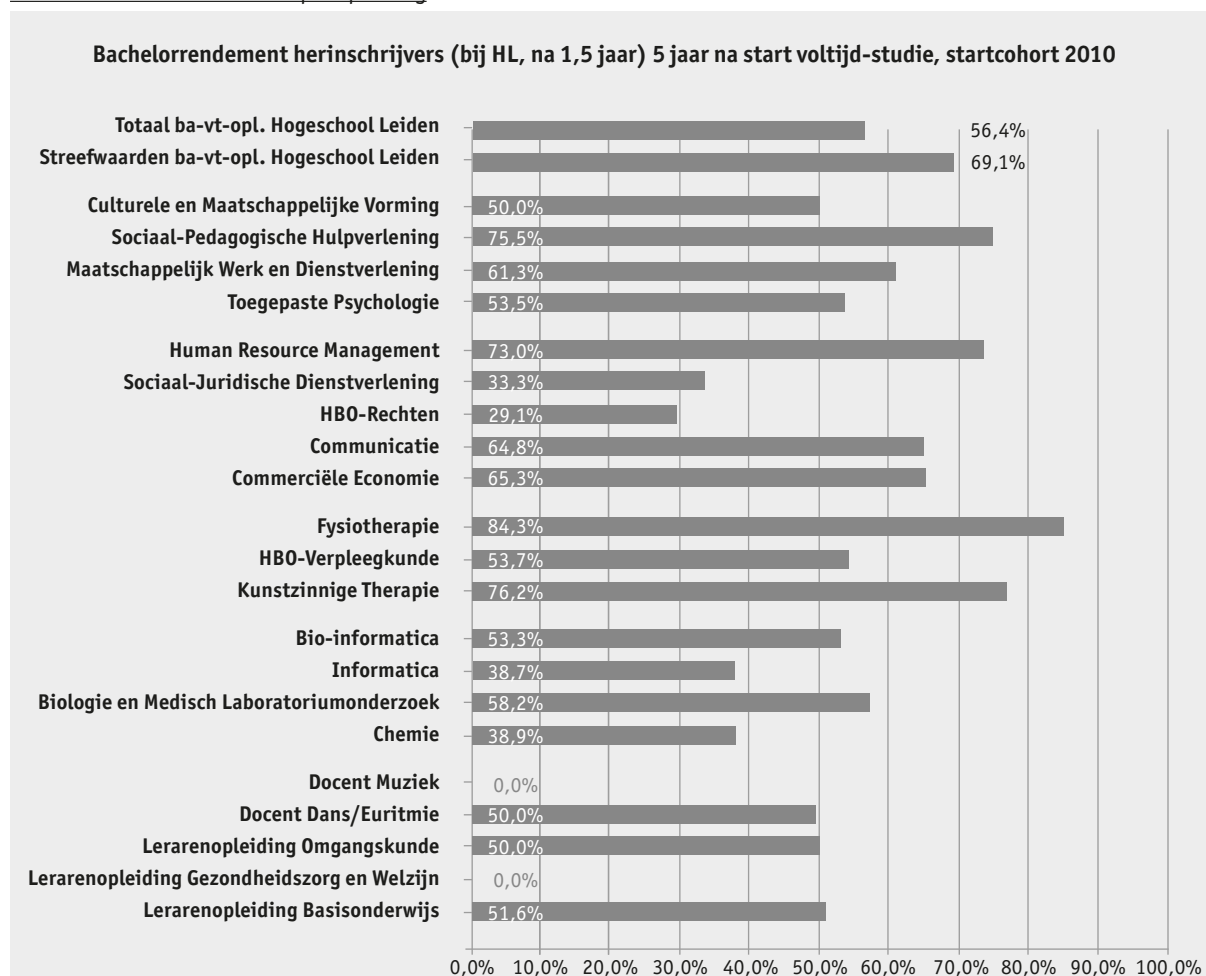
Studiesucces: prestatie-indicator 3 voor bachelorrendement

Tabel 2.5: Beschrijving prestatie-indicator 3 en gerealiseerde eindwaarde

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2015
3	Bachelorrendement, 5 jaar na inschrijving bij Hogeschool Leiden (als eerstejaars hoger- onderwijsstudent van een bachelorvoltijd-opleiding), van herinschrijvers na het eerste jaar van inschrijving bij de hogeschool, bij een bachelor-voltijdopleiding van de hogeschool.	Minimaal 69,0%	56,4%

Bron: DUO

Tabel 2.6: Bachelorrendement per opleiding



Bron: DUO

In tabel 2.6 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde voor het bachelorrendement niet is gerealiseerd¹. Ook is daar te zien dat er tussen opleidingen verschillen in bachelorrendement bestaan. In tabel 2.7 staan de hoogst en laagst scorende opleidingen vermeld.

¹ Bij de Lerarenopleiding Gezondheidszorg & Welzijn was sprake van 0 studenten en bij de opleiding Docent Muziek van één student.

Tabel 2.7: Hoogst en laagst scorende opleidingen bachelorrendement

Prestatie-indicator	Bachelorrendement
<i>Uitval</i>	
Streefwaarde Hogeschool Leiden	Minimaal 69,1%
Opleiding Docent Muziek (laagst)	0%
Opleidingen Fysiotherapie (hoogst)	84,3%

Bron: DUO

Concrete maatregelen

Clusters treffen maatregelen ter bevordering van studiesucces. Zij doen dit binnen de kaders van instellingsbeleid voor onder andere studieloopbaanbegeleiding, toetsing, minoren en studeren met een functiebeperking. Op opleidingsniveau wordt een samenhangende set van maatregelen bepaald. Onderzoek (M.E.D. van den Borgaard, 2015) wijst uit dat een contextgebonden set van maatregelen op opleidingsniveau het beste werkt. De set van maatregelen op opleidingsniveau omvat de maatregelen die op cluster- en hogeschoolniveau zijn ingezet.

Er is binnen de clusters sprake van een diversiteit aan maatregelen. Elke opleiding is binnen haar unieke context op zoek naar de optimale balans tussen ruime toegankelijkheid tot de opleiding, een goed niveau van onderwijs en afstudeerniveau binnen de opleiding en een ruim voldoende studierendement. Per opleiding vormt de set van maatregelen een samenhangend geheel. Kennisdeling vindt plaats tussen opleidingen.

In onderstaand overzicht geven wij inzicht in (een selectie van) de maatregelen. Bij elke maatregel is aangegeven van welk beleid(sthema) de specifieke maatregel een uitwerking is. Sommige maatregelen zijn een uitwerking van meerdere beleidsthema's. De nummers refereren aan de volgende beleidsthema's: 1. Activerend onderwijs, 2. Intensieve begeleiding bij keuze, 3. Leeromgeving, 4. Keuze voor contact en studentbetrokkenheid, 5. Kwaliteit van het onderwijs, 6. Talent, leren op maat, 7. Kwaliteit van docenten, 8. Beroepspraktijk centraal. Alle maatregelen zijn bedoeld om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen.

Tabel 2.8: Overzicht van concrete maatregelen:

Cluster	Maatregelen en interventies
HL Breed (dus bij alle opleidingen)	<ul style="list-style-type: none"> Voor de poort: Reality Check (digitale vragenlijst per opleiding), realistische voorlichting. (2) Studieloopbaanbegeleiding: intensivering, individualisering. SLB richt zich op het inzicht geven in het toekomstig beroep en het versterken van sociale cohesie door het bieden van een veilige leeromgeving (bron: visie en beleid SLB 2010). (2,3,4) Toetsing en beoordeling: kwaliteitsborging en aanscherping van proces en inhoud. (5, 7) Curriculum: herijking inhoud en waar nodig aanpassing en aanvulling leerlijn(en) onderzoeksvaardigheden, differentiatie van leerroutes. (1, 6) Hogeschoolbreed Honourstraject. (6) ICT-Onderwijs: experimenteren en verrijken onderwijs met ICT-toepassingen, waaronder vormen van blended learning, flipping the classroom. (1, 3) Roosters: grotere voorspelbaarheid, meer repeterend karakter. (5) Docenten: professionalisering, waaronder BDB (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden) toetsconstructie, onderzoeksvaardigheden, master- en PhD-trajecten, digitale didactiek, activerend leren. (7) Beroepspraktijk: intensivering en actualisering van samenwerking met en afstemming op werkvelden. Projectonderwijs waarin oplossen authentieke praktijkproblemen centraal staat. Leren door middel van simulaties, gastdocenten, stage en afstuderen aan hand van onderzoeksvraag uit de praktijk. (8, 1) Aparte trajecten voor mbo'ers met een andere leerbehoefte. (6) Studentparticipatie: deelname aan ontwikkelen van onderwijsbeleid van de toekomst (opleidingsniveau of hogeschoolbreed, zoals deelname aan klankbordgroep Instellingsplan). Tevens betrokkenheid studenten in Studentenraad, Ondernemingsraad, opleidingscommissie, studentenpanels, (bestuur van) studieverenigingen en Hogeschool Activiteiten Commissie. (4) Top ondernemers regeling. (6)

Cluster	Maatregelen en interventies
Educatie	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de poort: intensivering instroom- en keuzeactiviteiten en –adviezen, verzwarende instroomtoetsen. (2, 6) • Curriculum: brede propedeuse, meer opleidingsvarianten en keuzemogelijkheden binnen curriculum (o.a. minoren, Sportklas, Cultuurklas), brede propedeuse Jeugd. (1, 6) • Aanbod van reguliere Pabo, Academische Pabo en Vrijeschool Pabo. De Academische Pabo is opleiding voor talentvolle, bovengemiddelde vwo'ers in het leraarschap. (6) • Herontwerptrajecten, zoals Het Dok (reguliere Pabo), academische werkplaatsen/opleidingsscholen (reguliere & Vrijeschool Pabo). (1, 3, 4, 6) • Docent muziek, keuze voor eigen instrument. (6) • Docent muziek & dans, projecten waarin studenten rollen op zich kunnen nemen als regisseur, ondernemer, uitvoerder, producenten. (6, 1)
Management & Bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de poort: intensivering van realistische voorlichting. (2, 6) • Pilot 'Hack your education'. (1, 6, 4) • Trainingen Toetsconstructie. (5) • Inhoudelijke aanpassing van het curriculum, intensivering van ondersteuning taalonderwijs. (1, 6) • Onderzoek naar uitvalmotieven en toe te passen interventies. (1) • Uitbreiding van mogelijkheden om aan opdrachten vanuit de praktijk te werken zoals: Team Challenge (multidisciplinaire teams pakken een vraag uit praktijk op, teneinde zicht te krijgen op hun talenten). (1, 6, 8) • ComOn, tweede jaar Commerciële Economie waar studenten allemaal een 'eigen' onderneming opzetten. • Meer zichtbaarheid van (de beroepsproducten van) onze studenten. • Voorbereidingen herontwerp van alle opleidingen, met een gefaseerde invoering per 1 september 2017 • Pilot flexibilisering MiZ. (dual (1, 6, 2, 4)) • Propedeuse met ingang van september 2017 waarbij versterkte aandacht zal zijn voor studieloopbaanbegeleiding, gemeenschapsgevoel, modern. (1, 2, 6, 4) <p>Ontwikkeling onderwijs dat altijd blended is vormgegeven (component face to face, digital en waar mogelijk in de praktijk).</p> <p>Voor generieke vakken (zoals Engels, Nederlands) wordt aangesloten bij wat de student kan ofwel is er aansluiting op verschillende startniveaus gerealiseerd.</p>
Techniek	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de poort: intensiveren van NOA-test (+ feedback) voor aspirant-studenten (capaciteiten, persoonlijkheid, beroepsbeeld, reken- en taalvaardigheid). (6, 2) • Studieloopbaanbegeleiding: gebruikmaking van individuele NOA-testresultaten vanaf start studie. (2) • Curriculum: afschaffen brede propedeuse en keuzemogelijkheden voor extra studiepunten in propedeuse, herziening curricula door veranderingen in werkveld + gericht op verbeteren van studeerbaarheid en studiegedrag, challenge weeks waarin studenten binnen één week een praktijkvraag tot een product brengen. (8, 1, 3) • Student-assistentchap bij het Centre of Expertise aan talentvolle studenten. (6, 4)
Zorg	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de poort: verplichting tot intakegesprekken (Kunstzinnige therapie), en bij fixus opleidingen decentrale selectie (Fysiotherapie en HBO-Verpleegkunde). (6, 2) • Studieloopbaan- en andere begeleiding: buddysysteem, vroege kennismaking met studieloopbaanbegeleiding, vroege identificatie risicostudenten, exitgesprek bij elk vertrek uit opleiding, buddysysteem van ouderejaars die in 1e periode begeleiden. (2) • Curriculum: inhoudelijke vernieuwing en integratie curriculum, meer aandacht voor studeerbaarheid (betere spreiding studielast inclusief toetsing, elimineren van (te) hoge 'drempels' in hoofdfase, verbeteren cohesie, communicatie gericht op 'nominaal = normaal', intensivering van begeleiding (potentiele) langstudeerders, brede propedeuse Zorg & Welzijn. (1, 2, 3, 4, 6) • Beroepspraktijk: verhogen van representativiteit en kwaliteit van stageplekken, ook in jaar 1 en 2 zodat studenten juist beroepsbeeld krijgen. (8, 6) • Curricula ontwikkelen in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk. (8) • Professionalisering praktijkbegeleiders. (7) • Onderzoek: inzetten op meer en betere begeleiding van praktijkgericht onderzoek. (1, 5)

Cluster	Maatregelen en interventies
Social Work & Toegepaste Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> Voor de poort: intensivering 'voor de poort'-activiteiten (Programma 'Kies Bewust'), decentrale selectie Toegepaste Psychologie. (2, 6) Informatie: informatiebijeenkomsten voor ouders van studenten Toegepaste Psychologie. (2, 6) Studieloopbaanbegeleiding: docentbegeleiders in jaar 1 en 2, intensivering van 'vinger aan de pols'-activiteiten (jaar 3 en 4, initiatief opleiding) en intensivering van begeleiding (potentiële) langstudeerders. (2, 4) Toetsing en beoordeling: participeren in gezamenlijke toetsbank van landelijk verwante opleidingen (Toegepaste Psychologie en afstudeerrichting GGZ Agoog), proeftoetsen. (5, 7) Roosters: blijvende aandacht voor studeerbare planning toetsen en herkansingen. (5) Docenten: blijvende aandacht voor verantwoording van toetsresultaten. (7) Curriculum: meer oriëntatiemogelijkheden voor studenten door aanbieden brede propedeuses Jeugd en Zorg en Welzijn, meer gerichte werving mannelijke studenten. (1, 2, 4, 6, 8) Onderzoek studiesucces: onderzoek door Bureau Studiesucces naar (o.a.) effecten van 'voor de poort'-activiteiten' en analyse exitgesprekken. (5, 6)

Bron: businessplannen en triaalrapportages van clusters

Kwaliteit/excellentie: prestatie-indicator 4, studentoordeel over de studie in het algemeen

Tabel 2.9: Omschrijving prestatie-indicator 4 en gerealiseerde eindwaarde

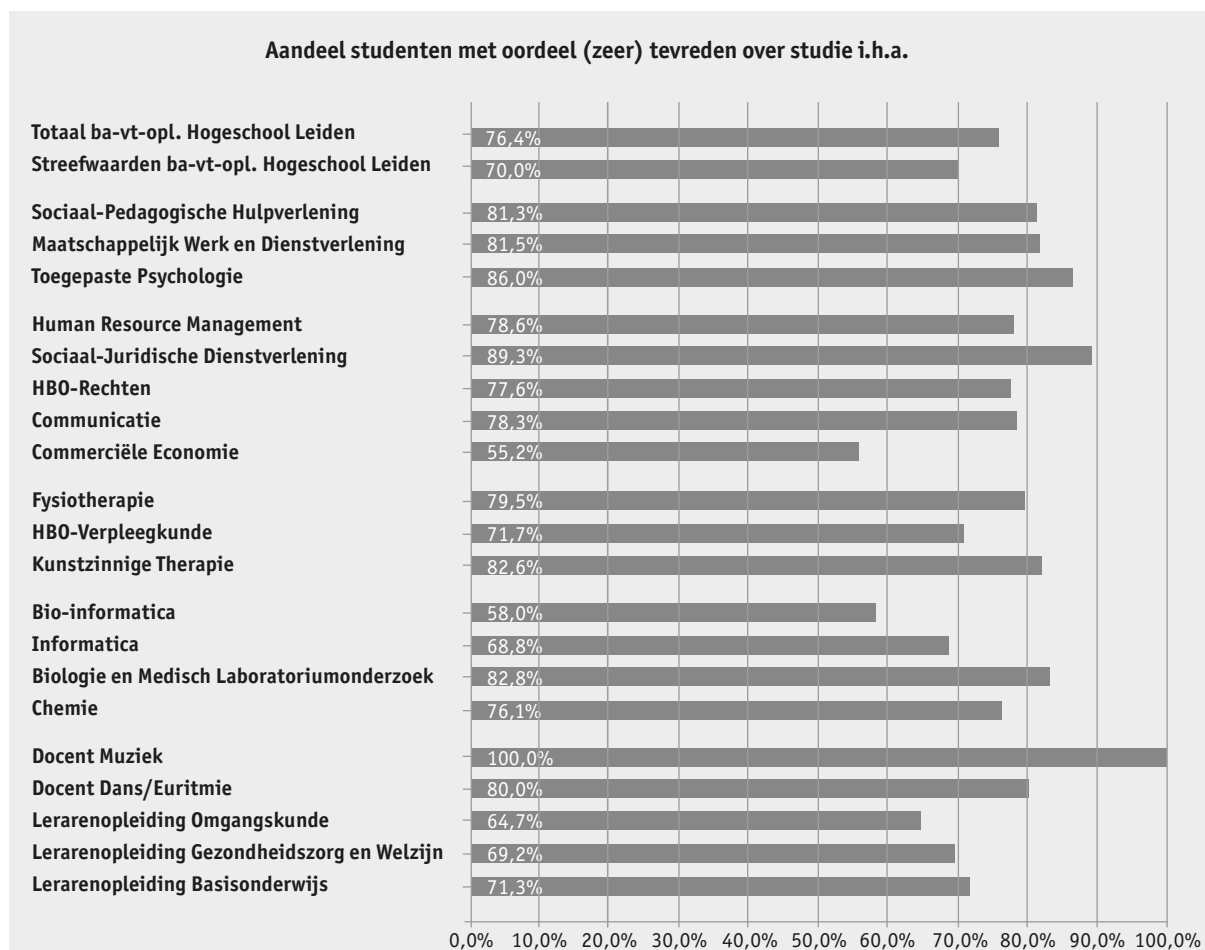
Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2015
4	Aandeel voltijdstudenten, dat (zeer) tevreden is over de studie in het algemeen.	Minimaal 70,0%	76%

Bron: DUO

In tabel 2.9 is per bachelor-voltijdopleiding het gerealiseerd aandeel studenten te zien, dat (zeer) tevreden is over de studie in het algemeen. In tabel 2.9 is tevens te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde is gerealiseerd. De streefwaarde was in 2014 reeds behaald.

Op deze prestatie-indicator is sprake van een duidelijk stijgende lijn voor Hogeschool Leiden over de afgelopen jaren. In 2010-2011 scoort Hogeschool Leiden nog onder het landelijk gemiddelde. Sinds het studiejaar 2012-2013 scoort hogeschool boven het landelijk gemiddelde. Deze stijgende lijn blijft zich duidelijk voortzetten. Voor het studiejaar 2014-2015 ligt het landelijk gemiddelde op 72,5%. Hogeschool Leiden scoort 3,5 procentpunten hoger.

Tabel 2.10: Studenttevredenheid per opleiding



Bron: DUO

Tabel 2.11: Hoogst en laagst scorende opleidingen oordeel studenten over studie

Prestatie-indicator	Oordeel studenten over studie
Streefwaarde Hogeschool Leiden	Minimaal 70%
Commerciële Economie (laagst)	55,2%
Opleiding Docent Muziek (hoogst)	100%

Bron: DUO

Alle opleidingen investeren in het maken van een analyse in samenwerking met studentenpanels, opleidingscommissie, klassenvertegenwoordigers, klankbordgroepen, studieverenigingen en dergelijke en beroepenveld, om te achterhalen wat goed gaat en wat beter moet en kan. Nadat dit binnen de planning-en-controlcyclus besproken is, zet elke opleiding op basis van de uitkomsten van deze analyse verbeteracties uit.

Aandeel docenten met minimaal een masterdiploma, prestatie-indicator 5

Tabel 2.12: Omschrijving prestatie-indicator 5 en gerealiseerde eindwaarde

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2015
5	Aandeel van het aantal docenten dat minimaal een masterdiploma bezit.	Minimaal 75,0%	78,0%

Bron: hrm-personeelsteststroom (RAET)

Hogeschool Leiden rapporteert op deze indicator op clusterniveau, in plaats van per opleiding. In tabel 2.13 is het aantal en percentage masters en promovendi per cluster vermeld.

Tabel 2.13: Overzicht masters/promovendi

Cluster	Totaal aantal masters/promovendi	masters/promovendi % incl. M0-B, 1e graad en VO	Streefwaarde
Educatie	79	69,30%	
M&B	115	84,56%	
SW&TP	90	82,03%	
Techniek	70	75,27%	
Zorg	90	74,59%	
Generade	1	100%	
Totaal	445	77,61% (78%)	75%

Bron: hrm-personeelssysteem (RAET)

In tabel 2.13 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde in 2015 is gerealiseerd. Op 31 december 2015 is er sprake van 5 vacatures voor docenten op masterniveau. Daarnaast volgen op dit moment 46 docenten een masteropleiding.

Hogeschool Leiden hecht grote waarde aan de kwaliteit van haar docenten. Zij ziet de kwaliteit van haar docenten als breder dan alleen het masterniveau. Docenten professionaliseren zich continu. Op individueel niveau komt professionalisering ter sprake in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Elke opleiding heeft een professionaliseringsplan waarin aandacht is voor professionalisering van het team en de individuele teamleden.

Aandeel bachelor-voltijdopleidingen met gemiddeld minder dan 12 uur contacttijd per student per week, prestatie-indicator 6

Tabel 2.14: Omschrijving prestatie-indicator 6 en gerealiseerde eindwaarde

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2015
6	Aandeel van de bachelor-voltijdopleidingen dat met in de propedeeuse gemiddeld minder dan 12 uur geprogrammeerde contacttijd per student per week, gerekend over 40 (onderwijs)weken per studiejaar.	0,0%	0,0%

Bron: OER'en van de opleidingen

Een streefwaarde van 0% betekent dat elke bachelor-voltijdopleiding in de propedeeuse gedurende 40 weken per studiejaar gemiddeld minimaal 12 uur contacttijd per student heeft geprogrammeerd. Dit komt overeen met minimaal 480 uur contacttijd per student per studiejaar.

Uit de OER'en van de opleidingen blijkt dat de streefwaarde voor contacttijd in de propedeeuse is gerealiseerd.

OP/OOP-ratio, prestatie-indicator 7

Tabel 2.15: Omschrijving prestatie-indicator 7 en gerealiseerde eindwaarde

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2015
7	Ratio OP/OOP (beide in fte).	Minimaal 1,5	1,5

Bron: personeelssysteem

In tabel 2.15 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde is gerealiseerd. In de OOP aantallen zijn bij de berekening van de ratio, op verzoek van de accountant, de studentassistenten meegenomen. De hogeschool is van mening dat deze groep niet moet worden meegenomen. De ratio is exclusief deze groep van studentassistenten 1,6.

Bij Hogeschool Leiden wordt de afgelopen jaren voor de omvang en samenstelling van de personeelsformatie gestreefd naar het vergroten van het aandeel Onderwijzend personeel (OP) in de personeelsformatie. Dit om zoveel mogelijk ruimte te creëren voor de directe bevordering van onderwijskwaliteit en studiesucces. In dit kader houden de ondersteunende diensten in principe een nullijn aan voor de omvang van de formatie van Onderwijsondersteunend personeel (OOP). Hiervan kan alleen, in overleg, worden afgeweken als uitbreiding (of krimp) van de formatie past in het instellingsbeleid.

Gericht op de toekomst streven wij ernaar processen steeds efficiënter en meer geautomatiseerd te laten verlopen. Dit proces is gaande. Dit draagt bij aan een stijging van de ratio OP/OOP.

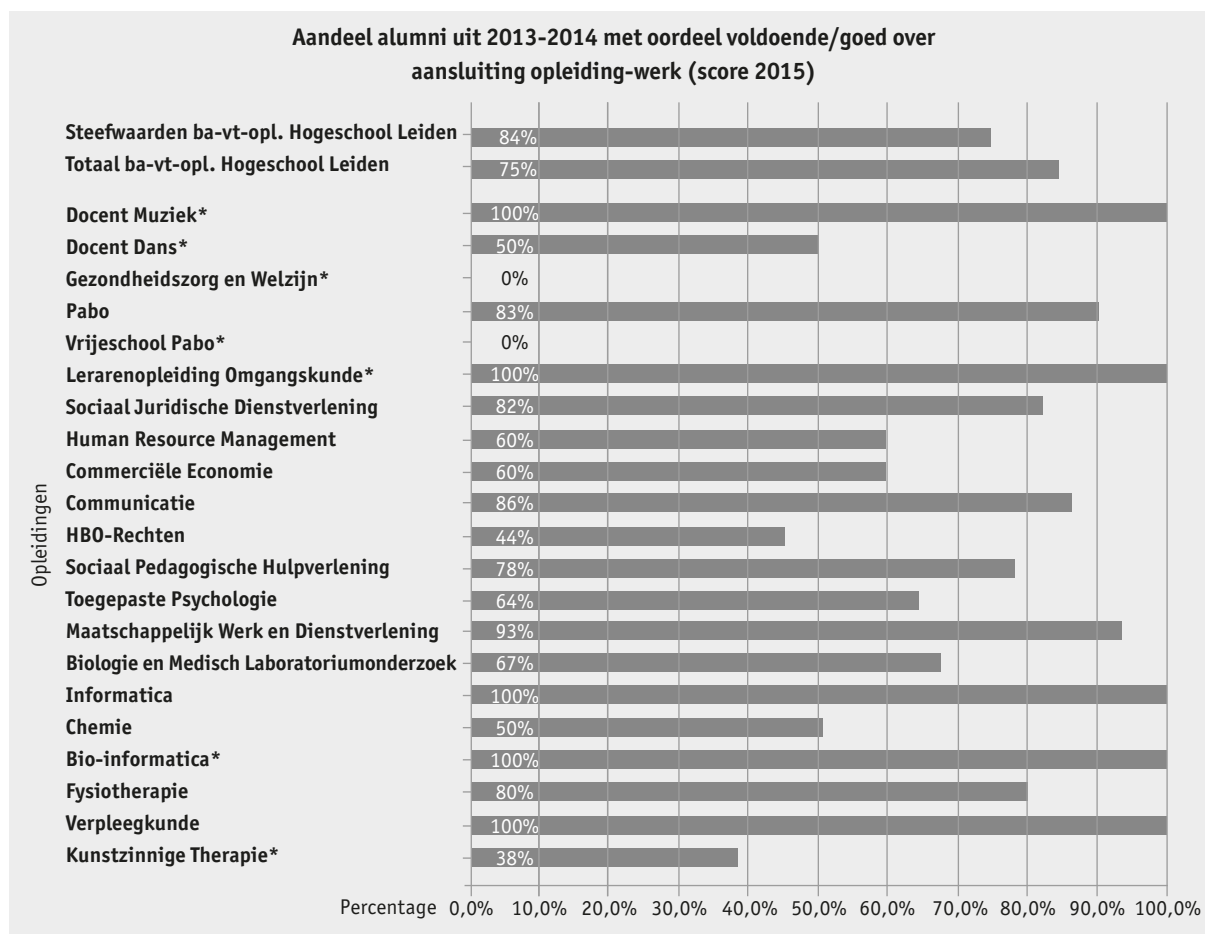
Alumnioordeel aansluiting opleiding-werk, (facultatieve) prestatie-indicator 8

Tabel 2.16: Omschrijving prestatie-indicator 8 en gerealiseerde eindwaarde

Nr	Beschrijving Prestatie-indicator	Streefwaarde per eind 2015	Gerealiseerde waarde per eind 2015
8	(Facultatief) aandeel van de alumni, dat (ruim 1,5 jaar na afstuderen) voldoende of goed oordeelt over de aansluiting opleiding-werk.	Minimaal 84%	76%

Bron: HBO-monitor

Tabel 2.17: Overzicht aansluiting opleiding werk



Bron: HBO-monitor 2015 (concept cijfers)²

In tabel 2.17 is te zien dat op instellingsniveau de streefwaarde nog niet is gerealiseerd. De gerealiseerde waarde betreft de alumni van Hogeschool Leiden die in studiejaar 2012-2013 hun diploma bij de hogeschool hebben behaald. Landelijk gezien is er vanaf 2011/2012 een daling zichtbaar op het oordeel van alumni over de aansluiting opleiding werk. De score van de alumni van Hogeschool Leiden is in het meest recente jaar 2 procentpunten hoger dan het landelijk gemiddelde.

In tabel 2.18 is te zien welke opleidingen het hoogst dan wel het laagst scoren.

Tabel 2.18: Hoogst en laagst scorende opleidingen oordeel alumni aansluiting opleiding-werk

Prestatie-indicator	Oordeel alumni aansluiting opleiding-werk
Streefwaarde Hogeschool Leiden	Minimaal 84%
Opleiding Kunstzinnige Therapie (laagst)	38%
Opleidingen Docent Muziek, Leraren-opleiding Omgangskunde, Informatica, Bio-Informatica, HBO-Verpleegkunde (hoogst)	100%

Bron: HBO-monitor

² De opleidingen met een N lager dan 10 zijn aangegeven met een (*). Bij de opleidingen die 0% scoren was sprake van 0 studenten.

Profilering en valorisatie

Differentiatie onderwijsaanbod

Hogeschool Leiden heeft in 2012 in het kader van differentiatie in het onderwijsaanbod de volgende activiteiten aangekondigd:

1. ontwikkeling van een brede propedeuse;
2. ontwikkeling van nieuwe masteropleidingen;
3. ontwikkeling van driejarige vwo-trajecten;
4. het opzetten van een dubbel-bachelorprogramma;
5. geen focus op deeltijdopleidingen;
6. geen nieuwe AD-programma's.

1. Ontwikkeling van een brede propedeuse

Sinds studiejaar 2014-2015 wordt, in de huls van Sociaal Pedagogische Hulpverlening, de brede propedeuse Jeugd aangeboden door de clusters Educatie en Social Work & Toegepaste Psychologie. Sinds studiejaar 2015-2016 bieden de clusters Zorg en Social Work & Toegepaste Psychologie, in de huls van HBO-Verpleegkunde (HBO-V), de brede propedeuse Zorg & Welzijn aan.

Op advies van de onderwijsadviescommissie (vertegenwoordigers uit het werkveld) van (destijds) het Hoger Laboratorium Onderwijs heeft het cluster Techniek besloten de brede propedeuse Life Sciences per studiejaar 2015-2016 te stoppen. In de brede propedeuse ging te veel verloren aan kennismodules die niet direct bijdroegen aan het eindniveau van de twee afzonderlijke opleidingen Chemie en Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek.

2. Ontwikkeling van nieuwe masteropleidingen

Op dit moment biedt Hogeschool Leiden twee masteropleidingen aan: de Master Advanced Nursing Practice en de Master Jeugdzorg. Hogeschool Leiden is met de master Fysiotherapie gestopt omdat het civiel effect van de opleiding tegenviel en weinig studenten zich inschreven. De master Innovatieve Moleculaire Diagnostiek wordt nog niet aangeboden. We onderzoeken eerst of deze master voldoende toegevoegde waarde heeft voor de regio.

3. Ontwikkeling van driejarige vwo-trajecten

Bij de opleiding Leraar basisonderwijs is in 2013 verkend in hoeverre de bestaande 'informele' vwo-route (die een versnelling mogelijk maakt) geformaliseerd en versterkt kan worden. Na de inventarisatie is besloten geen aparte, formele route te ontwikkelen. De landelijke instroomeisen voor de opleiding leraar basisonderwijs sinds 2015-2016 maken dat een verkort vwo-traject minder voor de hand ligt. Daarnaast is er al een vwo-route pur sang: de Academische Pabo. De Academische Pabo behelst een dubbel-bachelorprogramma voor leraar basisonderwijs en pedagogiek (wo).

4. Opzet van een dubbel-bachelorprogramma

Hogeschool Leiden biedt de Academische Pabo. De ambitie was om ook een dubbel-bachelorprogramma op te zetten op het gebied van Life Science. Deze plannen zijn besproken met de verschillende vertegenwoordigers van de universiteit en het werkveld. Hieruit blijkt – doordat er een wetenschappelijke soortgelijke opleiding bestaat – dat onvoldoende studenten zich zullen inschrijven. Dit weegt niet op tegen de investering. Wat hiervoor in de plaats is ontwikkeld, zijn gezamenlijke minoren, zoals Science, Cooking en Genomics.

5. Geen focus op deeltijdopleidingen

Hogeschool Leiden heeft volgens plan de afgelopen jaren acht deeltijdopleidingen afgebouwd waarvoor weinig belangstelling was:

- HBO-Rechten;
- Sociaal-juridische dienstverlening;
- Management in de Zorg;
- HBO-Verpleegkunde;
- Kunstzinnige Therapie;

- Maatschappelijk Werk en Dienstverlening;
- Sociaal Pedagogische Hulpverlening;
- Toegepaste Psychologie.

Inmiddels is in het kader van flexibel onderwijs een heroriëntatie op het aanbieden van onderwijs voor volwassenen en dus op deeltijd. Vrijwel alle lerarenopleidingen bieden een deeltijd variant, waarvoor veel belangstelling is.

6. Geen nieuwe AD-programma's

Hogeschool Leiden biedt drie Associate Degree opleidingen aan: Management in Zorg, Lerarenopleiding Omgangskunde en de Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn. Er is geen intentie om met deze AD-programma's te stoppen. Vooralsnog zijn er ook geen nieuwe programma's in ontwikkeling.

Zwaartepuntvorming

Hogeschool Leiden heeft in 2012 in het kader van zwaartepuntvorming aangekondigd twee expertisecentra te zullen ontwikkelen: een Expertisecentrum Jeugd en het Centre of Expertise Genomics.

Hogeschool Leiden profileert zich op vier thema's: Life Sciences, Jeugd, Gezondheidszorg en de verbinding met de regio en het mkb. Op deze gebieden verricht Hogeschool Leiden binnen lectoraten praktijkonderzoek en draagt zij bij aan kennisontwikkeling en kennisvalorisatie binnen de beroepspraktijk. Deze zwaartepuntvorming is succesvol, dat blijkt onder andere uit de groei van het studentenaantal binnen deze domeinen en de samenwerkingsverbanden die ontstaan met instellingen uit het werkveld. In dit Jaarverslag wordt hierover verslag gedaan in hoofdstuk 7 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben'.

Centre of Expertise Genomics

In het voorjaar van 2014 is het Centre of Expertise Genomics, Generade, opgericht. In hoofdstuk 3 Generade van dit Jaarverslag rapporteren we over de voortgang van Generade. In aanvulling op deze verantwoording levert Hogeschool Leiden aanvullende informatie aan het Ministerie van OCW ten behoeve van de eindbeoordeling.

Expertisecentrum Jeugd

De onderwijsclusters Educatie en Social Work & Toegepaste Psychologie geven sinds 2013 vorm aan het Expertisecentrum Jeugd. Het Expertisecentrum Jeugd richt zich op de jeugd van 0 tot 23 jaar en bundelt daarbij onderzoek en onderwijs over jeugd op het grensvlak van onderwijs, zorg, welzijn en justitie. Vanuit de lectoraten wordt intensief samengewerkt met tal van regionale en nationale partners (waaronder: Academische Werkplaatsen, Wmo-werkplaats, schoolorganisaties, gemeenten, ketenzorgpartners, zorginstellingen en (residentiële) jeugdinstanties). De evaluatie in het kader van de Validatie Kwaliteitszorg Onderzoek in juni 2014 van de lectoraten die ressorteren onder het Expertisecentrum Jeugd wees uit dat we met de juiste lectoren op de goede weg zijn. Het samen onderschrijven, delen van een missie (doelen) en een visie hoe deze kunnen worden bereikt, heeft in 2015 een stevig vervolg gekregen. In hoofdstuk 7 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben' doen we verslag van de resultaten van de lectoraten binnen dit Expertisecentrum.

3. GENERADE

Generade, het Centre of Expertise Genomics, is sinds de oprichting in 2014 en in 2015 verder uitgegroeid tot een netwerkorganisatie met een belangrijke verbindende rol tussen bedrijven en (kennis)instellingen.

Generade is een samenwerkingsinitiatief tussen Hogeschool Leiden, Biotechnologiebedrijf BaseClear, het Leids Universitair Medisch Centrum, Naturalis Biodiversity Center en Universiteit Leiden. Met deze partners initieert Generade nieuwe samenwerkingsverbanden over de hele breedte van de Life Sciences, in het bijzonder in de toepassing van genomics en bio-informatica expertise en technologie.

Generade is een krachtige organisatie waar capaciteit op een laagdrempelige manier beschikbaar is, waar nieuwe toepassingen ontwikkeld worden en waar mensen op een hoog niveau worden opgeleid. Dit geeft een stevige boost aan de ontwikkeling van onderwijs en bedrijfsleven en laat (kennis)instellingen en bedrijven uit diverse sectoren op een unieke manier samenwerken en van elkaar leren. Door het creëren van verbinding tussen onderwijs, onderzoek en ondernemerschap draagt Generade bij aan valorisatie van kennis en technologieën.

Een nadere toelichting hierop is in dit hoofdstuk beschreven in de vorm van enkele belangrijke activiteiten van Generade op de elementen onderwijs, onderzoek en ondernemerschap.

Onderwijs

In 2015 ondersteunde Generade Hogeschool Leiden met het ontwikkelen van nieuwe en het actualiseren van bestaande onderwijsonderdelen. Via het opzetten van een doorlopende leerlijn Genomics in het bacheloronderwijs komen alle studenten van het Middelbaar Laboratorium Onderwijs, Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek en Bio-informatica in aanraking met Genomics vanaf hun eerste studiejaar. De minor Genomics, voor studenten Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek zonder achtergrond in bio-informatica, is in 2015 ontwikkeld en van start gegaan.

De lectoren van Generade, Genome-based Health en Bio-informatica, verzorgen verschillende gastcolleges bij Hogeschool Leiden en op de Universiteit Leiden.

De uitkomsten van het onderzoek aan Generade worden ingezet in nascholingsactiviteiten voor professionals, in nauwe aansluiting op vragen die de beroepspraktijk heeft. Hiermee levert Generade een bijdrage aan verschillende postdoctorale cursussen, georganiseerd door het Centrum Bioscience en Diagnostiek van het cluster Techniek.

Om onderzoek te verankeren in het onderwijs, participeren docenten en studenten bij Generade in onderzoeksprojecten. Door deze betrokkenheid vergroten docenten hun professionaliteit en gebruiken zij hun nieuwe kennis en competenties in de mbo-, hbo- en wo-lessen die ze geven. In 2015 werkten vier docenten van het cluster Techniek op structurele basis als projectspecialist bij Generade. Achttien docenten waren bij Generade-onderzoek betrokken als docentbegeleider van studenten die bij Generade een onderwijsonderdeel uitvoerden.

In 2015 namen in totaal 96 studenten van tien verschillende opleidingen deel aan onderzoeksprojecten van Generade in het kader van projectonderwijs, minoren, een stage of afstudeeronderzoek. Zeven studenten Bio-informatica deden dit bijvoorbeeld vanuit hun Project Sequencing and Data Analysis. Twintig studenten Informatica werkten aan een project voor de recent ontwikkelde specialisatie Business Data Management. Zeven studenten werkten als student-assistent bij Generade.

Financiering onderzoek

Generade heeft drie verschillende manieren ingezet om haar onderzoek te financieren.

Lectoraten hebben hun eigen budget voor onderzoek

In 2015 waren vier lectoraten betrokken bij Generade: Innovatieve Moleculaire Diagnostiek, Biodiversiteit, Bio-informatica en Genome-based Health. In hoofdstuk 7 worden de projecten en resultaten van deze lectoraten beschreven.

Eigen budget

Generade heeft een deel van haar budget beschikbaar gesteld voor het initiëren en uitvoeren van onderzoeksprojecten met de samenwerkingspartners en externe partijen. In de eerste ronde in oktober 2015 werden acht projecten ingediend waarvan er vijf werden goedgekeurd. Deze onderzoeken starten in 2016.

Projecten mede gefinancierd met externe subsidies

In 2015 heeft Generade met succes projectvoorstellen ingediend bij verschillende subsidieverstrekkers. Generade is aangemeld als DTL enabling technology hotel (DTL hotel) om zo mee te kunnen doen in subsidiecalls van ZonMW. De call van november 2015 resulteerde in twee toegekende projecten. Een project waarin technologie van de WUR wordt ingezet om een eerste stap te maken in het sequencen van de tulp, en een tweede project waarbij een externe partij (in dit geval ook afkomstig van de WUR), Generade gevraagd heeft om met behulp van RNA-sequentie analyse de allergeniciteit van cashewnoten afkomstig uit verschillende landen in kaart te brengen.

Ook zijn twee project subsidies toekend door het Regieorgaan voor praktijkgericht onderzoek SIA: een RAAK-mkb subsidie voor het project 'Fusarium besmetting van de Tulp' en een RAAK-publiek subsidie voor het project 'Monitoring van trainingseffecten met genexpressiepatronen'.

Projecten

Generade ontwikkelde in 2015 drie grote initiatieven.

Hooikoorts

Het Hooikoorts Initiatief is één van de interdisciplinaire projecten van Generade. In dit project werken Generade, studenten hbo en mbo, bedrijven en kennisinstellingen samen aan vragen op het gebied van hooikoorts. In 2015 groeide het van een klein, door studenten geleid, initiatief tot een meer significant netwerk. Binnen het project werken onderzoekers aan de ontwikkeling van een persoonlijke pollensampler. Hiermee kunnen hooikoortspatiënten zelf pollen verzamelen die het Hooikoorts Initiatief met inzet van DNA-technieken analyseert. Patiënten krijgen hierdoor een nauwkeurig en persoonlijk inzicht in de oorzaak van hun klachten. Dat leidt tot een betere regie over deze klachten.

Genes on the move

Het initiatief Genes on the move beleefde in 2015 een groeispurt doordat het een RAAK-publiek subsidie ontving. Het onderzoek richt zich op RNA-expressie om de effecten van fysieke oefening en training te monitoren. Topsporter worden heeft te maken met talent, maar ook met de bouw van je lichaam. Generade onderzoekt verschillen in de activiteit van genen bij sport en beweging. Het beoogt te achterhalen of je met de gen-expressieprofielen bijvoorbeeld overbelastingsblessures kunt voorkomen en ook of je op basis daarvan een sport kunt kiezen die het beste bij je past. Een interessant onderzoek voor het brede werkveld in de (top)sport, maar ook relevant in de revalidatie.

Tulpprogramma

Een ander initiatief vormt zich rondom de Fusariumschimmel, die voor grote economische schade in de tulpenbranche zorgt. Wetenschappers en ondernemers werken samen om te achterhalen wanneer en waar besmetting plaatsvindt en op welke wijze de bol kan worden beschermd. Aan het onderzoeksproject 'Fusariumbesmetting van de tulp' onder leiding van lector Willem van Leeuwen werd door het Regieorgaan voor praktijkgericht onderzoek SIA een RAAK-mkb subsidie toegekend van € 300.000. Rabobank Bollenstreek stelde € 100.000 beschikbaar voor het ontwikkelen van richtlijnen voor kwekers, broeiers en exporteurs in de tulpenbranche. Met deze inzet kan het project met een waarde van € 600.000 samen met bedrijven worden uitgevoerd.

In het project 'Sequencing the giant tulip genome' brengt Generade samen met Wageningen UR het genoom van tulpen in kaart. Omdat een tulpengenoom zo groot is, lukt dit niet met 'traditionele' next-generation sequencing-technologie. Lector Christiaan Henkel past een vernieuwende combinatie van nanopore-sequencing in Leiden en optische genoomkaarten in Wageningen toe. ZonMW heeft in 2015 een DTL-hotelsubsidie beschikbaar gesteld voor deze uitwisseling van expertise en technologieën.

Generade organiseerde in 2015 samen met Flower Science Centre een workshop waar alle betrokkenen bij elkaar kwamen. De deelnemers kregen een update van de lopende tulpprojecten en bedrijven pitchten nieuwe ideeën. De startprijs ging ditmaal naar het initiatief voor CATT-behandeling, een onderzoek van Peter Vreeburg (WUR/PRI) voor een duurzame methode om mijten bij tulpen te bestrijden.

Een maand later demonstreerde Generade de kracht van het netwerk door op zeer korte termijn partijen bij elkaar te brengen voor een STW-perspectief. Jaarlijks stelt de Technologiestichting STW een onderzoeksbudget beschikbaar waarmee nieuwe, uitdagende onderzoeksprogramma's binnen de technische en toepassingsgerichte wetenschappen worden ontwikkeld en gefinancierd. Binnen de topsector Life Sciences & Health is het programma iTULIP ingediend. Dit programma richt zich op DNA-technieken, bolvermeerdering en ziektevrrije bollen. Het project wordt geleid door Michel Haring (UvA), Richard Immink (Wageningen UR), Remko Offringa en Christiaan Henkel. In de tweede ronde betreft Generade de KAVB bij het onderzoek, om de resultaten bij telers te kunnen borgen.

Ondernemerschap

In 2015 was Generade betrokken bij de opzet van het Leiden Centre of Innovation and Entrepreneurship. Het Center of Expertise organiseerde daarnaast een studentcompetitie rondom het gebruik van genoomtechnologieën met LUGUS, het Leidse initiatief dat ondernemende studenten koppelt aan bedrijven. In de zomer van 2015 deed Generade mee aan het initiatief 'Van kennis naar markt' van Economie 071.

Hogeschool Leiden participeert actief, samen met gemeenten, koepels van ondernemersverenigingen en onderwijs- en kennisinstellingen uit de Leidse regio in het Stichtingsbestuur van het samenwerkingsplatform Economie 071. Het doel van dit platform is het extra stimuleren van de economie door het vormgeven van een economische agenda. Hogeschool Leiden levert voornamelijk een bijdrage in de projecten 'Koppeling kennis aan markt', Onderwijs en arbeidsmarkt', 'Vitaliteit' en HUBspot, het Leidse centrum voor ondernemerschap en innovatie. HUBspot heeft als doel de innovatiekracht van de regio te stimuleren door studenten en young professionals de kans te geven zich te ontwikkelen tot innovatieve en ondernemende mensen. Hier komen niet alleen ondernemers in spé; ook ondernemend vermogen is een thema. De stichting biedt onderdak aan een groot deel van het bestaande innovatie- en ondernemerschaps-gerelateerde onderwijs van Hogeschool Leiden en Universiteit Leiden en huisvest partners op het gebied van innovatie.

Conclusie

Generade speelt een belangrijke rol in het creëren van nieuwe samenwerkingsverbanden waarbinnen wordt gewerkt aan toegepaste wetenschappelijke vraagstukken, zoals op het gebied van de tulp. Partijen die voorheen niet samenwerkten zijn door Generade bij elkaar gebracht. De kracht van Generade zit in integreren en verbinden van kennis en toepassing, wetenschapper en ondernemer, wetenschap en onderwijs en praktijk en student, gebruik makend van genomics-gerelateerde technologieën. Generade is een katalysator die nieuwe ideeën, concepten en vraagstellingen helpt uit te werken met een praktische insteek.

Het onderzoek heeft een sterkere verbinding met het onderwijs op de hogeschool gekregen. Het aantal docenten en studenten dat participeert in Generade onderzoek neemt toe, lectoren dragen bij aan het actualiseren van onderwijs-modules en verzorgen gastcolleges. Ook voorziet Generade in student-assistentenschappen voor studenten die extra verdieping zoeken in hun studie. Generade heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de verdere versterking op het gebied van Life Sciences onderwijs in Leiden.

4. ONDERWIJSRESULTATEN

Hogeschool Leiden bood in 2015 in haar vijf clusters in totaal 27 opleidingen aan. In 2015 vonden geen visitaties/ accreditaties plaats bij de opleidingen. Wel hebben bij de volgende opleidingen interne audits plaatsgevonden: Kunstzinnige Therapie, Human Resource Management, Chemie en Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek. De kwaliteit van alle opleidingen van Hogeschool Leiden voldoet volgens de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) aan de gestelde criteria voor beoogde eindkwalificaties, onderwijsleeromgeving, toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties. De basiskwaliteit van alle door Hogeschool Leiden aangeboden opleidingen is hiermee volgens de NVAO op orde.

Uit de Nationale Studentenenquête (NSE) 2015 blijkt dat de studententevredenheid weer verder is gestegen ten opzichte van het vorige jaar. Hogeschool Leiden scoorde:

- op 2 van de 3 algemene vragen ('tevredenheid over de studie in het algemeen' en 'aanraden van de opleiding aan vrienden, familie of collega's) hoger dan in 2014;
- op 16 van de 17 thema's hoger dan de benchmarkgroep;
- op 14 van de 17 thema's hoger dan vorig jaar.

Over de studie in het algemeen is driekwart van de studenten in 2015 (zeer) tevreden (76%). Sinds 2010 is het aandeel (zeer) tevreden studenten met 10% gestegen. Hogeschool Leiden behaalt daarmee de in de prestatieafspraken vastgelegde streefwaarde (ten minste 70% van de studenten is (zeer) tevreden). Hogeschool Leiden scoort hoger dan het landelijk gemiddelde.

Hogeschoolbreed is de gemiddelde studenttevredenheid over specifiek in het Instellingsplan 2012-2016 genoemde thema's toegenomen:

Tabel 4.1: Scores Nationale Studentenenquête 2015 op instellingsniveau

NSE-thema in Instellingsplan	NSE-scores per thema		
	2013	2014	2015
Toetsing	3,45	3,57	3,64
Inhoud Programma	3,47	3,57	3,63
Docenten	3,52	3,62	3,69
Vorbereiding beroep	3,61	3,71	3,79
Informatievoorziening	3,08	3,24	3,35
Toelichting:			
Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5.			
Streefwaarde Instellingsplan per thema, per opleiding: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.			

Bron: Factsheet Nationale Studentenenquête (NSE) 2015

De gemiddelde waardering voor informatievoorziening is verder toegenomen (met 3%), maar bevindt zich onder het streefniveau. Bij de andere thema's was het streefniveau in 2014 gerealiseerd en is in 2015 verder gestegen.

De stijgende tevredenheid van de studenten loopt dit jaar gelijk met de landelijke stijging. In vergelijkend perspectief is er bij Hogeschool Leiden sprake van een stabilisatie (in 2013 en 2014 was sprake van een duidelijke inhaalbeweging). Bij negen onderdelen (inclusief totaalscore) scoort Hogeschool Leiden boven de benchmark.

Bij 14 van de 19 opleidingen was het percentage studenten dat aangeeft 'tevreden' of 'zeer tevreden' te zijn over de studie minimaal 70%. Bij drie opleidingen is het percentage (zeer) tevreden studenten boven 85%: Toegepaste Psychologie (86%), Vrijeschool Pabo (88%) en Sociaal Juridische Dienstverlening (89%).

Cluster Zorg

Bij alle opleidingen van het cluster Zorg is de leeromgeving zo ingericht dat leren volgens het sociaal constructief model vanzelfsprekend is, met nadruk op ontwikkeling, interactie en samenwerkend leren in de beroepscontext. Docenten stimuleren studenten na te denken over hun kijk op de werkelijkheid. Er wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke reflectie, waarbij bewustwording van eigen ontwikkeling en talent een belangrijk onderdeel is. Studenten worden samen met en voor het werkveld opgeleid. Het werkveld is actief in de begeleiding, evaluatie en beoordeling van studenten.

In 2015 verzorgde het cluster Zorg vier opleidingen: de bacheloropleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie, Kunstzinnige Therapie en de masteropleiding Advanced Nursing Practice.

Tabel 4.2 Aantallen en kwaliteitsoordelen per opleiding in cluster Zorg

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2015	NVAO-oordeel laatste accreditatie (voor 2015)	NVAO-oordeel 2015	Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten	Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten
Opleiding tot Verpleegkundige	946	Voldoende	n.v.t.	70%	72%
Fysiotherapie	527	Voldoende	n.v.t.	77%	79%
Kunstzinnige Therapie	279	Voldoende	n.v.t.	90%	83%
Master Advanced Nursing Practice	70	Voldoende	Vol-doende	n.v.t.	n.v.t.

In oktober 2015 heeft bij de opleiding Kunstzinnige Therapie een interne audit plaatsgevonden, een jaar voorafgaand aan de visitatie die in oktober 2016 zal plaatsvinden. De masteropleiding ANP heeft in juni 2015 een definitieve positieve beoordeling ontvangen van de NVAO, tweemaal voldoende en eenmaal goed.

In het Instellingsplan 2012-2016 van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 4.3 geeft een overzicht van de binnen het cluster Zorg gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.3: Studentenoordeel 2015 per opleiding op NSE-thema's

Zorg	Studentenoordelen 2015 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden													
	Inhoud Programma		Toetsing		Docenten		Voorbereiding beroep		Informatie-voorziening		Docenten Inspirerend		Digitale Leeromgeving	
Bachelorvoltijdopleidingen														
Kunstzinnige Therapie	4,08		3,57*	-	3,85		3,97		3,21		4,19		3,64	+
Opleiding tot Verpleegkundige	3,79*	+	3,38*		3,59*		3,72*		3,08*		3,48	+	3,49	
Fysiotherapie	3,90*	+	3,60*		3,72*		3,89*		3,33*		3,62		3,51	

Toelichting:

Studentenoordelen zijn samengesteld volgens de CHOI-systematiek.

Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5.

Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'. Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'.

Betekenis symbolen '+' / '-': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2014.

Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2015'

De Nationale Studentenenquête (NSE) 2015 laat goede resultaten zien voor de opleiding Kunstzinnige Therapie: het percentage (zeer) tevreden studenten is ten opzichte van 2014 iets gedaald maar de gemiddelde score voor 2015 is alsnog een 4,2. Met 83% (zeer) tevreden studenten scoort Kunstzinnige Therapie het hoogste op dit onderdeel voor het cluster Zorg. De opleiding behaalt op alle thema's behalve informatievoorziening een mooie score. De meest positieve studentbeoordelingen zijn er voor de thema's voorbereiding op het beroep, docenten en inhoud programma.

Bij HBO-Verpleegkunde is er in vergelijking tot voorgaande jaren vooruitgang geboekt, met name bij de thema's inhoud programma en docenten.

Voor Fysiotherapie is er een duidelijke stijging te zien in de studentwaardering voor het programma. De thema's voorbereiding op beroep en docent scores ook relatief hoog.

Samenwerking met het werkveld

De opleidingen van cluster Zorg zijn sterk verankerd in het werkveld. Alle werken intensief samen aan opleiden, onderwijsvernieuwing en praktijkgericht onderzoek.

Een krachtig middel is het gezamenlijk vormgeven van Zorg Innovatie Centra en in de thuiszorg van Zorg Innovatie Netwerken (ZIC/ZIN). Derde- en vierdejaars Verpleegkundestudenten draaiden in 2015 intensief mee in bepaalde ZIC's waaronder die van Topaz, Zorgbalans, WZH, Alrijne Ziekenhuis en het HagaZiekenhuis. Het concept is gebaseerd op leren in de praktijk (stage, leerwerkplaats) in combinatie met het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek aan de hand van praktijkvragen van student en zorginstellingen/zorgprofessional, in een team van studenten met verschillende niveaus professionals, lecturer practitioner, practice developer en docenten.

In 2015 is het kabinet gestart met het Zorgpact met als doel: betere zorg voor iedereen door goed opgeleide, kundige zorgprofessionals, nu en in de toekomst. In het pact werken zorgaanbieders, onderwijsinstellingen en lokale overheid op regionaal niveau samen. Het cluster participeert in de ontwikkeling van een regionale Zorgpactagenda, waarin goede praktijken verdiept en verbreed worden.

Vanuit de landelijke Zorgpactbeweging is een voorhoede van koploperprojecten geformeerd. In de kopgroep zitten drie projecten vanuit Hogeschool Leiden. Het eerste is het hierboven genoemde ZIC/ZIN project.

Het tweede is het project 'Netwerkzorg bij ouderen met dementie'. Hierin werken gemeenten, zorgverzekeraars, zorg- en welzijnsorganisaties, studenten en docenten samen aan een integrale aanpak van netwerkzorg bij ouderen met dementie in de regio Zuid-Holland-Noord.

Het derde project dat tot de kopgroep behoort is de Leidse Proeftuin Zorg & Welzijn, opgericht in 2013. In deze proeftuin werkt de hogeschool samen met de gemeente Leiden, TNO, Leyden Academy on Vitality and Ageing en het Leiden Institute for Brain and Cognition van de Universiteit Leiden. In 2015 deden een groot aantal Fysiotherapiestudenten hun praktijkgericht onderzoek binnen de proeftuin in het programma 'Kennisnetwerk Ouderen en Preventie' (KNOP).

In het najaar van 2015 is het vernieuwde Projectloket praktijkgericht onderzoek officieel geopend. Via dit projectloket kunnen organisaties uit het werkveld online projecten voor praktijkgericht onderzoek indienen bij alle opleidingen van cluster Zorg. Elk jaar voeren studenten en docenten honderden praktijkgerichte onderzoeken uit, al dan niet in samenwerking met de lectoraten. De vragenlijst helpt een organisatie de onderzoeksvraag helder te krijgen en stelt ons cluster in staat specifiek inzicht te krijgen in de praktische problemen die organisaties hebben. In lijn met de clustervisie is het voor organisaties mogelijk om interprofessionele opdrachten in te dienen, waarbij studenten van verschillende disciplines praktijkgericht onderzoek uitvoeren. Het projectloket is breed uitgezet in het werkveld. Voorbeeld hiervan is de intensieve samenwerking van de opleiding Kunstzinnige Therapie met de beroepsvereniging Nederlandse Vereniging voor Kunstzinnige Therapie (NVKT). De NVKT stimuleert haar leden actief onderzoeksvragen in te dienen via het projectloket.

Om het praktijkgericht onderzoek een verdere impuls te geven is de opleiding Fysiotherapie in het voorjaar van 2015 gestart met een cursus Praktijkgericht Onderzoek Fysiotherapie (POF) voor externe opdrachtgevers van praktijkgerichte afstudeeronderzoeken. Betere voorbereiding op de begeleiding van studenten geeft het onderzoek een verdere impuls. De komende jaren biedt de hogeschool deze cursus aan in het post-hbo-cursusaanbod. Er is grote belangstelling vanuit het werkveld.

Ook vanuit het werkveld VPK is er een toenemende vraag om bij- en nascholing. In 2015 is het post-hbo-scholingsprogramma wijkverpleegkundigen Zorgbalans uitgevoerd. De evaluatie was goed; er worden in het studiejaar 2015/2016 nog vier programma's gestart in andere instellingen, waar studenten stage lopen of werken op leerwerkdelen.

Ook is er een nulmeting uitgevoerd naar de mate van het gebruik van evidence-based practice (EBP) door verpleegkundigen in het Diaconessenhuis (Arijne Zorggroep Leiden). Aan de hand van deze nulmeting is een scholingsprogramma uitgevoerd. Doel hiervan is om enerzijds de kwaliteit van de stageplekken te verhogen en anderzijds bij te dragen aan verbetering van de zorg.

In 2015 heeft Hogeschool Leiden samen met de Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland (vestiging Delft/Haarlem) en Hogeschool Rotterdam voorbereidingen getroffen voor toetreding tot de Medical Delta. Dat is een samenwerkingsverband van universiteiten, instellingen, bedrijven en overheden die een leidende rol spelen op het gebied van Life Sciences, gezondheid en technologie in Zuid-Holland. Zuid-Holland kent een unieke concentratie van instellingen die op dit vlak actief zijn en een substantiële bijdrage leveren aan de oplossing van actuele zorgvragen. De hogescholen spelen een belangrijke rol in het opleiden van beroepskrachten en gebruiken ontwikkelingen in de praktijk om het onderwijs voortdurend te actualiseren. Een concreet voorbeeld van de samenwerking vindt plaats binnen het concept 'Proeftuin', waarin we zorginnovaties testen met stakeholders én eindgebruikers. De behoefte van de eindgebruiker dient als input. Voor studenten levert dit nieuwe kansen op voor stages en onderzoeksopdrachten, voor lectoraten nieuwe samenwerkingskansen.

Hogeschool Leiden is met het HagaZiekenhuis, Stichting Medisch Centrum Haaglanden en Bronovo-Nebo, de Haagse Hogeschool en ROC Mondriaan een strategische alliantie aangegaan (Strategische Alliantie Zorgopleidingen Haaglanden), naast de al bestaande samenwerkingsverbanden in de Leidse regio. In deze alliantie werken de partners beter samen bij het organiseren van stageplaatsen, doorlopende leerlijnen, vormgeven van levenslang leren en de ontwikkeling van een gezamenlijk kennis- en onderzoeksnetwerk. De samenwerking is hard nodig vanwege de veranderende vraag en de groeiende complexiteit in het beroepenveld.

Brede propedeuse Zorg & Welzijn

Hogeschool Leiden is in 2015 gestart met een uniek initiatief, de brede propedeuse Zorg & Welzijn. Tijdens de brede propedeuse krijgen studenten vakken aangeboden uit de bacheloropleidingen Verpleegkunde en Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH). Zij kunnen daarna doorstromen in het tweede jaar van de HBO-V of SPH. Deze propedeuse is gestart omdat het werkveld in de langdurende zorg behoefte heeft aan professionals die zijn opgeleid op basis van kennis en vaardigheden uit de zorg- én welzijnsopleidingen. Een combinatie van HBO-V en SPH, – als aanvulling op de reguliere zorg – en welzijnsopleidingen; waar behoefte aan is en blijft. Daarnaast zijn er startende studenten die (nog) niet zeker weten of zij willen werken in de hulpverlening of in de zorg.

Cluster Social Work & Toegepaste Psychologie

Binnen de opleidingen van Social Work & Toegepaste Psychologie (SW&TP) heeft het sociaal constructief leren een centrale rol. Hiermee wordt aangesloten bij het bevorderen van lerend, onderzoekend en ondernemend vermogen van de studenten en hun verschillende leerstijlen. De opleidingen reiken studenten veel kennis aan en vragen van studenten hierover kritisch na te denken, de kennis te benutten en toe te passen. De studie daagt studenten uit steeds na te denken over de eigen kijk en die van anderen op de werkelijkheid. Naarmate de studie vordert neemt de inbreng van studenten toe. Er wordt naast de beroepskwalificaties gericht aandacht besteed aan de persoon (persoonsvorming) en aan het omgaan met elkaar (socialiseren). De leidraad is leven en werken in een zeer divers samengestelde samenleving. Binnen de opleidingen wordt intensief met het werkveld samengewerkt door hen op verschillende manieren te betrekken bij uitvoering, ontwikkeling en evaluatie van onderwijs en onderzoek.

Het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie bestaat uit de voltijd bacheloropleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH), Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) en Toegepaste Psychologie (TP), de duaal opleiding Toegepaste Psychologie voor politiemensen en de deeltijd Masteropleiding Jeugdzorg.

Tabel 4.4 Aantallen en kwaliteitsoordelen per opleiding cluster SW&TP

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2015	NVAO-oordeel laatste accreditatie (voor 2015)	NVAO-oordeel 2015	2014 Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten	2015 Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	627	Voldoende	n.v.t.	86%	81%
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	437	Voldoende	n.v.t.	85%	82%
Toegepaste Psychologie	719	Voldoende	n.v.t.	80%	86%
Master Jeugdzorg	42	Goed	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

De opleidingen SPH, MWD en TP zijn tegelijkertijd gevisiteerd in juni 2010 en eind 2011 door de NVAO geaccrediteerd tot 31 december 2018. Op veertien onderwerpen scoorden alle opleidingen 'goed'. De masteropleiding Social Work in de Jeugdzorg is in juni 2013 gevisiteerd en eind 2014 tot 2020 geaccrediteerd met driemaal goed.

In het Instellingsplan van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 4.5 geeft een overzicht van de binnen het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.5: Studentenoordeel 2015 per opleiding op NSE-thema's

Social Work & Toegepaste Psychologie	Studentenoordelen 2015 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden													
	Inhoud Programma		Toetsing	Docenten		Vorbereiding beroep		Informatie-voorziening		Docenten Inspirerend		Digitale Leeromgeving		
Bachelorvoltijdopleidingen														
Sociaal-Pedagogische Hulpverlening	4,04		3,81		3,79		3,64		3,30		3,73		3,53	
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	3,98		3,79		3,86		3,65*		3,31		3,85		3,59	
Toegepaste Psychologie	4,14	+	3,88		3,87	+	3,79	+	3,44	+	3,68	+	3,64	+

Toelichting:

Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5.

Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.

Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'.

Betekenis symbolen '+' / '-': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2014.

Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.t

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2015'.

De studentenoordelen zijn bij de opleiding Toegepaste Psychologie op bijna alle thema's verbeterd ten opzichte van vorig jaar. De scores liggen relatief hoog en alle onderdelen komen uit in de bovenste 30% van de landelijke benchmark.

Bij de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening is voor veel thema's hoge studentwaardering. Vooral de studentenoordelen voor inhoud programma, docenten en toetsing vallen in positieve zin op.

Brede propedeuse Jeugd

In september 2015 startte een tweede groep van 32 studenten met de brede propedeuse Jeugd, in de huls van SPH aangeboden door de clusters Educatie en Social Work & Toegepaste Psychologie. Dit oriëntatiejaar is bedoeld voor toekomstige professionals die willen werken in de hulpverlening, jeugdzorg of het onderwijs en die zich hierop nader willen oriënteren en hierin willen investeren. Het curriculum heeft voor 50% een Pabo-inhoud, de andere 50% bestaat uit inhoud van de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening.

Zo krijgen studenten een brede kijk op omgangs- en bejegeningsvraagstukken van 'het ongedeelde kind' in (basis)onderwijs en (jeugd)hulpverlening. Na het behalen van het propedeusediploma SPH kiezen studenten voor een verdere verdieping in (basis)onderwijs of (jeugd)hulpverlening en stromen zij door naar het tweede jaar van Pabo, Sociaal Pedagogische Hulpverlening of Maatschappelijk Werk en Dienstverlening.

Brede propedeuse Zorg & Welzijn

In 2015 startte de eerste groep van 15 studenten met de brede propedeuse Zorg en Welzijn, aangeboden door de clusters Zorg en Social Work & Toegepaste Psychologie, in de huls van HBO-V. Dit oriëntatiejaar is bedoeld voor toekomstige professionals die willen werken als verpleegkundige of sociaal werker en net als bij de brede propedeuse Jeugd extra willen oriënteren en investeren. Het curriculum heeft voor 50% een HBO-V-inhoud, de andere 50% bestaat uit inhoud van de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening. Zo krijgen studenten een brede kijk op bio-psycho-sociaal werken. Na het behalen van het propedeusediploma HBO-V kiezen studenten voor een verdere verdieping in Verpleegkunde of Sociaalwerk en stromen zij door naar het tweede jaar van HBO-V of Sociaal Pedagogische Hulpverlening.

Samenwerking met het werkveld

Het zwaartepunt van het onderzoek van de opleidingen SPH, MWD en de Masteropleiding Jeugdzorg - en dat geldt ook voor Toegepaste Psychologie (TP) - is jeugd. Met zes lectoraten van het onderwijscluster SW&TP en drie lectoraten van het onderwijscluster Educatie geven we vorm aan het Expertisecentrum Jeugd. Onderzoek op de snijvlakken van onderwijs, welzijn, justitie en zorg krijgt gestalte door samen te werken. De evaluatie in het kader van de Validatie Kwaliteitszorg Onderzoek in juni 2014 van de lectoraten die ressorteren onder het Expertisecentrum Jeugd wees uit dat we met de juiste lectoren op de goede weg zijn. Het samen onderschrijven, delen van een missie (doelen) en een visie hoe deze kunnen worden bereikt heeft in 2015 een stevig vervolg gekregen.

Alle opleidingen hebben een sterke verbinding met het werkveld. Dat blijkt uit de meer dan twintig overeenkomsten met instellingen, organisaties en de gemeente Leiden. In die overeenkomsten is vastgelegd wat de wederzijdse inspanningsverplichting inhoudt. Te weten stageplaatsen (onderdeel van eindniveau) voor studenten en als deskundigheidsbevordering voor docenten, opdrachtgever voor onderzoek (onderdeel van eindniveau), deelname aan onderzoek, bijdragen aan onderwijs (gastdocenten en ervaringsdeskundigen) deelname aan beroepenveld consultatie.

Een groot aantal instellingen neemt deel aan gesubsidieerd onderzoek van lectoraten (tweede geldstroom) of door (co)financiering aan onderzoek of onderwijs (derde geldstroom). In 2015 realiseerde het cluster een omzet van ruim € 600.000,-.

Jaarlijks is het cluster SW&TP gastheer voor congressen, symposia of conferenties op het gebied van Jeugd, Maatschappelijk welzijn, Geestelijke Gezondheidszorg en Verslavingszorg, Veiligheid en Gehandicaptenzorg. Vier voorbeelden uit 2015:

- op 26 maart hielden we een symposium Transformatie Jeugdzorg. Dat organiseerden we met SOD/Fie de Hoop voor het afscheid van lector Adri van Montfoort;
- op 28 mei hield lector Carolien Gravesteyn op 28 mei haar lectorale rede: 'Ouderschap in ontwikkeling, de kracht van het alledaags ouderschap';
- op 4 juni organiseerden we mede in het kader van het afscheid van lector Paul Kop de Werkconferentie Studiesucces;
- Op 26 november hielden we een congres ter afsluiting van het mede door RAAK-SIA gesubsidieerde project 'Ik ga toch weer naar school'.

Praktijkbegeleiders van de SPH- en MWD-stage-instellingen mogen ieder jaar gratis een praktijkcursus van drie halve dagen volgen bij het cluster. Daardoor zijn zij goed toegerust om onze studenten te begeleiden.

De praktijk geeft jaarlijks feedback op het onderwijs met enquêtes op het gebied van 'waardering voor de kwaliteit van de opleiding (tijdens stage en onderzoek)' en 'gebruik van de onderzoeksresultaten door de instelling na een jaar'.

De waardering is positief. Waar dat nodig is, benutten we de feedback voor verbetering van het onderwijs.

Voorbeelden van samenwerken met de beroepspraktijk

Het cluster SW&TP heeft in de afgelopen jaren deskundigheid ontwikkeld op het terrein van Jeugdcriminaliteit en Sociale Veiligheid. Lectoraten verrichten onderzoek met partners uit het werkveld, ontwikkelen met hen kennis en ondersteunen professionals bij hun dagelijkse werkzaamheden. Centraal staat dat de professionals zich beter toegerust weten in de uitvoering van hun taken, onder meer doordat methoden die ze dagelijks toepassen zijn gebaseerd op deugdelijk onderzoek.

Een goed voorbeeld van samenwerking met het werkveld in 2015 zijn de onderzoeken naar leef-, leer- en werkklimaat in opdracht van DJI, VSO en andere opdrachtgevers bij meer dan twintig instellingen voor justitiële of gesloten jeugdzorg.

In 2015 is met cluster Zorg verder vormgegeven aan de mede door VWS gesubsidieerde Werkplaats Wmo, inmiddels Sociaal Domein. Werkplaats Wmo is een co-creatie met de Haagse Hogeschool. Studenten van MWD en TP voeren hiervoor opdrachten uit van de gemeente Leiden. Het gaat om studenten die afstudeeronderzoek doen, stage lopen of de minor 'Sociaal Ondernemen' volgen. Bijvoorbeeld onderzoek naar verbetering van de sociale cohesie in een wijk. De studenten leren kwetsbare burgers te ondersteunen en te begeleiden, zodat ze als volwaardige burgers (weer) kunnen participeren in de samenleving. Ze presenteren de aanbevelingen aan wijk en gemeente. De gemeente neemt de aanbevelingen op in de Sociale Wijkagenda.

Ook in februari 2015 organiseerden studenten van MWD en TP een congres rond de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Tijdens dit congres presenteerden zij het onderzoek dat zij hadden uitgevoerd over de (ver)nieuw(d)e interventies die burgerinitiatieven ontplooiën en ieders eigen kracht versterken. Ze voerden dat onderzoek uit in opdracht van de gemeente. Op 20 november organiseerde de Werkplaats Wmo, het jaarlijkse congres onder de titel Sociale innovatie in uitvoering.

Hogeschool Leiden en de Politie-eenheid Den Haag tekenden in juli 2014 een convenant voor het starten van de duale opleiding Toegepaste Psychologie (TP) speciaal voor politieagenten. In september 2015 startte een tweede groep met de vierjarige opleiding TP aan Hogeschool Leiden.

In 2013 startte SW&TP voor de Regionale Instelling voor Beschermd Wonen (RIBW) met het opleiden van honderd medewerkers van Anton Constandse tot Sociaal Psychiatrisch Ondersteuner (SPO) en dertig medewerkers tot Sociaal Psychiatrisch Medewerker. Stichting Anton Constandse nam het initiatief voor deze opleiding. Jaarlijks scholen we dertig hulpverleners bij met een innovatief, op herstelgerichte hulp geschoeid programma dat aansluit bij de nieuwe wetgeving (Wmo, LZ en Participatiewet). In 2015 keurde het Centrum voor Post Initieel Onderwijs Nederland (CPION) de registratie van de opleiding SPO goed als post-hbo.

In 2015 verschenen naar aanleiding van samenwerking en onderzoek vele artikelen en boeken. Niet in de laatste plaats schreven promotieplaatsen van SW&TP-docenten, onderzoeksassistenten en beroepskrachten deze publicaties.

Cluster Management & Bedrijf

Het cluster Management & Bedrijf (M&B) bestaat uit de bacheloropleidingen Commerciële Economie, Communicatie, HBO-Rechten, Sociaal-Juridische Dienstverlening, Human Resource Management, Management in de Zorg en de Associate Degree opleiding Operationeel Management in de Zorg.

De missie van het cluster M&B is studenten te inspireren en uit te dagen tot het ontwikkelen van een kritische, onderzoekende houding ten aanzien van de beroepspraktijk en ten behoeve van hun eigen professionaliteit.

Hieraan wordt invulling gegeven door een met de beroepspraktijk afgestemde inhoud waarbinnen onder andere aandacht is voor het ontwikkelen van de competenties: multicultureel bewustzijn, systeemdenken en langetermijnperspectief. Centraal daarbij staat de vraag: wat betekent wat ik doe voor nu en voor later, voor hier en voor daar.

De curricula zijn zo opgebouwd dat, naarmate de studie vordert, de sturing van de docent afneemt en de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de student toeneemt. Er is veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de student, waarop ingespeeld wordt op de verschillen tussen de studenten.

In iedere periode staat een vorm van projectonderwijs centraal. Daarnaast zijn er vakken geprogrammeerd die ondersteunend zijn aan de uitvoering van het project.

Professionalisering van alle M&B-collega's staat hoog in het vaandel. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van het principe van informeel leren of een combinatie van formeel en informeel leren. Dit geldt voor docenten, maar ook voor management en ondersteuners.

Tabel 4.6 Aantallen en kwaliteitsoordelen per opleiding cluster M&B

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2014	NVAO-oordeel laatste accreditatie (voor 2014)	NVAO-oordeel 2014	2014 Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten	2015 Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten
Commerciële Economie	564	Voldoende	n.v.t.	67%	55%
Communicatie	457	Voldoende	n.v.t.	68%	78%
HBO-Rechten	813	Voldoende	Goed	76%	78%
Sociaal-Juridische Dienstverlening	407	Voldoende	n.v.t.	76%	89%
Human Resource Management	362	Voldoende	n.v.t.	45%	79%
Management in de Zorg (deeltijd, duaal)	37	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Operationeel Management in de Zorg AD	38	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Hogeschool Leiden ontving in 2015 het positieve besluit tot verlenen van accreditatie voor de opleiding HBO-Rechten. De visitatie heeft in mei 2014 plaatsgevonden. De opleiding ontving de kwalificatie goed op het eindoordeel en de onderliggende standaarden. Bij de opleiding Human Resource Management (HRM) heeft een interne audit plaatsgevonden eind 2015.

In het Instellingsplan van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 4.7 geeft een overzicht van de binnen het cluster Management & Bedrijf gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.7: Studentenoordeel 2015 per opleiding op NSE-thema's

Management & Bedrijf	Studentenoordelen 2015 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden										
	Inhoud Programma		Toetsing	Docenten		Vorbereiding beroep		Informatie-voorziening	Docenten Inspirerend	Digitale Leeromgeving	
Bachelorvoltijdopleidingen											
Commerciële Economie	3,57*		3,56*		3,35*		3,58*		3,02*		3,42
Communicatie	3,90	+	3,82		3,53		3,64		3,06*		3,34
HBO-Rechten	4,02*	+	3,81		3,82	+	3,61*		3,38*		3,64
Sociaal-Juridische Dienstverlening	4,13	+	3,82		3,54*		3,81	+	3,35		3,54
Human Resource Management	3,99*	+	3,48*		3,39*	+	4,23	+	2,98*		3,60

Toelichting:
 Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5.
 Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.
 Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'.
 Betekenis symbolen '+' / '-': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2014.
 Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2015'

Uit de Nationale Studentenenquête (NSE) 2015 blijkt dat de studententevredenheid over de studie in het algemeen binnen dit cluster het hoogst is bij de opleidingen HBO-Rechten en Sociaal Juridische Dienstverlening, Human Resource Management en Communicatie. De opleidingen Sociaal Juridische Dienstverlening en HRM hebben hun score aanzienlijk verbeterd ten opzichte van vorig jaar (respectievelijk 13% hoger en 34% hoger). De opleiding Communicatie en SJD staan op de eerste plaats met de NSE-score in vergelijking met dezelfde opleidingen bij andere hogescholen. De tevredenheid over de opleiding Commerciële Economie is dit jaar helaas gedaald. De scores van deze opleiding laten in het geheel een wat vlak beeld zien, met weinig uitschieters naar boven of naar beneden. In nauwe samenspraak met de Opleidingscommissie en met grotere studentengroepen heeft het team onderzocht wat hiervan de oorzaak kan zijn. Ook keken we naar mogelijke verbeteringen. In vervolg daarop werken we aan meer betrokkenheid van de studenten. De resultaten hiervan zijn al merkbaar: de studenten zijn vaker aanwezig op onze school.

Daar waar mogelijk leren in de praktijk

De erkenning van wederkerigheid tussen en een gemeenschappelijk belang van studenten, docenten en beroepenveld wordt bereikt door een optimale samenwerking tussen genoemde actoren op het gebied van praktijkgericht onderzoek en het realiseren van een krachtige leeromgeving. Onze visie is uiteraard goed terug te zien in onze opleidingen. We hebben de stages en het afstuderen die een belangrijk onderdeel zijn van alle opleidingen. Deze vinden altijd in en met de praktijk plaats. Daarnaast worden ook projecten in samenwerking met de beroepspraktijk uitgevoerd. Voorbeelden in 2015 daarvan zijn:

- door studenten uit verschillende opleidingen is in het multidisciplinair project Team Challenge gewerkt aan het in de markt zetten van producten voor opdrachtgevers uit de beroepspraktijk;
- voor de her-ontworpen opleiding Management in de Zorg die startte in september is met het beroepenveld samengewerkt om leeruitkomsten te formuleren en zo mee te doen aan het landelijke experiment Leeruitkomsten. Samen met de betrokken instellingen zijn de onderwijsseenheden geactualiseerd en is het programma nu zodanig vorm gegeven dat studenten in staat gesteld worden om zowel online als face-to-face als op de werkplek te leren;
- bij de opleiding Commerciële Economie is het curriculum zo ingericht dat in jaar twee studenten met een eigen bedrijf starten. In deze Student Company – waarbij samengewerkt wordt met start-up incubator Lugus en Stichting Jong Ondernemen – komen alle aspecten van moderne bedrijfsvoering aan de orde en ontmoeten studenten vertegenwoordigers van het werkveld. In 2015 heeft één van de companies De Broodzak ontwikkeld, een ander bedrijf 'Leaf' (haarelastieken en bijbehorende armbanden) werd tweede studentcompany van Zuid-Holland bij een prijsuitreiking door de Stichting Jong Ondernemen;
- bij dezelfde opleiding leerden de studenten ook in 2015 het vak 'sales' aan de hand van het werken voor goede doelen. In 2015 haalden de studenten commerciële economie € 28,- op voor o.a. Hulphond Nederland, Make a Wish en het Prinses Beatrix Spierfonds;
- de studenten Communicatie leerden in 2015 ook weer hoe zij evenementen organiseren in samenwerking met het werkveld. Zij organiseerden activiteiten als een glowrun, kookworkshop en een benefietveiling, die bijna € 8500,- opbrachten voor het goede doel oneMen;
- bij deze opleiding is door de studenten gedurende het blok ComOn ook in 2015 weer samengewerkt met de opdrachtgevers uit het werkveld in hun eigen communicatiebureau;
- tweedejaarsstudenten hebben in september en oktober diverse organisaties geadviseerd over duurzaam HR-beleid in de betreffende organisatie;
- studenten HRM gaven sollicitatietrainingen aan studenten HBO-Rechten;
- bij de afdeling Recht werd in 2015 wederom samengewerkt met de belastingdienst om minima te ondersteunen bij het invullen van hun belastingformulier.

Ook in 2015 werkten we veel met gastsprekers uit het beroepenveld en waren bedrijven lid van onze beroepenveld-commissies. Ook vonden er de nodige inspirerende bijeenkomsten plaats met onze alumni en het beroepenveld. In oktober heeft M&B wederom het jaarlijkse symposium Duurzaam Samenwerken georganiseerd. Dit jaar was het thema Onderwijs, Onderzoek en Ondernemen. Het beroepenveld, de collega's docenten, ondersteuners en alumni waren hier goed vertegenwoordigd. Dit symposium is bedoeld om van elkaar te blijven leren en is een podium voor (de beroepsproducten van) onze studenten en docenten.

Ondernemerschap

De werknemer van nu is een ondernemer. Letterlijk, als je kijkt naar het groeiende aantal zelfstandige ondernemers en start-ups. Ook binnen bedrijven en instellingen zijn ondernemerschap en een ondernemende houding steeds meer een vereiste. Bij het cluster zien we ondernemerschap als één van de belangrijkste competenties voor een toekomstige loopbaan van onze studenten. Dit werd in 2015 steeds meer zichtbaar in onze opleidingen. In de eerste plaats in de dagelijkse lespraktijk. Zo leer je als student zelf initiatief te nemen, zelf de beschikbare kennis te vinden en vaardigheden te verwerven die nodig zijn bij het oplossen van een vraagstuk.

Het 'ondernemende leren' is ook zichtbaar in tal van initiatieven, vernieuwende onderwijsprogramma's en samenwerkingsovereenkomsten met bedrijfsleven, lokale ondernemers en op ondernemen gerichte platforms. Voorbeelden waarmee wij in 2015 zijn gestart:

- de minor The Start Up Company, waar studenten ervaren hoe het is om een onderneming op te zetten volgens de jongste inzichten uit Silicon Valley;
- we hebben een speciale regeling voor ondernemende toptalenten opgesteld. Deze regeling houdt onder meer in dat studenten met een onderneming in bepaalde gevallen een afwijkend of aangepast lesprogramma kunnen volgen;
- toekomstbestendig onderwijs: het herontwerp van de opleidingen van M&B.

Hogeschool Leiden heeft gekozen voor toekomstbestendig onderwijs als speerpunt voor 2015. Immers, sneller dan ooit verandert de wereld om ons heen. Ook onze studenten veranderen zelf bijvoorbeeld in de wijze waarop zij hun informatie vergaren. Het is steeds moeilijker te voorspellen hoe de wereld er over een paar jaar uitziet. Wij willen onze opleidingen zo vormgeven (herontwerpen) dat wij onze studenten nu, maar ook in de toekomst, onderwijs kunnen bieden dat aansluit bij nieuwe ontwikkelingen. We willen onze studenten begeleiden om binnen die uitdagende chaos met plezier en succesvol te leren en werken. Belangrijk is daarbij dat ons onderwijs zo ingericht wordt dat de student veel meer dan nu wil gaan leren. In dit kader is een geheel nieuwe basis opgesteld voor onze pedagogisch didactische benadering. Daarbij richten wij ons onderwijs meer flexibel in zodat:

- wij sneller de inhoud van onze opleidingen kunnen aanpassen als de ontwikkelingen daarom vragen;
- studenten die nu in het eerste jaar uitvallen tussentijds kunnen overstappen naar een andere opleiding;
- we met ons onderwijs beter aansluiten op het niveau van de student.

De bedoeling is dat dit vanaf het collegejaar 2017-2018 bij alle opleidingen van het cluster ingevoerd gaat worden. In 2015 is daar een belangrijke basis voor gelegd. Daarnaast hebben in 2015 al de nodige pilots plaatsgevonden waar wij onze ideeën bij kleinere groepen toetsen. Zo is onze opleiding Management in Zorg AD zo ingericht dat we ervaring hebben kunnen opdoen om meer flexibiliteit te bieden voor wat betreft plaats en tempo. Ook is in 2015 de uitvoering van ons professionaliseringsprogramma voor alle docenten versterkt uitgevoerd.

Cluster Educatie

Bij de lerarenopleidingen worden studenten opgeleid tot leraren met vakkennis, maatschappelijke betrokkenheid en innovatiekracht. In de opleidingen staat de praktijk van het leraarschap centraal door een onafgebroken stageleerlijn in de hele opleiding. Daarmee is leren volgens sociaal-constructionistische principes het uitgangspunt. Studenten worden gekend en in hun studie persoonlijk begeleid, onder andere door hun studieloopbaanbegeleider. Docenten van de opleiding en professionals in het werkveld leiden hen op. Onze studenten doen tegelijkertijd ervaring op en dragen bij aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk door recente kennis over bijvoorbeeld rekendidactiek, gebruik van groene speelpleinen of gebruik van tablets en apps in te brengen. De lerarenopleidingen werken landelijk samen in het project '10voordeleraar' met gemeenschappelijke kennisbases en landelijke toetsing van kennisvakken. Studenten van Hogeschool Leiden scoren bovengemiddeld op de landelijke eindtoetsen van de kennisbases in vergelijking met andere hogescholen.

Om ruimte te creëren voor verschillen en voor passie en talent van docenten en studenten, bieden we verschillende leerroutes per opleiding aan. Als voorbeeld noemen we de Pabo, waar met de Vrijeschool Pabo, de Sportklas, de Cultuurklas en de Academische Pabo, aangesloten wordt bij verschillen in passie en talent. Deze specifieke routes trekken specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld jongens bij de Sportklas) en kennen minder uitval van studenten. In het primair onderwijs is er vraag naar docenten met een specifiek academisch profiel. Hier sluit de Academische Pabo op aan. Deze opleiding wordt aangeboden in samenwerking met Universiteit Leiden in de vorm van een dubbelbachelortraject.

Studenten studeren gelijktijdig aan de universiteit en aan de hogeschool en krijgen na vier jaar een hbo- én een wo-bachelordiploma. De opleiding is alleen toegankelijk voor vwo-studenten.

Educatie functioneert als een regionaal kenniscentrum waarbinnen de initiële lerarenopleidingen onlosmakelijk verbonden zijn met praktijkonderzoek en professionaliserings-activiteiten. Opleiding, onderzoek en innovatie worden uitgevoerd in nauwe samenwerking met de regionale onderwijspraktijk. Met name onderzoek van de lectoraten, professionalisering en de Academische Pabo, Vrijeschool Pabo, Docent Muziek en Docent Dans/Euritmie hebben landelijke werking.

De laatste jaren is voor de bacheloropleidingen een praktijk ontwikkeld van intakes en selectie door middel van dringende adviezen en daadwerkelijk selectieve toelating bij de Academische Pabo, Vrijeschool Sport- en Cultuurklas en de propedeuse Jeugd. Doel is om onnodige uitval in het eerste jaar te voorkomen en het gemiddelde startniveau van studenten in de opleidingen te verhogen. De intakes/selectie vindt plaats met een combinatie van instrumenten waarmee zowel cognitief als pedagogische/communicatief potentieel vermogen beoordeeld wordt. Landelijk is Hogeschool Leiden actief in een kennis- en onderzoeksgroep voor selectie voor lerarenopleidingen.

Bij de reguliere en de Vrijeschool Pabo heeft de landelijk ingevoerde toelatingseis voor havisten en mbo'ers geleid tot een daling van het aantal gestarte eerstejaarsstudenten. In Leiden hebben we een kwart minder eerstejaarsstudenten (landelijk -35%). De verwachting is dat de propedeuseuitval door de toelatingseisen in combinatie met onze intake lager zal worden.

Het cluster Educatie bestaat uit de bacheloropleidingen Lerarenopleiding Basisonderwijs Pabo, Leraar Basisonderwijs Vrijeschool Pabo en Academische Pabo, Docent Dans/Euritmie, Docent Muziek, Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn, Lerarenopleiding Omgangskunde en de Associate Degree -opleidingen Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn en Onderwijsondersteuner Omgangskunde. Daarnaast maken naast drie lectoraten en het Centrum Onderwijs & Innovatie Leiden er deel van uit.

Tabel 4.8 Aantallen en kwaliteitsoordelen per opleiding cluster Educatie

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2015	NVAO-oordeel laatste accreditatie (voor 2015)	NVAO-oordeel 2015	2014 Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten	2015 Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten
Lerarenopleiding Basisonderwijs (Pabo)	655	Voldoende	Voldoende	61%	63%
Academische Pabo	253	N.v.t.			
Vrijeschool Pabo	244	N.v.t.	Voldoende	96%	88%
Docent Dans/Euritmie	29	Voldoende	Voldoende	96%	80%
Docent Muziek	17	Voldoende	Voldoende	75%	n.v.t.
Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn	103	Voldoende	n.v.t.	67%	n.v.t.
Onderwijsondersteuner Gezondheidszorg en Welzijn AD	18	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Lerarenopleiding Omgangskunde	137	Voldoende	n.v.t.	63%	65%
Onderwijsondersteuner Omgangskunde AD	21	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

In 2015 ontving Hogeschool Leiden het positieve besluit tot verlenen van accreditatie voor de opleidingen Docent Muziek, Docent Dans/Euritmie en Pabo (regulier, Academische Pabo en Vrijeschool Pabo). De visitaties bij deze opleidingen vonden in 2014 plaats. De opleidingen Docent Muziek en Docent Dans/Euritmie kregen de kwalificatie voldoende op het eindoordeel en de onderliggende standaarden. De Pabo ontving, voor al haar varianten, de kwalificatie voldoende, met een goed op de standaard onderwijsleeromgeving.

In het Instellingsplan van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 4.9 geeft een overzicht van de binnen het cluster Educatie gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.9: Studentenoordeel 2015 per opleiding op NSE-thema's

Educatie	Studentenoordeelen 2015 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden									
	Inhoud Programma	Toetsing	Docenten	Vorbereiding beroep	Informatie- voorziening	Docenten Inspirerend	Digitale Leeromgeving			
Bachelorvoltijdopleidingen										
Pabo, inclusief Academische Pabo	3,41*	3,33*	3,44*	4,30	3,18*	3,37	3,54			
Vrijeschool Pabo	4,14	3,80	4,20	- 4,28	- 3,24*	4,47	3,43			
Docent Dans/Euritmie	4,13*	4,02*	4,32	4,47	+ 3,90*	+ 4,53	4,50			
Lerarenopleiding Omgangskunde	3,77	+ 3,75	+ 3,98	+ 3,85*	- 3,46	3,74	+ 3,35			-

Toelichting:
 Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5.
 Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.
 Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'.
 Betekenis symbolen '+ / -': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2014.
 Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.
 Betekenis symbool 'x': te weinig waarnemingen, geen oordeel mogelijk.

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2015'

Uit de Nationale Studentenenquête (NSE) 2015 blijkt dat de Vrijeschool Pabo een zeer hoog studentenoordeel heeft maar is gedaald met 8%. De studentenoordelen van deze opleiding behoren bij vrijwel alle thema's tot de hoogste binnen Hogeschool Leiden. Hetzelfde geldt voor de opleiding Docent Dans/Euritmie: ondanks een daling van 16% blijft er een bovengemiddeld hoog algeheel studentenoordeel. De studentwaardering bij Docent Dans/Euritmie voor de meeste thema's zijn vergelijkbaar met die van de Vrijeschool Pabo.

Gemiddeld over alle thema's houdt de reguliere Pabo een kleine achterstand op de verwante opleidingen. De score voor het thema voorbereiding op het beroep scoort hoog bij deze opleiding. De Lerarenopleiding Omgangskunde heeft op vijf van de zeven thema's een goede score. Met name de waardering voor inhoud programma, toetsing en docenten vallen op, deze scores zijn aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2014.

De opleidingen Docent Muziek en Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn zijn vanwege het geringe aantal studenten niet meegenomen in de IP-Monitor 2015.

Brede propedeuse Jeugd

In september 2015 startte een tweede groep van 32 studenten met de brede propedeuse Jeugd, aangeboden door de clusters Educatie en Social Work & Toegepaste Psychologie. Dit oriëntatiejaar is bedoeld voor toekomstige professionals die willen werken in de hulpverlening, jeugdzorg of het onderwijs en die willen investeren in een brede basis. Het curriculum heeft voor 50% een Pabo-inhoud, de andere 50% bestaat uit inhoud van de opleidingen Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening. Zo krijgen studenten een brede kijk op omgangs- en bejegeningsvraagstukken van 'het ongedeelde kind' in (basis)onderwijs en (jeugd)hulpverlening. Na het behalen van het propedeusediploma SPH kiezen studenten voor een verdere verdieping in (basis)onderwijs of (jeugd)hulpverlening en stromen zij door naar het tweede jaar van Pabo, Sociaal Pedagogische Hulpverlening of Maatschappelijk Werk en Dienstverlening.

Samenwerking met het werkveld

In 2015 is de samenwerking met de onderwijspraktijk verder uitgebreid. Meer dan tien expertleraren uit de scholen verzorgen inmiddels een of twee dagen per week onderwijs op de hogeschool. Docenten van de lerarenopleidingen lopen praktijkstages of werken gedurende een bepaalde periode enige dagen op scholen in primair en voortgezet onderwijs. In 2015 is de samenwerking in het project Samen Opleiden 2.0 verder ontwikkeld. De samenwerking richt zich op het samen

opleiden van studenten en mentoren met thema's als hoogbegaafdheid, pedagogisch klimaat, ouderbetrokkenheid, omgaan van verschillen en het begeleiden van startende leraren. In het samenwerkingsverband participeren (Pabo) Hogeschool Leiden, de lectoraten en de onderwijsbesturen PROO Leiden, Lucas Onderwijs, Sopora, Meer Primair en SOPOH.

De jaarlijkse Vredesdag van Hogeschool Leiden vond op 30 april plaats en vormde een centrale dag in het project 'Vrijheid geef je door'. In dit project leren tweedejaarsstudenten van de (Academische) Pabo hoe zij basisschoolleerlingen bewust kunnen maken van vrijheid en dat vrijheid en vrede niet vanzelfsprekend zijn. De organisatie is in handen van derdejaars Pabostudenten en een begeleidend docent.

In 2015 zijn de eerste schoolleidersopleidingen van Penta Nova, Academie voor schoolleiderschap, in Leiden gestart. Daarmee is Hogeschool Leiden vanaf studiejaar 2015/2016 weer aanbieder van managementopleidingen voor het onderwijs, waaronder ook de Masteropleiding Educational Leadership.

De lector Waarde(n) van Vrijeschoolonderwijs sprak in november 2015 haar lectorale Rede getiteld 'Autonomie in verbondenheid' uit. Er zijn nu drie lectoraten volop in bedrijf en verbonden met docenten, studenten en professionals in de werkvelden van alle opleidingen.

In 2015 is een (VWS-)subsidie verworven voor een landelijke uitrol van onze Leidse Pabo Sportklas. Samen met zes andere hogescholen leiden we straks studenten op voor een certificaat 'Specialist Sportieve en Gezonde School' dat ze verkrijgen naast hun reguliere lesbevoegdheid. Zij gaan in de toekomst in schoolteams de spil vormen van beleid en praktijk op het gebied van bewegen en gezondheid, analoog aan de bestaande cultuurcoördinatoren (ICC' ers).

Tenslotte heeft Educatie in 2015 twee grote conferenties georganiseerd. In maart hielden we een regionaal Bildungsdebat in samenwerking met Vereniging Hogescholen. Geïnspireerd door waardevolle inleidingen debatteerden de aanwezigen van tien hogescholen uit Zuidwest-Nederland over de waarde en mogelijkheden van Bildung in het hbo. Op 29 juni was Hogeschool Leiden gastheer en medeorganisator van een landelijke bijeenkomst over Bildung en Responsiviteit bij Lerarenopleidingen in het kader van een rondgang van de minister van OCW langs lerarenopleidingen. Deelnemers van vijftien hogescholen en universiteiten en uit het scholenveld maakten samen met de minister een inspirerende dag op Hogeschool Leiden. Onze studenten werden opgemerkt en gewaardeerd als alerte voorzitters van inhoudelijke gesprekstafels tijdens de dag.

Cluster Techniek

Bij iedere opleiding van cluster Techniek staat de beroepspraktijk centraal bij het leren. Studenten maken zo vroeg mogelijk kennis met de beroepspraktijk door ministages in het eerste jaar waarbij meegelopen wordt met een ouderejaars in de beroepspraktijk, door gastcolleges te organiseren zodat een verbinding wordt gemaakt met het werkveld en door verschillende soorten excursies, waarbij studenten kennis maken met nieuwe technologieën in het werkveld. Over grenzen leren denken en innovatief denken en handelen is belangrijk. Studenten worden getraind om out-of-the-box te denken en proberen in projecten en afstudeerstages antwoorden te vinden op nieuwe vragen. Er is sprake van afnemende sturing door docenten in de opleiding. De werkvormen zijn erop afgestemd om studenten steeds zelfstandiger te laten studeren. Er wordt afgebouwd van hoorcolleges en groepswork, soms via koppels, naar individueel werk en inhoudelijke en procesbegeleiding. Er wordt nauw samengewerkt met het werkveld om de opleidingen kwalitatief te laten aansluiten bij de vraag uit het werkveld. Studenten wordt geleerd kennis blijvend tot zich te nemen (lerend vermogen).

Het cluster Techniek biedt de opleidingen Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek, Chemie, Bio-informatica en Informatica.

Tabel 4.10 Aantallen en kwaliteitsoordelen per opleiding cluster Techniek

Opleiding	Aantal studenten (vt, dt, du) per 1/10/2015	NVAO-oordeel laatste accreditatie (voor 2015)	NVAO-oordeel 2015	2014 Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten	2015 Algeheel oordeel (NSE bachelor voltijd): % (zeer) tevreden studenten
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	606	Voldoende	n.v.t.	83%	83%
Chemie	395	Voldoende	n.v.t.	76%	76%
Bio-informatica	222	Voldoende	n.v.t.	76%	58%
Informatica	656	Voldoende	n.v.t.	51%	69%

In het Instellingsplan van Hogeschool Leiden zijn streefwaarden voor de opleidingen opgesteld bij een aantal NSE-thema's. Tabel 4.11 geeft een overzicht van de binnen het cluster Techniek gerealiseerde waarden voor deze thema's.

Tabel 4.11: Studentenoordeel 2015 per opleiding op NSE-thema's

Techniek	Studentenoordelen 2015 op NSE-thema's uit Instellingsplan Hogeschool Leiden													
	Inhoud Programma		Toetsing		Docenten		Voorbereiding beroep		Informatievoorziening		Docenten Inspirerend		Digitale Leeromgeving	
Bachelorvoltijdopleidingen														
Informatica	3,78*	+	3,57*	+	3,46*	+	3,58*	+	3,55	+	3,26	+	3,45	-
Bio-informatica	3,57*		3,25*	-	3,26*	-	3,49*	-	3,01	-	2,76	-	3,17	-
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	3,98*		3,67*		3,72*		3,79*		3,26*		3,57		3,42	
Chemie	3,92*		3,66*		3,78		3,68*		3,12*		3,51		3,36	

Toelichting:
 Studentenoordeel per thema is op vijfpuntsschaal 1-5.
 Streefwaarde Instellingsplan per thema: 'minimaal 3,60' of 'maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score'.
 Het laatste criterium geldt niet voor 'Docenten Inspirerend' en 'Digitale Leeromgeving'.
 Betekenis symbolen '+' / '-': score is minstens 0,2 hoger / lager dan in 2014.
 Betekenis symbool '*': maximaal 30% van de landelijke collega-opleidingen heeft een hogere score.

Bron: Rapportage van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) rapportage 'Hogeschool Leiden, IP-Monitor 2015'

De algehele studentenwaardering voor de opleidingen van het cluster Techniek zijn in de Nationale Studentenenquête (NSE) 2015 zeer uiteenlopend. De scores voor Chemie en Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek zijn gelijk ten opzichte van 2014. Informatica is met 18% gestegen van 51% naar 69% en Bio-informatica is met 18% gedaald van 76% naar 58%.

Bij Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek en Chemie zijn de studentenoordelen voor de thema's inhoud programma, toetsing en docenten relatief hoog. Voor deze thema's liggen de studentoordelen bij Informatica slechts een fractie lager.

Bij de opleiding Bio-informatica blijft het algeheel studentenoordeel achter ten opzichte van de andere opleidingen binnen dit cluster. Na een reeks jaren met waarderingscijfers dichtbij het landelijke gemiddelde duikt de opleiding Bio-informatica daar nu duidelijk onder. De studentwaardering ligt bij de opleiding Bio-informatica over de hele linie lager dan bij de andere drie opleidingen uit het cluster. De score op alle thema's behalve inhoud programma is gedaald ten opzichte van 2014.

Samenwerking met het werkveld

De samenwerking met het werkveld krijgt binnen cluster Techniek gestalte op drie specifieke niveaus:

1. op clusterniveau (overkoepelend gelijkvormig voor de verschillende domeinen/opleidingen);
2. op niveau van domein Applied Science;
3. op niveau van domein ICT.

In de basis geldt voor cluster Techniek dat alle (onderwijs)activiteiten in het teken staan van het beroepenveld. Cluster Techniek leidt in alle opleidingen (inclusief Middelbaar Laboratorium Onderwijs) op voor de branche en ziet de b van hbo als primair uitgangspunt bij de inrichting van haar onderwijs.

Om organisatorische en bedrijfseconomische redenen is het Middelbaar Laboratorium Onderwijs (onderdeel van ROC Leiden) binnen Hogeschool Leiden gehuisvest en organisatorisch ondergebracht bij het cluster Techniek.

Dit heeft een aantal positieve nevenconsequenties; intensieve samenwerking met het mbo in het kader van doorlopende leerlijnen, onderlinge uitwisseling in met name de onderwijsondersteuning op het lab, toegang tot hbo-waardig geoutilleerde laboratoria en lectoraten voor mbo-studenten en docenten.

In 2015 is er binnen het ROC een significante terugloop in leerlingenaantal zichtbaar (ongeveer een derde). Het Middelbaar Laboratorium Onderwijs is desondanks constant gebleven op ongeveer 500 leerlingen totaal, waarvan 120 instroom.

Ad 1. Op clusterniveau participeert Hogeschool Leiden sinds 2015 in het bètanetwerk 'Regionaal Steunpunt Leiden'. Dit netwerk voorziet in de aansluiting tussen voortgezet onderwijs en hbo/wo in samenwerking met het relevante werkveld. Het netwerk organiseert nascholingen voor docenten vo en bedrijfsbezoeken in de regio ten behoeve van binding en beroepsperspectief. Vanuit cluster Techniek heeft de directeur zitting in de stuurgroep en een van de onderwijsmanagers Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek in de werkgroep.

Op het niveau van de opleidingen wordt clusterbreed gelijkvormig geacteerd als het gaat om overleg met het beroepenveld in de vorm van OAC-bijeenkomsten (Onderwijs Advies Commissie). Deze komen tenminste tweemaal per jaar bij elkaar, waarbij de leden (afkomstig uit een doorsnede van het beroepenveld) de opleidingen adviseren op inhoud en arbeidsperspectief.

Clusterbreed nemen we op domeingebied deel aan landelijke overlegorganen, waarbinnen we de eisen vanuit het werkveld omzetten in een domeingebonden competentiekader. Voor domein Applied Science krijgt dit vorm in het DAS, voor domein ICT is dit vervat in het HBO-i.

Ad 2. De binding met het werkveld is voor domein Applied Science primair vervat in de lectoraten, die een spil vormen in de aansluiting met het relevante (regionale) werkveld. Daarnaast verzorgen we gerichte gastcolleges door deskundigen uit het domein. De locatie op het BioSciencePark maakt het mogelijk om op een laagdrempelige manier kennis uit te wisselen met organisaties uit de branche. Die wisselwerking wordt sinds 2014 vorm gegeven binnen het Centre of Expertise Genomics, een bundeling van de krachten met kennispartners Naturalis Biodiversity Center, Universiteit Leiden, het LUMC en ondernemer BaseClear. Het lectoraat IMD doet onderzoek ten behoeve van sneldiagnostiek en het medisch werkveld. Eerder besloten we tot de inrichting lectoraat Life Science; hierbinnen wordt een lector metabolomics aangesteld.

Ad 3. Domein ICT, opleiding Informatica geeft de binding met het werkveld op twee manieren/gebieden vorm. Daarnaast organiseren we gerichte gastcolleges van door deskundigen uit het domein.

Voor de gehele opleiding geldt dat er gewerkt wordt met specialisatiedagen, waarbij studenten en docenten van een specifieke uitstroomrichting (specialisatie; BDaM, SE, MedT, FICT) een gehele werkdag het onderwijs vormgeven. Op deze dag is ook een werkvelddeskundige aanwezig om de aansluiting van de onderwijsinhoud op de geldende principes in het werkveld te borgen. Hij adviseert op vakinhoudelijk gebied en begeleidt studenten vanuit het werkveldperspectief.

De specialisatie FICT (Forensisch ICT) is volledig vormgegeven in overleg met het werkveld. Zo geven we in de propedeuse een 'challenge week' volledig vorm met het brede werkveld (ongeveer twaalf partners vanuit het FICT-gebied). Het onderwijs in de hoofdfase verzorgen we niet alleen voor hbo-studenten, maar ook voor en met het werkveld. We bieden nascholing aan in ruil voor expertise en betrokkenheid van werkveldpartijen bij het onderwijs). In 2015 besloten we een lectoraat op te richten op het FICT-terrein, volledig ten dienste van het overkoepelende werkveld. Ook dit lectoraat krijgt in 2016 vorm.

5. TALENTEN ONTWIKKELEN

Verkenning en oriëntatie

Hogeschool Leiden wil voor het beroep de meest geschikte studenten opleiden. Hiervoor zetten we verschillende middelen en activiteiten in.

Voorlichting

Voor Hogeschool Leiden begint 'meest geschikt' bij een student die een bewuste, gemotiveerde keuze heeft gemaakt voor een opleiding. Wij ervaren dat dit vaak een doorslaggevende factor is bij studiesucces. Het is van belang dat de aankomende student op basis van een serieuze oriëntatie een uiteindelijke keuze voor een opleiding maakt.

Open Dagen, proefstuderen, kennismaken met het hbo en voorlichtingen op scholen zijn voorbeelden van activiteiten die we jaarlijks organiseren om 'voor de poort' potentiële studenten te informeren, te begeleiden bij hun studiekeuze en de juiste studenten te werven voor de juiste opleiding.

Type voorlichting	Aantal keer georganiseerd in 2015	Totaal aantal deelnemers in 2015
Open dagen	4	3034
Proefstuderen	2	614 (aanwezig)
Expeditie HBO	6	450
Voorlichtingen op scholen	24	onbekend

De Wet Kwaliteit in Verscheidenheid hoger onderwijs bevat maatregelen die bevorderen dat studenten een bewuste keuze maken en zo bij de juiste opleiding terechtkomen. Maatregelen die in 2015 in dat kader zijn geïmplementeerd, zijn de aanmeldingsdeadline van 1 mei en de studiekeuzecheck. In 2015 is in de voorlichting opnieuw aandacht besteed aan de 1 mei-regeling en de studiekeuze-activiteiten via de website, tijdens open dagen, voorlichtingen op scholen en tijdens bijeenkomsten met decanen van vo- en mbo-scholen.

Als studiekeuzecheck hanteert Hogeschool Leiden de Reality Check. Hogeschool Leiden biedt deze opleiding-specifieke studiekeuzecheck aan bij alle opleidingen, ook bij opleidingen met een numerus fixus. Op de website www.mijnrealitycheck.nl kunnen studenten checken of hun beeld van de opleiding en het beroep overeenkomt met de werkelijkheid. Studenten zijn niet verplicht om de Reality Check te doen, het is bij aanmelding voor 1 mei een recht.

Naast de Reality Check bieden opleidingen aanvullende intake-activiteiten aan. Dit kan gaan om de Leidse Studie Scan (LSS), intakegesprekken of meeloopdagen. Doel is steeds de student te stimuleren en ondersteunen bij het kiezen van een studie die bij hem past, waarvoor hij geschikt is. Voor enkele opleidingen en specifieke opleidingsklassen worden studenten geselecteerd. Dit betreffen onder meer de Academische Pabo en de Opleidingen Docent Muziek en Docent Dans-Euritmie. Ook de Sport- en Cultuurklassen van de reguliere Pabo kennen een selectief karakter.

Numerus fixus en decentrale selectie

Hogeschool Leiden kiest ervoor om de omvang van bepaalde opleidingen te beheersen door het instellen van een numerus fixus, al dan niet in combinatie met decentrale selectie. In de studie jaren 2014/2015 en 2015/2016 hadden de volgende opleidingen centrale loting/decentrale selectie:

Opleiding	2014/2015	2015/2016
Toegepaste psychologie	Decentrale selectie	Decentrale selectie
Fysiotherapie	50% loting, 50% decentrale selectie	50% loting, 50% decentrale selectie
HBO-V	50% loting, 50% decentrale selectie	50% loting, 50% decentrale selectie
Commerciële Economie	Loting	Loting
HBO-Rechten	Loting	Loting
Chemie	N.v.t.	Decentrale selectie
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	N.v.t.	Decentrale selectie

Bindend studieadvies

Hogeschool Leiden maakt bij alle opleidingen in het propedeutisch jaar gebruik van het bindend studieadvies (BSA). Studieadviezen kunnen positief of negatief zijn. Een student ontvangt een bindend studieadvies aan het einde van het eerste jaar van inschrijving voor de propedeutische fase van de opleiding als de student minder dan het vastgestelde aantal studiepunten (EC) heeft behaald op het moment dat het advies wordt uitgebracht. Deze BSA-norm verschilt per opleiding. In sommige gevallen ontvangt een student ook een bindend studieadvies als hij wel aan het aantal studiepunten (EC) heeft voldaan, maar niet alle gespecificeerde onderwijseenheden van het propedeutisch examen heeft behaald. Welke onderwijseenheden dit per opleiding zijn, is terug te vinden in de Onderwijs- en Examenregeling van de betreffende opleiding.

Opleiding	BSA norm eerste jaar (EC)	Aanvullende eisen	Aantal voorwaar. adviezen	Aantal negatieve adviezen	Aantal positieve adviezen	Aantal voorwaar. adviezen	Aantal negatieve adviezen	Aantal positieve adviezen
Communicatie	50	Ja	6	29	51	3	5	-
Human Resource Management	50	Nee	7	27	41	3	1	-
Commerciële Economie	50	Ja	13	32	42	-	3	-
HBO-Rechten	50	Nee	11	79	89	1	10	-
Sociaal Juridische Dienstverlening	50	Nee	3	45	48	-	1	-
Informatica	40	Ja	7	54	170	-	-	-
Chemie	40	Ja	9	21	91	7	9	50
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	40	Ja	21	81	138	8	10	77
Bio-informatica	40	Ja	2	30	30	1	6	21
Opleiding tot Fysiotherapeut	46	Ja	7	23	107	-	-	-
Kunstzinnige Therapie	46	Nee	3	20	81	-	-	-
Opleiding tot Verpleegkundige	46	Nee	22	11	198	-	9	73
Leraar Basisonderwijs	40	Ja	4	32	-	3	2	-
Lerarenopleidingen GZW/OGK	40	Nee	7	13	-	2	5	-
Docent Dans/Euritmie, Docent Muziek	40	Nee	-	1	-	-	-	-
Vrijeschool Pabo	40	Ja	1	4	-	-	12	-
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	48	Nee	4	41	43	-	12	-
Sociaal Pedagogische Hulpverlening	48	Nee	7	32	64	-	5	-
Toegepaste Psychologie	48	Nee	5	20	63	-	4	-

Bureau studiesucces

Bureau Studiesucces (BSS) bestaat sinds 2011. Vóór 1 september 2015 viel BSS onder het lectoraat Talentmanagement. Sinds 1 september 2015 valt BSS direct onder het cluster SW&TP.

BSS ontwikkelt intake-instrumenten (voor de poort), zet deze uit, inventariseert en analyseert de uitkomsten ten behoeve van intakegesprekken. BSS doet onderzoek naar studiesucces in relatie met de onderzoeksgegevens voor de poort én werkt aan monitoring tijdens de verdere studie ten behoeve van SLB. BSS doet dit voor de bacheloropleidingen van het cluster SW&TP en een aantal andere opleidingen.

Onderzoek

Er zijn drie onderzoekslijnen ontwikkeld, te weten:

- voorspellers van studiesucces;
- motivatie en studiesucces;
- studieloopbaanbegeleiding en studiesucces.

Er zijn concrete onderzoeksopdrachten beschreven die in deze structuur passen. Deze onderzoeksopdrachten worden binnen de onderzoekslijn van BSS uitgevoerd door met name vierdejaarsstudenten van de opleiding Toegepaste Psychologie. Tot en met 2015 zijn er 14 opdrachten gedaan en in februari 2016 vijf studenten gestart. Verder doet BSS onderzoek naar praktijk-relevante vragen van het management. Op dit moment is er bijvoorbeeld een onderzoek gaande met betrekking tot de interesse van aspirant- en eerstejaarsstudenten in een gemeenschappelijke propedeuse HRM-TP.

Op het gebied van de decentrale selectie zijn er op basis van lessen uit het verleden processen aangepast, waardoor het keuze/selectieproces van aspirant-studenten in de toekomst soepel kan verlopen. BSS werkt met de coördinatoren Studieloopbaanbegeleiding (SLB) aan beschikbare data om zo een ondersteunende rol in het SLB-traject te vervullen.

G5-onderzoek naar studiesucces

Hogeschool Leiden heeft zich eind 2013 aangesloten bij het samenwerkingsverband 'G5- hogescholen' van de Randstad (Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, De Haagse Hogeschool, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Inholland). Sinds begin 2014 participeert Hogeschool Leiden in G5-onderzoek naar vraagstukken rond studiesucces in de Randstad. In 2015 zijn drie doelgroepenstudies uitgevoerd.

Gekeken is naar het studiesucces van zogeheten 'late switchers', de groeiende groep langstudeerders in het hbo en het studiesucces van studenten gerelateerd aan de sociaal-economische status van hun ouders/verzorgers. Belangrijk aandachtspunt is in hoeverre er sprake is van een zogenaamd Randstadeffect, dat wil zeggen dat een steeds grotere groep studenten binnenkomt, die gezien hun achtergrondkenmerken, minder kans heeft op studiesucces. Uit de studies komt naar voren dat op de Randstadhogescholen dezelfde factoren een rol spelen bij studiesucces als bij andere hogescholen, maar dat er wel sprake is van een Randstadeffect. Dat wil zeggen: factoren die negatief samenhangen met studiesucces komen vaker voor bij de G5-hogescholen. Daarmee is de uitdaging om het studiesucces te verbeteren voor de G5-hogescholen nog groter dan voor de rest van het hbo.

Uit de onderzoeken blijkt ook dat de heterogeniteit van de studentenpopulatie daarbij een belangrijke rol speelt. De veranderende samenstelling van de bevolking in de Randstad is zichtbaar in de toegenomen diversiteit van de studentengroepen. De diversiteit in de klas uit zich niet alleen in verschillen in opleiding of etniciteit, maar ook in verschillen in leeftijd. De studie over switchgedrag laat zien dat – ook al is er sprake van meer uitval bij de Randstadhogescholen – de studenten, al dan niet na een onderbreking, hun opleiding succesvol vervolgen bij een hogeschool in de regio.

De drie onderzoeken gecombineerd leveren een totaalbeeld op waarin verschillende zaken opvallen:

- de problematiek van de Randstadhogescholen wijkt in haar aard niet af van die van de overige grote hogescholen. Wel is de intensiteit vaak net wat groter;
- de onderzoeken laten zien dat er groepen zijn met een verhoogd risico op een kink in de kabel: havo-instromers, niet-westerse allochtonen en mannen. Dit komt overeen met onderzoek naar studiesucces en uitval in het algemeen. Tegelijkertijd zijn zulke relaties niet altijd sterk en mogen ze niet gebruikt worden om te generaliseren;
- bij de G5-hogescholen wordt al jaren heel consistent meer geswitcht dan bij andere hogescholen. De aanwezigheid van andere hogescholen met een alternatief aanbod lijkt hierbij een belangrijke rol te spelen. Switchen als zodanig hoeft niet problematisch te zijn: studenten blijven immers binnen het hoger onderwijs en houden perspectief op een getuigschrift;
- alle drie de onderzoeken onderstrepen, elk op hun eigen wijze, nog eens de enorme diversiteit in het hbo. De heterogeniteit in de klas wordt niet alleen veroorzaakt door vooropleiding of etniciteit. Veel studenten switchen en komen na een jaar of meer terug in het hbo. Ook deze vorm van diversiteit is bij de Randstadhogescholen in sterkere mate aanwezig dan elders;

Voor de G5-hogescholen is een belangrijke vraag hoe we – met het oog op studiesucces – de meerwaarde van de diversiteit optimaal in de onderwijspraktijk benutten. Voor 2015/2016 staat daarom het doen van kwalitatief onderzoek naar ‘best practices’ in verschillende contexten op de agenda van het G5-onderzoeksteam om van elkaar te leren wat werkt.

Studieloopbaanbegeleiding

Hogeschool Leiden gaat uit van ‘leren begint met persoonlijk contact’, omdat wederzijdse betrokkenheid een belangrijke factor is voor studiesucces. De hogeschool ijvert ervoor een plaats te zijn waar iedereen zich prettig voelt en werkt en leert met plezier. Persoonlijk contact krijgt vooral vorm tussen studenten en docenten en niet in de laatste plaats met de studieloopbaanbegeleider (SLB).

Cluster Zorg

In de SLB-lijn bij alle opleidingen van cluster Zorg wordt steeds meer vraaggericht - dus op maat - in plaats van aanbodgericht gewerkt, met een basis voor alle studenten. Daarnaast worden ouderejaarsstudenten ingezet als laagdrempelige begeleiders van eerstejaars bij Kunstzinnige Therapie en Fysiotherapie. Bij Verpleegkunde vindt in het eerste jaar nog elke week een groepsbijeenkomst plaats, naast individuele gesprekken; dit neemt in de hogere jaren af. Zij werken via de methodiek van het oplossingsgericht coachen. De opleiding Fysiotherapie heeft de ontwikkeling van een professionele houding en gedrag geïntegreerd in de SLB. Er is een toolkit ontwikkeld waaruit de student kan putten om zijn professioneel gedrag in beeld te brengen. Andere uitingen zijn het zich moeten presenteren door middel van een sollicitatie bij de seniorstages; de afsluiting van het portfolio vindt eveneens plaats in de vorm van een sollicitatiegesprek.

Cluster SW&TP

Bij cluster SW&TP is gerichte aandacht voor persoonlijke groei, die ook af te meten is aan de motivatie en ontwikkeling van de student als mens, sterk vanwege de aard van de beroepen waarvoor de opleidingen opleiden. Dit is terug te zien in het SLB-programma waarin de SLB-docent niet alleen het individuele en groepsgerichte SLB-aanbod verzorgt, maar ook minstens één project en training begeleidt waardoor deze goed zicht heeft op de ontwikkeling van de student. De SLB-docenten vormen duo's en bij SW&TP wordt tevens peer-coaching door ouderejaars voor eerstejaars ingezet. De informatie van Bureau Studiesucces van de intakefase wordt door de SLB-docenten indien nodig benut voor de individuele SLB-gesprekken.

Cluster M&B

In het cluster M&B hebben de opleidingen in 2015 het bestaande SLB-programma gecontinueerd. Daar is in het begin van de opleiding veel aandacht voor studievoordigheden, naast een belangrijk deel oriëntatie op het toekomstige beroep. Studenten hebben handvatten nodig om hun studie adequaat aan te kunnen pakken en de vaardigheden in te kunnen zetten om tot diepgaand leren te komen. Daarnaast is in alle opleidingen veel aandacht besteed aan de dialoog met de student, gericht op beroepsdilemma's, talentontwikkeling en het maken van keuzes. Dit laatste geldt met name voor de keuze van een leerroute die een verdieping of verbreding van het beroepsdomein kan betekenen. Die keuze wordt al gemaakt vanaf het tweede jaar. Tegelijkertijd is gewerkt aan professionalisering van de SLB'ers onder meer door het aanbieden van de training Oplossingsgericht coachen. Zo verstevigen wij de mogelijkheden van de SLB'er om de student de eigen regie over zijn leren te nemen. Clusterbreed is gestart met de ontwikkeling van een SLB-programma in het kader van het herontwerp van het onderwijs. De studieloopbaanbegeleiding zal sterk geïntensiveerd worden. Studenten krijgen daar ook toegang tot een aantal digitale middelen ter ondersteuning van hun leren, naast een stevig f2f-programma.

Cluster Educatie

Bij de lerarenopleidingen vormt de SLB'er de verpersoonlijking van de relatie van de opleiding met de student. Bij de tweedegraads lerarenopleidingen Omgangskunde en Gezondheidszorg Welzijn heeft elke student een vaste SLB-docent die van het begin tot het eind van de studie begeleidt. Bij de lerarenopleiding Basisonderwijs is de SLB-docent tevens de stagebegeleider en de eerstejaarsstudenten hebben een vaste ochtend in de week waarbij de SLB-docent ook de vaardigheidstrainingen verzorgt. Bij de Academische Pabo is het tutoraat voor het tweede en derde leerjaar verder ontwikkeld waarbij vooral de integraliteit, de vervaechting van de universitaire en de hogeschoolprogramma's verder versterkt is.

Cluster Techniek

In het cluster Techniek heeft studieloopbaanbegeleiding in 2015 expliciete en specifieke aandacht gehad. Dit heeft geresulteerd in twee interventies:

1. Cluster Techniek is een verbinding aangegaan met NOA, een bureau dat intake-assessments afneemt. Voor de opleidingen Chemie en Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek (B&M) wordt de NOA-tool gebruikt voor decentrale selectie, aangezien beide opleidingen een numerus fixus hebben. We hebben besloten om voor de opleidingen Informatica en Bio-informatica ook met de NOA-test te gaan werken als basisinput voor SLB na de instroom. Chemie en B&M gaan de tool ook hiervoor gebruiken.
2. Cluster Techniek heeft in 2015 expliciet een docent als coördinator SLB benoemd. Deze heeft zich gedurende 2015 gebogen over clusterbrede vraagstukken rondom SLB; de vertaling van het hogeschoolbrede SLB-beleid naar een clusterbeleid met voldoende kaders en ruimte voor opleidingspecifieke inkleuring. Nadat medio september de coördinator afscheid nam, is besloten een vacature te plaatsen voor een specialistische coördinator SLB Techniek. Deze vacature is eind 2015 vervuld. In 2016 stellen we het clusterbrede beleid rondom SLB vast en implementeren we dat.

Gedurende 2015 is SLB in de vier opleidingen vormgegeven conform het hogeschoolbrede beleid, waarbij SLB voor de opleiding Informatica in de hoofdfase verweven is met de specialisatiedagen. Dit leidt ertoe dat studenten tijdens deze dagen ook de persoonlijke begeleiding en informatieverstrekking krijgen, behorende bij SLB, zonder dat SLB expliciet in het rooster verschijnt.

Keuzemogelijkheden: minorenaanbod

Alle bacheloropleidingen van Hogeschool Leiden bestaan uit een major- en minordeel. Het minordeel is 30 EC en is geprogrammeerd in het derde of vierde jaar van de opleiding. Door de keuze van een passende minor kan een student zelf richting geven aan zijn studie, talent en professionele ontwikkeling. De student van Hogeschool Leiden heeft de keuze uit een breed assortiment aan minoren, waarbij hij zich kan verdiepen, zijn kennis kan verbreden of kan doorstromen naar een vervolgopleiding. Studenten kunnen kiezen voor een minor bij de eigen opleiding of een andere opleiding binnen Hogeschool Leiden. Het is ook mogelijk om een minor te volgen bij een andere onderwijsinstelling en voor studenten van andere hogescholen om een minor te volgen bij Hogeschool Leiden.

In 2015 bood Hogeschool Leiden 80 minoren aan studenten van Hogeschool Leiden waarvan 57 open stonden voor externe studenten en 7 minoren voor buitenlandse studenten. De verdeling van de 80 minoren naar typen was als volgt:

- verdiepend : 51
- verbredend : 24
- doorstroom : 2

Voor 3 minoren gold dat de student een vrije keuze kon maken voor verdieping of verbreding van de eigen kennis en ontwikkeling.

In totaal schreven 1.982 studenten zich in 2015 in op minoren van Hogeschool Leiden (1.689 interne studenten en 293 studenten van andere onderwijsinstellingen). Van de 1.689 inschrijvingen door interne studenten zijn er 97 gedaan bij een opleiding van een ander cluster. Daarnaast volgden 116 studenten een minor buiten Hogeschool Leiden via het platform Kies Op Maat.

Honoursprogramma

Het Honoursprogramma is bedoeld om studenten die meer uitdaging zoeken naast hun opleiding de gelegenheid te bieden 'het beste uit zichzelf te halen'. Het is een extra-curriculair programma van 30 EC dat wordt aangeboden naast de reguliere opleiding (hoofdphase).

In oktober 2015 is aan negen studenten een Honoursbul uitgereikt: aan één student van het cohort 2011 en aan acht studenten uit het cohort 2012. In studiejaar 2015/2016 nemen in totaal 64 studenten deel aan het Honoursprogramma.

		Educatie	M&B	SW&TP	Techniek	Zorg
Eerstejaars (cohort 2015)	28	1	12	7	5	3
Tweedejaars (cohort 2014)	18	1	7	5	4	1
Derdejaars (cohort 2013)	14	2	2	5	2	3
Vierdejaars (cohort 2012)	4				4	
Totaal	64	4	21	17	15	7

In 2015 hebben twee onderzoeksgroepen van het Honoursprogramma van Hogeschool Leiden samengewerkt met een groep studenten van de Nanyang Polytechnic en de Ngee Ann Polytechnic uit Singapore. De honoursstudenten en de Singaporese studenten hebben in Leiden en in Singapore intercultureel samengewerkt aan een Challenge. In de Challenges hebben zij gezamenlijk innovatieve oplossingen gezocht voor de volgende maatschappelijke vraagstukken: 'Hoe lossen we het voedselvraagstuk op als steeds meer mensen in de stad gaan wonen?' en 'Hoe gaan we als samenleving om met de toenemende vergrijzing?'

Onderzoek door Honoursstudenten

Het Stadslab heeft de vraag gesteld: 'Wat maakt dat mensen vertrouwen hebben in hun stad Leiden?'

Een multidisciplinair team van vijf Honoursstudenten (Verpleegkunde, B&M, MWD, Chemie en SPH) heeft een creatief plan geschreven en uitgevoerd. Uitgangspunt hierbij is, dat 'vertrouwen' een abstract begrip is, dat door iedereen anders wordt gedefinieerd. Daarom hebben zij vertrouwen gekoppeld aan tijd, plaats of situatie. Het team is op zoek gegaan naar verhalen van Leidenaren of bezoekers van Leiden, waarin zij vertellen over vertrouwen dat zij hebben ervaren. Aan de verhalen zijn foto's en filmpjes gekoppeld. Van de plaatsen in Leiden die voorkomen in de verhalen is een Vertrouwensroute gemaakt, die gewandeld kan worden. De verzamelde verhalen zijn gebundeld op facebook. De link naar de pagina #sleutelotvertrouwen: <https://www.facebook.com/SleutelTotVertrouwen>.

Daarnaast is op Hemelvaartsdag 14 mei 2015 de 'Dag van Vertrouwen' georganiseerd in het centrum van Leiden. Hier zijn een Vertrouwensmuur, een Vertrouwensjurk en Vertrouwensboodschappen gemaakt. Uit alle verkregen input zijn de belangrijkste definities gedestilleerd:

1. kunnen rekenen op de ander;
2. liefde en familie;
3. vriendschap en eerlijkheid.

Internationalisering / Wereldburgerschap

Bij Hogeschool Leiden verwerven studenten de competenties om over de grenzen van de eigen cultuur, het eigen land en het eigen vakgebied heen te kijken en te handelen naar de inzichten die dat oplevert. We willen dat onze studenten als persoon en als professional om kunnen gaan met een steeds verdergaande globalisering. Hiervoor zijn in 2015 verschillende instrumenten ingezet.

Holland Scholarship

Het Holland Scholarship programma is een beursprogramma van het Ministerie van OCW én Nederlandse hogescholen en universiteiten. In het kader van dit beursprogramma zijn beurzen beschikbaar voor talentvolle studenten die tijdens hun studie een aantal maanden buiten Europa stage lopen, vakken volgen of onderzoek doen. In 2015 ontvingen in totaal tien studenten van Hogeschool Leiden een Holland-Scholarshipbeurs van € 1.250 voor het doen van een minor, stage of afstudeeropdracht buiten Europa. De studenten gingen naar Ghana, Australië, Curaçao, Ethiopië en Amerika.

De studenten die een Holland Scholarship toegekend krijgen, krijgen een toelage van maximaal € 250 per maand vanuit het Go Outside Europe Scholarship (GOES) beursfonds van Hogeschool Leiden. Hiermee komt het totaalbedrag per student op maximaal € 2.500.

VSB fonds Beursprogramma

Binnen dit beursprogramma zijn beurzen van maximaal € 10.000 beschikbaar. Deze beurzen zijn bedoeld voor studenten die na het behalen van hun hbo-diploma een master of onderzoek in het buitenland willen doen. Bij dit beursprogramma zijn vooral motivatie en maatschappelijke betrokkenheid belangrijk. In 2015 hebben onze studenten drie beursaanvragen ingediend. Twee beurzen zijn toegekend. De ene beurs is toegekend aan een MWD-student die op dit moment de master Visual Anthropology aan Goldsmiths University in Londen doet. Een student Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek heeft de andere beurs binnengesleept. Deze student volgt op dit moment de master Molecular Biology aan Umeå University in Zweden.

Erasmus+ programma

Hogeschool Leiden heeft een Erasmus Charter for Higher Education (ECHE) voor de jaren 2014 – 2020. Deze geeft toegang tot de verschillende actielijnen of Key Actions van Erasmus+, het Europese subsidieprogramma voor onderwijs, jeugd en sport. Key Action 1 'Learning mobility of Individuals' richt zich op de Europese mobiliteit van studenten en stafleden. In 2014/2015 hebben 40 studenten gebruik gemaakt van deze subsidiemogelijkheid, 26 voor studie en 14 voor stage. De verblijfsduur in het buitenland varieerde tussen de 3 en 9 maanden; in totaal zijn 205 beursmaanden uitgekeerd. Zeven stafleden hebben gebruik gemaakt van de subsidie om gastcolleges te geven bij partnerinstellingen en drie stafleden hebben een training gevolgd.

Studiemobiliteit van zowel studenten als stafleden kan alleen plaatsvinden naar HO-instellingen waarmee de hogeschool een Inter Institutional Agreement voor Erasmus+ heeft afgesloten. Gedurende het verslagjaar is het aantal partners uitgebreid naar ruim 40, verspreid over 16 landen in Europa inclusief Turkije. Afspraken over stagemobiliteit worden per stage met het gastbedrijf gemaakt.

Uitgaande mobiliteit

In 2014/2015 zijn 130 studenten van Hogeschool Leiden in het kader van studie, stage, minor of onderzoek in het buitenland actief geweest. Behoudens enkele studenten van de Pabo en van de opleiding Toegepaste Psychologie zijn deze studenten allemaal minstens drie maanden in het buitenland geweest. Top 5 van bestemmingslanden: Zuid-Afrika, Suriname, Duitsland, Curaçao en Indonesië.

In 2014/2015 hebben docenten en medewerkers van Hogeschool Leiden 65 dienstreizen naar het buitenland gemaakt. Top 5 van bestemmingslanden: Denemarken, Amerika, Singapore, Tsjechië en UK.

Buitenlandse uitwisselingsstudenten

In het studiejaar 2014/2015 hebben in totaal 20 buitenlandse uitwisselingsstudenten gedurende een semester een Engelstalige minor of een Engelstalig programma bij Hogeschool Leiden gevolgd. De buitenlandse uitwisselingsstudenten waren afkomstig uit België, Curaçao, Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Hongarije, Noorwegen, Spanje en Turkije.

In de zomer van 2015 heeft Hogeschool Leiden het UAS Leiden Talent Scholarship in het leven geroepen. Dit is een beursprogramma voor minder bedeelde talentvolle buitenlandse uitwisselingsstudenten. Per studiejaar zijn maximaal tien beurzen van maximaal € 750 beschikbaar. In 2015 hebben 4 studenten deze beurs aangevraagd en gekregen.

Internationale projecten

Hogeschool Leiden is al geruime tijd actief in internationale projecten die ondersteuning bieden aan twee onderwijsinstellingen in ontwikkelingslanden. De projecten richten zich op de capaciteitsopbouw van die instelling zowel wat betreft het onderwijs als de organisatiestructuur. Dit gebeurt veelal via het 'train the trainers'-principe. De hogeschool was in 2015 als penvoerder of als partnerinstelling betrokken bij vier projecten. Docenten en medewerkers uit meerdere clusters waren betrokken bij de uitvoering hiervan:

- verbetering van het onderwijs op zes Nursing and Midwifery Training Colleges in Noord-Ghana. In dit project zijn de 'skills-labs' van de Ghanese colleges verbeterd, evenals het praktijkonderwijs;
- een project in Indonesië, in samenwerking met onderwijsadviesbureau CINOP;
- twee projecten in Guatemala: één met de nationale politieacademie en één met de Universidad Rafael Landívar. De politieacademie beschikt nu over een virtueel platform, waarmee online politietraining mogelijk is in regio's ver van de hoofdstad.

6. TALENT VOOR TALENT

Wij halen het beste in onszelf en de ander naar boven. Dat is één van de uitgangspunten van het Instellingsplan 2012 – 2016 van Hogeschool Leiden. Wij doen dit in een omgeving waar passie, talent en menselijke maat de kernwaarden van de organisatie zijn. Wij hebben betrokken medewerkers en kennen elkaar.

Visie op hrm

Hogeschool Leiden hecht grote waarde aan de kwaliteit en professionalisering van haar medewerkers. Medewerkers laten zich het beste motiveren als hun kwaliteiten worden aangesproken en deze worden verbonden aan de context: 'De medewerker in zijn werk staat met zijn talenten centraal. Deze talenten en de ontwikkeling ervan krijgen betekenis vanuit de doelen van de organisatie.' Die doelen zijn verwoord in een model met vier pijlers: Kwalificaties, Leiderschap, Samenwerken en dialoog en Vitaliteit. De pijlers zijn de 'brillen' om naar de personeelsvraagstukken te kijken. Deze brillen accentueren knelpunten waar je anders mogelijk overheen had gekeken. In de tweede plaats vormt het model de thematische ordening van de hrm-instrumenten en beleidsafspraken.

Kwalificaties	Leiderschap	Samenwerken en dialoog	Vitaliteit
Je bent competent, goed opgeleid en vakbekwaam. De wereld om ons heen verandert; kennis, ervaring en deskundigheid hou je actueel. We letten daarbij ook op persoonlijke effectiviteit, digitale geletterdheid en didactische bekwaamheden.	Professionaliseren kan niet zonder professionalisering van het leiderschap. Het succes van de studenten hangt af van het onderwijs dat ze ontvangen en dit hangt mede af van de leidinggevenden en de wijze waarop zij in staat zijn om te sturen op ontwikkeling van organisatie, teams en mensen.	Zelfinzicht in je waarden en vaardigheden; in staat zijn jezelf effectief in te zetten en de regie te hebben op je eigen ontwikkeling. Het gaat om het versterken van je eigen positie en vanuit jouw rol een actieve en positieve bijdrage leveren aan het professionele gesprek in je team. De focus daarbij ligt op goed onderwijs geven en mogelijk maken.	Hanteerbaar maken van werkdruk; positieve balans tussen persoonlijke energie en de inzet voor Hogeschool Leiden; bewust aandacht geven aan jezelf en alles om je heen. Dit levert een campus op waar het fijn werken, leven en leren is.
Normen en waarden <ul style="list-style-type: none"> Hogeschool Leiden is een professionele en lerende organisatie. Passie, talent en menselijke maat zijn uitgangspunten in het handelen. Teams geven zelf vorm aan hun werkwijzen en oplossingen; hogeschoolbrede systemen worden alleen ingericht om teams te faciliteren of als het van buitenaf moet. Veiligheid en respect vormen de basis voor professionele samenwerking. Onze onderwijsvisie en kwaliteitscultuur. 			
Wet- en regelgeving <p>Landelijk vastgelegde regels waar iedereen zich aan moet houden, bepalingen welke zijn vastgelegd in de cao hbo en daarmee gelden voor het gehele hbo onderwijs, regelgeving zoals dat voor geheel Hogeschool Leiden geldt.</p>			

Ontwikkelingen

In 2015 speelden diverse ontwikkelingen. Zo sprak Hogeschool Leiden op het gebied van professionalisering met het Ministerie van OCW in 2012 af dat 75% van onze docenten eind 2015 een master- of PhD-kwalificatie bezit. De afgelopen jaren is het percentage gestegen; op 31 december 2015 was het percentage 77,10%.

Eind 2015 zijn 46 docenten bezig met een masteropleiding. We blijven dit stimuleren en faciliteren. Daarom verwachten we dat het percentage de komende jaren verder stijgt. Zie voor gedetailleerde informatie tabel 6.8.

Eveneens maakte de hogeschool met het ministerie een prestatieafpraak om 1,5 keer zoveel onderwijzend dan ondersteunend personeel in dienst te hebben. Onder onderwijzend personeel verstaan we docenten, lectoren, onderwijsassistenten en student-assistenten. Tot het onderwijsondersteunend personeel behoren alle overige medewerkers, zoals adviseurs, decanen, ondersteuners, conciërges en managers. Op 31 december was deze ratio 1,56. Daarmee voldeed Hogeschool Leiden in 2015 aan deze afspraak. Zie voor gedetailleerde informatie tabel 6.9.

Verdere ontwikkelingen waren onder andere:

- **Herijking functiegebouw; docenten**

In 2015 is er gestart met een herijking van het functiegebouw. Met name voor wat betreft de functies van docenten. Hierna volgt een herijking van alle functies. Dit krijgt een vervolg in 2016.

- **Loopbaancentrum**

In 2015 startte het Loopbaancentrum van de hogeschool. Geholpen door twee externe bureaus, begeleidt het Loopbaancentrum zeventien oud-werknemers die na hun afscheid nog geen nieuwe baan vonden. Naast het maatschappelijk belang speelt hierbij ook het financiële belang een rol. Hogeschool Leiden is eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW) en de bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering (BWW). Wij zijn als werkgever tevens verantwoordelijk voor de re-integratie. Het UWV ondersteunt hier niet in. De tweede fase in de werkzaamheden start in 2016. In die fase begeleidt het centrum medewerkers van wie het dienstverband eindigt. In de derde en laatste fase komen de diensten van het Loopbaancentrum beschikbaar voor alle medewerkers van de hogeschool. Dit moet de doorstroming van werknemers binnen en buiten Hogeschool Leiden stimuleren.

- **E-hrm**

In 2015 zijn voorbereidingen getroffen om een aantal modules van het hrm-softwarepakket Youforce in te voeren. In dit kader kunnen medewerkers onder meer zelf hun salarisstrook en jaarpoging raadplegen en mutaties indienen. Het is de bedoeling dat de modules vanaf medio 2016 stap voor stap beschikbaar komen.

- **Werven medewerkers**

Ook in 2015 was de respons op vacatures op Hogeschool Leiden goed. Daardoor slaagde de hogeschool er in de 89 vacatures te vervullen. Sommige vacatures voor docenten van het cluster Techniek, met name voor de opleiding Informatica, zijn moeilijk in te vullen.

- **Aanbesteding Arbodienst**

Na een aanbestedingsprocedure die in het voorjaar startte, kozen we voor de ArboUnie als nieuwe arbodienst. Het nieuwe contract ging in op 1 december. De direct leidinggevende is verantwoordelijk voor het beheersen van het verzuim en de begeleiding van verzuimende medewerkers van de eigen afdeling. De leidinggevende heeft samen met de verzuimende medewerker de regie. Als dat nodig is, ondersteunen de hrm-adviseur, de bedrijfsarts en eventuele andere deskundigen.

- **Wet Werk en Zekerheid (WWZ)**

De Wet Werk en Zekerheid (WWZ) ging in op 1 juli 2015. De belangrijkste verandering voor de hogeschool hangt samen met de aanzegtermijn; we moeten een medewerker tijdig melden als we een contract van zes maanden of langer niet verlengen. Tijdig wil zeggen minimaal een maand voorafgaand.

- **Arbeidsinclusie en uitvoeren participatiewet**

Op 1 januari 2015 ging de Participatiewet in. Hogeschool Leiden heeft als doelstelling om voor 2025 achtentwintig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. In het eerste jaar zijn acht collega's aangenomen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. De medewerkers werken als ondersteuner, onderzoeksassistent of als docent. De nieuwe medewerkers zorgen voor diversiteit binnen het team. Het UWV noemt de hogeschool als 'Best practice'. Met subsidie van het Zestorfonds is een film gemaakt; 'Hogeschool Leiden ruim baan voor participatie'. Als resultaat van de film is de hogeschool meermaals gevraagd om voorlichting te geven en kennis te verspreiden over het onderwerp. Dat gebeurde onder meer bij bedrijven, universiteiten en de mbo-raad. Naast de collega's die vanuit de Participatiewet zijn aangesteld, werken acht mensen met een cognitieve beperking bij ons. Zij werken vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en doen vrijwilligerswerk onder begeleiding van studenten. Waardoor er eveneens een integratie met de opleiding van het cluster Social Work & Toegepaste Psychologie ontstaat.

- **Commissie Ongewenst Gedrag**

De rol van de vertrouwenspersoon is het te woord staan en begeleiden van een ieder die om een consult vraagt, een melding maakt of nadere begeleiding nodig heeft bij het indienen van een klacht, naar aanleiding van het in aanraking komen met ongewenst gedrag dan wel een vorm van ongewenst gedrag te hebben waargenomen. In 2015 zijn 27 consulten/meldingen/klachten geregistreerd door de acht vertrouwenspersonen van de hogeschool. Met ondersteuning van een vertrouwenspersoon heeft één daarvan geleid tot één officiële klacht bij het Loket rechtsbescherming van Hogeschool Leiden.

Organisatie 2015

Voor alle gegevens geldt als peildatum 31 december 2015

Personeelsgegevens

Tabel 6.1. Personeelsbezetting in full-time equivalenten (fte) en personen

Categorie	Per 31-12-2013			Per 31-12-2014			Per 31-12-2015					
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte		Personen		% (fte)	
							m	v	m	v	m	v
Onderwijzend personeel (OP)	425,83	593	63,7	426,52	595	63,4	186,79	283,61	253	412	26,0	39,5
Ondersteunend personeel (OOP)	242,61	291	36,3	246,66	293	36,6	89,79	158,63	96	198	12,5	22,1
Totaal	668,44	884	100,0	673,18	888	100	276,58	442,25	349	610	38,5	61,5

Bovengenoemde cijfers geven aan dat de personeelsbezetting in 2015 wat betreft het onderwijzend personeel conform beleid is toegenomen ten opzichte van 2014. De uitbreiding is met name zichtbaar in het aantal personen. De toename van het aantal studenten in 2015 speelt hierin een belangrijke rol. Wat betreft ondersteunend personeel is deze, eveneens conform beleid, nagenoeg gelijk gebleven.

Tabel 6.2. Personeelskosten in €

Categorie	Per 31-12-2013		%	Per 31-12-2014		%	Per 31-12-2015		%
Onderwijzend personeel (OP)	30.659.520		68%	30.201.000		67%	32.216.866		67%
Ondersteunend personeel (OOP)	14.541.635		32%	14.834.000		33%	16.038.068		33%
Totaal	45.201.155			45.035.000			48.254.934		

Bovengenoemde cijfers geven aan dat de personeelskosten in 2015 ten opzichte van 2014 zijn gegroeid. Echter, de verhouding onderwijzend personeel en ondersteunend personeel is conform beleid identiek gebleven.

Tabel 6.3. Verdeling personeel over functiegroepen (in aantallen en fte)

Categorie	Per 31-12-2013			Per 31-12-2014			Per 31-12-2015		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
CvB en directeuren	10,00	10	1,5	11,00	10	1,6	11,70	12	1,6
Management	29,80	33	4,5	34,70	33	5,2	35,20	38	4,9
Clusterstaf- en ondersteuning	49,64	66	7,4	49,73	66	7,4	52,50	70	7,3
Onderwijssteuning	41,07	52	6,1	37,60	52	5,6	37,47	47	5,2
Overige ondersteuning	112,10	130	16,8	113,63	130	16,9	111,55	127	15,5
Docent	391,50	541	58,6	386,65	541	57,4	422,97	580	58,8
Onderwijsassistenten	24,81	32	3,7	28,81	32	4,3	30,06	39	4,2
Student-assistenten	2,35	12	0,4	1,78	12	0,3	6,08	32	0,8
Lector	7,18	8	1,1	9,28	8	1,4	11,30	14	1,6
Totaal	668,43	884	100,0	673,18	884	100,0	718,82	959	100,0

De tabel laat zien dat Hogeschool Leiden in 2015 wederom is gegroeid. Dit komt duidelijk naar voren in de functie van docent. Maar zeker ook in het aantal lectoren. Dit sluit volledig aan op het door de hogeschool gewenste beleid.

Tabel 6.4. Gemiddelde contractomvang

Gem. contractomvang (in fte)	31-12-2013 fte	31-12-2014 fte	31-12-2015 fte
Onderwijzend personeel (OP)	0,72	0,72	0,71
Ondersteunend personeel (OOP)	0,83	0,84	0,84
Totaal	0,76	0,76	0,75

Bovengenoemde tabel maakt duidelijk dat de gemiddelde contractomvang in de periode 2013-2015 nagenoeg gelijk is gebleven. Het is ons beleid om er naar te streven dat onze docenten hun beroepskennis en vaardigheden actueel houden. Met het oog op de beperkte mogelijkheid van docenten (gemiddelde aanstelling 0,71 fte) om een tweede loopbaan te hebben in de beroepspraktijk, besteedt de hogeschool veel aandacht aan professionalisering, bijvoorbeeld in de vorm van kenniskringen waarmee docenten actief zijn in of voor het werkveld.

Gemiddelde leeftijd

De gemiddelde leeftijd van medewerkers aan Hogeschool Leiden is in 2015 44,23. In 2014 was die 44,81, in 2013 44,90. De gemiddelde leeftijd laat hiermee tussen 2013 en 2015 een licht dalende trend zien. 24,2% van de medewerkers bevindt zich in de leeftijdscategorie < 25 - 34 jaar, 27,4% in de categorie 35 - 44 jaar, 23,7% in de categorie 45 - 54 jaar, 24,% in de categorie 55 - 64 jaar en 0,7% in de categorie 65 jaar en ouder.

Personeel naar aard dienstverband

Tabel 6.5. Personeel naar aard dienstverband

Dienstverbanden	Per 31-12-2013			Per 31-12-2014			Per 31-12-2015		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
D2, vast contract	526,07	682	78,7	505,98	651	75,2	552,03	701	76,8
D3, tijdelijk contract, uitzicht op vast	1,60	2	0,2	1,10	2	0,2	5,89	6	0,8
D4, tijdelijk contract	140,77	200	21,1	166,09	235	24,7	160,90	252	22,4
Totaal	668,44	884	100,00	673,18	888	100,0	718,82	959	100

Ten opzichte van 2014 zien we dat in 2015 significant meer medewerkers in vaste dienst zijn gekomen. Er is een stijging zichtbaar ten opzichte van 2014 in het aantal fte medewerkers dat een D3-contract heeft ontvangen. Het lagere percentage tijdelijke contracten ten opzichte van 2014 is conform het ingezette beleid van de hogeschool om de huidige verhouding vaste en tijdelijke contracten niet verder te laten groeien.

Tabel 6.6. Salarismix (in aantallen)

Functieschaal	OP	OOP	Totaal
studentass	32		32
3		2	2
4		18	18
5		13	13
6	4	18	22
7	21	67	88
8	4	54	58
9	20	20	40
10	270	28	298
11	230	17	247
12	65	20	85
13	6	27	33
14	7	2	9
15	7	10	17
16			0
17		1	1
18			0

Beleid is mogelijkheden bieden aan jonge docenten die aan de start staan van hun carrière om als docent werkzaam te zijn. Hiervan is met name sprake binnen het cluster Techniek.

Tabel 6.7. Functiemix (docenten in aantallen en fte)

Functie	Docent A		Docent B		Docent C		Docent D		Docent E		Totaal	
	9		10		11		12		13			
Functieschaal												
Cluster	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte
HL-totaal	12	6,69	268	190,01	230	168,29	65	53,04	6	4,94	581	422,97

Hogeschool Leiden biedt een beperkt aantal pas afgestudeerden de mogelijkheid zich te ontwikkelen als beginnend docent. Hogeschool Leiden maakt geen gebruik van aanloopschalen voor medewerkers met ervaring. We belonen een nieuwe docent meteen volgens een docentenschaal. Een docent die zich grotendeels bezighoudt met onderwijsuitvoering, stroomt in op het niveau van docent B (schaal 10). De functie op het niveau van docent C (schaal 11) wordt voornamelijk als doorstroomfunctie gehanteerd. Ieder cluster geeft op eigen wijze invulling aan het formatiebeleid mede op basis van de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de teamsamenstelling.

Kwalificaties

Tabel 6.8. Master/promovendi

	Totaal aantal personen	Gepromoveerd	Wo-doctoraal	Wo-master	Hbo-master MO-B	Hbo-master MO-B	Hbo-master 1e graad	Hbo-master VO	% van het totaal
Educatie	114	7	26	24	7	4	10	0	68,42
M&B	136	3	59	48	4	0	0	0	83,82
SW&TP	128	8	46	29	5	0	2	15	82,03
Techniek	93	38	13	18	1	0	0	0	75,27
Zorg	122	12	27	31	10	1	8	1	73,77
Generade	1	1	0	0	0	0	0	0	100,00
Totaal	594	69	171	150	27	5	20	16	77,10

Hogeschool Leiden gaf in het kader van de prestatieafspraken in mei 2012 aan de minister door dat we ernaar streven dat op 31-12-2015 75% van de docenten een master- of PhD-kwalificatie bezit. Ruim 77% van de docenten heeft een master- of PhD-kwalificatie. Het merendeel van de clusters zit boven de norm. Educatie en Zorg zitten hier nog onder. Als gevolg hiervan zijn binnen deze onderwijsclusters meer middelen vrijgemaakt om toe te groeien naar de beleidsnorm.

OP/OOP-ratio

Tabel 6.9. Ratio Onderwijzend Personeel (OP) – Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)

Per 31-12-2015			
	OP (totaal in fte)	OOP (totaal in fte)	OP/OOP-ratio
Totaal	434,27	278,48	1,56

Tabel 6.10. Instroom nieuwe medewerkers (in aantallen)

	2013			2014			2015		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Tijdelijke aanstelling, uitzicht op vast (D3)	0	2	2	1	2	3	0	0	0
Tijdelijke aanstelling (D4)	86	32	118	108	50	158	146	30	176
Vaste aanstelling (D2)	2	0	2	0	3	3	1	1	2
Overname Helicon (D3)	0	0	0						
Overname Helicon (D4)	2	2	4						
Overname Helicon (D2)	39	17	56						
Totaal	129	53	182	109	55	164	147	31	178

Volgens het beleid van Hogeschool Leiden worden nieuwe medewerkers aangenomen op een aanstelling conform artikel D4 uit de cao. Uit de cijfers blijkt dat er uitvoering wordt gegeven aan dit beleid.

Tabel 6.11. Externe inhuur

In € (x 1000)	2013	2014	2015
Uitzendkrachten	1.045	1.297	1.301
Gastdocenten	1.774	2.612	2.427
Detacheringen	3.599	4.235	4.272
Totaal	6.418	8.144	8.000

De externe inhuur is in 2015 licht gedaald ten opzichte van 2014. We kennen drie verschillende groepen medewerkers die we inhuren:

Uitzendkrachten. schakelen we veelal in om taken over te nemen bij ziekte, bij open dagen en bij de surveillance tijdens toetsen.

Gastdocenten. brengen de beroepspraktijk in onze opleidingen. Bij opleidingen waarbij de markt onderhevig is aan verandering maken we gebruik van gastdocenten. Zij brengen de nieuwste inzichten in tijdens de colleges.

Gedetacheerden. Een substantieel deel van de detacheringen betreft de afdelingen Informatiemanagement en ICT waar we met externe projectleiders werken vanwege tijdelijke projecten of specifieke expertise. Ook op andere gebieden schakelen we, na zorgvuldige afweging, expertise in van buiten, zoals bij de ontwikkeling van het strategisch plan en inhuur interim directeur Beleid en Strategie.

Tijdelijke. In 2015 zijn wij ook gestart met het treffen van de eerste voorbereidingen wat betreft het van kracht worden van de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) per mei 2016 en de gevolgen die dat met zich meebrengt voor de externe inhuur van zzp'ers. In 2016 zal dit verder worden vervolgd.

Tabel 6.12. Uitstroom (in aantallen)

	2013			2014			2015		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Vaste aanstelling (D2)	47	38	85	24	15	39	27	9	36
Tijdelijke aanstelling, uitzicht op vast (D3)	0	1	1	0	1	1	0	0	0
Tijdelijke aanstelling (D4)	72	16	88	46	20	66	42	16	58
Totaal	119	55	174	70	36	106	69	25	94

De totale uitstroom is licht gedaald ten opzichte van 2014. Op de totale formatie (peildatum: 31-12-2015 / 959 medewerkers) heeft er een uitstroom plaatsgevonden van 9,8%. De belangrijkste vertrekredenen in 2015 waren: afloop van tijdelijke werkzaamheden (51%), op eigen verzoek (29%) en pensioen/FPU (13%).

Verzuim

Verzuimdefinities	
Verzuimpercentage (VP)	aantal verzuimdagen in de periode / aantal potentieel beschikbare dagen in de periode * 100%
Meldingsfrequentie (VF)	aantal ziekmeldingen / ((aantal werknemers 1e dag verslagperiode + aantal werknemers laatste dag periode)/2)
Gemiddelde verzuimduur	aantal verzuimdagen van de beëindigde ziektegevallen / aantal beëindigde ziektegevallen in de verslagperiode

De definities die we vanaf 2014 hanteren op het gebied van verzuim sluiten aan bij de definities die door arbeidsmarktfonds Zestor zijn aangedragen. Dit maakt de vergelijking met andere onderwijsinstellingen eenvoudiger. Zwangerschapsverlof maakt geen deel uit van het verzuimpercentage.

Tabel 6.13. Verzuim

	2013			2014			2015		
	VP	VF	Gem. verzuimduur	VP	VF	Gem. verzuimduur	VP	VF	Gem. verzuimduur
Hogeschool Leiden	4,96%	1,09%	13,87	3,66%	0,74	28,1	4,10%	0,67	20,51

Het verzuimpercentage is gestegen ten opzichte van 2014. De oorzaak hiervan is gelegen in een toename van het aantal langdurig arbeidsongeschikte medewerkers in zowel een aantal onderwijsclusters als ondersteunende afdelingen. De meldingsfrequentie en de gemiddelde verzuimduur zijn daarentegen gedaald. Met de nieuwe Arbodienst is afgesproken frequente analyses te ontvangen en te bespreken.

Functioneren en beoordelen

Tabel 6.14. Beoordelingsresultaten

Beoordeling augustus	2013	2014	2015	2015 in %
A - Uitstekend	69	53	66	7,9%
B - Goed	650	644	748	89,8%
C - (Zwak) Voldoende	30	14	14	1,7%
D - Onvoldoende	7	5	5	0,6%
Totaal	756	716	833	100%

Het aantal beoordelingen dat geregistreerd wordt in het personeelssysteem is altijd lager dan het totaal aantal medewerkers in dienst, omdat medewerkers die na 1 april in dienst zijn gekomen en medewerkers die op of voor 1 augustus uit dienst zijn gegaan in de meeste gevallen niet zijn beoordeeld. Daarnaast zijn de percentages in tabel 14 zoals genoemd onder C en D in de praktijk hoger daar meerdere tijdelijke contracten op initiatief van Hogeschool Leiden van rechtswege zijn beëindigd in verband met (zwak) voldoende of onvoldoende functioneren. Daarnaast worden student-assistenten en mensen die langdurig afwezig waren niet beoordeeld. Met ruim 86% van het aantal medewerkers in loondienst is in 2015 een beoordelingsgesprek gevoerd.

In 2015 functioneerde globaal 97,7% van de medewerkers goed of uitstekend. Het aantal medewerkers dat een zwak voldoende of onvoldoende kreeg is exact gelijk gebleven ten opzichte van 2014.

Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

Medewerkers en hun talenten vormen de meest onderscheidende elementen van het hrm-beleid van Hogeschool Leiden. Het is niet het proces dat een hogeschool uniek maakt. Het is de wijze waarop een hogeschool uitvoering geeft aan het onderwijsproces wat het verschil maakt. Daarom is één van de belangrijkste uitgangspunten van onze onderwijsvisie: 'Docenten zijn de dragers van de opleidingen'. Zij zijn didactisch, pedagogisch en inhoudelijk bekwaam en op de hoogte van de actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk door voortdurende professionalisering.

Voor zowel de onderwijzende als ondersteunende functiegroepen zien we een sterk veranderende werkomgeving. Kenmerkend voor deze tijd is dat die veranderingen sterk uiteenlopen en werkveldgebonden zijn. De bindende factor is dat op iedereen een beroep wordt gedaan om zich continu te ontwikkelen. Wie dat doet geeft in de meest essentiële vorm uitvoering aan de kernambitie uit het Instellingsplan: Talent voor Talent. Vertaald naar de visie op hr-ontwikkeling betekent dit dat onze medewerkers van grote onderscheidende waarde zijn voor onze studenten en het werkveld. We sturen dan ook op maximale en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Hiermee bedoelen we het vermogen van onze medewerkers om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren aan de arbeidsmarkt. De term duurzaam is van belang omdat het niet alleen gaat over inzetbaarheid op dit moment, maar ook over de inzetbaarheid in veranderde omstandigheden, zowel in werk als privé.

Om hierop te kunnen sturen, binnen een omgeving die volop in verandering is, faciliteren we continue professionalisering van individuen en teams. Dit doen wij door ons te richten op de vier eerdergenoemde pijlers.

In het kader van duurzame ontwikkeling en professionalisering speelden in hoofdlijnen de volgende ontwikkelingen in 2015.

Duurzame inzetbaarheid

In het kader van duurzame inzetbaarheid heeft elke medewerker met ingang van 1 augustus 2015 een aantal uur per jaar beschikbaar om te investeren in duurzame inzetbaarheid. De regeling Duurzame Inzetbaarheid vloeit voort uit de cao voor het hbo en past bij het hrm-beleid. In dialoog met de leidinggevende bepaalt de medewerker hoe en op welke wijze deze uren in te zetten.

Professionalisering

Onze uitgangspunten als het gaat om professionalisering:

- We zijn een lerende organisatie. We zijn continu bezig met verbetering.
- We schrijven geen generieke oplossingen voor aan teams en individuen; we gaan uit van diversiteit.
- Eigen kracht van mensen – daar gaat het om.
- Teams en professionals kiezen zelf hun weg. Door zelf tot een inzicht te komen, ontkiemt de werkelijke professionalisering.
- Werkend leren. Professionalisering wordt zo dicht mogelijk tegen de dagelijkse taken en/of de beroepspraktijk aan georganiseerd (= meestal informele professionalisering). De slagingskans van innovatie wordt zo versterkt.
- Er zijn twee niveaus: individueel en groep.
- Kwaliteitscultuur: de intentie om elkaar te begrijpen en van en met elkaar te leren.
- Lectoren en kenniskringen vormen een belangrijke bron voor de vernieuwing van ons onderwijs, de innovatie van de beroepspraktijk, en dus de professionalisering van medewerkers.

Medewerkers van Hogeschool Leiden professionaliseren continu. Op individueel niveau komt professionalisering ter sprake in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Elke opleiding heeft een professionaliseringsplan waarin aandacht is voor professionalisering van het team en de individuele teamleden.

In 2015 heeft de hogeschool 3,3% van het brutoloon aan professionalisering besteed, ofwel circa € 1,3 miljoen. Het betreft hier de kosten voor les- en collegegelden, materiaalkosten en reis- en verblijfkosten. Een deel van de gelden, circa € 400.000 is besteed aan het bezoeken van bijvoorbeeld onderwijsconferenties, trainingen, bijeenkomsten nationaal en internationaal en individuele uitwisselingen op het gebied van onderwijs, curriculum ontwikkeling, onderzoek en toetsen. Een ander deel (circa € 410.000) is besteed aan trainingen ter verhoging van de eigen praktische vaardigheden, zoals bijvoorbeeld coachen, feedbacktraining, didactische vaardigheden (BDB) en gesprekstechnieken. Daarnaast hebben medewerkers er voor gekozen om voor ruim € 450.000 hun eigen inhoudelijke kennis te verhogen.

Bekwaamheid docenten

Het hebben van formele kwalificaties is in het kader van professionalisering vanzelfsprekend één van de borgings-instrumenten waarmee we het vakmanschap van medewerkers stimuleren en bewaken. Zoals eerder aangegeven borgen we dit onder andere door het vergroten van het aantal master-/PhD-docenten.

Eveneens sturen we erop dat iedere medewerker in de functie van docent een erkende Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden (BDB) heeft en voldoet aan de HL-basisdocentcompetenties. De landelijke afspraak om basiskwalificaties op vijf competenties te verlangen, dateert van enkele jaren geleden. De clusters administreren op dit moment de invulling van deze afspraken zelf, daarom is het nog niet mogelijk om een hogeschoolbreed beeld te schetsen. In 2019 zal hierop accreditatie plaatsvinden.

De basiskwalificatie bestaat uit vijf inhoudelijke domeinen:

1. doceren;
2. begeleiden van studenten;
3. ontwerpen van onderwijs;
4. toetsen (bke);
5. professioneel docentschap.

Hogeschool Leiden heeft deze domeinen nader uitgewerkt in vijf HL-basis-docentcompetenties.

Individuele coaching en teamcoaching

Eveneens spelen individuele coaching, teamcoaching en teamleren een belangrijke rol bij verdergaande professionalisering. In het jaar 2014-2015 zijn er 13 teams en 21 individuele medewerkers gecoacht door de aangestelde interne coach bij hrm. Veel coachingsvragen hebben te maken met omgaan met hoge werkdruk. Bij teamcoaching werken de deelnemers aan beter samenwerken in teams, feedback geven en effectief werken. Herkennen en erkennen van elkaars kwaliteiten en valkuilen zijn aandachtspunten. Bij individuele coaching is er aandacht voor persoonlijk leiderschap, met plezier en vitaal werken en verantwoordelijkheid dragen.

De vraag naar coaching neemt toe. Om de vraag aan te kunnen en om collegiale consultatie te kunnen toepassen is er een coachingspoule 'collega's voor collega's'. De collega-coaches komen uit verschillende clusters en diensten en hebben een coachingsregistratie.

Vooruit kijken

In 2015 voltrok onze hrm-strategie zich langs twee kernlijnen:

1. verder continueren van professionalisering en het 'bewuster' gaan werken aan duurzame inzetbaarheid;
2. treffen van de voorbereidingen die noodzakelijk zijn om te komen tot het professionaliseren van e-hrm.

In 2016 vervolgen we deze koers en versterken en bouwen we deze uit waar nodig. Daarnaast is aandacht voor thema's als wendbaarheid en weerbaarheid, het versterken van de lerende-kwaliteitscultuur en het doen ontwikkelen van krachtige professionele netwerkvorming. Zowel op medewerker-, team- en organisatieniveau. Het functiegebouw en het loopbaan-centrum worden in 2016 verder ontwikkeld.

Het doel in 2016 is om gezamenlijk te komen tot het ontwikkelen van een breed gedragen en vooral toe te passen hrm beleidsplan Hogeschool Leiden 2016-2020. In het bijzonder dient dit plan nauw aan te sluiten bij het nog vast te stellen Instellingsplan 2016-2020. Het hrm-beleidsplan wordt derhalve ingebracht in dit lopende proces.

In dit hrm-beleidsplan zal enerzijds nader worden ingegaan op onze visie op de werkende mens binnen Hogeschool Leiden en anderzijds op het doel van strategisch hrm-beleid. Dit beleid kent een viertal pijlers. Deze pijlers zijn: kwalificaties van medewerkers, leiderschap, samenwerking en dialoog en vitaliteit.

7. 'JE MOET ZE VAN HOGESCHOOL LEIDEN HEBBEN'

In dit hoofdstuk wordt de profilering van Hogeschool Leiden beschreven als wel de ontwikkelingen van de lectoraten.

Profilering

Het werkveld is voor een groot deel maatgevend voor het succes van onze studenten en dus ook van de hogeschool. Wij zijn succesvol als men in het werkveld tegen elkaar zegt: 'Je moet ze van Hogeschool Leiden hebben!' Samenwerking met het werkveld is daarom essentieel. Hogeschool Leiden profileert zich door zich op kennisgebieden te richten, namelijk: Jeugd, Life Sciences en Gezondheidszorg. Daarnaast vinden we verbinding met de regio en het mkb een belangrijk speerpunt. Door middel van toegepast onderzoek dragen we bij aan kennisontwikkeling en kennisvalorisatie binnen de beroepspraktijk. Met lectoraten geven we richting en sturing. Een lectoraat heeft vier doelstellingen: onderzoek, curriculumontwikkeling, professionalisering en kenniscirculatie/valorisatie.

Jeugd

Hogeschool Leiden heeft een Expertisecentrum Jeugd dat zich bezighoudt met jeugd van 0 tot 23 jaar. Het expertisecentrum focust op de bundeling van onderzoek en onderwijs over jeugd op de grensvlakken van zorg, welzijn, onderwijs en justitie. In 2015 waren de volgende lectoraten actief op het gebied van Jeugd.

Lectoraat Waarde(n) van Vrijeschoolonderwijs

Het lectoraat met lector Aziza Mayo heeft tot doel het ontwikkelen van kennis en inzicht en het bevorderen van professionaliteit van (aankomende) leraren in het Vrijeschoolonderwijs en andere geïnteresseerde leraren en professionals. Om zo de doelen van het Vrijeschoolonderwijs te versterken.

Onderzoek

September 2015 startte de kenniskring van het lectoraat. De zeven kenniskringleden komen uit het onderwijswerkveld; zij werken als leerkracht in PO en VO onderwijs, als lerarenopleiders en als onderwijsbegeleiders. Eén dag per week doen zij onderzoek naar vragen uit hun onderwijspraktijk. Het betreft onder meer vragen over de bestaande en innovatieve praktijken binnen het Vrijeschoolonderwijs. Daarnaast onderzoekt de kenniskring hoe de brede vorming bij (oud-)leerlingen op het gebied van kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming in het Vrijeschoolonderwijs helder zichtbaar en inzichtelijk gemaakt kan worden. De onderzoeken vinden plaats in po- en vo-scholen in Nederland en Vlaanderen, de lerarenopleidingen van Hogeschool Leiden en met oud-Vrijeschoolleerlingen in Nederland en Vlaanderen.

Juni 2015 startte het Alchemieproject. In dit project onderzoekt een multidisciplinair team van lectoren en onderzoekers van het Expertisecentrum Jeugd de ontwikkeling van professionals uit het jeugddomein die door het werkveld zijn aangedragen als 'gouden professionals', als mensen die 'het' hebben. Deze professionals worden bevraagd over hun ontwikkelingsprocessen en over wat zij als professioneel goud zien. De bevindingen zullen door middel van actieonderzoek met docenten vanuit de betrokken opleidingen hun weg vinden naar diverse opleidingen binnen de hogeschool en naar het werkveld.

Curriculumontwikkeling

Binnen het cluster Educatie van de hogeschool is de lector betrokken bij de heroriëntatie van de afstudeerfasen van de lerarenopleidingen. Ook werkt zij mee aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie op onderwijs voor en door de verschillende lerarenopleidingen binnen het cluster. Haar inbreng richt zich onder meer op de wijze waarop sociale duurzaamheid in het onderwijs versterkt kan worden. In dit kader is ook een inleiding geschreven over sociale duurzaamheid voor het boek '32 lessen voor de toekomst' dat alle studenten van de Pabo van het cluster Educatie van Hogeschool Leiden hebben ontvangen.

Professionalisering

In 2015 begeleidde de lector verschillende docenten van de lerarenopleidingen bij een (master)onderzoek. Een van deze onderzoeken is gepresenteerd tijdens het symposium 'The power of play', bij de EECERA-conferentie in Barcelona. Met twee kenniskringleden wordt de aanvraag van een promotiebeurs voorbereid. Daarnaast is geadviseerd bij de aanvraag van een tweetal promotieonderzoeken van docenten uit het voortgezet Vrijeschoolonderwijs.

Kenniscirculatie

Het jaar stond in het teken van een duidelijke positionering van het lectoraat binnen het specifieke Vrijeschoolonderwijswerkveld en het onderwijswerkveld in bredere zin. Daartoe zijn lezingen gehouden, dialogen gevoerd en workshops gegeven voor (vrijeschool-) bestuurders, docenten, leraren, ouders en studenten. Daarnaast is actief deelgenomen aan de maatschappelijke discussie over Onderwijs voor 2032 en het belang van brede vorming in het onderwijs aan leerlingen en studenten. Bijvoorbeeld door internet- en krantenpublicaties, deelname aan een consultatiebijeenkomst voor de Onderwijsraad, het inleiden van het door Hogeschool Leiden georganiseerde Bildungsdebat met een essay getiteld *Ausbildung moeten we geven, Bildung moeten we leven*. Bildung was ook het thema van het bezoek dat de minister van Onderwijs in het kader van de rondgang langs de lerarenopleidingen bracht aan Hogeschool Leiden. Tijdens dit bezoek was de lector te zien in een introductiefilm tijdens een dubbelinterview met prof. Gert Biesta over de rol van Bildung in de lerarenopleidingen en nam zij deel aan het gesprekspanel met de minister. Op 18 november 2015 is de lectorale rede 'Autonomie in verbondenheid' gehouden. De rede is ook als boekpublicatie verschenen. De rede is goed ontvangen door het werkveld en onder meer besproken op de website van het NIVOZ.

Publicaties:

- Autonomie in verbondenheid - lectorale rede Aziza Mayo (2015)
- Mayo, A. & Siraj, I. (forthcoming February 2015). Parenting practices that enhance academic success of low SES children. *Oxford Review of Education*
- Siraj, I. & Mayo, A.Y. (2014). *Social class and inequality. The impact of parents and schools*. Cambridge: Cambridge University Press

Lectoraat Passend Onderwijs/Inclusive Education

Annemieke Mol Lous, lector Passend Onderwijs / Inclusive Education, heeft als leeropdracht (praktijk-)onderzoek uit te voeren naar de uitdagingen en mogelijkheden van passend onderwijs ten behoeve van de scholen en curriculumontwikkeling voor de lerarenopleidingen. De vragen en ervaringen van scholen staan daarbij centraal.

Onderzoek

In 2015 bundelde het lectoraat haar onderzoekskrachten met collega-lectoren uit het Expertisecentrum Jeugd. Zo haakte het lectoraat aan bij het grootschalige leerklimaatonderzoek van Peer van der Helm; dit heeft als doel een instrument te ontwikkelen om aspecten van het leerklimaat in onderwijs en jeugdzorg in kaart te brengen en factoren te identificeren die zorgen voor een positief leerklimaat. Vanuit het lectoraat Passend Onderwijs / Inclusive Education wordt onderzoek gedaan naar het welbevinden van leerlingen op school. Ook participeert het lectoraat in het RAAK-PRO subsidieproject van Chris Kuiper 'Moving', een onderzoek naar de effectiviteit van een schooltransitieprogramma voor jongeren met autismespectrumproblemen. Met de Universiteit van Amsterdam doet het lectoraat internationaal onderzoek naar de effectiviteit van het inzetten van technologie in het project Math Garden in Oeganda.

Curriculumontwikkeling

De minor Passend Onderwijs was in 2015 opnieuw overtekend. Het gedachtengoed van het lectoraat en de minor is per september 2015 ingebed in het major-curriculum van de lerarenopleidingen van Hogeschool Leiden en vormt tevens de basis voor een nieuwe master Leren en Gedrag. De lector ontwikkelt deze samen met een aantal andere hogescholen. Samen met de partners in Samen Opleiden 2.0 en het Expertisecentrum Jeugd is gewerkt aan het betrekken van ouders bij Passend Onderwijs. Binnen de LATO (Leidse Aanpak voor Talentontwikkeling) richt het lectoraat zich op meer ouderparticipatie van cognitief en technisch hoogbegaafde leerlingen.

Professionalisering

Het lectoraat was ook in 2015 betrokken bij verdere professionalisering van de collega's van de lerarenopleidingen. Bij de uitvoering van de minor en de inbedding in het major curriculum werden steeds nieuwe docenten betrokken. Onderzoek over de thema's wordt vanuit de kenniskring gedeeld met het werkveld in onder meer onderwijscafés. Voor diverse samenwerkingsverbanden (onder meer Amstelland/Meerlanden) ontwierp de lector een professionaliserings-traject om hen te begeleiden in het traject naar passend onderwijs.

De lector ontwikkelde een internationale training over het inzetten van technologie bij het realiseren van 'Inclusive Education' (vanuit UNESCO-beleid). Verder verzorgde zij diverse gastcolleges bij universiteiten en hogescholen. Met Andy Hargreaves ging de lector in gesprek over '21st century skills' en de rol daarvan in de lerarenopleidingen.

Kenniscirculatie/valorisatie

Naar aanleiding van de promotie van Annemieke Mol Lous in december 2014, startte 2015 met media-aandacht. Zowel landelijke pers, nationale tv, radio als vakbladen besteedden veel aandacht aan haar proefschrift over het inzetten van spelobservaties om depressies bij jonge kinderen te signaleren.

Vanwege de belangstelling organiseerde de lector twee symposia, in Leiden en Amsterdam, met als gastspreker onder andere Joan Luby, expert op dit gebied uit Washington.

Begin 2015 verscheen het rapport 'Passende competenties voor passend onderwijs. Onderzoek naar competenties in het basisonderwijs', uitkomsten van een onderzoek dat in samenwerking met ITS/Kohnstamm tot stand kwam. Voor het themanummer Passend Onderwijs van het Tijdschrift voor Orthopedagogiek schreef Annemieke Mol Lous op basis van onder meer diverse onderzoeken in haar kenniskring een artikel over praktijk en mogelijkheden van Passend Onderwijs. In het najaar lichtte zij in een interview met PO Management de benadering in de Impulsklassen toe en hoe het succes van dit concept zich verhoudt tot de competenties van leerkrachten.

De lector en haar kenniskringleden verzorgden in 2015 een reeks presentaties bij het Velon-congres. Daarnaast verzorgde de lector key notes, workshops en discussies bij een groot aantal bijeenkomsten en trad zij op als referent bij de Onderzoeks Research Dagen van Universiteit Leiden.

Publicaties:

- Annemieke Mol Lous (2015), Passend Onderwijs. Tijd voor een goed gesprek. Tijdschrift voor Orthopedagogiek (54, nr. 1)
- Janine Haenen & Annemieke Mol Lous (2015). Succesfactoren voor passend onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen: adviezen voor (aankomende) leerkrachten en opleidingen. Tijdschrift voor Hoger Onderwijs 2014 (31/32)

Lectoraat Natuur en Ontwikkeling Kind

Het lectoraat Natuur en Ontwikkeling Kind van lector Dieuwke Hovinga richt zich op de betekenis en het belang van natuur als speelleeromgeving voor kinderen. Het wil professionals inzicht geven in de pedagogische waarde van natuur in hun werk met kinderen.

Onderzoek

In januari 2015 ging het RAAK-publiek subsidieproject 'Van Weten naar Doen' van start. Het lectoraat onderzoekt hierin samen met enkele kinderopvangorganisaties, Veldwerk Nederland, IVN en Hogeschool Utrecht het 'leren omgaan met aanvaardbaar risico bij het gebruik van de buitenruimte in de kinderdagopvang'.

Het RAAK-PRO onderzoeksproject 'De 'leer'kracht van groene schoolpleinen' liep in 2015 volop door. Tijdens een kennisnetwerkbijeenkomst 'Onderzoekend leren' in Boskoop presenteerde het onderzoeksteam de eerste publicatie 'De 'leer'kracht van schoolpleinen. Hoe leerlingen uit groep 4, 5 en 6 het schoolplein ervaren, gebruiken en waarderen' aan ruim 120 deelnemers uit diverse sectoren. In het najaar vond een visitatie plaats naar aanleiding van de Mid Term-rapportage; de commissie was uitgesproken lovend, noemde het project een 'schoolvoorbeeld van praktijkgericht onderzoek' en gaf toestemming de looptijd met een jaar te verlengen.

In juni 2015 sloot de lector zich aan bij een multidisciplinair team van lectoren en onderzoekers van het Expertisecentrum Jeugd voor het Alchemieproject, een onderzoek naar de ontwikkeling van gouden professionaliteit binnen het domein Jeugd.

Curriculumontwikkeling

Docenten (8) en studenten (80) van Hogeschool Leiden en Thomas More Hogeschool participeerden ook in 2015 in lectoraatsonderzoek via de onderzoeksleerlijn in het eerste, tweede en derde jaar van de Pabo. In Leiden ontwikkelden eerstejaars-Sportklasstudenten van de Pabo groene zorgarrangementen; tweedejaarsstudenten kregen onderwijs in spelanalyses. Docenten zijn enthousiast en geven aan dat 'eigenlijk alle studenten dit zouden moeten doen'. De bovengenoemde publicatie werd daarbij volop gebruikt. Verder gaf het lectoraat input en/of onderwijsbijdragen in de module Schoolomgeving en in jonge kindonderwijs.

Professionalisering

Pabodocenten professionaliseren zich op het gebied van onderzoek door te participeren in de onderzoeksprojecten van het lectoraat en gezamenlijk aan onderzoek gerelateerd onderwijs te verzorgen. Het lectoraat verzorgde twee onderwijs-onderdelen – buitenspel & groene schoolpleinen en natuur, lichamelijke & taalontwikkeling – in de post-hbo opleiding Het Jonge Kind bij Thomas More Hogeschool.

In het kader van de RAAK-onderzoeksprojecten zijn in totaal 14 Community of Practice-bijeenkomsten georganiseerd: 10 bijeenkomsten met 5 verschillende basisschoolteams (RAAK-PRO) en 4 bijeenkomsten met 2 verschillende kinderdagverblijfteams (RAAK-publiek). De bijeenkomsten zijn gericht op professionalisering van praktijkprofessionals.

Kenniscirculatie

De uitgave 'De 'leer'kracht van schoolpleinen'. Hoe leerlingen uit groep 4, 5 en 6 het schoolplein ervaren, gebruiken en waarderen' werd eind 2015 in herdruk gegeven. Het lectoraat leverde bijdragen aan de vakbladen 'Buitenspelen' en 'Kader Primair'.

Publicaties:

- Peters, E en Hovinga, D. (2015). 'Met je billen in het zand. Zien hoe de omgeving het spel van kinderen vormt'
- Wesselius, J., Maas, J., Hovinga, D. (2015). De 'leer'kracht van schoolpleinen

Vanuit het lectoraat presenteerde(n) onder meer:

- twee docenten en de promovenda tijdens het ETEN-congres (European Teacher Education Network);
- twee docenten tijdens het EECERA-congres (European Early Childhood Education Research Association);
- de promovenda haar onderzoek tijdens de Biennial Conference on Environmental Psychology;
- de lector verschillende lezingen, evenals een Pecha Kucha op het symposium 'Persoonlijk Meesterschap in onderwijs en jeugdzorg';
- twee onderzoekers een presentatie en interactieve discussie bij het jubileumcongres van Stichting Milieu Educatie in Oegstgeest;
- vijf onderzoekers in twee klankbordgroepbijeenkomsten de onderzoeksprojecten aan afgevaardigden (30) uit de werkvelden van onderzoek, onderwijs, beleid & beroepspraktijk.

Lectoraat Licht Verstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit

Lector Licht Verstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit Hendrien Kaal, aangesteld door Hogeschool Leiden en de William Schrikker Groep, zet zich in om de kennis uit uiteenlopende disciplines rond licht verstandelijke beperking, delinquentie en het strafbestel samen te brengen. Daarnaast is het doel het verwerven van toepasbare wetenschappelijke kennis voor het (justitiële) werkveld. Wanneer de herkenning van en kennis over mensen met een Licht Verstandelijke Beperking (LVB) binnen de justitiële keten vergroot wordt, kan adequater met hen worden omgegaan.

Onderzoek

In 2015 rondden we twee lopende projecten af: onderzoek naar een jeugdversie van de eerder ontwikkelde screener voor LVB (SCIL) en onderzoek naar slachtoffers met een LVB in de strafrechtsketen. Beide projecten werden (mede-)gefinancierd door het Ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ).

De in 2013 ontwikkelde screener LVB, de SCIL, ontwikkeld door de lector Hendrien Kaal in samenwerking met prof. Henk Nijman en dr. Xavier Moonen werd in 2014 en 2015 gevalideerd voor jongeren van 14-17 jaar. Hiertoe zijn circa 300 jongeren van 12-17 jaar oud bereid gevonden mee te werken aan de afname van een vragenlijst en een IQ-test.

Het screeningsinstrument voor de jeugd, de SCIL 14-17, is midden 2015 uitgebracht door Hogrefe Uitgevers.

In 2015 leverden we de eindrapportage op van een onderzoek naar de vraag in hoeverre slachtoffers met een LVB in staat zijn hun rechten te effectueren binnen de strafrechtketen. Dit onderzoek leverde een groot aantal inzichten op voor de verschillende werkvelden binnen de strafrechtketen en de gehandicaptensector, die kunnen helpen in het beter ondersteunen van slachtoffers LVB in de toekomst.

In samenwerking met Regioplan Beleidsonderzoek onderzochten we in 2015 de versterking van motivatie voor begeleiding van LVB-jongeren. Hierbij keken we in hoeverre de werkalliantie tussen LVB-jongere en begeleider bijdraagt aan het vergroten van de motivatie van de jongere voor begeleiding. Dit onderzoek kreeg subsidie van ZonMw.

Docent-onderzoeker Rogier de Groot is in 2015 begonnen met zijn promotieonderzoek 'Online en Beperkt'. Jongeren met een LVB lijken extra kwetsbaar voor de veiligheidsrisico's in het gebruik van internet, wat kan leiden tot zowel dader- als slachtofferschap. Het onderzoek wil het online risicogedrag van deze jongeren en de daaraan ten grondslag liggende risicofactoren in kaart brengen. Rogier de Groot ontving hiervoor van NWO een promotiebeurs voor leraren.

Curriculumontwikkeling

De kennis die we binnen het lectoraat vergaren, vindt zijn weg in het onderwijs op een aantal manieren. Allereerst zijn er binnen de verschillende minoren (Jeugdcriminaliteit en Veiligheid, Gehandicaptenzorg, Werken in Gedwongen Kader) in het cluster SW&TP colleges verzorgd over het thema LVB en jeugdcriminaliteit. Op deze wijze komt een groot aantal studenten tijdens hun minor in aanraking met het thema van het lectoraat. Zo willen we hen in laten zien dat zij in hun toekomstige werkveld zeer waarschijnlijk in aanraking komen met jongeren met een LVB en dat dit specifieke vaardigheden en inzichten van hen vergt. Voor studenten die meer willen met deze thematiek zijn er verschillende mogelijkheden te participeren in de verschillende onderzoeken van het lectoraat. In 2015 waren zo'n 25 studenten op enigerlei wijze betrokken bij onderzoek voor het lectoraat, waarvan er negen in dat jaar zijn afgestudeerd en drie werkzaam waren als stagiair.

Professionalisering

Onderzoek doen we zoveel mogelijk samen met docenten uit de verschillende opleidingen. Zo zijn bij het onderzoek naar slachtoffers met een LVB en het onderzoek naar motivatie en werkalliantie vier docenten intensief betrokken geweest. Ook bij de afstudeerprojecten die worden uitgevoerd in opdracht van het lectoraat is samengewerkt met verschillende docenten.

Kenniscirculatie/valorisatie

Het lectoraat brengt bestaande kennis uit verschillende sectoren bijeen en beoogt nieuwe, specialistische kennis over delinquente jongeren met een licht verstandelijke beperking te genereren. De kennis uit de onderzoeken wordt op verschillende manieren gedeeld met het veld, zoals via publicaties, presentaties, het adviseren bij verschillende organisaties en platforms en het uitgeven van zogenaamde factsheets met een samenvatting van onderzoek. In het najaar van 2015 is een symposium georganiseerd voor het werkveld over LVB, werkalliantie en motivatie voor begeleiding. Dit werd door de aanwezigen goed ontvangen. Daarnaast is in 2015 een begin gemaakt met een serie handreikingen LVB voor de strafrechtketen: in samenwerking met de Penitentiaire Inrichting Leeuwarden is een eerste handreiking voor Penitentiair Inrichtingswerkers uitgebracht.

Lectoraat Sociaal Werk in de Kinder- en Jeugdpsychiatrie

Met het lectoraat Sociaal Werk in de Kinder- en Jeugdpsychiatrie beoogt de directeur van de opleidingen Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie (SW&TP) van Hogeschool Leiden een nauwere samenwerking met Curium-LUMC, academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie. Anne Krabbendam is aangesteld als lector. Omdat zij werkzaam is als kinder- en jeugdpsychiater en programmaleider binnen Curium-LUMC en door het lectoraat verbonden is met SW&TP en het Expertise Centrum Jeugd binnen Hogeschool Leiden, kan zij deze brugfunctie vervullen.

Eén van de opdrachten binnen deze brugfunctie betreft het opzetten van meerjarig onderzoek binnen Curium-LUMC waar studenten van de hogeschool praktijkgericht en kwalitatief onderzoek kunnen verrichten. In dit kader is het onderzoek naar het therapeutisch milieu gestart.

Onderzoek

In 2015 richtte het lectoraat zich op het opzetten van het onderzoek naar het therapeutisch milieu op de adolescentenafdelingen van Curium-LUMC. Het onderzoeksvoorstel is geschreven, draagvlak is gecreëerd binnen Curium-LUMC en de eerste studenten zijn ingestroomd om het eerste deel van het onderzoek uit te voeren.

Curium-LUMC heeft 4 klinische-adolescentenafdelingen. Deze afdelingen onderscheiden zich door hun verschillende therapeutische milieus. Voor iedere afdeling geldt dat het therapeutische milieu veilig is, positief (gericht op ontwikkeling en groei), begripvol (responsieve werkers) en ondersteunend. Maar de vier afdelingen zijn ook onderscheidend in therapeutisch milieu, van zeer gestructureerd tot autonomie-bevorderend. Het onderzoek van het lectoraat richt zich op hoe overeenkomstig of hoe verschillend sociotherapeuten de vier verschillende milieus van de adolescentenafdelingen van Curium-LUMC vormgeven en op welke manier zij dat doen. In 2015 startten we met het door middel van kwalitatief onderzoek (interviews en focusgroepen) in kaart brengen van verschillen in bejegening, houding en werkwijze van de sociotherapeuten en of dit kwalificeerbaar is.

Curriculumontwikkeling en professionalisering

Lector Anne Krabbendam levert een bijdrage aan de master Jeugdzorg en de minoren GGZ agoog en Jeugdzorg. Masterstudenten vinden ook hun weg in stages bij het academisch centrum Curium-LUMC waar Anne Krabbendam werkt als kinder- en jeugdpsychiater. In 2015 zijn zeven studenten gestart met hun afstudeeronderzoek binnen het lectoraat en twee docenten zijn bij het onderzoek betrokken. Binnen dit onderzoek wordt ook nauw samengewerkt met sociotherapeuten en andere professionals binnen Curium-LUMC.

Kenniscirculatie/valorisatie

De lector onderhoudt contacten in het beroepenveld. Omdat het onderzoek nog geen resultaten heeft opgeleverd, heeft er nog geen kenniscirculatie/valorisatie plaatsgevonden.

Lectoraat Residentiële Jeugdzorg

Samen met de lectoren van het Expertisecentrum Jeugd en de hogescholen Windesheim, Zuyd, de Universiteit van Amsterdam (UvA), de Vrije Universiteit (VU), de Universiteit Nijmegen, UGent en KU Leuven in België, de masteropleiding Jeugdzorg van Hogeschool Leiden en een team enthousiaste onderzoekers/docenten kijkt lector Residentiële Jeugdzorg, Peer van der Helm, naar jongeren die het in onze samenleving minder hebben getroffen. Dit vaak als gevolg van een beperking, verwaarlozing, misbruik en mishandeling in hun jeugd. Veel van deze jongeren komen uiteindelijk terecht in het speciaal onderwijs en jeugdzorg. Ook daar gaat het niet altijd goed: voor problematisch gedrag met een historie van jaren is nooit een 'eenvoudige' oplossing laat staan een pilletje. Hoe kan dat beter en op welke wijze kunnen we deze jongeren weer een kans in onze samenleving geven en wat is dan professioneel handelen van hbo-opgeleide beroepsbeoefenaren? Dat zijn de vragen waar het lectoraat zich mee bezighoudt.

Onderzoek

Onderzoek laat zien dat een positief klimaat jongeren in instellingen en op school stimuleert in hun ontwikkeling. Dit heeft geleid tot een paradigmawisseling in de sector, waarin niet meer de 'methode' centraal staat als alles-oplossend fenomeen, maar de professional die met zijn persoon en opleiding jongeren effectief kan beïnvloeden. In 2015 is het onderzoek naar het leef-, leer- en werkklimaat in de residentiële (forensische) instellingen verder uitgebreid naar meer dan 100 instellingen voor zowel jeugd als volwassen in Nederland en het buitenland. In 2015 is bijvoorbeeld samen met studenten van de Master Jeugdzorg leef- en werkklimaatonderzoek gestart in alle jeugdinrichtingen en jeugdgevangenissen in Estland op verzoek van het Ministerie van Justitie aldaar. Bij een bezoek aan de minister in hoofdstad Tallinn gaf hij aan heel blij te zijn met het onderzoek. Omdat professioneel handelen ('het werkklimaat') centraal staat in het lectoraat heeft de korpschef van Den Haag het lectoraat gevraagd onderzoek te gaan doen naar het verbeteren van professioneel handelen op straat. Hiervoor heeft docent/onderzoeker Veronique van Miert een promotiebeurs ontvangen. In België is samen met de UGent en KU Leuven onderzoek begonnen naar het leef- en werkklimaat in veertien instellingen. Ook startte in 2015 onderzoek naar oorzaken van radicalisering en afwijzing van de maatschappij op scholen in achterstandswijken van grote steden. Een enthousiast team van zes docent/onderzoekers, studenten van SW&TP, adviseur Nico van Tol en 15 promovendi verbonden aan het lectoraat, onderhoudt dagelijks de volgende onderzoeklijnen:

- onderzoek naar het leefklimaat in de residentiële en forensische zorg (docent/onderzoeker Veronique van Miert): binnen residentiële (forensische) instellingen verblijven jongeren, adolescenten en volwassenen een groot deel van de tijd op een leefgroep. Naast therapieën en trainingen is het leefklimaat van groot belang voor hun ontwikkeling. Uit onderzoek is gebleken dat een open leefklimaat bijdraagt aan een afname van agressie-incidenten en kan bijdragen aan een hogere behandelmotivatie, een interne locus of control en meer emotionele stabiliteit bij cliënten;
- onderzoek naar het 'werkklimaat' van medewerkers in de residentiële zorg (onderzoeker/docent Anna Dekker): medewerkers kunnen gezien worden als een sleutel voor een positief leef- en werkklimaat. Zij moeten continu op zoek naar een balans tussen flexibiliteit en controle, terwijl zij soms ook te maken hebben met angst en handelingsverlegenheid. Het werkklimaatonderzoek richt zich op de factoren die medewerkers kunnen ondersteunen in hun lastige taak;
- onderzoek naar het 'leerklimaat' van jongeren in het speciaal onderwijs (onderzoeker Ferdi Bekken samen met Sophie de Valk en Suzanne Hofte): binnen scholen voor speciaal onderwijs wordt onderzoek verricht naar het leerklimaat. Onderzocht wordt hoe aspecten als ondersteuning, mogelijkheden om te leren, de leeratmosfeer, groepsdynamiek, disruptief gedrag en veiligheid in de klas kunnen worden beïnvloed door intervisie en training voor docenten om een positief leerklimaat te creëren;
- onderzoek naar meisjes in de residentiële jeugdzorg (Onderzoeker/docent Juliette Sonderman): het leefklimaatonderzoek laat zien dat er sterke aanwijzingen zijn dat gesloten jeugdzorg op meisjes een ander effect heeft dan op jongens. Naarmate hun verblijf langer duurt, lijden zij eerder onder de behandeling dan dat zij ervan profiteren. Het onderzoek brengt onder meer in kaart welke elementen van gesloten jeugdzorg voor meisjes werkzaam zijn;
- onderzoek naar therapeutische alliantie (onderzoeker/docent Jesse Roest): binnen de jeugdzorg wordt door behandelaars en begeleiders gesteld dat de 'klik' met de jongere belangrijk is, maar wat er precies klikt is onduidelijk. Het onderzoek richt zich onder andere op het meten van het construct 'alliantie', de samenhang tussen alliantie en behandelmotivatie, het effect op de behandeluitkomst en het ontstaan van en vooral het omgaan met breuken in de alliantie.

Curriculumontwikkeling

In 2015 hebben medewerkers van het lectoraat zich in het bijzonder hard gemaakt voor verbetering van het onderwijs in het kader van studentonderzoek. Daarnaast is een eerste aanzet gemaakt bij twee cursussen in de minoren 'Werken in het gedwongen kader' en 'Kinder en jeugdpsychiatrie'. Er is een leerboek voor Pabostudenten geschreven over het speciaal onderwijs. Ieder jaar werken ongeveer 40 studenten mee aan de onderzoeken, bijvoorbeeld door het verrichten van interviews of het afnemen van vragenlijsten.

Professionalisering

Het onderzoek vanuit het lectoraat draagt onder meer bij aan bewustwording bij (aankomende) professionals van hun invloed van de (transactionele) processen die plaatsvinden in de omgang met de doelgroep. Het lectoraat heeft in 2015 op verschillende congressen gesproken waarbij de lezingen en workshops met groot enthousiasme ontvangen werden. Daarnaast is er sterk geïnvesteerd in de terugkoppeling van de onderzoeksresultaten naar de teams en wordt gewerkt aan intervisie en training voor docenten in het speciaal onderwijs en jeugdinstanties, zodat zij echt aan de slag kunnen met het verbeteren van het leef-, werk- en leerklimaat.

Kenniscirculatie/valorisatie

Inmiddels is in het werkveld een intensieve samenwerking tussen hogere onderwijsinstellingen, zorginstellingen, gevangenissen en VSO-scholen op gang gekomen om een verbetering van de residentiele zorg en het speciaal onderwijs te bewerkstelligen. DJI, de Justitiële jeugdinrichtingen en Schakenbosch, samen met twee grote koepels (Horizon via de Stichting Burgerweeshuis en de Onderwijsspecialisten) investeren inmiddels fors in kennisontwikkeling en verbetering van de praktijk via het lectoraat. Ook met veel andere instellingen wordt samen onderzoek gedaan zoals bijvoorbeeld Altra en Orion (speciaal onderwijs), Trajectum (volwassenen met een licht verstandelijke beperking), Gezinshuizen en Fier Friesland (slachtoffers van loverboys). Dit heeft meer dan 40 artikelen in (inter-)nationale vaktijdschriften opgeleverd en heeft het karakter van een paradigmaverschuiving in de zorg en onderwijs gekregen. De artikelen worden iedere week een aantal maal opgevraagd en in de vakliteratuur aangehaald zowel in binnen- als in het buitenland. Het klimaat doet er toe, zoals ook de inspecties en het Nederlands Jeugdinstituut vorig jaar constateerden. Het lectoraat zal de komende jaren verder werken aan haar missie: het voortbouwen van een inclusieve samenleving, waarbij met name jongeren en jongvolwassenen met minder kansen erbij mogen horen. De verschillende onderzoekslijnen streven na om door middel van wetenschappelijk onderzoek bij te dragen aan kennis die de praktijk van de (jeugd)hulpverlening en het speciaal onderwijs inzichten kan bieden om de kansen voor een goede behandeluitkomst voor deze moeilijke doelgroep te vergroten.

Lectoraat Aanpak Jeugdcriminaliteit

Op 1 oktober 2014 is Jan Dirk de Jong gestart als lector Aanpak Jeugdcriminaliteit. Ook in 2015 richt hij zich op de achtergronden van jeugdcriminaliteit, de analyse van lokale jeugdproblematiek rondom overlast en criminaliteit en de aanpak van risicojeugd en problematische jeugdgroepen. Daarbij gaat speciale aandacht uit naar een aantal nieuwe ontwikkelingen in het werkveld die ook zeer relevant zijn voor het onderwijs:

- een introspectieve, kritische blik van professionals en beleidsmakers ten aanzien van hun aandeel in de lokale, integrale groepsaanpak;
- de nadruk op perspectief bieden en verbinding om preventie en nazorg te verbeteren (o.a. met behulp van passionado's, rolmodellen en 'verbindingsofficieren');
- de verkenning van de rol die ondernemers zouden kunnen spelen in de aanpak van jeugdproblematiek.

Onderzoek

Het lectoraat heeft in 2015 gewerkt aan diverse onderzoeken voor het Ministerie van VenJ (portefeuille Integrale aanpak Kindermishandeling en Jeugdgroepen) en voor lokale ketenpartners in onder meer Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Alphen aan den Rijn, Gouda, Waalwijk en Haarlem. Dat heeft geleid tot (internationale) wetenschappelijke publicaties, onderzoeksrapporten, de lokale opzet van een probleemgerichte, integrale aanpak van diverse problematische jeugdgroepen, de opzet van projecten omtrent 'rolmodellen' in de aanpak van overlast en jeugdcriminaliteit, de opzet en uitvoering van het Actie Leer Programma voor de aanpak jeugdcriminaliteit (Ministerie van VenJ), de organisatie en uitwerking van de Denktank Problematische Jeugdgroepen (Ministerie van VenJ) en diverse lezingen.

Curriculumontwikkeling

Op het gebied van curriculumontwikkeling is verder gewerkt aan de minor Aanpak Jeugdcriminaliteit met als resultaat de doorontwikkeling van het programma aan de hand van praktijkopdrachten met partner Futuro. Ook heeft de lector een aantal afstudeeropdrachten geformuleerd waarvan er inmiddels een loopt in Amsterdam. Verder heeft de lector studenten van de Master Jeugdzorg begeleid en heeft hij onderwijs in die master verzorgd.

Professionalisering

In het kader van de doorontwikkeling van de Minor Jeugdcriminaliteit en de Master Jeugdzorg zijn nieuwe vaardigheden ontwikkeld met collega-docenten van de minor. Ook zijn promovendi Jeugdzorg begeleid in hun professionaliseringstraject op het gebied van kwalitatief onderzoek.

Kenniscirculatie/valorisatie

In 2015 heeft dit lectoraat op het gebied van kennisvalorisatie gewerkt aan publicaties, lezingen en media-aandacht voor praktijkgerichte producten. Begin 2016 houdt de lector zijn lectorale rede 'Verkeerd verbonden' waarbij 350 mensen aanwezig zijn (waaronder veel professionals en beleidsmakers). De rede genereert veel media-aandacht voor het Expertisecentrum Jeugd.

Lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding

Het lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding is een samenwerkingsverband tussen Hogeschool Leiden en de Augeo Foundation. Sinds september 2012 is Carolien Gravesteyn lector. Het lectoraat heeft daarnaast vier onderzoekers in dienst. Er is een kenniskring waarin docenten van Hogeschool Leiden, Astrid Scholten, de onderzoekers en mensen uit het werkveld participeren (onder meer JES, JSO, TNO, LUMC en Gemeente Leiden).

Het lectoraat heeft als doel welzijn van ouder en daarmee welzijn van kind te bevorderen. Hiervoor heeft het lectoraat drie speerpunten geformuleerd:

- ouderschap, welzijn en levensvaardigheden, waarbij het bevorderen van het welzijn en levensvaardigheden van ouders centraal staat;
- ouders, onderwijs en ontwikkeling, waarbij het bevorderen van kennis over en vaardigheden voor ouderschap(sbegeleiding) bij studenten en het bevorderen van onderwijsbetrokkenheid van ouders centraal staan;
- ouderschap en Partnerschap, waarbij investeren in de samenwerkingsrelatie tussen partners voordat er kinderen zijn en de effecten hiervan centraal staan.

Onderzoek

- **Project: Leuker voor later**
We volgen vaders en moeders vanaf de zwangerschap tot hun kind 4 jaar is. We inventariseren verhalen van ouders door middel van gesprekken over wat zij (willen) weten, kunnen en bereiken. We observeren de ouder-kind interactie en nemen vragenlijsten af om de invloed te meten van individuele factoren en het thuis- en netwerkklimaat op welzijn van ouder en kind. Hoe kunnen en willen ouders gedurende hun ouderschap ondersteund worden, welke welzijnsgebieden zijn het meest in het geding en welke vaardigheden worden wel, niet of in mindere mate ingezet? Wat kan deze informatie opleveren voor het versterken van ouders, kinderen en hun omgeving en voor het ontwikkelen en aanbieden van oudergerichte interventies? De eerste resultaten van het onderzoek zijn inmiddels bekend en worden binnenkort gepresenteerd in de vorm van publicaties, lezingen en colleges.
- **Project: Relatie tussen ouder en school (ouderbetrokkenheid)**
Bij dit onderzoek naar de relatie tussen ouders en school zijn we geïnteresseerd in vragen zoals: Wat betekent ouderbetrokkenheid thuis concreet voor ouders? Hoe kunnen we ouders en scholen hierin ondersteunen? Hoe ontwikkelt het leergedrag van kinderen zich en wat zijn effectieve manieren om kinderen hierin te ondersteunen? Informatie uit het onderzoek Leuker voor later heeft hiervoor informatie opgeleverd. In 2015 is een training 'Professioneel samenwerken met ouders' ontwikkeld in samenwerking met een docente van Social Work (Bonants, Gravesteyn & Petterson). Deze training wordt op scholen en instellingen gegeven.
- **Boek: Meer dan opvoeden**
Bestaande wetenschappelijke kennis op het gebied van ouderschap en opvoeden wordt verspreid voor toekomstige professionals die met ouders gaan werken of voor professionals die al met ouders werken. In samenwerking met een docente MWD is een studieboek samengesteld 'Meer dan opvoeden', perspectieven op het werken met ouders (Red: Gravesteyn & Aartsma, 2015). In dit boek presenteren opvoed- en ontwikkelingsdeskundigen recente ontwikkelingen en bewezen praktijkvoorbeelden in hun vakgebied.
- **Project OuderTeam.nu**
Een belangrijk onderdeel van ouderschap is de manier waarop ouders samenwerken. Belangrijk voor de ouders zelf, voor het gezin én de ontwikkeling van kinderen. In Nederland is nog geen effectieve interventie die zich richt op deze samenwerkingsrelatie tussen ouders. En dat is wel nodig. Want vroegtijdig investeren in de partnerrelatie is goed voor ouder én kind. Daarom ontwikkelen en onderzoeken we het programma OuderTeam.nu, het eerste Nederlandse programma voor ouders van nu en van later. Dit gebeurt in samenwerking met de Pennsylvania State University. Voor dit promotieonderzoek worden professionals die deelnemen aan het onderzoek (zoals maatschappelijk werkers, JGZ-verpleegkundigen en verloskundigen), door de onderzoekers van Hogeschool Leiden getraind in het aanbieden van het programma. Dit jaar (2016) is het project van start gegaan.

Curriculumontwikkeling en professionalisering

In het onderzoek 'Leuker voor later' participeerden studenten en docenten Social Work en Toegepaste Psychologie. In het kader van een subsidie 'Samen opleiden 2.0' werkte het lectoraat samen met Pabodocenten en schoolbesturen van basisscholen aan een behoefteonderzoek naar ouderbetrokkenheid. Er is een begin gemaakt met een programma dat ouderbetrokkenheid bevordert. Dit programma is bestemd voor leerkrachten van basisscholen en voor het curriculum van de Pabo. We ontwikkelen het samen met docenten van de Pabo, een docent van Social Work en basisscholen. Ook zijn twee masterclasses (oudergericht werken en levensvaardigheden) in ontwikkeling voor de post-hbo Pabo. Het studieboek 'Meer dan opvoeden' wordt gebruikt in de collegereeks 'Ouders' van de opleiding MWD. Deze uren zijn vrijgemaakt om samen met docenten van MWD oudergericht denken en handelen meer aandacht te geven. Het boek wordt ook gebruikt in de minor Ouderschap, Opvoeden & Preventie. Voor de opleiding Toegepaste Psychologie is een collegereeks in ontwikkeling over oudergerichte kijk en ouder-kind interactie. Ook zullen voor het project OuderTeam.nu maatschappelijk werkers worden opgeleid om trainer te worden en hun nieuwe kennis te implementeren in het onderwijs.

Kenniscirculatie

De lector onderhoudt veel contacten in het beroepenveld. Er is een intensieve samenwerking met de Gemeente Leiden. Zij leveren een financiële en inhoudelijke bijdrage aan het project 'Leuker voor later'. Conventant-partner JES Rijnland participeert ook actief in dit onderzoek. De medewerkers zijn tijdens een paar bijeenkomsten geïnformeerd over het onderzoek. Zij werven nu ouders voor het lectoraat. Verder werkt het lectoraat intensief samen met Stichtingopvoeden.nl waar ze regelmatig teksten over ouderschap voor aanlevert. Daarnaast begeleidt de lector in samenwerking met docenten van de hogeschool basisscholen om ouderbetrokkenheid te vergroten. De lector geeft regelmatig lezingen voor JSO en andere organisaties. Na haar lectorale rede 'Ouderschap in ontwikkeling' wordt ze regelmatig gevraagd om op te treden op de radio, TV, voor het geven van lezingen en workshops en participeert ze in denktanks van onder andere de kinderombudsman, Sander Dekker, Bernard van Leer Foundation en het Ministerie van OCW (zie voor details <https://www.hsleiden.nl/ouderschap-en-ouderbegeleiding/in-de-media/index>).

Lectoraat Transformatie in de Zorg

Het lectoraat Transformatie in de Zorg gestart in 2014 wordt vormgegeven door lector Chris Kuiper die als directeur Zorg en Onderwijs werkzaam is bij Horizon Jeugdzorg en Onderwijs. Zo slaat hij een brug tussen Horizon en Hogeschool Leiden en tussen hulpverlening en speciaal onderwijs. Het lectoraat werkt nauw samen met de lectoraten in het Expertisecentrum Jeugd. Vooral met de lectoraten op het gebied van Residentiële Jeugdzorg, Ouderschap en Ouderbegeleiding en Passend Onderwijs.

Onderzoek

Het lectoraat werkte in 2015 aan de volgende onderzoeken. 'Moving', een grootschalig onderzoek naar ondersteuning van schooltransities voor jongeren met autismespectrumproblemen. Repressie in de jeugdzorg en Waakzame Zorg. We schreven mee aan de gehonoreerde aanvragen 'Gezin aan Zet', een academische werkplaats jeugd en de RAAK-publiek aanvraag 'Met kleine stappen, maar wel vooruit'. Daarnaast leverden we een bijdrage aan het leef-, leer- en werkklimaat-onderzoek in (gesloten) instellingen.

Curriculumontwikkeling

Op het gebied van onderwijs werd actief geparticipeerd in de Master Jeugdzorg en de Minor Jeugdzorg. Kenniscirculatie.

Publicaties:

- De Valk, S., G. H. P. van der Helm, M. Beld, P. Schaftenaar, C. Kuiper, G. J. J. M. Stams, Does punishment in secure residential youth care work? An overview of the evidence *Journal of Children's Services*, 2015 10(1)
- Verhoef, J., C. Kuiper, K. Neijenhuis, C. Dekker van Doorn, H. Rosendal (2015), *Praktijkgericht onderzoek*, ZorgBasics Boom uitgevers Amsterdam ISBN9789089536334
- Internationale presentaties in Campunas, Brazilië (april 2015) en Manchester, Engeland (juni 2015)

Life Sciences

Het kennisgebied Life Sciences heeft Generade, een Centre of Expertise Genomics dat zich bezighoudt met onderzoek en onderwijs op het gebied van Genomics. In 2015 waren vier lectoraten actief op het gebied van Expertise Genomics.

Lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek

Het lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek, met lector Willem van Leeuwen, valt onder het cluster Techniek en streeft ernaar om in samenwerking met bedrijven op het Leiden BioSciencepark onderzoek te faciliteren op het gebied van Life Science.

Onderzoek

Het lectoraat is nauw betrokken bij het Tulpprogramma van Generade (zie voor een uitgebreide beschrijving van dit project hoofdstuk 3 over Generade). Het lectoraat richtte zich daarbij in 2015 vooral op de Fusariumschimmel, een schimmelsoort, die voor grote economische schade in de tulpenbranche zorgt. Het onderzoeksproject 'Fusariumbesmetting van de tulp' onder leiding van lector Willem van Leeuwen ontving een RAAK-mkb subsidie van € 300.000. En Rabobank Bollenstreek stelde € 100.000 beschikbaar voor het ontwikkelen van richtlijnen voor kwekers, broeiers en exporteurs in de tulpenbranche. Het lectoraat sloot daarnaast in 2015 een EU-project af waarbij het onderzoek deed naar 'proof of principle' van de single-cell MALDI tof. Het bedrijf Biosparq wil een diagnostisch platform ontwikkelen en verstrekte het lectoraat daarvoor de opdracht. Hierna volgde een project (RAAK-publiek) rondom hetzelfde systeem. We onderzochten hoe de single-cell MALDI tof kan worden toegepast om in de huisartsenpraktijk sneldiagnose van urineweginfecties te kunnen doen. Deze diagnose duurt nu twee weken en zou dan binnen een paar minuten kunnen. Het Erasmus MC, Bronovo en het Maasstadziekenhuis participeerden in dit project.

Samen met de afdeling Experimentele dermatologie van het LUMC onderzoeken we sinds 2015 de aanwezigheid van bepaalde bacteriesoorten in relatie tot de ontwikkeling van een vorm van huidkanker. Hiermee slaan we een nieuwe onderzoeksrichting in: kijken naar gezonde flora.

Curriculumontwikkeling

Docenten en studenten van de opleidingen B&M en Bio-informatica waren betrokken bij het onderzoek naar infectie bij de tulp. De verschillende onderzoeken leveren input voor de lessen aan eerste- en tweedejaarsstudenten. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek in samenwerking met IT-ontwikkelaar Szienz. Het lectoraat gebruikt het door Szienz ontwikkelde labinformatiesysteem; dergelijke systemen worden in vrijwel alle laboratoria toegepast en het is belangrijk dat studenten hiermee kennis maken. Voor de minor Kwaliteitszorg en Labmanagement verzorgt het lectoraat hierover lessen.

Professionalisering

Aan alle onderzoeken in 2015 namen zowel docenten als HLO- en MLO-studenten deel. Daarnaast werkte het lectoraat bij alle onderzoeken samen met het bedrijfsleven en ziekenhuizen. Een voorbeeld is het vervolg op de ontwikkeling van een validatieprotocol voor zuiveringsapparatuur van schelpdieren. Dat voerde het lectoraat in 2015 uit met het bedrijf GiMaRIS in opdracht van de Producentenorganisatie van de Nederlandse Mosselcultuur en onder supervisie van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

Voor het onderzoek gebruikten we de Escherichia coli als indicatororganisme. Deze geeft de mate van fecale besmetting van het schelpdier weer. Zuiveringsinstallaties moeten deze fecale verontreinigingen kunnen minimaliseren, zodat het schelpdier op de markt mag worden gebracht voor consumptie. In 2015 is in veel bedrijven de zuiveringsinstallatie getest.

Kenniscirculatie

In samenwerking met ziekenhuizen en bedrijven ontwikkelde het lectoraat een diagnostisch platform waarmee binnen 24 uur zowel de infectieverwekker als het antibiotica-gevoeligheidsspectrum vastgesteld kan worden. In 2015 rondde het lectoraat dit project 'SOS – Sepsis management door Optische Sneldiagnostiek' af met een symposium. In 2016 zal een ondernemingsplan (SIA Take-off) worden geschreven om de onderzoeksresultaten te valoriseren, zodat het platform in de microbiologische laboratoria voor sneldiagnostiek van infectieziekten, gebruikt kan worden.

Het lectoraat won met dit onderzoek de publieksprijs van de RAAK-award van het Regieorgaan voor Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Lectoraat Bio-informatica

Het lectoraat Bio-informatica doet onderzoek op het snijvlak van biologie en informatica. Lector Christiaan Henkel werkt in het lectoraat Bio-informatica nauw samen met bedrijven en kennisinstituten in de regio en biedt studenten en docenten van Hogeschool Leiden de meest actuele kennis op het snel veranderende vakgebied van de genomics.

Onderzoek

Het lectoraat doet zelfstandig onderzoek naar praktische toepassingen van de nieuwste genomics-technologie en levert advies hierover bij genomics-onderzoek van de Universiteit Leiden, Naturalis Biodiversity Center, BaseClear, bedrijven en instellingen. Het lectoraat is nauw betrokken bij Het Tulp Initiatief van Generade (zie voor een uitgebreide beschrijving van dit project hoofdstuk 3 over Generade). Het aandeel van het lectoraat richtte zich daarbij in 2015 vooral op het ontwikkelen van genomische informatie voor tulpen en voor andere organismen waarvan nog weinig tot niets bekend is. Naast onderzoek naar de tulp deed het lectoraat onderzoek naar de karper.

Curriculumontwikkeling

Het lectoraat Bio-informatica heeft een adviserende rol bij de opleiding Bio-informatica en bij de nieuwe minor Genomics. In 2015 gaf het lectoraat daarnaast (gast-)colleges Genomics & Sequencing aan derdejaars Bio-informatica en colleges Genomic Architecture bij de master Biologie aan de Leidse universiteit. Ook begeleidde het lectoraat twee studenten bij hun afstudeerprojecten en vier studenten bij een project Sequencing & Data Analysis.

Professionalisering

Het lectoraat maakte door middel van werkbezoeken nieuwe contacten in de tulpensector. Onder andere met tulpenveredelaar Paul Bijman/Borst Bloembollen; de Hortus Bulborum, Limmen; het Flower Science Café, Lisse; collectie Eric Breed, Lisse). Daarnaast bouwde de lector een netwerk op in de plantengenomics in het algemeen, met daarin onder andere het lectoraat Green Biotechnology van InHolland Amsterdam (lector Nelleke Kreike) en onderzoekers van de WUR.

Kenniscirculatie

In 2015 bezocht lector Christiaan Henkel het Plant Genomics Congress in Londen, de BioSB Conference in Lunteren, het congres Plant Genome Evolution in Amsterdam en nam hij deel aan de cursus 'De novo assembly and resolving complex genomics regions'. Naar aanleiding van deelname aan de bijeenkomst London Calling van het bedrijf Oxford Nanopore gaf de lector een aantal presentaties over de mogelijkheden van nanopore-geenoomtechnologie, onder andere bij de Universiteit Leiden, het Centrum Bioscience en Diagnostiek van Hogeschool Leiden, de bedrijven BaseClear en ZF-screens in Leiden.

Lectoraat Genome-based Health

Het lectoraat Genome-based Health van Generade doet onderzoek naar gezondheidsvraagstukken. Hoe kun je DNA-informatie inzetten om mensen de juiste gezondheidsbeslissingen te laten nemen? Die vraag staat centraal in het onderzoek van lector Peter Taschner.

Onderzoek

Met genetische informatie kun je niet alleen zorg op maat krijgen, maar ook inzicht in factoren die je gezondheid bepalen. In 2015 startte het lectoraat het onderzoek 'Bewegen: van genexpressie naar gezondheid'. In dit onderzoek wil lector Peter Taschner achterhalen of je in de genexpressieprofielen van mensen kunt zien hoe blessuregevoelig ze zijn en of je op die basis hun prestaties kunt monitoren en de beste sport kunt kiezen. Daarnaast verrichtte het lectoraat onder meer de volgende (deel-)onderzoeken:

- Personal Genome Sequencing;
- haalbaarheidsstudie voor een personal genome database;
- ontwikkeling exoom analysepijplijn voor de hond met de bijbehorende databases.

Curriculumontwikkeling

Het lectoraat Genome-based Health werkt voornamelijk samen met de clusters Techniek en Zorg en verbindt deze met activiteiten van het LUMC. Zo gaf de lector een gastcollege Geenoomtechnologie aan tweedejaars studenten. Ook begeleidde het lectoraat vier bio-informaticastudenten bij een project Sequencing & Data Analysis.

In een Generade-project hebben studenten van de nieuwe informaticaspecialisatie Business Data Management de Miracle database van de afdeling Klinische Genetica van het LUMC onderzocht en advies over verbeteringen gegeven. Daarnaast begeleidde het lectoraat in 2015 computeropdrachten bij het blok Modulaire Biologie en Oncologie van de studie Biomedische Wetenschappen aan de Universiteit Leiden. Ook internationaal tikkert het lectoraat aan de weg: het gaf een presentatie over Gene and Disease Specific Databases als onderdeel van de capacity building activiteiten van het International Human Variome Project in China.

Professionalisering

Het lectoraat leverde in 2015 verschillende bijdragen aan (het creëren van) een netwerk:

- samenwerking ten behoeve van onderzoek op het gebied van sport en revalidatie, contacten met fysiotherapiepraktijken in de regio, Rijnlands Revalidatie Centrum, professionele wielerveden en de Hanze Hogeschool.
- netwerk ten behoeve van het project 'Monitoring van trainingseffecten met genexpressiepatronen' met lector Janine Stubbe, lectoraat Sportzorg van de Hogeschool van Amsterdam en anderen.
- Voorzitter HVP Gene and Disease Specific Database Advisory Committee.

Kenniscirculatie

Om kennis te verspreiden verzorgde het lectoraat in 2015 een webpagina Genome-based Health bij Stichting Domein Applied Science. Het nam deel aan door het LUMC georganiseerde werkbijeenkomsten en gaf een genvariant-databasecursus bij de Mutation Detection meeting in Leiden. In samenwerking met het LUMC voorziet het lectoraat het praktijkveld ook van advies over het gebruik van standaarden bij de rapportage van genetische varianten en hun effecten. De lector bracht zijn genetisch perspectief ook in bij de werksessie 'Nationale Agenda Praktijkgericht Sportonderzoek' en diverse internationale bijeenkomsten.

Lectoraat Biodiversiteit

Het lectoraat Biodiversiteit met lector Barbara Gravendeel is een samenwerkingsverband tussen Hogeschool Leiden en Naturalis. Het doel is om samen met docenten, studenten en Nederlandse ondernemers innovatieve producten uit museumcollecties te ontwikkelen. Deze producten genereren aanvullende financiering voor onderhoud van en onderzoek naar museumcollecties. Het betreft innovatieve producten die momenteel ontwikkeld worden uit objecten in de collectie en die geld opleveren. Deze producten laten zien dat biodiversiteit een bron van innovatie kan zijn en dat het meer dan lonend is om natuurhistorische collecties te bewaren en te bestuderen, omdat we onze leefomgeving er duurzamer, gezonder en veiliger mee kunnen maken.

Onderzoek

In 2015 werden diverse onderzoeksprojecten uitgevoerd in opdracht van bedrijven en instanties.

In januari 2015 kregen we van Generade subsidie om het exoom van een meer dan tweehonderd jaar oud anatomisch model van een gorilla uit museum Boerhaave te analyseren. Dit project werd gesponsord door Generade en de firma Agilent. Een docent Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek extraheerde DNA van diverse mensapencollecties voor het aflezen van het exoom dat door het LUMC werd verzorgd. Met behulp van een door vier Bio-informaticastudenten gebouwde pijplijn werd de juiste ondersoort van de gorilla van Boerhaave bepaald. Een MSc studente Biologie startte vervolgens met een zoektocht naar mutaties in het exoom van mensapen die mogelijk betrokken zijn bij botwekeringen.

In maart 2015 kregen we van het Wereld Natuurfonds Nederland subsidie om onderzoek te doen naar bedreigde boomsoorten verhandeld in secundaire houtproducten (kandelaars, wierookstokjeshouders en muziekinstrumenten) in Nederland. Een studente Forensisch Onderzoek van de Hogeschool van Amsterdam ontdekte met een combinatie van anatomisch, chemisch en DNA-onderzoek dat meer dan de helft van de geïnterviewde winkeliers geen flauw benul heeft van het hout waarvan hun producten gemaakt is. Van de verkopers die wel meenden te weten van welke houtsoorten hun producten gemaakt waren, zat 18% eraan. Zo werd bijvoorbeeld ebbenhout genoemd, terwijl buxushout werd aangetroffen. Het is voor winkelmedewerkers en consumenten momenteel vrijwel onmogelijk na te gaan of een product illegaal gekapt hout kan bevatten. Bij het Ministerie van Economische Zaken (EZ) werd daarom aangedrongen op het uitbreiden van de Europese houtverordening.

De Bloembollen Keurings Dienst gaf juni 2015 een subsidie om het genoom af te lezen van een virus aanwezig in een meer dan tweehonderd jaar oude museumcollectie van een zieke tulp. RNA-extracties werden verzorgd door een Life-Sciencesstudente van Hogeschool Zeeland. Het volledige genoom van dit virus kon worden afgelezen door de firma BaseClear. Fylogenetische analyses uitgevoerd door twee studentes Biologisch en Medisch Laboratoriumonderzoek van Hogeschool Leiden toonden daarop aan dat het om een lелиevirus ging. Door deze studenten werden snel muterende, maar ook conservatieve regio's in het virusgenoom geïdentificeerd. Met deze informatie kon de Bloembollen Keurings Dienst nieuwe moleculaire identificatie methodes ontwikkelen voor het opsporen van virussen in bolgewassen.

Uit het topsector project 'Nieuwe gewassen voor voeding en farma' kregen we in september 2015 subsidie om onderzoek te doen naar het ontwikkelen van de teelt van vanille onder glas. Een studente Biologisch en Medisch Laboratoriumonderzoek van Hogeschool Leiden ontdekte dat extracten uit vanillepeulen de groei van huid- en teenschimmels significant kan vertragen.

In november 2015 kregen we subsidie om gedurende twee jaar DNA-barcodes te verzamelen van illegaal verhandelde bedreigde plantensoorten in Tanzania en Kenya (PEER-project). Een studente Forensic Science van Hall Larenstein in Leeuwarden startte met het aanleggen van een referentiecollectie van DNA-barcodes uit Aloe planten verzameld in Tanzania. Met deze gegevens kan het Douanelab de illegale handel in Aloe beter controleren.

Curriculumontwikkeling

Bovenbeschreven onderzoeksactiviteiten zijn vertaald in een onderdeel multiplex qPCR in de cursus Primers & Probes, een werkcollege plantenevolutie in het eerstejaars curriculum Moleculaire Biologie & Microbiologie en een practicum klonering tweedejaars Medisch & Biologisch onderwijs.

Professionalisering

Docent Marcel Lombaerts (Moleculaire Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek) en onderwijsassistente Anneke de Wolf, beiden van Hogeschool Leiden, volgden stages. Jeanine Joling (docente Forensisch onderzoek bij de Hogeschool van Amsterdam) deed een MSc onderzoek Wildlife Forensics naar zeepaardjes verhandeld in traditionele Chinese Medicijnen binnen het EU project DECATHLON in samenwerking met het Douanelab. Docent Anita Dirks (Moleculaire Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek) vervolgde haar door NWO betaalde PhD onderzoek 'Functional Orchid Genomics'.

Kenniscirculatie

De onderzoeksactiviteiten uit 2014 resulteerden in 2015 in talloze publicaties, lezingen en interviews waaronder:

- De Boer, H.J., Cross, H.B., de Wilde, W.J.J.O., Duyfjes-de Wilde, B.E.E., Gravendeel, B. 2015. Molecular phylogenetic analyses of Cucurbitaceae tribe Benincaseae urge for merging of Pilogyne with Zehneria. *Phytotaxa* 236(2): 173-183. IF=1.79
- Gravendeel, B. & Dirks, A. 2015. Lip formation in orchids unravelled. *Nature Plants* 1, News & Views. IF=31.4
- Kreziou, A., de Boer, H., Gravendeel, B. 2015. Harvesting of salep orchids in north-western Greece
- eDNA, November 2015, Plankton Overleg Nederland, Leiden
- Added value of NGS based metabarcoding for evolutionary studies, November 2015, VU Amsterdam
- Virusdiagnostiek 2.0, October 2015, Museum De Zwarte Tulp, Lisse
- Radio Een Vandaag December 16th 2015: Vandaag 25 jaar geleden - Stier Herman
- NRC Wetenschap augustus 2015: Nieuwe soorten waaien aan of kruipen traag omhoog
- ScienceDaily October 1st 2015: Known from flower stalls as Big Pink' orchid proved new species

Gezondheidszorg

De aandacht voor het thema Gezondheidszorg kent een lange traditie binnen de hogeschool en er is sprake van een sterke regionale binding. Hogeschool Leiden werkt intensief samen met zorginstellingen als het LUMC, Alrijne Ziekenhuis Leiden, het Rijnlants Revalidatiecentrum, Topaz, WZH, ActiVite, Zorgbalans, GGZ Rivierduinen, Parnassia Groep en kennisinstellingen als TNO en Louis Bolk Instituut. Hogeschool Leiden is founding partner van de Leidse Proeftuin Zorg & Welzijn. Ook participeert de hogeschool samen met het ROC Leiden, ROC ID College en het LUMC in de Zorg Academie Leiden.

Lectoraat Eigen Regie

Het lectoraat Eigen Regie (ER), met lector John Verhoef, richt zich op de vraag welke competenties zorgprofessionals nodig hebben om patiënten effectief te stimuleren en te ondersteunen in hun zelfmanagement. Leidende thema's daarbij zijn regionale samenwerking, kennis over profielen van zorgprofessionals, kennis over inzetbaarheid van eHealth en het toepassen van de methodieken van co-creatie (alle stakeholders actief, inclusief doelgroepen).

Kort overzicht van 2015:

- aantal betrokken studenten: 150 (68 Fysiotherapie; 56 Verpleegkunde; 24 Master Advanced Nursing Practice (MANP) en 2 Kunstzinnige Therapie (KT))
- aantal publicaties: 9
- aantal presentaties: 25

Onderzoek

In 2015 werkte het lectoraat aan verschillende onderzoeken. We ronden onderzoek af naar de profielen die bestaan onder fysiotherapeuten in de mate waarin zij in staat zijn zelfmanagementondersteuning te bieden aan patiënten met een chronische aandoening. Het manuscript is ingediend bij een internationaal vaktijdschrift.

In het kader van de Leidse Proeftuin Zorg & Welzijn zetten we stappen om het gebruik van de zelfredzaamheidsradar door cliënten en verzorgenden van ActiVite uit te breiden met een app. Deze app moet cliënten in staat stellen voor hen relevante hulpmiddelen en/of diensten snel en eenvoudig in hun woonomgeving te kunnen vinden. In 2016 volgen testen van het gebruik ervan.

We sloten het eerste jaar van het RAAK-publiek project 'KennisNetwerk Ouderen en Preventie (KNOP)' succesvol af. In totaal werkten 48 studenten Fysiotherapie, 12 ouderen en 12 fysiotherapeuten /oefentherapeuten aan de implementatie van een beweegprogramma opgezet door TNO (Functionele Training Ouderen) voor thuiswonende ouderen met het doel langer thuis te kunnen blijven functioneren.

Curriculumontwikkeling

In 2015 droeg het lectoraat op verschillende wijzen bij aan curriculumontwikkeling.

Het lectoraat heeft contacten gelegd met de opleidingen binnen het cluster Zorg voor het inpassen van kennis over eHealth in het curriculum. Concrete adviezen daartoe zijn gegeven aan de opleidingen HBO-V en Fysiotherapie.

Voor de opleiding Bachelor HBO-V werkte het lectoraat mee aan het opzetten en uitbouwen van Zorg Innovatie Centra (ZIC's). Vier docenten HBO-V zijn betrokken. Het lectoraat ER werkt samen met het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap mee aan het opzetten en uitbouwen van ZIC's binnen Topaz, Alrijne Zorggroep, Zorgbalans, WZH en HAGA.

Vanuit de opleiding Bachelor Kunstzinnige Therapie (KT) is één docent betrokken bij de werkzaamheden van de kenniskring. Er is regelmatig overleg met de opleidingsmanager van KT ten aanzien van zelfmanagement en eHealth in onderwijs en onderzoek.

Voor de opleiding Master Advanced Nursing Practice is één docent tevens medewerker binnen het lectoraat ER. In 2015 is het onderwijs ten aanzien van het onderwerp 'eigen regie' samen met de opleiding uitgebreid en aangescherpt.

Professionalisering

In 2015 rondde de lector de begeleiding af van de promotie van docent-onderzoeker Roy Elbers (promotor prof. dr. Gert Kwakkel, VUmc) op het thema vermoeidheid en de ziekte van Parkinson. Op 6 januari 2015 promoveerde Roy Elbers.

In 2015 voerden we diverse gesprekken met de opleidingsmanager HBO-V over nieuwe promotietrajecten, gekoppeld aan de ZIC's, voor docenten verpleegkunde. In 2015 leverden we een actieve bijdrage aan de visievorming van het cluster Zorg voor de nieuwe opleidingseisen 2030 zoals worden genoemd in het rapport 'Naar nieuwe zorg en zorgberoepen: de contouren (Kaljouw & van Vliet (2015))'.

Kenniscirculatie/valorisatie

Begin november 2015 opende het projectloket praktijkgericht onderzoek van het cluster Zorg officieel haar deuren door een op YouTube live uitgezonden videogesprek met deelnemers vanuit het werkveld. Met het projectloket heeft het werkveld van de verschillende opleidingen een eenvoudig toegankelijk loket om onderwerpen voor praktijkgericht onderzoek in te dienen.

In 2015 was het lectoraat betrokken bij de voorbereidingen voor het inrichten van een vitaliteitsplatform gekoppeld aan de economische agenda regio Leiden op thema vitaliteit (Vitaal 071). Het lectoraat ER was betrokken bij het opstellen van een notitie in het kader van het bestuurlijk traject toetreding Hogescholen Zuid-Holland tot de Medical Delta. We maakten een inventarisatie van praktijkgericht onderzoek binnen zorggerelateerde lectoraten.

Het door het lectoraat ER ontwikkelde materiaal maken we via de website toegankelijk voor docenten, studenten en belangstellenden buiten Hogeschool Leiden. Lector John Verhoef was in 2015 voorzitter van het lectorenberaad van Hogeschool Leiden, adviseur bij het Van Kleef Instituut en reviewer bij diverse (internationale) tijdschriften.

Lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap

Het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap van lector Suzan van der Pas richt zich op het ontwikkelen van innovatieve oplossingen en implementatie van nieuwe werkwijzen in het werkveld van de welzijn- en zorgprofessional. Het lectoraat is een samenwerkingsverband tussen Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool, waarbij de lector programmaleider is van de Wmo-werkplaats Den Haag & Leiden.

Onderzoek

Het jaar 2015 stond voor het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap voor een groot deel in het teken van de projecten binnen de Wmo-werkplaats Den Haag & Leiden. Dit is een regionaal kennisnetwerk waarin het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap van Hogeschool Leiden, de Haagse Hogeschool en diverse instellingen op het terrein van welzijn en zorg samenwerken aan onderzoeks- en onderwijsactiviteiten ter vernieuwing van het beroepsmatig handelen in het sociale domein.

Verder is er eind 2015 een subsidieaanvraag ingediend bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) ten behoeve van de Werkplaats Sociaal Domein (voorheen Wmo-werkplaats). Het doel is om voor de periode 2016-2018 de huidige Wmo-werkplaatsen door te ontwikkelen tot een regionaal Werkplaats Sociaal Domein, waarin gewerkt wordt op basis van een door de betrokken partijen – gemeenten, instellingen, onderwijs (hbo – mbo – wo), beroepsbeoefenaars, en vrijwilligersorganisaties – gedragen meerjarige kennisagenda. Hierbij dient aandacht te zijn voor uitbreiding op het terrein van jeugdzorg en werk en inkomen. Enerzijds wordt er voortgebouwd op de ontwikkelingen in de drie bestaande Wmo-projecten en anderzijds is het doel om nieuwe projecten te ontwikkelen die voortkomen uit de regionale kennisagenda.

De Wmo-werkplaats heeft momenteel drie projecten die medio juni 2014 zijn gestart, elk begeleid door docenten van Hogeschool Leiden en Haagse Hogeschool:

Duurzaam Actief Burgerschap:

- er zijn vier bijeenkomsten geweest met acht sociale wijkteams in de gemeente Leiden, begeleid door vijf docent-trainers.
- begeleiding van bijeenkomsten deelproject Bloeiend Zuid West (JES Rijnland) met professionals en vrijwilligers en een docent-trainer.
- er is een werkconferentie gehouden met alle professionals van de sociale wijkteams van de gemeente Leiden (70x).
- zes studenten SW&TP lopen stage binnen de sociale wijkteams en 12 studenten SW&TP zijn begonnen aan een afstudeeronderzoek rondom het thema actief burgerschap.

Netwerkgorg dementie:

- drie groepen HBO-V studenten (totaal 12 studenten) waren in het kader van de minor Kwaliteit en Innovatie betrokken bij onderzoek, samen met Transmuralis, naar het inventariseren van netwerkgorg bij ouderen met dementie.
- resultaten van studentenonderzoek zijn gepresenteerd tijdens een bijeenkomst van Transmuralis. Negen studenten van Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool, opleiding VPK, SW&TP en MWD (HHS) zijn begonnen aan een afstudeeronderzoek rondom het thema 'Netwerkgorg bij ouderen met dementie'.

Op zoek naar nieuwe professionals:

- binnen het Praktijkclub zijn er maandelijkse bijeenkomsten georganiseerd met professionals en studenten rondom het thema 'competentieontwikkeling Welzijn Nieuw Stijl'. Studenten van de opleiding MWD van de Haagse Hogeschool nemen in het kader van hun stage deel aan het Praktijkclub.
- negen studenten van Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool zijn begonnen aan een afstudeeronderzoek rondom het thema 'competentieontwikkeling'.

Curriculumontwikkeling

Kennis die vergaard wordt binnen het lectoraat vindt zijn weg in het onderwijs op een aantal manieren. Ten eerste wordt binnen de minor Sociaal Ondernemen (SW&TP) aandacht besteed aan de transformatie in het sociaal domein, de ontwikkelingen rondom de Wmo en welke impact dit heeft op de competenties van sociaal professionals. Een zevental studenten heeft een onderzoek binnen de minor uitgevoerd ten behoeve van het lectoraat. Ten tweede hebben studenten verschillende mogelijkheden om te participeren in de onderzoeksprojecten van het lectoraat. In 2015 studeerden zes studenten af op onderzoek binnen het lectoraat. Verder begonnen 29 studenten voor het studiejaar 2015/2016 aan afstudeeronderzoek binnen het lectoraat.

Professionalisering

Onderzoek doen we zoveel mogelijk samen met docenten uit de verschillende opleidingen (HBO-V, SW&TP). Zo zijn er bij de Wmo-werkplaats-projecten zeven docenten van Hogeschool Leiden en vier docenten van de Haagse Hogeschool intensief betrokken geweest. Ook omtrent de afstudeerprojecten die worden uitgevoerd in opdracht van het lectoraat is samengewerkt met verschillende docenten.

Begin 2015 is een artikel gepubliceerd op SocialeVraagstukken.nl geschreven door de lector en docent Michel Kappen (HBO-V) over de wijkverpleegkundige in de wijk. September 2015 is een artikel gepubliceerd in Gerōn. Tijdschrift over ouder worden en samenleving door de lector en docent Joost van Vliet (Haagse Hogeschool) over de sociale wijkteams en thuis-wonende zorgbehoevende ouderen. De lector begeleidt als co-promotor docent Ido de Vries bij promotieonderzoek.

Kenniscirculatie/valorisatie

In oktober hebben de lector en docent Jean Paul Remans (HBO-V) resultaten van het project 'Netwerkgorg bij ouderen met dementie' gepresenteerd tijdens een landelijke Wmo-werkplaatsen conferentie. In oktober heeft de lector een inleidende lezing gegeven op een symposium georganiseerd door de Haagse Hogeschool en de gemeente Den Haag met als thema 'De vitaliteit van vriendschap, sociale relaties en leefomgeving'. De lezing ging over de invloed van de leefomgeving op het welbevinden van ouderen, in relatie met het Haagse keurmerk 'Age Friendly Cities'.

In november 2015 vond de tweede Wmo-werkplaats conferentie Social Innovatie in Uitvoering plaats bij de hogeschool. Daaraan namen docenten van de opleidingen HBO-V en SW&TP, studenten, gemeenten en partners deel (125 deelnemers). Vanaf april 2014 zijn verschillende gesprekken gevoerd met gemeenten, regio en zorg- en welzijnsinstellingen in de regio Holland Rijnland om de vragen vanuit de praktijk rondom de transformatie in het sociaal domein te inventariseren. Dit ten behoeve van de VWS-subsidieaanvraag Werkplaats Sociaal Domein (voorheen Wmo-werkplaats).

Lectoraat Geestelijke Gezondheidszorg

In 2015 is de koers van het lectoraat GGZ met lector Jaap van de Stel toegespitst op zelfregulatie en functioneel herstel. Er is in dat kader hard gewerkt aan de ontwikkeling van een methodiek die erop is gericht om bij mensen in de psychische gezondheidszorg problemen op het vlak van de zelfregulatie in kaart te brengen.

Onderzoek en professionalisering

Zelfregulatie zien wij als het overkoepelende begrip dat betrekking heeft op de executieve functies: de psychische processen waarmee wij grip kunnen krijgen op onze emoties, stemming, cognities en motivatie waardoor mensen stap voor stap beter, met anderen, hun doelen kunnen bereiken. Deze methodiek is nog lang niet uitontwikkeld of 'bewezen effectief' maar toch hebben we het afgelopen jaar met onze ideeën de Phrenos-Lustrum-prijs gewonnen. Met het geldbedrag, € 25.000 hopen we een app te ontwikkelen waarmee we onze methodiek aan werkers bij instellingen kunnen demonstreren.

Curriculumontwikkeling

Januari 2015 vond een bijzonder symposium plaats. Hierin werd aandacht gevraagd voor de eigen ervaring bij professionals met psychische problemen en stoornissen en wat de betekenis daarvan is of zou kunnen zijn voor hun werk. Tot nu toe houden veel werkers dit voor zichzelf - schaamte en stigma spelen daarbij vaak een belangrijke rol. Kan dat niet anders was een belangrijke vraag op dit symposium. En zo ja: hoe moet of kan dat dan?

Kenniscirculatie

Lector Jaap van der Stel heeft op diverse plaatsen weer inleidingen gehouden en publicaties het licht doen zien. De belangrijkste daarvan was wel het bij BSL in Utrecht uitgegeven boek 'Psychische gezondheidszorg op maat. Op weg naar een precieze en persoonlijke psychiatrie'.

Lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg

Het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg (AG), met lector Erik Baars, werkt aan praktijkproblemen gericht op de volgende drie centrale categorieën:

- het aantonen van effectiviteit en veiligheid;
- het leveren en ontwikkelen van optimale kwaliteit;
- het verbeteren van de communicatie over Antroposofische Gezondheidszorg.

De expertise van het lectoraat levert ook een bijdrage aan de AG-opleidingen (vooral de opleiding Kunstzinnige Therapie van Hogeschool Leiden) en aan het helpen oplossen van de actuele problemen in de (reguliere) gezondheidszorg, die voor grote uitdagingen staat.

Onderzoek

In 2015 werkte het lectoraat aan tientallen projecten. Enkele voorbeelden van projectresultaten zijn:

De ontwikkeling van een consortium om alternatieven voor antibiotica te onderzoeken in het kader van de toenemende problematiek van de antibioticaresistentie:

- Kok, E.T., Jong, M.C., Gravendeel, B., Leeuwen, W.B. van, Baars, E.W. (2015). Resistance to Antibiotics and Antifungal Medicinal Products: Can Complementary and Alternative Medicine Help Solve the Problem in Common Infection Diseases? The Introduction of a Dutch Research Consortium (pdf, 1.18 MB), Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine, Volume 2015, Article ID 521584, 6 pages

De bijdrage aan de ontwikkeling van een handboek over kunst in contact met kinderen (KICK):

- Ponstein, A., Giesen, T. & Hoekman, J. (2015). Onderzoek naar het effect van KICK in het onderwijs. In: 'Juf, ik ben een kunstenaar'. Handboek voor een kunstzinnige sociale vaardigheidstraining o.r.v. T. Giesen en M. de Mare. SWP, Amsterdam, pg. 133-156. De ontwikkeling van een handboek voor het ontwikkelen van antroposofische zorgprogramma's.

De bijdrage aan een handboek over de ontwikkeling van biomarkers voor het monitoren van ziekten:

- Baars, E.W., Nierop, A.F.M., Savelkoul, H.F.J. (2015). Seasonal allergic rhinitis and systems biology-oriented biomarker discovery. In: Preedy, V.R., Patel, V.B. (Eds.) Biomarkers in Disease: Methods, Discoveries and Applications. General Methods and their application. Berlin - Heidelberg - New York: Springer SBM.

Curriculumontwikkeling

In 2015 werkte het lectoraat aan afstemming met AG-opleidingen en het produceren van methodologische publicaties.

De volgende resultaten zijn bereikt:

- de samenwerking tussen de opleiding Kunstzinnige Therapie en het lectoraat is geïntensiveerd rondom het thema 'versterken van onderzoeksvaardigheden van studenten en docenten';
- afstemming met AG-opleidingen binnen de zogenaamde Platform Onderzoek bijeenkomsten;
- er is een start gemaakt met publicaties over casuïstische methoden en 'whole system' benaderingen.

Professionalisering

In 2015 werkt het lectoraat aan het aanbieden van scholing ten aanzien van onderzoeksmethoden voor docenten en onderzoekers, het aanbieden van scholing binnen de Academie Antroposofische Gezondheidszorg voor het AG-veld, en het bieden van ondersteuning aan individuele personen bij opzetten en uitvoeren van projecten. De volgende resultaten zijn bereikt:

- verschillende onderzoekers hebben in het kader van hun project specifieke scholing gehad en hebben ook de mogelijkheid gehad hun onderzoeken in het kader van een poster of mondelinge presentatie te presenteren.
- binnen de Academie Antroposofische Gezondheidszorg zijn twee scholingen aangeboden op basis van projectresultaten.
- in drie symposia heeft kennisoverdracht plaatsgevonden aan zorgprofessionals en onderzoekers op basis van projectresultaten.

Kenniscirculatie/valorisatie

In 2015 werkte het lectoraat aan publicaties (zowel artikelen in vaktherapeutische bladen en in peer reviewed tijdschriften als eigen publicaties), lezingen en presentaties, symposia, nieuwsbrieven en informatie op de website. De volgende resultaten zijn bereikt:

- aantal publicaties: 12
- aantal presentaties: 23
- aantal studenten dat meewerkte in projecten: 15
- aantal symposia: 3 (1 jaarlijks symposium en 2 minisymposia)
- aantal nieuwsbrieven: 6

Verbinding met de regio en het mkb

Binnen de opleidingen wordt met behulp van de lectoraten en kenniskringen gewerkt aan de naamsbekendheid in de regio en daarbuiten. Het vergroten van de naamsbekendheid en profilering vindt ook plaats door verschillende vormen van praktijkgericht onderzoek, stages en leervormen, waarbij studenten samen met docenten en lectoren projecten doen voor bedrijven en instellingen. Het werkveld wordt in toenemende mate binnen de hogeschool gehaald en het onderwijs wordt ook buiten de deur gegeven.

Lectoraat PR & Social Media

Het Lectoraat PR & Social Media zet zich in de persoon van Piet Hein Coebergh vooral in om theorie over en praktijk van communicatiemanagement dichterbij elkaar te brengen. Communicatiemanagement is het starten, sturen en steunen van communicatie door organisaties, uitgevoerd door communicatieprofessionals: mensen die van communicatie hun werk maken.

Onderzoek

Sinds 2012 publiceert het lectoraat jaarlijks het Jaarverslagenonderzoek: een kritische analyse van wat beursgenoteerde ondernemingen in Nederland over hun strategie communiceren. Deze publicatie leidt elk jaar tot redactionele aandacht in het Financieel Dagblad en op diverse toonaangevende blogs.

Curriculumontwikkeling

Alle studenten van de opleidingen Communicatie, Commerciële Economie, Human Resource Management en Management in de Zorg studeren aan Hogeschool Leiden af op een theorie die is gebundeld in het boek '101 management models - How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools' dat Coebergh met collega's van de kenniskring Management & Bedrijf van Hogeschool Leiden in 2014 bij McGrawHill publiceerde. Enkele modellen van dit boek verschenen in 2015 in de bloemlezing: 'Het grote vakantieboek voor managers' door Business Contact.

In 2015 verscheen bij Noordhoff: 'De communicatieprofessional - Een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld'. Dit boek dient sinds 2015 als lesmateriaal voor onder andere het vak 'Inleiding communicatie', een van de vakken waarin Coebergh als docent les geeft aan Hogeschool Leiden. Waarderende recensies verschenen onder andere in het vakblad 'C' van beroepsvereniging Logeion en in het magazine 'Communicatie'.

Professionalisering

De opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden levert communicatieprofessionals die sinds enkele jaren bovengemiddeld goed terecht komen in de beroepspraktijk. Dat heeft te maken met een verstevigd curriculum, strengere afstudeereisen en meer raakvlakken met theorie en praktijk van bedrijfskunde waarin de opleiding de afgelopen jaren heeft geïnvesteerd.

Kenniscirculatie

In 2015 verscheen een interview over het belang van managementtheorie in 'Development and Learning in Organizations: An International Journal' van Emerald Insight. Met enige regelmaat verschijnen columns van het lectoraat op onder meer Communicatie.nl en Scienceguide.nl. Opinie vanuit het lectoraat verscheen in 2015 in de Volkskrant en in het handboek 'CommunicatieNU2' van Adfagroep.

Naast het docentschap verzorgt het lectoraat regelmatig workshops en lezingen. In 2015 sprak Coebergh tweemaal op uitnodiging van Logeion (de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals). Zowel op het vakcongres CDay op 11 juni te Nieuwegein en op 24 november te Hogeschool Leiden was het thema voor de leden van Logeion: 'De taal van de bestuurskamer'. Gedachtenwisselingen over het vak en het curriculum voert het lectoraat verder in de beroepenveldcommissie van de opleiding Communicatie en in de kenniskring Management & Bedrijf van Hogeschool Leiden. Sinds het vakblad 'Communicatie' in 2014 begon met de jaarlijkse lijst 'De 25 meest inspirerende communicatieprofs' staat Coebergh in de top 15.

Kenniskring Management & Bedrijf

Het doel van de kenniskring Management & Bedrijf (M&B) is het valoriseren van kennis ten behoeve van het werkveld. Dit door theorieën te toetsen aan de beroepspraktijk van de opleidingen verbonden aan het cluster Management & Bedrijf. De Kenniskring Management & Bedrijf bestond in 2015 uit: Peter Hennevanger (Facilitator), Ed Feijen (Commerciële Economie), Piet Hein Coebergh (Communicatie), Jacqueline van Oijen (Management in de zorg), Marisol Croes (HRM), Gerdo Kuiper (HBO-Rechten / SJD). De leden van de kenniskring faciliteren en ondersteunen de docenten en studenten en de opleidingen bij het opzetten en uitvoeren van onderzoek en het delen van de onderzoeksresultaten zowel met het beroepenveld als binnen het onderwijs.

Onderzoek

In 2015 zijn de volgende publicaties verschenen door de leden van de kenniskring of onder auspiciën van de kenniskring Management & Bedrijf:

- Hennevanger, P.C., Feijen, E.J., (2015). Belbin voor studenten in het hbo, in: Belbin Teamrolmanagement, Teamrol Academie Nederland
- Coebergh, P.H., Schriemer, M. (2015) Kennisopbouw door valorisatie, op: ScienceGuide.nl
- Schriemer, M. (2015). Resultaat afstuderen opleiding Communicatie Hogeschool Leiden, Collegejaar 2014 - 2015, Leiden, Hogeschool Leiden (pdf - 246 kB)
- Coebergh, P.H. (2015) Sturen op rendement in de opleiding communicatie loont wél, op: Communicatieonline.nl
- Croes, M., Trompenaars, F. (2015) Dilemma's in interculturele communicatie, in: CommunicatieNU #2, Amsterdam, Adfagroep (pdf - 180 kb)

Zie ook de lijst met publicaties 2015 op de website van de kenniskring M&B.

In 2015 is een start gemaakt met het inventariseren, sorteren en analyseren van scripties van studenten naar thema of onderwerp. Van verschillende thema's of onderwerpen is voldoende materiaal om een artikel over te publiceren door leden van de kenniskring samen met docenten en/of studenten van de verschillende opleidingen. Onderwerpen uit 2015 waarover in 2016 een publicatie zou kunnen verschijnen zijn: positionering, b2b-markt, klanttevredenheid en -loyaliteit, jurisprudentieonderzoek over whiplash, van hrm naar hrd, stress en vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en talentmanagement.

Curriculumontwikkeling

Bij het modellenboek '100+ Management Models' zijn in 2015 voor die acht thema's kennisclips ontwikkeld in samenwerking met vertegenwoordigers vanuit de beroepspraktijk en wetenschap die als ambassadeur kunnen worden beschouwd van het desbetreffende thema. Op de website bij het modellenboek zijn de kennisclips per thema opgenomen. De clips zijn ook te vinden op de webpagina van de kenniskring en op YouTube kanaal '100+ Management Models'.

Professionalisering

In het leerwerkbedrijf van het cluster M&B 'Team Challenge' werken teams van studenten van verschillende opleidingen van het cluster M&B aan onderzoeken en projecten. Zij krijgen daarvoor opdrachten vanuit het werkveld. Binnen Team Challenge wordt nauw samengewerkt met diverse partners zoals Area071 voor startende ondernemers, Leiden Bio Science Park en Generade; Centre of Expertise Genomics in Leiden.

In oktober 2015 presenteerde Team Biopartner haar resultaten aan de directeur van Biopartner, Thijs de Kleer: "Ik vroeg Team Challenge om een concurrentieanalyse voor BioPartner. De studenten lieten mij inzien dat het onderzoek een bredere scope moest hebben: ook een doelgroep-analyse werd in het onderzoek meegenomen. Ik kreeg dus uiteindelijk meer dan waar ik in eerste instantie om vroeg. Het eindadvies strookt goed met onze eigen ideeën. We zijn serieus aan het overwegen om dit advies over te nemen. Vraag is alleen nog op welke manier. Kortom, we zijn blij met de resultaten, ik kan een Team Challenge aanraden!" Zie voor een uitgebreid verslag de website van Team Challenge.

Daarnaast draait er een team in een Social Challenge: Superheroes en vormen we een Team Givver, dat in samenwerking met Creatief bureau Friskijkers zal kijken naar de levensvatbaarheid van een online marketingtool.

Kenniscirculatie/valorisatie

Het cluster M&B deelt de kennis en onderzoeksresultaten via de HBO-Kennisbank. Dit is een digitale databank waarin scripties en onderzoeksresultaten worden gepubliceerd en geraadpleegd. In tabel 1 is het aantal gepubliceerde scripties sinds 2013 vanuit cluster M&B weergegeven.

Tabel 7.1: Aantallen gepubliceerde scripties HBO-Kennisbank

Jaar	Opleiding	Aantal
2013	Totaal	9
	Commerciële economie	-
	Communicatie	2
	HBO-Rechten	-
	Human Resource Management	-
	Management in de Zorg	7
	Sociaal-Juridische Dienstverlening	-
2014	Totaal	36
	Commerciële economie	2
	Communicatie	25
	HBO-Rechten	6
	Human Resource Management	-
	Management in de Zorg	2
	Sociaal-Juridische Dienstverlening	1
2015	Totaal	89
	Commerciële economie	13
	Communicatie	31
	HBO-Rechten	24
	Human Resource Management	8
	Management in de Zorg	5
	Sociaal-Juridische Dienstverlening	8

Bron: HBO-Kennisbank.nl, 5 januari 2016

Onder leiding van de Kenniskring M&B is in november 2015 het jaarlijkse symposium 'Duurzaam Samenwerken' georganiseerd. Het symposium biedt een platform aan studenten, docenten, alumni en vertegenwoordigers uit het beroepenveld om kennis met elkaar te delen en te netwerken. Het thema van dit jaar was 'Onderzoek, onderwijs en ondernemen'. Gastsprekers waren ondernemer Danny Mekic en de 'Plasticjager' Merijn Tinga. Daarnaast werden er workshops georganiseerd door docenten, studenten en vertegenwoordigers uit het beroepenveld, waaronder een programma door de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling. Het symposium is bezocht door zo'n 150 belangstellenden.

Onder auspiciën van de kenniskring M&B werd op 12 mei 2015 een Studium Generale georganiseerd. De spreker was Rutger Bregman, historicus en schrijver. Het thema was 'gratis geld voor iedereen'.

Lectoraat in Honoursprogramma

Sinds het laatste kwartaal van 2014 is het voormalig lectoraat Virtuality Driven Learning voornamelijk actief op het terrein van internationale kennisontwikkeling en meer specifiek de samenwerking met Singapore in 'The Lions Exchange'.

Onderzoek

Binnen het Honoursprogramma van Hogeschool Leiden is een samenwerking met een aantal Polytechnics in Singapore opgezet. Studenten werken aan de vertaling van wereldproblematieken naar toekomstgerichte stedelijke oplossingen. The Lions Exchange is opgezet om een nieuwe vorm van educatieve internationalisering in het leven te roepen en specifiek bedoeld om een richting op te slaan waarin twee landen samen kennis en innovatie opbouwen om daarmee elkaar wijzer en slimmer te maken: City Based Learning. De belangrijkste uitgangspunten voor The Lions Exchange is dat voor de wederzijdse samenwerking wordt gewerkt vanuit wereldproblematieken, lokale oplossingen, creëren van maatschappelijke en/of economische waarde, interculturele en interprofessionele samenwerking en met de boeiende werkvorm 'Lions Exchange Challenge' (een educatieve variant ontwikkeld binnen de Lions Exchange op basis van de professionele TNO Challenge). Lector Hans Stavleu, voormalig lector Virtuality Driven Learning, heeft deze samenwerking geïnitieerd.

Curriculumontwikkeling

In november 2015 is een Challenge-week in Singapore geweest, waarin studenten van beide landen hebben samengewerkt. De samenstelling was zeer interprofessioneel. Studenten van elk cluster waren vertegenwoordigd. Het doel is om deze verbindingen verder te verstevigen en uit te breiden. Ook het mbo zou deel uit moeten maken van The Lions Exchange om de implementatiefase van projectresultaten vorm te geven.

De gekozen werkwijze van de door TNO ontwikkelde werkwijze 'de Challenge' is tijdens het eerste jaar van The Lions Exchange aangepast naar een educatieve vorm, waarin sturing en vrijheid hand in hand gaan. Met deze aanpassingen lijkt de werkwijze nog beter aan te sluiten op de verbinding vanuit het Honoursprogramma naar de diverse opleidingen van de hogeschool.

Professionalisering

De verbinding met de gemeente Leiden begint vorm te krijgen. Voor het studiejaar 2015/2016 zijn ze actief betrokken bij de jaarprojecten van het Honoursprogramma in het kader van The Lions Exchange. De gemeente Leiden heeft aangeboden om 'om niet' gebruik te maken van hun subsidiebureau een eerste scan voor mogelijke subsidies te laten uitvoeren. De verbindingen met het bedrijfsleven zijn lastiger voor elkaar te krijgen, de mogelijke effecten voor het bedrijfsleven zijn nog pril. De Nederlandse ambassade in Singapore is samen met het ingenieursbureau Witteveen+Bos opdrachtgever geweest voor een Lions Exchange Challenge. Hieruit kan een intensievere samenwerking tot stand worden gebracht om internationale handelsbetrekkingen te versterken.

Kenniscirculatie

Het lectoraat vatte haar werk en vindingen samen in de uitgave 'The World in the City: Interculturele samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven om maatschappelijke, educatieve en economische waarde te creëren voor een betere wereld' van Hans Stavleu en Tom Smeets.

Lectoraat Onderzoeksmethoden en technieken

Lector Onderzoeksmethoden en technieken, Peter de Heus, richt zich op verbetering van onderzoek-gerelateerd onderwijs en deskundigheidsbevordering van de docenten bij Toegepaste Psychologie.

Onderzoek

Dit kleine (0.3 fte) lectoraat heeft geen eigen onderzoek in zijn taakomschrijving, maar ondersteunt onderzoek van anderen door advies op statistisch en methodologisch gebied. In 2015 is vooral advies gegeven aan collega's van het Expertisecentrum Jeugd, met name op de gebieden licht verstandelijke beperking, ouderbegeleiding en transformatie in de zorg ('Moving').

Curriculumontwikkeling

De belangrijkste taak van het lectoraat (herstructurering van onderzoekgericht onderwijs bij Toegepaste Psychologie) is voortgezet door het verder uitbouwen en bijstellen van de cursussen Onderzoek & Statistiek 1 en Onderzoek & Statistiek 2. Naast allerlei bijstellingen in onderwijsmateriaal op basis van ervaringen met studenten, zijn zes nieuwe teksten geschreven over de volgende onderwerpen:

- van onderzoeksvraag naar data-matrix;
- één variabele beschrijven: frequentietabellen en plaatjes;
- één variabele beschrijven: statistieken;
- hoog of laag: posities van individuele scores;
- pearson-correlatie en;
- kruistabel plus chi-kwadraattoets.

Samen met eerder geschreven teksten is hiermee het cursusmateriaal voor bovengenoemde cursussen compleet, wat in 2016 moet leiden tot een (extern uitgegeven) leerboek voor het hbo.

8. UITSTEKENDE CAMPUS VOOR LEREN EN WERKEN

Om kwalitatief goed onderwijs en toegepast onderzoek te verzorgen, is een goede en veilige leer- en werkomgeving nodig. Daarbij hoort een efficiënte dienstverlening aan de student, docent, medewerker en onderwijsorganisatie.

Voor de student

Studentendecanaat

In 2015 hebben meer studenten met vragen of problemen het studentendecanaat weten te vinden ten opzichte van voorgaande jaren. Het aantal studenten dat het dagelijkse spreekuur bezocht steeg van 424 in 2014 naar 512 in 2015, een stijging van 21%. In 2015 heeft het studentendecanaat 1.815 studenten gesproken (circa 18,5% van het totale aantal ingeschreven studenten) ten opzichte van 1.652 studenten in 2014 (circa 17,5% van het totaal aantal ingeschreven studenten).

Tabel 8.1: Aantal gesprekken per onderwerp

Onderwerp	Aantallen 2014	Aantallen 2015	Vershil
Financieel	264	285	8%
Persoonlijk	330	445	35%
Studeren met een functiebeperking	661	721	10%
Studie	511	577	13%
Topsport	34	32	-6%
Wet- en regelgeving	61	72	18%
Totaal³	1.861	2.132	15%

³ Een student kan meerdere gesprekken hebben gevoerd over verschillende onderwerpen.

De grootste stijging is te zien in het aantal gesprekken over persoonlijke omstandigheden. Hieronder vallen privéomstandigheden, tijdelijke lichamelijke ziekte, tijdelijke psychische ziekte en zwangerschap/bevalling.

Een derde van alle gesprekken gaat over studeren met een functiebeperking, in 2015 hebben zich 721 studenten gemeld met een functiebeperking. Hogeschool Leiden heeft in 2015 bij de Nationale Studenten Enquête op het gebied van studeren met een functiebeperking een score van 6,35. De hogeschool staat hiermee evenals in 2014 op dit onderdeel op de zevende plaats. De positieve waardering uit de studentenpanels 'Studeren met een functiebeperking' bevestigen dit beeld.

Het studentendecanaat heeft de training 'Studievaardigheden' zes keer aangeboden en de training 'Beter omgaan met studiestress' twee keer. De trainingen zijn goed bezocht, goed gewaardeerd en hebben volgens de deelnemers effect op het verhogen van het studiesucces. Dit blijkt uit de evaluatie die na elke training wordt gehouden.

Financiële Ondersteuning Student (FOS)

In 2015 is het aantal FOS-aanvragen aanzienlijk toegenomen, van 48 in 2014 naar 84 in 2015. Het overgrote deel hiervan is toe te schrijven aan een toename van de aanvragen voor bestuurs- en lidmaatschapsfuncties van de diverse opleidingscommissies en aan de beurzen voor (bestuurs)leden van studieverenigingen binnen Hogeschool Leiden.

Tabel 8.2: FOS-toekenning in 2015

Doelgroep	Aantal studenten 2014	Toegekend bedrag 2014	Aantal studenten 2015	Toegekend bedrag 2015
Bestuursbeurzen, OC, SR en studievereniging	23	€ 51.028	63	€ 83.021
Topsport	3	€ 1.419	4	€ 2.334
Speciale activiteiten t.b.v. HL	2	€ 4.127	2	€ 8.267
Overmacht, incl. functiebeperking	20	€ 78.656	15	€ 45.414
Totaal	48	€ 135.230	84	€ 139.035

Hoewel het aantal aanvragen dit jaar bijna verdubbelde, is het totaalbedrag van alle toegekende FOS-aanvragen nauwelijks gestegen. Deze verschuivingen in verhoudingen is ontstaan doordat de beurzen voor (bestuurs-)leden van de opleidingscommissies, voor topsportbeoefening en voor studieverenigingen bestaan uit relatief kleine vergoedingen die we gedurende één tot drie maanden verstrekken.

Studieverenigingen worden gefaciliteerd en helpen bij de visie van Hogeschool Leiden dat wij de student kennen en de student ons. Door de verschillende activiteiten van de studieverenigingen wordt dit versterkt.

Loket Rechtsbescherming

In 2015 zijn er 77 beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming ter afhandeling van het College van beroep voor de examens (Cobex). Daarnaast zijn er 34 bezwaarschriften in behandeling genomen door de Geschillenadviescommissie (GAC). Verder zijn er in totaal 7 klaagschriften ingediend bij het Loket rechtsbescherming, waarvan 2 klachten in behandeling zijn genomen door de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG).

Bij het Cobex betrof het vooral beslissingen van de examencommissie over het afgeven van een bindend studieadvies. Bij de GAC waren de bezwaren vooral gericht tegen het verschuldigde collegegeld en tegen in- en uitschrijving.

Tegen twee uitspraken die het Cobex in 2015 behandelde, is beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Ook is tegen twee beslissingen van het College van Bestuur beroep ingediend. Het CBHO heeft deze beroepen ongegrond verklaard.

Digitale campus

Hogeschool Leiden heeft de ambitie een digitale campus te ontwikkelen. In 2015 zijn in de clusters enkele pilots uitgevoerd om te onderzoeken hoe de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) er de komende jaren uit moet zien. Daar er geen systeem bestaat dat aan alle eisen en wensen voldoet van docenten, studenten en onderwijsclusters met alle specifieke beroepsdomeinen, kozen we voor een samengestelde omgeving die flexibel is uit te breiden. De basis daarvan is de bestaande samenwerkingsomgeving Office 365. Naar behoefte van onderwijs en domeinen wordt die omgeving uitgebreid met specifieke applicaties en systemen, zoals beoordelings- en nakijkfunctionaliteit Gradework en adaptieve leeromgeving aNewSpring. De student zal van deze verschillende specifieke applicaties en systemen niets merken. Voor de student en medewerker ligt de start altijd bij de portal mijn.hsleiden.nl en lijkt het één digitale omgeving. In 2015 is een start gemaakt met de eerste fase van dit portal dat nu nog voor een groot gedeelte standaard ingericht is met nieuws en mededelingen vanuit de hogeschool en nog maar voor een klein gedeelte zelf is aan te passen door de student en medewerker van de hogeschool. Komende jaren zal die functionaliteit steeds meer verschuiven richting eigen keuzes voor student en medewerker.

Uit de pilots blijkt dat het ontwikkelen van een nieuwe digitale campus leidt tot prikkels voor onderwijsinnovatie en tot grotere efficiëntie en dat er behoefte is aan een omgeving op maat en dat docenten daarbij ondersteuning nodig hebben. Voor medewerkers leidt de digitale campus ook tot nieuwe manieren van (samen)werken. Documenten kunnen en moeten steeds meer gedeeld worden. Dat vraagt om een nieuwe visie op archivering, waarbij het uitgangspunt niet is om documenten achteraf (na gereedkomen) te archiveren, maar het ontwikkelproces zo in te richten dat documenten tijdens het ontwikkelproces automatisch gearchiveerd worden. Archivering is zo geen extra inspanning, maar een automatisch onderdeel van het ontwikkelproces. Dit aspect wordt meegenomen in bovengenoemde pilots.

Mediacentrum

Het Mediacentrum telde in 2015 ruim 100.000 bezoekers. Dit is ruim 4% meer dan het voorgaande jaar. Het aantal uitleningen bedroeg 26.000. De Mediacentrumwebsite had dit jaar 97.500 views.

In 2015 is een start gemaakt met het aanbieden van e-books via de catalogus van het Mediacentrum. Inmiddels zijn ongeveer 200 e-books via de catalogus beschikbaar. Bovendien heeft het Mediacentrum de databank 'SpringerLink' verworven. Deze databank bevat digitale (wetenschappelijke) informatie op het gebied van Techniek, Informatica, Economie, Gedrag en Maatschappij, Gezondheidszorg, Kunst, Onderwijs en Recht. Daarmee biedt deze databank veel informatie over de focusgebieden van de hogeschool.

Om studenten te scholen in het zoeken naar digitale informatie, heeft het Mediacentrum in 2015 ruim 150 lessen informatievaardigheden verzorgd. Ook verzorgt het Mediacentrum sinds 2015 inloopsprekuren om studenten en docenten extra te ondersteunen bij hun literatuuronderzoek. Hiervan maken met name studenten veelvuldig gebruik.

Het Mediacentrum heeft in 2015 ondersteuning geboden bij de door Stichting PRO uitgevoerde controle op auteursrechtenschendingen binnen de Elektronische Leeromgeving (ELO).

Het Mediacentrum heeft in 2015 meegeschreven aan het meerjarenplan van het landelijke Samenwerkingsverband Hogeschoolbibliotheken (SHB). Ook adviseerden we onderwijsontwikkelingsorganisatie Cinop Global bij de besteding van een boekenbudget van € 75.000 voor het 'Ghana Niche Project 102'. Dit project verbetert de moeder- en kindzorg in Ghana.

Voor de docent, medewerker en onderwijsorganisatie

Onderwijsondersteuning

Ondersteuning Examencommissies

De dienstverlening ter ondersteuning van de examencommissies is in 2015 meer uniform en minder persoonsafhankelijk geworden. Het streven naar uniformiteit, de registratie in een centraal systeem, gestroomlijnde procedures en verbeterde samenwerking met andere ondersteunende afdelingen zorgen voor stabiliteit en efficiëntere ondersteuning. Niet alleen de ondersteuners, maar ook de examencommissieleden maakten in 2015 gebruik van het Examencommissie Informatie Systeem (EIS). De uniforme registratie van dossiers draagt bij aan het tijdig en zorgvuldig afhandelen van verzoeken die door studenten worden ingediend. De examencommissie-ondersteuners zijn hierdoor ook in staat om elkaar te vervangen of bij te staan. Informatie is digitaal beschikbaar en het aantal uit te printen agenda's, verslagen en dossiers is daardoor sterk teruggebracht.

Aantal (kamers van) examencommissies	13
FTE-ondersteuning	8,5
Vergaderingen ondersteund	570
Dossiers geregistreerd	9.923
Getuigschriften verwerkt	3.275
Uitreikingen voorbereid	58
Studieadviezen verwerkt	2.265

In 2015 zijn verbeteringen doorgevoerd met betrekking tot de planning, procedure, uitgifte en veiligheid van de getuigschriften. Verder is een uniforme jaarplanning opgesteld en de samenwerking tussen de ondersteunende afdelingen is verbeterd en in proces vereenvoudigd. Speciale aandacht was er voor de veiligheid van de getuigschriften. In 2015 zijn brandveilige kluiskasten aangeschaft om getuigschriften te bewaren.

Toetsondersteuning

Kwaliteitszorg en ketensamenwerking zijn centrale thema's voor het team Toetsondersteuning. In 2015 heeft het team gewerkt aan het optimaliseren en borgen van werkwijzen om de veiligheid in de toetsketen inzichtelijk te maken en te borgen. Dat is ook van belang voor het versterken van de interne ketensamenwerking met de opleidingen, examencommissies en het team roostering.

In 2015 zijn in het kader van het hogeschoolbrede project 'Veiligheid in de toetsketen' interactieve bijeenkomsten georganiseerd en zijn surveillanten geïnformeerd over actuele ontwikkelingen en procesbeschrijvingen. Het team participeert in dit project en in 'Flexibilisering van Onderwijs' dat momenteel loopt bij het cluster Management & Bedrijf. Voor de inzet van externe surveillanten is de samenwerking met uitzendbureau Randstad verlengd.

Team Roosteren

In samenwerking met het onderwijs heeft het team Roosteren in de eerste maanden van 2015 gewerkt om de nieuwe taaktoedelingstool te implementeren. Vanaf dat moment worden de roosteraanvragen van alle opleidingen ingelezen in het bestaande roosterprogramma.

Er zijn criteria ontwikkeld om de kwaliteit van het lesrooster te bepalen. Met deze roostermonitor kunnen we op verschillende momenten tijdens het roosterproces de kwaliteit meten. Voor studenten kijken we naar het maximale en minimale aantal lessen per lesdag. Voor docenten meten we het maximaal aantal lessen op een werkdag.

In het najaar van 2015 heeft een extern bureau een audit uitgevoerd over de gehele roosterketen.

Uit deze audit komt naar voren dat de kwaliteit van de roosteraanvragen beter kan. Voor het team Roosteren betekenen de uitkomsten dat we inzetten op betere adviesvaardigheden van de medewerkers. Samen met het onderwijs werken we in het project 'Goed voorbereid roosteren' aan de verdere verbetering van de kwaliteit van de lesroosters.

Studentzaken

Het team Studentinschrijving is verantwoordelijk voor in- en uitschrijvingen van studenten en de controle van graden. Het team Studievoortgangsadministratie vertaalt Onderwijs- en Examenreglementen naar examenpakketten in Osiris zodat dat onderwijsresultaten door studenten en opleidingen kunnen worden ingevoerd, gevolgd en diplomeringen kunnen worden voorbereid.

Activiteiten Studenteninscriptie 2015

Totaal aantal studenten ingeschreven	9815
Waarvan nieuwe dossiers	3361
Minorstudenten Kiezen op Maat	293
Studenten uitgeschreven	1468

Activiteiten Studievoortgangsadministratie 2015

Onderwijs- en examenreglementen voor bacheloropleidingen, Associate Degrees en masteropleidingen	27
Examenpakketten	181
Studenten	9815
Getuigschriften verwerkt	3352
Uitreikingen voorbereid	65

Informatiemanagement (IM)

In 2015 is een audit op de informatievoorziening uitgevoerd. Uit de audit blijkt dat de brongegevens ten behoeve van management- en stuurinformatie een punt van aandacht zijn. In 2015 is een aantal projecten gestart die aan verbetering zullen bijdragen. Het gaat dan om de realisatie van een nieuwe managementinformatie-dashboard (BI-omgeving), de verdere voorbereiding voor inrichting van het hr-systeem, het beschrijven van de processen en het programma van eisen met betrekking tot vervanging van het financiële systeem en de verdere benutting van het studentinformatiesysteem. Dit laatste kenmerkt zich onder andere door de projectstart voor ondersteuning van het aanmeld- en intakeproces en het afronden van het project rondom het rechtstreeks afdrucken van getuigschriften uit ons studentinformatiesysteem.

In 2015 is gewerkt aan de inrichting van een nieuwe digitale leer- en samenwerkingsomgeving (InSight) in Office365 voor docenten en medewerkers. Met diverse pilots werkten en werken we in 2016 verder om de behoeftes helder te krijgen en een basisportaal te realiseren waaraan de functionaliteiten van verschillende dienstverleners kunnen worden gekoppeld. Onderdelen van het project Insight richten zich ook op de veiligheid van de toetsketen en de goede opslag van documentatie zoals beschreven in de selectielijst voor het hbo.

Daarnaast heeft het team in 2015 een geactualiseerd informatiebeveiligingsbeleid opgeleverd en is het gestart met de implementatie ervan. Mede door het begeleiden van een afstudeerproject over de meldplicht datalekken heeft Informatiemanagement (IM) gezorgd voor een meldprocedure die in 2016 in praktijk wordt gebracht.

Ook heeft IM in 2015 geparticipeerd in de Special Interest Groups Digitale Leer en Werkomgeving en Onderwijslogistiek van SURF en in het Architectenberaad dat de Hoger Onderwijs Referentie Architectuur beheert. Met de deelname aan dergelijke initiatieven heeft IM kunnen zorgen voor verdere professionalisering en kennisdeling binnen en buiten de hogeschool. IM heeft ook een voortrekkersrol op zich genomen in het samenwerkingsverband E-merge voor de thema's Digitaal Toetsen en Digitale leeromgeving.

Functioneel Beheer

De afdeling Functioneel Applicatiebeheer heeft zich in 2015 voornamelijk gericht op twee zaken, namelijk herkenbaarheid en professionalisering van de afdeling.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

Ten aanzien van informatie- en communicatietechnologie (ICT) zijn in 2015 twee grote stappen gezet. Allereerst zijn voor alle studenten en docenten nieuwe werkplekken gerealiseerd. Voor studenten is Windows10 uitgerold. Elke docent maakt nu gebruik van een unmanaged of managed laptop die op de (flex)werkplekken van docenten kunnen worden aangesloten op een dockingstation. Aan docenten met een specifieke ICT-opdracht is een unmanaged werkplek geleverd. Het beheer is sterk vereenvoudigd en versneld en de huidige serveromgeving is in 2015 voorzien van de nieuwste softwareversies.

De tweede stap in 2015 is de ontwikkeling van een nieuwe cloudomgeving. Hogeschool Leiden heeft een rol om samen met de ICT-organisatie van onderwijs en onderzoek SURF en vijf andere hogescholen een gezamenlijke cloudomgeving te realiseren. Een gezamenlijke cloudomgeving is efficiënt en bespaart energie, beheer en onderhoud. In 2015 is een plan van eisen uitgewerkt en opgesteld. In 2016 zal SURF op basis hiervan de beoogde cloudomgeving ontwikkelen.

Marketing & Communicatie

De afdeling Marketing & Communicatie heeft in 2015 de 'Student Journey' omarmd als communicatiestrategie. De Student Journey is de 'reis' die een student aan de hogeschool doorloopt, van middelbare scholier die Hogeschool Leiden niet eens kent tot en met de student die zijn studie aan onze hogeschool heeft afgerond. We hebben in 2015 de drijfveren, behoeften en wensen van (potentiële) studenten en de context waarin deze zich openbaren in beeld gebracht.

De nieuwe website is in april 2015 gelanceerd. Op de website is ook een chatfunctie geïmplementeerd. Bij alle contentcreatie is zoekmachine-optimalisatie een centraal aandachtspunt. Per oktober 2015 heeft Marketing & Communicatie de migratie van Intranet afgerond naar het centrale hogeschoolplatform Hippo. In december startte de migratie van het Mediacentrum. Het functioneel beheer van de doorontwikkeling van website, intranet en Mediacentrum is ondergebracht bij Marketing & Communicatie. Ten slotte was Marketing & Communicatie in 2015 eindverantwoordelijk voor de aanbesteding van vier percelen drukwerk (organisatiedrukwerk, promotioneel drukwerk, reprografische leveringen en waardedrukwerk).

*Facilitair Bedrijf*Huisvesting

In 2015 is in bouwdeel F1 een verbouwing gerealiseerd van circa 1000 m². In bouwfase 1 zijn ruimten gerenoveerd en geoptimaliseerd voor gebruik als kantoor. De kantoren zijn in mei 2015 in gebruik genomen. In bouwfase 2 zijn voormalige kantoorruimten verbouwd en gerenoveerd tot twee specifieke onderwijsruimten voor de antroposofische opleidingen en vier algemene onderwijsruimten. In enkele ruimten is flexibele bouw toegepast. Bouwfase 2 is in juli opgeleverd en in periode 1 van studiejaar 2015/2016 in gebruik genomen. Met het oog op duurzaamheid zijn led-verlichting en bewegingsmelders toegepast bij de verbouwing.

ELCID

In 2015 heeft Hogeschool Leiden voor de tweede keer deelgenomen aan de ELCID-week. De ELCID (Eerste Leidse Commissie Introductie Dagen) verzorgt de introductiedagen voor eerstejaarsstudenten van Hogeschool Leiden en de Universiteit Leiden. Tijdens deze dagen maakten 3.373 studenten - waarvan 737 studenten van Hogeschool Leiden - kennis met de stad, de hogeschool en universiteit, studentenverenigingen en studiegenoten. Het programma is tot stand gekomen in samenwerking met de ELCID-commissie en vertegenwoordigers van Hogeschool Leiden en de Universiteit Leiden. In de ELCID-commissie was tevens een student van Hogeschool Leiden vertegenwoordigd, in de rol van Commissaris Logistiek.

Inkoop en aanbesteding

In 2015 zijn de volgende aanbestedingstrajecten afgerond:

Europese aanbestedingen:

- chemicaliën en laboratoriumartikelen;
- drukwerk: organisatie, promotioneel, reprografisch en waarde;
- multifunctionele afdrukapparatuur;
- netwerkcomponenten;
- audiovisuele middelen voor auditorium en onderwijsruimten.

Meervoudig onderhandse aanbestedingen:

- arbo-dienstverlening;
- binnenbeplanting;
- facilitair managementinformatiesysteem;
- verbouwing F1.

Enkelvoudig onderhandse aanbestedingen:

Bij de enkelvoudig onderhandse aanbestedingen is gebruik gemaakt van de regel 'comply or explain', zoals opgenomen in de Gids Proportionaliteit. Een motivatieformulier borgt dit proces.

Specifieke offerteaanvragen ICT, door middel van de marktplaats inhuur derden:

- drie projectleiders;
- drie werkplekbeheerders;
- twee webontwikkelaars;
- één data-analist;
- één systeembeheerder.

Duurzaamheid

Duurzame inkoop

Ook in 2015 pasten we op het gebied van duurzaamheid bij Europese aanbestedingen de eisen toe die de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland heeft opgesteld. Er zijn standaard duurzaamheidsvragen opgesteld die bij Europese aanbestedingen meewegen in de kwaliteitsscore. De vragen betreffen duurzame investeringen in relatie tot de opdracht, uitstoot van CO₂ verminderen, retourlogistiek en transportkilometers. Hogeschool Leiden werkte in 2015 samen met duurzame bedrijven. Voorbeelden van duurzaamheid zijn:

1. de nieuwe plantenbakken zijn van de oude plantenbakken gemaakt;
2. de drukwerkleverancier voor promotioneel drukwerk compenseert CO₂-uitstoot door dit gecertificeerd 100% klimaatneutraal te produceren. Hogeschool Leiden heeft hierdoor het Jaarbeeld 100% klimaatneutraal kunnen laten produceren. Daarnaast wordt er FSC-papier gebruikt.

Duurzame bedrijfsvoering

In 2015 heeft het Facilitair Bedrijf verschillende maatregelen genomen om de hogeschool verder te verduurzamen. Net als vorig jaar heeft de hogeschool voor de hoofdlocatie 100% groene stroom ingekocht van windkracht uit Nederland, voor 96,6% klimaatneutraal opgewekt.

Op diverse locaties is led-verlichting geplaatst. In combinatie met aanwezigheidsdetectie levert dit een besparing aan elektriciteit op van ruim 30%.

De WKO-installatie, die bouwdeel G verwarmt en koelt en bouwdeel D koelt, is in balans gekomen. Dat betekent dat de warmtelevering in de winter in balans is met de koudelevering in de zomer. Dit is een vrij unieke situatie in vergelijking met de meeste WKO-installaties in Nederland.

Hogeschool Leiden is op 29 mei 2015 uitgeroepen tot eerste klimaatneutrale hogeschool van Nederland. De hogeschool wil een bijdrage leveren aan een duurzamere wereld, voor nu en in de toekomst. De CO₂-uitstoot over 2014 is via het Fair Climate Fund (FCF) gecompenseerd. Bijbehorende certificaten komen onder meer voort uit twee projecten in India en Zuid-Afrika. FCF investeert alleen in projecten die in aanmerking komen voor een Gold Standard-certificatie. Gold Standard garandeert de voordelen voor het klimaat en de lokale bevolking en de toegevoegde waarde van het project. Over het jaar 2015 zal de uitstoot volledig worden gecompenseerd.

Door het plaatsen van twee laadstations voor elektrische auto's en het plaatsen van oplaadpunten voor e-bikes in alle overdekte fietsenstallingen is de milieubelasting van de mobiliteit gereduceerd.

Afgelopen jaar zijn bijna 700 bureaus, tafels, bureaustoelen en vergaderstoelen vervangen. Het oude meubilair is voor 15% hergebruikt in andere organisaties en 85% is gedoneerd aan non-profit organisaties. Zo verlengen we de levenscyclus met minimale belasting voor het milieu en ondersteunen we goede doelen, genaamd 'life cycling extern'.

Sustainabul

In 2015 nam Hogeschool Leiden voor de derde keer deel aan de Sustainabul, de ranglijst die meet in welke mate instellingen voor hoger onderwijs er in slagen om duurzaamheid te integreren in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering en hoe de instelling tegen duurzaamheid aankijkt. Dit jaar was de hogeschool gastgever van de 'Dag van de duurzaamheid in het onderwijs'. Uitreiking van de Sustainabul was onderdeel van die dag. Hogeschool Leiden ontving in 2015 een zilveren Sustainabul, als zesde hoger-onderwijsinstelling van het land, met goede scores op het duurzaamheidsgehalte van het onderwijs en onderzoek. Bovendien reikte Jan Peter Balkenende op die dag een certificaat uit aan Hogeschool Leiden ter ere van het feit dat het de eerste hogeschool in Nederland is die klimaatneutraal opereert: de steeds kleinere ecologische voetafdruk is in 2014 door compensatie van CO₂-uitstoot naar nul teruggebracht.

In de aanloop naar de uitreiking van de Sustainabul heeft Hogeschool Leiden met een bewustzijns campagne in de vorm van een 'Pop Up Green Office' extra aandacht gevraagd voor duurzaamheid onder medewerkers en studenten. Bij alle clusters werden zowel medewerkers als studenten geïnterviewd door een team van studenten uit verschillende opleidingen. Ook konden ze zelf verbetervoorstellen aandragen. Tijdens de Pop Up Green Office werd ook een Green Tour georganiseerd, een rondleiding langs duurzame 'hoogtepunten' binnen Hogeschool Leiden.

9. RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht heeft als taak integraal toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur, op de algemene gang van zaken binnen de stichting en hogeschool en de continuïteit van Hogeschool Leiden te waarborgen. Daarbij zijn de statuten van de hogeschool en de Branchecode goed bestuur hogescholen leidend. De relevante reglementen zijn op de website van Hogeschool Leiden te vinden.

In 2015 voldeed de hogeschool grotendeels aan de Branchecode goed bestuur hogescholen. Een Statuut strategische samenwerking en een vastgestelde toezichtvisie van de Raad van Toezicht ontbreken nog. Met de voorbereiding van deze documenten is in 2015 gestart, het Statuut strategische samenwerking van Hogeschool Leiden is begin 2016 vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft het proces om te komen tot een vastgestelde toezichtvisie eind 2015 tijdelijk gestopt vanwege de komst van zowel een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht als een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur. Het streven is de eerste helft van 2016 volledig aan de Branchecode goed bestuur hogescholen te voldoen.

De Raad van Toezicht onderscheidt drie rollen: de toezichtrol, de werkgeversrol en de adviesrol. Het toezicht omvat de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool, het kwaliteitsbeleid in zijn totaliteit, de strategie en de risico's verbonden aan instellingsactiviteiten, de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de kwaliteit van de horizontale dialoog, de planning-en-controlcyclus en de naleving van de wet- en regelgeving, waaronder de regels met betrekking tot de bekostiging.

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen leden. De leden hebben een zittingstermijn van vier jaar en treden af volgens een rooster van aftreden. Leden zijn eenmaal herbenoembaar. De Raad is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, van het College van Bestuur en van andere belanghebbenden en belangen, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Er is geen sprake van tegenstrijdig belang geweest bij de leden van de Raad ten aanzien van het belang van Hogeschool Leiden.

Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2015

De Raad van Toezicht bestaat per 31 december 2015 uit acht leden:

- de heer drs. S.J. van Driel (voorzitter)
- mevrouw drs. I. Rutgers - Van Lingen (vice-voorzitter)
- mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan
- de heer mr. F.A.M. van den Heuvel (lid op voordracht medezeggenschap)
- mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk
- mevrouw drs. M. Dunnewijk
- de heer drs. A.J. Boekestijn
- de heer drs. C.H. Dubbelboer RA (benoemd per 8 juni 2015)

Mevrouw C. Langelaar is per 18 april 2015 teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht. Mevrouw mr. F.N.A. Lagcher is de secretaris van de Raad van Toezicht.

Commissies van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Hogeschool Leiden werkt met drie commissies. Deze commissies bespreken onderwerpen inhoudelijk voor, zodat de Algemene Vergadering van de Raad van Toezicht efficiënter kan verlopen. Elke commissie heeft haar eigen reglement op basis waarvan zij haar taak uitvoert.

Commissie Onderwijs

De Commissie Onderwijs heeft een voorbereidende taak met betrekking tot de strategie van Hogeschool Leiden. Die strategie moet leiden tot het realiseren van de beleidsdoelstellingen, de randvoorwaarden die de hogeschool hanteert ten aanzien van de strategie en de kwaliteit van het onderwijs.

De Commissie bestond per 31 december 2015 uit twee leden: de heer drs. A.J. Boekestijn (voorzitter) en mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk. Tot 21 september 2015 waren ook mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan en mevrouw drs. M. Dunnewijk lid van de Commissie Onderwijs.

In de evaluatie van de Raad van Toezicht van 29 april en 12 juni 2015 is de wens uitgesproken tot een effectiever functionerende Commissie Onderwijs te komen, door die kleiner te maken en te laten bemensen door de direct onderwijsinhoudelijk betrokkenen. In de Algemene Vergadering van 21 september 2015 is hiertoe definitief besloten.

De Commissie Onderwijs heeft in 2015 vijf keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren het College van Bestuur en de secretaris College van Bestuur (tevens secretaris Raad van Toezicht) aanwezig. De voorzitter van de Commissie Onderwijs heeft in de eerstvolgende Algemene Vergadering van de voltallige Raad van Toezicht verslag gedaan van het besprokene in de commissievergadering.

In 2015 is het concept van het Jaarverslag over 2014 met de Commissie Onderwijs besproken. De Commissie heeft positief geadviseerd aan de Raad van Toezicht over het Jaarverslag. Voorts zijn in 2015 de volgende onderwerpen besproken in de Commissie Onderwijs:

- de kwaliteitscultuur van Hogeschool Leiden;
- ontwikkelingen in de medezeggenschap;
- de resultaten per opleiding (waaronder studenttevredenheid);
- de instroomprognoses voor studiejaar 2015-2016;
- de toezichtvisie;
- de ontwikkelingen bij ROC Leiden;
- de prestatieafspraken met OCW;
- de Mid Term Review;
- de strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek;
- het Instellingsplan 2016-2020;
- de strategische samenwerkingen van Hogeschool Leiden.

De Commissie Onderwijs heeft behoefte aan actuele 'kijkjes in de keuken' van onze hogeschool en het hoger beroeps-onderwijs. Daarom is in 2015 drie keer een themasessie georganiseerd: betrokken collega's van de hogeschool zijn uitgenodigd een thema voor te bereiden en daar met de Commissie over te spreken. De themasessies zijn zoveel als mogelijk aangeboden volgens het concept 'flipping the classroom'. Het betrof enerzijds actuele thema's die ook een rol spelen in de ontwikkeling van het nieuwe Instellingsplan 2016-2020. Anderzijds ging het om thema's die inzicht geven in de werking van onze hogeschool en het hoger beroepsonderwijs. In 2015 zijn themasessies over de volgende drie onderwerpen georganiseerd: het herontwerp van de opleiding Management in de Zorg, het lectoraat Eigen Regie & het thema Vitaliteit en het Expertisecentrum Jeugd van Hogeschool Leiden.

De Auditcommissie

Het doel, de samenstelling, de bevoegdheden en de taken van de Auditcommissie zijn beschreven in het reglement Auditcommissie. De Auditcommissie assisteert de Raad van Toezicht in haar functie als toezichthoudend orgaan, met als specifieke aandachtspunten:

- de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- de financiële informatieverzorging door Hogeschool Leiden;
- het functioneren van de controller en de externe accountant;
- de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de controller of de externe accountant;
- de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie (ICT).

De Auditcommissie bestond per 31 december 2015 uit drie leden: de heer mr. F.A.M. van den Heuvel (voorzitter), mevrouw drs. I. Rutgers - Van Lingen en de heer drs. C.H. Dubbelboer RA.

De Auditcommissie is in 2015 vijf keer bijeen geweest. Bij de vergaderingen waren het College van Bestuur, de controller en de secretaris College van Bestuur (tevens secretaris Raad van Toezicht) aanwezig. Aan de hand van notulen brengt de Auditcommissie verslag uit aan de Raad van Toezicht op de eerstvolgende vergadering van de voltallige Raad.

Het accountantsverslag, de jaarrekening en het Jaarverslag over 2014 zijn in mei 2015 in aanwezigheid van de accountant besproken. De Auditcommissie heeft aan de Raad van Toezicht een positief advies gegeven met betrekking tot de jaarstukken. De Raad heeft de jaarstukken vervolgens goedgekeurd. Tevens zijn in aanwezigheid van de accountant de bevindingen van de interimcontrole 2015 besproken.

De laatst beschikbare financiële managementrapportages zijn een terugkerend onderwerp op de agenda van de Auditcommissie. De begroting 2016 is in november 2015 besproken. De Auditcommissie heeft een positief advies uitgebracht aan de Raad van Toezicht over de begroting, inclusief de keuze in 2016 een negatief resultaat te begroten om vanuit de reserves een kwaliteitsimpuls voor het onderwijs te financieren. De Raad van Toezicht is hiermee akkoord gegaan en heeft de begroting goedgekeurd.

De Auditcommissie stelt volgens het reglement jaarlijks een Auditplan vast. In de afgelopen jaren is dat plan in de vorm van een Verbeterplan van de Controlfunctie vastgesteld. In de mei-vergadering van 2015 is de evaluatie van het plan 2014-2015 besproken en vastgesteld. Het volgende plan is begin 2016 geagendeerd. In deze plannen worden verschillende activiteiten van de beheersorganisatie onderzocht en verbeterd.

De Auditcommissie is positief over de voortgang van de verbeteringen. Dit mede op basis van de bevindingen van de Accountant, gekoppeld aan de interimcontrole. De voortgang van de verbeteringen van de beheersorganisatie heeft ook als aspect van de overige agendapunten regelmatig aandacht gekregen. Verder wordt het plan van de Auditcommissie vastgelegd in de Auditkalender. De jaarlijkse Risicomanagement-rapportage met daarin een evaluatie van instrumenten en het actuele risicoprofiel is aan de orde geweest in de november-vergadering.

Op verschillende vergaderingen zijn er (aspecten van) samenwerkingsovereenkomsten besproken zoals de samenwerking met ROC Leiden en de vorming van het Leiden Centre for Innovation and Entrepreneurship, in samenwerking met Universiteit Leiden.

Gekoppeld aan de financiering en de bepaling van de vermogenspositie van Hogeschool Leiden heeft de Auditcommissie in de mei-vergadering het belang en het nut van de solvabiliteitskengetallen besproken. In het verlengde van deze bespreking is in de november-vergadering afgesproken dat Hogeschool Leiden in 2016 het financieel beleid zal bundelen en vastleggen.

De Auditcommissie heeft op diverse momenten planvorming en evaluaties ter verbetering van de kwaliteit van de informatievoorziening besproken. Overige onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

- treasury (jaarplan);
- jaarevaluatie;
- huisvesting als onderdeel van de jaarrekening en (meerjaren-) begroting;
- meerjarenkader als onderdeel van de jaarrekening;
- kaderbrief;
- branchecode goed bestuur hogescholen;
- prestatieafspraken.

De Remuneratiecommissie

De commissie bestond per 31 december 2015 uit twee leden, benoemd door de Raad van Toezicht uit haar midden, te weten de heer drs. S.J. van Driel (voorzitter) en mevrouw drs. M. Dunnewijk. De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht in haar functie als toezichthoudend orgaan, met als specifieke aandachtspunten de benoeming, voorstel ten aanzien van de bezoldiging en (on)kostenvergoedingen, schorsing en ontslag van de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

In 2015 heeft de Remuneratiecommissie een functioneringsgesprek gevoerd met het College van Bestuur. De leden van de commissie hebben ter voorbereiding op deze gesprekken de overige leden van de Raad van Toezicht geraadpleegd.

Bezoldiging College van Bestuur

De bezoldiging van het College van Bestuur is gespecificeerd in de Model Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in de Jaarrekening 2015. Zij voldoet aan de normering die voor 2015 van toepassing is. In 2012 is een declaratiereglement voor het College van Bestuur door de Raad van Toezicht vastgesteld.

Mevrouw A.M. Mur ontving in 2015 een brutoloon van € 135.793 per jaar.⁴ Deze bezoldiging valt binnen de WNT-norm voor 2015 en is in overeenstemming met de overgangsregeling van de bezoldigingscode van de hogescholen. Per 1 november 2015 is mevrouw Mur opnieuw benoemd in de functie van lid van het College van Bestuur. Vanuit de wens van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur actief invulling te geven aan de nieuwe bezoldigingsregels per 1 januari 2016 zijn zij overeengekomen haar bezoldiging naar beneden bij te stellen. Op grond van de Code van Hogescholen en de functiegroep waarin Hogeschool Leiden is ingedeeld, ontvangt mevrouw Mur per november 2015 een bruto loon van € 128.160 per jaar.⁵

Gedurende de periode 1 juli 2014 tot 11 mei 2015 heeft mevrouw Mur op verzoek van de Raad van Toezicht het voorzitterschap van het College van Bestuur waargenomen. Zij heeft het voorzitterschap van het College van Bestuur opnieuw waargenomen vanaf 12 november 2015 tot 29 februari 2016. De bezoldiging van mevrouw Mur is hierop aangepast.

Begin november 2015 is een arbeidsovereenkomst gesloten met de heer drs. S.P. van den Eijnden ten behoeve van een aanstelling per 1 maart 2016 in de functie van voorzitter van het College van Bestuur. Met de heer Van den Eijnden is, in overeenstemming met de geldende WNT-norm, een bruto loon van € 139.500 per jaar overeengekomen⁶. Kort daarna is de Regeling houdende wijziging van de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren in verband met de invoering van de Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT gepubliceerd, waarmee het bezoldigingsmaximum voor topfunctionarissen van Hogeschool Leiden per 1 januari 2016 is verlaagd naar bruto € 127.200 per jaar. De overeengekomen bezoldigingsafspraken zijn in lijn met het bij de WNT en deze Regeling geldende overgangsrecht. Desondanks hebben de Raad van Toezicht en de heer Van den Eijnden besloten om actief invulling te geven aan de nieuwe bezoldigingsregels. Overeengekomen is het brutoloon van de heer Van den Eijnden, in afwijking van het bepaalde in de arbeidsovereenkomst, te verlagen naar € 127.200 per jaar.⁷

Bezoldiging Raad van Toezicht

Ook voor de honorering van toezichthouders wordt gehandeld naar de WNT, die een directe relatie legt tussen het maximum van de bezoldiging van de bestuurder van de hogeschool en de maximale honorering van de interne toezichthouders. De wetgever heeft per 2015 de toegestane honorering voor toezichthouders in de publieke sector verhoogd, om daarmee recht te doen aan het toegenomen belang en zwaarte van de toezichttaak. De Raad van Toezicht vindt het van belang over goede toezichthouders te beschikken, die ook voldoende tijd aan het toezicht kunnen besteden. In dat licht heeft de Raad van Toezicht zich op de wenselijke hoogte van de honorering bezonnen. In de Algemene Vergadering van 20 april 2015 is besloten de honorering van de leden van de Raad van Toezicht met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2015 te verhogen. Uitgangspunt daarbij was dat de toezichthouder voor de tijd die aan toezicht wordt besteed een honorering ontvangt die vergelijkbaar is met die van de bestuurder.

⁴ De maximale bezoldiging van € 172.462,30 bestaat uit: € 135.793,01 bruto loon, 8% vakantietoeslag, 8,3% eindejaarsuitkering, pensioenbijdragen en alle eventueel belastbare (onkosten)vergoedingen en overige bezoldigingscomponenten.

⁵ De maximale bezoldiging van € 165.541,00 bestaat uit: € 128.160,00 bruto loon, 8% vakantietoeslag, 8,3% eindejaarsuitkering, pensioenbijdragen en alle eventueel belastbare (onkosten)vergoedingen en overige bezoldigingscomponenten.

⁶ De maximale bezoldiging van € 178.000,00 bestaat uit: € 139.500,00 bruto loon, 8% vakantietoeslag, 8,3% eindejaarsuitkering, pensioenbijdragen en alle eventueel belastbare (onkosten)vergoedingen en overige bezoldigingscomponenten.

⁷ De maximale bezoldiging van € 164.000,00 bestaat uit: € 127.200,00 bruto loon, 8% vakantietoeslag, 8,3% eindejaarsuitkering, pensioenbijdragen en alle eventueel belastbare (onkosten)vergoedingen en overige bezoldigingscomponenten.

Overzicht honorering in 2014 en 2015:

	2014	2015	Wettelijk maximum 2015
Lid RvT	€ 7.161	€ 10.708	€ 17.800
Vice voorzitter RvT	€ 8.789	€ 13.276	€ 17.800
Voorzitter	€ 10.517	€ 15.912	€ 26.700

De Raad heeft er bewust voor gekozen een beperkt deel van de wettelijke ruimte te benutten, anticiperend op de mogelijke verlaging van de maximale vergoeding van de voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool Leiden in de loop van 2015 op grond van de WNT2.

Werving- en selectie

In 2015 was de Remuneratiecommissie belast met werving en selectie van een nieuw lid van de Raad van Toezicht met financieel profiel, een nieuwe voorzitter College van Bestuur en een nieuwe voorzitter Raad van Toezicht. Voor de procedures is een werving- en selectieprocedure, inclusief profielschets, vastgesteld door de Raad van Toezicht. De Gezamenlijke Vergadering van de medezeggenschap van Hogeschool Leiden is gevraagd advies uit te brengen over de profielen lid Raad van Toezicht en voorzitter Raad van Toezicht. In de procedure voor voorzitter College van Bestuur heeft de Gezamenlijke Vergadering advies uitgebracht over de benoembaarheid van de kandidaat.

Nieuw lid Raad van Toezicht met financieel profiel

De werving- en selectieprocedure voor een nieuw lid Raad van Toezicht met financieel profiel is uitgevoerd door de selectiecommissie bestaande uit de leden van de Remuneratiecommissie en de heer mr. F.A.M. van den Heuvel en begeleid door bureau Nationaal Register. Er was behoefte aan een nieuw lid met financieel profiel vanwege langdurige afwezigheid van mevrouw drs. I. Rutgers. Dit heeft geleid tot de benoeming van de heer drs. C.H. Dubbelboer RA als lid van de Raad van Toezicht met ingang van 8 juni 2015 voor een periode van vier jaar. Hij neemt sinds die datum tevens zitting in de Auditcommissie. Mevrouw Rutgers heeft de Raad van Toezicht eind 2015 geïnformeerd per 1 maart 2016 terug te treden als lid van de Raad van Toezicht van Hogeschool Leiden aangezien haar gezondheid op dit moment deze nevenfunctie helaas niet mogelijk maakt.

Nieuwe voorzitter College van Bestuur

De werving- en selectieprocedure van voorzitter College van Bestuur is uitgevoerd door de leden van de Remuneratiecommissie en mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan. Zij werden bijgestaan door bureau Vanderkruis. De Raad van Toezicht heeft op 16 november 2015 de heer drs. S.P. van den Eijnden benoemd tot voorzitter College van Bestuur per 1 maart 2016 voor een periode van vier jaar.

Nieuwe voorzitter Raad van Toezicht

In de loop van 2015 heeft de heer drs. S.J. van Driel aangegeven per 1 februari 2016 terug te willen treden als voorzitter Raad van Toezicht. De werving- en selectieprocedure van voorzitter Raad van Toezicht is uitgevoerd door mevrouw drs. M. Dunnewijk en mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan. Zij werden bijgestaan door bureau Vanderkruis. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn betrokken in de procedure. Op 17 december 2015 heeft de Raad van Toezicht de heer mr. F.C. Bakker benoemd tot voorzitter Raad van Toezicht. De heer Bakker is benoemd vanaf 1 februari 2016 voor een periode van vier jaar.

College van Bestuur

Het College van Bestuur van Hogeschool Leiden bestaat uit een voorzitter en een lid.

Lid College van Bestuur

Mevrouw A.M. Mur is lid van het College van Bestuur en in dienst sinds 1 november 2007. Per 1 november 2015 is zij opnieuw benoemd voor een periode van vier jaar.

Voorzitter College van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft per 11 mei 2015 mevrouw drs. K.F.B. Baele tot voorzitter College van Bestuur a.i. benoemd voor een periode van zes maanden. In verband met een nieuwe betrekking van mevrouw Baele per 1 december 2015 is deze periode niet verlengd.

Nevenfuncties

Mevrouw Mur is lid van de Raad van Toezicht van Dunamare Onderwijsgroep. Tevens is zij lid van een partijcommissie Onderwijs en Wetenschap. Per 1 januari 2015 is zij lid van de Raad van Toezicht van JES Rijnland. Met ingang van 2016 wordt mevrouw Mur benoemd als vertegenwoordiger van de Vereniging Hogescholen in de Raad van Commissarissen van SURF.

Mevrouw Baele is lid van de Onderwijsraad, lid van de Raad van Advies van EP-Nuffic, lid van de Raad van Advies van het VSB Fonds, lid van de Raad van Toezicht van de Politieacademie en lid van de Raad van Toezicht van Hogeschool Van Hall Larenstein.

De Raad van Toezicht heeft ingestemd met de nevenfuncties van het College van Bestuur, waaronder het lidmaatschap van mevrouw Mur van de Raad van Commissarissen van SURF. De honorering voor deze functies zijn ten gunste van de Collegeleden.

Bijeenkomsten van de Raad van Toezicht in 2015

De Raad van Toezicht is in 2015 zeven keer bijeen geweest, in het bijzijn van het College van Bestuur, de secretaris College van Bestuur (tevens secretaris Raad van Toezicht) en de controller. Daarnaast hadden de voorzitter Raad van Toezicht en College van Bestuur regelmatig bilateraal overleg, onder andere ter voorbereiding op de vergaderingen van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft in 2015 twee keer overleg gevoerd met de Gezamenlijke Vergadering over de algemene gang van zaken binnen Hogeschool Leiden. Eénmaal was het College van Bestuur daarbij aanwezig, éénmaal niet.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 zijn eigen functioneren geëvalueerd onder begeleiding van een externe adviseur. Leden van de Raad van Toezicht hebben daarnaast individueel deelgenomen aan verschillende activiteiten in het kader van professionalisering.

De onderwerpen die besproken zijn in de Commissie Onderwijs, Auditcommissie en Remuneratiecommissie zijn tevens aan de orde geweest in de Raad van Toezicht. De Raad beschouwt het jaar 2015 als een transitiejaar, waarbij veel aandacht is geweest voor evaluaties en de kwaliteitscultuur. Specifieke aandacht ging uit naar de ontwikkelingen bij ROC Leiden, de voortgang in de resultaten van instellingsdoelstellingen en de prestatieafspraken, de onderwijsresultaten, de ontwikkelingen op het gebied van medezeggenschap, de prestaties van het College van Bestuur en de werving en benoeming van een voorzitter College van Bestuur. De Raad heeft de Jaarstukken 2014 en de Begroting 2016 goedgekeurd.

De Raad van Toezicht spreekt zijn dank en waardering uit voor de inzet en prestatie die het College van Bestuur en de medewerkers van Hogeschool Leiden in 2015 hebben geleverd.

Rooster van aftreden en nevenfuncties

Naam	Functie	Eerste benoeming	Lopende periode tot	Benoeming
Dhr. drs. S.J. van Driel	Voorzitter	11-02-2009	11-02-2016	Tweede termijn
Mw. drs. I. Rutgers – van Lingen	Vice-voorzitter	08-09-2009	01-03-2016	Tweede termijn
Mw. C. Langelaar	Lid	18-04-2005	18-04-2015	Derde termijn
Mw. mr. J.G.J.M. de Zwaan	Lid	13-09-2012	13-09-2016	Eerste termijn
Mw. prof. dr. J.H.M. Schonk	Lid	01-06-2013	01-06-2017	Eerste termijn
Dhr. mr. F.A.M. van den Heuvel	Lid	13-09-2012	13-09-2016	Eerste termijn
Dhr. drs. A.J. Boekestijn	Lid	01-03-2013	01-03-2017	Eerste termijn
Mw. drs. M. Dunnewijk	Lid	01-01-2014	01-01-2018	Eerste termijn
Dhr. drs. C.H. Dubbelboer RA	Lid	08-06-2015	08-06-2019	Eerste termijn

De heer drs. S.J. van Driel (1947) is tijdelijk parttime directeur-bestuurder bij de Koninklijke Schouwburg. Hij is voorzitter van de Raad van Toezicht vanaf 11 februari 2009. Hij is tevens lid van de Remuneratiecommissie.

Relevante nevenactiviteiten:

- directeur-bestuurder Koninklijke Schouwburg (parttime);
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Pameijer;
- voorzitter Raad van Toezicht Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Nederland.

Mevrouw drs. I. Rutgers-van Lingen (1963) is financieel directeur bij Stedin. Vicevoorzitter. Tevens voorzitter van de Auditcommissie.

Relevante nevenactiviteiten:

- voorzitter Raad van Toezicht Markenheem;
- lid Raad van Commissarissen Rabobank Graafschap-Midden;
- vice-voorzitter SHL;
- gastdocent Erasmus School for Accounting and Assurance.

Mevrouw C. Langelaar (1948) is voormalig burgemeester van gemeente Lisse. Lid van de Auditcommissie.

Relevante activiteiten: geen

Mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan (1963) bekleedt diverse bestuurs- en toezichtfuncties. Zij was voorheen advocaat gespecialiseerd in vastgoed en ruimtelijk ordeningsrecht. Voorzitter van de Commissie Onderwijs.

Relevante activiteiten:

- arbiter Stichting Scheidsgerecht Gezondheidszorg;
- lid Commissie Governance van de Stichting Scheidsgerecht Gezondheidszorg;
- voorzitter bestuur Stichting Administratiekantoor Triodos Bank N.V.;
- vice-voorzitter Raad van Toezicht Raphaël Stichting;
- vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vilans;
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Cito;
- vice-voorzitter Raad van Commissarissen Cito B.V.;
- lid bestuur Stichting Institute for Positive Health;
- lid bestuur Academie voor Liberal Arts.

De heer mr. F.A.M. van den Heuvel (1965) is directeur Public Affairs bij TNO. Lid van de Auditcommissie.

Relevante nevenactiviteiten:

- voorzitter Raad van Commissarissen ZLM Verzekeringen, Lid Renumeratiecommissie;
- lid Selection Committee German Marshall Fund Nederland;
- voorzitter Adviesgroep OPERA (OnderzoeksProgramma Eindberging Radioactief Afval);
- vice-voorzitter bestuur Socires;
- voorzitter Juridische en Rechtskundige Afdeling van het Thijmgenootschap;
- vice-voorzitter hockeyclub HDM.

De heer drs. A.J. Boekestijn (1959) is directeur van Knowledge Network, een bedrijf dat bedrijven en business informeert over de impact van geopolitieke verschuivingen op hun activiteiten. Daarnaast is hij deeltijd docent bij de Universiteit van Utrecht.

Lid van de Commissie Onderwijs.

Relevante nevenactiviteiten:

- columnist bij weekblad Elsevier;
- lid van de Commissie Vrede en Veiligheid van de Adviesraad voor Internationale Vraagstukken.

Mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk (1952) was tot 1 mei 2015 verbonden aan het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Zij was hoogleraar Medische Informatiekunde en lid van de examencommissie Geneeskunde. De laatste jaren ontwikkelde zij onderwijs voor de opleiding Biomedische Wetenschappen op het gebied van wetenschapsfilosofie en ethiek.

Lid van de Commissie Onderwijs.

Relevante nevenactiviteiten:

- lid Raad van Commissarissen van 's Heeren Loo;
- lid Bestuur stichting Sathiko Sath;
- lid Bestuur Fietsersbond Utrecht.

Mevrouw drs. M. Dunnewijk (1945) is voormalig voorzitter College van Bestuur van een hogeschool en voert sinds haar pensionering in 2010 advieswerkzaamheden uit voor onder meer de NVAO en de Vereniging Hogescholen. Lid van de Commissie Onderwijs en lid van de Remuneratiecommissie (sinds 1 november 2014).

Relevante nevenactiviteiten:

- lid Raad van Commissarissen Parkstad Theaters;
- lid Raad van Toezicht Toneelgroep Het Laagland;
- voorzitter Raad van Toezicht Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

Drs. C.H. (Kees) Dubbelboer RA is werkzaam bij Alliander (tot april als Manager Corporate Control).

Hij is lid van de Raad van Toezicht sinds 8 juni 2015 en is tevens lid van de Auditcommissie.

Relevante nevenactiviteiten:

- parttime docent in het 'Executive Master of Finance & Control for the Energy Industry' programma aan de Universiteit van Groningen;
- partner bij MBD Advice B.V. (een bedrijf dat diensten verleent op het terrein van riskmanagement, business controls en auditing services).

10. FINANCIËEL VERSLAG

In het financieel verslag verantwoordt de hogeschool zich over:

- de inrichting en uitvoering van de planning-en-controlcyclus;
- de ICT-governancestructuur;
- de realisatie van hogeschoolbrede projecten;
- de treasurycyclus;
- de declaraties van het College van Bestuur;
- resultaat 2015;
- overige zaken in 2015 waaronder notitie helderheid;
- continuïteitsparagraaf.

Planning-en-controlcyclus

De planperiode van het Instellingsplan is vier jaar en loopt van 2013 tot en met 2016. De organisatorische eenheden maken een businessplan binnen het vastgestelde kader van het Instellingsplan met een planperiode van twee jaar. In 2015 is een start gemaakt met het proces om in 2016 te komen tot een Instellingsplan voor de periode 2017-2020.

De kwaliteitszorgcyclus is geïntegreerd in de centrale planning-en-controlcyclus, om integraal zicht te hebben en te sturen op de prestaties van de hogeschool en de kwaliteit van het onderwijs en ondersteunende processen.

Het jaarlijkse plannings- en begrotingsproces start met een kaderbrief waarin we zowel beleidsmatige als financiële kaders vaststellen om te komen tot een beleidsrijke begroting voor de hogeschool. De wijze waarop de organisatorische eenheden hun ambities, doelstellingen en prestatieafspraken met het Ministerie van OCW realiseren, beschrijven we in een jaarlijks opgesteld managementcontract.

Per jaar voert elk cluster en elke ondersteunende afdeling vier keer een gesprek met het College van Bestuur. Per trimester bespreken ze de status van het managementcontract en de voortgang van de prestatieafspraken. In het najaar is het begrotingsgesprek. Subsidies en contractactiviteiten komen in deze gesprekken ook aan de orde.

De op te leveren producten en de activiteiten die in het kader van plan-do-check-act (PDCA) en de planning-en-controlcyclus worden uitgevoerd, zijn opgenomen in de jaarkalender.

Informatiemanagement

Hogeschool Leiden heeft een governance-structuur bestaande uit een Strategy Board (strategisch), informatieadviseurs (tactisch) en informatiecoördinatoren (operationeel). In deze opzet bepalen vertegenwoordigers van de onderwijsorganisatie mede de prioriteiten en inrichting van de informatievoorziening en ICT. Hogeschool Leiden heeft een informatiebeleidsplan dat past bij de actuele onderwijsvisie: er zijn negen beleidsprincipes opgesteld die kaderstellend zijn voor de bijdrage die Informatiemanagement (IM) levert aan het realiseren van de doelen uit het Instellingsplan en de onderwijsvisie. De opgestelde principes zijn kaderstellend voor alle ontwikkelingen binnen Hogeschool Leiden op het gebied van Informatiemanagement (IM) en ICT. Tactisch en operationeel beleid wordt hieraan gemeten. In 2015 is het beleid voor informatiebeveiliging vastgesteld en een implementatieplan om het in te voeren. In het verlengde daarvan is een werkgroep geïnstalleerd om dit beleid te implementeren.

In 2015 loopt er een project dat als doel heeft het Management Informatie Systeem aan te passen. Mede in het kader van dat project zijn er verbeteringen ingezet voor kwaliteit van de informatie in de diverse kernsystemen en de organisatie van de informatievoorziening.

Kern van het informatiemanagement van Hogeschool Leiden is het zorgdragen voor een informatiehuishouding die op orde is. Daarbij gaat het zowel om data, systemen als processen. In 2013 is een informatiebeleidsplan gemaakt op basis waarvan meerjarige projecten gestart zijn. Deze projectenportfolio was leidend voor de activiteiten in 2015. Centraal daarbij stonden de volgende zaken.

Er is binnen Hogeschool Leiden behoefte aan goede informatievoorziening en vanuit dat oogpunt zijn we in 2015 gestart met het ontwikkelen van een management informatie dashboard (MID) voor de financiële gegevens en de hrm-informatie. Hiervoor zijn door IM de informatiebehoefte en de informatiestromen in beeld gebracht. Gedurende het jaar bleek tijdens de ontwikkeling van het MID dat de gegevens uit de verschillende bronssystemen beter onderling op elkaar aan moesten sluiten. Hierbij gaat het met name om studenten- en hrm-bronbestanden. Dit heeft geleid tot een visie op gegevensmanagement. Op basis hiervan zijn gegevensbestanden op orde gebracht en zijn processen ingericht voor beheer en controle van deze bestanden in de toekomst.

IM heeft ondersteuning geleverd bij het verbeteren van de financiële keten. In 2015 is het accorderen van facturen door de afdeling Financiën gedigitaliseerd door het inzetten van de applicatie ProActive. Hiermee is het niet meer noodzakelijk dat papieren facturen door de hogeschool gerouleerd worden. Facturen kunnen hierdoor sneller worden afgehandeld.

Ontwikkeling van een digitale leer- en werkomgeving (Digitale campus). Hiervoor is in 2015 het project Insight gestart. Met diverse pilots onderzoeken we vanuit de behoefte van student en medewerker de ideale digitale leer- en werkomgeving van docenten en studenten. Uiteindelijk is het doel een basisportaal te realiseren waaraan de functionaliteiten van verschillende dienstverleners kunnen worden gekoppeld. Onderdelen van het project Insight richten zich ook op de veiligheid van de toetsketen en de goede opslag van documentatie zoals beschreven in de selectielijst voor het hbo.

Tenslotte heeft IM in 2015 geparticipeerd in de Special Interest Groups (SIG), Digitale Leer- en Werkomgeving en Onderwijslogistiek van SURF. Ook werd actief deelgenomen in het Architectenberaad dat de Hoger Onderwijs Referentie Architectuur (HORA) beheert. Met de deelname aan dergelijke initiatieven heeft IM kunnen zorgen voor verdere professionalisering en kennisdeling binnen en buiten de hogeschool. De hogeschool gebruikt de HORA als basis van haar informatiearchitectuur. IM heeft ook een voortrekkersrol op zich genomen in het samenwerkingsverband E-merge voor de thema's Digitaal Toetsen en Digitale leeromgeving.

Informatiebeveiliging (IB)

In 2015 is er een geactualiseerd informatiebeveiligingsbeleid opgeleverd en gestart met de implementatie ervan. Mede door het begeleiden van een afstudeerproject over de meldplicht datalekken heeft Informatiemanagement (IM) gezorgd voor een meldprocedure die in 2016 in praktijk wordt gebracht.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

Ten aanzien van informatie- en communicatietechnologie (ICT) zijn in 2015 stappen gezet als het gaat om de werkplekken van docenten en studenten. Voor studenten is Windows10 uitgerold en in combinatie met de Office 365-omgeving die de hogeschool aanbiedt geeft dat nog meer mogelijkheden voor gebruik van dataopslag en het creëren van samenwerk-omgevingen. Bovendien kan de student op verschillende eigen devices (smartphone, tablet en laptop) de Office-applicaties (Word, Excel, PowerPoint) gratis downloaden. Voor de docent zijn we van gezamenlijke vaste werkplekken naar persoonlijke unmanaged of managed laptops toe gegaan. Deze werkplekken van docenten kunnen worden aangesloten op dockingstations op elk bureau en daarmee is een flexibele werkplek voor de docent ontstaan. Aan docenten met een specifieke ICT-opdracht is een unmanaged werkplek geleverd. Het beheer van de werkplek is sterk verduurzaamd, vereenvoudigd en versneld. De 'oude' werkplekken zijn verkocht en komen in het kader van de duurzaamheidsgedachte op de tweedehandsmarkt. De huidige serveromgeving is in 2015 voorzien van de nieuwste softwareversies en ook de netwerkbeveiliging is verbeterd. De firewall-infrastructuur was verouderd en is zowel intern als extern vernieuwd. Dit is gebeurd zonder impact voor onze studenten en medewerkers.

In 2015 zijn ook alle multifunctionele printers voor scannen, printen en kopiëren (MFP's) vervangen en daarmee zijn de mogelijkheden voor studenten en docenten uitgebreid. Elke MFP kan zowel door studenten als medewerkers worden bediend. Bovendien kan ook overal in kleur en op A3-formaat geprint worden.

Om beter inzicht te krijgen in de wensen van studenten m.b.t. ICT-faciliteiten heeft ICT samen met IM een studentenenquête georganiseerd. De uitkomsten zijn beschreven in een rapport en een Infographic.

De andere belangrijke stap die in 2015 is gezet, is de ontwikkeling van een nieuwe cloudomgeving. Hogeschool Leiden heeft een voortrekkersrol genomen om samen met de ICT-organisatie van onderwijs en onderzoek SURF en vijf andere hogescholen een gezamenlijke cloudomgeving te realiseren. Deze is efficiënt en bespaart energie, beheer en onderhoud. In 2015 is een plan van eisen uitgewerkt en opgesteld. In 2016 zal SURF op basis hiervan de beoogde cloudomgeving ontwikkelen.

Tenslotte heeft ICT in 2015 haar FileMaker omgeving geüpdatet, een koppeling gerealiseerd tussen het roosterpakket en de taaktoedelingstool, samen met het Facilitair Bedrijf is een nieuw callregistratie-systeem gerealiseerd en heeft ze samen met het onderwijs bepaald welke functionaliteiten er op het terrein van video nog nodig zijn. Er is videobeleid opgezet en het videoplatform is verder uitgebreid zodat naast Weblectures het ook voor andere videotoeepassingen geschikt is.

Hogeschoolbrede projecten

Voor 2015 is € 2 miljoen begroot voor hogeschoolbrede exploitatieprojecten. Er waren meer aanvragen voor projecten dan er financiële ruimte beschikbaar was. Daarom hebben we de projectenkalender ingevuld op basis van prioriteiten. Daarbij keken we ook naar de hoeveelheid projecten die de organisatie tegelijkertijd aankan. Onderdelen van deze hogeschoolbrede projecten portfolio zijn gerelateerd aan informatiemanagement, ICT, huisvesting en onderwijs.

Conform het Instellingsplan en het Jaarplan 2015 is een groot deel van de projectenportefeuille gekoppeld aan IM/ICT.

Direct ter ondersteuning van het onderwijs:

- pakketselectie Taaktoedelingstool (TTT): een tool waarmee de (geplande) inzet van werknemers wordt vastgelegd;
- digitaal archiveren, onder meer ter ondersteuning van accreditatieprocessen;
- digitaal samenwerken, onder meer ter ondersteuning van toetsen;
- informatiseren van de aanmeldprocessen: ter ondersteuning van de intake;
- ICT-hulpmiddelen voor de directe evaluatie van het onderwijsproces.

Ter ondersteuning van de communicatie:

- vernieuwing website.

Infrastructuur:

- vervanging beamers en audiovisuele middelen;
- vervanging managementinformatiesysteem;
- implementatie nieuwe firewall.

Enkele van deze projecten ondersteunen direct onderwijsinnovaties en een deel bestaat uit projecten om de ICT-infrastructuur aan te passen aan de nieuwe eisen en/of ter vervanging.

Ter verbetering van de kwaliteit van de huisvesting is de F1-vleugel verbouwd.

Treasury

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. Bij uitvoering van het treasurystatuut houden we rekening met de eisen in de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010' van het Ministerie van OCW.

Het treasurybeleid van Hogeschool Leiden is risicomijdend en volgt een conservatief beleid ten aanzien van het aangaan van renterisico's.

De belangrijkste componenten van de treasurycyclus in 2015:

- in januari is het treasuryplan 2015 in de Auditcommissie vastgesteld;
- de Treasurycommissie is vier keer bijeengekomen in 2015, in januari, maart, juli en november. In 2015 is aandacht besteed aan de verdere professionalisering van de treasuryfunctie. Daarbij gaat de aandacht met name uit naar verbetering van de liquiditeitsplanning voor de korte en de lange termijn;
- de Treasurycommissie bestaat conform het treasurystatuut uit een lid van het College van Bestuur, de controller en de manager Financiën. De Treasurycommissie komt minimaal twee keer per jaar bijeen. De bijeenkomsten vinden elk jaar plaats in januari en juli en op ad-hocbasis als er significante ontwikkelingen zijn die invloed hebben op het treasurybeleid.

De belangrijkste treasury-activiteiten die in 2015 zijn gerealiseerd:

- aanpassen van de Financial Manual;
- monitoren van de treasury-ontwikkelingen die van belang zijn voor de hogeschool;
- verder verbeteren van de (meerjaren-) liquiditeitsbegroting;
- verder verbeteren van het cashmanagement: onderverdeling van de kasbewegingen in de drie hoofdgroepen (operationeel, investeringen, financiering);
- invoering workflow management;
- depositobeheer;
- monitoren van ontwikkelingen op de kapitaalmarkt, gekoppeld aan lange-termijninvesteringen in vastgoed;
- evaluatie renteswap;
- opstellen van de liquiditeitsrapportages en de liquiditeitsprognose.

De actiepunten van 2015 die doorlopen in 2016 en nog niet volledig zijn gerealiseerd:

- efficiënt cashmanagement: opstellen van een verschillenanalyse (begroot en gerealiseerde kasstromen).

Declaraties College van Bestuur

De hogeschool heeft voor het College van Bestuur een door de Raad van Toezicht vastgesteld declaratiereglement. Het College van Bestuur hanteert een terughoudend beleid met betrekking tot onkosten. Het bestuur ontvangt maandelijks een onkostenvergoeding van € 160.

Het lid van het College van Bestuur heeft de beschikking over een leaseauto. De totale kosten in 2015 voor de lease auto's zijn € 22.602.

Declaraties 2015

x € 1	Interim Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
Representatie	-	329	329
Reis en verblijf binnenland	-	354	354
Reis en verblijf buitenland	-	-	-
Overig	-	72	72
Totaal	- ⁸	755	755

Declaraties 2014

x € 1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
Representatie	275	646	921
Reis en verblijf binnenland	145	564	709
Reis en verblijf buitenland	-	-	-
Overig	126	-	126
Totaal	546⁹	1.210	1.756

⁸De interim voorzitter CvB heeft geen kosten gemaakt.

⁹De voorzitter CvB heeft de organisatie per 1 september 2014 verlaten.

Toelichting op het resultaat 2015**Staat van baten en lasten over 2015 en de vergelijkende cijfers 2014**

(bedragen x € 1.000)

3	Baten	Begroting		
		2015	2015	2014
3.1	Rijksbijdragen OCW	58.443	56.472	58.165
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.144	884	968
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	17.112	16.448	15.817
3.4	Baten werk in opdracht van derden	3.706	3.229	3.971
3.5	Overige baten	1.354	1.321	1.820
	Totaal baten	81.759	78.353	80.741
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	61.419	62.060	57.963
4.2	Afschrijvingen	4.017	4.141	4.423
4.3	Huisvestingslasten	3.384	3.108	3.428
4.4	Overige lasten	9.734	8.819	8.906
	Totaal lasten	78.554	78.129	74.720
	Saldo baten en lasten	3.205	224	6.021
5	Financiële baten en lasten	-926	-987	-929
	Totaal resultaat	2.279	-763	5.092

Resultaat

Het exploitatieresultaat over 2015 bedraagt € 2,3 mln positief en is € 3,0 mln hoger dan begroot.

Het resultaat 2015 is € 2,8 mln lager dan het resultaat van 2014.

Het positieve verschil van € 3,0 mln tussen het werkelijk en het begrote resultaat wordt per saldo verklaard door:

- extra ontvangen Rijksbijdrage waarvan € 1,1 mln die niet meer voldoende uitgezet kon worden ten behoeve van de onderwijsactiviteiten;
- lagere besteding Centre of Expertise € 0,7 mln;
- extra instroom aan studenten, per 1 oktober 2015, met mede daardoor € 0,7 mln hogere collegegeldbaten dan begroot;
- lagere uitgaven voor projecten dan begroot € 0,5 mln.

Hogeschool Leiden heeft meer activiteiten uitgevoerd dan opgenomen in de begroting. Voor de contractactiviteiten en de activiteiten gefinancierd door subsidies zijn de baten en de bijbehorende kosten € 1,4 mln hoger dan begroot.

Het resultaat is in 2015 € 2,8 mln lager dan in 2014. De baten zijn € 1 mln hoger in 2015 met name door de stijging van het aantal studenten. De personeelskosten zijn met € 3,5 mln gestegen door de uitbreiding van vooral de formatie van onderwijzend personeel met 28,3 fte en deels door een incidentele toename van de dotaties van de personeelsvoorzieningen in verband met de invoering van voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. Deze voorzieningen komen voort uit cao-regelingen die zijn in gegaan per 1 augustus 2015.

De formatie is uitgebreid door de stijging van het aantal studenten maar vooral doordat de hogeschool meer onderwijzend personeel wilde aannemen ten opzichte van het aantal studenten. De overige kosten zijn met € 0,4 mln gestegen door de stijging van het aantal activiteiten.

Baten

De totale baten zijn € 3,4 mln hoger dan begroot.

- De toename van de Rijksbijdragen is € 2 mln. De normatieve Rijksbijdrage is € 1,1 mln hoger dan begroot. Het macrobudget van de Rijksbijdrage is toegenomen door een toename van het aantal studenten op hbo-niveau en in verband met compensatie van loon- en prijsstijgingen die deels nog niet zijn geëffectueerd. De overige subsidies van OCV bestaande uit RAAK-subsidies en lerarenbeurzen zijn € 0,9 mln hoger dan begroot. De realisatie van de aanvragen is hoger dan verwacht.
- Onder de post Overige overheidsbijdragen en -subsidies wordt de bijdrage van ROC Leiden voor het Middelbaar Laboratorium Onderwijs geboekt. Deze post is lager begroot dan de realisatie.
- De collegegelden zijn € 660.000 hoger dan begroot door een hogere instroom van betalende studenten dan begroot door een hogere instroom per 1 oktober 2015 en minder of latere uitstroom van studenten dan verwacht.
- De baten van werk in opdracht van derden zijn door de contractactiviteiten € 480.000 hoger dan begroot. We begroten de contractactiviteiten voorzichtig.
- De baten 2015 zijn € 1 mln hoger dan in 2014. De collegegeldbaten zijn door een stijging van het aantal studenten met 300 en het bedrag per student van € 49 met € 1,3 mln hoger.

Het aantal ingeschreven studenten en het aantal bekostigde studenten is de afgelopen jaren als volgt gemuteerd:

	Aantal ingeschreven studenten	% Groei	Aantal bekostigde studenten (T-2)	% Groei
2014	8.865 (2013-2014)	-2,3%	7.580	3,5%
2015	9.385 (2014-2015)	5,9%	7.268	-4,1%
2016	9.676 (2015-2016)	3,1%	7.608	4,7%

Ter toelichting: per 1 oktober 2015 is het aantal ingeschreven studenten 9.676 en de Rijksbijdrage 2016 wordt mede bepaald door het aantal bekostigde studenten van 2014 (t-2) van 7.608.

Het aantal ingeschreven studenten is vanaf 2014 exclusief het aantal Pabostudenten van de Thomas More Hogeschool. Deze Pabo-opleidingen in Rotterdam zijn per 1 januari 2014 zelfstandig verder gegaan als de Thomas More Hogeschool. In verband met de t-2 systematiek heeft de hogeschool voor deze studenten bekostiging in 2014 ontvangen en inclusief deze groep is het aantal bekostigde inschrijvingen in 2014 (gebaseerd op 2012; t-2) 7.580 studenten.

In 2015 is het aantal ingeschreven studenten gegroeid met 5,9% en het aantal bekostigde studenten door de eerder genoemde uitstroom gedaald met 4,1%. In 2016 is het aantal ingeschreven studenten gestegen met 3,2%. Deze groei is te danken aan de toename van de nieuwe studenten in de voorgaande jaren, de nieuwe instroom in 2016 is namelijk gedaald met 3,9%.

Lasten

De totale lasten zijn € 0,4 mln hoger dan begroot.

Indien rekening wordt gehouden met niet-begrote kosten van contractonderwijs en subsidies van € 1,4 mln die gecompenseerd worden door niet-begrote baten, zijn de kosten € 1,3 mln lager dan begroot.

- de personeelslasten zijn € 0,6 mln lager dan begroot;
- de loonkosten zijn € 0,9 mln lager dan begroot omdat de gemiddelde loonkosten per fte op jaarbasis lager zijn dan begroot;
- de formatie is 7,3 fte hoger dan begroot. De onderwijsclusters hebben de ruimte die er is door de lagere gemiddelde loonkosten ingezet voor meer formatie;
- de externe inhuur is € 0,1 mln hoger dan begroot. Voor vervanging en projecten worden regelmatig externe medewerkers ingezet in plaats van interne formatie;
- de overige personeelskosten zijn € 0,5 mln lager dan begroot omdat de uitkeringen voor zwangerschapsvervangings alleen bij zekerheid daarop worden begroot. De niet-begrote uitkeringen zijn € 320.000. Verder zijn specifieke hrm-kosten onder deze rubriek € 220.000 lager dan begroot, zoals uitkeringen WW en Bovenwettelijke WW (WW/BWW) € 110.000, controlerende artsen € 36.000, personeelsadvertenties € 35.000 en coaching /outplacement € 30.000;

- de dotatie voor de WW/BWW voorziening is € 0,7 mln hoger dan begroot. Er is sprake van een, deels incidentele, toename van de dotaties van de personeelsvoorzieningen van € 0,4 mln in verband met de invoering van een voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. Deze voorzieningen komen voort uit cao-regelingen die zijn in gegaan per 1 augustus 2015. Verder is er sprake van een lichte stijging van het aantal medewerkers in de WW-portefeuille in 2015;
- de afschrijvingen zijn € 0,1 mln lager dan begroot en daarmee vrijwel gelijk aan de begroting. Enkele investeringsprojecten zijn later opgestart of doorgeschoven naar 2016 en daardoor zijn de afschrijvingen lager dan begroot;
- de huisvestingslasten zijn € 0,3 mln hoger doordat er in de loop van het jaar er voor gekozen is meer externe ruimtes voor met name de uitvoering van tentamens te huren. Mede door de toename van het aantal studenten en het beperkt aantal m2 was dat noodzakelijk;
- de overige lasten zijn € 0,9 mln hoger dan begroot. De stijging komt door dat verschillende activiteiten begroot zijn onder de rubriek personeelskosten en in de realisatie geboekt worden op overige lasten zoals advieskosten.

De totale lasten van 2015 zijn € 3,8 mln hoger dan in 2014. De personeelskosten zijn € 3,5 mln hoger door een verdere stijging van de formatie door een toename van de financiële ruimte door een stijging van de Rijksbijdrage. Verder is er sprake van een hoge, deels incidentele, dotatie voor personeelsvoorzieningen in verband met de invoering van voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. Deze voorzieningen komen voort uit cao-regelingen die zijn ingegaan per 1 augustus 2015. De materiële kosten zijn € 0,4 mln hoger door extra inhuur en door de bovenstaande genoemde verschuiving.

Financiële baten en lasten

De rentebaten worden voorzichtig begroot en het financiële resultaat is daardoor € 61.000 hoger dan begroot. De rentelasten dalen door de aflossing van de langlopende lening.

Investeringsen

De totale investeringen bedragen € 2,6 mln: verbouwingen € 0,5 mln en inventaris en apparatuur € 2,1 mln. De verbouwingsinvesteringen zijn reguliere en geplande aanpassingen aan het gebouw. Inventaris en apparatuur heeft grotendeels betrekking op verdere digitalisering van het onderwijs en de ondersteunende activiteiten.

Overige zaken

Kasstroomoverzicht over 2015 en vergelijkende cijfers 2014

(bedragen x € 1.000)

	2015	2014
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	7.836	10.727
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.523	-3.028
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-760	-760
Mutatie geldmiddelen	4.553	6.939

De liquide middelen zijn met € 4,5 mln toegenomen naar € 23 mln. De stijging komt met name door het positieve saldo baten en lasten van € 3,2 mln in 2015. De deels incidentele dotaties voor de voorzieningen zijn hoger dan de onttrekkingen en dat zorgt per saldo voor een toename van de voorraad van liquide middelen van € 1,1 mln. De afschrijvingen plus de waardeveranderingen van de activa zijn hoger dan de investeringsuitgaven en dit zorgt ook voor een stijging van de voorraad liquide middelen. Aflossing van de kredietfaciliteit tot 1 juli en de lening heeft plaatsgevonden conform het aflossingsschema.

Private activiteiten

De bestemmingsreserve (privaat) voor de contractactiviteiten is toegenomen met € 236.000. Dat komt met name door het positieve resultaat van cluster Zorg door een hoger activiteitsniveau dan verwacht. Het resultaat is toegevoegd aan de private bestemmingsreserves.

Hogeschool Leiden onttrekt geen gelden uit de Rijksbijdrage voor private activiteiten.

Kengetallen

	2015	2014	2013
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	53%	52%	49%
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen) /totaal vermogen)	56%	54%	50%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	1,4	1,1	0,8

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide en daarbij is de liquiditeitspositie meer dan voldoende.

Hogeschool Leiden beoordeelt de solvabiliteit op basis van solvabiliteit 2. De gehanteerde streefwaarde voor de solvabiliteit conform het treasurywetboek bedraagt 35%-40%. De minimale solvabiliteit wordt in het treasurywetboek gesteld op 30%.

De signaleringgrens voor de externe stakeholders – ING en het Ministerie van Financiën – is 30%.

Door een hoger resultaat dan begroot is de solvabiliteit gestegen naar 56%.

De liquide middelen zijn gestegen van 1,1 naar 1,4 door het resultaat in 2015 en doordat de investeringen lager zijn dan de afschrijvingen.

Begroting 2016

(bedragen x € 1.000)

	Begroting		Realisatie	
	2016	2015	2016	2015
Baten				
Rijksbijdragen OCW en overheidssubsidies	60.075	59.587		
Collegegelden	17.354	17.112		
Baten werk i.o.v. Derden	3.513	3.706		
Overige baten	1.185	1.354		
Totaal baten	82.128	81.759		
Lasten				
Personele lasten	66.535	61.419		
Afschrijvingen	4.187	4.017		
Overige instellingslasten	13.837	13.118		
Totaal lasten	84.628	78.554		
Saldo baten en lasten	-2.500	3.205		
Saldo financiële baten en lasten	-925	-926		
Totaal resultaat	-3.425	2.279		

De Strategische Agenda van het Ministerie van OCW, De Waarde(n) van Weten, staat in het teken van het leveren van een zichtbare kwaliteitsimpuls voor studenten en docenten met de middelen die voortkomen uit het studievoorschot leningstelsel in plaats van de basisbeurs. De Rijksbijdrage zal daardoor vanaf 2018 omhoog gaan. Daarmee kunnen we de kwaliteitsimpuls realiseren.

In de jaren tot 2018 wil Hogeschool Leiden deze kwaliteitsverbetering direct gaan realiseren vanuit de reserves. In 2016 begroot de hogeschool daarom een negatief resultaat van € 3,4 mln en in de komende jaren gaan we uit van hoge negatieve resultaten. We zetten een deel van de materieel aanwezige reserve in ter verbetering van het onderwijs. Deze kwaliteitsimpuls zorgt mede voor een stijging van de personeelskosten vergeleken met de realisatie in 2015 van € 5,1 mln.

Notitie Helderheid

De notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van Ministerie van OCW formuleert een aantal punten, waarover in het Jaarverslag moet worden gerapporteerd. Die punten staan hieronder:

- Hogeschool Leiden besteedde geen delen van onderwijsprogramma's uit, evenmin als vorige jaren;
- er zijn in 2015 geen gelden onttrokken uit de Rijksbijdrage voor private activiteiten;
- Hogeschool Leiden heeft een profileringsfonds dat we toelichten in hoofdstuk 'Talenten ontwikkelen';
- we bekostigen geen buitenlandse studenten.

Continuïteitsparagraaf

Hogeschool Leiden heeft een meerjarenkader vastgesteld met relatief hoge negatieve exploitatieresultaten van totaal € 8 mln. De materiële reserves zijn voldoende om de extra uitgaven te financieren. Dat komt mede door de hoge jaarresultaten van 2013 en 2014.

Op basis van de Strategische Agenda van het Ministerie van OCW verwachten we dat de Rijksbijdrage gaat stijgen. Daardoor is het begrote resultaat vanaf 2021 weer nihil. De hoogte van de toename van de Rijksbijdrage is voor een instelling nog onzeker. We hebben de toename echter begroot vanaf 2018 tot en met 2020 met een bedrag van € 2,7 mln. We verwachten dat de Rijksbijdrage na 2020 nog verder zal stijgen. De stijging wordt in de exploitatie gedempt door de verwachte daling van het aantal studenten en van de overige macro-budgetten. Hogeschool Leiden wil een kwaliteitsimpuls realiseren en meer investeren in het onderwijs, bijvoorbeeld met meer contact- en begeleidingsuren. Anticiperend op de stijging van de Rijksbijdrage begroot de hogeschool vanaf 2016 en voor de komende jaren negatieve resultaten.

Student- en formatieontwikkelingen

Aantal studenten, peildatum 1 oktober	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ingeschreven studenten	9.676	9.617	9.555	9.553	9.553	9.553
bekostigde studenten	7.660	7.562	7.563	7.565	7.565	7.565
Formatie (gemiddelde per jaar)*						
onderwijzend personeel (op)	458,9	491,6	492,3	490,0	489,5	489,5
onderwijsondersteunend personeel (oop)	266,2	290,0	288,0	286,6	286,6	286,6
Totale formatie	725,1	781,7	780,3	776,6	776,1	776,1

*formatie is inclusief stagiaires en studentassistenten

Hogeschool Leiden staat zoals verwoord in het Instellingsplan voor een dubbele opdracht: stabilisatie van de aantallen in combinatie met kwaliteitsgroei. Geen verdere groei van het aantal studenten, wel groeien in kwaliteit. De organisatie wil groeien in het vermogen het talent van de studenten maximaal te ontwikkelen.

Passend bij dit beleid is voor verschillende opleidingen een numerus fixus ingevoerd. Ondanks het ingezette beleid is het aantal inschrijvingen per 1 oktober 2015 met 3,2% gestegen. Deze stijging komt met name door de stijging van het aantal herinschrijvers. Het aantal nieuwe instromers is conform de voorspelling met 4% gedaald. Deze daling komt mede door:

- het instellen van een numerus fixus voor enkele technische opleidingen;
- de verhoging van de instroomeisen en een verlaging van beroepsperspectief van de Pabo-/Lerarenopleidingen.

De verwachte daling van het aantal studenten door de verlaging van het beroepsperspectief van de opleidingen Zorg en Social Work is uitgebleven.

Of de daling van de instroom de komende jaren doorzet is nog moeilijk in te schatten. Het meerjarenperspectief gaat uit van een stabilisatie. Indien de daling in de volgende jaren zal doorzetten, is er voldoende ruimte in de formatie en exploitatie om deze daling te kunnen opvangen.

De formatie stijgt in de begroting 2016 vergeleken met eindejaarsaantallen 2015 met 57 fte vanwege de kwaliteitsimpuls in het onderwijs. De jaren erna fluctueert de formatie licht, gekoppeld aan het aantal studenten.

Baten en Lasten overzicht (x € 1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BATEN						
Rijksbijdragen OCW	58.443	58.970	59.001	60.943	60.958	60.538
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.144	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140
College-, cursus-, les en examengelden	17.112	17.350	17.434	17.547	17.671	17.669
Baten werk in opdracht van derden	3.706	3.734	3.668	3.603	3.603	3.603
Overige baten	1.354	1.185	1.771	1.775	1.879	1.864
Totaal baten	81.759	82.379	83.015	85.008	85.251	84.815
LASTEN						
Personeelslasten	61.419	66.689	66.549	66.914	66.807	66.398
Afschrijvingen	4.017	4.287	4.220	4.240	4.246	4.238
Huisvestingslasten	3.384	3.436	3.440	3.444	3.449	3.449
Overige lasten	9.734	10.467	10.468	10.474	10.490	10.490
Totaal lasten	78.554	84.879	84.677	85.072	84.993	84.576
Saldo baten en lasten	3.205	-2.500	-1.661	-64	258	239
Financiële baten en lasten	-926	-925	-885	-845	-805	-765
Totaal resultaat	2.279	-3.425	-2.546	-909	-547	-526

Rijksbijdrage

De ontwikkelingen van de Rijksbijdrage is in de eerste jaren gekoppeld aan de fluctuaties van het aantal bekostigde eenheden. De stijging van de Rijksbijdrage in verband met de uitvoering van de Strategische Agenda van de Minister is vanaf 2018 substantieel (€ 2,7 mln) en in de jaren na 2020 zal deze bijdrage mogelijk verder stijgen. Deels wordt deze stijging gedempt door andere componenten in de Rijksbijdrage die in de komende jaren dalen, conform de meerjarenbegroting van OCW. De bijdrage gekoppeld aan prestatieafspraken is in de meerjarenbegroting voor 2017 verminderd met € 0,4 mln. Vanaf 2018 is het uitgangspunt dat de huidige bijdrage behorend bij de prestatieafspraken financieel wordt voortgezet bij de te maken kwaliteitsafspraken of in de lumpsumbijdrage. Mocht een hoger deel van de Rijksbijdrage wegvallen door het niet realiseren van de prestatieafspraken, dan is de hogeschool voldoende in staat om deze tegenvaller met aangepast beleid op te vangen.

De Rijksbijdrage vlakt in 2017 af door het beëindigen van de bijdrage voor het Centre of Expertise (Generade). De meerjarenbegroting gaat er vanuit dat de 'Overige baten' van Generade beperkt gaan stijgen en dat het Centre zich na het beëindigen van de Rijksbijdrage deels op eigen kracht verder kan ontwikkelen.

Collegegelden

Het wettelijk collegegeld stijgt tot 2018-2019 jaarlijks met € 22. De inkomsten fluctueren gekoppeld aan het aantal ingeschreven studenten.

Baten werk in opdracht van derden en Overige baten

De overige baten zijn in de komende jaren stabiel en zijn met uitzondering van de extra baten voor Generade vanaf 2018 voorzichtig begroot.

Personeelskosten

De interne en externe formatie en de daaraan gekoppelde personeelskosten dalen (of stijgen) in de meerjarenbegroting na 2016 door de mutatie van het aantal studenten. Een mogelijke daling zal zo veel mogelijk worden opgevangen door het verminderen van externe loonkosten, onder meer ten behoeve van projecten.

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

De cao-afspraken van 2016 zijn niet meegenomen in de begrote loonkosten. We gaan ervan uit dat een toename van de Rijksbijdrage deze eventuele kostenstijging dekt. Op dit moment is het effect van beide grootheden nog niet volledig duidelijk. We nemen deze effecten gekoppeld aan de Voorjaarsnota 2016 op in het interne meerjarenkader.

Er is beperkt rekening gehouden in de meerjarenbegroting met een mogelijke verdere toename van de personeelsvoorzieningen, mede door de invoering van de voorziening duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering.

Materiële kosten

De afschrijvingskosten zijn in 2015 en in de meerjarenbegroting hoger dan de investeringen door de afschrijvingen op de gebouwen. De reguliere afschrijvingskosten stijgen vanaf 2016 door de geplande investeringen in de digitale leer- en werkomgeving en de informatievoorziening.

De huisvestingskosten en de overige lasten blijven vanaf 2016 in de meerjarenbegroting vrijwel op hetzelfde niveau.

BALANS per 31 december (x €1.000)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVA						
<i>Vaste Activa</i>						
Immateriële activa	82	83	133	150	150	150
Materiële activa	57.420	56.432	55.462	54.505	53.559	52.621
<i>Totaal Vaste Activa</i>	<i>57.502</i>	<i>56.515</i>	<i>55.596</i>	<i>54.655</i>	<i>53.709</i>	<i>52.771</i>
<i>Totaal Vlottende Activa</i>	<i>25.379</i>	<i>24.364</i>	<i>21.929</i>	<i>21.294</i>	<i>20.915</i>	<i>20.468</i>
Totaal Activa	82.881	80.879	77.525	75.950	74.624	73.239
Passiva						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	40.038	36.542	34.815	34.960	34.413	33.887
Wettelijke reserve	82	83	133	150	150	150
Bestemmingsreserve publiek	1.940	1.940	1.071			
Bestemmingsreserve privaat	1.822	1.892	1.892	1.892	1.892	1.892
<i>Totaal Eigen Vermogen</i>	<i>43.882</i>	<i>40.457</i>	<i>37.911</i>	<i>37.002</i>	<i>36.455</i>	<i>35.929</i>
<i>Vreemd Vermogen</i>						
Voorzieningen	2.849	3.249	3.249	3.249	3.249	3.249
Langlopende schulden	17.480	16.720	15.960	15.200	14.440	13.680
Kortlopende schulden	18.670	20.453	20.405	20.499	20.480	20.381
<i>Totaal Vreemd Vermogen</i>	<i>38.999</i>	<i>40.422</i>	<i>39.614</i>	<i>38.948</i>	<i>38.169</i>	<i>37.310</i>
Totaal Passiva	82.881	80.879	77.525	75.950	74.624	73.239
solvabiliteit ((EV + Voorzieningen) / TV)	56%	54%	53%	53%	53%	53%

Materiële activa

Hogeschool Leiden heeft een goede campus in en rond het gebouw aan de Zernikedreef 11. De kwaliteit van de huisvesting, faciliteiten en diensten is goed en voldoet aan de actuele wensen. Het gebouw is in eigendom en is gefinancierd met een langlopende lening. In verband met de groei zijn er enkele ruimtes in de directe omgeving gehuurd. Een uitbreiding van het aantal vierkante meters wordt overwogen. Deze uitbreiding is financieel meegenomen in de exploitatie maar mogelijke effecten op de activa zijn niet in de balans opgenomen. In de komende jaren zijn er geen concrete substantiële investeringsplannen, buiten de reguliere aanpassingen, gepland in het gebouw Zernikedreef 11. Mede daardoor zijn de afschrijvingen hoger dan de investeringen en is er sprake van een daling van de materiële activa.

In het Instellingsplan heeft de hogeschool aangegeven extra te gaan investeren, passend bij de eerder genoemde kwaliteitsverbetering, in een digitale leer- en werkomgeving en in de informatievoorziening. In de afgelopen jaren is daaraan gewerkt en in de plannen wordt dat in de komende jaren voortgezet. De investeringen in 2016 zijn met € 3,3 mln op niveau gebleven en € 0,3 mln hoger dan het normatieve niveau van € 3 mln.

Eigen Vermogen

Het Eigen Vermogen daalt in de meerjaren-exploitatiebegroting vanaf 2015. Dat komt door de geplande besteding vanuit de materieel aanwezige reserves ten behoeve van de kwaliteitsimpuls. De bestedingen in 2017 en 2018 vanuit de Bestemmingsreserve publiek zijn ten behoeve van het Centre of Expertise Genomics (Generade) waarvan de activiteiten naar deze jaren zijn verschoven.

De extra exploitatie- en investeringsuitgaven zijn conform de afspraken die de hoger-onderwijsbranche heeft gemaakt met het Ministerie van OCW over extra bestedingen vanuit de reserves.

Voorzieningen

De voorzieningen zijn gestegen door de invoering van een voorziening voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering conform de nieuwe cao en de daaraan gekoppelde regeling ter verwerking in de jaarrekening van het Ministerie van OCW. In de afgelopen jaren is de WW/BWW-voorziening gestegen te verklaren vanuit de groei van de instelling. WW staat voor WerkloosheidsWet en BWW voor Bovenwettelijke WerkloosheidsWet; het bovenwettelijke deel is afgesproken in de cao. De hrm-activiteiten zijn er op gericht om de WW/BWW-kosten positief te beïnvloeden.

Lang Vreemd Vermogen en solvabiliteit

Het Lang Vreemd Vermogen daalt door de jaarlijkse aflossing op de langlopende lening. De solvabiliteit (eigen vermogen plus voorzieningen)/totaal vermogen daalt door de extra geplande investeringsuitgaven en begrote negatieve exploitatie-resultaten naar 53%. De mogelijke uitbreiding van de ruimte kan (besluitvorming moet nog plaats vinden) eventueel worden gerealiseerd door een aanschaf van een gebouw of nieuwbouw. In dat geval zal de solvabiliteit sterk dalen.

Ontwikkelingen Liquide middelen gekoppeld aan plannen

De liquide middelen dalen door de extra begrote investerings- en exploitatie-uitgaven van € 23 mln naar € 15,9 mln. De daling is ondanks de negatieve resultaten beperkt omdat de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen. Het is mogelijk dat de private bestemmingsreserve van € 1,8 mln in de komende jaren wordt besteed. De clusters hebben de ruimte om deze gelden te besteden. In dat geval kan de voorraad liquide middelen dalen naar € 14,1 mln.

De ruimte in de liquide middelen is voldoende voor een vastgoedinvestering.

Risicomanagement

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning-en-control- en de kwaliteitszorgcyclus .

Risicomanagement is geïntegreerd in de formele planning-en-controldocumenten, zoals het businessplan, het managementcontract, de (meerjaren)begroting, projectplannen, subsidieaanvragen en de rapportages. De clusters en de ondersteunende afdelingen brengen de strategische risico's in beeld en hoe deze worden beheerst langs de volgende invalshoeken:

- het primaire proces Onderwijs & Onderzoek;
- bedrijfsvoering;
- personeel;
- wet- en regelgeving/compliance;
- externe omgeving.

Naast het opnemen van de onderkende risico's en beheersmaatregelen in de planning-en-controldocumenten, maken we jaarlijks een separaat document met daarin voor de hogeschool onderkende risico's en de daarbij behorende beheersmaatregelen.

De risico's zijn in het vastgestelde risicoprofiel gekoppeld aan de ambities en doelstellingen van het Instellingsplan en de specifieke doelstellingen van 2015.

In 2015 heeft de hogeschool de volgende onzekerheden met een risico-inschatting 'hoog' benoemd. In het Jaarverslag wordt het risicoprofiel in verband met de leesbaarheid samenvattend verwoord en zijn verschillende componenten van het vastgelegde profiel (zoals kans en impact) niet in onderstaande beschrijvingen opgenomen.

Onderwijs en Onderzoek

Risico: het risico dat de kwaliteit van het onderwijs onvoldoende is en specifiek daarvan: de hogeschool pakt snelle ontwikkelingen in de markt niet voldoende op en ze hebben te weinig effect op de aanpassingen van het onderwijs.

Maatregelen: om het risico te matigen: extra aandacht voor contacten met het werkveld, hbo-branche, alumni en de daaraan gekoppelde aanpassingen in het onderwijs in de planning-en-controlcyclus.

Risico: de ingezette onderwijsvernieuwingen, flexibilisering en individualisering van leerroutes, worden niet voldoende gerealiseerd.

Maatregelen: projecten gericht op onderwijsvernieuwing en de aandacht voor deze projecten in de planning-en-controlcyclus.

Risico: de onderwijsrendementen zijn te laag.

Maatregelen:

- analyse in afstemming met grote hogescholen in de Randstad over algemene oorzaken;
- analyses van de clusters per opleiding en de uitkomsten over de ingezette interventies worden gedeeld met andere clusters;
- de plannen (evidence based) zijn opgenomen in de reguliere planning-en-control-/ plan-do-check-act (PDCA)-cyclus, waaronder:
 - realistische voorlichting;
 - intensivering van de Studieloopbaanbegeleiding;
 - meer activerende didactiek;
 - aanpassing en kwaliteitsverbetering rooster.

Risico: De zichtbaarheid en de (h)erkenning van het onderzoekend en innoverend vermogen van de organisatie (lectoraten, docenten, studenten) is te laag.

Maatregelen:

- aandacht in de planning-en-controlcyclus voor het onderzoekend en innoverend vermogen (planvorming, interne/externe accreditaties, aanpassingen, verantwoording);
- ontwikkeling van strategisch onderzoeksbeleid, inclusief een valorisatiestrategie;
- het creëren van meer focus en massa. Clustering van lectoraten en doorontwikkeling van de speerpunten;
- uitdragen belang en toegevoegde waarde onderzoek en innoverend vermogen op alle niveaus;
- aanpassing website zodat onderzoek meer zichtbaar wordt.

Bedrijfsvoering

Risico: De kwaliteit van de strategische beleidsontwikkeling is onvoldoende.

Maatregelen:

- inrichten van de afdeling Beleid en Strategie;
- instroom van kwalitatief goed personeel, aantrekken externe expertise;
- interactieve beleidsontwikkeling;
- verbetering besluitvormingsprocedures;
- heldere communicatie.

Risico: De kwaliteit van het rooster en roosterproces verbetert niet.

Maatregelen:

- audit roosterproces;
- instroom van kwalitatief goed personeel;
- verbetering ketenproces;
- adequate communicatie tussen onderwijsclusters en roosterbureau;
- extra aandacht in de planning-en-controlcyclus (periodieke monitoring en evaluatie).

Risico: Het managementinformatiesysteem en functionele systemen verstrekken geen betrouwbare en juiste informatie voor alle te nemen besluiten en operationele taken.

Maatregelen:

- aanpassen van de functionele systemen;
- doorontwikkelen managementinformatiedashboard/-systeem;
- uitvoering planning-en-control-/ PDCA-cyclus (waarin de informatieoverzichten worden getoetst).

Risico: De kwaliteit van specifieke administratieve processen (onder andere hrm, FA) is te laag.

Maatregelen:

- beschrijvingen van administratieve processen worden aangepast (traject van twee jaar, formeel project);
- operationele risico's worden in kaart gebracht;
- uitvoeren van gerichte audits.

Personeel

Risico: de ruimte voor het personeel om zelf te leren, te onderzoeken en te ondernemen wordt niet voldoende gerealiseerd en er vinden geen gesprekken plaats om te komen tot inspirerend onderwijs.

Maatregelen:

- aandacht van leidinggevenden en hrm voor dit risico;
- organiseren van gesprekken, bijeenkomsten en conferenties;
- aandacht in de planning-en-controlcyclus voor de toename van het innoverend vermogen.

Risico: de in de cao afgesproken en in het Instellingsplan vastgelegde professionaliseringsdoelstellingen (en daaraan gekoppelde bestedingen) worden niet gerealiseerd.

Maatregel:

- extra aandacht in de planning-en-controlcyclus (gesprekken over plannen en uitvoering).

Compliance

Risico: wet- en regelgeving zijn niet of niet tijdig verankerd in de bedrijfsprocessen, of de medewerkers leven de geldende wet- en regelgeving niet na. Bijvoorbeeld als gevolg van onvoldoende (kwalitatieve) formatie voor een specifiek gebied.

Specifieke wet- en regelgeving rond:

- hrm-processen, zoals VAR, WNT, WKR, loonbelasting;
- inkoopproces: aanbesteding;
- Finance: archivering, verslaggeving;
- onderwijsproces: Wet Hoger Onderwijs, zoals Examencommissies, Onderwijs Examen Reglement, certificering.

Maatregelen:

- verbetertraject administratieve organisatie waarbij beschrijving risico's/wetgeving;
- continu inkopen van kennis;
- creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (onder andere van de Vereniging Hogescholen).

Risico: medewerkers houden zich niet aan de externe/interne regelingen, procedures, normen/waarden zoals werkwijze Examencommissies, regeling toetsing en certificering, inkoop- en aanbestedingsbeleid, procuratieregeling.

Maatregelen:

- interne training en voorlichtingsbijeenkomsten;
- vastleggen van procedures en processen;
- uitvoeren van interne audits (onder andere toetsing en werking Examencommissies);
- sturen door middel van de gemeenschappelijke waarden en hernieuwde communicatie over deze waarden;
- verdere integratie PDCA- en planning-en-controlcyclus.

Omgeving

Onder dit domein vallen de volgende risico's:

Risico: de (regionale) omgeving herkent en erkent de gewenste profilering niet voldoende. De samenwerking via de Centres of Expertises komt niet optimaal tot stand en de prestaties zijn beneden de doelstellingen.

Maatregelen:

- ontwikkeling beleid op speerpuntvorming;
- ontwikkeling strategisch onderzoeksbeleid;
- versterken van de P&C-cyclus op dit punt (planvorming en voortgang).

Risico: de bevolkingssamenstelling en/of het keuzepatroon van de studenten wijzigt zo dat de kwantiteit of kwaliteit van de instroom van studenten onvoldoende is voor de continuïteit van de hogeschool.

Maatregelen:

- verbeteren van de analyses en het managementinformatiesysteem over instroom en intakebeleid mede op basis van externe informatie;
- zorgdragen voor betere onderwijsrendementen;
- implementeren van stakeholdersbeleid;
- vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie;
- waarborgen met planning-en-controlcyclus.

Risico: de politieke besluitvorming heeft effect op de mate waarin de doelstellingen van de hogeschool kunnen worden gerealiseerd.

Maatregelen:

- systematisch monitoren van de politieke besluitvorming;
- governance-structuur;
- onderhouden en opbouwen van (kennis-) netwerk;
- aandacht in de planning-en-controlcyclus.

Risico: (tijdelijke) negatieve berichtgeving (reputatieschade) over de prestaties, de sturing, de samenwerkingsverbanden, de kwaliteit van het onderwijsproces en de overige activiteiten levert schade op voor de hogeschool.

De hogeschool gaat ervan uit dat dit risico sterk wordt bepaald door de andere risico's (lage kwaliteit, fraude, bestuurlijke problemen, samenwerkingsverbanden) die oorzaken zijn van een negatief imago. Samen kunnen deze risicofactoren zich versterken en de impact van het risico 'negatief imago' kan door dit versterkende effect hoog worden en effect hebben op instroom studenten en personeel.

Maatregelen:

- leiderschap;
- governance-structuur;
- kwaliteit/ positionering onderwijs;
- personeelsbeleid;
- communicatie/woordvoering (bij incidenten).

Treasurystatuut en financiële risico's bij het meerjarenkader

Hogeschool Leiden beoordeelt conform het treasurystatuut de solvabiliteit op basis van de verhouding eigen vermogen plus voorzieningen ten opzichte van het totale vermogen. De gehanteerde streefwaarde voor de solvabiliteit bedraagt 35%-40%. De minimale solvabiliteit wordt in het statuut gesteld op 30% en de maximale 65%. De signaleringsgrens voor de externe stakeholders – ING en het Ministerie van Financiën – is 30%.

Hogeschool Leiden heeft vastgesteld dat de solvabiliteit niet eenvoudig is te beïnvloeden. De vastgoedsituatie heeft sterke invloed op de hoogte van de verhouding. De hogeschool heeft de laatste nieuwbouwactiviteit in 2008 gerealiseerd. Vanaf die periode zijn de afschrijvingen, ondanks de verbouwingen, hoger dan de investeringen.

De hogeschool heeft bij de bepaling van de hoogte van de besteding van de extra middelen (€ 8 mln, zie meerjarenexploitatie) vanuit de aanwezige reserves rekening gehouden met de eigen situatie en het daaraan gekoppelde risicoprofiel en de gewenste hoogte van de solvabiliteit:

- onzekerheid over de ontwikkelingen van het aantal studenten; gekoppeld aan deze onzekerheid heeft de hogeschool een scenario-analyse uitgevoerd en vastgelegd in het begrotingsdocument 2016 met daarbij een maximaal risico van € 7 mln in 2020;
- de optie behouden om een nieuwbouwinvestering te realiseren. Gezien de huidige kapitaalmarkt is daarvoor inbreng van eigen geld noodzakelijk (max € 5 mln);
- onzekerheid ten aanzien van de ontwikkelingen van de Rijksbijdrage en de bijdrage ten behoeve van de realisatie van de kwaliteitsafspraken;
- onzekerheid ten aanzien van de ontwikkelingen van de personeelsvoorzieningen; de nieuw ingevoerde voorziening voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering berusten op inschattingen van het gebruik dat nog niet volledig door ervaringscijfers kan worden onderbouwd.

Gekoppeld aan het begrotingsdocument met daarin opgenomen het actuele risicoprofiel zijn de interne overwegingen om te komen tot een extra kwaliteitsimpuls in het meerjarenkader van € 8 mln intern besproken met onder meer de verschillende medezeggenschapsraden.

11. GEGEVENS ORGANISATIE PER 31 DECEMBER 2015

Instellingsgegevens Hogeschool Leiden

Bezoekadres: Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden
 Postadres: Postbus 382, 2300 AJ Leiden
 Telefoon: 071 – 5188800
 E-mail: secretariaat.cvb@hsleiden.nl
 Internet: www.hsleiden.nl

College van Bestuur

Voorzitter: -
 Lid Agnita Mur
 Secretaris mr. Fleur Lagcher
 Controller drs. Chris Blees

Directie

Directeur Zorg	drs. Lucienne van Laar
Directeur Social Work & Toegepaste Psychologie	Nico van Tol
Directeur Management en Bedrijf	Anke van Vuuren
Directeur Educatie	drs. Robert Viëtor
Directeur Techniek	Patrick Pijnenburg
Directeur Beleidsondersteuning en Strategisch Advies	ir. Annelies Opstraat

Ondernemingsraad

Vincent Jongste (docent HBO-Rechten)
 Willem van Gorkum (conciërge Facilitair Bedrijf)
 Arnold van der Capellen (docent Commerciële Economie)
 Chris Allaart (docent Fysiotherapie)
 Wencke Appelman (minor Coördinator BOOSA)
 Cock van Bruggen (docent Sociaal Pedagogische Hulpverlening)
 Marion Corte (docente Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn)
 Saskia Dinh (docente HBO-Rechten en Sociaal-Juridische Dienstverlening)
 Michael Hoedjes (docent Kunstzinnige Therapie)
 Eveline Prins (docente HBO-Rechten)
 Saskia Verkleij (docente Fysiotherapie)
 Aart van Wingerden (docent Fysiotherapie)
 Chantal Terstegen (programmamanager Generade)

Studentenraad

Peter van Hinsbergh (Sociaal Pedagogische Hulpverlening)
 Marjolein van Spronsen (HBO-Rechten)
 Nick van den Hoek (Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn, en Omgangskunde)
 Soemant Ryan Ramlal (HBO-Rechten)
 Sebastiaan Kager (Informatica)
 Bryan van der Wijngaard (Verpleegkunde)
 Joost Meijer (Commerciële Economie)
 Katja Visser (Toegepaste Psychologie)
 Sadija Zargar (HBO-Rechten)
 Kimberly Aarts (Commerciële Economie)
 Mark Kooger (HBO-Rechten)

Opleidingen¹⁰

Cluster Zorg

Bachelor

Opleiding tot Verpleegkundige (voltijd)
 Opleiding tot Verpleegkundige (duaal)
 Kunstzinnige Therapie (voltijd)
 Kunstzinnige Therapie (deeltijd)*
 Opleiding tot Fysiotherapeut (voltijd)

Master

Advanced Nursing Practice (duaal)

Cluster Social Work & Toegepaste Psychologie

Bachelor

Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (voltijd)
 Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (deeltijd)*
 Sociaal Pedagogische Hulpverlening (voltijd)
 Sociaal Pedagogische Hulpverlening (deeltijd)*
 Cultureel Maatschappelijke Vorming (voltijd)*
 Toegepaste Psychologie (voltijd)
 Toegepaste Psychologie (deeltijd)*
 Toegepaste Psychologie (duaal)

Master

Jeugdzorg

Cluster Management en Bedrijf

Bachelor

Communicatie (voltijd)
 Commerciële Economie (voltijd)
 HBO-Rechten (voltijd)
 Sociaal-Juridische Dienstverlening (voltijd)
 Human Resources Management (voltijd)
 Management in de Zorg (duaal)

Associate Degree

Management in de Zorg

Cluster Educatie

Bachelor

Leraar basisonderwijs (voltijd)
 Leraar basisonderwijs (deeltijd)
 Vrijeschool Pabo (voltijd)
 Vrijeschool Pabo (deeltijd)
 Academische opleiding leraar basisonderwijs (voltijd)
 2de graads Lerarenopleiding Omgangskunde (voltijd)
 2de graads Lerarenopleiding Omgangskunde (deeltijd)
 2de graads Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn (voltijd)
 2de graads Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn (deeltijd)

¹⁰ (*) = Opleiding wordt afgebouwd en heeft geen instroom meer.

Opleiding Docent Muziek (voltijd)
Opleiding Docent Dans/Euritmie (voltijd)

Associate Degree

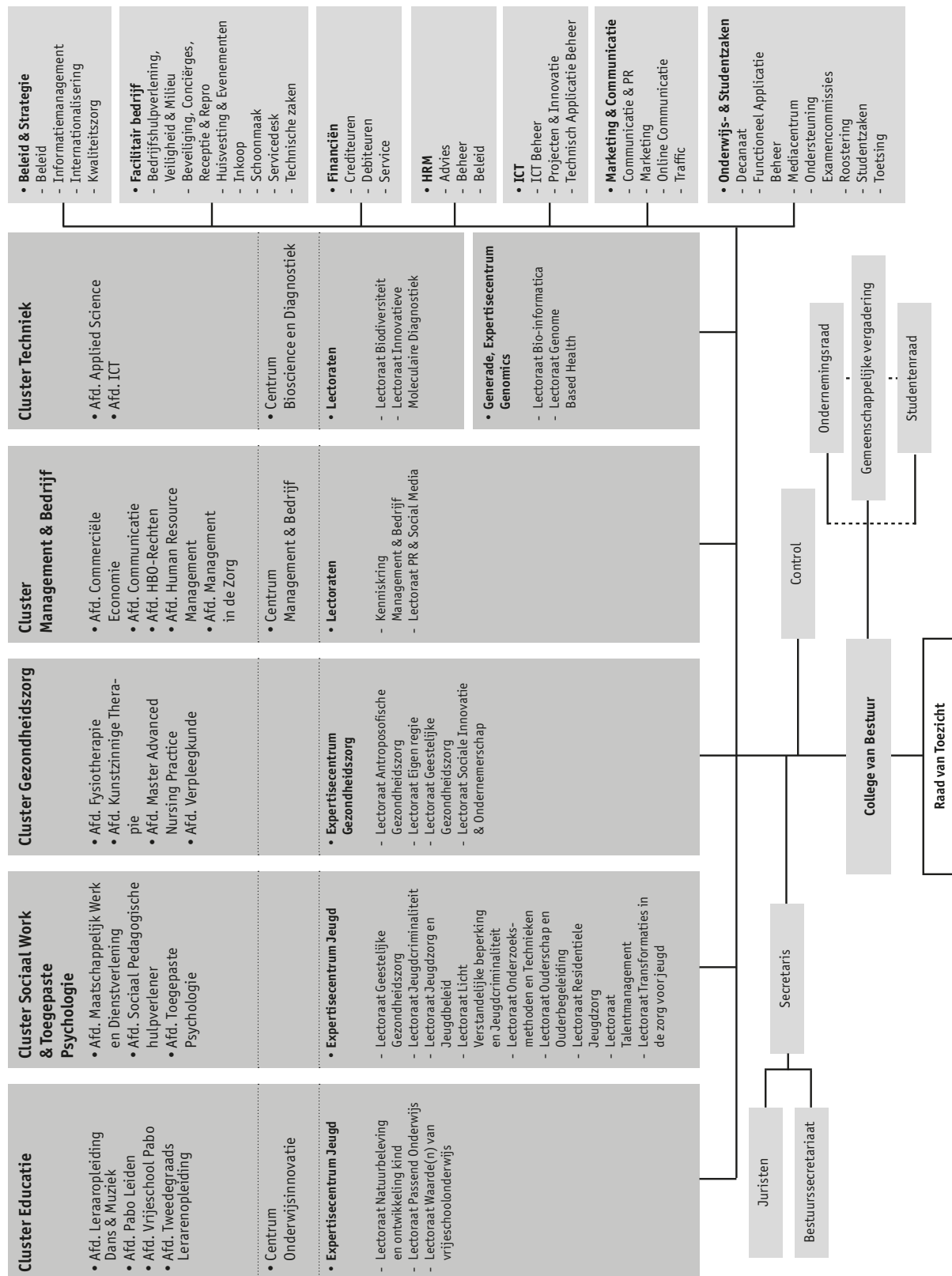
Lerarenopleiding Omgangskunde
Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn

Cluster Techniek

Bachelor

Bio-informatica (voltijd)
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek (voltijd)
Chemie (voltijd)
Informatica (voltijd)

Organisatieschema



12. CIJFERMATIG OVERZICHT STUDENTGEGEVENS

Aantal onderwijsvolgende studenten Hogeschool Leiden¹¹ – 1

Dit betreft het totaal aantal ingeschreven studenten: aantal inschrijvingen per inschrijvingsjaar, waarbij de student actief is op 1 oktober, ongeacht de bekostigingsstatus¹².

Jaar	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Leraar Basisonderwijs voltijd *	888	959	1004	981	609	549
Leraar Basisonderwijs deeltijd *	265	296	237	177	122	115
Academische Pabo	68	125	171	217	244	254
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd	5	3	4	4	7	21
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	7	10	6	3	4	1
Leraar vo 2e graad Gezondheidszorg & Welzijn voltijd	8	14	16	34	44	52
Leraar vo 2e graad Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	83	65	82	64	63	52
AD leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	1	6	7	10	23	15
AD leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	7	14	10	10	8	8
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	55	75	63	73	107	107
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	79	87	62	38	31	34
Leraar vo 2e graad Omgangskunde duaal	-	-	-	-	-	-
Vrijeschool Pabo voltijd	-	-	-	161	191	179
Vrijeschool Pabo deeltijd	-	-	-	24	48	66
Docent Dans voltijd	-	-	36	29	26	20
Docent Dans deeltijd	-	-	10	10	9	10
Docent Muziek	-	-	11	13	14	17
Human Resource Management voltijd	172	213	209	268	331	367
Human Resource Managementdeeltijd	26	15	6	-	-	-
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	221	264	266	283	327	420
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	19	29	17	12	10	4
HBO-Rechten voltijd	563	706	777	707	776	813
HBO-Rechten deeltijd	67	68	43	34	19	10
Commerciële Economie voltijd	326	365	464	467	514	570
Communicatie voltijd	338	382	423	470	459	461
Management in de Zorg deeltijd	31	20	11	6	6	4
Management in de Zorg duaal	3	15	24	26	25	34
AD Management in de Zorg deeltijd	74	39	32	27	5	3
AD Management in de Zorg duaal	41	64	71	56	56	36
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek voltijd	482	522	573	597	677	611
Chemie voltijd	292	306	309	363	438	401
Informatica voltijd	338	380	449	522	578	664
Informatica duaal	20	18	13	9	5	3
Bio-informatica voltijd	118	95	108	163	164	70
Verpleegkundige voltijd	401	416	511	658	703	756
Verpleegkundige deeltijd	94	85	47	19	8	2
Verpleegkundige duaal	119	98	74	83	100	194
Advanced Nursing Practice duaal	61	66	72	80	65	70
Fysiotherapeut voltijd	485	529	523	544	546	529
Kunstzinnige Therapie voltijd	254	268	255	309	316	278
Kunstzinnige Therapie deeltijd	109	94	61	32	18	6
Toegepaste Psychologie voltijd	643	740	746	698	676	676
Toegepaste Psychologie deeltijd	83	83	84	51	28	18
Toegepaste Psychologie duaal	-	-	-	-	18	36
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	88	43	22	11	5	1
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	294	344	364	442	454	436
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	49	55	37	26	14	6
Master Jeugdzorg	-	-	-	-	31	44
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	453	493	561	545	544	619
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	138	116	70	49	29	14
HL totaal	7868	8585	8963	9414	9495	9815
Jaartijkse groei	6,99%	9,11%	4,4%	5,03%	0,86%	3,3%

De jaarlijkse groei 2013/2014 is inclusief de studenten Leraar Basisonderwijs voltijd/deeltijd van de locatie Rotterdam. Zonder deze inschrijvingen zou het totaal in 2013/2014 uitkomen op 8.910. De jaarlijkse groei 2014/2015 zou in dat geval uitkomen op 585 studenten (6,57%).

Aantal instromende studenten per opleiding – 8

Totaal aantal instromende studenten – Instroom opleiding: aantal instromende studenten waarbij de student actief is op 1 oktober, ongeacht de bekostigingsstatus. Aankomstjaar opleiding wordt bepaald o.b.v. opleidingscode en opleidingsvorm.

Jaar	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Leraar Basisonderwijs voltijd *	288	368	405	351	245	152
Leraar Basisonderwijs deeltijd *	128	140	83	69	47	44
Academische Pabo	47	71	72	85	79	82
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd	4	1	4	3	6	18
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	5	5	3	2	3	1
Leraar vo 2e graad Gezondheidszorg & Welzijn voltijd	3	11	13	26	29	28
Leraar vo 2e graad Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	27	23	51	22	30	18
AD leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	1	6	3	8	18	7
AD leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	5	12	3	2	4	2
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	38	55	34	49	70	56
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	32	42	12	14	15	15
Leraar vo 2e graad Omgangskunde duaal	-	-	-	-	-	-
Vrijeschool Pabo voltijd	-	-	-	81	89	48
Vrijeschool Pabo deeltijd	-	-	-	24	29	34
Docent Dans voltijd	-	-	36	13	10	10
Docent Dans deeltijd	-	-	10	4	1	3
Docent Muziek	-	-	11	6	6	6
Human Resource Management voltijd	74	91	81	124	153	140
Human Resource Management deeltijd	-	-	-	-	-	-
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	93	125	113	134	154	208
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	17	16	-	-	-	-
HBO-Rechten voltijd	271	351	361	258	310	288
HBO-rechten deeltijd	13	18	-	1	-	-
Commerciële Economie voltijd	130	162	235	181	165	184
Communicatie voltijd	134	152	160	167	140	144
Management in de Zorg deeltijd	15	6	6	2	4	1
Management in de Zorg duaal	3	13	11	24	16	15
AD Management in de Zorg deeltijd	22	11	19	2	2	3
AD Management in de Zorg duaal	41	29	15	24	22	16
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek voltijd	181	197	237	261	302	176
Chemie voltijd	92	101	100	128	142	88
Informatica voltijd	148	163	191	222	237	270
Informatica duaal	14	1	-	-	-	-
Bio-informatica voltijd	42	21	40	92	72	124
Verpleegkundige voltijd	168	198	258	342	255	248
Verpleegkundige deeltijd	34	31	1	-	-	-
Verpleegkundige duaal	26	1	-	-	-	47
Advanced Nursing Practice duaal	32	31	39	32	27	43
Fysiotherapeut voltijd	173	187	172	172	167	167
Kunstzinnige Therapie voltijd	106	108	74	135	121	76
Kunstzinnige Therapie deeltijd	25	21	-	-	-	-
Toegepaste Psychologie voltijd	248	273	239	195	202	195
Toegepaste Psychologie deeltijd	42	31	20	-	-	-
Toegepaste Psychologie duaal	-	-	-	-	-	-
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	32	-	-	-	-	-
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	145	159	140	193	158	145
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	12	17	2	-	-	-
Master Jeugdzorg	-	-	-	-	28	22
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	167	198	216	165	158	237
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	48	23	3	-	-	-
HL totaal	3126	3462	3473	3597	3516	3361
Jaartijkse groei	9,41%	10,75%	0,31%	3,5%	-2,25%	-4,4%

De jaarlijkse groei 2013/2014 is inclusief de studenten Leraar basisonderwijs voltijd/deeltijd van de locatie Rotterdam. Zonder deze inschrijvingen zou het totaal in 2013/2014 uitkomen op 3.384. De jaarlijkse groei 2014/2015 zou in dat geval uitkomen op 132 studenten (6,57%).

Gemiddelde studieduur studiestakers (in jaren) – 73

Gemiddelde studieduur studiestakers in jaren: gemiddelde studieduur studiestakers in jaren, berekend o.b.v. het aantal maanden per inschrijvingsjaar, ongeacht de bekostigingsstatus.

Jaar	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	1,42	1,08	0,92	1,08	0,83
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	1,25	1,42	1,17	1,67	1,5
Academische Pabo	0,91	1,00	1,33	1,08	1,33
Ad Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd	0,5	2,08	1,83	0,42	0,92
Ad Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	1,25	1,08	0,33	0,00	0,25
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	1	1	0,67	0,92	0,67
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	2,08	0,42	0,67	0,50	0,75
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	-	1	1,67	1	1
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	0,42	0,58	0,67	1,33	0,17
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	0,67	0,67	0,92	1,17	0,67
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	1,58	0,75	2,25	1,58	0,75
Leraar vo 2e graad Omgangskunde dual	-	-	-	-	-
Docent Dans voltijd	-	-	0,58	1,33	1,25
Docent Dans deeltijd	-	-	0,67	2,83	1,33
Docent Muziek	-	-	0,67	1,25	1,5
Human Resource Management voltijd	1,17	1,08	1,25	1	0,83
Human Resource Management deeltijd	2,75	6,33	5,33	0	0,00
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	1,67	1	1,25	1,08	1,17
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	1,33	1,42	1,92	3,00	0,00
HBO-Rechten voltijd	1,25	1,33	1,33	1,58	1,33
HBO-Rechten deeltijd	1,58	1,75	2,29	3,58	5,75
Commerciële Economie voltijd	1,17	1	0,92	1,08	1,08
Communicatie voltijd	1,17	1,25	1,25	1,25	1,33
Management in de Zorg deeltijd	2	1	-	2,00	0
Management in de Zorg dual	0,58	1	1,42	1,25	1,5
AD Management in de Zorg deeltijd	1,25	0,92	0,83	0,00	0
AD Management in de Zorg dual	0,83	1,33	1,42	3,00	1,25
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek voltijd	1,25	1,17	1,25	1	0,92
Chemie voltijd	1,67	1,42	1,17	1,58	1,92
Informatica voltijd	1,41	1,50	1,17	1,08	1,08
Informatica dual	0,58	2,25	2,00	4,50	6,25
Bio-Informatica voltijd	0,92	2,25	0,92	1,25	1,33
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	1,58	1,25	1,42	1,25	1,33
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	1,92	2,42	2,50	3,25	2,33
Opleiding tot Verpleegkundige dual	1,75	2,33	2,67	3,67	0,00
Advanced Nursing Practice dual	2,17	0,08	2,92	1,42	1,33
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	1,08	0,92	0,92	1,08	1,08
Kunstzinnige Therapie voltijd	1,25	1,00	1,33	1,33	1,16
Kunstzinnige Therapie deeltijd	1,25	2,08	1,92	4,25	4
Toegepaste Psychologie voltijd	1,33	1,42	1,58	1,25	1,83
Toegepaste Psychologie deeltijd	1,25	1	1,83	5,75	3,75
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	0,83	3,17	-	8,08	0,00
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	1,17	0,83	1,08	1,17	1,25
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	0,75	1,58	2,58	5,00	7,91
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	1,08	1,08	1,08	1,25	1,33
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	1,92	2,00	3,67	5,75	4,67
HL opleidingsgemiddelde	1,35	1,44	1,58	2,09	1,78

Gemiddelde studieduur geslaagden (in jaren) – 71

Gemiddelde studieduur geslaagden in jaren: gemiddelde studieduur van gediplomeerden in jaren, berekend o.b.v. het aantal maanden per inschrijvingsjaar, ongeacht de bekostigingsstatus.

Jaar	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs voltijd *	4,17	4,25	4,17	4,17	4,42
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs deeltijd *	2,67	2,67	2,50	3,25	2,67
Academische Pabo	-	-	4,00	4,08	4,17
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn voltijd	-	-	-	-	0
AD Leraar vo 2e gr Gezondheidszorg & Welzijn deeltijd	-	2,33	2,08	1,25	2,08
Leraar vo 2e graad verzorging voltijd	1,33	4,08	-	1,08	2,08
Leraar vo 2e graad verzorging deeltijd	2,75	3,08	2,50	2,08	2,75
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	-	-	-	-	1,58
AD Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	2	2,25	2,08	2,67	3,08
Leraar vo 2e graad Omgangskunde voltijd	1,42	1,5	2,17	1,42	1,58
Leraar vo 2e graad Omgangskunde deeltijd	2,5	2,67	2,58	2,42	2,58
Leraar vo 2e graad Omgangskunde dual	-	-	-	-	-
Docent Dans voltijd	-	-	0,67	3,25	2,58
Docent Dans deeltijd	-	-	0,67	-	4
Docent Muziek	-	-	0,67	3,58	3
Personeel en arbeid voltijd	4,75	4,17	4,50	4,42	4,5
Personeel en arbeid deeltijd	3,25	3,17	4,67	6,58	0
Sociaal-Juridische Dienstverlening voltijd	4,08	4,08	4,58	4,83	5,08
Sociaal-Juridische Dienstverlening deeltijd	-	-	-	5,00	4,58
HBO-Rechten voltijd	4,41	5	4,83	5,08	5
HBO-Rechten deeltijd	4,08	4,33	4,75	5,08	5,25
Commerciële Economie voltijd	4,17	4,5	4,42	4,42	4,41
Communicatie voltijd	4,41	4,42	4,25	4,50	4,33
Management in de Zorg deeltijd	2	2,17	2,0	2,50	3
Management in de Zorg dual	-	2	2,0	2,08	2,17
AD Management in de Zorg deeltijd	1,58	1,58	1,83	1,67	1,17
AD Management in de Zorg dual	-	1,58	2,25	1,83	1,33
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek voltijd	3,83	3,92	4,08	3,92	4
Chemie voltijd	4,17	4,25	4,33	4,33	4,58
Informatica voltijd	4,33	4,25	4,58	4,58	4,83
Informatica dual	-	-	3,67	3,75	5,08
Bio-Informatica voltijd	4,33	4,83	4,25	4,83	5,08
Opleiding tot Verpleegkundige voltijd	4,33	4	4,50	4,50	4,58
Opleiding tot Verpleegkundige deeltijd	3,75	3,92	3,42	3,75	4,08
Opleiding tot Verpleegkundige dual	4,08	4,08	4,00	4,25	4,08
Advanced Nursing Practice dual	2,17	2,17	2,00	2,17	2,17
Opleiding tot Fysiotherapeut voltijd	4,42	4,33	4,42	4,33	4,25
Kunstzinnige Therapie voltijd	4,5	4,67	4,33	4,33	4,41
Kunstzinnige Therapie deeltijd	4,5	4,67	4,58	4,83	4,58
Toegepaste Psychologie voltijd	4,17	4,5	4,58	4,92	5
Toegepaste Psychologie deeltijd	-	-	4,17	4,42	4,83
Culturele en Maatschappelijke Vorming voltijd	4,17	4	4,08	5,50	6,91
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening voltijd	4	4,25	4,42	4,08	4,33
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening deeltijd	3,83	3,92	5,25	3,92	4,41
Sociaal Pedagogische Hulpverlening voltijd	4,17	4,08	4,17	4,33	4,33
Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd	3,41	3,50	3,58	4,25	4,5
HL opleidingsgemiddelde	3,72	3,55	3,44	3,69	3,75

DEEL II - JAARREKENING



Balans per 31 december (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

1	Activa	2015	2014
	Vaste Activa		
1.1	Immateriële vaste activa	82	189
1.2	Materiële vaste activa	57.420	58.815
	Totaal Vaste Activa	57.502	59.004
	Vlottende Activa		
1.5	Vorderingen	2.319	2.245
1.7	Liquide middelen	23.060	18.507
	Totaal Vlottende Activa	25.379	20.752
	Totaal Activa	82.881	79.756
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	43.882	41.603
2.2	Voorzieningen	2.849	1.759
2.3	Langlopende schulden	17.480	18.240
2.4	Kortlopende schulden	18.670	18.154
	Totaal Passiva	82.881	79.756

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER HET JAAR

(bedragen x € 1.000)

3	Baten	2015	Begroting 2015	2014
3.1	Rijksbijdragen OCW	58.443	56.472	58.165
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.144	884	968
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	17.112	16.448	15.817
3.4	Baten werk in opdracht van derden	3.706	3.229	3.971
3.5	Overige baten	1.354	1.321	1.820
	Totaal baten	81.759	78.353	80.741
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	61.419	62.060	57.963
4.2	Afschrijvingen	4.017	4.141	4.423
4.3	Huisvestingslasten	3.384	3.108	3.428
4.4	Overige lasten	9.734	8.819	8.906
	Totaal lasten	78.554	78.129	74.720
	Saldo baten en lasten	3.205	224	6.021
5	Financiële baten en lasten	-926	-987	-929
	Totaal resultaat	2.279	-763	5.092

KASSTROOMOVERZICHT OVER HET JAAR

(bedragen x € 1.000)

	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	3.205	6.021
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.025	4.423
Mutaties voorzieningen	1.090	789
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	-74	266
Mutatie operationele schulden	518	157
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	8.764	11.656
Ontvangen interest	16	43
Betaalde interest	-944	-972
	-928	-929
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	7.836	10.727
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-2.590	-3.028
Desinvesteringen in materiële vaste activa	67	
Investerings in immateriële vaste activa		
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		
Investerings in deelnemingen		
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.523	-3.028
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden		
Aflossing langlopende schulden	-760	-760
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-760	-760
Mutatie geldmiddelen	4.553	6.939

Toelichting op de jaarrekening

Algemeen

Activiteiten

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

Verbonden partijen

Er zijn geen verbonden partijen.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor onderwijs presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

Rapporteringsvaluta

De bedragen in de balans, staat van lasten en baten, kasstroomoverzicht en de specificaties in de toelichtingen zijn genoteerd in duizenden euro's. Als gevolg van afrondingen zijn in sommige gevallen geringe verschillen ontstaan. Deze verschillen tasten de betrouwbaarheid van de jaarrekening niet aan en zijn geen belemmering voor het verkrijgen van het vereiste inzicht.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financieel instrument niet in de balans is opgenomen, is de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten verwijzen we naar de behandeling per balanspost.

Hogeschool Leiden past kostprijs hedge-accounting toe op basis van individuele documentatie per individuele hedgerelatie. Renteposities uit hoofde van variabel rentende leningen worden afgedekt met een rente-instrument zijnde een renteswap, waarbij een perfecte hedge wordt nagestreefd. Hogeschool Leiden documenteert de wijze waarop de hedgerelaties passen in de doelstellingen van het risicobeheer, de hedgestrategie en de verwachting aangaande de effectiviteit van de hedge. Bij het toepassen van kostprijs hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd;
- zolang de afgedekte post in de kostprijs hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

Het effectieve deel van het financieel derivaat, dat is toegewezen voor kostprijs hedge-accounting, wordt tegen kostprijs gewaardeerd en het ineffektieve wordt tegen reële waarde gewaardeerd. De waardeveranderingen van de reële waarde van het ineffektieve deel worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur zich een oordeel over verschillende zaken en maakt het schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

In 2015 is de schatting van de maximale looptijd van de verplichtingen uit hoofde van de regeling Werkloosheidswet en Bovenwettelijke Werkloosheidswet (WW en BWW) conform de regeling voor de BWW gewijzigd van 6 jaar in 11 jaar. De uitstroomkas uit WW en BWW is voor beide gewijzigd in de eigen ervaringscijfers dienaangaande in plaats van de landelijke statistische gegevens. Voor het effect op de financiële uitkomsten wordt verwezen naar de toelichting op de balanspost 'Voorzieningen'.

Afrondingen

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**Algemeen**

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de betreffende balanspost anders is vermeld, zijn de activa en passiva gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van eventuele afschrijvingen.

Immateriële vaste activa

Voor een goede matching tussen de baten en de lasten worden de volgende immateriële vaste activa gewaardeerd:

- opleidingen: ontwikkelingskosten nieuwe opleidingen en aankoop opleidingen
- software: ontwikkelingskosten en aanschaf software.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de verkrijgingsprijs. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld. Indien er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld door middel van een impairment test.

Ontwikkelingskosten opleidingen

De economische levensduur van de ontwikkeling van opleidingen (betreft de externe kosten) is gelijk gesteld aan de accreditatiecyclus van opleidingen van zes jaar.

Ontwikkelingskosten software

De afschrijvingstermijn voor software is drie jaar.

Intern gegenereerde ontwikkelingskosten van nieuwe opleidingen en software worden niet geactiveerd.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld. Indien er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering, wordt de waardering van het actief vastgesteld met behulp van een impairment test.

Grond

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

Gebouwen

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

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

Vruchtgebruik TOPLab

De hogeschool heeft het eeuwigdurend vruchtgebruik van laboratoriumruimte van TOPLab, onderdeel van BioPartner dat gevestigd is in het BioScience park in Leiden. De afschrijvingstermijn van het laboratorium is tien jaar.

Inventaris en apparatuur

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

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de betreffende vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courant schulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Eigen Vermogen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd ter zake van risico's, waarvan ofwel de omvang ofwel het toestaan onzeker is, doch waarvan de grootte redelijkerwijs is in te schatten. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen hun berekende maximale waarde. Voorzieningen worden gevormd voor jubileumuitkeringen, ter dekking van het eigenrisicodragerschap WW en BWW en voor de doorbetaling van langdurig zieken die geacht worden niet meer te re-integreren in de organisatie. Met ingang van 2015 zijn er drie nieuwe voorzieningen getroffen, deels voor nieuwe verplichtingen die voortvloeien uit toegezegde loonruimteovereenkomst die onderdeel uitmaakt de cao-onderhandelingen en deels uit hoofde van gewijzigde regelgeving ten aanzien van de verantwoording van reeds bestaande toezeggingen op het gebied van personele voorzieningen.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan een jaar worden aangeduid als langlopend. Het deel van de langlopende schulden dat een looptijd heeft van minder dan een jaar wordt onder kortlopende schulden opgenomen.

Kortlopende schulden

Schulden met een looptijd van ten hoogste een jaar worden aangeduid als kortlopend. Hieronder worden tevens de delen verstaan van langlopende schulden die binnen 1 jaar na balansdatum worden afgelost.

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen ontvangsten die volgens het matchingsprincipe aan het resultaat van nog komende jaren toegerekend worden en nog te betalen bedragen die op balansdatum nog niet opeisbaar zijn geworden.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden conform Regeling Jaarverslaggeving onderwijs (RJO-regeling) in principe als baten verantwoord in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Pensioenen

Hogeschool Leiden heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling kwalificeert zich als een toegezegde pensioenregeling en is in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. In geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft de hogeschool geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan toekomstige hogere premies.

Belastingen

Hogeschool Leiden hanteert het standpunt dat zij niet vennootschapsbelastingplichtig is.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen interest en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Immateriële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

1.1 Immateriële vaste activa	Ontwikkelingskosten	Totaal immateriële vaste activa
Stand per 1-1-2015		
Verkrijgingsprijs	784	784
Cumulatieve afschrijvingen	595	595
Immateriële vaste activa	189	189
Verloop gedurende 2015		
Investerings	-	-
Desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	107	107
Afschrijving op desinvesteringen	-	-
Mutatie gedurende 2015	-107	-107
Stand per 31-12-2015		
Verkrijgingsprijs	784	784
Cumulatieve afschrijvingen	702	702
Immateriële vaste activa	82	82

Immateriële vaste activa

Ultimo 2015 bedraagt de boekwaarde van de immateriële vaste activa € 82.000. Er zijn in dit boekjaar geen investeringen gedaan.

Materiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

1.2 Materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
Stand per 1-1-2015			
Verkrijgingsprijs	79.731	10.814	90.545
Cumulatieve afschrijvingen	25.790	5.940	31.730
Materiële vaste activa	53.941	4.874	58.815
Verloop gedurende 2015			
Investerings	499	2.091	2.590
Desinvesteringen	-	67	67
Afschrijvingen	2.320	1.590	3.910
Afschrijving op desinvesteringen	-	-8	-8
Mutatie gedurende 2015	-1.821	426	-1.395
Stand per 31-12-2015			
Verkrijgingsprijs	80.230	12.838	93.068
Cumulatieve afschrijvingen	28.110	7.538	35.648
Materiële vaste activa	52.120	5.300	57.420

Materiële vaste activa

De investeringen in materiële vaste activa bedragen € 2,6 mln, waarvan € 0,5 mln in verbouwingen (voornamelijk de F1-vleugel) en € 2,1 mln in inventaris waarvan € 0,9 mln in ICT-apparatuur en audiovisuele middelen, € 0,4 mln leermiddelen en € 0,8 mln overige inventaris. De desinvestering bedraagt € 67.000 en betreft de boekwaarde van de ICT-back-up-faciliteit.

De afschrijvingen op de overige gebouwen en terreinen bedragen € 2,3 mln en op inventaris en apparatuur € 1,6 mln. Het gebouw in Zeist (voormalig Helicon) is in 2014 verhuurd en zal naar verwachting op termijn worden verkocht.

Er zijn geen contractuele investeringsverplichtingen.

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

Vorderingen

(bedragen x € 1.000, per 31 december)

1.5	Vorderingen	31-12-2015	31-12-2014
1.5.1	Debiteuren	138	389
1.5.5	Studenten/cursisten	1.472	1.002
1.5.6	Overige overheden	178	200
	<i>Personeel</i>	71	90
	<i>Overig</i>	57	67
1.5.7	Overige vorderingen	128	157
	<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	638	741
1.5.8	Overlopende activa	638	741
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	235	244
	Totaal vorderingen	2.319	2.245

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

Voorziening wegens oninbaarheid	2015	2014
Stand per 1-1	244	206
Af: afboeking oninbare debiteuren	92	39
Bij: dotatie	108	77
Af: vrijval	25	-
Stand per 31-12	235	244

Vorderingen en overlopende activa

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde minus een aftrek voor vermoede oninbaarheid waar van toepassing. De voorziening wegens oninbaarheid is per saldo afgenomen met € 9.000.

De vorderingen zijn ten opzichte van ultimo 2014 toegenomen met € 74.000. Dit komt enerzijds door een daling van de debiteuren met € 251.000, vooral veroorzaakt door de afname van de vorderingen op het ROC Leiden en anderzijds door een stijging van vorderingen op studenten en cursisten en overige vorderingen met € 428.000 en minder vooruitbetaalde kosten voor 2016 ad € 103.000.

Liquide middelen

(bedragen x € 1.000, per 31 december)

1.7	Liquide middelen	2015	2014
1.7.1	Kasmiddelen	4	2
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	23.056	18.505
	Totaal liquide middelen	23.060	18.507

Liquide middelen

De liquide middelen zijn ten opzichte van 2014 gestegen met € 4,6 mln. Dit wordt met name veroorzaakt door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten.

Alle liquide middelen staan direct ter beschikking van Hogeschool Leiden.

Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

2.1	Eigen Vermogen	Stand per 1/1/2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31/12/2015
2.1.1	Algemene reserve	38.226	1.705	107	40.038
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.602	338	-	1.940
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	1.586	236	-107	1.822
2.1.7	Andere wettelijke reserves	189		-	82
	Totaal eigen vermogen	41.603	2.279	0	43.882

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen stijgt ten opzichte van vorig jaar met het behaalde positieve resultaat van € 2,3 mln.

Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als een weerstandsfunctie.

De bestemmingsreserve (publiek) is per saldo gestegen met het resultaat van de publieke activiteiten ad € 338.000. De bestemmingsreserve (privaat) voor tweede- en derde-geldstroomactiviteiten is ten opzichte van 2014 gestegen met het resultaat van de private activiteiten ad € 236.000. Naast de jaarlijkse toevoeging of onttrekking aan de private bestemmingsreserve op basis van het resultaat, zullen eventuele private investeringen gefinancierd worden vanuit deze bestemmingsreserve.

De overige wettelijke reserve heeft betrekking op de balanspositie van de immateriële vaste activa. De daling daarvan ad € 107.000 is gelijk aan de afschrijvingen op deze post.

Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 1/1/2015	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Stand per 31/12/2015	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
2.2 Voorzieningen							
Jubilea	142	66	71	-	137	36	101
WW en BWW	1.545	1.075	638	-	1.982	609	1.373
Langdurig zieken	72	157	97	-	132	129	3
Loonruimte	0	211	0	-	211	211	0
Duurzame inzetbaarheid	0	123	0	-	123	123	0
Werktijdverkorting	0	264	0	-	264	69	195
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	1.759	1.896	806	-	2.849	1.177	1.672
Totaal Voorzieningen	1.759	1.896	806	-	2.849	1.177	1.672

Voorzieningen

Volgens de cao-voorwaarden kent de werkgever de werknemer, bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en 50-jarig ambtsjubilea, een gratificatie toe van respectievelijk 50%, 100% en 100% van zijn inkomen per maand. De voorziening Jubilea wordt opgenomen voor de verwachte uit te betalen jubileumvergoeding voor de komende vijf jaar. De voorziening Jubilea is opgenomen tegen contante waarde, gewaardeerd tegen 1,96% (laatst uitgegeven tienjarige staatsleningen). Vanwege de beperkte omvang van de oprenting, is deze niet afzonderlijk toegevoegd.

De voorziening WW en BWW is ter dekking van het eigenrisicodragerschap WW en BWW (WerkloosheidsWet en Bovenwettelijke WerkloosheidsWet). Bij de bepaling van deze voorziening wordt rekening gehouden met de maximale looptijd van de regeling (11 jaar) gecorrigeerd voor de individuele sterftkans en kans op re-integratie; deze kansen worden gebaseerd op de eigen ervaringscijfers van Hogeschool Leiden. Tot 2015 werd deze voorziening bepaald op een maximale looptijd van 6 jaar en een uitstroomkans die was gebaseerd op landelijke statistische cijfers. De financiële invloed van deze schattingswijzigingen ultimo 2015 is een verlaging van de voorziening met € 81.000. De ter vergelijking opgenomen cijfers 2014 zijn niet aangepast.

De voorziening langdurig zieken is bestemd voor de doorbetaling van de langdurig zieken waarvan niet verwacht wordt dat zij voldoende genezen om terug te keren in het arbeidsproces in de organisatie. De kans van re-integratie is gebaseerd op het oordeel van de bedrijfsarts.

De voorziening loonruimte die in 2015 nieuw is getroffen is ter dekking van de verplichtingen uit hoofde van salarisverhogingen die voortvloeien uit de op balansdatum nog lopende cao-onderhandelingen voor het hbo-onderwijs.

De voorziening duurzame inzetbaarheid is ter dekking van de verplichtingen die voortvloeien uit het gebruik maken van de faciliteit om deze jaarlijks beschikbaar komende uren op te sparen tot een maximum van 200 uren. De kans op het gebruik hiervan is in dit eerste jaar ingeschat. Vanaf 2016 is de hoogte gebaseerd op een daadwerkelijke registratie.

De voorziening werktijdverkorting is ter dekking van de kosten die voortvloeien uit de doorbetaling van medewerkers die gebruik maken van de regeling werktijdverkorting. De nu getroffen voorziening is gebaseerd op de kosten van medewerkers die reeds gebruik maken van de regeling. De hoogte van de voorziening wordt theoretisch ook beïnvloed door het toekomstig gebruik. De kans hierop is echter niet met enige zekerheid betrouwbaar te bepalen waardoor voor dit deel van deze voorziening dotatie achterwege is gebleven.

De laatste twee nieuwe personeelsvoorzieningen komen voort uit cao-afspraken die gelden vanaf 1 augustus 2015.

Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	Schatkist- bankieren	Totaal langlopende schulden
2.3 Langlopende schulden		
Stand per 1-1-2015 Langlopend deel	18.240	18.240
Stand per 1-1-2015 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2015 Totale schuld	19.000	19.000
Aangegane leningen in 2015	-	-
Aflossingen in 2015	760	760
Stand per 31-12-2015 Totale schuld	18.240	18.240
Stand per 31-12-2015 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2015 Totale schuld	17.480	17.480
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	3.040	3.040
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	14.440	14.440
Effectieve rentevoet in 2015	3-maands Euribor	

Langlopende schulden

Deze post betreft een langlopende hypothecaire lening bij de schatkist tegen een driemaands Euribortarief met een kredietopslag van 0,100%. Het recht van hypotheek op het pand aan de Zernikedreef is verstrekt aan de schatkist. De langlopende hypothecaire lening van de schatkist is niet tussentijds opvraagbaar en de kredietopslag ligt vast voor de volledige periode.

Hogeschool Leiden heeft een renteswap afgesloten ter afdekking van het renterisico dat voortvloeit uit de afgesproken vergoeding van het driemaands Euribortarief op de langlopende hypothecaire lening. De renteswap is in 2008 afgesloten met ING. De hoofdsom van de renteswap en de langlopende hypothecaire lening kennen een identiek verloopschema tot de einddatum van 1 oktober 2038. De laatste aflossing per einddatum bedraagt € 950.000. In de renteswap vergoedt ING Hogeschool Leiden het driemaands Euribortarief over de hoofdsom. De hogeschool vergoedt aan de ING een rente van 4,875% over de hoofdsom.

Hogeschool Leiden verwerkt de renteswap op basis van kostprijs hedge-accounting.

De marktwaarde van de renteswap bedraagt ultimo 2015 € 7,8 mln negatief.

Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000, per 31 december)

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2015	31-12-2014
2.4.1	Kredietinstellingen	760	760
2.4.3	Crediteuren	1.285	2.257
	Loonheffing	1.790	1.618
	Omzetbelasting	47	35
	Premies sociale verzekering	609	589
2.4.7	Belasting en premies sociale verzekeringen	2.446	2.242
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	685	744
	Terug te betalen subsidies	223	1.014
	Overig nog te betalen bedragen	2.919	1.435
2.4.9	Overige kortlopende schulden	3.142	2.449
	Vakantiegeld	1.650	1.525
	Verplichting vakantiedagen	412	422
	Vooruit ontvangen collegegeld	5.446	5.100
	Vooruit ontvangen cursusgeld	408	288
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I geoormerkt	-	-
	Vooruit ontvangen subsidies SIA	380	699
	Vooruit ontvangen subsidies	1.793	1.404
	Borgsommen	21	20
	Rente	242	244
2.4.10	Overlopende passiva	10.352	9.702
	Totaal kortlopende schulden	18.670	18.154

Kortlopende schulden en overlopende passiva

Het totaal van de kortlopende schulden en overlopende passiva is per ultimo 2015 € 0,5 mln hoger dan eind 2014.

Het verschil is vooral in de posten crediteuren met € 1,0 mln lager, overige kortlopende schulden € 0,7 mln hoger en overlopende passiva € 0,6 mln hoger.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

OCW

Hogeschool Leiden heeft een vordering op het Ministerie van OCW van € 427.000 inzake een niet ontvangen subsidie betreffende de afdracht loonheffing en premies sociale lasten tot december 1986. Deze vordering is niet opgenomen in de jaarrekening, omdat deze pas inbaar is bij liquidatie. Daarnaast heeft de hogeschool bij liquidatie de verplichting om € 506.000 liquiditeitsbijdrage uit 1988 bij liquidatie terug te betalen aan het Ministerie van OCW, die eveneens niet is opgenomen in de jaarrekening.

Renteswap

Hogeschool Leiden heeft een renteswap afgesloten ter dekking van het renterisico op haar langlopende schuld. Ultimo 2015 bedraagt de marktwaarde van de renteswap -€ 7,8 mln (2014: -€ 9,0 mln).

Leasing

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2015 een operationeel leasecontract voor een personenauto. De hieruit voortvloeiende financiële verplichting, exclusief brandstof, bedraagt € 24.039. Het contract heeft een resterende looptijd van 26 maanden.

Operationele verplichtingen

Hogeschool Leiden heeft een aantal huurovereenkomsten en raamcontracten afgesloten voor een totaal resterend bedrag van € 4.478.000; maandelijks aflopend. De looptijd van deze financiële verplichtingen zijn: tot en met 1 jaar € 1.858.000; langer dan 1 jaar maar korter dan 5 jaren € 1.980.000; langer dan 5 jaren € 640.000.

Wachtgeld

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

Schatkistbankieren

Hogeschool Leiden heeft in het kader van het schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën tevens de beschikking over een rekening-courantkrediet (roodstandfaciliteit) van € 6,5 mln. Onder dit rekening-courantkrediet is ultimo 2015 geen financiering opgenomen.

Stichting Iona

De Stichting Iona heeft toegezegd de opleiding Euritmie te ondersteunen gedurende 10 jaar met een bijdrage van € 200.000 per jaar. Deze bijdrage is met name bedoeld om de exploitatie van de opleiding in adequate ruimten mogelijk te maken.

Model G - G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule
(bedragen x € 1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2015	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
					Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Samen opleiden 2.0	Lero-P-013	12/17/2013	1.987	1.490		•
Totaal						

Model G2 - A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2015	Lasten in 2015	Ter verrekenen ultimo verslagjaar
Totaal						

Model G2 - B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2015	Lasten in 2015	Saldo nog te besteden
Totaal						

Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

Baten

De totale baten zijn in 2015 € 1 mln toegenomen ten opzichte van 2014 en € 3,4 mln ten opzichte van de begroting. De toename ten opzichte van 2014 komt door de toename van het aantal ingeschreven studenten.

Alle gerealiseerde baten komen hoger uit dan begroot. De voornaamste oorzaak van het verschil ten opzichte van de begroting is de toename van de Rijksbijdrage in 2015 inclusief de onder deze rubriek vallende subsidies van € 2 mln. Dit komt voort uit het toegenomen macrobudget van de Rijksbijdrage vanwege een groter volume aan studenten en loon- en prijscompensatie. Verder is een deel van de subsidies niet begroot, onder andere omdat de beschikkingen op moment van begroten nog niet bekend waren. De collegegelden zijn toegenomen door de stijging van het aantal ingeschreven betalende studenten. De baten voor werk in opdracht van derden en de overige baten zijn voorzichtig begroot.

Rijksbijdragen OCW

(bedragen x € 1.000)

3.1	Overheidsbijdragen	2015	Begroot 2015	2014
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EL&I	57.098	56.002	57.200
	Geoormerkte subsidies OCW/EL&I	-		-
	Niet geoormerkte subsidies OCW/EL&I	1.345		965
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	1.345	470	965
	Totaal overheidsbijdragen	58.443	56.472	58.165

Rijksbijdragen OCW

De totale overheidsbijdragen zijn € 2 mln hoger dan begroot en vergelijkbaar met 2014. De stijging vergeleken met de begroting komt voornamelijk door de toename van de Rijksbijdrage door een toename van het volume studenten op macroniveau en de loon- en prijscompensatie. De hoogte van de Rijksbijdrage van 2014 is inclusief de Pabo Thomas More-studenten zoals is vastgesteld bij de verzelfstandiging van deze opleiding tot de Thomas More Hogeschool te Rotterdam. Na correctie met de bijdrage van deze groep studenten is de stijging van de Rijksbijdrage vergeleken in 2015 versus 2014 € 2,5 mln door de stijging van het aantal bekostigde eenheden en de stijging van de rijksbijdrage per student door de eerder genoemde oorzaken.

De lerarenbeurzen en de RAAK-subsidies zijn € 900.000 hoger dan begroot en door deze stijging is deze post ook hoger dan in 2014.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen x € 1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2015	Begroot 2015	2014
	Bijdrage ROC Leiden	1.144		968
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.144		968
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	1.144	884	968

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Onder de 'Overige overheidsbijdragen en -subsidies' wordt de bijdrage van ROC Leiden voor de opleiding Middelbaar Laboratorium Onderwijs weergegeven. Het laboratoriumonderwijs van het ROC Leiden wordt in samenwerking met Hogeschool Leiden uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een deel van de Rijksbijdrage van het ROC. Mede door de stijging van het aantal studenten in 2014 ten opzichte van 2013 is de bijdrage hoger dan begroot.

College-, cursus-, les- en examengelden

(bedragen x € 1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2015	Begroot 2015	2014
3.3.3	Collegegelden	17.112	16.448	15.817
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	17.112	16.448	15.817

College-, cursus-, les- en examengelden

Bij het opstellen van de begroting 2015 is uitgegaan van de verwachting, dat het studentenaantal zou stabiliseren. Vanwege een hogere toename van het aantal studenten per 1 oktober 2015 dan verwacht zijn de collegegelden met € 0,7 mln gestegen.

De stijging ten opzichte van 2014 komt door de stijging van het aantal studenten en de (wettelijke) stijging van het collegegeldbedrag.

Baten werk in opdracht van derden

(bedragen x € 1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2015	Begroot 2015	2014
3.4.1	Contractonderwijs		1.842	1.961
	Overige non-profit organisaties	1.112		1.625
3.4.2	Contractonderzoek		1.112	1.625
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden		752	385
	Totaal baten werk in opdracht van derden	3.706	3.229	3.971

Baten werk in opdracht van derden

De baten in opdracht van derden komen € 0,5 mln hoger uit dan de begroting. Deze posten worden door de hogeschool voorzichtig begroot. Op begrotingsmoment is er geen zekerheid ten aanzien van deze activiteiten.

Het contractonderwijs heeft een omzet van circa € 1,9 mln, gelijk aan vorig jaar. Onder de rubriek contractonderzoek worden verschillende subsidieprojecten verantwoord. Overige subsidiebijdragen betreffen onder andere subsidies voor de Internationale projecten, subsidie van het Ministerie van VWS voor het vaccinatieprogramma, subsidie voor verschillende lectoraten en de Erasmusbeurzen. De overige baten werk in opdracht van derden hebben betrekking op de omzetten van diverse lectoraten die hun lectoraat mede financieren met het contractonderzoek en op overige onderwijsactiviteiten in opdracht van derden.

Overige baten

(bedragen x € 1.000)

3.5	Overige baten	2015	Begroot 2015	2014
3.5.1	Verhuur		89	57
3.5.2	Detachering personeel		261	367
3.5.3	Schenkeningen		10	69
	Studentenvoorzieningen	156		190
	Studentenbijdragen	108		128
	Administratiekosten collegegelden	132		132
	Provisie leerboeken	33		50
	Verkoop roerende goederen	-		108
	Overig	565		719
3.5.6	Overige baten		994	1.327
	Totaal overige baten	1.354	1.321	1.820

Overige baten

De totale overige baten zijn vrijwel gelijk aan de begroting en zijn circa € 0,5 mln lager dan voorgaand boekjaar. In 2014 is er sprake van enkele incidentele baten zoals een uitkering van het Waarborgfonds van € 0,3 mln vanwege opheffing en verkoop van vervangen computerapparatuur van € 0,2 mln.

Personeelslasten

(bedragen x € 1.000)

4.1	Personeelslasten	2015	Begroot 2015	2014
	Brutoloon en salarissen	38.339		35.159
	Sociale lasten	4.888		4.516
	Pensioenpremies	5.028		5.366
4.1.1	Lonen en salarissen		48.255	45.041
	Dotatie personele voorzieningen	1.726		1.505
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	8.001		8.144
	Overig	3.705		3.634
4.1.2	Overige personele lasten		13.432	13.283
4.1.3	Af: uitkeringen		268	361
	Totaal personeelslasten	61.419	62.060	57.963

Personeelslasten

De personeelslasten zijn € 0,6 mln lager dan begroot.

De loonkosten zijn € 0,9 mln lager dan begroot omdat de gemiddelde loonkosten per fte op jaarbasis lager zijn dan begroot. De formatie is 7,3 fte hoger dan begroot. De onderwijsclusters hebben de ruimte die er is door de lagere gemiddelde loonkosten ingezet voor meer formatie.

De externe inhuur is € 100.000 hoger dan begroot. Voor vervanging en projecten worden regelmatig externe medewerkers ingezet in plaats van interne formatie.

De overige personeelskosten zijn € 500.000 lager dan begroot omdat de uitkeringen voor zwangerschapsvervangning alleen bij zekerheid daarop worden begroot. De niet-begrote uitkeringen zijn € 320.000. Verder zijn specifieke hrm-kosten onder deze rubriek € 220.000 lager dan begroot zoals uitkeringen WW en Bovenwettelijke WW (WW/BWW) € 110.000, controlerende artsen € 36.000, personeelsadvertenties € 35.000 en coaching/outplacement € 30.000.

De dotatie voor de WW/BWW voorziening is € 0,7 mln hoger dan begroot. Er is sprake van een, deels incidentele, toename van de dotaties van de personeelsvoorzieningen van € 0,4 mln in verband met de invoering van voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. Deze voorzieningen komen voort uit cao-regelingen die zijn in gegaan per 1 augustus 2015. Verder is er sprake van een lichte stijging van het aantal medewerkers in de WW-portefeuille in 2015.

Afschrijvingen

(bedragen x € 1.000)

4.2	Afschrijvingen	2015	Begroot 2015	2014
4.2.1	Immateriële activa	107		107
4.2.2	Materiële vaste activa	3.910		4.316
	Totaal afschrijvingen	4.017	4.141	4.423

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn € 0,1 mln lager dan begroot. De investeringen in 2015 zijn lager dan begroot waardoor de afschrijvingen iets lager zijn.

De hoogte van de afschrijvingen zijn in 2015 € 0,4 mln lager dan in 2014 door een desinvestering van € 0,6 mln voor het gebouw in Rotterdam na de overdracht aan Thomas More Hogeschool.

Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2015	Begroot 2015	2014
4.3.1	Huur	776		738
4.3.2	Verzekering	49		49
4.3.3	Onderhoud	818		955
4.3.4	Energie en water	534		552
4.3.5	Schoonmaakkosten	724		689
4.3.6	Heffingen	430		402
4.3.8	Overige huisvestingslasten	53		43
	Totaal huisvestingslasten	3.384	3.108	3.428

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 0,3 mln hoger dan begroot. Er zijn meer externe locaties gehuurd voor het afnemen van tentamens dan begroot. In 2014 is er ook sprake van incidentele kosten, extra huur en onderhoud, waardoor de kosten per saldo gelijk zijn aan de huisvestingskosten van 2015. De kosten voor schoonmaak en heffingen zijn toegenomen door prijsstijgingen.

Overige lasten

(bedragen x € 1.000)

4.4	Overige lasten	2015	Begroot 2015	2014
4.4.1	Administratie en beheerslasten	6.318		5.605
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.266		2.300
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	82		77
4.4.4	Overige lasten	1.068		924
	Totaal overige lasten	9.734	8.819	8.906

Overige lasten

De overige lasten zijn € 0,9 mln hoger dan begroot en € 0,8 mln hoger dan vorig jaar. In de begroting is uitgegaan van een verlaging aan kosten voor werkzaamheden door derden die geboekt worden onder de post 'Administratie en beheerslasten'. Deze kosten zijn grotendeels begroot onder de personele lasten, bij uitzendkrachten, gedetacheerden en gastdocenten. Ook ten opzichte van vorig jaar zijn deze kosten gestegen.

Accountantshonoraria

(bedragen x € 1.000)

	2015	2014
4.4.1 Accountantslasten		
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	112	88
4.4.1.2 Honorarium andere opdrachten	17	24
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	31	11
4.4.1.4 Honorarium overige diensten	7	25
Totaal accountantshonoraria	167	148

De accountantslasten voor de jaarrekening zijn conform de afspraken hoger dan in 2015. De controle van de prestatieafspraken zorgt met name voor deze extra kosten. De andere opdrachten, en overige diensten, fiscale en adviezen over toepassing van de Wet normering topinkomens (WNT) zijn in totaal vergelijkbaar met de kosten in 2014.

Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

5	Financiële baten en lasten	2015	Begroot 2015	2014
5.1	Rentebaten	16		43
5.5	Rentelasten	-942		-972
	Totaal financiële baten en lasten	-926	-987	-929

Financiële baten en lasten

De totale financiële baten en lasten zijn € 61.000 lager dan begroot. De rentebaten zijn niet begroot. Door de dalende rente zijn de baten vergeleken met 2014 gedaald waardoor bij dalende rentelasten het totale financiële resultaat 2015 vrijwel gelijk is aan dat van 2014.

Model E- Verbonden partijen

Er zijn geen verbonden partijen.

Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens

Geen meldingen in 2014.

Bezoldiging topfunctionarissen

(bedragen x € 1)

Functie(s)	K.F.B. Baele	A.M. Mur
	Interim Bestuurder-vz	Bestuurderlid/ interim vz
Duur dienstverband in 2015	11/05-10/11	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam	nee	nee
Bezoldiging		
Beloning	80.599	156.196
Belastbare onkostenvergoedingen		
Beloningen betaalbaar op termijn	8.210	16.221
Totaal bezoldiging	88.809	172.417
Toepasselijk WNT-maximum	89.244	178.000
Motivering indien overschrijding	-	-
Gegevens 2014		
Functies(s) in 2014		Bestuurder-lid
Duur dienstverband in 2014		1/1-31/12
Totaal bezoldiging		176.449

In de periode van 11 mei tot 11 november 2015 is mevrouw K.F.B. Baele interim-voorzitter geweest van het College van Bestuur. De bezoldiging van de voorzitter valt binnen de WNT-normen van het Ministerie van OCW en de bezoldigingscode van de hogescholen van 2015.

De bezoldiging van het lid College van Bestuur valt binnen de OCW- WNT-normen van 2015. De bezoldiging is tot 1 november in overeenstemming met de overgangsregeling van bezoldigingscode van de hogescholen. Het contract van lid CvB is in 2015 per 1 november verlengd waarbij de hoogte van de jaarbezoldiging is aangepast conform de bezoldigingscode van de hogescholen 2015. In de periode van 1 januari tot 11 mei en in de periode van 11 november tot 31 december heeft het lid-CvB gefunctioneerd als interim-voorzitter van het CvB en passend daarbij is de bezoldiging in deze periode verhoogd tot het maximum van een voorzitter in 2015 van klasse 3 van de bezoldigingscode van het Hoger Beroepsonderwijs.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is verhoogd op basis van de WNT-normen 2015. De verhoging is lager dan de ruimte die de wet geeft.

Toezichthoudende topfunctionarissen

(bedragen x € 1)

Functie(s)	S.J. van Driel	I. Rutgers-van Lingen	C. Langelaar	J.G.J.M. de Zwaan
	Raad van Toezicht voorzitter	Raad van Toezicht vice voorzitter	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid
Duur dienstverband in 2015	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-18/04	1/1-31/12
Bezoldiging				
Beloning	15.912	13.276	3.206	10.708
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	15.912	13.276	3.206	10.708
Toepasselijk WNT-maximum	26.700	17.800	5.330	17.800
Motivering indien overschrijding	-	-	-	-
Gegevens 2014				
Functies(s) in 2014	Raad van Toezicht voorzitter	Raad van Toezicht vice voorzitter	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid
Duur dienstverband in 2014	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Totaal bezoldiging	10.517	8.789	7.161	7.161
Functie(s)	F.A.M. van den Heuvel	A.J. Boekestijn	J.H.M. Schonk	D. Dunnewijk
	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid
Duur dienstverband in 2015	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				
Beloning	10.708	10.708	10.708	10.708
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	10.708	10.708	10.708	10.708
Toepasselijk WNT-maximum	17.800	17.800	17.800	17.800
Motivering indien overschrijding	-	-	-	-
Gegevens 2014				
Functies(s) in 2014	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid
Duur dienstverband in 2014	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Totaal bezoldiging	7.161	7.161	7.161	7.161
Functie(s)	C.H. Dubbelboer			
	Raad van Toezicht lid			
Duur dienstverband in 2015	8/6-31/12			
Bezoldiging				
Beloning	6.001			
Belastbare onkostenvergoedingen	-			
Beloningen betaalbaar op termijn	-			
Totaal bezoldiging	6.001			
Toepasselijk WNT-maximum	9.976			
Motivering indien overschrijding	-			
Gegevens 2014				
Functies(s) in 2014	Raad van Toezicht lid			
Duur dienstverband in 2014	-			
Totaal bezoldiging	-			

ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Leiden, 23 juni 2016

College van Bestuur

S. van den Eijnden

mw. A.M. Mur

Raad van Toezicht

mr. F.C. Bakker (voorzitter)

drs. A.J. Bokestijn

mw. drs. M.H. Dunnewijk

dhr. drs. C.H. Dubbelboer RA

mr. F.A.M. van den Heuvel

mw. prof. dr. J.H.M. Schonk

mw. mr. J.G.J.M. de Zwaan

DEEL IIA - Overige gegevens



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Leiden op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van Stichting Hogeschool Leiden te Leiden ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2015;
- de staat van baten en lasten over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Ref.: e0383027

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

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

Verantwoordelijkheden van het College van bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen;
- een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Amsterdam, 24 juni 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door R. Goldstein RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van Stichting Hogeschool Leiden

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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



Wij bevestigen aan de raad van bestuur dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Assurance-rapport

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

Assurance-rapport bij de verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit en studiesucces bekostigingsgegevens over het jaar 2015, afgegeven voor Dienst Uitvoering Onderwijs, de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap of, indien van toepassing, de minister van Economische Zaken en de door de ministers ingestelde Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek

Opdracht en verantwoordelijkheden

Wij hebben onderzocht of de verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces, zoals opgenomen in bijgevoegde gewaarmerkte verantwoording van Stichting Hogeschool Leiden met brinnummer 21RI te Leiden, juist zijn weergegeven. Deze indicatoren betreffen de stand van zaken over het jaar 2015. De indicatoren zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur van de instelling.

Combinatie van onderzoeks- en beoordelingswerkzaamheden

Ons onderzoek bestaat uit de volgende combinatie van onderzoeks- en beoordelingswerkzaamheden:

- onderzoek van de indicatoren, zoals opgenomen in het jaarverslag, die niet zijn ontleend aan reeds gevalideerde informatiebronnen en zijn aangemerkt met ‘gebaseerd op eigen administratie van de instelling’;
- beoordeling van de overige indicatoren, zoals opgenomen in het jaarverslag, die zijn aangemerkt met ‘gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron’.

Onderzoekswerkzaamheden zijn gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid op basis van voldoende en geschikte assurance-informatie.

Beoordelingswerkzaamheden zijn gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid op basis van werkzaamheden die minder diepgaand zijn dan bij een onderzoek. De mate van zekerheid bij beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan bij onderzoekswerkzaamheden. Om die reden rapporteren wij onze conclusie met betrekking tot de onderzoekswerkzaamheden en beoordelingswerkzaamheden afzonderlijk. Naar onze mening vervult deze gecombineerde opdracht een rationeel doel.

Het bestuur van Stichting Hogeschool Leiden is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag. Het is onze verantwoordelijkheid een assurance-rapport inzake de juistheid van de verantwoording van de verplichte prestatie-indicatoren voor onderwijskwaliteit en studiesucces te verstrekken.

Ref.: e0383027

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Werkzaamheden

Wij hebben ons onderzoek verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 en Standaard 3000 Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie.

Onderzoekswerkzaamheden

Wij hebben ons onderzoek zodanig ingepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de verantwoording van de verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit, studiesucces en studenttevredenheid, aangemerkt met 'gebaseerd op eigen administratie van de instelling', geen afwijkingen van materieel belang bevat. De assurance-opdracht omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van assurance-informatie over de verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit en studiesucces in het jaarverslag over het verslagjaar 2015.

Beoordelingswerkzaamheden – beperking in de reikwijdte

Wij hebben ons onderzoek zodanig ingepland en uitgevoerd, dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat de verantwoording van de overige verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit en studiesucces, aangemerkt met 'gebaseerd op reeds gevalideerde externe informatiebron', geen afwijkingen van materieel belang bevat. Deze indicatoren zijn ontleend aan reeds gevalideerde externe informatiebronnen en wij hebben conform het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 geen onderzoek gedaan naar de juistheid van deze informatiebronnen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel

Gebaseerd op onze onderzoekswerkzaamheden

Naar ons oordeel geeft de verantwoording van de realisatie van de verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit en studiesucces 2015, aangemerkt met 'gebaseerd op eigen administratie van de instelling', zoals vermeld bij onze onderzoekswerkzaamheden, de indicatoren in alle van materieel belang zijnde aspecten juist weer in overeenstemming met het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Gebaseerd op onze beoordelingswerkzaamheden

Ten aanzien van de verantwoording van de realisatie van de overige verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit en studiesucces 2015, zoals vermeld bij onze beoordelingswerkzaamheden, hebben wij op basis van de beperking in de reikwijdte van ons onderzoek zoals vermeld in de paragraaf 'Werkzaamheden' op grond van ons onderzoek geen reden om te concluderen dat deze de indicatoren in alle van materieel belang zijnde opzichten niet juist weergeeft in overeenstemming met het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.



Overige aspecten – beperking in gebruik en verspreidingskring

Ons assurance-rapport is uitsluitend bestemd voor de instelling, Dienst Uitvoering Onderwijs, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap of, indien van toepassing, het ministerie van Economische Zaken en de door de ministers ingestelde Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen.

Amsterdam, 24 juni 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door R. Goldstein RA

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

Gegevens rechtspersoon

Naam en adres van de instelling:

Stichting Hogeschool Leiden
Postbus 382
2300 AJ Leiden
Zernikedreef 11 2333 CK Leiden

BRIN-Nummer:

21RI

Telefoonnummer:

071-5188800

Faxnummer:

071-5188801

E-mailadres:

secretariaat.cvb@hsleiden.nl

Internetsite:

www.hsleiden.nl

Bevoegd-gezagnummer:

30163

Belangrijkste activiteiten:

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

Naam contactpersoon:

drs. C. Blees

Telefoonnummer:

071-5188816

E-mailadres:

blees.c@hsleiden.nl

Bestemming saldo baten en lasten

Het resultaat 2015 € 2.279.000 is als volgt verwerkt in het eigen vermogen:

- Algemene reserve:	€ 1.705.000
- Bestemmingsreserve (publiek):	€ 338.000
- Bestemmingsreserve (privaat):	€ 236.000

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen

III Bijlagen



BIJLAGE 1

FSR FINANCIËLE SPECIFICATIE RIJKSSUBSIDIE (HO)

(bedragen x € 1.000)

Subsidieverstrekker en eventueel uitvoerder	Projectnummer subsidiegever	Intern nummer	Totaal project budget	Subsidie	Looptijd begin	Looptijd einde	Stand per 1-1-2015	Mutaties	Stand per 31-12-2015	Voorschot	Status
Stichting Innovatie Alliantie	2013-15-46P	T2017	412	280	1-10-2013	30-3-2016	62	279	341	280	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	2013-15-49P	C3006	457	297	1-11-2013	31-10-2015	144	199	343	297	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie	2014-01-10P	C4021	551	240	1-2-2015	31-1-2017	-	104	104	60	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	2015-02-37M	T2018	590	295	1-9-2015	1-9-2017	-	55	55	-	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	2014-01-11P	C1035	318	163	5-1-2015	4-7-2017	-	118	118	39	Lopend
Totaal FSR			2.328	1.275			206	755	961	676	



Denk
Doe
Voel | *t*



Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
Postbus 382
2300 AJ Leiden



071 - 518 88 00



studeren@hsleiden.nl



hsleiden.nl



facebook.com/HSLeidenNL



twitter.com/HSLeidenNL



linkedin.com/company/hogeschool-leiden