



# Jaarverslag

Hogeschool Leiden

# '16



hogeschool  
Leiden

## Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	4
<b>I Bestuursverslag</b>	<b>5</b>
<b>1. Kerngegevens</b>	<b>6</b>
<b>2. Raad van Toezicht</b>	<b>8</b>
<b>3. Medezeggenschap</b>	<b>12</b>
<b>4. Hoofdlijnen 2016</b>	<b>14</b>
• Strategische prioriteiten	15
<b>5. Onderwijs</b>	<b>18</b>
• Eigentijdse opleidingen, vervlochten met onderzoek en innovatie	18
• Professionalisering	20
• Kwaliteit (zorg, toetsing en examinering)	20
• Onderwijsresultaten	21
• Pilot Flexibel Hoger Onderwijs volwassenen	22
• Samenwerking	23
• Waardevolle internationale contacten	23
• Excellente Studenten	24
• Studeren met functiebeperking	25
<b>6. Onderzoek</b>	<b>26</b>
• Praktijkonderzoek neemt vlucht	26
• Visie op praktijkgericht onderzoek	27
• Lectoraten als vliegwiel voor onderwijs	27
• Nieuwe samenwerkingsverbanden	28
• Vier nieuwe RAAKprojecten	29
• Generade, het Centre of Expertise Genomics	30
• Internationaal onderzoek	30
<b>7. Sociale paragraaf</b>	<b>32</b>
• Heroriëntatie HRM	32
• Professionalisering	33
• Commissie ongewenst gedrag c.q team vertrouwenspersonen	35

<b>8. Een goed georganiseerde hogeschool</b>	<b>36</b>
• Huisvesting	36
• Duurzame Hogeschool	37
• Informatievoorziening	37
• Onderwijsondersteuning	38
<b>9. Financieel Verslag</b>	<b>40</b>
• Staat van baten en lasten 2016 en de vergelijkende cijfers 2015	41
<b>II Jaarrekening 2016</b>	<b>58</b>
• Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	59
• Staat van baten en lasten over het jaar 2016	59
• Kasstroomoverzicht over het jaar	60
• Toelichting op de jaarrekening	61
• Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	71
• Model G-G1 verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule	74
• Model G2-A aflopend per ultimo verslagjaar	74
• Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar	74
• Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	75
• Model E: verbonden partijen	80
• Model F: bezoldiging topfunctionarissen	80
<b>IIA Overige gegevens</b>	<b>83</b>
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	83
• Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	88
• Gebeurtenissen na balansdatum	88
• Gegevens rechtspersoon	88
<b>III Bijlagen</b>	<b>89</b>
• Bijlage 1 – FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidie (H0)	89

## VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Dit is het Jaarverslag van Hogeschool Leiden van het jaar 2016. Het laatste jaar van ons instellingsplan 2012-2016 'Talent voor Talent' waarin we ook werkten aan ons plan voor 2017-2022 'De rijkdom van het onvoltooide'.

De komende jaren houden we vast wat goed gaat en werken we aan de vijf beloftes die we aan elkaar, onze studenten en het werkveld hebben gedaan. In dit jaarverslag geven we een korte vooruitblik op deze beloftes en hoe we daaraan gaan werken, maar doen we vooral verslag van 2016.

Onze beloftes:

- we kennen de student en de student kent ons;
- we helpen de student om actief en voltijds te studeren;
- wij verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld;
- we zijn een leergemeenschap; en
- we zijn een goed georganiseerde hogeschool.

In 2016 kwamen we voor het eerst boven de tienduizend studenten. Groei is niet ons doel, maar toegankelijkheid wel. Onze studenten en medewerkers geven in verschillende evaluaties en enquêtes aan dat ze onze hogeschool waarderen.

De samenleving en de beroepspraktijken zijn steeds aan verandering onderhevig en dit jaarverslag getuigt dan ook van onze inzet om actueel onderwijs te verzorgen.

We zien dat ons praktijkgericht onderzoek een vlucht heeft genomen. De expertisecentra Generade en Jeugd zijn verder verankerd in de regio en daarbuiten. In vele onderzoeksprojecten en Academisch Werkplaatsen werken we samen met hogescholen, universiteiten, het werkveld en professionals.

We zijn een duurzame hogeschool. In 2016 hebben wij een NEN-EN-ISO 14001-certificering behaald op het gebied van milieumanagement.

Dit jaarverslag geeft een beeld van wie en wat we zijn en wat we doen. 'We' dat zijn alle medewerkers die met veel inzet en deskundigheid de hogeschool maken tot wat zij is. Een prettige hogeschool waar onze studenten zich tijdens hun opleiding ontwikkelen tot gekwalificeerde jongvolwassenen, aankomend beroepskrachten. We proberen iedere dag een veilige, vertrouwde en inclusieve school te zijn, een werk- en leerplaats voor iedereen die met eigen kwaliteiten en op eigen wijze een bijdrage wil leveren.

Wij bedanken al deze mensen voor hun bijdrage in het afgelopen jaar.

– Leiden, 28 juni 2017 –

College van Bestuur,

Sander van den Eijnden  
Agnita Mur

# I BESTUURSVERSLAG





# KERNGEGEVENS

	2014	2015	2016
<b>Onderwijs</b>			
Aantal inschrijvingen <sup>1</sup>	9.359	9.677	10.197
Instroom <sup>2</sup>	3.151	2.957	3.229
Aantal associate degree diploma's <sup>3</sup>	61	47	31
Aantal bachelordiploma's <sup>2</sup>	1.154	1.273	1.421
Aantal masterdiploma's <sup>2</sup>	39	30	30
Uitval in het eerste jaar <sup>4</sup>	36,4%	33,5%	32,1%
Switch in het eerste jaar <sup>3</sup>	5,4%	5,9%	5,5%
Aandeel (zeer) tevreden studenten	74%	76%	80%
<b>Onderzoek</b>			
Lectoren (aantal)		17	19
Lectoren (fte)		12,7	12,2
Aantal betrokken (docent)onderzoekers		81	101
Aantal betrokken studenten			1.320
Wetenschappelijke publicaties			49
Professionele publicaties			86
Inkomsten 3 <sup>e</sup> geldstroom (x 1000)		893	984
<b>Financieel</b>			
Eigen vermogen	41.603	43.882	42.994
Solvabiliteit I <sup>5</sup>	52%	53%	52%
Solvabiliteit II <sup>6</sup>	54%	56%	55%
<b>Personeel <sup>7</sup></b>			
Onderwijzend personeel (fte)	426,5	470,4	509,1
Ondersteunend personeel (fte)	246,7	248,4	269,9
Totaal fte	673,2	718,8	779,0
Personeel aantal	888	959	1.047
Ziekteverzuim	3,66%	4,1%	4,83%
<b>Alumni</b>			
Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting op arbeidsmarkt	76%	76%	79%
<b>Duurzaamheid</b>			
Stadswarmte (in m <sup>3</sup> )	6.054	6.754	6.627
Ingekochte elektriciteit (in kWh)	2.749.112	2.792.951	2.748.641
Water (in m <sup>3</sup> )	13.252	13.943	15.223
CO2-uitstoot	1.567,05	1.603,67	1.577,99

<sup>1</sup> Peildatum 1 oktober

<sup>2</sup> Instroom betreft studenten die voor het eerst aan Hogeschool Leiden studeren

<sup>3</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2013, 2014 en 2015.

<sup>4</sup> Betreft instroomcohorten van 2013, 2014 en 2015 volgens definitie prestatieafspraken

<sup>5</sup> Solvabiliteit I: eigen vermogen/ totaal vermogen

<sup>6</sup> Solvabiliteit II: (eigen vermogen + voorzieningen)/ totaal vermogen

<sup>7</sup> Voor alle personeelsindicatoren geldt als peildatum 31 december



hogeschool  
Leiden

2

# RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht is in 2016 zesmaal bijeen geweest in aanwezigheid van het College van Bestuur, de secretaris College van Bestuur (tevens secretaris Raad van Toezicht) en de controller. De Raad van Toezicht heeft in 2016 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.

## **Instellingsplan 2017-2022**

In het jaar 2016 is in vrijwel alle vergaderingen van de Raad van Toezicht gesproken over het Instellingsplan 2017-2022. Dit instellingsplan is in december door de Raad van Toezicht goedgekeurd en weerspiegelt de visie op de identiteit van de hogeschool en op de opgaven en ambities voor de komende zes jaar.

In het bijzonder heeft de Raad van Toezicht in 2016 aandacht gevraagd voor de werkagenda. In de werkagenda worden de vijf beloftes gevolgd die in het instellingsplan centraal staan en zijn de ambities voor de komende twee jaar geconcretiseerd. Met het opstellen van de werkagenda is de hogeschool overgestapt van een jaarlijkse beleidscyclus naar een cyclus met een looptijd van twee jaar. Dit geeft de Raad van Toezicht de mogelijkheid zich een beeld te vormen van de wijze waarop het instellingsplan wordt uitgewerkt en biedt de Raad van Toezicht ruimte voor evalueren en handelen. Driemaal per jaar wordt de voortgang van de werkagenda door de Raad van Toezicht met het College van Bestuur besproken. In 2019 is er een midterm review van (de uitvoering van) het instellingsplan.

Belangrijke thema's uit het instellingsplan zijn hogeschoolbrede ontwerpprincipes voor actief en voltijds studeren, de digitale leer- en werkomgeving en meer en betere informatie voor en over de student. Ook de ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek en de huisvesting zijn speerpunten uit het instellingsplan.



## Visie op Toezicht

Andere onderwerpen die aan bod zijn geweest in 2016 zijn de aanstelling van de nieuwe voorzitters van zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur en de Visie op Toezicht van Hogeschool Leiden. Deze visie is in lijn met de Branchecode Goed bestuur hogescholen en is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van de Raad van Toezicht in december 2016 en is openbaar beschikbaar via de website van de hogeschool.

In de Visie op Toezicht geeft de Raad van Toezicht onder andere aan waarom hij toezicht houdt, wat de Raad daarmee wil bereiken, wat hij onder goed toezicht verstaat, wat de visie op besturen is, namens wie er toezicht wordt gehouden, wat de kern en de resultaten van zijn toezicht zijn en aan wie hij verantwoording aflegt. In de Visie op Toezicht geeft de Raad van Toezicht een antwoord op basisvragen over zijn doel en functie. De toezichtvisie geeft inzicht in de formele bevoegdheden, maar ook in de overige aspecten die daarnaast nodig zijn voor goed toezicht.

De Visie op Toezicht past bij de missie en ambities van Hogeschool Leiden. In het instellingsplan en de werkagenda zijn de ambities c.q. strategische keuzes verwoord die zorgen voor de verwezenlijking van deze missie.

De Visie op Toezicht is uitgewerkt in een toezichtkader en een toetsingskader. In het toezichtkader is onder andere vastgelegd dat vertrouwen de basis is van het toezicht. De Raad van Toezicht gaat uit van de kracht van het College van Bestuur, maar ook van de kracht van elk lid van de Raad van Toezicht, zodat ieders expertise kan worden gebruikt. Andere kernpunten uit het toezichtkader zijn dat de Raad van Toezicht transparant en open is, onder andere door het afleggen van verantwoording via het jaarverslag, en dat de Raad van Toezicht de diverse belangen weegt en direct contact onderhoudt met de belanghebbenden, onder andere door tweemaal overleg met de Gezamenlijke Vergadering.

In het toetsingskader is vastgelegd dat de Raad van Toezicht streeft naar 'in control' zijn, zichzelf evalueert en beoordeelt op resultaten en functioneren.

## Prestatieafspraken

Voorts heeft de Raad van Toezicht zich in 2016 gebogen over de eindverantwoording over de prestatieafspraken. In dat kader is de brochure 'Het verhaal achter de cijfers, Prestatieafspraken Hogeschool Leiden' gepubliceerd. Hierin gaat Hogeschool Leiden in op de belangrijkste afwijkingen van de prestatieontwikkelingen. In 2016 zijn ook de advisering door de Reviewcommissie en het eindoordeel van de minister van OCW uitvoerig besproken door de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

## Externe belanghebbenden en strategische samenwerking

In 2016 heeft de Raad van Toezicht gesproken over de notitie 'Horizontale dialoog', waarbij de uitgangspunten met betrekking tot de horizontale dialoog zijn vastgesteld. Hogeschool Leiden heeft een intensieve dialoog met het werkveld, regionale samenwerkingspartners, andere hogescholen, universiteiten, ROC's en scholen voor voortgezet onderwijs. In de aanloop naar het nieuwe instellingsplan zijn deze gesprekken geïntensiveerd. De Raad van Toezicht wordt regelmatig door het College van Bestuur geïnformeerd over de opbrengst van deze gesprekken.

## Vooruitblik

In 2017 ligt het accent op de uitvoering van het instellingsplan. Omdat de Raad van Toezicht behoefte heeft aan een actueel 'kijkje in de keuken', wordt medio 2017 een hogeschooldag georganiseerd met bijeenkomsten waaraan tevens studenten, docenten en ondersteunend personeel deelnemen.

## Samenstelling en functioneren Raad van Toezicht

### Nieuwe voorzitter

Per 1 februari 2016 is de heer drs. S.J. van Driel afgetreden als voorzitter van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft waardering voor de wijze waarop de heer Van Driel invulling heeft gegeven aan het voorzitterschap en is hem erkentelijk voor zijn inzet. Het was een genoegen om met hem te werken.

De heer mr. F.C. Bakker is per 1 februari 2016 aangetreden als voorzitter Raad van Toezicht. Met de heer Bakker is de functieverdeling binnen de Raad van Toezicht en binnen de diverse subcommissies tegen het licht gehouden, waarna de werkwijze is geëvalueerd en op onderdelen is verbeterd.

**In memoriam** Voorts gedenkt de Raad van Toezicht op deze plaats mevrouw drs. I. Rutgers-van Lingen.

Mevrouw drs. I. Rutgers-van Lingen was van 1 juni 2013 tot 1 maart 2016 vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van Hogeschool Leiden. Zij is eveneens voorzitter van de Auditcommissie geweest. Zij is overleden op 17 juli 2016. De Raad van Toezicht is mevrouw Rutgers-van Lingen dankbaar voor het werk dat zij als vicevoorzitter Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie met toewijding en betrokkenheid voor Hogeschool Leiden heeft verricht.

### Samenstelling Raad van Toezicht per 31 december 2016

De Raad van Toezicht bestaat per 31 december 2016<sup>8</sup> uit zeven leden:

- de heer mr. F.C. Bakker (voorzitter)
- mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan (vicevoorzitter)
- 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

De heer drs. E.A.M. Crijnen is de secretaris van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht kent drie commissies, waarvan de reglementen op de website van Hogeschool Leiden zijn gepubliceerd. Deze commissies bespreken onderwerpen inhoudelijk voor, zodat de Algemene Vergadering van de Raad van Toezicht efficiënter kan verlopen.

**De Commissie Onderwijs** bespreekt met het College van Bestuur plannen, ontwikkelingen en rapportages over (de kwaliteit van) het onderwijs en onderzoek. Daarmee bereidt ze de plenaire vergaderingen van de Raad van Toezicht over deze onderwerpen voor. De Commissie Onderwijs heeft in 2016 viermaal vergaderd, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod kwamen: de instroomprognoses voor studiejaar 2016-2017, de toezichtvisie, de prestatieafspraken met OCW en het Instellingsplan 2017-2022. De Commissie Onderwijs bestond per 31 december 2016 uit drie leden: de heer drs. A.J. Boekestijn (voorzitter), mevrouw drs. M.H. Dunnewijk en mevrouw prof. dr. J.H.M. Schonk.

**De Auditcommissie** richt zich ter voorbereiding op vergaderingen van de Raad van Toezicht ook op specifieke aandachtspunten: de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing door Hogeschool Leiden, het functioneren van de externe accountant, de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de controller of de externe accountant en de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Zij kwam in 2016 vijfmaal bijeen en sprak onder meer over de jaarstukken over 2015, de laatst beschikbare financiële managementrapportages, de begroting 2017, contractverlenging van de accountant en de huisvesting. Daarnaast heeft de Auditcommissie zich afgelopen jaar gebogen over IT governance, de kaderbrief, het meerjarenkader als onderdeel van de jaarrekening 2015 alsmede het treasurystatuut (aangepast conform Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016). De Auditcommissie bestond per 31 december 2016 uit twee leden: de heer mr. F.A.M. van den Heuvel (voorzitter) en de heer drs. C.H. Dubbelboer RA.

<sup>8</sup> Een actueel overzicht van nevenfuncties is terug te vinden op de website van Hogeschool Leiden

**De Remuneratiecommissie** richt zich op de specifieke aandachtspunten: 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 2016 heeft de Remuneratiecommissie de evaluatiesystematiek, die wordt gehanteerd ten behoeve van het evalueren van het functioneren van het College van Bestuur, opnieuw beoordeeld. De systematiek kan worden toegepast bij de evaluatiegesprekken die zullen plaatsvinden in het voorjaar van 2017. De commissie bestond per 31 december 2016 uit twee leden, benoemd door de Raad van Toezicht uit haar midden, te weten de heer mr. F.C. Bakker (voorzitter) en mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan.

De onderwerpen die zijn besproken in de Commissie Onderwijs, Auditcommissie en Remuneratiecommissie zijn tevens aan de orde geweest in de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft vanwege het aantreden van de nieuwe voorzitter het reflecteren op het eigen functioneren door middel van een zelfevaluatie in 2016 uitgesteld naar februari 2017.

### College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit een voorzitter, te weten de heer drs. S.P. van den Eijnden, en een lid, te weten mevrouw A.M. Mur. De heer drs. S.P. van den Eijnden is in dienst sinds 1 maart 2016 en is benoemd voor een periode van vier jaar. Mevrouw A.M. Mur is in dienst sinds 1 november 2007. Per 1 november 2015 is zij opnieuw benoemd voor een periode van vier jaar<sup>9</sup>.

### Bezoldiging

De hoogte van honorering van de Raad van Toezicht en de bezoldiging van het College van Bestuur zijn, evenals de gedeclareerde kosten, in 2016 opgenomen in het financieel verslag.

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht is conform de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW sectoren én de WNT wetgeving, waarin er sprake is van een directe relatie tussen het maximum van de bezoldiging van de bestuurder van de hogeschool en de maximale honorering van de interne toezichthouders. De bezoldiging van het College van Bestuur is in overeenstemming met de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. Volgens deze regeling wordt de maximale hoogte van de bezoldiging bepaald door een klassenindeling. De indeling is afhankelijk van de hoogte van de baten, het aantal studenten en het aantal onderwijssoorten dat wordt aangeboden. Op basis van deze criteria geldt voor Hogeschool Leiden de klasse F (16 complexiteitspunten). In 2012 is een declaratiereglement voor het College van Bestuur door de Raad van Toezicht vastgesteld.

### Slot

De Raad van Toezicht spreekt tot slot zijn dank en waardering uit voor de inzet en prestatie die het College van Bestuur en de medewerkers van Hogeschool Leiden in 2016 hebben geleverd.

---

<sup>9</sup> Een actueel overzicht van nevenfuncties is terug te vinden op de website van Hogeschool Leiden





# MEDEZEGGENSCHAP

## Vitale medezeggenschapscultuur

Het College van Bestuur en de medezeggenschap werken op een prettige en professionele wijze samen. We hebben een gedeelde medezeggenschap op centraal niveau. Er zijn twee medezeggenschapsorganen, te weten de Studentenraad (1) en de Ondernemingsraad (2), die samen de Gezamenlijke Vergadering vormen. Het afgelopen jaar is -vanwege de inwerkingtreding van de Wet versterking bestuurskracht- ingezet op het verder ontwikkelen van een vitale medezeggenschapscultuur. We hebben bijvoorbeeld afspraken gemaakt over de wijze waarop bestuur en medezeggenschap met elkaar in gesprek gaan en welke onderwerpen met welk gremium worden besproken.

In 2016 stond het ontwikkelen van het instellingsplan voor de periode 2017-2022 centraal. Het College van Bestuur en de medezeggenschap hebben diverse malen overleg gevoerd over dit instellingsplan. Na het delen van waardevolle opmerkingen, heeft de Gezamenlijke Vergadering haar instemming aan het instellingsplan verleend. Met name aan de hand van belofte 5 uit het instellingsplan ('We zijn een goed georganiseerde hogeschool') geven we de vitale medezeggenschapscultuur de komende jaren verder vorm. Een goed georganiseerde hogeschool vraagt immers om een heldere overleg- en besluitvormingscultuur. Het overleg met de medezeggenschap is daar een onmisbaar onderdeel van. In 2017 wordt de werkagenda (een concrete uitwerking van het instellingsplan voor de komende 2 jaar) vastgesteld. Ook hierbij betrekken we de Gezamenlijke Vergadering. Aan de hand van deze werkagenda wordt bezien over welke dossiers het College van Bestuur en de medezeggenschap de komende twee jaar in gesprek gaan.

Het College van Bestuur heeft in 2016 met de medezeggenschapsorganen diverse malen formeel en informeel overleg gevoerd. Teneinde een goede afstemming te bewerkstelligen, voeren de drie voorzitters van de medezeggenschapsorganen en de voorzitter College van Bestuur periodiek overleg. In het overzicht hieronder worden de belangrijkste onderwerpen weergegeven die het afgelopen jaar aan de orde zijn gekomen.

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke Vergadering
Profileringsfonds	Mandaatregeling	Prestatieafspraken
Decentrale selectie	Duurzame inzetbaarheidsuren	Inwerkingtreding Wet versterking bestuurskracht, waaronder rol Opleidingscommissies
Inschrijfregeling	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	Regeling Klachtenprocedure Ongewenst Gedrag
Nationale Studentenenquête	Risico Inventarisatie en Evaluatie	Roosteren
		Flexibilisering onderwijs
		Kaderbrief (hoofdlijnen begroting)
		Begroting
		Onderwijs- en examenregeling
		Herbenoeming lid Raad van Toezicht

Daarnaast hebben de Raad van Toezicht en de Gezamenlijke Vergadering in 2016 tweemaal overleg gevoerd. Daarbij is onder andere gesproken over de rol van de medezeggenschap bij verschillende onderwerpen, de profielschets Raad van Toezicht en de Visie op toezicht van de Raad van Toezicht.

### Medezeggenschapsmonitor

In 2016 is door een aantal landelijke partijen een onderzoek gedaan naar de werking van medezeggenschap op hogescholen en universiteiten. Daarbij zijn zowel leden van de medezeggenschap als bestuurders bevestigd. Dit heeft geresulteerd in de Medezeggenschapsmonitor 2016. Hierin kwamen zaken aan de orde als tijdsbesteding, faciliteiten, overleg met het College van Bestuur, bestuurscultuur rondom medezeggenschap en invloed van medezeggenschap. Zowel het College van Bestuur als medezeggenschap hebben kennis genomen van de uitkomsten uit de Medezeggenschapsmonitor. Deze hebben geen aanleiding gegeven tot aanpassing van de huidige werkwijze en afspraken tussen bestuur en medezeggenschap.

### Professionalisering

We vinden het belangrijk dat leden van de medezeggenschap continu in de gelegenheid worden gesteld zich te professionaliseren. Elk medezeggenschapsorgaan heeft een eigen ambtelijk secretaris. Deze ondersteunt zowel secretariael als inhoudelijk en zorgt voor de waarborging van de continuïteit. Daarnaast heeft ieder medezeggenschapsorgaan een budget tot zijn beschikking dat naar eigen inzicht kan worden ingezet voor scholing, advisering en overige relevante zaken. De omvang van deze budgetten was in 2016:

- Studentenraad: €18.000,-
- Ondernemingsraad: €9.000,-
- Gezamenlijke Vergadering: €5.000,-

Voor de facilitering van raadwerkzaamheden ontvingen studentleden een vergoeding uit het Profileringsfonds van maximaal negen (voorzitter, vice-voorzitter, secretaris) of zes (overige leden) beursmaanden. Docentleden kregen binnen hun dienstverband een aantal fte ter beschikking (voorzitter: 0,3 fte / plv. voorzitter: 0,25 fte / overige leden: 0,15 fte). Er is geen aanleiding de bestaande afspraken in 2017 te wijzigen.

### Positionering opleidingscommissies

Elke opleiding van onze hogeschool heeft een opleidingscommissie. De opleidingscommissies kennen verschillende organisatievormen; soms is dit per opleiding en soms voor meerdere opleidingen gezamenlijk. Alle opleidingscommissies adviseerden, conform hun jaarlijkse taak, ook in 2016 over het opleidingsdeel van de Onderwijs- en Examenregeling.

In lijn met de Wet versterking bestuurskracht zetten we in 2017 in op het versterken van de (positie van de) opleidingscommissies. In 2017 wordt in gesprek met leden van de opleidingscommissies en opleidingsmanagers een voorstel uitgewerkt over hun rol binnen de organisatie en voor de professionalisering en facilitering van de opleidingscommissies.



# HOOFDLIJNEN 2016

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in het hart van de Randstad. We hebben een breed portfolio, dat tegelijkertijd onderscheidend is. Ons onderwijs sluit aan op de regionale behoefte. Er is een aantal opleidingen met een landelijke unieke functie en een aantal opleidingen met multidisciplinaire onderwijsonderdelen. Het werkveld is actief betrokken bij de vormgeving en uitvoering van het onderwijs. Praktijkgericht onderzoek neemt een belangrijke plaats in binnen de opleidingen.

Ons aanbod bestaat nu uit voltijdse bacheloropleidingen, deeltijdopleidingen, duale opleidingen, Associate Degree-opleidingen, professionele masteropleidingen, een aanbod op het gebied van een leven lang leren en vanaf volgend jaar een teammasteropleiding bij Educatie.

We spelen actief in op vragen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de samenleving en binnen de opleidingen. We zijn een open en toegankelijke hogeschool waar (jonge) mensen samen komen om van en met ons en van en met elkaar te leren. We vervullen als publieke hogeschool een voorbeeldrol voor onze studenten en samenleving. We dagen onze studenten uit, hechten belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen daarvoor concrete initiatieven, zoals door arbeidsinclusie, een duurzame bedrijfsvoering en het zijn van een UNESCO-school.

### **Een goede hogeschool, maar onder druk**

In september 2016 schreven zich bijna drie en een half duizend nieuwe studenten in. Het totale aantal kwam daarmee voor het eerst boven de tienduizend studenten. Groei van de hogeschool is niet ons doel. Goed en toegankelijk hoger beroepsonderwijs is dat wel. We zijn een goede hogeschool, maar wel onder druk. Dat betreft vooral het studiesucces van onze studenten. Daarnaast past de manier waarop we werken en ons werk organiseren niet altijd bij de schaal en de complexiteit van onze hogeschool.

## **Strategische prioriteiten**

### **Terugblik, Talent voor Talent 2012-2016**

In de periode 2012-2016 hebben we ons met het Instellingsplan 2012-2106, 'Talent voor Talent', gericht op het verbeteren van kwaliteit van het onderwijs aan een sterk gegroeid aantal studenten. Dat is gelukt, dankzij diverse initiatieven die de hogeschool en de opleidingen namen. Alle opleidingen van Hogeschool Leiden zijn positief geaccrediteerd. Samen gaven we vorm aan de profileringsgebieden Jeugd, Gezondheidszorg en Life Sciences en de verbinding met de regio. Dit doen we via het onderwijs, de doorontwikkeling van onze lectoraten en het Center of Expertise Genomics, Generade, en het Expertisecentrum Jeugd.

Voor de periode 2012-2015 hadden we afspraken gemaakt met het ministerie van OCW in het kader van de pilot prestatiebekostiging. In 2015 hebben we ons via het jaarverslag hierover verantwoord. Een reviewcommissie heeft hier in 2016 naar gekeken en met ons over gesproken. Op basis van het advies van de commissie heeft de minister op 17 november 2016 haar eindoordeel kenbaar gemaakt. Onze belangrijkste les is het achterblijvend studiesucces van onze studenten. Deze ontwikkeling wijkt niet af van andere hogescholen in de Randstad en kent zijn redenen en nuances. Dit is te lezen in het Jaarverslag 2015 en in de eerder genoemde brochure 'Het verhaal achter de cijfers, Prestatieafspraken Hogeschool Leiden'. Onze beloften beogen het studiesucces te versterken voor alle studenten die op onze hogeschool passen en deel uitmaken van onze gemeenschap. Om onze opdracht als hogeschool – het bieden van kansen aan jonge mensen – te vervullen, is onze belangrijkste belofte voor de komende jaren dan ook om alle studenten te helpen actief en voltijds te studeren.

### **Vooruitblik, De Rijkdom van het onvoltooide 2017-2022**

In 2016 hebben we een intensief proces doorlopen dat uitmondde in vijf beloftes. In workshops, bijeenkomsten, managementconferenties en SWOT-analyse hebben we de ontwikkelingen en trends in de regio en de verschillende werkvelden verkend, stilgestaan bij de student nu en in de toekomst, ontwikkelingen in het onderwijs en de rol van onderzoek daarbij besproken en teruggeblikt op ons vorige instellingsplan. We hebben met elkaar bevestigd wat goed gaat en we dus doorzetten en hebben we prioriteiten gesteld voor de komende periode. Deze vijf beloftes gaan ervoor zorgen dat we onze opdracht van goed onderwijs en goede ontwikkelingskansen van onze studenten waar kunnen maken. We hebben de beloftes samengebracht in ons instellingsplan voor de periode van 2017 tot 2022: 'De Rijkdom van het onvoltooide', te vinden op onze website.

### Vijf Beloftes

We doen elkaar voor de komende zes jaar vijf beloftes. De eerste drie gaan om de kern van onze opdracht: het geven van goed onderwijs aan onze studenten:

1. we kennen de student en de student kent ons;
2. we helpen de student om actief en voltijds te studeren;
3. we verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld;

Met de vierde en vijfde belofte zorgen we voor de goede randvoorwaarden om goed onderwijs te kunnen geven:

4. we zijn een leergemeenschap: iedereen doet er toe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij;
5. we zijn een goed georganiseerde hogeschool.

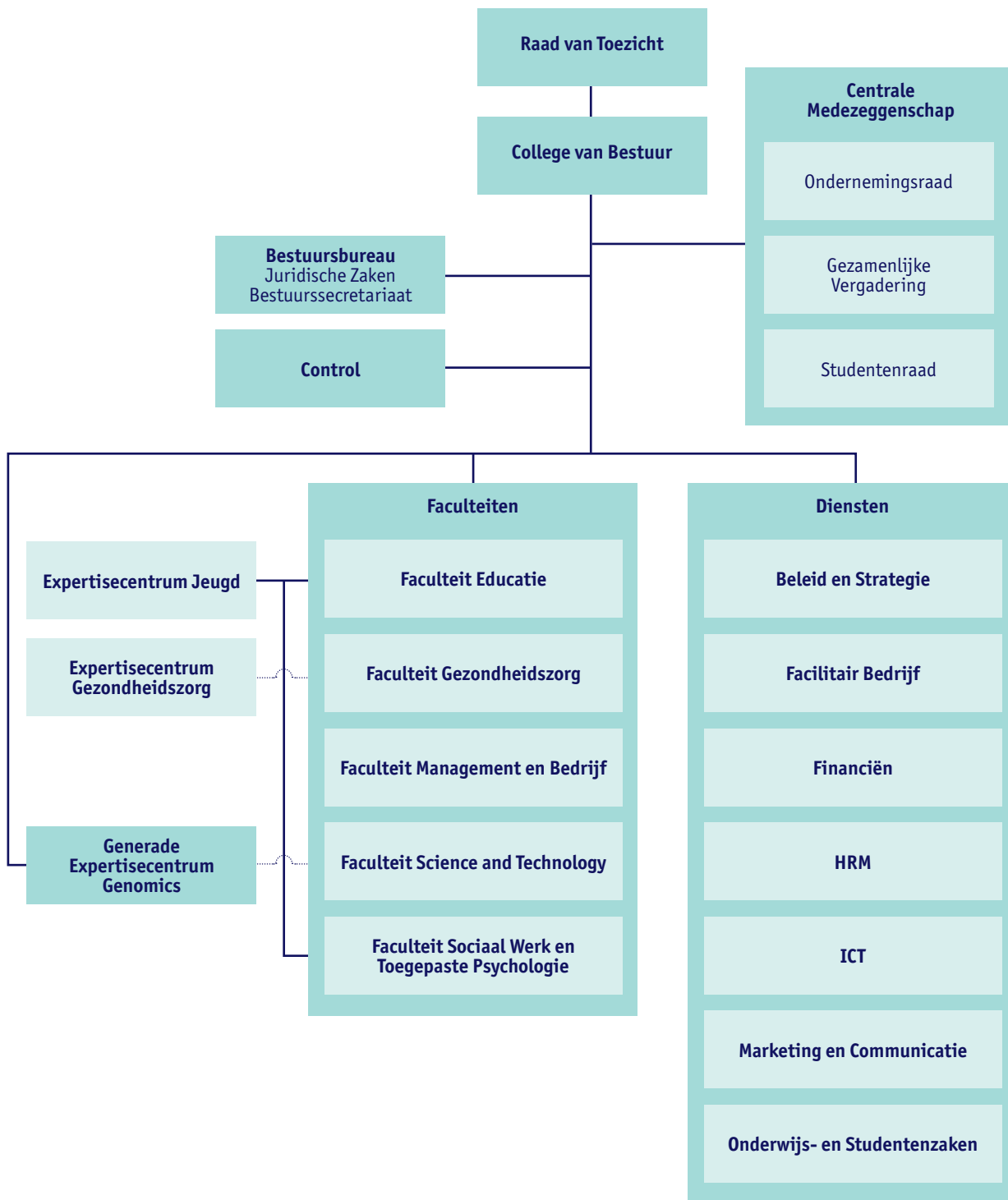
Deze beloftes werken we uit in een tweejaarlijkse werkagenda (de eerste voor 2017 en 2018) op instellingsniveau en in de jaarplannen van de verschillende faculteiten en diensten. Onze beleids- en P&C-cyclus passen we aan op dit tweejaarlijkse ritme.

We richten ons op continuïteit van wat goed gaat en vernieuwing waar dat nodig en mogelijk is. We doen dit door goed met elkaar en onze omgeving samen te werken, samen met de praktijk op te leiden, samen met het werkveld onderzoek te doen en samen te innoveren om te komen tot eigentijds onderwijs dat studenten helpt om actief en voltijds te studeren. En door het goed verzamelen, benutten en ontsluiten van gegevens om (het gedrag van) onze studenten te kennen en bij te sturen waar nodig.

De komende periode wordt gekenmerkt door verkenningen en herzien van het beleid, zoals de herijking van de visie op onderwijskwaliteit, doorontwikkeling van het onderzoeksbeleid, versterking van de infrastructuur (zowel het benutten van de fysieke ruimte als de ICT), herinrichting van besluitvorming rond informatiemanagement en professionalisering van onze medewerkers. We ontwerpen beperkt nieuwe opleidingen en starten enkele nieuwe lectoraten. We passen ook bestaande opleidingen en studie(keuze)begeleiding aan om het studiesucces te bevorderen.



Organogram





# ONDERWIJS

Onze hogeschool heeft vijf faculteiten<sup>10</sup> : Gezondheidszorg, Science and Technology, Educatie, Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie, en Management en Bedrijf. In totaal zijn er 22 bacheloropleidingen, twee masteropleidingen drie associate degree opleidingen. Daarvan is één opleiding (Cultureel Maatschappelijke Vorming) in afbouw en twee bacheloropleidingen converteren naar één nieuwe opleiding Sociaal Werk.

## Eigentijdse opleidingen, vervlochten met onderzoek en innovatie

Ter uitwerking van onze beloftes, ontwikkelen we op instellingsniveau de komende twee jaar een hogeschoolbrede aanpak voor schoolbezoeken aan toeleverende scholen, stellen we gezamenlijk ontwerpprincipes vast voor actief en voltijds studeren en ontwikkelen we een nieuwe aanpak voor ons Honoursprogramma. Ook implementeren we onze herijkte visie en systematiek voor kwaliteitszorg onderwijs en bereiden we ons voor op de Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs in 2019.

Het samen met de praktijk opleiden en het verbinden van onderwijs, onderzoek en innovatie vertalen onze faculteiten ieder naar eigentijds onderwijs passend bij de uiteenlopende ontwikkelingen en eisen van de diverse werkvelden en de diversiteit van onze studenten.

## Verplichte Studiekeuze Check bij de Faculteit Science and Technology

Hoewel de instroom toenam, is de doorstroom van het aantal studenten bij de Faculteit Science and Technology gelijk gebleven. Een belangrijke vraag is dus of er een goede match is tussen de verwachtingen van de startende student en de dagelijkse realiteit. Om deze 'match' de aandacht te geven die het verdient heeft de faculteit een verplichte Studiekeuze

---

<sup>10</sup> Tot 2016 werden de faculteiten clusters genoemd.

Check (SKC) ontwikkeld. De SKC bestaat uit een aantal verplichte stappen. We verplichten studenten om uiterlijk 1 mei 2017 een verzoek tot inschrijving te doen.

Uiterlijk 1 juni moeten zij hebben voldaan aan twee activiteiten in het kader van het SKC-traject. Vanaf het volgend studiejaar wordt zichtbaar of we het beoogde effect van beter gemotiveerde studenten met een beter beeld van de opleidingen bereiken. Het beoogde effect draagt bij aan onze belofte om de student te kennen en omgekeerd.

### **Herontwerp opleidingen Faculteit Management en Bedrijf**

De Faculteit Management en Bedrijf begeleidt studenten om met plezier en succes te leren en te werken. Deze faculteit geeft de opleidingen zo vorm dat de studenten nu én in de toekomst onderwijs krijgen dat aansluit bij nieuwe ontwikkelingen. In 2016 is het curriculum van het eerste leerjaar van de opleidingen van de Faculteit Management en Bedrijf opnieuw ontworpen. De strategische doelen die daarbij voor ogen zijn gehouden zijn: 'de student gaat leren' en 'een stabiele opleiding met een flexibele inhoud'.

Het vernieuwde curriculum bestaat naast de beroepsspecifieke inhoud uit opleidingsoverstijgende onderwijseenheden. Daar waar mogelijk en wenselijk wordt gebruik gemaakt van blended learning. Door inzet van ICT benutten we de contacttijd tussen docent en studenten beter voor verdiepend leren. In september 2017 gaat de nieuwe propedeuse van start.

### **Conversie naar één opleiding Sociaal Werk**

Op landelijk, regionaal en lokaal niveau wordt al decennia gesproken over de inhoud, positie, waarde en identiteit van het sociaal werk in Nederland. In 2016 is landelijk besloten de naam Hoger Sociaal Agogisch Onderwijs te veranderen in Hogere Sociale Studies. Tevens is besloten om de opleidingen Cultureel Maatschappelijke Vorming (CMV), Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) samen te voegen tot één opleiding Sociaal Werk. Deze operatie vindt plaats als planningsvrije conversie. De opleidingen SPH en MWD van Hogeschool Leiden worden samengevoegd en per 1 september 2017 wordt gestart met een propedeuse Sociaal Werk. Vanaf die tijd worden de oorspronkelijke opleidingen afgebouwd.

Naast de samenvoeging is er afgelopen jaar een leerlijn bijgekomen: het stimuleren van het onderzoekend vermogen van studenten en hoe dat straks terugkomt in hun eindproducten. Sociaal werkers leveren daardoor straks andere eindproducten in de beroepspraktijk. Deze leerlijn helpt de student een up-to-date hbo-beroepsbeoefenaar sociaal werk te worden.

### **Mix van ervaren en jonge studenten Jeugdzorg**

Afgelopen jaar was er voor het tweede jaar een pilot om de Master Jeugdzorg toegankelijk te laten zijn voor zowel de ervaren werkers die zich verder willen bekwamen, als voor afgestudeerden met het profiel Jeugdzorgwerker. Ook komend studiejaar zetten we dit voort.

### **Interprofessioneel opleiden voor de Zorg**

We leiden op voor, in en met het werkveld. De hogeschool vertaalt de aanbevelingen van de Commissie Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen 'anders kijken, anders leren en anders doen' (2016) door naar het onderwijs en onderwijsontwikkeling. Zo zijn we in 2016 gestart met interprofessioneel opleiden: we geven studenten een kijkje in de keuken van alle drie de zorgopleidingen in het eerstejaarscurriculum. Studenten leren zo vanuit hun eigen professie grensoverschrijdend te werken met meer kennis van andere vakken naast de eigen opleiding. De arbeidsmarkt heeft hier dringend behoefte aan.

Dit was zo succesvol dat we het in 2017 opnieuw aanbieden in het eerstejaarscurriculum en we voortbouwen met de tweedejaars. Daarnaast zijn we gestart met het vertalen van de ontwikkelingen van E-health naar het onderwijscurriculum.

### **Digitale wijk Verpleegkunde**

Doordat (technologische) ontwikkelingen de gezondheidszorg veranderen, moeten verschillende disciplines nauwer samenwerken rondom de zorgvrager. De opzet van het eerste jaar van de bachelor Verpleegkunde is hierop aangepast. De eerstejaarsstudenten hebben vanaf september 2016 geen losse vakken meer, maar het studiejaar is ingedeeld in zes beroepssituaties en twee stageperioden. Daarbij worden ze ondersteund door een online leeromgeving: 'de digitale wijk'. Het digitale ontwerp 'moet nieuwsgierigheid stimuleren' en 'richt het leren flexibel en variabel in'. De digitale wijk zorgt voor een moderne manier van onderwijs voor toekomstige verpleegkundigen. In de digitale wijk vinden studenten bijvoorbeeld informatie over fictieve bewoners van de Herbergier, een kleinschalige woonvorm waar ouderen met dementie verblijven. Verder vinden ze in de digitale wijk ook de weekplanning, de opdrachten die ze moeten doen en aanvullende literatuur en beeldmateriaal.

### **Centrum Onderwijs & Innovatie**

Met het Centrum Onderwijs & Innovatie wordt bij de Faculteit Educatie in samenspel met het werkveld steeds meer post-initieel onderwijs en bijscholing gegeven. Het centrum is in 2016 met 25% gegroeid, er werken meer dan dertig docenten en de inkomsten betreffen inmiddels zo'n 10% van de omzet van de Faculteit Educatie. Zo worden er sinds twee jaar via het samenwerkingsverband Pentanova weer managementopleidingen aangeboden. Dit voorziet in de groeiende vraag van het werkveld naar goedgeschoolde schoolleiders in het funderend onderwijs.

### **Teammasteropleiding**

In 2016 hebben we bij de Faculteit Educatie, samen met Lucas Onderwijs de aanzet gegeven voor een eigentijdse teammasteropleiding 'Transitie in onderwijs met Technologie'. Een team mensen van één basis- of middelbare school volgt de opleiding, met in het programma ruimte voor de eigen specifieke schoolontwikkelingsvraag. Door nauw samenspel van opleiding, onderzoek en innovatie en inbreng vanuit de beroepspraktijk is de impact van de opleiding groot voor zowel de individuele student als de onderwijspraktijk. De opleiding is ontwikkeld in nauwe samenwerking met lokale scholen in het funderend onderwijs, andere hogescholen, ICLON, de Universiteit Leiden en de Universiteit van Amsterdam. Door nauwe samenwerking met de PO-raad en OCW is er nu ook een lerarenbeurs voor teams in het primair onderwijs beschikbaar. Met ingang van schooljaar 2017-2018 gaat de masteropleiding van start.

### **Professionalisering**

In 2016 is onverminderd aandacht geweest voor professionalisering. Faculteiten geven op basis van eigen professionaliseringsplannen op maat invulling aan de professionaliseringsdoelstellingen van teams en individuele medewerkers voor 2016-2017. Hieronder volgen enkele voorbeelden.

Bij de Faculteit Management en Bedrijf werken medewerkers en studenten nauw samen in het project "De TOP-professionalisering", waarbij TOP staat voor toekomstig bestendige onderwijspraktijk, om het onderwijs duurzaam vorm te geven.

Bij de Faculteit Gezondheidszorg wordt interprofessioneel samengewerkt, doordat medewerkers specifiek gecoacht, gestimuleerd en gefaciliteerd worden door het eigen management.

Bij de Faculteit Educatie organiseren medewerkers en studenten een aantal keer per jaar een 'Onderwijscafé', waar samen met het werkveld aan professionalisering wordt gewerkt.

### **Kwaliteit (zorg, toetsing en examinering)**

#### **Kwaliteitszorg opleidingen**

In 2016 zijn de opleidingen Kunstzinnige Therapie, Chemie en Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek gevisiteerd met positief resultaat. In 2016 ontving de master Advanced Nursing Practice het positief besluit voor accreditatie na de positief verlopen visitatie in 2015. Bij de opleidingen Fysiotherapie, Verpleegkunde, Bio-Informatica en Informatica hebben we in 2016 een interne audit gehouden. In 2017 worden de opleidingen Fysiotherapie, Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en de Lerarenopleidingen Gezondheidszorg & Welzijn en Omgangskunde gevisiteerd.

Elke opleiding evalueert jaarlijks, volgens een eigen meerjarige evaluatiekalender, bepaalde onderdelen van de opleiding, waarbij de gehele opleiding periodiek wordt geëvalueerd en bijgesteld. Dit hebben zij, conform de hogeschoolbrede kwaliteitszorgcyclus, ook in 2016 gedaan. Elke opleiding geeft een eigen passende invulling aan kwaliteitszorg en evaluatie. Vaak is dat een combinatie van (digitale) vragenlijsten, gesprekken met studenten en vragenlijsten voor en gesprekken met de beroepspraktijk.

### Kwaliteitscultuur

Hogeschool Leiden ziet de kwaliteitscultuur als vliegwiel om haar ambities te kunnen bereiken. Met de belofte om een Leergemeenschap te zijn, zetten we het leren van en met elkaar, gericht op het continue verbeteren van ons onderwijs, voort. De kwaliteitscultuur is in 2016 besproken in de bijeenkomsten over de opbrengst van het vorige instellingsplan en de wenselijke focus voor het nieuwe plan. Ook in het afgelopen jaar was de kwaliteitscultuur onderwerp van gesprek in de hogeschoolbrede leernetwerken. Zo heeft het onderwijskundigennetwerk de kenmerken van een leergemeenschap uitgewerkt en hoe zij die binnen de faculteiten kunnen uitdragen. De deelnemers aan het leernetwerk kwaliteitscultuur leerden van en met elkaar door het bespreken van casussen op het terrein van kwaliteitscultuur en –systemen.

### Versterking examen- en toetscommissies

Elke faculteit heeft één of meerdere examen- en toetscommissies. Jaarlijks gaat het College van Bestuur in gesprek met de voorzitter van elke examencommissie over het jaarverslag en het functioneren van de examencommissie. In 2016 hadden de examencommissies extra aandacht voor fraude, de borging van de toetsketen, de kwaliteit van examinatoren en de kwaliteit van het eindniveau. Om de doelmatigheid en doelgerichtheid te verhogen, werken we vanaf 2016 naar een gedeeld beeld over de positie en taken van examencommissies binnen Hogeschool Leiden.

### Veilige toetsketen

In 2015 en 2016 hebben we met alle betrokken partijen uitgebreid onderzocht hoe het met de veiligheid van de toetsketen gesteld is. We hebben gesignaleerd waar het goed gaat én waar verbeteringen nodig zijn en hebben die gerealiseerd.

## Onderwijsresultaten

### Tevreden studenten

Uit de Nationale Studenten Enquête van 2016 blijkt dat gemiddeld 80% van de studenten (zeer) tevreden is over de studie in het algemeen. Dat is opnieuw een lichte stijging ten opzichte van het jaar ervoor. Studenten waarderen de aspecten inhoud van de opleiding, docenten en de voorbereiding op de beroepsloopbaan hoger dan het jaar ervoor. Wat studenten van ons onderwijs vinden nemen we serieus. Zo blijkt bijvoorbeeld de roostering een belangrijk aandachtspunt. Onze aanpak daarvan staat beschreven in hoofdstuk 9.

### Werken aan studiesucces

Op het gebied van studiesucces zijn de resultaten de afgelopen jaren achtergebleven bij onze ambities, waarbij de verschillen tussen de opleidingen overigens groot zijn.

Om onze opdracht als hogeschool te vervullen, is ons belangrijkste speerpunt voor de komende jaren om al onze studenten te helpen actief en voltijds te studeren. Dit pakken we op verschillende manieren aan. In ons vorig jaarverslag en in de eerder genoemde publicatie 'Het verhaal achter de cijfers, prestatieafspraken Hogeschool Leiden', staat uitgebreid beschreven met welke maatregelen we onze aanpak ter bevordering van het studiesucces van onze studenten intensiveren.

### Verbetering van de uitval en switch

In het studiejaar 2015-2016 stopte circa 32,1% van onze studenten tijdens het eerste studiejaar met studeren aan de Hogeschool Leiden en 5,5% wisselde in dat eerste jaar van opleiding binnen de hogeschool. Dat is voor beide opnieuw een lichte verbetering ten opzicht van het jaar ervoor.



### **Daling bachelorrendement**

In het Instellingsplan 2012-2016 hadden we de ambitie om het bachelorrendement in 2016 minstens te verbeteren ten opzichte van 2011. Dat is niet gelukt. In de afgelopen jaren is landelijk stevig ingezet op het verhogen van het niveau van de opleidingen en worden hogere eisen gesteld aan onze studenten. Deze verzwarende, en de economische crisis van afgelopen jaren waardoor studenten minder snel afstuderen, werken in de hele hbo-sector door in het studiesucces. Specifiek voor onze hogeschool komt daar de sterke groei van het aantal studenten in de afgelopen jaren bij. Sinds 2002 is het aantal studenten bij de hogeschool meer dan verdubbeld (een groei van bijna vijfduizend inschrijvingen in 2002 naar meer dan tienduizend in 2016).

### **Pilot Flexibel Hoger Onderwijs volwassenen**

Om het onderwijs beter aan te laten sluiten op de wensen, individuele mogelijkheden, eerdere kwalificaties en talenten van volwassenen kende de minister in 2016 subsidies toe voor de pilot Flexibel Hoger Onderwijs voor volwassenen. Hogeschool Leiden doet in deze pilot mee met de opleidingen Management in de Zorg Associate Degree en Bachelor Degree en de Pabo deeltijd, omdat beide een volwassen doelgroep kennen met behoefte aan meer flexibel onderwijs.

De activiteiten in 2016 richtten zich op de start van de opleiding Management in de Zorg per 1 september 2016 en de beoogde start van de Pabo deeltijd per 1 september 2017. In dit jaarverslag geven wij een korte weergave van de ontwikkelingen binnen dit project in 2016.

### **Ontwikkelingen Management in de Zorg en Pabo**

De leeruitkomsten voor de Associate Degree zijn op basis van de ervaringen uit 2015 in 2016 vastgesteld. Met een combinatie van werkplekleren, een volledige online leeromgeving en contact in leergroepen en met docenten hebben we de opleiding geflexibiliseerd. In 2016 heeft het team ook 30 EC aan leeruitkomsten en bijbehorende toetsing van leeruitkomsten voor de Bachelor Degree ontwikkeld en geïmplementeerd. Met het positieve advies van de NVAO start in het studiejaar 2017-2018 de aangepaste experimenteervariant.

Het Pabo-deeltijdteam ontwikkelde in 2016 een flexibel onderwijsconcept, waarin aandacht voor persoonsvorming en burgerschap kenmerkend is, evenals 'de school in de wereld en de wereld de school in halen'. Door het mee laten denken van vertegenwoordigers van het werkveld ligt er een gedragen onderwijsconcept voor de flexibele Pabo deeltijd, waar schoolbesturen enthousiast over zijn. Dit concept voorziet in een grote behoefte om recht te doen aan individuele talenten en eerder verworven kwalificaties, zeker met het oog op het dreigende lerarentekort.

### **Paradigmashift docenten**

Flexibilisering vraagt van onze docenten andere rollen. In de ontwikkelfase veranderde hun rol van 'leraar voor de klas' naar architect van een nieuwe leeromgeving. Ze laten ook het (kennis)toetsen per vak los door integraal leerwegaafhankelijk te gaan toetsen. Dit vraagt van de docent een omschakeling naar het denken in en toetsen van integrale beroepsproducten. In de fase van uitvoering ontwikkelen onze docenten zich tot coach in het individuele leerpad van de student.

### **ICT-ondersteuning binnen de pilot**

De diensten en de opleiding MiZ hebben samen een 'studentjourney' gemaakt van het proces dat een duale student in deze opleiding doorloopt als input voor aanpassing van de dienstverlening. In 2016 is het gebruik van een digitale toetsomgeving voor summatieve kennistoetsen uitgeprobeerd en het digitaal inleveren en beoordelen van ingeleverd werk. Een online leerplatform, is ingevoerd in het kader van het ondersteunen van adaptief leren.

Eind 2016 is een programma gestart om de ICT-ondersteuning rond het flexibel onderwijs in te richten. In 2017 concentreren we ons op de onderwijslogistiek en de aanbesteding voor een nieuwe digitale leer- en werkomgeving. Het streven is dat de minimaal noodzakelijke ICT-ondersteuning voor nieuwe onderwijsmodellen is gerealiseerd en geïmplementeerd per 1 september 2017. Onze focus is hierbij breder dan de drie opleidingen binnen de pilot.

## Samenwerking

Onze hogeschool en de verschillende opleidingen hebben goede verbindingen met het werkveld en er wordt op grote schaal in en met het werkveld opgeleid. De manier waarop de samenwerking vorm krijgt, verschilt per sector. Hieronder worden enkele belangrijke ontwikkelingen uit 2016 genoemd.

### Economie071

Voor het versterken van de kenniseconomie in de Leidse regio werken zes gemeenten, ondernemersverenigingen en onderwijs- en kennisinstellingen samen in het samenwerkingsverband Economie071. Zij voeren projecten uit rondom de thema's Life Sciences & Health, Vitaliteit, Ondernemerschap en Innovatie om investeringen in de regio en werkgelegenheid te bewerkstelligen. Hogeschool Leiden is stevig verbonden met de Leidse regio. Met het overnemen van het voorzitterschap vanaf januari 2017 door ons lid van het College van Bestuur benadrukken we onze actieve participatie.

### HUBspot, Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap

Hubspot, een Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap, is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden en Hogeschool Leiden. Vanaf 31 oktober 2016 runnen (oud)studenten van universiteit en hogeschool daar hun eigen startende ondernemingen. Een broedplaats voor innovatie, ondernemerschap, veelsoortige initiatieven in leer- en werkgemeenschappen.

### Vorbereidend Jaar Leiden

Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden en UAF zijn in november 2016 gestart met het Vorbereidend Jaar Leiden. Dit programma bereidt studenten met een vluchtelingenachtergrond voor op het Nederlandse bacheloronderwijs. Twintig studenten (uit Syrië, Iran en Congo) zijn gestart in dit gezamenlijke programma van de hogeschool en de universiteit, waarin zij bijgeschoold worden in onder andere Nederlands, wiskunde en natuurkunde. Na afronding van het programma kunnen de studenten kansrijk instromen in het bachelor-onderwijs van de hogeschool en de universiteit. In september 2017 start wederom een nieuwe groep.

## Waardevolle internationale contacten

### Erasmus+

Bij internationale studentenuitwisseling volgen studenten gedurende een semester vakken aan een buitenlandse hogeschool of universiteit. Voor Hogeschool Leiden ligt de focus van internationale studentenuitwisseling op Europa. Hogeschool Leiden werkte in 2016 in het kader van het Erasmus+ uitwisselingsprogramma samen met bijna vijftig Europese partnerinstellingen. Bij een aantal van deze partnerinstellingen volgden in 2015/2016 in totaal 34 studenten van Hogeschool Leiden gedurende een semester vakken. Tien docenten hebben in 2015/2016 gastcolleges verzorgd of een training gevolgd bij één van de Europese partnerinstellingen.

### Train the trainer in ontwikkelingslanden

Hogeschool Leiden is sinds 1995 actief in internationale projecten die ondersteuning bieden aan 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 2016 als penvoerder of als partnerinstelling betrokken bij vier projecten. Docenten en medewerkers uit meerdere clusters waren onder meer betrokken bij:

- de uitvoering van het verbeteren van het onderwijs op twaalf Nursing and Midwifery Training Colleges in Noord-Ghana, met een nadruk op ondernemerschap en E-health;
- het verbeteren van het onderwijs aan schrijvers van wetteksten in Indonesië, in samenwerking met onderwijsadviesbureau CINOP;
- het upgraden van het onderwijs de 'Ecole de la Gendarmerie' in Mali;
- het opzetten van een opleiding 'Criminal Forensics' in Guatemala met de Universidad Rafael Landívar.

Door de ontwikkeling van interculturele en internationale competenties en het stimuleren van maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen deze projecten bij aan onze ambities. Docenten die in de projecten hun interculturele en internationale competenties vergroten en werken aan onderwijsvernieuwing, verwerken dit vervolgens in hun onderwijs aan onze studenten. De komende jaren houden we het aantal projecten en betrokkenen minimaal op dit niveau.

### **Studeren en stage lopen in het buitenland**

In 2015/2016 verbleven 134 studenten (in 2014/2015 waren dit 130 studenten) in het kader van studentenuitwisseling, minor, stage of afstudeeropdracht gedurende een periode van minimaal drie maanden in het buitenland. Meest populaire bestemmingen waren: Zuid-Afrika, Curaçao, Indonesië, Verenigd Koninkrijk en Zweden. Van deze groep studenten deden 12 studenten mee aan onze hogeschoolbrede Engelstalige minor Global Awareness. Van de in totaal 134 uitgaande studenten hebben 51 studenten gebruik gemaakt van Erasmus+subsidie voor studie of stage in Europa (34 voor studie en 17 voor stage). Daarnaast hebben in 2016 20 studenten een Holland Scholarship toegekend gekregen voor het doen van een minor, stage of afstudeeropdracht van minimaal drie maanden buiten Europa.

In 2016 hebben we veel aandacht besteed aan het thema 'veiligheid en gezondheid in het buitenland'. Daarnaast zijn de genomen (voorzorgs)maatregelen op dit gebied verder geprofessionaliseerd.

### **Diversiteit buitenlandse studenten**

In het studiejaar 2015/2016 volgden 21 buitenlandse uitwisselingsstudenten gedurende een semester een Engelstalige minor of een Engelstalig programma bij Hogeschool Leiden. In 2016/2017 zijn dit er 36. De buitenlandse uitwisselingsstudenten zijn afkomstig uit België, Cyprus, Curaçao, Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Hongarije, Italië, Noorwegen, Polen, Spanje, Tsjechië, Turkije en Zweden.

We blijven de mobiliteit van studenten en docenten faciliteren. Daarnaast geven we de komende jaren aandacht aan activiteiten in het kader van internationalisation@home. Door bijvoorbeeld het volgen van lessen op Hogeschool Leiden gegeven door gastdocenten uit het buitenland of online samenwerken met buitenlandse studenten, geven we onze studenten de kans om internationale en interculturele competenties te ontwikkelen zonder dat zij fysiek naar het buitenland gaan.

### **Excellente Studenten**

Met ons interdisciplinaire en innovatieve Honoursprogramma bieden we studenten die meer uitdaging zoeken naast hun opleiding, de gelegenheid het beste uit zichzelf te halen. In 2016 stond de binding met de Leidse samenleving centraal. Tijdens de Talentenmiddag op 13 oktober 2016 is aan 12 studenten een Honoursbul uitgereikt. Het programma werkt in het jaar 2016-2017 met vijftig studenten aan projecten binnen zes thema's: Religie & Spiritualiteit, Geld, Maskers, Identiteit, Remote Viewing en Rebelle. Naast het in groepen werken aan colleges en projecten onder begeleiding van een projectcoach, werken studenten met een talentcoach aan het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten. De beste projecten worden tijdens het symposium 'Building Bridges' in 2017 gepresenteerd.

Daarnaast hebben studenten en docenten van Hogeschool Leiden in 2016 een nieuwe koers 'Honours voor allen' geformuleerd met drie focuspunten. Het Honoursprogramma krijgt een meer inclusief en toegankelijk karakter: het aantal betrokken studenten en docenten dat deelneemt, neemt toe evenals het studiesucces van deelnemende studenten. Op basis van deze focuspunten ontwikkelen we, in samenwerking met de Honourscommunity en andere betrokkenen binnen de school, in 2017 het nieuwe programma en een meerjarenplan voor uitvoering hiervan. Daarbij versterken we de kwaliteit door explicitering van de beoogde en gerealiseerde kwaliteit van het Honoursprogramma. We richten ons op maatschappelijke relevantie doordat studenten en docenten in het Honoursprogramma werken aan maatschappelijk relevante opdrachten/vraagstukken, samenwerking met de Honourscommunity en andere betrokkenen binnen de school. In 2017 richten we ons op het nieuwe programma en een meerjarenplan voor uitvoering hiervan.



## Studeren met functiebeperking

### Stijgende tevredenheid

Als publieke hogeschool vervullen we een voorbeeldrol en zijn we een open en toegankelijke hogeschool waar iedereen, die aan de wettelijke eisen voldoet, welkom is en waar studenten eigen keuzes kunnen maken. We doen waar mogelijk recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. Voor studenten met een functiebeperking bieden we aanvullende voorzieningen en nemen we aanvullende maatregelen om het onderwijs af te stemmen op specifieke groepen studenten, waaronder ook studenten met een functiebeperking.

In studiejaar 2015-2016 maakten 1165 studenten gebruik van één of meer voorzieningen. Dat is 11,9% van de totale studentenpopulatie en komt overeen met het landelijk gemiddelde (11,6%). In studiejaar 2015-2016 hebben opnieuw meer studenten het studentendecanaat weten te vinden om te spreken over faciliteiten die zij nodig hebben in het kader van hun specifieke functiebeperking. Op het gebied van (tijdelijk en chronische) psychische aandoeningen is de stijging het sterkst. Ten opzichte van 2013 is sprake van bijna een verdubbeling.

Na invoering van het beleid 'Studeren met een functiebeperking' in 2012 is in de Nationale Studenten Enquete (NSE) een stijgende lijn in de totaalscore op het onderdeel Studeren met een handicap te zien. Onze ambitie om in 2016 minimaal een tevredenheid van 6,3 op dit onderdeel te halen is in 2014 al gerealiseerd met een 6,32. De stijgende lijn zet zich verder voort naar een 6,46 in het afgelopen jaar.

In 2016 scoorde onze hogeschool op alle thema's van studeren met een handicap hoger dan verwante opleidingen in de vijf grote steden (G5). Met name onze voorlichting en intake krijgen van studenten een hogere waardering. Uit de Nationale Studenten Enquete (NSE) bleken ook twee verbeterpunten. Aanpassingen op de onderwijsroosters en de toetsing voor studenten met een functiebeperking verdienen onze aandacht.

In 2016 hebben we het beleid 'Studeren met een functiebeperking' geëvalueerd en bijgesteld. Op basis van de evaluatieresultaten stelt het Studentendecanaat, in samenspraak met betrokken partijen, in 2017 de procedures 'Studeren met een functiebeperking' bij. Informatievoorziening, privacy van de student en eenduidige uitvoering van het beleid zijn hierbij de belangrijkste aandachtspunten.





# ONDERZOEK

Hogeschool Leiden heeft opleidingen waar het verrichten van onderzoek de belangrijkste competentie is en opleidingen waar het met het oog op de latere beroepsuitoefening een bijkomende of afgeleide competentie is. De verschillen zijn groot en gebaseerd op het beroep waarvoor wordt opgeleid. Alle studenten krijgen tijdens hun opleiding dus te maken met de betekenis van onderzoek voor de ontwikkeling van hun beroepspraktijk. Een scala aan thema's komt daarbij aan de orde.

Tevens hebben we gekozen voor bundeling van onderzoek tot de thema's Jeugd, Gezondheidszorg en Life Sciences. Dat zijn regionaal en (inter)nationaal onze profileringsgebieden. Hiervoor hebben we de afgelopen jaren lectoren geworven. Uiteraard doen veel studenten onderzoek binnen deze ook door lectoren behartigde thema's.

In 2016 werden twee nieuwe lectoraten ingesteld: Metabolomics en Digital Forensics & E-Discovery. Daarmee komt het totaal aantal lectoren in 2016 op 19.

## **Praktijkonderzoek neemt vlucht**

Terugblikkend op 2016 zien we dat de ontwikkeling van onderzoek bij Hogeschool Leiden is toegenomen. We hebben onze doelstellingen uit het Instellingsplan 2012-2016 grotendeels gerealiseerd. Ons onderzoek is zichtbaar in de regio. We participeren in regionale samenwerkingsverbanden, waarbij zowel interne als externe verbanden zijn ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn de mede door de beroepspraktijken financieel ondersteunde lectoraten en onderzoeksprojecten, onze mede door SIA Raak gesubsidieerde onderzoeken en de mede door ZonMw gesubsidieerde Academisch Werkplaatsen waaraan we deelnemen en de mede door VWS gesubsidieerde Werkplaats Sociaal Domein.

Het vertrouwen groeit. Het werkveld weet ons te vinden en waardeert ons toegepaste onderzoek. We evalueren jaarlijks het onderzoek bij onze lectoraten. Ten opzicht van 2015 is de onderzoeksmassa toegenomen. Zo nam in het afgelopen jaar het aantal docenten en onderzoekers dat participeert in onderzoek van lectoren met 20 toe tot 101. In totaal haalden we in 2016 bijna één miljoen euro aan extra financiering binnen, 10% meer dan vorig jaar.

### Visie op praktijkgericht onderzoek

Onze ambitie om goed beroeps onderwijs te verzorgen in, met en voor het werkveld geeft richting aan het verder uitwerken van onze hogeschoolbrede visie op praktijkgericht onderzoek. We actualiseren (op basis van PDCA-cyclus) onze visie op praktijkgericht onderzoek en kwaliteitszorg van onderzoek, zorgen voor een goede en betere positionering van onze lectoren binnen en buiten de hogeschool, ondersteunen de onderlinge samenwerking in de expertisecentra en versterken we de verbinding van praktijkgericht onderzoek met het onderwijs.

In 2019 worden onze lectoraten in lijn met de standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek gevisiteerd. Naast de keuzes die we maken ten aanzien van onze visie op en positionering van het onderzoek, betekent het ook dat we ons kwaliteitszorgsysteem aanpassen. Een aantal faculteiten heeft de nieuwe kwaliteitskaders al doorgevoerd in de evaluaties van hun lectoraten.

### Lectoraten als vliegwiel voor onderwijs

Ontwikkeling van nieuwe kennis en vernieuwing is essentieel. Voor ons onderwijs om professionals op te leiden die klaar zijn voor de beroepspraktijk. Voor ondernemers om - internationaal - te kunnen blijven concurreren. En voor de publieke sector om dienstverlening op het hoogst mogelijke niveau te realiseren. Onze kennis- en innovatienetwerken met werkveld, mkb'ers, professionals, lectoren, studenten, andere hogescholen, universiteiten, en internationale partners zijn daarin dragend. Ook in het afgelopen jaar hebben wij de nodige initiatieven ontwikkeld. Op de website van de hogeschool zijn de bijdragen in 2016 van de verschillende lectoren aan de beroepspraktijk en maatschappij, onderwijs en professionalisering en kennisontwikkeling terug te vinden. Hieronder worden enkele highlights genoemd.

De zes lectoren Jeugd en de lector GGZ van Faculteit SW&TP betrekken veel bachelor en master studenten en docenten bij hun onderzoek in veel verschillende beroepspraktijken. Met als gevolg dat zij ook op die wijze kennismaken met deze beroepspraktijken. De uitkomsten van onderzoek landen in het onderwijs. Iedere lector geeft een vijfde van zijn aanstellingsomvang onderwijs aan bachelor of masterstudenten. De faculteit heeft inmiddels 7 promovendi. De wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd, met en voor de beroepspraktijk, wordt zeer gewaardeerd en de uitkomsten worden gebuikt voor scholing, onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg.

Binnen de Faculteit Gezondheidszorg werd de onderzoeklijn een passend onderdeel binnen de opleidingsprogramma's. Door een gericht scholingsprogramma kunnen docenten de studenten goed begeleiden bij het uitvoeren van onderzoeksvraagstukken. Dit blijkt onder meer uit een interne audit bij de opleiding Kunstzinnige Therapie. Deze opleiding heeft in 2016 via stageplekken bij het LUMC verbinding met de wetenschap weten te leggen. Het is bijzonder dat een kunstzinnige opleiding (die in de regel nog weinig evidence-based is) met een academische wereld (het hart van de medische praktijk en universitair onderzoek) samenwerkt om stimulerende herstelvoorwaarden te creëren in een klinische omgeving.

De lectoraten van de Faculteit Science and Technology dienen, mede door de aard van het snel veranderende werkveld, als vliegwiel voor de ontwikkeling van de curricula. Het nieuwe lectoraat Digital Forensics & E-Discovery werkt samen met de Haagse Security Delta, als antwoord op een sterk toenemende vraag. Daarvoor worden ook samenwerkingsconvenanten gesloten met De Haagse Hogeschool en andere partners, zoals (landelijke) opsporingsdiensten.

Het ontsluiten van alle scripties van de Faculteit Management en Bedrijf via de hbo-kennisbank en onze website stimuleert een onderzoekende houding van onze studenten, zorgt dat zij meer aandacht besteden aan theoretische onderbouwing van hun scripties en het onderzoeken en toetsen van modellen in de praktijk.

In 2016 heeft intensieve samenwerking met Centre for Human Drug Research en Universiteit Leiden op het terrein van Metabolomics geleid tot een mooie wisselwerking tussen fundamenteel en praktijkgericht onderzoek.

Verder is de Faculteit Science and Technology in 2016 gestart met het creëren van een Fieldlab. Vlak bij het hoofdgebouw van de hogeschool wordt een specifiek onderzoekslab (naast de educatieve labs in de hogeschool) gemaakt, waar vijf lectoren gaan samenwerken met elkaar en met studenten, docenten en werkveld. Er wordt zo een onderzoeksomgeving ontwikkeld om in te kunnen spelen op de snelle ontwikkelingen in het werkveld. Deze nieuwe omgeving biedt studenten de ruimte om toegepast onderzoek te doen buiten een stage. En biedt onze docenten de mogelijkheid om zich te blijven professionaliseren. De ambitie voor 2017 is om aan een gezamenlijk onderzoeksagenda te werken.

## Nieuwe samenwerkingsverbanden

Onderzoek opent deuren naar nieuwe samenwerkingsverbanden die eerder wellicht niet voor mogelijk werden gehouden. Het levert soms een bepaalde spin-off op die je niet vooraf verwacht had. Door het samenspel van praktijkgericht onderzoek en onderwijs met het werkveld krijg je prachtige mengvormen van samenwerking met waardevolle opbrengsten.

Zo levert het Expertisecentrum Jeugd als partij in de Academische werkplaatsen Risico Jeugd (supra-regionaal) en Samen voor de Jeugd (in het bijzonder het project Gezin Aan Zet) op dat we ook voor gemeenten gesprekspartner zijn en leren van wat er gebeurt in wijkteams en op straat.

Het Expertisecentrum Jeugd heeft zich in 2016 verder ontwikkeld en het tweede jaarboek van het Expertisecentrum laat dat zien. Tal van nieuwe contacten zijn ontstaan die het werken aan onderwijs en onderzoek voor het ongedeelde kind versterken, waarbij centraal staat dat je denkt vanuit het kind in zijn leefomgeving. Het Tijdschrift 'Aandacht', dat in 2016 voor het eerst werd uitgegeven, weerspiegelt hoe gewerkt wordt over de grenzen van bestaande kennisgebieden heen. Hoe belangrijk het is om aandacht te besteden aan het kind en zijn context.

De onderzoeksvragen uit de praktijk aan de drie pedagogische lectoraten van Educatie groeien enorm door de groeiende maatschappelijke behoefte aan 'bildung' en brede ontwikkeling van kinderen. Sprekende voorbeelden uit 2016 zijn 'Het effect van groen op gezondheid van jeugd' en vragen vanuit samenwerkingsverbanden (voortgezet) speciaal onderwijs naar inzet van positieve psychologie bij passend onderwijs. Ook het Lectoraat 'Waarde(n) van Vrije Schoolonderwijs', dat niet tot stand zou zijn gekomen zonder bijdrage uit de praktijk, is een voorbeeld.

Met ingang van januari 2016 zijn we samen met Inholland, Hogeschool Rotterdam en De Haagse Hogeschool als één partner toegetreden tot de Medical Delta. Een samenwerkingsverband met ziekenhuizen en universiteiten. Hiermee verdiept en verbreedt de Medical Delta zich op het gebied van beroepsgericht opleiden en praktijkgericht onderzoek in de sectoren life sciences, gezondheid en techniek. Het biedt de studenten een actieve rol in de verbinding van het wetenschappelijk onderzoek met het onderwijs, zoals bij het Diabetes/Bewegingsonderzoek en het Praktijkonderzoek Fysiotherapie.

Ook ging in 2016 het Centrum voor Vitaliteit 'live'. Dit publiek-private netwerk is één van de projecten van Economie 071 (zie ook hoofdstuk 6 Onderwijs). De Faculteit Gezondheidszorg is trekker van dit initiatief om innovatie op gezond leven (vitaliteit) in de regio te realiseren.

## Vier nieuwe RAAKprojecten

Wij zien de toekenning van vier nieuwe RAAKsubsidies, naast de nog lopende vier RAAKprojecten, als een bevestiging van de kwaliteit en relevantie van ons praktijkgericht onderzoek voor onze werkvelden. Het gaat om de volgende vier nieuwe innovatievragen, waar we samen met ons regionale werkveld mee aan de slag gaan:

1. Met het onderzoeksproject 'Met kleine stapjes, maar wel vooruit' wordt een nieuwe evidence-based vorm van begeleiding en behandeling voor jeugdigen en jongvolwassenen met een Licht Verstandelijke Beperking (LVB) in instellingen en binnen het speciaal onderwijs ontwikkeld. Deze methodiek is gericht op het voorkomen van overschatten en overvragen en het verminderen van agressie en crimineel gedrag, om zo de ontwikkeling van levensvaardigheden en toekomstige integratie en participatie in de samenleving te verbeteren.
2. In het project 'Monitoring van trainingseffecten met genexpressiepatronen' wordt onderzocht hoe genexpressie-analyse betrouwbaar en zonder grote belasting voor sporters kan worden toegepast voor de monitoring van trainingseffecten. Het project richt zich op het demonstreren van het nut van RNA-profielen voor individuele monitoring en het verder ontwikkelen van methoden, protocollen en tools voor gebruik in de sportpraktijk.
3. In de roadmap Hoogwaardige Producten van de topsector Agri & Food staat het ontwikkelen van natuurlijke vanille hoog op de agenda. Het project 'Authentieke Vanille uit de kas' richt zich op het ontwikkelen van producten en praktische richtlijnen voor glastelers voor een hogere opbrengst van in de kas geteelde vanillepeulen uit gezonde planten met meer vanille en een authentieke geur en smaak. In het project participeren naast kennisinstellingen ook mkb-bedrijven uit de tuinbouw en bedrijven met expertise in chemie, gewasbescherming en genomics.
4. Het aflezen van DNA is de afgelopen jaren zeer veel sneller en goedkoper geworden. De machines zijn nog steeds groot en duur, en daarom alleen beschikbaar in gespecialiseerde laboratoria, met getrainde analisten. Dit gaat veranderen: de MinION van Oxford Nanopore is de eerste vertegenwoordiger van een nieuwe, disruptieve sequencing-technologie. Dat betekent een grote kans voor veel bedrijven in de life sciences, die dan snelle en geavanceerde analyses in huis (of aan de waterkant, of op de boerderij) kunnen uitvoeren. Voor veel van de huidige genomicsbedrijven betekent het juist dat zij zullen moeten omschakelen van het leveren van data naar hoogwaardige service en analyse. In het PoreLab gaan onderzoekers, studenten en mkb samen de mogelijkheden van de MinION onderzoeken. Hierdoor kunnen zij vooroplopen bij deze revolutie en innovatieve toepassingen mogelijk maken.

### Tweede plaats RAAK-award 2016

In december behaalde het Lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek de tweede plaats van de RAAK-award voor het onderzoek naar toepassing van een nieuwe technologie voor sneldiagnostiek van infectieziekten.



## Generade, het Centre of Expertise Genomics

Via het praktijkgericht onderzoek op het gebied van genomics en bio-informatica levert Generade een belangrijke bijdrage aan het opleiden van huidige en toekomstige professionals die zijn ingespeeld op de razendsnelle technologische ontwikkelingen en de toepassing hiervan in de beroepspraktijk van de Life Sciences. Dit krijgt vorm door onderwijsontwikkeling, onderwijs geven, het aandragen van vraagstukken uit de beroepspraktijk en het aanbieden van leerwerkplekken voor docenten (professionalisering) en studenten vanuit de lectoraten Bio-informatica en Genome-based Health. Het onderwijs van opleidingen van de Faculteit Science and Technology is in 2016 verrijkt op de thema's genomics en bio-informatica. De studenteninzet op Generadeprojecten is toegenomen van 96 in 2015 naar 134 in 2016. Een toenemend aantal docenten van de opleidingen Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek en Bio-informatica participeert in de onderzoeken. In samenwerking met de Faculteit Science and Technology is gestart met de ontwikkeling van een verdiepend Honoursprogramma voor docenten en studenten die een extra uitdaging zoeken naast de reguliere opleiding.

Een basis voor focus en massa op het gebied van onderzoek wordt gerealiseerd langs vijf gehonoreerde RAAK-projecten (te weten Genexpressie en bewegen, Porelab, Hooikoorts, Fusarium van de tulp en Vanille in de kas), in samenwerking met de Faculteit Science and Technology. Met deze projecten wordt valorisatie door middel van multilaterale samenwerking gecreëerd, worden onderzoekslijnen opgebouwd en werken studenten en docenten met levensechte data. Naast de RAAK-projecten zijn 17 onderzoeksprojecten ontwikkeld binnen de Generade Call, waaronder 'Exploration Next-Generation Sequencing as a routine test in the diagnostics of viral respiratory infections' (een samenwerkingsproject waarin vanuit het LUMC samen met studenten van de hogeschool wordt gekeken naar de toepasbaarheid van nieuwe DNA technieken bij de diagnostiek van virale luchtweginfecties) en 'Reviving ancient viruses from lily and tulip' (samen met Generade partner BaseClear en verschillende andere partijen wordt onderzoek gedaan naar het tulpenvirus dat in de gouden eeuw zorgde voor de unieke gevlamde Rembrandt tulp). De Call-projecten hebben tot doel om praktijkgericht onderzoek te doen waarbij de nadruk ligt op interdisciplinaire samenwerking tussen de Generade partners en externe organisaties.

Een centrale doelstelling van Generade voor 2017 is het verder versterken van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld. Een belangrijk onderdeel hierbinnen is het intensiveren van de bijdrage van het Generade onderzoek aan vernieuwing van het onderwijs van (met name) de opleidingen van de Faculteit Science and Technology en het betrekken van docenten en studenten bij de uitvoering van het onderzoek.

## Internationaal onderzoek

Het onderzoek op Hogeschool Leiden is internationaal georiënteerd en per definitie internationaal geïnspireerd. Lectoren zijn internationaal actief door samen onderzoek te verrichten, door het gebruik van gevalideerde buitenlandse vragenlijsten, doordat in het buitenland gebruik gemaakt wordt van door ons ontwikkelde vragenlijsten (bijvoorbeeld ten behoeve van leefklimaatonderzoek in justitiële jeugdzorginstellingen). Door presentaties op congressen in het buitenland te verzorgen en door samen te werken met buitenlandse universiteiten en andere partijen. Zo hebben we bijvoorbeeld in 2016 in Estland, Duitsland en België eerder genoemd leefklimaatonderzoek uitgevoerd.





# SOCIALE PARAGRAAF

In ons 'Sociaal Jaarverslag Hogeschool Leiden 2016', te vinden op onze website, laten we zien hoe we de periode van het vorige instellingsplan hebben afgerond. In die periode zijn we steeds gericht geweest op het in staat stellen van onze docenten en overige medewerkers om zich te ontwikkelen en ontplooiën binnen de kaders en opdracht van de hogeschool. De toename van het aantal docenten, de groei en uitbreiding van onderzoek en de ontwikkeling van studentenaantallen zien we terug in de ontwikkeling van verschillende medewerkersgegevens, zoals de personele bezetting en personele kosten. De relatieve verdeling over functiegroepen, salarismix en functiemix zijn daarentegen constant.

Het financiële beleid van de hogeschool is er de afgelopen jaren op gericht geweest een impuls te geven aan de student-docent ratio. Dit mede naar aanleiding van het verzoek van de minister van Onderwijs en Cultuur en Wetenschap van december 2015 aan alle hogescholen, waarbij werd geconstateerd dat er in 2018 extra geld beschikbaar zal komen vanwege de gelden van het leenstelsel en het verzoek daarop vooruit te lopen voor de huidige (en al onder die regeling vallende) eerstejaars. Als gevolg van deze voorinvestering zijn er extra docenten aangenomen.

## Heroriëntatie HRM

In 2016 is gereflecteerd op de rol en positie van de dienst HRM binnen de hogeschool. Om vanuit beleid een waardevolle en toegevoegde bijdrage te leveren aan de opdracht en de beloften van de hogeschool, zijn de komende jaren andere accenten nodig dan voorheen. De aansluiting van de HRM-adviseurs op de ontwikkelingen in de faculteiten en diensten en de efficiëntere inrichting van de personeels- en salarisadministratie behoeven aandacht. De afgelopen jaren is de ontwikkeling van het HRM-beleid onvoldoende geweest. De heroriëntatie van HRM heeft geleid tot het voornemen om de personeels- en



salarisadministratie in 2017 onder te brengen bij de Dienst Financiën en beleidsontwikkeling onder te brengen bij de Dienst Beleid & Strategie.

### **Leergemeenschap Hogeschool Leiden**

Onze ambitie is om een goede werkgever te zijn, zodat onze docenten en medewerkers goed onderwijs kunnen bieden aan onze studenten. We gaan voor de menselijke maat, we kennen onze studenten en zij kennen ons. En we werken aan een kwaliteitscultuur, waarbij we met en van elkaar leren.

Van onze docenten en medewerkers vragen we dat ze zich permanent ontwikkelen. Ruim 75% van onze docenten heeft een masterdiploma of PhD-grad. In 2016 hebben we afgesproken dat al onze docenten beschikken over de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (de zogenaamde BDB) of een pedagogisch didactische verklaring én dat ze over de Basiskwalificatie Examinering beschikken.

We stimuleren onze medewerkers om zich permanent te ontwikkelen, zowel voor wat betreft de inhoud van het vakgebied onder andere door het bijhouden van de actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk, als wat betreft de wijze waarop die inhoud pedagogisch en didactisch wordt vormgegeven als de ontwikkeling van de persoonlijke effectiviteit.

### **Professionalisering**

In 2016 heeft de hogeschool 3,6% van het brutoloon, ofwel ruim € 1,5 miljoen, gespenseerd aan vakinhoudelijke en didactische docentkwalificatie; vakinhoudelijke scholing van medewerkers in het algemeen; persoonlijke effectiviteitsontwikkeling van medewerkers in het algemeen, bevordering van teamprestatie, les- en collegegelden, materiaalkosten en reis- en verblijfkosten en aan deelname aan onderwijsconferenties, (inter-)nationale bijeenkomsten en individuele uitwisselingen op het gebied van onderwijs, curriculum ontwikkeling, onderzoek en toetsen.

De komende periode biedt het hogeschoolbrede beleid ondersteuning aan de realisatie van verschillende onderdelen van de beloftes; zo ook het HRM-beleid. Zo ontwikkelen wij samen in 2017 een visie op de hogeschool als leergemeenschap.

We richten onverminderd onderwijsvernieuwingstrajecten in, waarbij onderwijsvernieuwing en professionele ontwikkeling hand in hand gaan. En we bieden tijd, ruimte en faciliteiten voor ontwikkeling binnen de kaders van de opdracht van de hogeschool. Dit doen we onder andere in de vorm van samen leren in de werksituatie en samenwerken bij de ontwikkeling van het onderwijs, en door (docent-)stages, studiedagen, deelname aan een kenniskring, cursussen, of het volgen van een masteropleiding of een promotietraject.

### **Medewerkerstevredenheid**

Elke twee jaar wordt een medewerkersonderzoek uitgevoerd. In 2016 is dit opnieuw uitgevoerd door een externe partij om de vergelijkbaarheid met 2014 en met de hbo-sector te borgen. Daar waar in 2014 67% van de medewerkers deel nam aan het onderzoek, was dit 71% in 2016. De belangrijkste uitkomsten van het medewerkersonderzoek zijn dat medewerkers van Hogeschool Leiden meer tevreden zijn en minder werkdruk ervaren dan in 2014. Het deel van de medewerkers dat de werkdruk als te hoog of veel te hoog ervaart, is significant verminderd. We scoren op het punt tevredenheid met een 7,3 hoger dan gemiddeld in de hbo-sector. Medewerkers zijn het meest tevreden waar het de thema's 'kwaliteit van het onderwijs', 'het werk en het perspectief' en de 'direct leidinggevende' betreft. Een belangrijke succesfactor daarbij is de hoge tevredenheid op wat medewerkers zelf belangrijk vinden (hun kernverwachtingen). Wel geven zij aan dat we hun potentieel, de aanwezige talenten, beter kunnen aanboren, ontwikkelen en benutten.

## Verzuim

Het verzuimpercentage is in 2016 gestegen naar 4,83% ten opzichte van 4,1% in 2015. De meldingsfrequentie is nagenoeg gelijk gebleven. De gemiddelde verzuimduur is daarentegen gestegen. In antwoord hierop zetten we sterker in op: preventief verzuimbeleid en vroegsignalering; verzuimanalyse en kennisdeling binnen de hogeschool en in de sector; de actieve dialoog over verzuim binnen de hogeschool, teams en met individuele medewerkers; intensivering van sociaal medisch teamoverleg (SMT) en uitbreiding van beschikbare middelen voor gerichte coaching.

## De juiste medewerker op de juiste plek

Ook in 2016 was de respons op vacatures bij Hogeschool Leiden goed. Van de 119 vacaturestellingen zijn er 103 vervuld, waarvan 95 extern en 8 intern. Er zijn 252 medewerkers ingestroomd binnen de hogeschool in 2016. In totaal zijn er 162 medewerkers uitgestroomd. Een reden dat de vacaturestelling lager ligt dan dat er medewerkers zijn ingestroomd, is dat er bij vacaturestelling regelmatig naar meerdere nieuwe medewerkers tegelijk wordt gezocht.

Het loopbaancentrum van Hogeschool Leiden besteedt actief aandacht aan ondersteuning van voormalig medewerkers, die nog geen nieuwe baan hebben gevonden. Op deze wijze wordt er door een actieve investering bijgedragen aan vermindering van de financiële gevolgen van het eigen risicodragerschap bij WW en BWW. Vanuit het loopbaancentrum van Hogeschool Leiden zijn in 2016 een zestiental voormalig medewerkers begeleid. Om voormalig medewerkers te helpen bij het vinden van een nieuwe passende baan wordt het loopbaancentrum bijgestaan door twee externe bureaus. De diensten van het loopbaancentrum komen in 2017 beschikbaar voor alle medewerkers van de hogeschool. Deze maatregel moet de gezonde doorstroming van werknemers binnen en buiten Hogeschool Leiden gaan stimuleren.

## Arbeidsinclusie

Hogeschool Leiden werkt op verschillende manieren aan arbeidsinclusie en kent daarbij drie sporen.

Spoor 1 is het aannemen van werknemers die in het doelgroepregister staan (uitvoering van de participatiewet) en medewerkers die vallen onder de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). De werknemers die geplaatst worden in het kader van de participatiewet (8 medewerkers in 2016) zijn in dienst genomen en worden ingezet op reguliere functies, soms met een beperkte loonwaarde. Zij hebben als contactpersoon een mentor (collega). WMO-werknemers zijn mensen met een cognitieve beperking die 1 dag of meer dagen in de week vrijwilligerswerk doen. Zij hebben vaak een verlengde dagbesteding vanuit een zorginstelling en worden 1-op-1 begeleid door studenten, zowel vanuit de sociale studies als van de opleiding Fysiotherapie. Daarnaast hebben in 2016 twee mensen met een psychische beperking via een leer-werkplek de mogelijkheid om te kunnen re-integreren. Alle participatiekandidaten (10 in aantal) werken aan de ontwikkeling van hun talenten. Sinds de start van de Participatiewet in 2015 hebben we de afspraak dat Hogeschool Leiden over 10 jaar 28 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst heeft. De landelijke afspraak dat alle hogescholen in het eerste jaar 119 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben, is behaald. Hogeschool Leiden heeft daar een aandeel aan geleverd door medewerkers te plaatsen en door het delen van kennis en ervaringen.

Spoor 2 richt zich op onderzoek en onderwijs. Studenten van onze hogeschool doen onderzoek op alle thema's rond arbeidsinclusie (minor, afstudeer, trainingen, projecten). Wij geven deze kennis en ervaring vervolgens een plaats in ons curriculum. Tevens verrichten we externe onderzoeken o.a. voor drie sociale werkplaatsen.

Spoor 3: Studenten uit de opleidingen Sociaal Werk, Toegepaste Psychologie en Human Resource Management met 1 docent als coördinator zijn een bedrijf/onderneming, genaamd "IN2" gestart. Deze is gestart in september 2016 bij HUBspot, centrum voor innovatie Leiden, wat gezamenlijk met Universiteit Leiden is vormgegeven. Studenten gaan werken als jobcoach, wat inhoudt dat zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt matchen aan de hogeschool of bedrijven in de regio en zij begeleiden deze mensen.

### Commissie ongewenst gedrag c.q team vertrouwenspersonen

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 2016 zijn 14 consulten/meldingen/klachten geregistreerd door de acht vertrouwenspersonen van de hogeschool. Ook zijn er 11 vertrouwelijke gesprekken gevoerd die niet hebben geleid tot een consult, melding of klacht.





# GOED GEORGANISEERDE HOGESCHOOL

## Huisvesting

De groei van het aantal studenten en de beloftes uit het instellingsplan hebben gevolgen voor onze huisvesting. We willen dat studenten actief en voltijds studeren. Dat vraagt om meer en flexibelere huisvesting voor samenwerking en ontmoeting. De belofte 'We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij' vraagt om een fysieke omgeving waar mensen zich thuis en veilig voelen.

## Uitbreiding huisvesting

In 2016 is gestart met de voorbereidingen om de beschikbare vierkante meters uit te breiden. Het Facilitair Bedrijf heeft in 2016 samen met de architect een massastudie gerealiseerd omtrent de uitbreidingsmogelijkheden op de campus. In 2017 gaan wij over tot besluitvorming.

## Fieldlab, opnamestudio en projectruimten

In 2016 hebben we een locatie voor Fieldlab gerealiseerd in de nabijheid van de campus van de hogeschool om te voorzien in de behoefte aan een gezamenlijke onderzoeksomgeving voor de lectoraten van de Faculteit Science and Technology en Generade. De bedoeling is dat deze in de loop van 2017 in gebruik wordt genomen.

Op verzoeken vanuit het onderwijs en de videowerkgroep van het project ICT&O-innovatielab hebben we een volledig geluidsdichte opnamestudio, voorzien van professionele apparatuur en Do It Yourself (DIY) kabinetten gerealiseerd

om hoogstaande videoproducties op te kunnen nemen. Voorbeelden hiervan zijn clips van onderwijs die studenten ter voorbereiding op de colleges kunnen bouwen.

We hebben een deel van het hoofdgebouw verbouwd om te voorzien in de behoefte aan kleinere projectruimten die door flexibele wanden ook voor grotere groepen benut kunnen worden, zoals voor tentamens.

## Duurzame Hogeschool

Als publieke hogeschool vervullen we een voorbeeldrol, voor onze studenten en de samenleving. We hechten belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Op hogeschoolniveau gaat het bijvoorbeeld om arbeidsinclusie, wereldburgerschap, en duurzame bedrijfsvoering.

### Convenant MJA3

Met de ondertekening van het convenant MJA3 heeft de hogeschool in 2016 zich een inspanningsverplichting opgelegd van 2% per jaar aan energiebesparende maatregelen. Dit realiseren we onder andere door de toepassing van LED-verlichting, gebruik van 100% groene stroom van waterkrachtcentrales en de actie 'Band op Spanning'. De CO2 uitstoot in 2016 hebben we volledig gecompenseerd. Ook ten aanzien van Inkoop hebben we eisen en criteria gesteld aan duurzaam inkopen en hebben we hierover afspraken met leveranciers gemaakt. Ook voor de huisvesting streven we zoveel mogelijk naar hergebruik of een tweede leven en stellen we hoge eisen aan onze leverancier als het gaat om productie en duurzaamheid.

### NEN-EN-ISO gecertificeerd

Met de NEN-EN-ISO 14001 certificering voldoet Hogeschool Leiden als eerste hbo-instelling in Nederland aan de internationale normen op het gebied van milieumanagement. Dit is gelukt door een nauwe samenwerking van het Facilitair Bedrijf met de Faculteit Science and Technology.

### Inkoop- en aanbestedingsbeleid

In 2016 is het inkoop-aanbestedingsbeleid 2016-2017 aangepast aan de aangepaste aanbestedingswet 2012, welke op 1 juli 2016 inging. Voor de inhuur van externe ICT medewerkers en facilitair personeel voor Hogeschool Leiden is de consequentie dat de nationale "marktplaats" eind 2016 is omgezet in een Europees Dynamisch aankoop Systeem (DAS). In 2016 zijn de volgende aanbestedingen afgerond.

Europese aanbestedingen: Publicatie van gunning computer Hardware op 28-01-2017, Publicatie van gunning Technisch onderhoud op 23-05-2016, Dynamisch aankoopstelsel voor inhuur ICT, Dynamisch aankoopstelsel voor inhuur Facilitair en SURF-cloudproject KUBUS. Infrastructure-as-a-Service: ICT-infrastructuurvoorzieningen afgenomen uit de cloud.

Meervoudig onderhands aanbesteed zijn: Brooker voor verzekeringen en kerstpakketten.

Specifieke offerteaanvragen die via de nationale marktplaats voor inhuur ICT zijn aanbesteed, zijn: Office 365 architect, Projectleider Insight, Projectleider Informatiemanagement, Business Intelligence (BI) Consultant, BI Yest consultant, Lead BI ontwikkelaar, Systeembeheerder en Office 365/ SharePoint Ontwikkelaar.

## Informatievoorziening

Om de belofte uit het instellingsplan 'wij zijn een goed georganiseerde hogeschool' waar te kunnen maken, zijn de volgende randvoorwaarden belangrijk: een goede informatievoorziening, kwaliteit van data en informatie, het goed ontsluiten van informatie en een breed pallet aan didactische en domein specifieke functionaliteiten binnen de leer- en werkomgeving. In 2016 hebben we onze capaciteit voor informatiemanagement uitgebreid en onder de aansturing van de Dienst Beleid en Strategie gebracht. We hebben een visie ontwikkeld op de door ons gewenste digitale leer- en werkomgeving en we hebben onderzoek gedaan naar de IT governance structuur. In 2017 herijken we, op basis van de PDCA-cyclus, de IT governance structuur.

### **Surfcumulus**

In 2017 verwachten we met de afstoot van een aantal servers een belangrijke energiebesparing te realiseren. Dat doen we door in te zetten op Office365 en hebben we in 2016 samen met SURF en vijf andere hogescholen een gezamenlijke cloudomgeving ontwikkeld: Surfcumulus. In 2017 sluit het ICT-systeem van de hogeschool aan op Surfcumulus, waardoor belangrijke applicaties en functionaliteiten voortaan in deze cloud gaan draaien.

### **Veilige digitale werkomgeving**

Beveiliging van data is binnen de huidige samenleving een belangrijk aandachtspunt en staat daarmee ook voor Hogeschool Leiden hoog op de agenda. In 2016 is de toegang tot internet verbeterd door de vervanging van de firewall. Dat onze medewerkers eigen regie hebben op hun digitale apparatuur, zogenaamde unmanaged werkomgevingen, vergroot de flexibiliteit, maar levert ook risico's op voor gegevensbeveiliging. In 2016 is onderzocht hoe we de controle over (unmanaged) werkplekken kunnen vergroten en de veiligheid verbeteren. De oplossing wordt in 2017 geïmplementeerd.

### **Samenwerken en innovatie**

In 2016 is door de introductie van de centrale portal mijn.hsleiden.nl de Office365 omgeving verder geïmplementeerd. Met de voorziening binnen Office365 zijn in 2016 de eerste experimenteeromgevingen gecreëerd om samenwerking en onderwijsinnovatie te bevorderen. Daar we beloven de student te helpen actief en voltijds te sturen, wordt deze omgeving in 2017 toegankelijk gemaakt voor studenten.

De komende jaren werken we aan de uitvoerbaarheid van de flexibilisering van het onderwijs en verdere versterking van het functioneel beheer in samenwerking met informatiemanagement. Ook ontsluiten we vanuit de bronsystemen de nodige data bijvoorbeeld ten behoeve van het project 'Learning Analytics', om meer over het studentengedrag te weten.

## **Onderwijsondersteuning**

In de hoofd(keten)processen van roostering en toetsorganisatie is er proactief contact en de samenwerking tussen het onderwijs (en examencommissies) en de dienst Onderwijs en Studentzaken, om te werken aan permanente verbetering van processen en bedrijfsvoering ten behoeve van het onderwijs. We sturen op correcte en volledige informatie over de keten- en afdelingsprocessen, zodat we de student goed kennen en we permanente (en lange termijn) verbetering goed kunnen richten.

### **Roostering**

Het planproces voor roosteren verliep in 2016 soepeler door het invoeren van een roostercoördinator per faculteit in combinatie met het eerder ingevoerde systeem. Voor de aanmelding van nieuwe studenten is 'Osiris Aanmeld' geïmplementeerd en in beheer genomen voor de vier faculteiten die hier behoefte aan hebben. De afstemming van het groeiend aantal studenten (en daarmee gepaard gaande onderwijsactiviteiten) op de beschikbare ruimte, blijft onze aandacht vragen, evenals betrouwbaarheid van de gepubliceerde roosters, opdat ook de tevredenheid van de studenten hierover het komende jaar zal stijgen.

### **Discovery Tool**

Het Mediacentrum implementeerde in 2016 een tool waarmee studenten met één zoekopdracht meerdere databanken kunnen doorzoeken.

### **Kwaliteit van toetsing**

De Toetsorganisatie startte afgelopen jaar met het beschrijven van processen en meetpunten, het trainen van het team en het verbeteren van de kwaliteit van surveillanten op basis van adviezen uit het project 'Veilige Toetsketen'. In 2017 besteden we de opdracht voor surveillanten opnieuw Europees aan.

### **Student Journey en studiekeuze**

Via onze Online campagne hebben we in 2016 een verdere invulling gegeven aan de 'Student Journey', van studievoerders naar student. We hebben de oriëntatiebehoefte van studievoerders vertaald in middel en boodschap om alle stappen van het oriëntatieproces te doorlopen. Van een eerste kennismaking met de stad, de hogeschool en haar opleidingen, tot het bezoeken van een opendag, proefstuderen, meelopen met een student en het doen van een StudieKeuzeCheck (SKC).

De bachelorpagina's op onze website zijn in 2016 vernieuwd en voorzien van nieuwe inhoud, waarbij voor kwantitatief vergelijkingsmateriaal wordt doorverwezen naar de website [studiekeuze123](#). De studiekeuzer wordt vervolgens gestimuleerd om een afgewogen keuze te maken: de juiste student, op de juiste plek. De student wordt vervolgens gestimuleerd om deze keuze waar te maken: we helpen studenten actief en voltijds te studeren.

### Profileringsfonds

In 2016 heeft Hogeschool Leiden 103 studenten financieel ondersteund vanuit het profileringsfonds. Dit betreft alleen EER studenten. Het ging daarbij om een bedrag van € 150.925. Zowel het aantal toekenningen (met 15%) als het bedrag (met 8%) zijn licht gestegen ten opzichte van het studiejaar daarvoor.

Hiervan was € 29.467 voor de 45 studenten die lid waren van de Studentenraad, Gezamenlijke Vergadering of een opleidingscommissie. Aan 29 studenten werd een tegemoetkoming toegekend voor deelname aan een bestuursfunctie bij een studie- of studentenvereniging, inclusief het mede organiseren van de EL CID-introductieweek van Leiden in samenwerking met de Universiteit Leiden. Om studie met topsport te kunnen combineren werd aan zeven studenten € 4.454 toegekend. Verder ontvingen 22 studenten voor in totaal € 66.286 wegens bijzondere (persoonlijke) omstandigheden, inclusief een functiebeperking, een financiële ondersteuning. De gemiddelde duur was drie maanden met een gemiddeld bedrag van € 1.437.

### Loket rechtsbescherming

In 2016 zijn er 86 beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter afhandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (Cobex). Van de 86 beroepschriften zijn er 8 zaken gegrond verklaard. Daarnaast zijn er 21 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 één uitspraak die het Cobex in 2016 behandelde, is beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Het CBHO heeft het beroep ongegrond verklaard.





# FINANCIIEEL VERSLAG

In het financieel jaarverslag verantwoordt de hogeschool zich over:

- het resultaat en de staat van baten en lasten 2016;
- enkele van belang zijnde componenten van de balans van eind 2016;
- de inrichting en uitvoering van de planning- en control cyclus en de ICT governancestructuur;
- de treasurycyclus;
- de declaraties van het College van Bestuur;
- overige zaken in 2016 waaronder de notitie helderheid;
- de meerjarenraming zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf.



## Toelichting op het resultaat 2016

## Staat van baten en lasten 2016 en de vergelijkende cijfers 2015

(bedragen x € 1.000)

3	Baten	2016	Begroting	
			2016	2015
3.1	Rijksbijdragen OC&W	60.487	59.191	58.443
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.298	884	1.144
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	18.216	17.354	17.112
3.4	Baten werk in opdracht van derden	3.614	3.513	3.706
3.5	Overige baten	1.712	1.185	1.354
	<b>Totaal baten</b>	<b>85.327</b>	<b>82.128</b>	<b>81.759</b>
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	66.708	66.535	61.419
4.2	Afschrijvingen	4.383	4.187	4.017
4.3	Huisvestingslasten	3.389	3.319	3.384
4.4	Overige lasten	10.804	10.588	9.734
	<b>Totaal lasten</b>	<b>85.284</b>	<b>84.628</b>	<b>78.554</b>
	Saldo baten en lasten	43	-2.500	3.205
5	Financiële baten en lasten	-931	-925	-926
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>-888</b>	<b>-3.425</b>	<b>2.279</b>

**Resultaat**

Het exploitatieresultaat over 2016 bedraagt €0,9mln negatief en is €2,5mln hoger dan begroot. Ten opzichte van 2015 is het resultaat met €3,2mln gedaald.

We hebben de afgelopen jaren ingezet op de realisatie van een kwaliteitsimpuls. Deze kwaliteitsimpuls wordt bekostigd vanuit de aanwezige en beschikbare reserve conform de afspraken van de branche met de minister. Daarbij is geanticipeerd op de stijging van de Rijksbijdrage in 2018 door de invoering van het leenstelsel. Het begrote en gerealiseerde resultaat in 2016 is door deze uitgevoerde kwaliteitsimpuls negatief.

*Werkelijk versus begroot resultaat*

Samenvattend wordt het verschil van €2,5mln tussen het werkelijke en begrote resultaat verklaard door:

- een stijging van de Rijksbijdrage waarvan €1mln niet meer voldoende kon worden ingezet voor de (onderwijs-) activiteiten. De hogeschool heeft in de begroting 2016 deels reeds geanticipeerd op de stijging van de cao 2016. De recent ontvangen compensatie in de Rijksbijdrage voor deze loonstijgingen wordt in 2017 ingezet;
- een stijging van de collegegelden door een toename van het aantal studenten voor het collegejaar 2016-2017, waarvan €0,9mln niet meer is besteed in 2016;
- er zijn in 2016 extra baten gegenereerd van €0,6mln met de bestaande capaciteit waaronder extra baten onder de posten 'overige baten' én 'werk in opdracht van derden'.

*Resultaat 2016 versus resultaat 2015*

Het resultaat is in 2016 €3,2mln lager dan in 2015. De baten zijn €3,6mln hoger dan in 2015. Dat komt met name door de stijging van het aantal studenten met een effect op de Rijksbijdrage en de collegegelden. De kosten zijn met €6,7mln gestegen. Dit komt door een stijging van de formatie (66fte), gerelateerd aan de reeds aangegeven stijging van het aantal studenten. Ook komt het door de inzet van de hogeschool om een kwaliteitsimpuls vanuit de aanwezige en besteedbare reserves te realiseren met een effect op de stijging van de kosten.

**Baten**

De totale baten zijn €3,2mln hoger dan begroot.

- De toename van de Rijksbijdrage is €1,3mln. De normatieve Rijksbijdrage is €0,6mln hoger dan begroot. Het macrobudget is toegenomen mede ter compensatie van de nieuwe cao in 2016. Verder zijn de specifieke doelsubsidies van het ministerie, waaronder de Raaksubsidies, €0,7mln hoger dan begroot. De realisatie van de subsidieaanvragen zijn succesvoller dan voorzichtig begroot.
- Jaarlijks ontvangt de hogeschool een bijdrage voor het Middelbaar Laboratorium Onderwijs van de ROC Leiden, die verantwoord wordt onder de post 'overige overheidsbijdragen en subsidies'. In 2016 is de bijdrage verhoogd met €0,4mln, passend bij verhoging van de ROC bekostiging en de toename van de kosten van de activiteiten.
- De collegegelden zijn €0,9mln hoger dan begroot door een hogere instroom van studenten dan begroot en door de lagere uitval in het eerste deel van het collegejaar dan verwacht.

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

	Aantal ingeschreven studenten	% Groei	Aantal bekostigde studenten (T-2)	% Groei
2015	9.359 (2014-2015)	5,7%	7.268	-4,1%
2016	9.676 (2015-2016)	3,4%	7.608	4,7%
2017	10.197 (2016-2017)	5,4%	7.665	0,7%

In 2016-2017 is het aantal ingeschreven studenten gestegen met 5,4% (+521), waarvan het aantal bekostigde studenten steeg met 6,3% (+482).

- Van de overige batenposten zijn de baten voor contractactiviteiten vergelijkbaar met de begroting. Van de overige (publieke) baten zijn de opbrengsten voor detacheringen €150.000,- hoger dan begroot én de opbrengsten voor onderwijseenheden die door studenten van andere hogere onderwijsinstellingen worden gevolgd €195.000,- hoger. Beide posten kunnen jaarlijks fluctueren en worden daardoor op het begrotingsmoment voorzichtig begroot.

**Lasten**

De totale lasten zijn €0,7mln hoger dan begroot en deze stijging wordt volledig gedekt door de hogere baten. De verschillende kostenposten zijn in de realisatie beperkt hoger dan begroot.

- De personeelskosten (77% van de totale kosten) zijn met een negatief verschil van €173.000,- (afwijking: 0,2%) vrijwel gelijk aan de begroting:
  - de loonkosten zijn €503.000,- hoger dan begroot: de gemiddelde formatie is 5fte hoger dan begroot; de gemiddelde loonkosten zijn beperkt hoger dan begroot door de invoering van de nieuwe cao;
  - de externe loonkosten zijn vrijwel gelijk aan de begroting; de beperkte stijging van €140.000 is te verklaren vanuit de toename van de subsidiegelden;
  - de personeelsvoorzieningen zijn €570.000,- lager dan begroot. De begrote dotatie van €400.000,- voor de recent ingevoerde voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering blijkt voor 2016 niet nodig te zijn. De eind 2015 gevormde voorziening van €210.000,- ter dekking van de toename van de loonruimte is in 2016 vrij gevallen. Deze vrijval dekt grotendeels de daadwerkelijke stijging van de gemiddelde loonkosten;
  - de studiekosten zijn €100.000,- hoger dan begroot en de besteding is totaal 3,6% van de brutolonen;
  - de overige personeelskosten zijn per saldo vrijwel gelijk aan de begroting.
- De overige instellingskosten onder meer door kosten voor juridisch advies zijn €0,2mln hoger dan begroot.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn €6.000,- lager dan begroot en daarmee vrijwel gelijk aan de begroting. De rentelasten dalen door de aflossing van de langlopende lening.

### Toelichting bij de ontwikkeling van de balans

#### Investeringsen

De totale investeringen bedragen €2,1mln: daarvan is voor €0,3mln verbouwingen en €1,8mln voor inventaris en apparatuur. De verbouwingsinvesteringen zijn reguliere investeringen en geplande aanpassingen aan het gebouw. De investering in inventaris en apparatuur heeft grotendeels betrekking op verdere digitalisering.

### Kasstroomoverzicht over 2016 en vergelijkende cijfers 2015

	2016	2015
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	5.723	7.836
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.093	-2.523
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-760	-760
Mutatie geldmiddelen	<b>2.870</b>	<b>4.553</b>

De liquide middelen zijn met €2,9mln toegenomen naar €26mln. De afschrijvingen zijn met €4,4mln (component van de operationele activiteiten) hoger dan de investeringen van €2,1mln. De aflossing op de langlopende lening heeft volgens aflossingsschema plaatsgevonden.

### Kengetallen Vermogenspositie

	2016	2015	2014
Solvabiliteit (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen	55%	56%	54%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,3	1,4	1,1
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,50	0,54	0,52

Onze financiële positie is solide en daarbij is de liquiditeitspositie meer dan voldoende. We beoordelen de solvabiliteit op basis van de hierboven gegeven verhoudingen conform de wensen van het ministerie en de banken. De gehanteerde streefwaarde voor de solvabiliteit conform het treasurystatuut bedraagt 35%-45%. De minimale solvabiliteit wordt in het treasurystatuut gesteld op 30%. De signaleringsgrens voor de externe stakeholders – ING en Ministerie van Financiën – is 30%.

Door een negatief resultaat in 2016 is de solvabiliteit gedaald tot 55%.

In de continuïteitsparagraaf wordt de analyse van de vermogenspositie verder verbreed en verdiept.

### Planning & Control Cyclus/ICT governance

De instelling heeft in 2016 een instellingsplan voor de komende jaren vastgesteld. De planperiode van het instellingsplan is zes jaar en loopt van 2017 tot en met 2022. De diensten en faculteiten maken een plan binnen het vastgestelde kader van het instellingsplan met een planperiode van 2 jaar.

De kwaliteitszorgcyclus is geïntegreerd in de centrale Planning & Control Cyclus, 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 planning- en begrotingsproces start met een kaderbrief waarin zowel beleidsmatige als financiële kaders worden vastgesteld om te komen tot een beleidsrijke begroting voor de hogeschool. Per jaar voert elke faculteit en elke dienst voortgangsgesprekken met het College van Bestuur. In het najaar worden begrotingsgesprekken gevoerd, waarin onder andere subsidies en contractactiviteiten worden besproken.

De op te leveren producten en de activiteiten die in het kader van Plan-Do-Check-Act (PDCA) en de Planning & Control Cyclus worden uitgevoerd, zijn opgenomen in de jaarkalender.

We hebben in 2016 de IT governance-structuur aangepast. De structuur bestaat uit drie lagen: een I-beraad (strategisch), twee regiegroepen, één voor Onderwijs & Onderzoek en één voor Bedrijfsvoering & Communicatie (tactisch) en vijf gebruikersgroepen voor de verschillende deel terreinen (operationeel). In deze opzet bepalen vertegenwoordigers van de onderwijsorganisatie mede de prioriteiten en inrichting van de informatievoorziening en ICT. De hogeschool heeft een informatiebeleidsplan passend 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 instellingsplan en onderwijsvisie. Kern van het informatiemanagement is het zorgen voor een informatiehuishouding die op orde is. Daarbij gaat het om data, systemen en processen. In 2016 is het beleid voor informatiebeveiliging verder geïmplementeerd.

### Treasury

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. Het treasurystatuut wordt uitgevoerd, rekening houdend met de eisen zoals genoemd in de regeling 'Beleggen, belenen en derivaten, OCW 2016', van het Ministerie van OCW.

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

De belangrijkste ontwikkelingen in 2016:

- In januari is het treasuryplan 2016 in de Auditcommissie vastgesteld;
- De Treasurycommissie is vier keer bijeen gekomen in 2016, in februari, juli, september en november. In 2016 is aandacht besteed aan het proces van het 'aantrekken van vreemd vermogen' bij het Ministerie van Financiën ter voorbereiding van de mogelijke nieuwbouw en aan de aanpassing van het treasurystatuut;
- De Treasurycommissie bestaat conform het treasurystatuut uit een lid van het CvB, de Concern Controller en de Directeur Financiën. De Treasurycommissie komt minimaal twee keer per jaar bijeen. De bijeenkomsten vinden plaats in januari en juli van ieder jaar en zo nodig op een 'ad hoc' basis in het geval er significante ontwikkelingen zijn die invloed hebben op het treasurybeleid.

De belangrijkste treasury-activiteiten die in 2016 zijn gerealiseerd:

- het aanpassen van het treasurystatuut naar aanleiding van de nieuwe regeling 'Beleggen, belenen en Derivaten, OCW 2016';
- het expliciteren van een deel van het financieel beleid (waaronder de ratio's ter beoordeling van de vermogenspositie);
- mede ter optimalisatie van het cashmanagement is het workflow management systeem verder geoptimaliseerd;
- het aanpassen van de Financial Manual, waarin de administratieve organisatie in hoofdlijnen wordt besproken;
- het monitoren van de treasury-ontwikkelingen die van belang zijn voor de hogeschool;
- het verder verbeteren van de (meerjaren-) liquiditeitsbegroting;
- evaluatie renteswap;
- opstellen van de liquiditeitsrapportages en de liquiditeitsprognose.

In 2017 doorlopende activiteiten:

- implementatie verplichtingenadministratie;
- realiseren efficiënter cashmanagement.

### 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 2016 voor de leaseauto bedragen €28.478,-.

### Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2016

(bedragen x €1)

	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
Representatie	224	-	224
Reis- en verblijf binnenland	-	181	181
Reis- en verblijf buitenland	-	351	351
Overig	-	-	-
Totaal	224	532	756

**Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2015**

(bedragen x €1)

	Interim Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
Representatie	-	329	329
Reis- en verblijf binnenland	-	354	354
Reis- en verblijf buitenland	-	-	-
Overig	-	72	72
<b>Totaal</b>	-	<b>755</b>	<b>755</b>

\* de interim voorzitter heeft geen kosten gemaakt

**Overige zaken****Publiek en private activiteiten**

De administratie van de hogeschool is dusdanig ingericht zodat de publieke en private geldstromen te onderscheiden zijn. Hierdoor is de opbouw van het eigen vermogen van de respectievelijke geldstromen inzichtelijk (verantwoordingsvis van Ministerie van OCW).

De bestemmingsreserve (privaat) voor de contractactiviteiten is toegenomen met €183.000,-. Dit komt met name vanwege het positieve resultaat van de Faculteit Gezondheidszorg door een hoger activiteitsniveau dan verwacht. Het resultaat is toegevoegd aan de private bestemmingsreserves.

De hogeschool onttrekt geen gelden uit de Rijksbijdrage voor private activiteiten.

**Begroting 2017**

(bedragen x €1.000)

	Begroting 2017	Realisatie 2016
<b>BATEN</b>		
Rijksbijdragen OC&W en overheidssubsidies	61.731	61.785
Collegegelden	18.850	18.216
Baten werk in opdracht van derden	4.151	3.614
Overige baten	1.296	1.712
<b>Totaal baten</b>	<b>86.029</b>	<b>85.327</b>
<b>LASTEN</b>		
Personele lasten	69.177	66.708
Afschrijvingen	4.445	4.383
Overige instellingslasten	14.710	14.193
<b>Totaal lasten</b>	<b>88.332</b>	<b>85.284</b>
Saldo baten en lasten	<b>-2.303</b>	<b>43</b>
Saldo financiële baten en lasten	<b>-886</b>	<b>-931</b>
Saldo baten en lasten	<b>-3.189</b>	<b>-888</b>

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 (leningsstelsel) in plaats van de basisbeurs. De Rijksbijdrage gaat daardoor vanaf 2018 omhoog, waarmee we de kwaliteitsimpuls realiseren.

In de jaren tot 2018 willen we vanuit de reserves deze kwaliteitsverbetering direct gaan realiseren. In 2017 heeft Hogeschool Leiden daarom een negatief resultaat begroot van €3,2mln en in de komende jaren daarna zijn beperkte negatieve resultaten begroot waarmee een deel van de materieel aanwezige reserve wordt ingezet ter verbetering van het onderwijs en voor de uitbreiding van het aantal m2. Deze kwaliteitsimpuls én de stijging van het aantal studenten zorgt voor een stijging van €2,5mln personeelskosten in 2017 vergeleken met de realisatie in 2016.

### **Helderheid**

De notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van het 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 2016 geen gelden onttrokken uit de Rijksbijdrage voor private activiteiten;
- Hogeschool Leiden heeft een profileringsfonds dat we toelichten in hoofdstuk 8 van het jaarverslag;
- Er worden geen studenten bewust onttrokken aan de bekostiging;
- We bekostigen geen buitenlandse studenten en er worden door studenten structureel geen (deel van) reguliere onderwijsprogramma's in het buitenland gevolgd.

### **Continuïteitsparagraaf**

We hebben in de afgelopen jaren een meerjarenkader vastgesteld met relatief hoge negatieve resultaten van totaal €8mln. De verwachting is, op basis van de Strategische Agenda van het Ministerie van OCW, dat de Rijksbijdrage gaat stijgen. Hierdoor is in de jaren, vanaf 2021, het begrote resultaat weer nihil. De toename van de Rijksbijdrage is voor een instelling nog onzeker en de begrote toename is vanaf 2018 tot en met 2020 een bedrag van €2,8mln. De verwachting is dat de Rijksbijdrage na 2021 nog verder zal stijgen.

Hogeschool Leiden heeft passend bij de Strategisch Agenda meer geïnvesteerd in het onderwijs zoals meer contact- en begeleidingsuren. Anticiperend op de hierboven genoemde stijging van de Rijksbijdrage heeft de hogeschool in de afgelopen jaren en voor 2017 negatieve resultaten begroot.

De hogeschool wil in de komende jaren niet alleen extra exploitatie uitgaven realiseren, maar ook extra investeringsuitgaven doen voor nieuwbouw. De extra vierkante meters zijn noodzakelijk door de stijging van het aantal studenten. Ook willen we de fysieke ruimte aanpassen aan nieuwe onderwijsconcepten. Meer ruimte om te werken op de campus, activerend onderwijs voor voltijds onderwijs en het creëren van meer binding met de leergemeenschap. De extra vierkante meters worden vanaf september 2017 gehuurd tot en met 2022 en in de periode tot 2022 wordt er nieuwbouw (eigen m2) gerealiseerd. Daardoor zijn er extra huisvestingskosten in de periode tot en met 2022 met een verhogend effect op de negatieve resultaten.

Over de meerjaren is het cumulatieve negatieve exploitatieresultaat inclusief de extra huisvestingskosten €8,5mln. De materiële reserves zijn, mede gevormd door de hoge jaarresultaten van 2013 t/m 2015, voldoende om de extra uitgaven te financieren.

## Student- en formatieontwikkelingen

Aantal studenten, peildatum 1 oktober	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingeschreven studenten	10.197	10.629	10.849	10.940	11.057	11.070
Bekostigde studenten	8.147	8.312	8.456	8.499	8.562	8.543
<b>Formatie (gemiddelde per jaar)</b>						
Onderwijzend personeel (op)	501,9	530,0	550,0	558,5	562,8	566,2
Ondersteunend beheerspersoneel (oop)	239,7	266,7	273,7	278,1	280,6	282,7
Bestuur/ Management	45,0	45,5	47,0	47,8	48,1	48,5
<b>Totaal formatie</b>	<b>786,5</b>	<b>842,3</b>	<b>870,7</b>	<b>884,3</b>	<b>891,5</b>	<b>897,4</b>

In overeenstemming met de landelijke cijfers hebben we per oktober 2016 een groei van de instroom van 9,2% gerealiseerd met een totale stijging van het aantal studenten van 5,4%. Diverse opleidingen zijn populair, zoals Informatica, Bio-informatica, Toegepaste Psychologie, Commerciële economie en HBO-Rechten. Ook voor de Pabo-opleidingen zijn de aanmeldingen relatief hoog en ondanks de negatieve verwachting gestegen met 16 studenten. We verwachten in de komende jaren nog een (lichte) stijging van het aantal studenten en vanaf 2022 een lichte daling conform de landelijke en regionale ramingen van het aantal studenten.

De stijging van het aantal studenten stelt de hogeschool voor uitdagingen ten aanzien van het aantal m2 en de bekostiging van het onderwijs. Een uitbreiding van het aantal m2 is gepland per september 2017, in de eerste jaren door het huren van extra m2. In de jaren 2018 tot en met 2022 wordt Nieuwbouw gerealiseerd. Bij de planning van het aantal m2 is rekening gehouden met een verwachte daling van het aantal studenten vanaf 2022 (of mogelijk iets eerder).

De formatie stijgt in de begroting 2017 vergeleken met de gemiddelde formatie van 2016 met 56fte en stijgt verder in 2018 door de toename van de Rijksbijdrage met 28fte en stijgt in de jaren erna beperkt, conform de stijging van het aantal studenten.

## Baten en lasten overzicht

(bedragen x €1.000)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen OCW	60.487	61.217	65.995	67.033	68.105	68.655
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.298	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
College-, cursus-, les en examengelden	18.216	19.042	19.912	20.386	20.573	20.728
Baten werk in opdracht van derden	3.614	4.151	3.395	3.365	3.365	3.365
Overige baten	1.712	1.303	1.243	1.259	1.265	1.270
<b>Totaal baten</b>	<b>85.327</b>	<b>87.010</b>	<b>91.841</b>	<b>93.339</b>	<b>94.605</b>	<b>95.314</b>
<b>LASTEN</b>						
Personeelslasten	66.708	70.803	71.507	72.632	73.172	73.255
Afschrijvingen	4.383	4.278	4.283	4.237	4.969	5.081
Huisvestingslasten	3.389	4.159	6.788	5.049	5.047	5.053
Overige lasten	10.804	10.652	10.758	10.821	10.846	10.867
<b>Totaal lasten</b>	<b>85.284</b>	<b>89.893</b>	<b>93.337</b>	<b>92.739</b>	<b>94.034</b>	<b>94.256</b>
Saldo baten en lasten	43	-2.883	-1.496	600	571	1.058
Financiële baten en lasten	-931	-886	-1.216	-1.164	-1.111	-1.058
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-888</b>	<b>-3.769</b>	<b>-2.712</b>	<b>-564</b>	<b>-540</b>	<b>0</b>

### *Toelichting bij de Baten en Lasten*

#### *Rijksbijdrage*

De ontwikkelingen van de Rijksbijdrage is in de meerjarenbegroting direct gerelateerd aan de fluctuaties van het aantal bekostigde eenheden (ingeschreven studenten en diploma's). In 2018 stijgt de Rijksbijdrage met €2mln, vanwege de actuele stijging (per 1 oktober 2016) van het aantal studenten. Verder stijgt in 2018 de Rijksbijdrage substantieel in verband met de uitvoering van de Strategische Agenda van de Minister met €2,8mln en vanaf 2021 met €3,1mln (t.o.v. 2020 met €0,3mln). In de jaren erna stijgt deze bijdrage conform de meerjarenbegroting van het Ministerie OCW mogelijk verder.

#### *Collegegelden*

De collegegelden stijgen door een jaarlijkse, afgesproken toename van het wettelijk collegegeld tot 2018-2019 met €22,- per student, 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 voorzichtig begroot.

#### *Personeelskosten*

De OP formatie is met 48fte in 2016 gestegen en stijgt door in 2017. Dit komt door de voorfinanciering ten behoeve van de kwaliteitsimpuls. Vanaf 2018 is een stijging (of daling) gekoppeld aan de toename van de Rijksbijdrage door de stijging van het aantal bekostigde eenheden.

De interne en externe formatie en de daaraan gerelateerde personeelskosten stijgen (of dalen) in de jaren door de mutaties van het aantal studenten. Het aantal studenten heeft een direct effect op de Rijksbijdrage en op de hoogte van de personeelskosten in de meerjarenbegroting. Het aantal studenten stijgt in de komende jaren licht waardoor ook in de meerjarenbegroting de personeelskosten na 2018 licht stijgen.

In het kader van de professionalisering van de medewerkers besteedt de hogeschool conform cao het juiste deel van minimaal 3% van de loonkosten aan deskundigheidsbevordering.

#### *Materiële kosten*

De afschrijvingskosten stijgen in 2017 versus 2016 door investeringen in de digitale leer- en werkomgeving en de informatievoorziening met een korte doorlooptijd.

De afschrijvingen stijgen door het nieuwbouwproject in 2020 met €0,7mln en de kosten voor afschrijvingen t.o.v. de totale kosten stijgen daardoor van 5,0% in 2016 (5,1% in 2015) naar 5,4% in 2021 (en de jaren er na naar 5,5%). In de benchmark is dat een regulier niveau.

In de begroting 2017 zijn de huisvestingskosten gestegen door de toename van de inhuur van externe ruimte mede door de huur van een laboratorium ruimte voor de activiteiten van Generade en de Faculteit Science and Technology. De huisvestingskosten stijgen vanaf medio 2017 door tijdelijke inhuur van extra m2 ter overbrugging van de nieuwbouw en de extra exploitatiekosten versus 2016 tijdelijk met €3,4mln. De huisvestingskosten t.o.v. de totale kosten stijgen van 4% in 2016 (4,3% in 2015) door tijdelijke extra huisvesting naar 7,3% in 2018 en dalen in de jaren erna naar 5,4% en vanaf 2023 naar 4,3%.

Het percentage huisvestingskosten (inclusief afschrijvingen) stijgt in de komende jaren sterk door de geplande tijdelijk huur van m2 en de nieuwbouw. In de benchmark is het gemiddelde percentage van de hogescholen 9,7%. Dat is inclusief de hogescholen voor de kunsten waarvan de percentages passend bij het onderwijs 12,5% is. Het percentage van een hogeschool zoals Hogeschool Leiden wordt op de lange termijn na de verbouwing 7%-8%.



	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Huisvestingskosten, incl. afschrijvingen in %	4,0%	7,1%	9,8%	7,8%	7,8%	8,4%

De overige lasten blijven vanaf 2017 in de jaren er na vrijwel op hetzelfde relatieve niveau en stijgen absoluut licht, gerelateerd aan de stijging van het aantal studenten.

### Balans per 31 december

(bedragen x €1.000)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVA</b>						
<i>Vaste Activa</i>						
Immateriële activa	0	83	133	150	150	150
Materiële activa	55.212	54.151	53.118	69.210	67.541	65.760
Financiële activa	0	0	0	0	0	0
<i>Totaal Vaste Activa</i>	<i>55.212</i>	<i>54.234</i>	<i>53.251</i>	<i>69.360</i>	<i>67.691</i>	<i>65.910</i>
<i>Vlottende Activa</i>						
Studentendebiteuren	601	638	668	684	690	695
Overige vlottende activa	1.148	1.171	1.236	1.256	1.273	1.282
Liquide middelen	25.930	23.559	35.794	17.684	17.837	18.395
<i>Totaal Vlottende Activa</i>	<i>27.679</i>	<i>25.368</i>	<i>37.698</i>	<i>19.623</i>	<i>19.800</i>	<i>20.373</i>
<b>Totaal Activa</b>	<b>82.891</b>	<b>79.603</b>	<b>90.949</b>	<b>88.983</b>	<b>87.491</b>	<b>86.283</b>

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASSIVA</b>						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	38.830	36.121	33.877	33.704	33.596	33.596
Wettelijke reserve	0	83	133	150	150	150
Bestemmingsreserve publiek	2.159	1.359	840	433		
Bestemmingsreserve privaat	2.005	1.662	1.662	1.662	1.662	1.662
<i>Totaal Eigen Vermogen</i>	<i>42.994</i>	<i>39.225</i>	<i>36.513</i>	<i>35.949</i>	<i>35.408</i>	<i>35.408</i>
<i>Vreemd Vermogen</i>						
Voorzieningen	2.653	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053
Langlopende schulden	16.720	15.960	29.200	27.940	26.680	25.420
Kortlopende schulden	20.524	21.365	22.183	22.041	22.349	22.402
<i>Totaal Vreemd Vermogen</i>	<i>39.897</i>	<i>40.378</i>	<i>54.436</i>	<i>53.034</i>	<i>52.082</i>	<i>50.875</i>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>82.891</b>	<b>79.603</b>	<b>90.949</b>	<b>88.983</b>	<b>87.490</b>	<b>86.283</b>

<b>solvabiliteit (EV / TV)</b>	<b>52%</b>	<b>49%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>41%</b>
<b>solvabiliteit ((EV+ Voorziengen) / TV)</b>	<b>55%</b>	<b>53%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>
<b>weerstandsvermogen (EV/(RB+col gelden))</b>	<b>55%</b>	<b>49%</b>	<b>43%</b>	<b>41%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
<b>vlottende activa / kortlopende schulden</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>1,7</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9%</b>

Toelichting bij de Balans: Activa (Bezittingen) en Passiva (Vermogensstructuur):

#### Materiële activa

We hebben een goede campus. De kwaliteit van de aanwezige huisvesting, faciliteiten en diensten is voldoende. De stijging van het aantal studenten in de afgelopen jaren en de daarbij beperkte stijging van het aantal m2 geeft frictie in de organisatie. Het onderwijs heeft verder passend bij nieuwe ontwikkelingen zoals flexibilisering een behoefte aan

aanpassingen en uitbreiding van het gebouw.

In verband met de groei zijn er enkele ruimtes in de directe omgeving gehuurd. Een verdere uitbreiding van het aantal vierkante meters is noodzakelijk. In 2017 wordt nieuwbouw voorbereid en vanaf 2018 wordt de concrete nieuwbouw gerealiseerd met een uitbreiding van 5.900m<sup>2</sup> die vanaf begin 2022 kan worden gebruikt. In de tussenliggende jaren wordt er extra m<sup>2</sup> gehuurd.

De totale activering is opgenomen in de meerjarenraming eind 2019 met een bedrag van €17mln, waarvan €10,4mln casco en terreininrichting, €5,5mln voor installaties en €1,1mln voor de inventaris/apparatuur.

Het huidige gebouw is in eigendom en is gefinancierd met een langlopende lening (hoofdsom €22,8mln en stand 31 dec 2016 €17,5mln). De planning is de uitbreiding te financieren met een hypothecaire lening van €15mln met een vaste rentevoet.

Hogeschool Leiden heeft extra geïnvesteerd in een digitale leer- en werkomgeving en in de informatievoorziening en is van plan dat in de komende jaren voort te zetten. De reguliere investeringen in 2017 en de komende jaren zijn regulier begroot op €3,3mln.

#### *Eigen Vermogen*

Het Eigen Vermogen daalt in de meerjaren exploitatiebegroting vanaf 2016 door de geplande besteding vanuit de materieel aanwezige reserves ten behoeve van de kwaliteitsimpuls én de investering in de komende jaren in extra vierkante meters. De bestedingen in 2017 tot en met 2019 vanuit de Bestemmingsreserve publiek zijn ten behoeve van het Centre of Expertise Genomics (Generade) waarvan de activiteiten naar achteren zijn verschoven.

De besteding in 2017 vanuit de Bestemmingsreserve privaats zijn ter ondersteuning van onderwijsinnovatieprojecten bij de faculteiten Management en Bedrijf en Educatie.

De extra exploitatie en investeringsuitgaven vanuit de reserves zijn conform de afspraken die de HO-branche heeft gemaakt met het Ministerie van OCW ten aanzien van extra bestedingen vanuit de reserves.

#### *Voorzieningen*

De personeelsvoorzieningen zijn de laatste jaren sterk gestegen. De BWW/WW-voorziening is gestegen door groei van de formatie en mede daardoor een toename van de instroom van mensen in BWW/WW. Verder zijn de voorzieningen toegenomen door de ingevoerde personeelsregelingen conform de cao voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. In 2017 verwachten we een toename van de personeelsvoorzieningen van €0,4mln ten opzichte van 2016, gerelateerd aan de trend van de afgelopen jaren.

De hogeschool heeft maatregelen genomen om de BWW/WW kosten neerwaarts te beïnvloeden.

#### *Lang Vreemd Vermogen*

Het Lang Vreemd Vermogen stijgt vanaf begin 2018 met €15mln (looptijd 30 jaar) ter realisatie van de geplande nieuwbouw en daalt in de jaren er na door de jaarlijkse aflossing op de langlopende leningen.

De bestaande lening heeft een hoofdsom van €22,8mln en een stand op 31 dec 2016 van €17,5mln en een jaarlijkse aflossing van €0,8mln (einde looptijd 2035).

#### *Beoordeling vermogenspositie*

De solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen)/TV) daalt door de extra geplande investeringsuitgaven en begrote negatieve exploitatieresultaten naar 44% en blijft daarmee boven de intern vastgestelde grens van 35% (externe grens is 30%).

Ook de liquiditeitsratio (vlottende activa/ kortlopende schulden) blijft boven de interne grens van 0,5.

De gewenste voorraad liquide middelen blijft boven de intern vastgestelde grens van €9,2mln en de kredietfaciliteit van €6,5mln wordt niet aangesproken. De vastgestelde risicobuffer wordt noodzakelijk geacht om tegenvallers op te kunnen vangen (zie ook de risicoanalyse).

*Ontwikkelingen Liquide middelen*

De liquide middelen dalen door de extra begrote investerings- en exploitatie uitgaven van €25,9mln naar €17,6mln. De daling is ondanks de negatieve resultaten en de extra investeringen nog redelijk beperkt omdat onder meer reguliere (exclusief nieuwbouw) de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen. Het is mogelijk dat de private bestemmingsreserve van €2mln in de komende jaren wordt besteed. De faculteiten hebben de ruimte om deze gelden te besteden. In dat geval kan de voorraad liquide middelen dalen naar €15,6mln.

**Kasstroomoverzicht**

(bedragen x €1.000)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>						
Saldo Baten en Lasten	43	-2.883	-1.496	600	571	1.058
<i>Aanpassingen voor:</i>						
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.383	4.278	4.283	4.237	4.969	5.081
Mutaties voorzieningen	-196	400	0	0	0	0
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>						
Mutatie operationele vorderingen	570	-60	-94	-36	-23	-15
Mutatie operationele schulden	1.862	841	319	-142	308	53
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>6.662</i>	<i>2.575</i>	<i>3.011</i>	<i>4.658</i>	<i>5.824</i>	<i>6.177</i>
Ontvangen interest						
Betaalde interest	-946	-886	-1.216	-1.164	-1.111	-1.058
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>5.722</b>	<b>1.689</b>	<b>1.795</b>	<b>3.495</b>	<b>4.713</b>	<b>5.119</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>						
Investerings in materiële vaste activa	-2.096	-3.200	-3.200	-20.245	-3.200	-3.200
Desinvesteringen in materiële vaste activa						
Investerings in immateriële vaste activa	0	-100	-100	-100	-100	-100
Desinvesteringen in immateriële vaste activa						
Investerings in deelnemingen						
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.093</b>	<b>-3.300</b>	<b>-3.300</b>	<b>-20.345</b>	<b>-3.300</b>	<b>-3.300</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>						
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0	15.000	0	0	0
Aflossing langlopende schulden	-760	-760	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-760</b>	<b>-760</b>	<b>13.740</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>2.869</b>	<b>-2.371</b>	<b>12.235</b>	<b>-18.110</b>	<b>153</b>	<b>559</b>
<b>Eindsaldo</b>	<b>25.930</b>	<b>23.559</b>	<b>35.794</b>	<b>17.684</b>	<b>17.837</b>	<b>18.395</b>

**Financiële risico's bij het meerjarenkader**

De belangrijkste (financiële) risico's voor de hogeschool in de komende jaren zijn kort samengevat:

- Hogere stijging of daling van het aantal studenten dan verwacht.

*Maatregelen:*

Bij een daling: flexibele schil formatie en m<sup>2</sup> afstoten.

Bij een verdere stijging: een verdere uitbreiding van tijdelijke huisvesting.

- Stijging of daling van de rijksbijdrage door politieke ontwikkelingen onder meer gerelateerd aan de implementatie van de Strategische Agenda en de (mogelijke) kwaliteitsafspraken voor de jaren vanaf 2018.

*Maatregelen:*

Bij een daling: flexibele schil formatie en m<sup>2</sup>; monitoren van de ontwikkelingen en aanpassen van de interne budgetteringssystematiek cq bezuinigen.

Bij een stijging: aanpassing van de interne budgetten.

### *Scenario analyse*

Hogeschool Leiden heeft de mogelijkheid van een stijging of daling van het aantal studenten onderzocht en de opties ten aanzien van de ontwikkeling van de Rijksbijdrage in beeld gebracht. Rekening houdend met beide risico's en de financiële gevolgen is een scenario analyse (met 5 scenario's) uitgevoerd en is bepaald in welke mate en bij welk scenario de bovengenoemde maatregelen moeten worden ingezet.

## **Intern Risico Beheersingssysteem**

### **Risicomanagement**

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de Planning & Control- en de Kwaliteitszorgcyclus.

Risicomanagement is geïntegreerd in de formele P&C-documenten, zoals het jaarplan van de organisatorische eenheden en de projectplannen, de meerjarenbegroting (zie ook de continuïteitsparagraaf), subsidieaanvragen en de rapportages. De organisatie brengt de strategische risico's in beeld en hoe deze worden beheerst langs de volgende invalshoeken (risico framework):

- Onderwijs en Onderzoek;
- Bedrijfsvoering;
- Compliance;
- Omgeving.

Naast het opnemen van de onderkende risico's en beheersmaatregelen in de P&C documenten maken we jaarlijks een separaat document met daarin voor de hogeschool onderkende risico's en de daarbij behorende maatregelen.

Het risicoprofiel van Hogeschool Leiden is gekoppeld aan de beloftes, maatregelen van het actueel vastgestelde instellingsplan 2016-2022 en de werkagenda van de komende twee jaar. Het instellingsplan heeft de ambities geformuleerd als beloftes.

### **Risicobeheersingssysteem**

De risico's met een risico inschatting 'hoog' (kans en/of impact) zijn opgenomen in het onderstaande risicoprofiel. De genoemde maatregelen zijn in principe reeds genomen. Indien dit niet het geval is, wordt expliciet vermeld wanneer deze worden geïmplementeerd.

Het risicoprofiel wordt 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

Vrijwel alle beloftes van het instellingsplan vallen geheel of deels onder het domein Onderwijs en Onderzoek. Onder deze beloftes worden de onderwijsambities van de hogeschool vastgelegd en verder uitgewerkt in de maatregelen.

Onder dit domein vallen de volgende risico's:

### 1. Het instellingsplan en de daarbij behorende werkagenda op hogeschoolniveau blijkt als geheel onhaalbaar en/of onbeheersbaar vanwege omvang, werkdruk, middelen, beperkte beleidskracht of complexiteit.

Maatregelen:

- herziening cyclus in tweejarig traject waarin het instellingplan wordt geoperationaliseerd in werkagenda's;
- de overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten;
- het creëren van ruimte voor een verkenning/ analyse van de verbeterpunten;
- het versterken van de beleidskracht.

### 2. Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs, vastgesteld bij accreditaties onvoldoende is.

Maatregelen:

- specifieke overlegorganen die de kwaliteit van het onderwijs monitoren en het proces van accreditaties vorm geven;
- bespreken en vaststellen van de onderwijs ontwerp principes;
- herziening overleg en besluitvormingsstructuur;
- aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analysefase t.b.v. de planvorming.

### 3. Het risico dat de ingezette onderwijsinnovatie van het onderwijs onvoldoende is: waaronder de herinrichting van het onderwijs door gebrek aan kennis, slagkracht tijd en middelen.

Maatregelen:

- projecten/ programma's gericht op deze onderwijsvernieuwing en de aandacht voor deze projecten in de P&C-cyclus;
- extra inzet/budget voor de ICT-innovaties (DLWO, aanpassingen bestaande kernregistraties ed.) gerelateerd aan deze programma's;
- planvorming gericht op het aanpassen van de fysieke omgeving
- herziening overleg en besluitvormingsstructuur;
- aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming.

### 4. De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd.

Gebeurtenissen/ situaties die dat kunnen beïnvloeden:

- onvoldoende kennis van effectieve interventies ten aanzien van de inrichting van het onderwijs, de onderwijsorganisatie en de kennis en vaardigheden van docenten;
- onvoldoende selectiemogelijkheden bij de instroom van studenten.

Maatregelen:

- analyse in afstemming met grote hogescholen in de Randstad t.a.v. algemene oorzaken;
- analyses van de faculteiten per opleiding en de uitkomsten over de ingezette interventies worden met elkaar gedeeld (ontwikkelen van het lerend vermogen);
- de plannen (evidence based) zijn opgenomen in de reguliere P&C/ PDCA-cyclus, waaronder:
  - realistische voorlichting;
  - intensivering van de studieloopbaanbegeleiding;
  - meer activerende didactiek;
  - aanpassing en kwaliteitsverbetering rooster;
  - aandacht voor de optimale leergemeenschap.

**5. Het risico dat de onderzoeksactiviteiten onvoldoende gerelateerd zijn aan de gewenste profilering, werkveld, professionalisering en/of aan de onderwijsactiviteiten.**

Maatregelen:

- aandacht in de P&C-cyclus voor het onderzoekend en innoverend vermogen (planvorming, interne/ externe accreditaties, aanpassingen, verantwoording);
- ontwikkeling van onderzoeksbeleid;
- aandacht voor het optimaliseren van de leergemeenschap;
- expliciete koppeling van onderzoeksactiviteiten aan onderwijsactiviteiten.

**Bedrijfsvoering**

Onder het domein Bedrijfsvoering valt uitdrukkelijk de vijfde belofte van het instellingsplan 'We zijn een goed georganiseerde hogeschool'. De overige beloftes zijn echter vaak ook indirect gerelateerd aan de bedrijfsvoering (wensen t.a.v. de fysieke ruimte, digitale leeromgeving, kennis van de studenten ed.).

Risico's onder dit domein:

**6. Het risico dat de veiligheid of de ervaren veiligheid van de studenten en werknemers wordt bedreigd.**

Maatregelen:

- periodieke arbo-rapportage, toetsing van het gebouw mede t.b.v. de verzekeringen;
- invulling geven aan de veiligheidsfunctie bij het Facilitair Bedrijf;
- mentoraat en decanaat;
- het creëren van binding en een leergemeenschap;
- een crisis- organisatie/ team.

**7. De taak- en bevoegdheidsverdeling en de samenwerking tussen onderwijs en de bedrijfsvoering is niet optimaal.**

Maatregelen:

- invoeren van generieke contact- en overlegmomenten;
- meer aandacht voor afstemming tussen onderwijs en de bedrijfsvoering bij het beleidsvormend traject en de implementatiefase;
- aandacht voor het optimaliseren van de leergemeenschap.

**8. De kwaliteit van het rooster verbetert niet.**

Mogelijk oorzaken: onvoldoende sturing bij het bij elkaar brengen van de vraag van het onderwijs mede gebaseerd op curriculum en het aanbod; aantal m<sup>2</sup> en roosterproces

Maatregelen:

- uitbreiding m<sup>2</sup>;
- adequate communicatie tussen onderwijsclusters en roosterbureau;
- extra aandacht in de P&C-cyclus (periodieke monitoring en evaluatie).

## 9. Het risico dat de functionele systemen zich niet optimaal kunnen aanpassen aan de nieuwe wensen.

Maatregelen:

- aanpassen van de functionele systemen;
- inrichting van een aangepaste ICT-Governance;
- verbeteren van de digitale leeromgeving (via specifieke projecten);
- verder door ontwikkelen Management Informatie Dashboard/Management Informatie systeem;
- aandacht in de PDCA/P&C-cyclus voor deze verbeteringen.

Het risico is gekoppeld aan alle beloftes. De realisatie van verschillende aspecten van de beloftes is afhankelijk van de ICT-omgeving:

- belofte 1: 'kennen' we de studenten en de toeleverende scholen (op basis van de gestructureerde en ongestructureerde informatie uit de systemen);
- verbeteren van de digitale leeromgeving (via specifieke projecten)
- verder door ontwikkelen Management Informatie Dashboard/Management Informatie systeem;
- aandacht in de PDCA/P&C.

## 10. Het risico dat de nieuwe of nog te ontwikkelen digitale (werk- en/of leer-) omgeving onvoldoende wordt geaccepteerd, wordt gedragen door de medewerkers.

Maatregelen:

- inrichting van een aangepaste ICT-Governance;
- eindgebruiker wordt betrokken bij functioneel ontwerp;
- organiseren van specifieke trainingen;
- aandacht in de PDCA/P&C-cyclus voor deze verbeteringen.

Het risico is gerelateerd aan de belofte 'we zijn een goed georganiseerde hogeschool' van het Instellingsplan.

### Personeel

Onder het domein Personeel valt met name de belofte 'We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoor erbij, bouwt mee en draagt bij'. Onder deze belofte worden maatregelen genoemd als 'professionalisering' en de 'kwaliteitscultuur'.

Risico's onder dit domein:

## 11. De geplande (cultuur) interventies (instelling brede principes, optimaliseren leergemeenschap) in het instellingsplan worden niet voldoende opgepakt (geïnternaliseerd) en/of gerealiseerd.

Maatregelen:

- vaststellen en monitoring van de aan het instellingsplan gekoppelde werkagenda;
- vaststellen van nieuwe beleidsdocumenten (onder meer voor onderzoek, visie leergemeenschap, instellingsbrede principe voor actief en voltijds studeren);
- organiseren van (multilateraal) overleg, bijeenkomsten en conferenties;
- gerichte communicatie over de beloftes en maatregelen in het Instellingsplan;
- geplande cultuurinterventies;
- aandacht in de P&C-cyclus voor de toename van het innoverend vermogen.

**12. De gewenste competenties voor het beleidsvormend traject (de beleidskracht) én de uitvoering van het onderwijs zijn niet voldoende aanwezig.**

Maatregel:

- professionaliseringsplannen;
- uitvoering van de afspraken in de cao t.a.v. de professionalisering;
- herijken van het functiehuis en loopbaanbeleid;
- extra aandacht in de P&C-cyclus (gesprekken over plannen en uitvoering).

## Compliance

Risico's onder dit domein:

**13. Het risico dat wet en regelgeving niet, of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen, of dat de medewerkers de geldende wet en regelgeving niet naleven. Bijvoorbeeld als gevolg van onvoldoende (kwalitatieve) formatie (competentiekracht) voor een specifiek gebied.**

Specifieke wet- en regelgeving rond:

- a. HRM processen, zoals VAR, WNT, WKR, loonbelasting;
- b. inkoopproces: aanbesteding;
- c. Finance: archivering, verslaggeving;
- d. onderwijsproces: WHW, zoals Examencommissies, OER, certificering ed.

Maatregelen:

- voorzetting A0-traject waarbij beschrijving risico's/ wetgeving;
- continue inkopen van kennis;
- creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen).

**14. Het risico dat de medewerkers zich niet houden aan de externe/interne regelingen, procedures, normen/waarden zoals werkwijze Examencommissies, regeling toetsing en certificering, Inkoop en aanbestedingsbeleid, regeling privacy/ datalekken en procuratieregeling.**

Maatregelen:

- interne training en voorlichtingsbijeenkomsten;
- vastleggen van procedures en processen;
- uitvoeren van interne audits (o.a. toetsing en werking Examencommissies);
- sturen door middel van de gemeenschappelijke waarden en hernieuwde communicatie over deze waarden;
- verdere integratie PDCA en P&C-cyclus.

## Omgeving

Onder dit Domein vallen de volgende risico's:

**15. Het risico dat de bevolkingsontwikkelingen en/of het keuzepatroon van de studenten zo wijzigt dat de kwantiteit of kwaliteit van de instroom van studenten sterk verandert met als gevolg een sterke hogere of lagere instroom.**

Maatregelen:

- uitvoeren van de analyses over instroom- en intakebeleid mede op basis van externe informatie;
- zorgdragen voor betere onderwijsrendementen;
- vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie;



- waarborgen met P&C cyclus (vaststellen van ratio's ter beoordelen van vermogenspositie en financieringssituatie) met daaraan gekoppelde financiële maatregelen: aanhouden buffer, signaleringsgrenzen ed.

**16. Het risico dat de politieke besluitvorming een negatief effect heeft op de mate waarin de realisatie van 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 P&C-cyclus.

**17. Het risico dat schade optreedt door een (tijdelijke) negatieve berichtgeving (reputatieschade) over de veiligheid, prestaties, de sturing, de samenwerkingsverbanden, de kwaliteit van het onderwijsproces en de overige activiteiten van de hogeschool.**

De hogeschool gaat er vanuit dat dit risico sterk wordt bepaald door de andere risico's (lage kwaliteit, fraude, bestuurlijke problemen, samenwerkingsverbanden) die oorzaken zijn van een negatief imago.

Maatregelen:

- leiderschap;
- governance structuur;
- kwaliteit/ positionering Onderwijs;
- personeelsbeleid;
- communicatie/ woordvoering (bij incidenten).

**18. De mogelijkheid dat verschillende los van elkaar staande gebeurtenissen (agregatierisico) samen een grote impact hebben op de continuïteit van de hogeschool zoals dalende kwaliteit of studiesucces, logistieke uitdagingen, een veiligheidsincident, een informatielek en negatieve berichtgeving.**

Maatregelen:

- leiderschap;
- governance structuur;
- kwaliteit/ positionering Onderwijs;
- communicatie/ woordvoering (bij incidenten).

*Risicoprofiel vanuit 2015*

In 2015 heeft de hogeschool ook een risicoprofiel opgesteld. Gebeurtenissen in 2016 waarop de hogeschool in het profiel 2015 op heeft geanticipeerd zijn onder meer: de lagere Rijksbijdrage door het niet realiseren van de prestatieafspraken, de extra inzet die nodig was voor het versterken van de interne formatie ten behoeve van het beleidsvormend proces en de extra inzet ter verbetering van het rooster.

*Rapportage toezichthoudend orgaan*

Het jaarverslag van de Raad van Toezicht is opgenomen in hoofdstuk 2 van het bestuursverslag.

**II JAARREKENING 2016** .....

# Financiën

.....

Hogeschool Leiden



**Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)**

(bedragen x €1.000)

1	Activa	31-12-2016	31-12-2015
	<b>Vaste Activa</b>		
1.1	Immateriële vaste activa	-	82
1.2	Materiële vaste activa	55.212	57.420
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>55.212</b>	<b>57.502</b>
	<b>Vlottende activa</b>		
1.5	Vorderingen	1.749	2.319
1.7	Liquide middelen	25.930	23.060
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>27.679</b>	<b>25.379</b>
	<b>Totaal Activa</b>	<b>82.891</b>	<b>82.881</b>
2	<b>Passiva</b>		
2.1	Eigen vermogen	42.994	43.882
2.2	Voorzieningen	2.653	2.849
2.3	Langlopende schulden	16.720	17.480
2.4	Kortlopende schulden	20.524	18.670
	<b>Totaal Passiva</b>	<b>82.891</b>	<b>82.881</b>

**Staat van baten en lasten over het jaar 2016**

(bedragen x €1.000)

3	Baten	2016	Begroting 2016	2015
3.1	Rijksbijdragen OC&W	60.487	59.191	58.443
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.298	884	1.144
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	18.216	17.354	17.112
3.4	Baten werk in opdracht van derden	3.614	3.513	3.706
3.5	Overige baten	1.712	1.185	1.354
	<b>Totaal baten</b>	<b>85.327</b>	<b>82.128</b>	<b>81.759</b>
4	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	66.708	66.535	61.419
4.2	Afschrijvingen	4.383	4.187	4.017
4.3	Huisvestingslasten	3.389	3.319	3.384
4.4	Overige lasten	10.804	10.588	9.734
	<b>Totaal lasten</b>	<b>85.284</b>	<b>84.628</b>	<b>78.554</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>43</b>	<b>-2.500</b>	<b>3.205</b>
5	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-931</b>	<b>-925</b>	<b>-926</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>-888</b>	<b>-3.425</b>	<b>2.279</b>

**Kasstroomoverzicht over het jaar**

(bedragen x €1.000)

		2016	2015
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
	Saldo baten en lasten	43	3.205
Aanpassingen voor:			
4.2	Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.383	4.025
2.2	Mutaties voorzieningen	-196	1.090
Veranderingen in werkkapitaal:			
1.5	Mutatie operationele vorderingen	570	-74
2.4	Mutatie operationele schulden	1.863	518
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>6.663</b>	<b>8.764</b>
5.1	Ontvangen interest	6	16
5.4	Betaalde interest	-946	-944
		-940	-928
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>5.723</b>	<b>7.836</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-2.096	-2.590
1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	3	67
1.1	Investerings in immateriële vaste activa	-	-
1.1	Desinvesteringen in immateriële vaste activa	-	-
	Investerings in deelnemingen	-	-
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-2.093</b>	<b>-2.523</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
2.3	Ontvangsten uit langlopende schulden	-	-
2.3	Aflossing langlopende schulden	-760	-760
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-760</b>	<b>-760</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>2.870</b>	<b>4.553</b>

## Toelichting op de jaarrekening

### Algemeen

#### *Activiteiten*

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

#### *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. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorafgaande jaar.

#### *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 wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Hogeschool Leiden past kostprijs hedge-accounting toe op basis van individuele documentatie per individuele hedgerelatie. Rentepositities uit hoofde van variabel rentende leningen worden afgedekt met een rente-instrument zijnde een renteswap. Voor de huidige lopende SWAP geldt dat er sprake is van een perfecte hedge. De looptijd is 30 jaar, gelijk aan de looptijd van de lening. 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.

### **Schattingen**

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur zich over verschillende zaken een oordeel en maakt zij schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 BW lid 1 vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### **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 verkrijgings- of vervaardigingsprijs. 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 en
- Software: ontwikkelingskosten en aanschaf software.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. 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. De hogeschool beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan bijzondere waardeverminderingen onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld door middel van een impairment test. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

#### *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.

### Grond

Op aangekochte grond wordt niet afgeschreven, tenzij er sprake is van erfpacht. Voor grond in erfpacht is de afschrijvingsduur 50 jaar. Het recht op vruchtgebruik is eeuwigdurend, maar wordt voor een periode van 50 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 10 jaar. Voor verbouwingen aan de gehuurde locatie aan de Zernikedreef 10 wordt een afwijkende afschrijvingstermijn gehanteerd van 7 jaar, gelijk aan de huurperiode van het pand.

### Inventaris en Apparatuur

Inventaris die niet aard- en nagelvast zijn, wordt geactiveerd onder inventaris en wordt in 10 jaar afgeschreven. Onder apparatuur zijn ICT-investeringen, audiovisuele middelen en andere technische gebruiksmateriaal opgenomen. De afschrijvingstermijn is 3 tot 5 jaar.

### Bijzondere waardevermindering

Per balansdatum beoordeelt Hogeschool Leiden of er aanwijzingen zijn of een vast actief aan bijzondere waardeverminderingen onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld door middel van een impairment test. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

### Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de tegenprestatie onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de betreffende vorderingen en in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### 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. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### ***Overlopende activa***

De overlopende activa betreffen uitgaven die aan het resultaat van toekomstige jaren toegerekend worden en afgegeven zekerheden die doorlopen na balansdatum.

### ***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 contante waarde. Voorzieningen worden gevormd voor:

- jubilea-uitkeringen;
- WW en BWW;
- loondoorbetaling langdurig zieken;
- verplichtingen die voortvloeien uit de toegezegde loonruimteovereenkomsten;
- duurzame inzetbaarheid (DI) en werktijdvermindering senioren (maximaal 20% van overeengekomen jaartaak).

### ***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 1 jaar wordt onder kortlopende schulden opgenomen. Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de staat van baten en lasten als interestlast verwerkt.

### ***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. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

### ***Operational leasing***

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

### ***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 RJO-regeling in principe als baten verantwoord in het jaar, waarop de toekenning betrekking heeft.

### ***Overige overheidsbijdragen en- subsidies***

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

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

De opbrengsten inzake college-, cursus-, les- en examengelden worden tijdsevenredig in de staat van baten en lasten verwerkt.

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

Onder opbrengst werk in opdracht van derden worden de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit [private] contractactiviteiten. Deze vallen buiten de primaire bekostiging.

### ***Overige baten***

Overige baten bestaan uit o.a. detachering van personeel, studentenvoorzieningen en –bijdragen en administratiekosten collegegelden.

### ***Personeelsbeloningen***

Periodiek betaalbare beloningen: lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers of de belastingdienst.

### ***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, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

### ***Pensioenen***

Hogeschool Leiden heeft een pensioenregeling welke is ondergebracht bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sector overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De rechtspersoon heeft de toegezegde pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als last in de staat van baten en lasten worden verantwoord. In geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft de hogeschool geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen, anders dan toekomstige hogere premies.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP is per 31 december 2016 96,6% (31 december 2015: 97,2%).

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

**Immateriële vaste activa**

(bedragen x €1.000)

1.1 Immateriële vaste activa	Ontwikkelingskosten	Totaal immateriële vaste activa
<b>Stand per 1-1-2016</b>		
Verrijingsprijs	784	784
Cumulatieve afschrijvingen	702	702
Immateriële vaste activa	82	82
<b>Verloop gedurende 2016</b>		
Investerings	-	-
Desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	82	82
Afschrijving op desinvesteringen	-	-
Mutatie gedurende 2016	-82	-82
<b>Stand per 31-12-2016</b>		
Verrijingsprijs	784	784
Cumulatieve afschrijvingen	784	784
Immateriële vaste activa	-	-

**Immateriële vaste activa**

In 2016 zijn de immateriële vaste activa geheel afgeschreven en zijn er geen investeringen gedaan. De boekwaarde per 31-12-2016 is dan ook nihil.

**Materiële vaste activa**

(bedragen x €1.000)

1.2 Materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste activa
<b>Stand per 1-1-2016</b>			
Verrijingsprijs	80.230	12.838	93.068
Cumulatieve afschrijvingen	28.110	7.538	35.648
Materiële vaste activa	52.120	5.300	57.420
<b>Verloop gedurende 2016</b>			
Investerings	289	1.807	2.096
Desinvesteringen	2	1	3
Afschrijvingen	2.310	1.991	4.301
Afschrijving op desinvesteringen	-	-	-
Mutatie gedurende 2016	-2.023	-185	-2.208
<b>Stand per 31-12-2016</b>			
Verrijingsprijs	80.517	14.644	95.161
Cumulatieve afschrijvingen	30.420	9.529	39.949
Materiële vaste activa	50.097	5.115	55.212

De boekwaarde van de materiële vaste activa zijn in 2016 afgenomen met €2,2mln tot €55,2mln (2015: €57,4mln).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2016 bedragen €2,1mln. Hiervan is €0,3mln geïnvesteerd in verbouwingen in met name aan de B- en C-vleugels van het pand aan de Zernikedreef 11 in Leiden. Daarnaast is in 2016 voor €1,8mln geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen aanschaf van

ICT-apparatuur en audiovisuele middelen €0,7mln, leermiddelen €0,4mln en installaties €0,2mln.

De afschrijvingen op de post gebouwen en terreinen bedragen €2,3mln en op inventaris en apparatuur €2,0mln. Het gebouw in Zeist (voormalig Helicon) is sinds 2014 verhuurd en zal op termijn worden verkocht. De beoordeling van de activa op basis van de activeringsregeling heeft geleid tot afwaarderingen ten laste van de exploitatie ter hoogte van €0,2mln.

Er zijn geen contractuele investeringsverplichtingen.

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

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen die in eigendom zijn bedraagt €47,6mln.

### Vorderingen

(bedragen x €1.000)

1.5	Vorderingen	31-12-2016	31-12-2015
1.5.1	Debiteuren	730	138
1.5.5	Studenten/cursisten	601	1.472
1.5.6	Overige overheden	134	178
	<i>Personeel</i>	45	71
	<i>Overig</i>	69	57
1.5.7	Overige vorderingen	114	128
	<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	549	638
1.5.8	Overlopende activa	549	638
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	379	235
	<b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b>	<b>1.749</b>	<b>2.319</b>

### Vorderingen en overlopende activa

Het saldo van de vorderingen is in 2016 met €0,6mln gedaald naar €1,7mln (2015: €2,3mln). De toename van de debiteuren met €0,5mln wordt deels veroorzaakt doordat er voor €243.000,- is gefactureerd in december.

De afname van de vorderingen op studenten en cursisten met €0,8mln wordt deels verklaard doordat het collegegeld over het collegejaar 2016/2017 in 8 termijnen wordt geïncasseerd (2015/2016: 6 termijnen).

Er is een afname van de vooruitbetaalde kosten van €89.000,-. Dit is in zijn geheel toe te schrijven aan een afname van de vooruitbetaalde facturen crediteuren.

De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is toegenomen met €144.000,- en heeft betrekking op één debiteur.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

### Voorziening wegens oninbaarheid

(bedragen x €1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid	2016	2015
Stand per 1-1	235	244
Af: afboeking oninbare debiteuren	10	92
Bij: dotatie	154	108
Af: vrijval	-	25
Stand per 31-12	<b>379</b>	<b>235</b>

**Liquide middelen**

(bedragen x €1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2016	31-12-2015
1.7.1	Kasmiddelen	4	4
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	25.926	23.056
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>25.930</b>	<b>23.060</b>

**Liquide middelen**

De liquide middelen bedragen in 2016 €25,9mln (2015: €23,1mln). De tegoeden op de bank- en girorekeningen staan ter vrije beschikking. De liquide middelen zijn ten opzichte van 2015 gestegen met €2,8mln, voornamelijk als gevolg van de positieve kasstroom uit operationele activiteiten.

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

**Eigen Vermogen**

(bedragen x €1.000)

2.1	Eigen Vermogen	Stand per 1/1/2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31/12/2016
2.1.1	Algemene reserve	40.038	-1.290	82	38.830
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.940	219	-	2.159
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	1.822	183	-	2.005
2.1.7	Andere wettelijke reserves	82	-	-82	-
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>43.882</b>	<b>-888</b>	<b>-</b>	<b>42.994</b>

Het eigen vermogen daalt ten opzichte van verslagjaar 2015 met €0,9mln. Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als weerstandsfunctie.

De publieke en private bestemmingsreserves stijgen per saldo beiden met €0,2mln t.o.v. 2015. Eventuele private investeringen zullen gefinancierd worden vanuit de private bestemmingsreserve.

De overige wettelijke reserve heeft betrekking op de balanspositie van de immateriële vaste activa. De daling ad. €0,1mln is gelijk aan de afschrijvingen op deze post.

Het resultaat over 2016 ad €-888.000 is als volgt verwerkt in het eigen vermogen:

- Algemene reserve: € -1.290.000
- Bestemmingsreserve (publiek): € 219.000
- Bestemmingsreserve (privaat): € 183.000

**Voorziening**

(bedragen x €1.000)

2.2	Voorzieningen	Stand per 1/1/2016	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31/12/2016	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
	Jubilea	137	61	44	-	154	36	118
	WW en BWW	1.982	-	-	19	1.963	474	1.489
	Langdurig zieken	132	47	66	-	113	69	44
	Loonruimte	211	-	211	-	-	-	-
	Duurzame inzetbaarheid	123	52	-	-	175	175	-
	Werktijdverkorting	264	-	16	-	248	248	-
2.2.1	Personeelvoorzieningen	2.849	160	337	19	2.653	1.002	1.651
	<b>Totaal Voorzieningen</b>	<b>2.849</b>	<b>160</b>	<b>337</b>	<b>19</b>	<b>2.653</b>	<b>1.002</b>	<b>1.651</b>

**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 jubilea vergoeding voor de komende vijf jaar. De voorziening Jubilea is opgenomen tegen contante waarde, gewaardeerd tegen 0,29% (laatst uitgegeven tienjarige staatsleningen). Vanwege de beperkte omvang van de oprenting, is deze niet afzonderlijk toegevoegd. De dotatie aan de voorziening jubilea bedraagt €16.000,-.

De voorziening WW en BWW is ter dekking van het eigen risicodragerschap WW en BWW (WW staat voor Werkeloosheid Wet en BWW voor Bovenwettelijke Werkeloosheid Wet). Bij de bepaling van deze voorziening wordt rekening gehouden met de totale individuele looptijd van de regeling, de sterftekans en de kans op re-integratie. Er heeft in 2016 een vrijval plaatsgevonden van €19.000 als gevolg van een lager gehanteerd percentage ter berekening van de contante waarde van de toekomstige verplichtingen op basis van de marktrentevoet (2016: 0,29% versus 2015: 0,69%)

Hogeschool Leiden is eigenrisicodragers voor de eerste twee jaar dan een medewerker ziek is. Voor medewerkers waarvan de verwachting is dat zij vanwege hun ziekte niet inzetbaar zijn voor Hogeschool Leiden is een voorziening gevormd voor hun loonkosten tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziekmelding. De kans van re-integratie is gebaseerd op het oordeel van de bedrijfsarts. De onttrekking aan de voorziening in 2016 bedraagt €19.000,-.

De voorziening loonruimte is in 2015 gevormd ter dekking van de verplichtingen uit hoofde van salarisverhogingen die voortvloeiden uit cao-onderhandelingen voor het HBO-onderwijs in 2015. In april 2016 is deze verplichting in de vorm van een eenmalige uitkering uitbetaald. De onttrekking aan de voorziening bedraagt €211.000,-.

De regeling duurzame inzetbaarheid is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op lange termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen en om werk en privé goed te combineren. De voorziening duurzame inzetbaarheid is ter dekking van de verplichtingen die voortvloeien uit de mogelijkheid jaarlijks uren te sparen tot een maximum van 200 uur. Met ingang van 2016 is de hoogte gebaseerd op de daadwerkelijk gespaarde uren (in 2015 op basis van schatting). De dotatie aan de voorziening bedraagt €52.000,-.

De voorziening werktijdverkorting is ter dekking van de kosten die voortvloeien uit de doorbetaling van medewerkers die gebruik maken van de regeling werktijdverkorting. De getroffen voorziening is gebaseerd op de kosten van medewerkers die nu reeds gebruik maken van de regeling. De onttrekking van €16.000,- is het gevolg van de aanspraak die in 2016 is gedaan op de regeling door medewerkers.

### Langlopende schulden (bedragen x €1.000)

2.3 Langlopende schulden	Schatkist-bankieren	Totaal langlopende schulden
Stand per 1-1-2016 Langlopend deel	17.480	17.480
Stand per 1-1-2016 Kortlopend deel	760	760
<b>Stand per 1-1-2016 Totale schuld</b>	<b>18.240</b>	<b>18.240</b>
Aangegane leningen in 2016	-	-
Aflossingen in 2016	760	760
<b>Stand per 31-12-2016 Totale schuld</b>	<b>17.480</b>	<b>17.480</b>
Stand per 31-12-2016 Kortlopend deel	760	760
<b>Stand per 1-1-2016 Totale schuld</b>	<b>16.720</b>	<b>16.720</b>
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	3.040	3.040
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	13.680	13.680
Effectieve rentevoet in 2016	3-maands Euribor	

### Langlopende schulden

Deze post betreft een langlopende hypothecaire lening via schatkistbankieren tegen een 3-maands Euribor tarief. Het kortlopend deel van de schuld ter hoogte van €760.000,- is opgenomen onder de kortlopende schulden. Het recht van hypotheek op het pand van 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 ter afdekking van het renterisico dat voortvloeit uit de afgesproken vergoeding van het 3-maands 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 3-maands Euribortarief over de hoofdsom. De hogeschool vergoedt aan de ING een rente van 4,875% over de hoofdsom.

Hogeschool Leiden verwerkt de renteswap op basis van kostprijs hedge accounting. Voor de huidige lopende SWAP geldt dat er sprake is van een effectieve positie. De looptijd van de SWAP is 30 jaar, gelijk aan de looptijd van de lening. De marktwaarde van de renteswap bedraagt ultimo 2016 € 8,1mln negatief als gevolg van het dalen van de marktrente ten opzichte van de overeengekomen rente van de swap.

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

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

De SWAP valt binnen de regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 en voor de actuele regeling 'beleggen, lenen en derivaten OCW 2016' geldt voor de renteswap die afgesloten is in 2018 conform deze regeling, een overgangsrecht.

**Kortlopende schulden**

(bedragen x €1.000)

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2016	31-12-2015
2.4.1	Kredietinstellingen	760	760
2.4.3	Crediteuren	1.886	1.285
	Loonheffing	1.966	1.790
	Omzetbelasting	52	47
	Premies sociale verzekering	703	609
2.4.7	Belasting en premies sociale verzekeringen	2.721	2.446
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	606	685
	Terug te betalen subsidies	293	223
	Overig nog te betalen bedragen	2.446	2.919
2.4.9	Overige kortlopende schulden	2.739	3.142
	Vakantiegeld	1.845	1.650
	Verplichting vakantiedagen	601	412
	Vooruit ontvangen collegegeld	6.579	5.446
	Vooruit ontvangen cursusgeld	374	408
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I geormerkt	-	-
	Vooruit ontvangen subsidies SIA	380	380
	Vooruit ontvangen subsidies	1.771	1.793
	Borgsommen	29	21
	Rente	233	242
2.4.10	Overlopende passiva	11.812	10.352
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>20.524</b>	<b>18.670</b>

Het saldo van de kortlopende schulden en overlopende passiva is in 2016 gestegen met €1,8mln naar €20,5mln (2015: €18,7mln). De toename is het gevolg van een hoger saldo aan crediteuren, vooruitontvangen collegegeld en terug te betalen subsidie.

Het saldo openstaande crediteuren is ten opzichte van 2015 met €0,6mln gestegen. Het vooruit ontvangen collegegeld is gestegen met €1,1mln.



## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### **OCW**

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

### **Renteswap**

Hogeschool Leiden heeft een renteswap afgesloten ter dekking van het renterisico op haar langlopende schuld. Ultimo 2016 bedraagt de marktwaarde van de renteswap €-8,1mln (2015: €-7,8mln).

### **Operational Leasing**

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2016 twee operationele leasecontracten voor een personenauto. De hieruit voortvloeiende financiële verplichtingen, exclusief brandstof, bedragen €12.986,- en €67.632,-. De contracten hebben een resterende looptijd van respectievelijk 14 en 38 maanden. De totale verplichting voor beide contracten is voor 2017 €32.489,- en voor de periode 2018-2022 €48.130,-.

### **Huurverplichtingen en licenties**

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2016 een aantal huurovereenkomsten en raamcontracten afgesloten voor een totaal resterend bedrag (maandelijks aflopend) van €4.777.400,-. De looptijd van deze financiële verplichtingen zijn: tot en met 1 jaar €1.619.600,-; langer dan 1 jaar maar korter dan 5 jaar: €2.589.300,- en langer dan 5 jaren €568.500,-.

### **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 €6,5mln. Onder dit rekening-courantkrediet is ultimo 2016 geen financiering opgenomen.

### **Stichting Iona**

De Stichting Iona heeft toegezegd de opleiding Euritmie gedurende 10 jaar te ondersteunen (vanaf studiejaar 2014/2015) met een bijdrage van €200.000,- per jaar. Deze bijdrage is met name bedoeld om de exploitatie van de opleiding in adequate ruimten mogelijk te maken.

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

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2016	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	1.987		x
Flexibel H0 voor volwassenen	705B0-3228	03/02/2016	1.336	300		x
<b>Totaal</b>			<b>3.323</b>	<b>2.287</b>		

### Model G2-A aflopend per ultimo verslagjaar

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2016	Totale kosten 31-12-2016	Ter verrekenen ultimo verslagjaar
<b>Totaal</b>						

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

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 01-01-2016	Ontvangen t/m 2016	Lasten in 2016	Totale kosten 31-12-2016	Saldo nog te besteden
<b>Totaal</b>								

## Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

### Rijksbijdragen OC&W

(bedragen x €1.000)

3.1	Rijksbijdragen OC&W	2016	Begroot 2016	2015
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EL&I	58.596	58.001	57.098
	Geormerkte subsidies OCW/EL&I	-		-
	Niet geormerkte subsidies OCW/EL&I	1.891		1.345
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	1.891	1.190	1.345
	<b>Totaal overheidsbijdragen</b>	<b>60.487</b>	<b>59.191</b>	<b>58.443</b>

De post 'Rijksbijdrage OC&W' is €1,3mln hoger dan begroot. Hiervan is €0,6mln extra ontvangen als lumpsum bestoosiging onder meer ter compensatie van de cao stijging. Verder zijn er hogere baten van subsidiegelden (en gelijke kosten) dan voorzichtig is begroot (o. a. flexibel HO voor volwassenen, Raakprojecten) voor totaal €0,7mln.

De Rijksbijdrage is in 2016 met €2,0mln gestegen naar €60,5mln (2015: €58,4mln). De toename wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal bekostigde eenheden. Daarnaast zijn er in 2016 meer subsidies toegekend dan in 2015.

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen x €1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2016	Begroot 2016	2015
	Bijdrage ROC Leiden	1.298		1.144
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.298		1.144
	<b>Totaal overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>1.298</b>	<b>884</b>	<b>1.144</b>

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 net Hogeschool Leiden uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een deel van de Rijksbijdrage van het ROC. In 2016 is de bijdrage verhoogd met €0,4mln ten opzichte van de begroting in verband met een stijging van de kosten. Een deel van deze stijging was reeds eind 2015 gerealiseerd en daarom is de stijging versus het ontvangen bedrag van 2015 beperkt.

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

(bedragen x €1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2016	Begroot 2016	2015
3.3.3	Collegegelden	18.216	17.354	17.112
	<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>18.216</b>	<b>17.354</b>	<b>17.112</b>

De collegegelden zijn in 2016 met €1,1mln toegenomen naar €18,2mln (2015: €17,1mln). De stijging is het gevolg van de groei van het aantal studenten en de stijging van het collegegeld met €22,- per student.

Ten opzichte van de begroting is het aantal studenten per oktober 2016 hoger dan verwacht. Dit leidt tot een toename van de collegegelden van €0,9mln.

**Baten werk in opdracht van derden**

(bedragen x €1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2016	Begroot 2016	2015
3.4.1	Contractonderwijs		1.886	1.842
	Overige non-profit organisaties	981		1.112
3.4.2	Contractonderzoek		981	1.112
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden		747	752
	<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>		<b>3.614</b>	<b>3.706</b>

De baten werk in opdracht van derden zijn met €0,1mln vrijwel gelijk aan de begroting.

De baten werk in opdracht van derden zijn in 2016 met €3,6mln nagenoeg gelijk aan de begroting. Het contractonderwijs heeft een omzet van ca. €1,9mln, gelijk aan 2015. Onder de rubriek contractonderzoek worden verschillende subsidieprojecten verantwoord. Overige subsidiebijdragen betreffen onder andere subsidies voor de Internationale projecten, subsidies van het Ministerie van VWS voor het vaccinatieprogramma, subsidie voor verschillende lectoraten en de Erasmusbeurzen. De post 'overige baten werk in opdracht van derden' heeft 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	2016	Begroot 2016	2015
3.5.1	Verhuur		88	89
3.5.2	Detachering personeel		416	261
3.5.3	Schenken		11	10
	Studentenvoorzieningen	164		156
	Studentenbijdragen	124		108
	Administratiekosten collegegelden	135		132
	Provisie leerboeken	26		33
	Verkoop roerende goederen	-		-
	Overig	748		565
3.5.6	Overige baten		1.197	994
	<b>Totaal overige baten</b>		<b>1.712</b>	<b>1.354</b>

De overige baten zijn €0,5mln hoger dan begroot door hogere baten voor detacheringen (€150.000) en hogere baten voor onderwijseenheden die door studenten van andere hogere onderwijsinstellingen worden gevolgd (€195.000).

De overige baten zijn in 2016 met €0,4mln gestegen naar €1,7mln (2015: €1,4mln). De toename is het gevolg van een toename van het aantal externe minoren van €0,2mln en de het aantal detacheringen van personeel van €0,2mln.

**Personeelslasten**

(bedragen x €1.000)

4.1	Personeelslasten	2016	Begroot 2016	2015
	Brutoloon en salarissen	43.357		38.339
	Sociale lasten	5.590		4.888
	Pensioenpremies	5.204		5.028
4.1.1	Lonen en salarissen	54.151		48.255
	Dotatie personele voorzieningen	-183		1.726
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	8.650		8.001
	Overig	4.257		3.705
4.1.2	Overige personele lasten	12.724		13.432
4.1.3	Af: uitkeringen	167		268
	<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>66.708</b>	<b>66.535</b>	<b>61.419</b>

De totale personeelslasten zijn €0,2mln hoger dan begroot. De loonkosten zijn €0,5mln hoger dan begroot vanwege een gemiddeld hogere formatie van 5fte. De gemiddelde loonkosten stijgen licht in vergelijking met de begroting als gevolg van de nieuw ingevoerde cao.

**Formatieontwikkelingen versus voorgaand jaar**

Formatie (fte) *	2016	2015	verschil
op	501,9	453,9	48,0
oop	284,7	266,2	18,5
<b>Totaal</b>	<b>786,5</b>	<b>720,1</b>	<b>66,4</b>

\*de interne formatie is exclusief gastdocenten en inclusief tijdelijke uitbreidingen, stagiaires en studentassistenten

De externe inhuur is €0,1mln hoger dan de begroting en daarmee nagenoeg gelijk.

De personeelsvoorzieningen zijn €0,6mln lager dan begroot. In de begroting is rekening gehouden met een dotatie van €0,4mln ten behoeve van de voorzieningen duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. Dit blijkt voor 2016 niet nodig te zijn. De in 2015 gevormde voorziening loonruimte van €0,2mln is in 2016 vrijgevallen.

De studiekosten zijn €0,1mln hoger dan begroot. De overige personeelslasten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.

**Afschrijvingen**

(bedragen x €1.000)

4.2	Afschrijvingen	2016	Begroot 2016	2015
4.2.1	Immateriële activa	82		107
4.2.2	Materiële vaste activa	4.301		3.910
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>4.383</b>	<b>4.187</b>	<b>4.017</b>

De afschrijvingskosten zijn in 2016 met €0,4mln gestegen naar €4,4mln (2015: €4,0mln). In 2016 heeft een beoordeling van de vaste activa aan de hand van de activeringsregeling plaatsgevonden. Deze beoordeling heeft geleid tot afwaarderingen ten laste van de exploitatie ter hoogte van €0,2mln.

**Huisvestingslasten**

(bedragen x €1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2016	Begroot 2016	2015
4.3.1	Huur	745		776
4.3.2	Verzekering	50		49
4.3.3	Onderhoud	818		818
4.3.4	Energie en water	519		534
4.3.5	Schoonmaakkosten	745		724
4.3.6	Heffingen	464		430
4.3.8	Overige huisvestingslasten	48		53
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>3.389</b>	<b>3.319</b>	<b>3.384</b>

De huisvestingslasten zijn €0,1mln hoger dan begroot. Er zijn met name meer externe locaties ingehuurd ten behoeve van examinering. De huisvestingslasten in 2016 zijn nagenoeg gelijk aan de lasten in 2015.

**Overige lasten**

(bedragen x €1.000)

4.4	Overige lasten	2016	Begroot 2016	2015
4.4.1	Administratie en beheerslasten	6.587		6.318
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.545		2.266
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	154		82
4.4.4	Overige lasten	1.518		1.068
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>10.804</b>	<b>10.588</b>	<b>9.734</b>

De lichte stijging van de overige lasten ten opzichte van de begroting is onder meer het gevolg van de stijging van de fiscale advieskosten.

De stijging van de administratie- en beheerslasten ten opzichte van 2015 wordt per saldo met name veroorzaakt door hogere advieskosten, hogere contributies en vergoedingen en hogere kosten van ICT-onderhoud. De administratieve lasten zijn gedaald. In 2016 zijn er leermiddelen (rugzakken) aangeschaft voor studenten verpleegkunde. De overige lasten stijgen als gevolg van een hogere afdracht aan Universiteit Leiden en een hogere afdracht van subsidies aan derden.

**Accountants honoraria**

(bedragen x €1.000)

		2016	2015
4.4.1	Accountantslasten		
	4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	150	112
	4.4.1.2 Honorarium andere opdrachten	38	17
	4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	76	31
	4.4.1.4 Honorarium overige diensten	-	7
	<b>Totaal accountants honoraria</b>	<b>264</b>	<b>167</b>

De accountantskosten die gemaakt worden om de jaarrekening op te stellen zijn toegerekend aan het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft.

De accountants honoraria zijn in 2016 met €97.000,- toegenomen tot €264.000,- (2015: €167.000,-). De accountantslasten t.b.v. de jaarrekeningcontrole zijn ten opzichte van 2015 €38.000,- hoger. De voornaamste reden hiervoor is het meerwerk dat is verricht voor de controle van de jaarrekening 2015 ten bedrage van €35.000,- ten behoeve van de prestatieafspraken.

De kosten voor fiscale adviezen zijn gestegen met €45.000,-: onderzoek naar mogelijke btw-verplichting i.v.m. samenwerking met ROC Leiden, advies t.b.v. aanpassing uitbetaling aan RvT in kader van aangepaste wetgeving en een adviserende rol bij het boekingsonderzoek.

### Financiële baten en lasten

(bedragen x €1.000)

5	Financiële baten en lasten	2016	Begroot 2016	2015
5.1	Rentebaten	6		16
5.5	Rentelasten	-937		-942
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-931</b>	<b>-925</b>	<b>-926</b>

De financiële baten en lasten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting en licht hoger dan in 2015. De rentebaten zijn als gevolg van de dalende rente lager dan in 2015. De rentelasten zijn ten opzichte van 2015 gedaald als gevolg van aflossing van de langlopende leningen.

**Model E: verbonden partijen**

Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens

Geen meldingen in 2016.

**Model F: bezoldiging topfunctionarissen**

Bedragen x 1€

Functie(s)	S.P. van den Eijnden	A.M. Mur
	Bestuurder - voorzitter	Bestuurder – lid/ interim vz
Duur dienstverband in 2016	01/03-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris (fictieve) dienstbetrekking	nee	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam	ja	ja
	-	-
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning	117.342	151.486
Belastbare onkostenvergoedingen	250	300
Beloningen betaalbaar op termijn	13.176	15.769
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>130.768</b>	<b>167.922</b>
Toepasselijk WNT-maximum	137.490	164.000
Motivering indien overschrijding	-	-
<b>Gegevens 2015</b>		
Functies(s) in 2015		Bestuurder – lid/ interim vz
Duur dienstverband in 2015		01/01-31/12
<b>Totaal bezoldiging</b>		<b>172.417</b>

De bezoldiging van de leden van het CvB vallen binnen de WNT-normen van het ministerie van OCW en de bezoldigingscode van de hogescholen.

De heer S.P. van den Eijnden is op 1 maart 2016 gestart als voorzitter van het College van Bestuur. De bezoldiging is conform WNT norm 2016, deze bedraagt € 164.000,- op jaarbasis (brutosalaris exclusief andere bezoldigingselementen zoals werkgeversbijdrage pensioen in 2016 € 10.600,- per maand).

In de periode van 1 januari tot 1 maart 2016 heeft het lid CvB, mevrouw A.M. Mur, gefunctioneerd als interim-voorzitter van het CvB en passend daarbij is de bezoldiging in deze periode verhoogd tot het maximum van een voorzitter in 2016 van klasse 3 van de bezoldigingscode bestuurders hogescholen. De hoogte van de bezoldiging van het lid CvB vanaf 1 maart 2016 is conform het contract, vastgesteld in 2015, waarbij de hoogte van de jaarbezoldiging is vastgesteld in overeenstemming met de bezoldigingscode bestuurders hogescholen 2015 (brutosalaris exclusief andere bezoldigingselementen zoals werkgeversbijdrage pensioen in 2016 € 9.550,- per maand). De bezoldiging van lid CvB is in 2016 inclusief de eerder genoemde waarneming € 167.922 en voor deze bezoldiging geldt het overgangsrecht. De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is in 2016 niet aangepast en de hoogte is lager dan de geldende WNT-normen. De bezoldiging van mevrouw de Zwaan is verhoogd in verband met een functiewijziging van lid naar vice voorzitter van de Raad van Toezicht.



	S.J. van Driel	F.C. Bakker	I. Rutgers - van Lingen †
Functie(s)	Raad van Toezicht voorzitter	Raad van Toezicht lid/voorzitter	Raad van Toezicht vice voorzitter
Duur dienstverband in 2016	01/01- 31/01	01/02-31/12	01/01-29/2
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	1.348	14.563	2.176
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>1.348</b>	<b>14.563</b>	<b>2.176</b>
Toepasselijk WNT-maximum	2.050	22.550	2.733
Motivering indien overschrijding	-	-	-
<b>Gegevens 2015</b>			
Functies(s) in 2015	Raad van Toezicht voorzitter		Raad van Toezicht vice voorzitter
Duur dienstverband in 2015	01/01-31/12		01/01-31/12
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>15.912</b>		<b>13.276</b>

	J.G.J. de Zwaan	F.A.M. van den Heuvel	A.J. Boekstijn
Functie(s)	Raad van Toezicht lid/ vice voorzitter	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid
Duur dienstverband in 2016	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	11.479	10.707	10.707
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>11.479</b>	<b>10.707</b>	<b>10.707</b>
Toepasselijk WNT-maximum	16.400	16.400	16.400
Motivering indien overschrijding	-	-	-
<b>Gegevens 2015</b>			
Functies(s) in 2015	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid
Duur dienstverband in 2015	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>10.707</b>	<b>10.707</b>	<b>10.707</b>

	J.H.M. Schonk	C.H. Dubbelboer	D. Dunnewijk
Functie(s)	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid
Duur dienstverband in 2016	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	10.707	10.707	10.707
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>10.707</b>	<b>10.707</b>	<b>10.707</b>
Toepasselijk WNT-maximum	16.400	16.400	16.400
Motivering indien overschrijding	-	-	-
<b>Gegevens 2015</b>			
Functies(s) in 2015	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid	Raad van Toezicht lid
Duur dienstverband in 2015	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>10.707</b>	<b>10.707</b>	<b>10.707</b>

**Ondertekening van de jaarrekening**

Leiden, 19 juni 2017

**College van Bestuur**

dr. S.P. van den Eijnden

mw A.M. Mur

**Raad van Toezicht**

mr. F.C. Bakker (voorzitter)

drs. A.J. Boekestijn

drs. C.H. Dubbelboer RA

mw. drs. M.H. Dunnewijk

mr. F.A.M. van den Heuvel

mw. mr. G.J.M. de Zwaan

## IIA OVERIGE GEGEVENS

**Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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

---

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016**

---

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Hogeschool Leiden te Leiden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Leiden op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2016;
- de staat van baten en lasten over 2016; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

---

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

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf '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 assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Ref.: e0404569

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam*  
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, [www.pwc.nl](http://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](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

---

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

---

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- 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.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige wet- en regelgeving van OCW.

---

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

---

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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

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

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

---

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

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 26 juni 2017  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.F. Vermeulen RA

---

## *Bijlage bij de controleverklaring*

---

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van 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 onderwijsinstelling haar activiteiten 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 instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

## Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Ingevolge artikel 16 van de statuten van de Stichting worden de jaarstukken door het College van Bestuur voor 1 juli, na afloop van het boekjaar, opgesteld. Deze worden vervolgens ter vaststelling aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

## Gegevens rechtspersoon

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

Brinnummer: 21RI  
Telefoonnummer: 071-5188800  
Faxnummer: 071-5188801  
E-mailadres: [secretariaat.cvb@hsleiden.nl](mailto:secretariaat.cvb@hsleiden.nl)  
Internetsite: [www.hsleiden.nl](http://www.hsleiden.nl)

Bevoegd gezag: 30163

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

KvK-nummer: 41167218

Naam contactpersoon: drs. C. Blee  
Telefoonnummer: 071-5188816  
E-mailadres: [blees.c@hsleiden.nl](mailto:blees.c@hsleiden.nl)



## III BIJLAGEN

### FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidie (HO) 2016 (bedragen x €1.000)

Subsidieverstrekker en eventueel uitvoerder	Omschrijving	Projectnummer subsidiegever	Totaal project budget	Subsidie	Looptijd begin	Looptijd einde	Bestedingen project (OHW)		Voorschot	Status	
							Stand per 1-1-2016	Mutaties			
Stichting Innovatie Alliantie	Next Gen MaldiToF	2013-15-46P	412.342	280.200	1-10-2013	30-3-2016	331.215	47.603	378.818	280.200	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie	Leren omgaan met aanvaardbaar risico bij het gebruik van de buitenruimte in de kinderdagopvang	2014-01-11P	317.904	162.839	5-1-2015	4-7-2017	117.397	165.614	283.011	117.684	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	KNOP	2014-01-10P	551.260	240.000	1-2-2015	31-1-2017	103.582	220.320	323.902	210.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Moving ondersteuning van schooltransities	2014-01-43PRO	1.006.260	699.856	1-9-2015	31-8-2019	-	151.100	151.100	279.942	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Fusarium	2015-02-37M	589.916	295.358	1-9-2015	31-8-2017	55.247	380.221	435.468	251.054	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	GENeXpressie	2015-02-69P	599.994	299.927	1-5-2016	30-4-2018	-	11.318	11.318	59.985	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Vanille in de klas	RAAK MKB.04.005	587.605	293.045	1-9-2016	31-8-2018	-	10.108	10.108	58.609	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Porelab	RAAK.MKB.04.011	609.209	299.153	1-9-2016	31-8-2018	-	20.059	20.059	59.831	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie	Met kleine stapjes vooruit	2015-02-18P	597.980	298.430	1-3-2016	28-2-2018	-	108.109	108.109	59.686	Lopend
<b>Totaal FSR</b>			<b>5.272.470</b>	<b>2.868.808</b>			<b>607.441</b>	<b>1.114.452</b>	<b>1.721.893</b>	<b>1.376.992</b>	

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

#### Algemeen

In deze verantwoording zijn alleen de subsidies opgenomen waarbij in de subsidievoorwaarden is vereist dat verantwoording via de FSR dient plaats te vinden. In deze verantwoording zijn geen niet-gecorrigeerde fouten opgenomen.

#### Gehanteerde grondslagen - projecten Stichting Innovatie Alliantie

Alle projecten waarbij in de overeenkomst is vermeld dat de verantwoording moet plaatsvinden in de FSR tabel zijn bovenstaand opgenomen. Dit betreffen projecten waarbij Hogeschool Leiden penvoerder of uitvoerder is. De FSR verantwoording richt zich enkel op de eigen bestedingen van Hogeschool Leiden. De gehanteerde kostengrondslagen zijn in overeenstemming met de subsidieregeling van Stichting Innovatie Alliantie, waarbij een opslagpercentage voor overheadkosten wordt gehanteerd over de directe personeelslasten. De personele lasten zijn berekend aan de hand van de directe personeelskosten met een forfaitaire opslag voor indirecte kosten. De overige lasten, zoals materialen en reiskosten, zijn direct aan de projecten gerelateerd en worden apart van de personele kosten gedeclareerd.



**Hogeschool Leiden**

Zernikedreef 11  
2333 CK Leiden  
Postbus 382  
2300 AJ Leiden

 071 - 518 88 00

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

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

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

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

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