

Jaarverslag

.....

Hogeschool Leiden



Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	4
I Bestuursverslag	5
1. Kerngegevens	6
2. Raad van Toezicht	8
3. Medezeggenschap	12
4. Organisatie	14
• Instellingsprofiel	14
• Strategische prioriteiten	20
5. Onderwijs	22
• Eigentijdse opleidingen	22
• Kwaliteit van opleidingen	25
• Onderwijs en innovatie	26
• Internationalisering	28
• Onderwijsondersteuning	30
• Onderwijsresultaten	31
• Samenwerkingen	31
6. Onderzoek	34
• Nieuw onderzoeksbeleid	34
• Ontwikkelingen binnen de lectoraten	35
7. Sociale paragraaf	38
• Leergemeenschap Hogeschool Leiden	38
• Duurzame inzetbaarheid	39

8. Een goed georganiseerde hogeschool	42
• Huisvesting	42
• Duurzame Hogeschool	43
• Informatievoorziening	44
• Programma Goed georganiseerde school	45
9. Financieel Verslag	46
• Toelichting op het resultaat 2017	47
• Toelichting bij ontwikkeling van de balans	49
• Planning & Control en kwaliteitszorg cyclus	50
• Treasury	50
• Declaraties College van Bestuur	51
• Continuïteitsprogramma	51
• Overige zaken	63
II Jaarrekening 2017	66
• Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	67
• Staat van baten en lasten over het jaar 2017	67
• Kasstroomoverzicht over het jaar	68
• Toelichting op de jaarrekening	69
• Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	81
• Model G-G1 verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule	82
• Model G2-A aflopend per ultimo verslagjaar	82
• Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar	82
• Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	83
• Gebeurtenissen na balansdatum	88
• Model E: verbonden partijen	88
• Model F: bezoldiging topfunctionarissen	88
IIA Overige gegevens	93
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	93
• Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	98
• Gegevens rechtspersoon	98

VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Dit is het jaarverslag van Hogeschool Leiden van het jaar 2017. Een jaar waarin ruim 1600 van onze studenten hun diploma hebben behaald. Studenten die zich op Hogeschool Leiden hebben ontwikkeld tot sterke beroepskrachten en hun eigen weg in de samenleving hebben leren vinden. We zijn trots dat we hieraan mogen bijdragen met goed en inspirerend onderwijs van bevlogen en betrokken medewerkers. Onderwijs waarin studenten gekend worden, ruimte is om eigen keuzes te maken en waarin studenten actief leren en blijven leren. Dit doen we niet alleen. De samenwerking met ons werkveld is onverminderd intensief en goed. Daarvoor zijn we deze partners dankbaar.

Het jaar 2017 is het eerste jaar waarbij we met elkaar invulling hebben gegeven aan ons nieuwe Instellingsplan 2017-2022 'De rijkdom van het onvoltooid'. Iedereen heeft in 2017 op zijn eigen manier een bijdrage geleverd aan de vijf beloftes die we daarin naar elkaar en naar onze studenten hebben uitgesproken:

- We kennen de student, de student kent ons.
- We helpen de student actief en voltijds te studeren.
- We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld.
- We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij.
- We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

Het afgelopen jaar zijn de beloftes uitgewerkt en deze worden periodiek in kaart gebracht met behulp van een werkagenda.

Het afgelopen jaar hebben we gediscussieerd, evidentie gezocht en studenten en medewerkers geraadpleegd over de vraag hoe we het studiesucces van onze studenten kunnen vergroten. Vijf ontwerpprincipes zijn op deze manier ontwikkeld om aan het onderwijs van de komende jaren vorm te geven, met ruimte voor verschillen tussen studenten en de eigenheid van opleidingen en hun beroepscontext.

Soms leiden onze ambities tot nieuwe opgaven. Zo hebben wij in ons instellingsplan de ambitie verwoord dat onze studenten 32 uur per week studeren, waarvan een groot gedeelte van de dag binnen onze muren. Ons gebouw moet daarop worden aangepast. Daarom zijn we in 2017 gestart met de voorbereidingen voor het realiseren van nieuwbouw. Een groot gedeelte van de diensten is tijdelijk verplaatst om ruimte te creëren voor het onderwijs.

In dit jaarverslag laten we zien hoe wij hebben gewerkt aan het realiseren van onze beloftes. Activiteiten die door studenten, medewerkers, docenten, lectoren en onderzoekers zijn uitgevoerd. Het geeft een beeld van wie en wat we zijn en waar we voor staan: een veilige, vertrouwde en inclusieve hogeschool, een werken en leerplaats voor iedereen die met eigen kwaliteiten en op eigen wijze een bijdrage wil leveren aan goed onderwijs.

We bedanken alle collega's voor hun bijdrage in het afgelopen jaar.

– Leiden, 18 juni 2018 –

college van bestuur,

Sander van den Eijnden
Agnita Mur



KERNGEGEVENS

6

	2015	2016	2017
Onderwijs			
Aantal inschrijvingen ¹	9.677	10.197	10.363
Instroom ¹	2.957	3.229	3.177
Aantal associate degree diploma's ²	47	31	27
Aantal bachelordiploma's ²	1.273	1.421	1.557
Aantal masterdiploma's ²	30	30	44
Uitval in het eerste jaar ³	33,5%	32,2%	32,5%
Switch in het eerste jaar ³	5,6%	4,9%	4,4%
Aandeel (zeer) tevreden studenten	76%	80%	79%
Onderzoek			
Lectoren (aantal)	17	19	21
Lectoren (fte)	12,7	12,2	14,4
Aantal betrokken (docent)onderzoekers	81	101	81
Aantal betrokken studenten		1.320	481
Wetenschappelijke publicaties		49	43
Professionele publicaties		86	60
Inkomsten 3 ^e geldstroom (x 1000)	893	984	885
Financieel			
Eigen vermogen	43.882	42.994	41.567
Solvabiliteit I ⁴	53%	52%	48%
Solvabiliteit II ⁵	56%	55%	53%
Personeel ⁶			
Onderwijzend personeel (fte)	470,4	509,1	538,7
Ondersteunend personeel (fte)	248,4	269,9	291,7
Totaal fte	718,8	779,0	830,4
Personeel aantal	959	1.047	1.117
Ziekteverzuim	4,1%	4,83%	5,21%
Alumni			
Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting op arbeidsmarkt	76%	79%	80%
Duurzaamheid			
Stadswarmte (in m ³)	6.754	6.627	6.603
Ingekochte elektriciteit (in kWh)	2.792.951	2.748.641	2.661.005
Water (in m ³)	13.943	15.223	15.533
CO ₂ -uitstoot	1603,67	1577,99	1531,74

¹ Peildatum 1 oktober. Instroom betreft studenten die voor het eerst aan Hogeschool Leiden studeren

² Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2015, 2016 en 2017

³ Betreft instroomcohorten van 2015, 2016 en 2017 volgens definitie prestatieafspraken

⁴ Solvabiliteit I: eigen vermogen/ totaal vermogen

⁵ Solvabiliteit II: (eigen vermogen + voorzieningen)/ totaal vermogen

⁶ Voor alle personeelsindicatoren geldt als peildatum 31 december

7



RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht houdt vanuit zijn positie, taak en samenstelling op zelfstandige en onafhankelijke wijze toezicht op het beleid van het college van bestuur, op de algemene gang van zaken van de hogeschool en staat het college van bestuur met raad terzijde. De raad van toezicht hanteert daarbij het toezichtkader en toetsingskader, zoals hij deze in 2016 heeft vastgesteld in zijn Visie op Toezicht.

De raad van toezicht is in 2017 viermaal in reguliere vergadering bijeen geweest in aanwezigheid van het college van bestuur en waar aan de orde de controller. Het vijfde overleg heeft telefonisch en schriftelijk plaatstgevonden, vanwege de weersomstandigheden die bijeenkomen verhinderden. De raad van toezicht wordt ondersteund door een eigen secretaris. De raad van toezicht heeft in 2017 één keer overleg gevoerd met de Gezamenlijke Vergadering over de algemene gang van zaken binnen Hogeschool Leiden. Het tweede overleg (van december 2017) is om de hiervoor genoemde redenen verplaatst naar februari 2018.

Integrale betrokkenheid bij uitvoering Instellingsplan 2017-2022

De raad van toezicht onderschrijft de missie van Hogeschool Leiden en de verwoording van de beloftes c.q. strategische keuzes in het Instellingsplan 2017-2022 die zorgen voor verwezenlijking van de missie. In het jaar 2017 is in vrijwel alle vergaderingen van de raad van toezicht gesproken over (de voortgang van) de Werkagenda 2017-2018 voortkomend uit het Instellingsplan 2017-2022, waarin de beloftes zijn geconcretiseerd naar ambities voor twee jaar. De werkagenda is een instrument om de voortgang van de verwezenlijking van de beloftes en bijbehorende ambities en beloftes te monitoren en bij te stellen. Hierbij wordt de Integrale PDCA-cyclus gehanteerd.

Met gepaste afstand maar ook betrokken en actief

De voortgang van afzonderlijke ambities uit de werkagenda worden met het college van bestuur besproken. Daarnaast wordt driemaal per jaar de voortgang van de werkagenda als geheel besproken in samenhang met de kaderbrief voor een begrotingsjaar. Dit geeft de raad van toezicht de ruimte om, met gepaste afstand maar ook betrokken en actief, integraal betrokken te zijn bij de planvorming tot en met de beoordeling van de bereikte resultaten. Daarbij is de raad van toezicht zich steeds bewust wanneer deze optreedt als adviseur en klankbord en wanneer als toezichthouder.

In 2017 zijn onder meer de volgende ambities uit de werkagenda besproken: de ontwikkeling van hogeschoolbrede ontwerpprincipes voor actief en voltijds studeren, de visie op de digitale leer- en werkomgeving, de visie op het praktijkgericht onderzoek, het programma 'Goed georganiseerde hogeschool' en een nieuwe invulling van het Honoursprogramma.

Een ander voorbeeld van integrale betrokkenheid van de raad van toezicht is de bespreking van de voortgang van de huisvesting in elke Algemene Vergadering: de raad van toezicht heeft in 2017 het investeringsbesluit nieuwbouw goedgekeurd; de concrete plannen op basis van de huisvestingsstrategie zijn voorbesproken in de Auditcommissie en daarna besproken in de Algemene Vergadering. In het bijzonder heeft de raad van toezicht in 2017 bij de bespreking van het strategisch huisvestingsbeleid aandacht gevraagd voor de relatie tot de studentenpopulatie. Verschillende (groei- en krimp-)scenario's zijn hierbij besproken. Ook heeft de raad van toezicht stilgestaan bij de wensen van docenten en studenten op dit vlak.

In control

Naast de hierboven genoemde betrokkenheid bij de P&C/PDCA-cyclus is de raad van toezicht in 2017 actief betrokken bij adequaat risicomanagement door bespreking van de Jaarrapportage Risicomanagement en bij verschillende fasen van het proces van aanbesteding van accountantsactiviteiten. In het kader van compliance is onder meer de nieuwe onkostenregeling van Hogeschool Leiden vastgesteld en is de implementatie van de Wet versterking bestuurskracht besproken.

Beoordelen op resultaten en op functioneren

Vanuit zijn werkgeversrol heeft de raad van toezicht, conform het eerder genoemde toetsingskader, stilgestaan bij het beoordelen van zowel de resultaten die de bestuurders hebben gerealiseerd als het algemeen functioneren van de leden van het college van bestuur. Op basis van dit gesprek heeft de remuneratiecommissie de functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van het college van bestuur.

Eveneens conform het eigen toetsingskader heeft de raad van toezicht het eigen functioneren geëvalueerd, heeft de raad van toezicht zich beraden over zijn eigen scholing en heeft de raad van toezicht zijn documenten en interne regelgeving geactualiseerd. Omdat de raad van toezicht zich graag een beeld vormt van de uitwerking van het instellingsplan in de praktijk is medio 2017 een Hogeschooldag georganiseerd met bijeenkomsten waaraan tevens studenten, docenten en ondersteunend personeel deelnamen. Vanwege het succes wordt de Hogeschooldag vanaf nu jaarlijks in het voorjaar herhaald. In het kader van zijn professionalisering gaat de raad van toezicht in 2018 op werkbezoek bij de raad van toezicht van een andere hogeschool. Daaraan wordt een gezamenlijke scholingsactiviteit gekoppeld.

Leer- en werkgemeenschap waarin co-creatie centraal staat

Essentieel in het toetsingskader is de realisatie door Hogeschool Leiden van een leer- en werkgemeenschap waarin co-creatie met studenten, medewerkers en externe partners centraal staan. In 2016 heeft het college van bestuur de hoofdlijnen voor horizontale dialoog, waarin de visie van het college van bestuur hierop is verwoord, besproken. De definitieve notitie Horizontale Dialoog is begin 2018 met de raad van toezicht besproken, vastgesteld en gepubliceerd op de website. In 2017 is de raad van toezicht regelmatig door het college van bestuur geïnformeerd over strategische samenwerking en de wijze waarop externe belanghebbenden worden betrokken. Voorbeelden van strategische samenwerking zijn te lezen in de hierna volgende hoofdstukken van het bestuurlijk jaarverslag.

Vooruitblik

In 2018 ligt het accent op de vormgeving van de midtermreview in 2019 (in relatie tot de Instellingstoets Kwaliteitszorg), het continueren van de integrale betrokkenheid bij de uitvoering van het instellingsplan en daaraan gekoppelde werkagenda en de uitvoering van het strategisch huisvestingsbeleid.

Samenstelling en functioneren raad van toezicht

Benoemingen

Per 1 maart 2017 is de heer drs. A.J. Boekestijn (bij acclamatie) herbenoemd als lid van de raad van toezicht Hogeschool Leiden voor een tweede en laatste termijn van vier jaar, tevens voorzitter van de Commissie Onderwijs. Per 1 juli 2017 is mevrouw dr. M. van den Hoven benoemd voor een eerste termijn van vier jaar als lid van de raad van toezicht Hogeschool Leiden, tevens lid van de Commissie Onderwijs.

Afscheid

Per 31 mei 2017 is mevrouw prof. Dr. J.H.M. Schonk afgetreden als lid van de raad van toezicht. Per 31 december 2017 is mevrouw drs. M. Dunnewijk afgetreden als lid van de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft waardering voor hun toewijding en de bevlogen wijze waarop beide leden invulling hebben gegeven aan hun rol in de raad van toezicht en hun lidmaatschap aan de Commissie Onderwijs.

Samenstelling

Een actueel overzicht van rooster van afreden en nevenfuncties is terug te vinden op de website van Hogeschool Leiden. Met de huidige samenstelling is de continuïteit goed gewaarborgd. De raad van toezicht bestaat per 1 januari 2018 uit zes 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)
- de heer drs. A.J. Boekestijn
- de heer drs. C.H. Dubbelboer RA
- mevrouw dr. M. van den Hoven

Mevrouw C.A.P.M Bastings 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 beter geïnformeerd en gestructureerd kan verlopen. De reglementen van raad van toezicht en zijn commissies zijn in 2017 geactualiseerd.

De Commissie Onderwijs bespreekt met het college van bestuur plannen, ontwikkelingen en rapportages over (de kwaliteit van) het onderwijs en onderzoek. De Commissie Onderwijs heeft in 2017 vijfmaal vergaderd, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod kwamen: de werkagenda bij Instellingsplan 2017-2022 en de volgende ambities daaruit: vernieuwing honoursprogramma, visie op digitale leer- en werkomgeving, huisvesting, ontwikkeling praktijkgericht onderzoek, gezamenlijke ontwerpprincipes voor onderwijs en Instellingstoets Kwaliteitszorg. Tevens is gesproken over het rapport van de Werkgroep Leven Lang Leren. De Commissie Onderwijs bestaat op 31 december 2017 uit twee leden: de heer drs. A.J. Boekestijn (voorzitter), mevrouw dr. M. van den Hoven.

De auditcommissie richt zich op de volgende 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 2017 vijfmaal bijeen en sprak onder meer over de jaarstukken over 2016, het risicomanagement, de begroting 2018, de aanbesteding van de accountantsactiviteiten en de huisvesting. Daarnaast heeft de Auditcommissie zich afgelopen jaar gebogen over het informatiemanagement, de kaderbrief, de selectie van de nieuwe accountant, het meerjarenkader als onderdeel van de jaarrekening 2016 alsmede het treasuryjaarplan. De Auditcommissie bestaat op 1 januari 2018 uit twee leden: de heer mr. F.A.M. van den Heuvel (voorzitter) en de heer drs. C.H. Dubbelboer RA.

De Selectie- en Remuneratiecommissie richt zich op de volgende 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 2017 kwam de commissie viermaal bijeen en heeft onder meer de werving, selectie en benoeming van een nieuw lid van de raad van toezicht en de zelfevaluatie voorbereid. Verder heeft de commissie gesproken over het voornemen van het college van bestuur ten aanzien van accreditatie 2019 en de Instellingstoets Kwaliteitszorg, de ontwikkelingen van de bezoldiging van het college van bestuur in lijn met de WNT-ontwikkelingen, de scholingsbehoefte van de raad van toezicht en de actualisatie van de reglementen. De Selectie- en Remuneratiecommissie heeft de in 2016 geëvalueerde systematiek gehanteerd bij de evaluatie van het functioneren van het college van bestuur in het voorjaar van 2017. Deze systematiek, waarbij enkele faculteitsdirecteuren, dienstdirecteuren en medezeggenschap gevraagd worden vooraf feedback te geven, wordt in 2018 voortgezet. De commissie bestaat op 1 januari 2018 uit twee leden benoemd, te weten de heer mr. F.C. Bakker (voorzitter) en mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan (vicevoorzitter).

De onderwerpen die zijn besproken in de Commissie Onderwijs, Auditcommissie en Selectie- en Remuneratiecommissie zijn, via agendering dan wel bespreking van de commissieverslagen, tevens aan de orde geweest in de Algemene Vergaderingen van de raad van toezicht.

College van bestuur

Het college van bestuur bestaat uit een voorzitter, te weten 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.

Bezoldiging

De hoogte van honorering van de raad van toezicht en de bezoldiging van het college van bestuur zijn, evenals de gedeclareerde kosten, in 2017 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, 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 2017 is een geactualiseerd declaratiereglement voor het college van bestuur door de raad van toezicht vastgesteld.

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 2017 hebben geleverd.





MEDEZEGGENSCHAP

Gedeelde medezeggenschap op centraal niveau

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 drie medezeggenschapsorganen, te weten de Studentenraad en de Ondernemingsraad, die samen de Gezamenlijke Vergadering vormen. Elk medezeggenschapsorgaan heeft een voorzitter en een ambtelijk secretaris. Afspraken worden gemaakt in het voorzittersoverleg over de wijze waarop bestuur en medezeggenschap met elkaar in gesprek gaan en welke onderwerpen met welk gremium worden besproken. Op deze manier waarborgen we dat er met zo veel mogelijk verschillende perspectieven en belangen rekening wordt gehouden binnen onze hogeschool.

Lopende het jaar houden de Ondernemingsraad en de Studentenraad zich met allerlei zaken bezig. Zo zijn er door het college van bestuur in 2017 weer regelmatig instemmings- en adviesverzoeken voorgelegd, zoals de begroting, de Onderwijs- en Examenregeling, de Inschrijfgeregeling, het Profileringsfonds, het instellingscollegegeld, verlofdagen, de uniforme jaarplanning en de werkagenda. Deze en andere verzoeken worden in de afzonderlijke commissies behandeld en voorbereid. Daarnaast zijn er allerlei onderwerpen met het college van bestuur in het bestuurlijk overleg besproken. Deze onderwerpen kunnen volgen uit belangrijke ontwikkelingen binnen de hogeschool of uit de speerpunten die de Ondernemingsraad en de Studentenraad hebben bepaald. In het afgelopen verslagjaar heeft de Ondernemingsraad zijn aandacht proactief gericht op onderwerpen op het gebied van HRM, achterban en Financiën. Voor de Studentenraad waren dit in het afgelopen verslagjaar onderwerpen als het Profileringsfonds, de roostering, facilitering van de Studieverenigingen en de digitale leer- en werkomgeving van Hogeschool Leiden.

Het college van bestuur heeft in 2017 met de medezeggenschapsorganen regelmatig overleg gevoerd. In het overzicht hieronder worden de belangrijkste onderwerpen weergegeven die het afgelopen jaar ter instemming, advies en bespreking aan de orde zijn gekomen.

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke Vergadering
Huisvesting	Adviesaanvraag Dienst HRM	Herziening OER 16-17
Ontwerpprincipes	Duurzame inzetbaarheid	OER 2017-2018
Convenant Studieverenigingen	Herziening functiehuis	Gedeelde-ongedeelde medezeggenschap
Faciliteiten Studentenraad	Herontwerp Management en Bedrijf	Digitale Leer- en Werk Omgeving (DLWO)
Extra-curriculaire studiekosten	Huisvesting	Klokkenluidersregeling
Digitale APP	Docententeams SJD en HBO recht	Gebruiksadvies Le Carrefour
Redactie – Nieuwskanaal	MTO	Roostering (i.v.m. 25/30 maatregel)
Inschrijfgeregeling	Mobiliteitsbeleid	Kaderbrief 2018
Profileringsfonds	Actualisatie Reglement Ondernemingsraad	Begroting 2018
		Jaarverslag 2016
		Bestuurs- en beheersreglement

Daarnaast beoogden de raad van toezicht en de Gezamenlijke Vergadering in 2017 tweemaal overleg te voeren. De geplande vergadering in december 2017 is echter, vanwege weersomstandigheden, verschoven naar februari 2018. In de vergaderingen is gesproken over de rol van de medezeggenschap bij verschillende onderwerpen, onder andere de huisvesting, middellange en lange termijn in relatie groei & capaciteit van Hogeschool Leiden.

Professionalisering en facilitering medezeggenschapsorganen

We vinden het belangrijk dat leden van de medezeggenschap continu in de gelegenheid worden gesteld zich te professionaliseren. Daarnaast heeft ieder medezeggenschapsorgaan een budget tot zijn beschikking dat naar eigen inzicht kan worden ingezet voor scholing, advisering en overige relevante zaken. In 2017 hebben de Ondernemingsraad en de Studentenraad zich door middel van (gezamenlijke) trainingen en cursussen geschoold. Zo heeft de Ondernemingsraad samen met de Studentenraad een financiële training ter voorbereiding op het begrotingstraject en de kaderbrief gevolgd. En zo doet de Studentenraad mee aan het Inwerkweekend LOF/SOM. Jaarlijks organiseren het LOF (Landelijk Overleg Fracties) en het SOM (Student Overleg Medezeggenschap) dit inwerkweekend voor alle centrale- en decentrale hbo- en wo-medezeggenschapsraden in Nederland.

De totale besteding was in 2017:

- Studentenraad: € 8.474,70
- Ondernemingsraad: € 6.561,27
- Gezamenlijke Vergadering: € 643,79

Voor de facilitering van raadwerkzaamheden ontvingen studentleden een vergoeding uit het Profileringsfonds van maximaal negen (voorzitter, vicevoorzitter, secretaris) of zes (overige leden) beursmaanden. Personeelsleden kregen binnen hun dienstverband een aantal fte ter beschikking (voorzitter: 0,3 fte / vicevoorzitter: 0,25 fte / overige leden: 0,15 fte). In navolging van het Sectorakkoord 2018 zullen de leden per september 2018 voor 0,2 fte worden gefaciliteerd.

Opleidingscommissies

Elke opleiding van onze hogeschool heeft een opleidingscommissie. Onze opleidingscommissies kennen verschillende organisatievormen; veelal per opleiding en een enkele keer voor meerdere opleidingen gezamenlijk, zoals bij de drie kleine opleidingen van de Faculteit Science and Technology waarbij de opleidingscommissie is samengevoegd. De hogeschool kent in totaal achttien opleidingscommissies. Elke faculteit vult in samenspraak met de opleidingscommissies de ambtelijke ondersteuning op een passende wijze in. De opleidingscommissies adviseren over het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding en alle adviseerden, conform hun jaarlijkse taak, ook in 2017 over het opleidingsdeel van de Onderwijs- en Examenregeling.

Per 1 september 2017 is echter de Wet versterking bestuurskracht in werking gesteld. Deze wetswijziging zorgt ervoor dat inspraakfunctie van de opleidingscommissie is gewijzigd in een medezeggenschapsfunctie. Ter voorbereiding op de Wet versterking bestuurskracht is het project 'Versterken opleidingscommissies' uitgevoerd om te komen tot beleid voor professionalisering en facilitering van de opleidingscommissies. Het project heeft geresulteerd in een Handreiking voor de opleidingscommissies waarin staat beschreven op welke wijze Hogeschool Leiden de facilitering en professionalisering van de opleidingscommissies vormgeeft.

Professionalisering en facilitering Opleidingscommissies

We vinden het belangrijk de opleidingscommissies zodanig te faciliteren dat zij in staat zijn om hun taken en verantwoordelijkheden goed uit te voeren. Studentleden ontvangen een financiële vergoeding vanuit het Profileringsfonds. Voor docenten geldt dat zij vanuit de opleiding een aantal uren op jaarbasis krijgen. Het college van bestuur en de faculteitsdirecteuren zijn namelijk overeen gekomen dat de faculteit verantwoordelijk is voor het vrijmaken van budget en het laten uitvoeren van scholingsactiviteiten voor de opleidingscommissies. Een aantal professionaliseringsactiviteiten zijn echter op centraal niveau georganiseerd, zoals de Professionaliseringsbijeenkomst Onderwijs- en Examenregeling, de lezing over het rapport 'Recht van Spreken' van drs. M. Pol van de Inspectie van het Onderwijs. Op de Dag van de Medezeggenschap gingen het college van bestuur, de faculteitsdirecteuren, onderwijsmanagers en OC-leden met elkaar in gesprek over de waarde van de medezeggenschap en wat eenieder vanuit zijn rol hieraan kan bijdragen.





Wetenschappelijke evidentie

Literatuuronderzoek:

- Wat zijn bewezen effectieve ontwerpprincipes voor onderwijs?
- Wat werkt in welke context en onder welke omstandigheden?
- Hoe hangen ontwerpprincipes met elkaar samen?

Deeltijdopleidingen en activiteiten in het kader van 'een leven lang leren' worden aangeboden indien er sprake is van een uitdrukkelijke vraag uit het werkveld. De binding met de stad Leiden en de regio is groot door samenwerking met partners op de lokale en regionale arbeidsmarkt. In enkele sectoren manifesteren wij onze opgebouwde expertise ook landelijk.

Wij zien het als onze maatschappelijke opdracht om onderwijs en toegepast onderzoek te verzorgen dat voor de maatschappij toegevoegde waarde heeft. Bij alle opleidingen speelt kennisvalorisatie een rol. Wij zoeken nadrukkelijk samenwerking met de mbo-instellingen in onze regio om zorg te dragen voor doorgaande leerlijnen in het beroepsonderwijs. Wij werken tevens samen met de faculteiten van de Universiteit Leiden.

Drie gebieden zijn kenmerkend voor de thematische proflering van Hogeschool Leiden: Jeugd, Life Sciences en Gezondheidszorg. Het zijn de gebieden waarop wij een beperkt aantal masteropleidingen en lectoraten vormgeven en waar extra nadruk ligt op kennisvalorisatie. Wij verzorgen beroepsopleidingen en leiden startbekwame beroepsbeoefenaren op voor de arbeidsmarkt.

Onze maatschappelijke opdracht is om goed beroepsonderwijs te verzorgen en gekwalificeerde professionals op te leiden die beschikken over een kritische houding en in staat zijn te functioneren in een veranderende beroepspraktijk. Naast kwalificatie voor de beroepspraktijk maken persoonsvorming, socialisatie, internationalisering en het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid deel uit van onze opleidingen. Het leren van de student staat daarbij altijd centraal. We brengen studenten ondernemend, onderzoekend en lerend vermogen bij. Daarbij creëren we een leeromgeving waarin studenten zoveel mogelijk vanaf de start van hun opleiding in aanraking komen met de beroepspraktijk. We leiden op in, met en voor het werkveld. Onderzoek staat ten dienste van het onderwijs en draagt bij aan het versterken van de verbinding tussen het onderwijs en het werkveld, aan de vernieuwing van het onderwijs, aan de professionalisering van onze docenten en aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk.

In alles wat we doen vervullen we zo als publieke hogeschool een voorbeeldrol, voor onze studenten en de samenleving. We hechten belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Daarbij gaat het onder meer om initiatieven op het gebied van arbeidsinclusie, duurzame bedrijfsvoering en wereldburgerschap. Zo is Hogeschool Leiden sinds een aantal jaren een UNESCO-school en besteden we in ons onderwijs aandacht aan de vier UNESCO-thema's: vrede en mensenrechten, intercultureel leren, duurzame ontwikkeling en wereldburgerschap. Deze thema's appelleren allen aan de gedeelde verantwoordelijkheid voor de wereld waarin onze studenten leven.

ORGANISATIE

Instellingsprofiel

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool met een breed portfolio, dat tegelijkertijd onderscheidend is, onder meer door een aantal opleidingen met een landelijk unieke functie en door multidisciplinaire onderwijsonderdelen, zoals de brede propedeuse Jeugd en de propedeuse Zorg en welzijn. Ons aanbod bestaat uit voltijdse, deeltijdse en duale bacheloropleidingen, Associate degree-opleidingen, professionele masteropleidingen en een aanbod op het gebied van leven lang leren. Praktijkgericht onderzoek dat onze lectoren samen met onderzoekers, docenten, studenten en het werkveld uitvoeren, neemt een belangrijke plaats in binnen onze opleidingen. De kwaliteit van de opleidingen is goed. Al onze opleidingen zijn geaccrediteerd en studenten en alumni zijn tevreden over ons onderwijs.

Missie

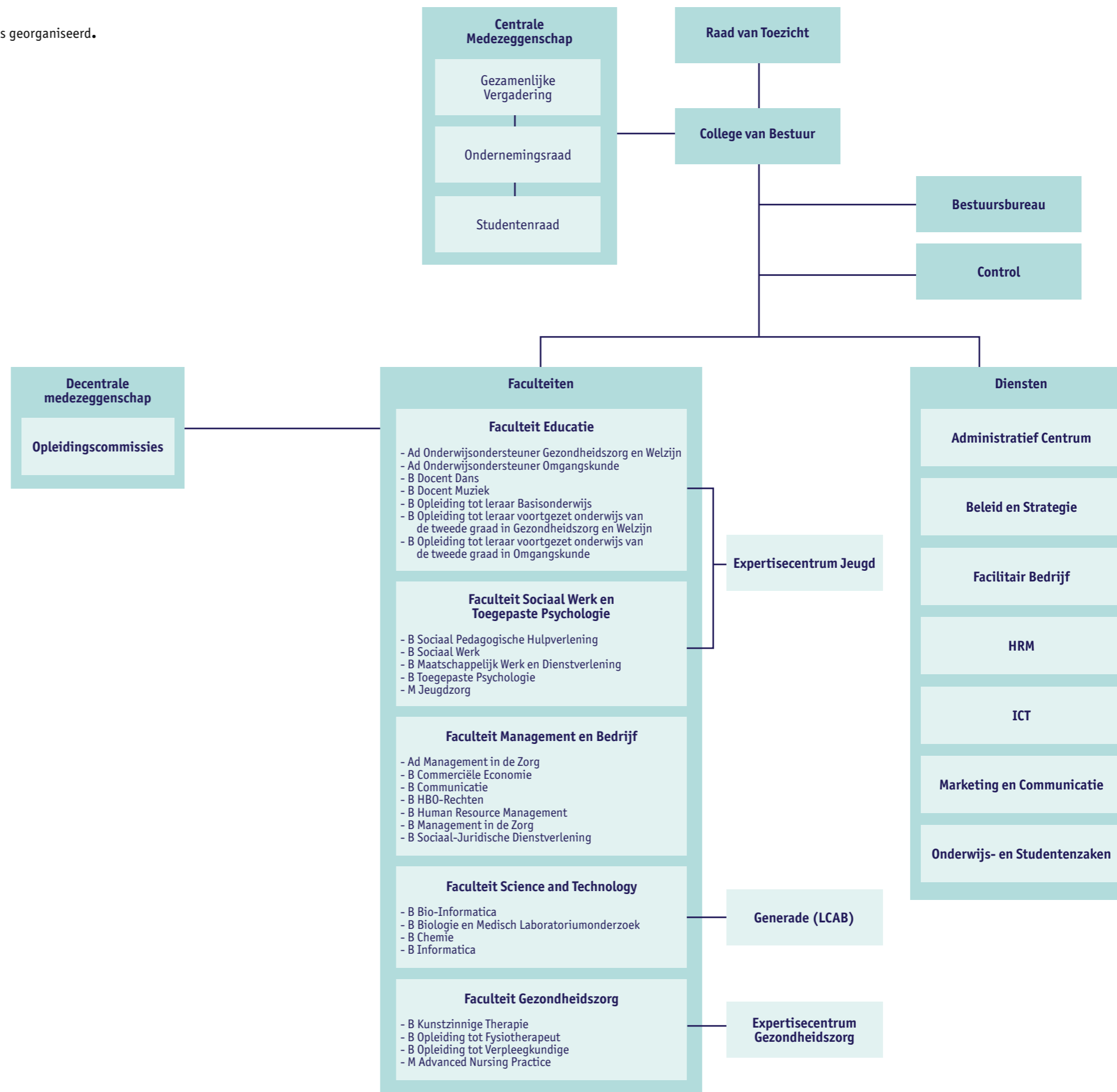
Ons onderwijs daagt studenten uit het beste uit zichzelf te halen en zich maximaal te ontplooien. Wij leveren de beste beroepsbeoefenaren aan het werkveld. Wij dragen bij aan kennisontwikkeling en innovatie van de beroepspraktijk door uitstekend toegepast onderzoek en kennisvalorisatie.

Visie

Hogeschool Leiden is een regionaal georiënteerde en op enkele onderdelen een landelijk unieke kennisinstelling in het hart van de Randstad. We richten ons vooral op het verzorgen van een beperkt aantal voltijdse bacheloropleidingen waarbinnen toegepast onderzoek een belangrijke plaats inneemt. Dit onderzoek wordt in samenwerking met het omringende werkveld vormgegeven.

Organisatie

Hiernaast afgebeelde organogram is een schematische weergave van hoe Hogeschool Leiden is georganiseerd.



18

19

Strategische prioriteiten

Instellingsplan 2017-2022

Waar we voor staan als Hogeschool Leiden, wat eigen is aan onze hogeschool en wat ons verbindt – met andere woorden onze gezamenlijke doeloriëntatie – is de afgelopen jaren niet wezenlijk veranderd. Maar om te zorgen dat deze waarden en doelen breed gedragen worden en richting geven aan ons handelen, moeten we ze wel actief en blijvend (door)ontwikkelen en onderhouden. De hogeschool heeft daarop in haar Instellingsplan 2017-2022 'De rijkdom van het onvoltooide: vijf beloftes voor de toekomst' een aantal kernambities geformuleerd in de vorm van vijf beloftes die we doen aan onze studenten, aan elkaar en aan het werkveld. Deze beloftes zijn een uitwerking van onze gezamenlijke doeloriëntatie:

1. We kennen de student, de student kent ons.
2. We helpen de student actief en voltijds te studeren.
3. We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld.
4. We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij.
5. We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

Om deze kernambities te realiseren en onze beloftes na te komen, hanteren wij als hogeschool een tweejaarlijkse werkagenda.

Werkagenda 2017-2018

De Werkagenda 2017-2018 is de eerste concretisering van ons Instellingsplan 2017-2022. In deze werkagenda schetsen we onze ambities, het voorgenomen beleid, de te treffen maatregelen en de te ondernemen activiteiten voor de kalenderjaren 2017 en 2018. Met het opstellen van de werkagenda stapt de hogeschool over van een jaarlijkse beleidscyclus naar een cyclus van met een looptijd van twee jaar. Daarmee willen we de plandrukke verminderen en ruimte bieden voor nadenken, handelen en evalueren.

De Werkagenda 2017-2018 beschrijft aan de hand van de vijf beloftes die wij in het instellingsplan hebben geformuleerd, de gezamenlijke ambities, beleid, maatregelen en activiteiten en creëert daarmee een basis en kaders voor de plannen van de faculteiten en de diensten. Het is een verbindend en verplichtend document. De werkagenda is niet uitputtend. Faculteiten en diensten hebben binnen de hogeschoolbrede beleidskaders eigen verantwoordelijkheden, maken eigen afwegingen en ontwikkelen eigen ambities, beleid, maatregelen en activiteiten.

De werkagenda is omvangrijk. De vijf beloftes uit het instellingsplan zijn vertaald in zeventien ambities, met ieder eigen resultaten. Eind 2017 zijn deze ambities nog aangevuld met drie actuele aanvullende ambities, zoals de verkenning van de Integrale Veiligheid en het programma Goed georganiseerde school; onderwerpen die in het kader van werkagenda meer expliciete aandacht behoeven. Tussen de twintig ambities bestaan vaak onderlinge afhankelijkheden. Dat maakt de werkagenda complex. Om aan deze complexiteit recht te doen, starten we de uitwerking van de meer omvattende ambities met verkenningen. Op grond van die verkenningen kunnen later onderbouwde besluiten worden genomen over prioritering, volgorde en impact van de uitwerking van de verschillende ambities.

In onderstaand kader wordt per belofte een korte toelichting gegeven op de belangrijkste (niet uitputtende opsomming van) activiteiten die in 2017 zijn ondernomen om de in de Werkagenda 2017-2018 geformuleerde ambities te realiseren.

Belofte 1: We kennen de student, de student kent ons.

- Om bij te dragen aan een zo goed mogelijke overgang van leerlingen vanuit het aanleverend onderwijs naar onze hogeschool hebben we voor de start van het studiejaar 2017-2018 een plan van aanpak opgesteld ten aanzien van de (bestuurlijke) gesprekken die wij voeren met (regionale) scholen voor voortgezet onderwijs en ROC's waar substantiële aantallen studenten van afkomstig zijn. Daarbij zijn afspraken gemaakt over de onderlinge informatie-uitwisseling en voorlichting.

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

- In de loop van 2017 hebben we verkend welke principes het meest effect hebben op succesvol studeren, welke daarvan binnen de hogeschool haalbaar en organiseerbaar zijn, wat dat vraagt van de inrichting van het onderwijs, de inrichting van de ondersteuning en van de professionaliteit van onze docenten. Dit heeft eind 2017 geleid tot een vijftal onderwijskundige ontwerpprincipes. Het jaar 2018 zal in het teken staan van het in de praktijk brengen van deze principes.
- Om een stabiele en flexibele elektronische leeromgeving te kunnen bieden aan het onderwijs richten we de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) opnieuw in. Hiertoe is in de eerste helft van 2017 een visie op de DLWO vastgesteld, inclusief de technische, organisatorische en financiële uitgangspunten die we bij de verdere ontwikkeling van de nieuwe DLWO hanteren.
- Onze ambitie is dat studenten 32 uur per week studeren, waarvan een aanzienlijk deel op de hogeschool. Binnen het huidige aantal vierkante meters is deze ambitie niet te realiseren. Daarom hebben we in 2017 besloten tot de uitbouw van het hogeschoolgebouw. Voor de tussenliggende periode is het aantal vierkante meters uitgebreid door de huur van extra ruimte buiten de hogeschool. Dit heeft geleid tot de verhuizing van het overgrote gedeelte van de diensten naar het dichtbij zijnde huurpand 'Le Carrefour', gevolgd door de opleiding Informatica begin 2018. Daarnaast is gestart met de verkenning naar de optimalisering van het huidige en toekomstige ruimtegebruik.
- Om onze studenten die meer verdieping of verbreding zoeken in of naast hun studie tegemoet te komen hebben we voor de start van het studiejaar 2017-2018 het Honoursprogramma herzien.

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

- Om de ontwikkeling van ons praktijkgericht onderzoek te ondersteunen hebben we in 2017 onze visie op praktijkgericht onderzoek geactualiseerd. De uitgangspunten in deze visie zijn vervolgens uitgewerkt in een (meerjaren) werkplan. Eind 2017 is reeds een start gemaakt met het in de praktijk brengen van de maatregelen en arrangementen uit het werkplan, die bijdragen aan het realiseren van onze visie.

Belofte 4: We zijn een leergemeenschap.

- We willen een leergemeenschap met een sterke kwaliteitscultuur zijn, waarin formeel en informeel leren hand in hand gaan. In dat kader zijn we in 2017 van start gegaan met het inventariseren van lopende initiatieven en het voeren van de gezamenlijke dialoog over het functioneren als leergemeenschap. Voorstellen voor een plan van aanpak om leren van en met elkaar meer systematisch vorm te geven worden in de loop van 2018 nader uitgewerkt.

Belofte 5: We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

- Om plezierig, effectief en efficiënt samenwerken in een groeiende organisatie te bevorderen, werken we aan een eenduidige overlegstructuur. Eind 2017 heeft in dat kader een evaluatie van de centrale overlegstructuur plaatsgevonden. Op basis daarvan worden in het voorjaar van 2018 verbetervoorstellen geformuleerd.
- Om onze beloftes uit het instellingsplan na te komen, hanteren wij als hogeschool een aantal principes die als richtlijn dienen voor de manier waarop er binnen de organisatie gestuurd en samengewerkt wordt. Deze principes hebben wij eind 2017 vastgelegd in een nieuwe sturingsfilosofie. De sturingsfilosofie vormt daarmee de basis voor de wijze waarop sturen en samenwerken binnen Hogeschool Leiden vorm en inhoud krijgen.
- Om de sturingsinstrumenten op hogeschoolniveau aan te laten sluiten bij het nieuwe instellingsplan en de daaraan gerelateerde werkagenda, hebben we in de zomer van 2017 de planning-en-controlcyclus bijgesteld. We kiezen onder meer voor het terugdringen van administratieve lasten door te kiezen voor een cyclus van twee jaar in plaats van de eerdere éénjaarscyclus.



regie bij Fysiotherapie en Bewegzorg en de beroepspraktijken zijn we daarnaast in 2017 gestart met een oriëntatie op het realiseren van een Masteropleiding.

De opleiding Verpleegkunde groeide in 2017 met een instroom van 480 studenten net te hard. Met vereende kracht met de beroepspraktijken (meer dan zeventig instellingen en vierhonderd 'afdelingen') zorgen we ervoor dat de kwaliteit van de stageplaatsen op orde blijft. De groei van de opleiding richting de 1300 studenten noopt ons daarnaast om onze organisatie verder aan te passen en om innovatieve vormen van onderwijs te ontwikkelen, zoals de doorontwikkeling van de digitale wijk met fictieve bewoners in levenssechte situaties. Tijdens de eerste twee jaar studiejaar leiden zo acht digitale wijk studenten door de biopsychosociale kennis die nodig is voor het beantwoorden van beroepsvraagstukken.

De tweejarige deeltijd Masteropleiding Advanced Nursing Practitioner (MANP), met opnieuw een instroom van veertig studenten in 2017, draagt zorg voor onderbouwingen, verbeteringen en vernieuwingen in de vele beroepspraktijken met thema's als verpleegkundig leiderschap, toepassen van technologie, bevorderen van eigen regie bij de patiënt en de 'doelgroep' ouderen.

Faculteit Science and Technology

Aan de Faculteit Science and Technology studeerden in 2017 zo'n 250 studenten af binnen de vier studies die de faculteit kent: Bio-Informatica, Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek, Chemie en Informatica. Binnen de faculteit zijn vijf lectoren actief.

Een belangrijke vernieuwing in 2017 wordt gevormd door de invoer van de Studiekeuzecheck (SKC). Het doel hiervan is aankomende studenten een realistisch beeld van de vier studies binnen deze faculteit mee te geven voor definitieve inschrijving en daarnaast de groei van instroom van afgelopen jaren onder controle te krijgen zonder te selecteren. Gezien de hoge arbeidskansen op de technische arbeidsmarkt kiezen we niet (meer) voor een numerus fixus. De SKC zorgt in 2017 ervoor dat ongeveer tweederde van de studenten die zich voor een opleiding aanmelden daadwerkelijk inschrijven. Na het studiekeuzetraject met een aantal verplichte oriëntatie-activiteiten stromen in 2017 ruim 700 nieuwe studenten de verschillende bacheloropleidingen in bij de Faculteit Science and Technology.

Binnen de Faculteit Science and Technology wordt expliciet invulling gegeven aan onze belofte om een leeromgeving te creëren die studenten in staat stelt succesvol te studeren en hun studie binnen redelijke tijd succesvol af te ronden. De faculteit kent een speciale coördinator studeren met een functiebeperking die ook dit jaar weer zo'n tweehonderdtwintig studenten heeft begeleid. Studenten met een functiebeperking (NSE) waarden de faculteit in 2017 dan ook opnieuw zeer hoog. Om nog meer grip te krijgen op uitval, studievoortgang en langstuderen is de faculteit gestart met een ambitiedocument rondom getalsanalyse en duiding hiervan.

Binnen de leergemeenschap staat het leren van de student centraal. Het gaat om het ontwikkelen van het onderzoekend, lerend en ondernemend vermogen van onze studenten. Studieverenigingen hebben daarin een verbindende rol door het organiseren van activiteiten die bijdragen aan inhoudelijke verdieping van de studie, maar ook door het organiseren van leuke activiteiten. Onverminderd investeert de Faculteit Science and Technology in haar studentengemeenschap door ondersteuning van studieverenigingen, Syntax, Exxon en Nucleus, die een onmisbare rol spelen in de binding van studenten, gaan er vier opleidingsdocumentaires in première (voorlichting) en participeren steeds meer studenten extracurriculair in de vorm van studentassistentenschappen en verdiepende honourstrajecten.

Op gebied van onderzoek in het Applied Sciences domein zijn Generade en het faculteitsgebonden onderzoek met ingang van 1 september 2017 geïntegreerd tot het LCAB (Leids Centrum voor Applied BioScience) in een nieuwe fieldlabomgeving. Het LCAB vormt zo een omgeving waarbinnen studenten, in het kader van (mini)stage, afstuderen of honoursprogramma, onderzoek kunnen verrichten in verbinding met de onderwijsorganisatie. Het LCAB draagt nog steeds de naam Generade. Generade is daarmee het construct wat de accolade vormt rondom alle activiteiten zoals die binnen het LCAB plaatsvinden.

Faculteit Educatie

Aan de Faculteit Educatie studeerden in 2017 287 studenten af binnen de vele studies die de faculteit kent. In 2017 heeft Faculteit Educatie samen met het onderwijsveld een uitbreiding van het opleidingsportfolio gerealiseerd. Naast zes bacheloropleidingen, twee associate degree-opleidingen, een dubbel-bacheloropleiding samen met Universiteit Leiden (de

22 ONDERWIJS

Studenten konden in 2017 onderwijs volgen bij vijf faculteiten: Gezondheidszorg, Science and Technology, Educatie, Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie en Management en Bedrijf. In 2017 kunnen studenten kiezen uit tweeëntwintig bacheloropleidingen, twee masteropleidingen drie Associate degree opleidingen bij Hogeschool Leiden. De opleidingen vallen binnen de sectoren Economie, Gezondheidszorg, Gedrag en Maatschappij, Onderwijs en Techniek.

Eigentijdse opleidingen

Faculteit Gezondheidszorg

Aan de Faculteit Gezondheidszorg studeerden in 2017 bijna vierhonderd studenten af als Kunstzinnig Therapeut, Fysiotherapeut, Verpleegkundige of als Advanced Nursing Practitioner (master). Binnen de faculteit zijn drie lectoren actief.

De opleiding Kunstzinnige Therapie - en het daaraan verbonden lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg - is na het ontvangen van het positieve accreditatiebesluit in september 2017 opnieuw geaccrediteerd tot september 2023. Naast het verwerven van vakbekwaamheid is in de opleiding veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en socialisatie. Daarnaast is er ook veel aandacht voor de buitenwereld. Zo organiseerde de opleiding in maart 2017 een ontmoetingsdag voor familie, vrienden en bekenden van studenten en namen docenten en studenten uit het eerste en tweede jaar eind september deel aan Michaeledagen.

De opleiding Fysiotherapie is in juni 2017 gevisiteerd en het oordeel 'goed' geeft precies aan waar de opleiding staat en wil staan. Dit is onder andere zichtbaar in het in 2017 ontwikkelde succesvolle excellentieprogramma voor de studenten die extra verdieping zoeken en waar vanaf 2017-2018 ook eerstejaars studenten aan zullen deelnemen. Met het lectoraat Eigen

Academische Pabo), hebben we per september 2017 ook een master Transitie in Onderwijs met Technologie (3TO). Binnen de faculteit zijn drie lectoren actief.

De nieuwe master 3TO richt zich op teams die aan de slag willen met een transitievraagstuk in hun onderwijs en school en kent een 'halfopen' curriculum. De inhoud en eindkwalificaties zijn deels voorbepaald en dat geeft ruimte aan studenten en docenten om de praktijkvraagstukken van de deelnemende schoolteams mede centraal te stellen. Docenten en lectoren van binnen en buiten de faculteit verzorgen de opleiding en er wordt ook op metaniveau onderzoek gedaan naar de werking van deze master op deelnemende studenten en hun praktijkinnovaties. De nieuwe opleiding is samen met Lucas Onderwijs (po-vo-schoolbestuur) ontwikkeld en wordt uitgevoerd door Onderwijsmakers, het samenwerkingsverband van Lucas Onderwijs en de Faculteit Educatie.

Een integraal projectteam bouwt samen aan een herontwerp van onze deeltijdopleidingen in de periode 2016-2020. In 2017 is het eerste jaar van de eerste herontworpen deeltijdopleiding van start gegaan met een verdubbeling van het aantal inschrijvingen. De combinatie van adequate waardering van het startniveau, flexibele leerroutes en globaal geformuleerde 'leeruitkomsten' blijkt een grote aantrekkingskracht te hebben op potentiële studenten. Het totaal aantal deeltijdstudenten bij de Faculteit Educatie is daarmee verder vergroot tot 300 studenten per september 2017. Een belangrijke ontwikkeling gezien het nijpende lerarentekort in de basisscholen. Komende jaren volgen ook de tweedegraads lerarenopleidingen Omgangskunde en Gezondheidszorg Welzijn en de Vrijeschoolpabo met de flexibilisering van het deeltijdonderwijs.

De professionaliseringsactiviteiten die verzorgd worden door het Centrum Onderwijs en Innovatie Leiden van de Faculteit Educatie, kenden ook in 2017 een jaar van groei van zowel aantal activiteiten als van aantal deelnemers. In toenemende mate werken we niet alleen vraaggestuurd maar ook in co-creatie met het werkveld. Zo is bijvoorbeeld op verzoek van en samen met het vo-platform vrijescholen de post-hbo leergang voortgezet vrijeschoolonderwijs ontwikkeld en gestart in 2017.

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

Aan de Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie studeerden in 2017 270 studenten af. De faculteit biedt opleidingen aan op verschillende niveaus. Op bachelorniveau zijn er de voltijdsopleidingen: Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Toegepaste Psychologie. Voor het laatste bestaat er tevens een duale variant die samen met de politie wordt aangeboden. Daarnaast biedt de faculteit een masteropleiding Jeugdzorg aan in deeltijd en een post-hbo opleiding tot Sociaal Psychiatrisch Ondersteuner. Binnen de faculteit zijn zes lectoren actief.

Dit jaar is bij Hogeschool Leiden de nieuwe bachelor Sociaal Werk van start gegaan. Hiervoor is in 2017 nadere invulling gegeven aan de planningsvrije conversie die in 2016 is aangevraagd en goedgekeurd. Helemaal nieuw is deze opleiding namelijk niet. De brede opleiding Sociaal Werk is de uitkomst van ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen in het sociaal domein. In 2017 is het landelijk opleidingsdocument vastgesteld dat als inhoudelijk referentiepunt geldt. De brede opleiding kent drie profielen: welzijn en maatschappelijk werk, de zorg en het jeugd domein. Eind augustus werd de eerste lichting Sociaal Werk studenten (290 in totaal) welkom geheten. De bacheloropleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening worden stapsgewijs afgebouwd. Hiervoor is in 2017 een afbouwplan opgesteld waarbij extra aandacht is voor communicatie aan de studenten.

In juni 2017 zijn de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening nog gevisiteerd waarbij tevens aandacht was voor de conversie naar Sociaal Werk. Dit resulteerde in een voldoende beoordeling op alle standaarden. Voor de standaard Onderwijsleeromgeving werd zelfs een goed bemachtigd.

De opleiding Toegepaste Psychologie startte in 2017 met de decentrale selectie. In totaal meldden zich op 15 januari 537 kandidaten voor 224 plaatsen. De selectieprocedure bestond uit het beantwoorden van vragen over de opleiding en het bestuderen van literatuur met behulp van een online-leeromgeving. Vervolgens kwamen 326 kandidaten op 11 maart en 18 maart naar de hogeschool voor het maken van twee toetsen en het participeren in een werkcollege. Op basis van het toegewezen rangnummer zijn in augustus 224 studenten hun eerste jaar Toegepaste Psychologie gestart.

In september 2017 vond de diplomering van de eerste lichting van het duale opleidingstraject Toegepaste Psychologie voor politiemedewerkers plaats. Het duale opleidingstraject is ontwikkeld door Hogeschool Leiden en de eenheid Den Haag. De kennis die de deelnemende politiemedewerkers hierbij opdoen, is in de dagelijkse werkpraktijk meteen te vertalen naar

praktische vaardigheden. Zo leren ze onder andere om beter te analyseren en doelgericht samen te werken aan effectieve oplossingen in alle facetten van het politiewerk. Van de eenentwintig studenten die in 2013 begonnen met de opleiding ontvingen dertien een diploma. Een resultaat waar zowel de politie Haaglanden als de faculteit trots op is.

Faculteit Management en Bedrijf

Aan de Faculteit Management en Bedrijf studeerden in 2017 ruim vierhonderd studenten af binnen de zes bacheloropleidingen die de faculteit kent. In september 2017 is het lectoraat Diversiteit bij de faculteit gestart.

Het jaar 2017 heeft bij de Faculteit Management en Bedrijf in het teken gestaan van onderwijsinnovatie die ingevoerd is voor het cohort 2017. Vanuit een en hetzelfde principe - een pedagogisch didactische benadering die een manier van leren ondersteunt waar de student ook later als werknemer veel profijt van zal hebben - worden alle opleidingen nu vorm gegeven. Het onderwijs is blended vormgegeven, combinaties van face-to-face-, online en praktijkleren. ICT wordt nu ingezet om de bijeenkomsten te benutten voor verdiepend leren en de praktijkcomponent is waar nodig verder onderstreept. Inhoudelijk gezien is een aantal vaardigheden, soms aanvullend op het landelijke competentieprofiel, onderdeel van alle voltijdse opleidingen. Het gaat hierbij om taalbeheersing van zowel Nederlands als Engels, bedrijfseconomie, financiën en digitale geletterdheid. Studenten voor wie de studie niet (voldoende) blijkt aan te sluiten bij ambities, mogelijkheden en/of motivatie, kunnen zo binnen de faculteit nu halverwege het jaar overstappen naar een andere opleiding en kunnen daarbij een aantal eerder afgeronde onderdelen meenemen.

In 2017 heeft 85% van de docenten, het management en de ondersteuners een driedaagse training gevolgd om zich de principes eigen te maken en worden deze geleidelijk aan in de praktijk gebracht. Een mooi voorbeeld van het snel in kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen is de oprichting van livings labs waar gemeenten, provincie en Hogeschool Leiden samenwerken rond de invoering van bijvoorbeeld de Omgevingswet. Zo verzorgen we beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld.

Om onze studenten actief en voltijds te laten studeren binnen de Faculteit Management en Bedrijf is in 2017 een nieuw programma studieloopbaanbegeleiding ontwikkeld. Iedere student heeft een vaste coach, neemt deel aan meerdere groepsessies en heeft daarnaast individuele gesprekken met zijn coach. De faculteit heeft daarnaast een compensatieregeling ingevoerd met een beperkt aantal herkansingen en de eis van het behalen van het propedeutisch examen als voorwaarde voor toegang tot de hoofdfase. Doel hiervan is dat de student gaat studeren voor de eerste kans en dat uitstelgedrag wordt voorkomen en de student met voldoende voorkennis met de hoofdfase van start gaat.

Kwaliteit van opleidingen

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 2017 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. Vanuit het netwerk kwaliteitscoördinatoren van onze hogeschool is in 2017 een Handreiking Kwaliteitszorg ontwikkeld. Voor 2018 staat de herijking van de visie op kwaliteitszorg op de agenda.

In 2017 ontvingen de opleidingen Chemie en Biologie, Medisch Laboratoriumonderzoek en Kunzinnige Therapie, waarbij bij de laatste de naamwijziging naar Vaktherapie tevens is erkend, het positieve accreditatiebesluit van de NVAO en zijn daarmee opnieuw voor zes jaar geaccrediteerd. De opleidingen Fysiotherapie, Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Informatica kunnen, na de positieve visitatie in 2017 gevisiteerd, in 2018 een positief accreditatiebesluit verwachten. Bij de opleidingen Human Resource Management, Sociaal Juridische Dienstverlening, Docent Dans/Euritmie, Docent Muziek, Docent Gezondheidszorg en Welzijn en Docent Omgangskunde is er in 2017 een interne audit gehouden.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

Het college van bestuur heeft het afgelopen jaar met veel mensen gesproken over de ophanden zijnde Instellingstoets Kwaliteitszorg. Nu onze instellingsaccreditatie komt te vervallen in 2019, staan we voor de keuze welk beoordelingskader te kiezen. Om weloverwogen te kunnen besluiten, heeft het college van bestuur daartoe de medezeggenschap, de directieuren

en de raad van toezicht geconsulteerd. Daarnaast heeft het college van bestuur zich een beeld gevormd van de landelijke ontwikkeling. Op basis van deze verkenning heeft het college van bestuur besloten om Hogeschool Leiden opnieuw op te geven voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2019.

In 2017 zijn we daarom reeds gestart met de voorbereidingen op de Instellingstoets Kwaliteitszorg, onder meer door een nulmeting te verrichten op het staande beleid. Daarnaast willen we de instellingsaccreditatie tevens benutten als een tussenevaluatie van het Instellingsplan dat tot 2022 loopt. Het college van bestuur heeft er alle vertrouwen in, dat we dit proces met elkaar goed vorm gaan geven.

Versterking examen- en toetscommissies

In 2017 heeft ook de Faculteit Management en Bedrijf een faculteitsbrede examencommissie ingericht. Dat betekent dat vier van de vijf faculteiten beschikken over één examencommissie met verschillende kamers; bij de Faculteit Science and Technology zijn er twee examencommissies (ICT en Applied Sciences). Jaarlijks gaat het college van bestuur in gesprek met de voorzitter van elke examencommissie over het jaarverslag en het functioneren van de examencommissie.

In 2017 is er veel aandacht geweest voor het functioneren van examencommissies in het project 'Invulling van de positie en de daaruit voortkomende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden'. Dit project heeft geleid tot bevindingen en adviezen aan examencommissies, faculteitsmanagement, diensten en aan het college van bestuur. Op basis hiervan hebben de voorzitters verenigd in het voorzittersoverleg van de examencommissies, een jaarplan opgesteld met als belangrijkste aandachtspunten de gezamenlijke uitwerking en professionalisering met betrekking tot het uitvoeren van borgingstaken en het behandelen van studentverzoeken en het effectief handelen rondom beroepszaken.

Daarnaast werken toets- en examencommissies sinds 2017 aan gezamenlijke afspraken met betrekking tot het rapporteren van bevindingen van de toetscommissie die de examencommissie benut voor het uitvoeren van haar borgingstaken. Zij beschrijven samen een minimum aan sturingsinformatie die de toetscommissie levert aan de examencommissie. De opleiding formuleert de kwaliteitscriteria die zij hanteert voor leden van de toetscommissie. Hierbij besteden zij ook aandacht aan professionalisering, bijvoorbeeld door het behalen van de senior kwalificatie examinering (SKE) door leden van de toetscommissie.

Dit heeft tevens effect binnen de faculteiten, zoals bij de Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie waar in 2017 stevig is geïnvesteerd in de kwaliteit van toetsing. Door het ontwikkelen en organiseren van interne basis kwalificatie examinering- en senior kwalificatie examinering-trajecten is nadrukkelijk gekozen voor het inzetten op een groeiende 'leergemeenschap toetsing' binnen de faculteit.

Onderwijs en Innovatie

Honoursprogramma: 'Honours voor allen'

Op 5 oktober 2017 is aan dertien studenten een Honoursbul uitgereikt. Met ons interdisciplinaire en innovatieve Honoursprogramma bieden we studenten die meer verdieping of verbreding zoeken naast hun opleiding, de gelegenheid het beste uit zichzelf te halen. In het collegejaar 2017 – 2018 zijn zevenendertig nieuwe studenten ingestroomd in het vernieuwde programma. Samen met de vijftientig ouderejaars studenten vormen zij een community van tweeënzestig studenten.

In 2017 zijn we een nieuwe koers ingeslagen met ons 'Honours voor allen'. Zo heeft het Honoursprogramma een meer inclusief en toegankelijk karakter gekregen. De duur en de intensiteit van de verschillende trajecten varieert, waarmee we ervanuit gaan dat een korter traject een grotere doelgroep bereikt. Eén van deze flexibele trajecten is de Honours Teamchallenge, een project waarin studententeams werken aan een concrete opdracht vanuit een interne of externe vraagsteller die aansluit bij één van de thema's van het Honoursprogramma. In het collegejaar 2017 – 2018 zijn tot nu toe twaalf studenten gestart met deze Teamchallenges. Daarnaast versterken we de kwaliteit door explicitering van de beoogde en gerealiseerde kwaliteit van het Honoursprogramma. Daartoe is er een nieuw raamwerk ontwikkeld voor het programma dat richting geeft aan de ontwikkeling van de student. Een student bepaalt bij aanvang van het Honoursprogramma zijn eigen leerdoelen in dit kader en krijgt hierop geregeld feedback van peers, externen en docenten. Tot slot richten we ons op maatschappelijke relevantie doordat studenten en docenten in het Honoursprogramma werken aan maatschappelijk

relevante opdrachten/vraagstukken. Het Honoursprogramma werkt met verschillende (maatschappelijke) opdrachtgevers vanuit de hogeschool, vanuit Leiden en de omgeving, zoals het decanaat van Hogeschool Leiden, De Voedselbank, Politie Zaandam en Geluksroute Leiden.

Het Honoursprogramma maakt deel uit van de leergemeenschap van de hogeschool. Het team van docenten en de studenten zoeken actief de verbinding met de opleidingen. Studenten dragen bij aan symposia en workshops. Een voorbeeld is de bijdrage van een studententeam aan het symposium Schulden en Armoede van de opleiding SJD. Daarnaast bieden we meerdere honoursactiviteiten aan waarbij de gehele school wordt betrokken, zoals Hogeschool Leiden Kiest, in teken van de landelijke verkiezingen.

Pilot Flexibel Hoger Onderwijs voor volwassenen

In 2017 ontvingen de opleidingen Management in de Zorg (Associate degree en Bachelor degree) en Pabo Deeltijd, die beide deelnemen aan de pilot Flexibel Hoger Onderwijs voor volwassenen, het positieve advies van de NVAO op de aanvraag experiment leeruitkomsten. Hiermee zijn deze opleidingsvarianten vanaf september 2017 opgenomen in ons opleidingsaanbod. De hogeschool participeert al vanaf 2016 in de subsidieregeling met deze opleidingen en het doel van deze pilot is om de toegankelijkheid en de aantrekkelijkheid van dit onderwijs te vergroten voor volwassenen.

Studenten van deze opleidingen doorlopen een intakeproces voor de start van de opleiding. Studenten kunnen zo zowel diplomatrajecten volgen als onderdelen daarvan, waarvan door de lerende student, nu nog onbekende, onderwijscombinaties gemaakt kunnen worden. Bijvoorbeeld studenten bij de Pabo deeltijd variant, leveren bewijzen aan om leeruitkomsten voor de poort aan te tonen waarna een EVC-commissie vaststelt welke leeruitkomsten al gevalideerd kunnen worden en aan welke leeruitkomsten de student nog moet werken. Vervolgens krijgt de student een 'op maat studieadvies'. Bij Management in de Zorg is het assessment gericht op meerdere jaren en krijgt de student een op maat advies waarin beschreven welke variant (Associate degree of Bachelor degree) het meest passend is voor de student.

Meerdere activiteiten zijn verricht om de digitale leeromgeving en toetsing voor de pilot in te richten. Zo is er voor het beoordelen van beroepsproducten een digitale toetsomgeving ingericht waar beide opleidingen gebruik van maken en worden alle kennistoetsen bij de Pabo digitaal afgenomen. Gelijktijdig zijn er het afgelopen jaar voorbereidingen getroffen om te komen tot een hogeschoolbrede Digitale Leer Omgeving waarin content gestuurd leren mogelijk wordt gemaakt.

In 2017 volgden drieënvertig studenten de Associate Degree variant van Management in de Zorg en achttien studenten de Bachelor Degree variant. In november heeft er, met positief resultaat, een proefaudit plaatsgevonden. De Pabo deeltijd kende een sterke groei in het aantal studenten sinds de start van de pilot. Zo zijn er in september 2017 ruim honderd eerstejaars studenten gestart en hebben zich voor de februari-instroom in 2018 zich al zestig studenten aangemeld.

Ontwikkelen van ontwerpprincipes

De afgelopen jaren liet het studiesucces van onze studenten een dalende lijn zien. Studenten namen te weinig actief deel aan het onderwijs. Ons belangrijkste speerpunt voor de komende jaren is daarom om al onze studenten te helpen actief en voltijds te studeren. We willen dat een groter aandeel van de studenten binnen een redelijke termijn hun diploma haalt. Niet door concessies te doen aan het niveau van ons onderwijs, maar door de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren.

Als we willen dat onze studenten gaan leren en blijven leren, vraagt dat om een activerende didactiek en een opzet van een curriculum dat studenten uitdaagt. We zien echter dat de manier waarop we werken en ons werk organiseren niet meer goed past bij de schaal en de complexiteit van onze hogeschool. Het vraagt daarom om keuzes vanuit het onderwijs versus keuzes die zijn ingegeven door een systeem. Om deze opdracht te realiseren is een meer gemeenschappelijke aanpak nodig. Een hogeschoolbrede projectgroep Ontwerpprincipes heeft daarom het afgelopen jaar onderzocht of het mogelijk is om voor de gehele hogeschool of voor meerdere faculteiten samen, geldende onderwijskundige ontwerpprincipes te formuleren die het activerend onderwijzen en studeren systematisch bevorderen. De projectgroep heeft het afgelopen jaar op basis van het instellingsplan van de hogeschool gediscussieerd, evidentie gezocht, studenten en medewerkers geraadpleegd en uiteindelijk een keuze gemaakt voor de vijf ontwerpprincipes. Deze zijn vast gelegd in het Eindrapport Ontwerpprincipes dat tijdens het eerste hogeschool Kennisdiner in november 2017 is gepresenteerd.

Het gaat om de volgende principes voor het ontwerpen van ons onderwijs.

- Een bewuste studiekeuze en binding voor de poort.
- Een vliegende start in het hbo.
- Betekenisvol contact tijdens transities in de opleiding.
- Een activerende blend in het curriculum.
- Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren.

Nu deze ontwerpprincipes zijn gepresenteerd en goed zijn ontvangen binnen de hogeschool, breekt de volgende fase aan: het in praktijk brengen van de ontwerpprincipes. Het ontwikkelen van een plan van aanpak - om te komen van ontwerpprincipes naar onderwijspraktijk - is daartoe begin 2018 gestart. Het in praktijk brengen van de ontwerpprincipes vraagt veel van onze hogeschool: van alle medewerkers en van onze studenten. De bevoegenheid en betrokkenheid van medewerkers en studenten bij de totstandkoming van de ontwerpprincipes het afgelopen jaar, geeft vertrouwen in de hogeschool als leergemeenschap.

Leergemeenschappen

Om een aanzet te geven aan de realisatie van de belofte 'Wij zijn een leergemeenschap, iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij' is een hogeschoolbrede werkgroep samengesteld bestaande uit collega's van alle diensten en faculteiten, met zowel docenten en medewerkers van diensten als een faculteitsdirecteur en een lector. Zodoende is een breed palet van gedachten en meningen bij elkaar gebracht.

Samen en na overleg met belanghebbenden is de werkgroep eind 2017 gekomen tot een gedragen visie die is vastgelegd in de notitie Hogeschool Leiden als leergemeenschap. Zo willen we een leergemeenschap zijn waarin studenten én medewerkers samen van de hogeschool een plek maken waarin iedereen zich verbonden, thuis en veilig kan voelen. Dit vanuit de overtuiging dat in zo'n omgeving mensen van en met elkaar kunnen en willen leren. Iets wat hen niet alleen verrijkt en plezier geeft, maar hun leren ook effectiever en efficiënter kan maken. Door het leren en werken met anderen kunnen en willen we verschillen ervaren en ervan leren hoe we binnen de hogeschool, in de beroepspraktijk en de maatschappij beter kunnen functioneren als mens en als professional.

In deze notitie zijn naast de visie, ook kenmerken, randvoorwaarden en suggesties voor implementatie benoemd. Met het omarmen van de notitie door zowel opleidingen als diensten groeit de hogeschool als het ware naar een grote 'basisleergemeenschap'. Op klas-, opleidings-, faculteits-, en hogeschoolniveau kunnen binnen die basisleergemeenschap weer kleine leergemeenschappen ontstaan. Daarnaast zou er ruimte moeten zijn voor initiatieven van collega's en studenten om te experimenteren met meer innovatieve vormen van een leergemeenschap. In 2018 gaan we de leergemeenschap een verdere invulling geven.

Internationalisering

Wereldbewust

Internationalisering staat op Hogeschool Leiden ten dienste van intercultureel leren. In 2017 is het internationaliseringsbeleid 'Wereldbewust' op basis van het instellingsplan voor de hogeschool als geheel geformuleerd en vastgesteld. Centrale doelstelling is van het internationaliseringsbeleid is dat alle studenten aan Hogeschool Leiden worden opgeleid tot internationaal en intercultureel competente professionals. Niet alleen studenten maar ook docenten, lectoren en ander medewerkers moeten in verschillende mate over deze vaardigheden beschikken. De beroepsuitoefening en beroepspraktijk zijn daarbij leidend voor een betekenisvolle invulling van doelen en activiteiten. Hogeschool Leiden onderschrijft en volgt daarbij de beleidskaders t.a.v. internationalisering van het hoger onderwijs op Europees en nationaal niveau.

'Wereldbewust' is richtinggevend maar biedt faculteiten en opleidingen de ruimte om deze competenties in het eigen curriculum en personeelsbeleid te vertalen. In 2018 wordt in overleg met het onderwijs het internationaliseringsbeleid op faculteitsniveau in verder vormgegeven.

Daarnaast hebben we in 2017 aandacht aan activiteiten in het kader van internationalisation@home besteed, zoals het volgen van lessen op Hogeschool Leiden gegeven door gastdocenten uit het buitenland of online samenwerken met buitenlandse studenten. Zo geven we onze studenten de kans om internationale en interculturele competenties te ontwikkelen zonder dat zij fysiek naar het buitenland gaan.

Erasmus+

Voor Hogeschool Leiden ligt de focus van internationale uitwisseling op Europa. Wij werkten in 2017 samen met meer dan vijftig partnerinstellingen waarmee afspraken zijn gemaakt over studentmobiliteit. Studenten volgen gedurende een semester vakken aan een van deze partnerinstellingen en krijgen hiervoor een Erasmus+ beurs. In 2016/17 hebben in totaal vijfendertig studenten gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Vijf stafleden hebben in het studiejaar 2016/17 gastcolleges verzorgd of een training gevolgd bij een van de Europese partnerinstellingen.

Studeren en stage lopen in het buitenland

In het studiejaar 2016/17 verbleven 167 studenten (in 2015/16 waren dit 134 studenten) in het kader van studentenuitwisseling, minor, stage of afstudeeropdracht gedurende een periode van minimaal twee maanden in het buitenland. Van deze groep hebben tweeënvijftig studenten gebruik gemaakt van een Erasmus+ subsidie voor studie of stage binnen Europa, zeventien voor stage en vijfendertig voor studie. Meest populaire bestemmingen binnen Europa: Verenigd Koninkrijk en Zweden. Meest populaire bestemmingen buiten Europa: Zuid Afrika, Ghana, Indonesië, Curaçao en Suriname. Van deze laatste groep deden eenentwintig studenten de hogeschoolbrede Engelstalige minor Global Awareness. Daarnaast hebben, evenals in voorgaande jaren, twintig studenten in 2017 een Holland Scholarship toegekend gekregen voor een doen van een minor, stage of afstudeeropdracht van minimaal drie maanden buiten Europa.

Internationale studenten op Hogeschool Leiden

In het studiejaar 2016/2017 volgden zesendertig (twintig in het eerste en zestien in het tweede semester) internationale studenten een Engelstalige minor of programma bij de hogeschool. De meeste studenten zijn afkomstig van een van de Erasmus+ partnerinstellingen in Europa of van de Universiteit van Curaçao, waarmee de opleiding Commerciële Economie een overeenkomst heeft gesloten.

Op dit moment biedt Hogeschool Leiden vijf Engelstalige internationale minoren aan. Deze minoren zijn toegankelijk voor studenten van buitenlandse hogescholen en universiteiten waar Hogeschool Leiden mee samenwerkt. Het betreft de volgende minoren: Global Awareness, The International Professional, Innovative Molecular Diagnostics, International Business en International Health Development. In 2016-2017 hebben we zo'n vijfentwintig internationale studenten ontvangen op de hogeschool voor de verschillende minoren.

Activiteiten 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 2017 betrokken bij een tweetal projecten. Ten eerste bij de uitvoering en het verbeteren van het onderwijs op twaalf Nursing and Midwifery Training Colleges in Noord-Ghana, met een nadruk op ondernemerschap en E-health. Deze (tweede) projectfase is goedgekeurd voor een periode van vier jaar vanaf februari 2017. Tijdens de kick-off missie naar Ghana in maart is het project officieel gelanceerd door de lokale overheid. Het project is daarna gestart met een baseline survey om de uitgangspositie van de verschillende colleges in kaart te brengen. Betrokken opleidingen zijn Verpleegkunde, Informatica en Educatie. Ten tweede bij het upgraden van het onderwijs aan de 'École de la Gendarmerie' in Mali. Dit NICHE programma, waaruit bovengenoemde projecten worden gefinancierd, is in de loop van 2017 uitgefaseerd. Het is vervangen door het Orange Knowledge Programma (OKP) dat in november 2017 officieel is gepresenteerd.

UNESCO

Hogeschool Leiden is in 2012 toegetreden tot het UNESCO-scholen netwerk. Dit netwerk bestaat uit zesenzeventig Nederlandse onderwijsinstellingen en wereldwijd meer dan 9.000 scholen. Al deze scholen besteden aandacht aan de vier kernthema's van UNESCO: vrede en mensenrechten, intercultureel leren, wereldburgerschap en duurzaamheid. Hiermee werkt de hogeschool mee aan het uitgangspunt van UNESCO: peace in the minds of men.

Hogeschool Leiden neemt deel aan de activiteiten van het netwerk en geeft jaarlijks aan de landelijke UNESCO-commissie aan op welke wijze er is gewerkt aan de vier kernthema's. Uitingen van het werken aan de UNESCO-thema's zijn het organiseren van de Vredesweek en de activiteiten vanuit het lectoraat Passend Onderwijs voor kansarme leerlingen in Oeganda.

Onderwijs ondersteuning

Studeren met een functiebeperking

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 2016-2017 maakten 1.318 studenten gebruik van één of meer voorzieningen. Dat is 12,9% van de totale studentenpopulatie. Een hele lichte stijging ten opzichte van vorig jaar maar lager dan het landelijke percentage (16,3%) uit de Nationale Studenten Enquête. In studiejaar 2016-2017 hebben opnieuw meer studenten, een toename van 21%, het studentendecanaat weten te vinden om te spreken over voorzieningen die zij nodig hebben in het kader van hun functiebeperking. De sterkste stijging is te zien bij het aantal studenten met een functiebeperking op het gebied van autisme spectrum stoornis en psychische aandoeningen.

In 2017 is het beleid Studeren met een functiebeperking bijgesteld, en in samenspraak met betrokken partijen heeft het Studentendecanaat de procedures 'Studeren met een functiebeperking' bijgesteld. Informatievoorziening, privacy van de student en eenduidige uitvoering van het beleid zijn hierbij de belangrijkste aandachtspunten.

Na invoering van ons beleid Studeren met een functiebeperking is sinds 2014 in de Nationale Studenten Enquête een stijgende lijn in de totaalscore op het onderdeel Studeren met een handicap te zien. De stijgende lijn zet zich ook in 2017 verder voort van een 6,46 naar een 6,61. Zo scoorde onze hogeschool in 2017 op dit thema hoger dan verwante opleidingen in de vijf grote steden (G5). Met name de thema's voorlichting en intake krijgen van studenten een hogere waardering, ook ten opzichte van overige hogescholen met vergelijkbare opleidingen. Een lichte daling is te zien in de tevredenheid over begeleiding. Dit verdient onze aandacht. Daarnaast vraagt het inspanning om deze tevredenheid op alle thema's vast te houden straks ook in 2018.

Profileringfonds

In 2017 heeft Hogeschool Leiden 122 studenten financieel ondersteund vanuit het Profileringsfonds. Het ging in totaal om een bedrag van € 189.079,02. Zowel het aantal toekenningen (met 18%) als het bedrag (met 24%) zijn hiermee gestegen ten opzichte van 2016.

Hiervan was € 26.150,82 bestemd voor de vierendertig studenten die lid waren van de Studentenraad, Gezamenlijke Vergadering of een Opleidingscommissie. Aan veertig studenten werd een tegemoetkoming toegekend van in totaal € 49.233,72 voor deelname aan een bestuursfunctie bij een studie- of studentenvereniging. Het bedrag is nagenoeg hetzelfde gebleven maar het aantal studenten dat een verzoek heeft ingediend is met 38% gestegen. Dit is te verklaren door een flinke toename in het aantal aanvragen door studieverenigingen waarvoor relatief korte (van een tot drie maanden) beurzen worden aangevraagd. Om studie met topsport te kunnen combineren werd aan zeven studenten een totaal van € 3.310,08 toegekend. Verder ontvingen eenenveertig studenten (86% stijging) voor in totaal € 110.384,40 (67% stijging) een financiële ondersteuning wegens bijzondere (persoonlijke) omstandigheden, inclusief functiebeperkingen. Mogelijk is deze stijging toe te schrijven aan de betere doorverwijzing door studieloopbaanbegeleiders/docenten van studenten naar het studentendecanaat. Het gemiddelde aantal maanden en het gemiddelde bedrag per aanvraag in studiejaar 16-17 is licht gedaald naar vier maanden en €1.418 per aanvraag.

Loket rechtsbescherming

In 2017 zijn er 97 beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter afhandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (Cobex). Daarnaast zijn er 101 bezwaarschriften in behandeling genomen door de Geschillenadviescommissie (GAC). Verder is er in totaal één klaagschrift ingediend bij het Loket rechtsbescherming.

Bij het Cobex betrof het vooral beslissingen over de beoordeling van een toets, tentamen of stage door een examinator. Tegen één zaak die het Cobex in 2017 behandelde, is beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Het CBHO heeft het beroep gegrond verklaard. Bij de GAC waren de bezwaren vooral gericht tegen de Studiekeuzecheck. Tegen twaalf zaken die de GAC in 2017 behandelde, is beroep aangetekend bij het CBHO. Het CBHO heeft zes beroepen gegrond verklaard. De andere zes zaken zijn geschikt of nog niet afgerond.

Onderwijsresultaten

Uit de Nationale Studenten Enquête van 2017 blijkt dat gemiddeld 79% van de studenten in het algemeen (zeer) tevreden is over de studie, een percentage dat hoger ligt dan het landelijke gemiddelde. Studenten zijn met name tevreden over de beroepsgerichtheid van het onderwijs. Over roostering en de beschikbaarheid van werkplekken zijn studenten minder tevreden. Dat zijn symptomen van het ruimtegebrek. Met de ingebruikname van de nieuwe locatie Le Carrefour en de geplande nieuwbouw valt hier verbetering te verwachten vanaf 2018.

Uitval en switch

In het studiejaar 2016-2017 staakt 32,5% tijdens het eerste studiejaar met studeren aan de Hogeschool Leiden. Dat is een lichte stijging ten opzichte van het jaar ervoor maar nog altijd minder dan andere instellingen in de Randstad. Het aandeel studenten dat in het eerste jaar switcht van opleiding, daalt licht naar 4,4%. Dat laatste is mogelijk een teken dat studenten met de juiste verwachtingen aan een opleiding beginnen.

Studierendement

Het aandeel studenten dat hun bachelordiploma in vijf jaar haalt, is met acht procentpunten (relatief gezien 14%) toegenomen, ten opzichte van het voorgaande jaar. De stijging doet zich – in wisselende mate – bij alle faculteiten voor. Het bachelorrendement was een belangrijke indicator in de prestatieafspraken die Hogeschool Leiden in 2012 maakte met de minister van OCW. Het rendement werd niet gehaald en ook voor de groep die begon in 2011, zakte het rendement nog licht, tot 57%. Reden voor ons om de aanpak ter bevordering van het studiesucces van onze studenten te intensiveren. Het meest recente cohort, de groep die in 2012 begon met hun opleiding, wist nu 65% na vijf jaar een diploma te halen. De stijging betekent een duidelijke breuk met de trend van de jaren daarvoor, en had, als die eerder zichtbaar was geworden, waarschijnlijk tot een andere beoordeling geleid aan het einde van de prestatieafspraken.

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 grotere en kleinere voorbeelden uit 2017 genoemd.

Programma Leiden Kennisstad

Hogeschool Leiden profileert zich in haar onderwijs en onderzoek op de thema's Jeugd, Life Sciences en Gezondheidszorg. Deze thema's sluiten nauw aan bij de behoeften en ontwikkelingen in de regio en de regionale economische en kennisagenda. Dit werd in 2017 onderstreept met de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 tussen de Gemeente Leiden en Hogeschool Leiden samen met de Universiteit Leiden en het Leids Universitair Medisch Centrum in het kader van het programma Leiden Kennisstad.

Huis van het Onderwijs

Op 4 oktober is door de Faculteit Educatie samen met Leidse onderwijspartners voor de tweede keer de Nacht van de Leraar georganiseerd. Een inspirerende bijeenkomst in Leiden waar leraren, beleidsmakers, opleiders en onderzoekers uit het hele land elkaar ontmoeten en actuele thema's samen verdiepen. Een drukbezocht en positief gewaardeerd evenement dat professionals in de onderwijssector verbindt en het leraarschap als waardevol beroep in de schijnwerpers zet. Een bijeenkomst die illustreert welke potentie de gezamenlijke Leidse onderwijsbiotoop in zich draagt. De Faculteit Educatie is met het oog daarop ook trekker van het Leidse 'Huis van het Onderwijs'. Dit initiatief heeft als doel om een innovatieve werkplaats te creëren waar docenten en onderzoekers van PO tot universiteit aan bijzondere projecten en activiteiten werken en elkaar ontmoeten.

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

Het Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap, HUBspot, is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden en Hogeschool Leiden. Ook in 2017 runnen (oud)studenten van universiteit en hogeschool daar hun eigen startende bedrijfjes. Een broedplaats voor innovatie, ondernemerschap, veelsoortige initiatieven in leer- werkgemeenschappen.

Vorbereidend Jaar Leiden

Veertien vluchteling-studenten kregen van Hogeschool Leiden en Universiteit Leiden in juli van het verslagjaar hun certificaat 'Vorbereidend jaar Leiden'. Dit Vorbereidend Jaar Leiden biedt studenten tussen de achttien en dertig jaar met een vluchtelingenachtergrond de mogelijkheid zich te ontwikkelen naar het gewenste startniveau in het hoger onderwijs. Dit initiatief gestart in november 2016 van Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden en het UAF zorgt ervoor dat vluchteling-studenten kunnen instromen bij een bacheloropleiding. Zij volgen het gezamenlijke programma van de hogeschool en de universiteit, waarin zij bijgeschoold worden onder andere in Nederlands, wiskunde en natuurkunde. In 2017 zijn er weer dertig nieuwe studenten gestart.





volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek vormde daarbij het ijkpunt. Eind 2017 is een begin gemaakt met de uitvoering van dit werkplan hetgeen doorloopt in 2018.

Voor een deel ging dat in samenspraak met de brede groep die ook in het visietraject betrokken is geweest. Zo zijn in december 2017 nieuwe gesprekken gehouden over de organisatie van de onderzoekseenheden. De vraag daarbij was of de huidige organisatie in twintig afzonderlijke lectoraten nog voldoende aansluit bij onze ambities voor multidisciplinair onderzoek, de verwachtingen vanuit het bredere hbo-onderzoeksveld en de gewenste ondersteunende voorzieningen. Op aangeven van de stuurgroep Onderzoek is daarom besproken of het inrichten van facultaire kenniscentra daar beter bij zou passen.

In de laatste maanden van 2017 is ook met de uitvoering van andere delen van het werkplan gestart. Voor de ondersteunende infrastructuur zijn bijvoorbeeld de volgende thema's opgepakt: ondersteunende diensten vanuit het mediacentrum, research data management, bredere ICT-dienstverlening voor onderzoek, informatievoorziening rond onderzoek, ondersteuning bij subsidieaanvragen. Zowel het verder uitwerken van de facultaire kenniscentra als de inrichting van de bredere onderzoeksinfrastructuur staan voor 2018 op de agenda.

Ontwikkelingen binnen de lectoraten

De lectoraten doen op hun websites uitvoerig verslag over hun activiteiten in 2017. In deze paragraaf staan een aantal grotere lijnen uitgewerkt.

Erkenning door financiering

De lectoraten waren ook in 2017 succesvol in hun streven naar externe financiering. In totaal werden er zes subsidies toegekend, waarvan vijf door SIA en één door ZonMw. Dat deze onderzoeken door de strenge selectie van de financiers kwamen, zien we als een blijk van erkenning van de kwaliteit van ons onderzoek.

1. SIA RAAK-PRO: Hoofd, schouders, knie en TAAL (lectoraat Natuur en Ontwikkeling Kind)
In dit onderzoek gaat het om de vraag hoe fysiek, sensorisch en manipulatief spel leidt tot betekenisstructuren voor het conceptualiseren van de dynamische en relationele aspecten van taal, met als doel de inzichten die dit oplevert te gebruiken voor het innoveren van het vroegschoolse taalonderwijs.
2. SIA RAAK-Publiek: Hooikoorts, nie(t)s is te gek! (lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek)
In dit onderzoek staat de vraag centraal of lokaal en persoonlijk innovatief meten van pollen leidt tot betere diagnostiek en informatievoorziening aan hooikoortspatiënten en of dit hen de mogelijkheid geeft om een betere regie te hebben over hun klachten?
3. SIA SPRONG-subsidie: Vitale Delta (consortium van vier hogescholen met daarin de lectoraten Eigen Regie, Antroposofische Gezondheidszorg en Sociale Innovatie en Ondernemerschap)
De doelstelling van Vitale Delta is het effectief bevorderen van vitaliteit en gezondheid (fysiek, mentaal en sociaal) van jong tot oud in de wijk door middel van het versterken van veerkracht en eigen regie en het creëren van een gezonde omgeving in de Deltaregio Leiden, Den Haag en Rotterdam.
4. SIA KIEM-hbo: VirtualLabStore (Centre of Expertise Generade)
Dit onderzoek wil ontdekken of met het gebruik van de innovatieve virtuele leeromgeving 'VirtualLabStore' het eigenaarschap van de student binnen een onderzoeksproject kan worden vergroot.
5. SIA KIEM-hbo: Skills & Technology of the 21st Century (Centre of Expertise Generade)
In dit project wordt een hackathon voor HLO'ers, MLO'ers en hun docenten ontwikkeld, waarin zijn vaardigheden aanleren voor het goed functioneren in multidisciplinaire teams.

ONDERZOEK

Op Hogeschool Leiden doen twintig lectoren, zesendertig promovendi en meer dan honderd docenten en andere onderzoekers in 2017 praktijkonderzoek naar een scala van onderwerpen op het gebied van Jeugd, Life Sciences en Gezondheidszorg. Dat zijn regionaal en (inter)nationaal onze profileringsgebieden. Met het verzamelen, ontwikkelen, verspreiden en (leren) toepassen van kennis willen we een optimale interactie tot stand brengen tussen onderzoek, onderwijs en de beroepspraktijk. Lectoren en leden van de kennisnetwerken voeren zelf onderzoeksprojecten uit en verwerken de kennis en ervaring in de (post-)opleidingen van Hogeschool Leiden.

Nieuw onderzoeksbeleid

Met het instellingsplan heeft het beleid rond praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Leiden in 2017 een nieuwe impuls gekregen. In het voorjaar van 2017 zijn daartoe open gesprekken gevoerd met een brede vertegenwoordiging vanuit de lectoraten en het onderwijs. Deze gesprekken richtten zich voornamelijk op het ophalen van gedeelde ideeën over de waarde en de functie van het praktijkgericht onderzoek bij onze hogeschool. Tijdens een werkconferentie in april zijn de resultaten van deze gesprekken met alle deelnemers gedeeld en verder uitgewerkt. Op basis hiervan is de Visie op praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Leiden ontwikkeld en vastgesteld.

Hierop volgend is in november 2017 een Werkplan Onderzoeksbeleid vastgesteld. In dit werkplan staan vragensets die de concrete uitwerking van de geformuleerde visie sturen. Hierin komen vragen aan de orde als: Wat is een onderzoekseenheid bij Hogeschool Leiden en hoe organiseren we die? Hoe ziet een noodzakelijke infrastructuur voor praktijkgericht onderzoek eruit? Hoe borgen we de kwaliteit van ons praktijkgericht onderzoek? De visitatie van de onderzoekseenheden in 2019

6. ZonMw programma Kwaliteit Kinderopvang: Versterken van de kwaliteit Groene Kinderopvang door doelgericht gebruik van de natuur als pedagogische ruimte (lectoraat Natuur en Ontwikkeling Kind) Dit project implementeert een professionaliseringstraject waarin pedagogisch medewerkers leren de groene buitenruimte zo te gebruiken dat dit het welzijn van het jonge kind (0-4 jaar) en zijn/haar persoonlijke competenties bevordert en daarmee de kwaliteit van de dagopvang vergroot.

Naast deze subsidiotoekenningen is het lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek in 2017 succesvol aangesloten bij de Startimpuls van de Nationale Wetenschapsagenda in de route 'Meten en detecteren'.

Samenwerking

Elk lectoraat bij Hogeschool Leiden kent een sterke binding met het werkveld, onder andere door cofinanciering, gezamenlijke vraagarticulatie en onderzoek in het werkveld. Veel van de lectoraten werken ook in samenwerkingsverbanden met het werkveld aan onderzoek. Naast langjarige samenwerkingsverbanden zoals binnen het Expertisecentrum Jeugd in de Academische Werkplaatsen SAMEN en Risicojeugd, ontstonden in 2017 nieuwe impulsen vanuit de samenwerking met het werkveld.

In een learning community met zowel professionals als stagiairs uit sociale wijkteams van verschillende gemeentes ontstonden nieuwe kennis en innovaties voor de beroepspraktijk. Door het succes krijgt dit initiatief van het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap in 2018 uitbreiding met studenten Verpleegkunde en huisartsen in opleiding vanuit het LUMC.

Leidse basisscholen en JES Rijnland leverden een belangrijke bijdrage aan het onderzoek naar levensvaardigheden bij kinderen uit gezinnen met een minder gunstige sociaal-economische achtergrond. Het lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding startte in 2017 dit onderzoek, waarbinnen voor zowel ouders als kinderen een interventie ontwikkeld wordt. Doel ervan is om de schoolloopbaan van deze kinderen te stimuleren.

In nauwe samenwerking met de FIOD heeft het lectoraat Digital Forensics en E-Discovery in 2017 vijf realistische casussen ontwikkeld voor een vijfdaagse E-Discovery masterclass. Aan deze masterclass zullen in 2018-2019 zo'n driehonderd onderzoekers en projectleiders uit het werkveld deelnemen.

In opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid kwamen van 2013-2017 professionals binnen de aanpak van jeugdcriminaliteit bij elkaar in negen thematische denktanks. Deze denktanks stonden onder leiding van de lector Aanpak Jeugdcriminaliteit. In 2017 rondde de lector deze denktanks af met een samenvatting van de opbrengsten uit deze expertmeetings.

Co-creatie: methode van de toekomst

In 2017 is binnen verschillende lectoraten gewerkt aan een nog steviger samenwerking in de vorm van co-creatie. In deze vernieuwende wijze van onderzoek verzamelen onderzoekers, studenten, professionals en soms ook andere doelgroepen samen kennis en verwerken deze tot nieuwe inzichten en producten. Deze manier van onderzoek doen zorgt voor een betere afstemming op de behoeften van professionals en de doelgroepen. Het levert maatwerk en daarmee een grotere effectiviteit.

Het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap paste bijvoorbeeld co-creatie toe in sociale wijkteams. Het lectoraat Eigen Regie zette co-creatie in bij een onderzoeksproject naar een preventief beweegprogramma voor ouderen, in samenwerking met Hanzehogeschool Groningen. Bij de Faculteit Management en Bedrijf richtte een onderzoeksdocent een LivingLab over de omgevingswet in met regionale partners. Het lectoraat Digital Forensics en E-Discovery werkte binnen het IoT Forensic Lab in Den Haag nauw samen met partners uit het werkveld.

Ontwikkelingen binnen de faculteiten

In 2017 hielden vier lectoren hun lectorale rede. Deze feestelijke bijeenkomsten waren uitgelezen momenten om het praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Leiden in een bredere kring onder de aandacht te brengen.

- 9 maart 2017: Chris Kuiper, *Schuldig landschap? De afwezigheid van de getuigenis van het veld.*
- 12 oktober 2017: Suzan van der Pas, *Sociaal innoveren, verre van eenvoudig.*
- 21 november 2017: Hans Henseler, *De (r)evolutie van digitaal bewijs.*
- 30 november 2017: Peer van der Helm, *Hoop! Hoop op het gewone leven voor kinderen die het niet getroffen hebben.*

Bij de Faculteit Gezondheidszorg ontvingen de lectoraten Eigen Regie en Antroposofische Gezondheidszorg als lid van het consortium Vitale Delta een prestigieuze SPRONG-subsidie. Deze nieuwe subsidievorm waarborgt de samenwerking met strategische partners voor de komende acht jaar.

De lectoraten van Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie zagen door hun jarenlange en nauwe verwevenheid met het werkveld nieuwe denk- en werkwijzen opgepakt in de hulpverlening. Hiermee droegen ze ook in 2017 bij aan systemische verandering binnen de sector.

De Faculteit Science and Technology nam het laboratorium bij SL-Plaza in gebruik, waardoor de lectoraten en het onderwijs van alle faciliteiten zijn voorzien voor toonaangevend onderzoek binnen de biowetenschappen. Het Centre of Expertise Generade ontving in 2017 een verlengde financiering voor één jaar. De lectoraten van Generade zijn in de loop van 2017 ondergebracht in de faculteit.

In de Faculteit Management en Bedrijf is per september 2017 een nieuwe lector Diversiteit van start gegaan. Hiermee wordt de positie van praktijkgericht onderzoek binnen de faculteit verder versterkt.

De Faculteit Educatie ontwikkelde een teammaster Transitie in het Onderwijs met Technologie, waarbij de lectoren nauw betrokken waren. De lectoren verzorgden tevens de professionaliseringsdagen en onderwijsvernieuingsreizen voor docenten. Tevens intensiverde de samenwerking met het scholenveld, door de inzet van leerkrachten als onderzoeker binnen de lectoraten.





SOCIALE PARAGRAAF

In ons 'Sociaal Jaarverslag Hogeschool Leiden 2017', te vinden op onze website, laten we zien hoe we de periode van aanvang van het nieuwe instellingsplan hebben ingevuld en hoe in deze periode het HRM-beleid verder vorm hebben gegeven en uitgevoerd. We zijn een goed georganiseerde hogeschool en dragen uit dat we een leergemeenschap zijn: iedereen doet er toe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij. Deze twee beloftes, zoals vermeldt in het instellingsplan, zijn zichtbaar in de inspanningen die op dit vlak zijn verricht in 2017.

Leergemeenschap Hogeschool Leiden

Onze ambitie is om een goede werkgever te zijn, zodat onze docenten en medewerkers goed onderwijs kunnen blijven bieden aan onze studenten. We kennen onze studenten en zij kennen ons. Onze leergemeenschap kenmerkt zich door een gezamenlijke intentie en een gezamenlijke doel en ontstaat vanuit een gedeelde vraag, interesse of zorg. Betrokkenen zijn bereid om inzicht in elkaars leerproces te bieden en er is een gedeelde verantwoordelijkheid voor het behalen van doel en resultaat. Deelname is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

Van onze docenten en medewerkers vragen we dat ze zich permanent blijven ontwikkelen. Ruim 77% van onze docenten heeft een masterdiploma of PhD-graad. Waar mogelijk is ook in 2017 weer gebruik gemaakt van de door de overheid beschikbaar gestelde lerarenbeurs om docenten verder te scholen. In studiejaar 2016/2017 is hier -evenals in voorgaand studiejaar- 17 keer gebruik van gemaakt en in 2017/2018 gebruiken 19 docenten de lerarenbeurs.

De toename van het aantal docenten in hogere schalen, de groei en uitbreiding van onderzoek en de ontwikkeling van studentenaantallen zien we zo conform ingezet beleid terug in de ontwikkeling van verschillende medewerkersgegevens, zoals de personele bezetting en personele kosten. De relatieve verdeling over functiegroepen, salarismix en functiemix is daardoor veranderd ten opzichte van 2016. Een voorbeeld hiervan is een toename van instroom van personeel. Er is ingezet op de ontwikkeling van docenten en dat is zichtbaar in de toename van het aantal docenten in salarisschalen 11 en 12 in 2017.

Professionalisering

In 2017 is professionalisering van medewerkers onverminderd onder de aandacht geweest. Het is een onderwerp van gesprek binnen de kaders van het professionaliserings-beleid en de kaders van de cao hbo. De jaarlijks opgestelde professionaliseringsplannen binnen faculteiten en diensten sluiten aan op het hogeschoolbrede professionaliseringskader en de belofte van de hogeschool een leergemeenschap te zijn. In deze plannen wordt aangegeven op welke thema's wordt ingezet en waar de accenten van de faculteiten en diensten liggen. Deze plannen zijn ook dit jaar weer bijgesteld, conform de reguliere PDCA-cyclus.

Met medewerkers zijn individuele afspraken gemaakt over eigen scholing en ontwikkeling. Persoonlijke professionalisering, vormgegeven vanuit eigen regie, is een vast onderdeel van de gesprekscyclus functioneren- en beoordelen. Hierbij is expliciet ingezet op bevordering en facilitering van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers bij professionalisering.

In 2017 heeft de hogeschool 3,7% van het brutoloon aan out of pocketkosten professionalisering besteed. Er is ruim € 1,67 miljoen aan professionalisering geïnvesteerd. Onder andere aan vakinhoudelijke (en didactische) scholing van medewerkers, de bevordering van digitale zelfredzaamheid en weerbaarheid van medewerkers, persoonlijke effectiviteitsontwikkeling van medewerkers en bevordering van teamprestaties. Dit naast deelname aan onderwijsconferenties, (inter-)nationale bijeenkomsten en individuele uitwisselingen op het gebied van onderwijs, curriculumontwikkeling, onderzoek en toetsen en de actieve dialoog aangaande eigen regie van medewerkers en teams in een veranderende organisatie.

Hiernaast is in 2017 actief geïnvesteerd in de verschillende lectoraten binnen de hogeschool. Binnen de lectoraten is door middel van praktijkonderzoek bijgedragen aan kennisbevordering en kennisdeling gericht op maatschappelijk relevante thema's en fungeert als aanjager van verbetering van de kwaliteit van praktijkgericht lesaanbod binnen de faculteiten.

Duurzame inzetbaarheid

Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)

De uitkomsten van het MTO van 2016 zijn ook in 2017 onder de aandacht gebleven van de faculteiten en diensten. Onder meer door voortzetting van het gesprek over aandachtspunten als onderdeel van ontwikkelplannen van verschillende teams. Ook door inzet van het interne coaching en aanvang van de pilots ter implementatie van het werkdrukinstrument dat voor hogescholen is ontwikkeld door Zestor. In het voorjaar van 2018 vindt er een nieuw medewerkers tevredenheidsonderzoek plaats. De voorbereiding hiervoor zijn gestart in het najaar van 2017.

Verzuim

Er waren in 2017 minder ziekmeldingen dan in 2016. Afgelopen jaar is opnieuw volop ingezet op maatregelen ten behoeve van verzuimpreventie en -reductie zoals bijvoorbeeld het preventieve verzuimgesprek tussen medewerker, leidinggevende en bedrijfsarts, de inzet van het werkdrukinstrument en de interne- en externe coaching voor medewerkers.

Echter de gemiddelde verzuimduur is wel gestegen van 26 naar 35 dagen. Daarmee is het verzuimpercentage van 4,83% in 2016 gestegen naar 5,21% in 2017. Een ontwikkeling in lijn met de trend in de sector. De stijging ligt mede in een toename van het aantal langdurig arbeidsongeschikte medewerkers in zowel een aantal faculteiten als diensten. Uit onderzoek van verzuimcijfers en terugkoppeling door de arbodienst blijkt dat, net als in 2016, een aanzienlijk deel van het verzuim onder medewerkers van de hogeschool in 2017 is gerelateerd aan psychische klachten.

Versterking vitaliteit

Hogeschool Leiden heeft een breed palet aan maatregelen en hulpmiddelen om ziekteverzuim onder medewerkers te beperken zoals hierboven beschreven. Om het stijgende ziekteverzuimpercentage verder te reduceren, is daarnaast in

2017 sterk ingezet op: preventief verzuimbeleid en vroegsignalering. Dit beleid heeft als doel het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers en daarnaast het bevorderen van het gesprek over vitaliteit binnen teams en tussen managers en medewerkers. Hiermee leggen we de fundering voor de beoogde reductie in het ziekteverzuim vanuit het perspectief van goed werkgeverschap tevens vanuit het gegeven dat medewerkers tot op steeds latere leeftijd moeten blijven werken. De ambitie is om in 2018 dit beleid verder te ontwikkelen in een vitaliteitsprogramma, waarbij de werknemer zelf regie kan nemen in het bevorderen van diens eigen vitaliteit en leidinggevenden ondersteunt op thema's als vroegsignalering van gezondheidsklachten en het voeren van verzuimgesprekken.

In 2017 is hiertoe de ontwikkeling van de 'Vitaliteitskader Hogeschool Leiden 2018- 2020' gestart. Om dit kader verder vorm te geven en te onderhouden, vraagt een blijvende toewijding en inspanning van eenieder binnen de organisatie.

De juiste medewerker op de juiste plek

Ook in 2017 was de respons op vacatures bij Hogeschool Leiden goed. Van de 97 vacaturestellingen zijn er 78 vervuld, waarvan 71 extern en 7 intern (dus interne mobiliteit). Er zijn 240 medewerkers ingestroomd binnen de hogeschool in 2017. In totaal zijn er 169 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.

Naast regulier overleg tussen medewerkers en leidinggevende blijft ook het functioneringsgesprek bedoeld om 'de juiste medewerker op de juiste plek' te krijgen. In 2017 zijn er 958 beoordelingsgesprekken gevoerd (85,77%). Dit is een groter aantal dan in 2016 als gevolg van een hogeschoolbrede inspanning om er voor te zorgen dat de beoordelingscyclus op geplande wijze wordt uitgevoerd. In samenwerking tussen HRM en managers en medewerkers is waar nodig en mogelijk, de interne mobiliteit van medewerkers gefaciliteerd.

Ook in 2017 is ingezet op de begeleiding van voormalig medewerkers van Hogeschool Leiden bij het vinden van een nieuwe passende baan. Door blijvend actief te investeren in voormalig medewerkers door middel van loopbaanondersteuning is bijgedragen aan een nieuwe professionele toekomst voor voormalig medewerkers en een vermindering van de financiële gevolgen van het eigen risicodragerschap bij 'Werkloosheidswet uitkering' en 'Bovenwettelijke Werkloosheidswet uitkering'. In 2017 zijn loopbaanbegeleiding en -coaching ook meer beschikbaar gekomen voor medewerkers van de hogeschool die ondersteuning nodig hadden bij de bevordering van hun eigen loopbaan. Er is frequent gebruik gemaakt van interne coaching (33 maal), externe (loopbaan-) coaching, loopbaanonderzoek, outplacementtrajecten en deskundigheidsbevordering op maat met loopbaanverandering als doel. Deze maatregelen zijn er op gericht om de doorstroming van medewerkers binnen en buiten Hogeschool Leiden verder te stimuleren.

Arbeidsinclusie ingebed in de hogeschool

Aansluitend bij de belofte "iedereen doet er toe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij" hebben we thema's centraal staan in het onderwijs en onderzoek en in activiteiten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid door studenten, docenten en in de bedrijfsvoering. Vanuit deze gedachte willen wij ook dat de samenstelling van ons personeel een afspiegeling is van de maatschappij waar wij een actief onderdeel van uitmaken. Dit blijkt onder meer uit inspanningen in het kader van thema Arbeidsinclusie dat drie sporen kent.

Spoor 1 is het aannemen van medewerkers die in het doelgroepregister staan (uitvoering van de participatiewet) en medewerkers die vallen onder de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). In 2017 zijn er twaalf mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen, vallend onder de participatiewet. Tevens hebben we in 2015-2017 drie mensen met een psychische beperking een leer-werkplek gegeven om te kunnen (re-) integreren op een arbeidsplek. Alle participatiekandidaten werken aan ontwikkeling met betrekking tot hun talenten. Tevens zijn er vijf vaste contracten gegeven na twee jaar tijdelijk dienstverband. Daarnaast hebben we vijf WMO medewerkers aangetrokken. Dit zijn mensen met een cognitieve beperking die één of meer dagen in de week bij de hogeschool vrijwilligerswerk doen, veelal vanwege een verlengde dagbesteding vanuit een zorginstelling. De WMO medewerkers worden één op één begeleid door studenten van diverse opleidingen. Er is veel voorlichting gegeven aan regiopartners over de wijze waarop de hogeschool zich inspant arbeidsinclusie te bevorderen. Er zijn goede contacten opgebouwd en onderhouden met regionale samenwerkingspartners. Ondanks onze inspanningen verdient het thema blijvend onze aandacht. In 2018 is het zaak dat we voortzetten op ingeslagen weg. We zetten verder in op de dialoog met leidinggevenden om zo meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een duurzame werkplek te kunnen bieden binnen onze hogeschool en mede het vastgestelde quotum (1,93% van alle verlonde uren in 2018) te halen.

Spoor 2 richt zich op onderzoek en onderwijs. Er zijn verschillende onderzoeken verricht op het gebied van arbeidsinclusie. Zo heeft een studente onderzocht hoe de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zich binden aan teams. In vergelijking met een controle groep werd er door Hogeschool Leiden goed ingespeeld op bindingsaspecten. Tevens is er een groot onderzoek gaande waarbij werkgevers worden bevraagd over het aannemen van participatiekandidaten.

Spoor 3 betreft de onderneming IN2 voor studenten, gevestigd bij HUBspot, het centrum voor innovatie en ondernemerschap in Leiden, wat gezamenlijk met Universiteit Leiden is vormgegeven. Hier lopen studenten stages waarbij ze voor cliënten van een zorginstelling assessments afnemen en portfolio's maken. Mooie producten die de talenten in kaart hebben gebracht van mensen met een cognitieve beperking, om zo meer toegang te kunnen krijgen tot de arbeidsmarkt.

Team vertrouwenspersonen

Binnen Hogeschool Leiden zijn acht vertrouwenspersonen en één externe vertrouwenspersoon werkzaam. 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 2017 zijn 28 consulten/meldingen geregistreerd door het Team Vertrouwenspersonen van de hogeschool. Ook is er één vertrouwelijk gesprek gevoerd, dat niet heeft geleid tot een consult, melding of klacht.





GOED GEORGANISEERDE HOGESCHOOL

Huisvesting

We willen dat studenten actief en voltijds studeren. Dat vraagt om meer en flexibelere huisvesting voor samenwerking en ontmoeting; een campus waar ontmoeten, ontspannen en samen leren centraal staan. 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 en voldoende ruimte blijvend biedt aan het groeiende aantal studenten en medewerkers. Met deze uitgangspunten zijn we in 2017 aan de slag gegaan.

Vorbereiding nieuwbouw

Vanaf 2016 is er actief ingezet op de uitbreiding van het aantal vierkante meters. In 2017 is besloten nieuwbouw te gaan realiseren van circa 5.900M2 ter uitbreiding van de campus van Hogeschool Leiden. Het nieuwbouwproject is in 2017 opgestart, waarbij het opstellen van het Project Initiatie Document (PID) de eerste stap vormde. Naar aanleiding hiervan is in werksessies met onder andere gebruikersgroepen een aanvang gemaakt met het opstellen van het programma van eisen voor de nieuwbouw.

Le Carrefour

In 2017 is het besluit genomen gedurende de bouwperiode extra vierkante meters te huren in gebouw Le Carrefour gelegen naast het station Leiden Centraal. Eerst zijn in oktober de Diensten hierheen verhuisd en in de december is de opleiding Informatica tot slot verhuisd. Door deze verplaatsing is er ruimte vrijgekomen in het hoofdgebouw en Z-gebouw en na aanpassing ingezet voor onderwijsdoeleinden.

Fieldlab

In 2016 is in de nabijheid van de campus een locatie gehuurd. In 2017 is de gehuurde ruimte verbouwd en in augustus in gebruik genomen door lectoraten van de Faculteit Science en Technology.

Herinrichting en renovatie

De belofte 'We zijn een leergemeenschap' krijgt ook binnen de huisvesting een zichtbare plek door middel van de vertaling van onderwijs naar passende ruimtes die aansluiten bij de manier waarop het onderwijs gegeven wordt. Zo is in het voormalige auditorium G0.038 is een campusruimte gerealiseerd voor de Faculteit Management en Bedrijf. Eerstejaars studenten kunnen hier onder begeleiding in diverse werkvormen studeren. Deze herinrichting komt voort uit het herontwerp van het onderwijs.

In 2017 is collegezaal A1.008 compleet gerenoveerd. Plafonds, verlichting en vloeren zijn daarbij aangepakt, waarbij de verlichting aangepast is naar led verlichting en hiermee een bijdrage levert aan de milieudoelstellingen van Hogeschool Leiden.

Duurzame hogeschool

Als publieke hogeschool hechten we belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen, onder andere via duurzame bedrijfsvoering zoals het terugdringen van het CO2-gebruik. Ons streven is nog steeds - reeds vastgelegd in 2005 in een convenant - het terugdringen van het energieverbruik met 2% per jaar. Dit haalden we ook in 2017 door tl-verlichting te vervangen door energiezuinige led-armaturen, een goed werkende bodemenergie-installatie ook wel een warmte koude opslag systeem (WKO) genoemd en gebruik van 100% groene stroom van waterkrachtcentrales. Door deelname aan lokale en landelijke initiatieven stimuleren we ook medewerkers om bijvoorbeeld op gebied van hun reisgedrag groene keuzes te maken.

Sinds enkele jaren is duurzaamheid vast onderdeel van het aanbestedingsproces. Leveranciers worden door het stellen van voorwaarden en het maken van afspraken gestimuleerd hun bijdrage te leveren. In 2017 is het CO2 verbruik van de hogeschool volledig gecompenseerd door te investeren in projecten van het FairClimateFund. Deze organisatie financiert projecten in ontwikkelingslanden die geverifieerd zijn volgens de hoogste standaard (Gold Standard).

Bronzen Sustainabul

In 2017 heeft de hogeschool voor de vijfde keer meegedaan aan de Sustainabul. Dit is een ranking van hogescholen en universiteiten die aangeeft hoe duurzaamheid is geïntegreerd in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

NEN-EN-ISO gecertificeerd

In 2017 zijn de voorbereidingen getroffen voor de transitie van de normering van het milieumanagementsysteem NEN-EN-ISO 14001:2004 naar NEN-EN-ISO 14001:2015. De focus komt nu meer op het ontwikkelen van strategisch milieubeleid op gebied van bedrijfsvoering.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Vanuit compliance zijn onze (Europese) aanbestedingsprocessen vastgelegd in formats op het online aanbestedingsplatform Negometrix. Inhuur van professionals op het gebied van ICT en Facilitair geschiedt via een Dynamisch Aankoop Systeem (DAS) en de publicatie van de DAS en de gunningen van de diverse uitvragen worden Europees gepubliceerd. Er zijn zo in 2017 tien functies gegund: Filemaker Ontwikkelaar, Office 365 / SharePoint ontwikkelaar, Senior ICT Systeem- en netwerkbeheerder, Senior projectleider InSight, Specialist informatiebeveiliging en privacy, ICT Werkplekbeheerder (twee medewerkers), Allround inkoper (twee medewerkers) en een Huisvestingsadviseur.

In 2017 zijn de volgende Europese en meervoudig onderhandse aanbestedingen verder afgerond: computer hardware, kantoorartikelen, surveillanten, uitzendkrachten, meubilair, post en mobiele devices (Europese aanbestedingen), en LED verlichting, kerstpakketten en de inrichting van het fieldlaboratorium (meervoudig onderhands).

Een keer per maand geven we presentaties aan medewerkers over de wet- en regelgeving op inkoopgebied. Tevens gebruiken we onder andere het inkoopnetwerk van het Hogescholen Inkoop Platform (HIP) en NEVI, waar inkoop in de ledenraad is vertegenwoordigd.

Informatievoorziening

Om de belofte uit het instellingsplan 'We zijn een goed georganiseerde hogeschool' waar te kunnen maken zijn 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 belangrijke randvoorwaarden. Dit verslagjaar kenmerkt zich door een groot aantal activiteiten en initiatieven op het vlak van digitalisering van ons onderwijs en verdere informatisering van de organisatie van de hogeschool.

Hernieuwde inrichting van de IT-governance

Na extern advies is in 2017 de IT-governance structuur verder uitgewerkt. Een aantal regiegroepen hebben de start gemaakt met de praktische invulling van het nieuwe IT-governance model waarmee we de start van ons (strategisch) portfolio management hebben gemaakt. De uitdaging voor in 2018 ligt in het verder uitwerken en concretiseren van de advies- en besluitvoering in relatie tot de strategie van de hogeschool.

Ontwikkelingen digitalisering van het onderwijs en bedrijfsvoering

Op basis van de in 2017 vastgestelde visie ten aanzien van de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) is een aantal activiteiten binnen het onderwijs en de bedrijfsvoering gestart. Een groot deel van deze activiteiten werd, in 2017, aangestuurd vanuit een drietal hogeschoolbrede strategische programma's: ten eerste het programma InSight, ten tweede het programma Bronsystemen en tot slot het programma ICT-ondersteuning Flexibel Onderwijs. De resultaten van de programma's (en hun deelprojecten) dragen gezamenlijk bij aan een vernieuwde ruggengraat van onze DLWO, zowel op functioneel gebied als op de informatiehuishouding van de hogeschool.

Het programma InSight ontwikkelt diensten op basis van het Microsoft Office 365 platform. Zo zijn een onderwijswerkplaats en publicatieomgeving ontwikkeld en in gebruik genomen. Hiermee ontstaat een nieuw concept voor creatie, centrale opslag en publicatie van documenten ter ondersteuning de onderwijsuitvoering. Aanvullend zijn de onderwijsgroepen ontwikkeld en binnen enkele opleidingen in gebruik genomen. Ter ondersteuning van een veilige toetsconstructie is in 2017 een toetswerkplaats ontwikkeld. Op het gebied van de interne communicatie naar studenten en medewerkers is achter het bestaande portaal mijn.hsleiden een omgeving voor de niet onderwijsinhoudelijke informatie (de zogenoemde praktische informatie). Buiten het Office 365 platform is een digitale inlever- en nakijkapplicatie beschikbaar gesteld.

Het programma bronsystemen is medio 2017 gestart. Daarin is de structuur voor het Information Framework (IFW) uitgewerkt. Het IFW vormt een belangrijk fundament binnen de informatiehuishouding (koppelvlak) waarmee informatie tussen verschillende kern- en bronsystemen kan worden uitgewisseld. Ten aanzien van het procesmanagement is er in 2017 een nieuwe procesmanagement tool aangeschaft en geïmplementeerd.

Het programma ICT-ondersteuning flexibel onderwijs is in het derde kwartaal van 2017 afgerond. Een nieuw online learning-platform is hierdoor geïmplementeerd. Het programma heeft de marktconsultatie rondom de Digitale Leeromgeving DLO-componenten afgerond. Deze marktconsultatie was tevens het startsein voor de aanbesteding van een viertal DLWO-componenten. De aanbesteding zal in 2018 worden afgerond.

Naast de strategische programma's heeft de hogeschool in 2017 succesvol een nieuw CRM-systeem in gebruik genomen. Bij drie faculteiten zijn succesvol Windows 10 en Microsoft Office 2016 uitgerold en voor begin 2018 staan de diensten en de overige twee faculteiten gepland.

Informatiemanagement

Bij bovengenoemde ontwikkelingen, programma's en projecten speelt informatiemanagement een cruciale rol. Het verbindt, adviseert, monitort, schept kaders en stuurt daarmee steeds meer op de informatiehuishouding. Vanuit een (keten)proces- en informatie architectuurgedachte wordt hiermee de steeds meer 'verbonden' DLWO gerealiseerd. In 2017 hebben we daartoe onze capaciteit voor informatiemanagement uitgebreid. Ten aanzien van privacy en informatiebeveiliging is er in 2017 een taskforce gestart. De taskforce heeft als doel de hogeschool zo goed mogelijk voor te bereiden op de aankomende Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Programma Goed georganiseerde school

Als uitvloeisel van de belofte wij zijn een goed georganiseerde hogeschool uit het instellingsplan hebben wij in 2017 het initiatief genomen voor de opzet van het programma Goed georganiseerde school. In dit programma werken verschillende hogescholen samen aan de vernieuwing en verbetering van de ondersteuning van het onderwijs. Op dit moment participeren de Hogeschool Rotterdam, de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Leiden in het programma. Andere hogescholen hebben interesse getoond om aan te haken.

De kwaliteit van de ondersteuning heeft directe invloed op student- en medewerkerstevredenheid en indirect op de kwaliteit van het onderwijs en studiesucces. Net als veel hogescholen worstelen wij met de inrichting van de ondersteuning van het onderwijs, bijvoorbeeld op het gebied van roostering, examinering en studentinformatiesystemen. Onderwijs en bedrijfsvoering zijn in belangrijke mate gescheiden werelden, met elk een eigen focus, een eigen rationaliteit en een eigen veranderstrategie. Bovendien lopen veel onderwijsvernieuwingen vast in de uitvoering. Ontwikkelingen als flexibilisering hebben gevolgen voor de ondersteuning van het onderwijs.

Een programma waar meerdere hogescholen aan deelnemen biedt mogelijkheden om de genoemde vraagstukken gezamenlijk aan te pakken, expertise te bundelen, ervaringen uit te wisselen en te leren van elkaar en om verschillende onderzoeken en pilots uit te voeren om de kennisbasis op dit gebied te vergroten, met als doel om de (vernieuwing van de) onderwijssteun beter af te stemmen op ontwikkelingen in het onderwijs.

De deelnemende hogescholen brengen vraagstukken of projecten in waar ze binnen het programma aan willen werken. Het programma reikt methodieken aan voor de aanpak van het project die bijdragen aan leren, ontwikkelen, onderzoeken, reflecteren, delen van successen en ervaringen en het inbrengen van kennis over effectieve aanpakken, en die aansluiten bij het taai karakter van de vraagstukken.

In 2017 is het programmaplan opgesteld en zijn projecten geselecteerd die participeren in het programma. De eerste helft van 2018 zal staan in het teken van de voorbereiding, zodat het programma vanaf het studiejaar 2018-2019 echt van start kan gaan. Hogeschool Leiden brengt de implementatie van de ontwerpprincipes voor het onderwijs in, Hogeschool Rotterdam het vraagstuk rond roostering en inzetplanning en de Hogeschool van Amsterdam de ontwikkeling van een onderwijscatalogus.





FINANCIËEL VERSLAG

In het financieel jaarverslag verantwoordt de hogeschool zich over:

- het resultaat en de staat van baten en lasten 2017;
- enkele van belang zijnde componenten van de balans van eind 2017;
- de inrichting en uitvoering van de planning- en control cyclus en de IT governance-structuur;
- de treasurycyclus;
- de declaraties van het college van bestuur;
- overige zaken in 2017, waaronder de besteding van de studievoorschotmiddelen en de daarbij behorende voorinvesteringen en de notitie helderheid;
- de meerjarenraming zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf.

Toelichting op het resultaat 2017

Staat van baten en lasten 2017 en de vergelijkende cijfers 2016

(bedragen x € 1.000)

		2017	Begroting 2017	2016
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen OC&W	63.268	60.434	59.408
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.490	1.297	1.298
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	19.243	18.850	18.216
3.4	Baten werk in opdracht van derden	4.887	4.151	4.693
3.5	Overige baten	1.904	1.296	1.712
	Totaal baten	90.792	86.029	85.327
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	71.761	69.177	66.708
4.2	Afschrijvingen	4.166	4.445	4.383
4.3	Huisvestingslasten	3.995	3.668	3.389
4.4	Overige lasten	11.384	11.042	10.804
	Totaal lasten	91.306	88.332	85.284
	Saldo baten en lasten	-514	-2.303	43
5	Financiële baten en lasten	-913	-886	-931
	Totaal resultaat	-1.427	-3.189	-888

Resultaat 2017 en de kwaliteitsimpuls

Het exploitatieresultaat over 2017 bedraagt €1,4mln negatief en is daarmee €1,8mln *minder negatief* dan begroot. Ten opzichte van 2016 is het resultaat €0,5mln meer negatief.

We hebben de afgelopen jaren ingezet op de realisatie van een extra kwaliteitsimpuls, conform de beleidsagenda van de hogeschool. Deze kwaliteitsimpuls is bekostigd vanuit de beschikbare reserve, conform de afspraken van de branche met de minister (de zogenoemde voorinvesteringen). Daarbij is geanticipeerd op de stijging van de Rijksbijdrage in 2018, als gevolg van de invoering van het leenstelsel. Het begrote en werkelijke resultaat voor 2017 is hierdoor, overeenkomstig de planning, negatief.

De extra gelden voor de kwaliteitsimpuls zijn ingezet voor het verhogen van de reguliere én innovatiebudgetten van de faculteiten, waarvan de besteding expliciet is besproken in de begrotingsstukken en de tussentijdse rapportages. Deze budgetten zijn overwegend ingezet om de formatie van het aantal docenten te verhogen.

Het verschil van €1,4mln tussen het gerealiseerde en begrote resultaat wordt voornamelijk verklaard door de toename van de Rijksbijdrage gedurende het boekjaar. Hierdoor is het resultaat positief beïnvloed. Een deel is ingezet voor de loonstijging als gevolg van cao-afspraken.

Het resultaat 2017 versus het resultaat 2016

Het resultaat is in 2017 €0,5mln lager dan in 2016. De baten zijn €5,5mln hoger dan in 2016. Dat komt met name door de stijging van de Rijksbijdrage en de collegegelden, door de stijging van het aantal studenten. De kosten zijn meer gestegen, namelijk met €6,0mln. Dit komt door de hogere capaciteit door de stijging van het aantal studenten en 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.

Toelichting: resultaat 2017 versus begroting 2017

De belangrijkste oorzaken van het ontstane verschil ten opzichte van de begroting, zijn de volgende:

De totale baten zijn €4,8mln hoger dan begroot.

- De post Rijksbijdrage OC&W is €2,9mln hoger dan begroot. De reguliere Rijksbijdrage is met €3,5mln toegenomen ten opzichte van de begroting door maatregelen van OCW. Deze hogere toekenning komt onder andere door het toevoegen van de profileringsgelden aan de reguliere Rijksbijdrage, door budget ter compensatie van de cao-gebonden loonkostenstijging en vanwege het voortzetten van de gelden voor Centers of Expertise. De doelsubsidies onder deze post zijn €0,6mln lager dan begroot door een verschuiving in de realisatie versus de begroting naar de post Baten werk in opdracht van derden.
- De bijdrage van het MBO Rijnland is verhoogd in 2017 (€193.000) vanwege de loon- en prijsstijgingen.
- De collegegelden zijn toegenomen door de stijging van het aantal studenten voor studiejaar 2017-2018, vastgesteld per 1 oktober 2017 (€393.000).
- De overige baten nemen toe met €1,2mln waarvan €0,6mln door een verschuiving van de doelsubsidies onder de post Rijksbijdragen OC&W naar de post Baten werk in opdracht van derden. De overige toename van €0,6mln, door toename werkzaamheden voor derden en door incidentele baten (onder andere vanwege de eindafrekening met de Thomas More Hogeschool in verband met de verzelfstandiging van de pabo opleiding in Rotterdam per 1 oktober 2013).

De totale lasten zijn €3,0mln hoger dan begroot en deze stijging wordt meer dan volledig gedekt met de hogere baten.

- De totale stijging van de personeelskosten komt op €2,6mln t.o.v. de begroting, dit heeft meerdere oorzaken:
 - De personeelskosten per medewerker zijn toegenomen door hogere pensioenpremies en de cao-gebonden bruto uitbetaling in november van €500,- naar rato van het dienstverband.
 - De totale formatie is beperkt toegenomen, als gevolg van de stijging van het aantal studenten.
 - Er is een voorziening opgenomen ten behoeve van de regeling Werkijdvermindering, waardoor de personele kosten toenemen.
- De investerings- en vervangingsafschrijvingen zijn lager dan begroot, i.v.m. lagere investeringskosten voor de nieuwe locaties SL Plaza en Le Carrefour (€279.000).
- De huisvestingskosten zijn toegenomen, door de ingebruikname van de nieuwe locaties, vanwege extra aanschaf voor kantoorinrichting en huurlasten (€327.000).
- De overige instellingskosten zijn toegenomen met €342.000 ten opzichte van de begroting, voornamelijk vanwege hogere advieskosten (onder andere t.b.v. bouwmanagementbegeleiding en het huisvestingsplan voor de nieuwbouw). Verder zijn de advieskosten besteed binnen diverse projecten (aanbesteding, functiegebouw) voor de nodige expertise, waarbij de kosten waren begroot als externe inhuur.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn €27.000 hoger dan begroot. De rentebaten zijn door de renteontwikkelingen lager dan begroot. De rentelasten van de huidige langlopende lening dalen jaarlijks door de aflossing.

Toelichting bij ontwikkeling van de balans**Balans totaal**

De totale balanswaarde is in 2017 per saldo €3,2mln toegenomen. Enerzijds is de waarde van de materiële activa afgenomen, door afschrijvingen en door de verkoop van het voormalig Helicon-gebouw in Zeist, en de waarde van de langlopende schuld en het eigen vermogen is afgenomen. Anderzijds zijn de liquide middelen ruim toegenomen (€3,4mln) door de stijging van de Rijksbijdrage en zijn de voorzieningen, de vorderingen en de kortlopende schulden gestegen. Voor een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans verwijzen we naar de jaarrekening.

Kasstroomoverzicht over 2017 en vergelijkende cijfers 2016

	2017	2016
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	7.033	5.723
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.878	-2.093
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-760	-760
Mutatie geldmiddelen	3.395	2.870

De liquide middelen zijn met €3,4mln toegenomen naar €29,3mln. De afschrijvingen (als onderdeel van de operationele activiteiten) zijn met €4,2mln hoger dan de investeringen van €0,7mln. De aflossing op de langlopende lening (financieringsactiviteiten) heeft volgens aflossingsschema plaatsgevonden.

Kengetallen vermogenspositie

	2017	2016	2015
Solvabiliteit (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen	53%	55%	56%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,3	1,3	1,4
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,46	0,50	0,54

De financiële positie van Hogeschool Leiden 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 signaleringgrens voor de externe stakeholders –ING en ministerie van Financiën- is eveneens 30%. Voorzieningen zijn sterk gestegen door hoge dotaties waardoor de solvabiliteit is gedaald tot 53%. In de continuïteitsparagraaf wordt de analyse van de vermogenspositie verder verbreed en verdiept.

Planning & Control en kwaliteitszorg cyclus

Hogeschool Leiden heeft in 2016 het instellingsplan voor 2017 tot en met 2022 vastgesteld. Het instellingsplan wordt geconcretiseerd in drie hogeschoolbrede tweejarige werkagenda's. De eerste werkagenda is vastgesteld op 27 april 2017.

De diensten en faculteiten operationaliseren de werkagenda in een eigen plan op faculteits –en dienstniveau. De rapportage en verantwoording hierover is geborgd in de centrale Planning & Control. Een mid term review halverwege de looptijd van het instellingsplan maakt hier deel van uit.

De kwaliteitszorgcyclus is geïntegreerd in de centrale Planning & Control Cyclus, om zo integraal zicht te hebben en te sturen op de prestaties van de hogeschool en de kwaliteit van het onderwijs en ondersteunende processen.

Het jaarlijkse planning- en begrotingsproces start met een kaderbrief, waarin zowel beleidsmatige als financiële kaders voor het komende jaar worden geoperationaliseerd en vastgesteld vanuit het instellingsplan. Volgens het gestelde beleid wordt de begroting voor de hogeschool opgemaakt. Per triaal voert elke faculteit en elke dienst voortgangsgesprekken met het college van bestuur.

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

IT governance

In 2017 is de IT governance-structuur volgens vastgesteld plan opgezet. De structuur bestaat uit drie lagen:

- strategisch: een I-beraad;
- tactisch: twee regiegroepen, één voor Onderwijs & Onderzoek en één voor Bedrijfsvoering & Communicatie;
- operationeel: diverse gebruikersgroepen.

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 het informatiemanagement (IM). Zo draagt IM bij aan het realiseren van de doelen uit het instellingsplan en de onderwijsvisie. Kern van IM is het zorgen voor een informatiehuishouding die op orde is. Daarbij gaat het om data, systemen en processen. In 2017 is het project voor implementatie van informatiebeveiliging en privacy voortgezet en is er project uitgevoerd ter implementatie van de privacy wetgeving die in gaat per 25 mei 2018.

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 Treasurycommissie bestaat uit een voorzitter van het college van bestuur, de concern controller en de Directeur Financiën. Deze commissie 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 ontwikkelingen in 2017 zijn:

- In februari is het treasuryplan 2017 in de Auditcommissie geagendeerd.
- De Treasurycommissie is in 2017 vier keer bijeen gekomen. Er is specifieke aandacht besteed aan het proces van het 'aantrekken van vreemd vermogen' bij het ministerie van Financiën ter voorbereiding van de nieuwbouw en aan de renteswap.

De belangrijkste treasury-activiteiten die in 2017 zijn gerealiseerd, zijn:

- aantrekken van een lening van €15mln bij de staat t.b.v. de nieuwbouw op te nemen vanaf 2018;
- het verder implementeren van de nieuwe regeling 'Beleggen, belenen en Derivaten, OCW 2016' in de jaarverslaggeving;

- verschillende componenten van het cash-management zijn aangescherpt;
- het aanpassen van de Financial Manual;
- het monitoren van ontwikkelingen m.b.t treasury, die van belang zijn voor de hogeschool;
- het verder verbeteren van de (meerjaren-)liquiditeitsbegroting;
- evaluatie van de renteswap;
- opstellen van liquiditeitsrapportages en liquiditeitsprognose.

In 2018 doorlopende activiteiten:

- realiseren van efficiënter cashmanagement.

De hogeschool heeft geen beleggingen in bijvoorbeeld obligaties.

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 2017 voor de leaseauto bedragen €21.332.

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2017

x €1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
1. Reis- en verblijf binnenland	130	349	479
2. Reis- en verblijf buitenland	-	-	-
3. Representatie	2.100	2.070	4.170
4. Overige kosten	-	6.745	6.745
Totaal	2.230	9.164	11.394

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2016

x €1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
1. Reis- en verblijf binnenland	-	181	181
2. Reis- en verblijf buitenland	-	351	351
3. Representatie	1.824	1.920	3.744
4. Overige kosten	-	-	-
Totaal	1.824	2.452	4.276

Continuïteitsparagraaf

In de afgelopen jaren hebben we, in opvolging van het instellingsplan en de Strategisch Agenda van het ministerie van OCW, een kwaliteitsimpuls gerealiseerd en concreet meer geïnvesteerd in het onderwijs (zoals meer contact- en begeleidingsuren). Dit is gefinancierd vanuit de algemene reserve, anticiperend op de stijging van de Rijksbijdrage door toevoeging van de studievoorschotmiddelen (leensetel). Hiervoor heeft de hogeschool in de afgelopen jaren negatieve resultaten begroot. Zie voor een toelichting over de studievoorschotmiddelen de paragraaf onder 'Overige zaken'.

Om de onderwijskwaliteit te waarborgen, zijn er ook in de komende jaren negatieve resultaten begroot. Ten behoeve van de onderwijskwaliteit wordt de huisvestingssituatie aangepast op het gestegen aantal studenten en de fysieke ruimte wordt aangepast aan nieuwe onderwijsconcepten. Er zal meer ruimte zijn om te werken op de campus, voor activerend onderwijs voor voltijds opleidingen en voor het creëren van meer binding met de leergemeenschap. De extra vierkante meters zijn vanaf september 2017 gehuurd tot en met 2022 en in de periode tot 2022 zal er nieuwbouw (eigen m2) worden gerealiseerd. De hogeschool heeft daarvoor extra exploitatie- en investeringsuitgaven gepland. Deze extra huisvestingskosten zorgen in de periode tot en met 2022 voor negatieve resultaten.

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

Student- en formatieontwikkelingen

Aantal studenten, peildatum 1 oktober	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingeschreven studenten	10.363	11.531	10.631	10.637	10.649	10.647
Bekostigde studenten	8.167	8.149	8.157	8.093	8.102	8.100
Formatie (gemiddelde per jaar)						
Onderwijzend personeel (op)	536,0	557,8	563,0	560,8	561,2	561,5
Ondersteunend beheerspersoneel (oop)	258,8	281,2	284,9	286,4	286,6	286,8
Bestuur/ Management	46,2	47,9	48,4	48,4	48,4	48,4
Totaal formatie	841,0	886,9	896,3	895,5	896,1	896,7

Totaal ingeschreven studenten

Hogeschool Leiden kent (pijldatum oktober 2017) een groei van 1,6% van het aantal ingeschreven studenten. Die groei is in lijn met de landelijke groei van hbo-studenten van 1,4%. De groei valt binnen de Randstad hogescholen binnen de middenmoot. Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie is de enige faculteit die krimpt (met 5,6%), de overige faculteiten groeien tussen de 2% en 4%. Enkele opleidingen die groeien: opleiding verpleegkunde met 11%; biologie en medisch laboratoriumonderzoek met 12% en HBO-recht met 8%. De opleidingen die per oktober 2017 in totaal zijn gedaald: bio-informatica met 14%; fysiotherapie met 11% en sociaal werk met 9%.

Instroom nieuwe studenten

De instroom is met 1,8% beperkt gedaald. Dat is tegen de landelijke trend in (daar steeg de instroom met 5,5%). Ook binnen de Randstad hogescholen is de daling een uitzondering. De instroom is in de voorgaande jaren sterker toegenomen dan de collega-hogescholen en over de afgelopen drie jaar is onze instroom sterker gestegen. De daling van de instroom is vooral bij de Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie (met een instroomdaling van Sociaal werk van 23%). In het huidige tijdvak hebben deze opleidingen een minder aantrekkelijk beroepsperspectief door bezuinigingen.

De formatie stijgt in de begroting 2018 versus de realisatie van 2017 met 45,9fte, waarvan het onderwijzend personeel met 21,8fte. Vanaf 2019 stijgt de formatie beperkt conform de ontwikkelingen van het aantal studenten. De onderwijzend personeel – student ratio (= het aantal studenten per formatie onderwijzend personeel) heeft zich in de afgelopen positief ontwikkeld en is in 2017 gedaald van 20,3 naar 19,3 en in 2018 wordt een verdere daling verwacht naar 18,9.

Staat van baten en lasten

Normatieve Rijksbijdrage

Baten en Lasten overzicht (x € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BATEN						
Rijksbijdragen OCW	63.268	68.260	68.019	68.788	69.219	69.432
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.490	1.490	1.490	1.490	1.490	1.490
College-, cursus-, les en examengelden	19.243	19.666	20.083	20.213	20.229	20.242
Baten werk in opdracht van derden	4.887	5.013	4.784	4.584	4.584	4.584
Overige baten	1.904	1.101	1.113	1.117	1.118	1.118
Totaal baten	90.792	95.530	95.488	96.192	96.639	96.866
LASTEN						
Personeelslasten	71.761	74.995	74.480	74.563	74.554	74.528
Afschrijvingen	4.166	4.514	4.736	4.777	4.940	5.646
Huisvestingslasten	3.995	5.121	5.788	5.783	5.784	5.600
Overige lasten	11.384	11.870	11.420	11.214	10.762	10.227
Totaal lasten	91.306	96.500	96.425	96.337	96.041	96.001
Saldo baten en Lasten	-514	-970	-936	-145	598	864
Financiële baten en lasten	-913	-876	-869	-845	-909	-864
Totaal resultaat	-1.427	-1.846	-1.805	-990	-311	0

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 €2,8mln vanwege de stijging (per 1 oktober 2016) van het aantal studenten. Verder stijgt in 2018 de Rijksbijdrage substantieel met de studievoorschotmiddelen (door invoering van het leenstelsel), mede ter uitvoering van de Strategische Agenda van het ministerie van OCW, met €2,5mln en vanaf 2021 met €2,8mln (t.o.v. 2020 met €0,3mln). We hebben de afgelopen jaren met het begroten van negatieve resultaten gefinancierd vanuit de eigen reserves (voorzorgingen) geanticipeerd op deze stijging van de Rijksbijdrage. In de jaren na 2022 stijgt deze bijdrage conform de meerjarenbegroting van het ministerie van OCW (mogelijk) verder.

Collegegelden

De prijscomponent van de collegegelden stijgt door een jaarlijks afgesproken toename van het wettelijk collegegeld tot 2018-2019 met €22 per student. De hoeveelheidscomponent is direct gekoppeld aan het aantal ingeschreven studenten. De halveringsmaatregel van de collegegelden vanaf september 2018 is nog niet verwerkt in de continuïteitsparagraaf. Conform deze maatregel betalen de eerstejaars studenten en de tweedejaars pabo- en lero- studenten de helft van het wettelijk collegegeld. Het financiële nadeel van deze maatregel wordt gecompenseerd via de Rijksbijdrage. Op welke wijze dat wordt gecompenseerd is op dit moment nog niet bekend en verondersteld wordt dat de maatregel geen financieel nadelig effect zal hebben op de exploitatie.

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 in de voorgaande jaren sterk gestegen, in 2015 en 2016 respectievelijk met 28fte en 43fte en stijgt verder in 2017 en 2018 met respectievelijk 33fte en 22fte. De stijging is mede gerealiseerd vanuit de negatieve begrote resultaten en ten behoeve van de geplande kwaliteitsimpuls (meer docenten met een positief effect op student-docent ratio). De verdere formatiestijging in, met name 2017 en 2018, is het gevolg van de toename van het aantal studenten.

In 2018 is er sprake van tijdelijke baten, zoals gelden voor het Center of Expertise (Generade) én subsidiebaten, waardoor voornamelijk de personeelskosten in dat jaar hoger zijn dan in 2019. De interne en externe formatie en de daaraan gerelateerde personeelskosten stijgen (of dalen) in de jaren na 2019 door de verwachte 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 beperkt stijgen.

In het kader van de professionalisering van de medewerkers besteedt de hogeschool conform interne afspraken minimaal 3% van de loonkosten aan deskundigheidsbevordering.

Materiële kosten

De afschrijvingskosten zijn in 2017 beperkt gestegen met €0,4mln, onder andere door investeringen in tijdelijke huisvesting van €2,4mln. De afschrijvingen stijgen door het nieuwbouwproject in 2022 met €0,7mln en de kosten voor afschrijvingen t.o.v. de totale kosten stijgen daardoor van 5,1% in 2016 naar 5,9% in 2022 en de jaren er na. In de benchmark is dat een regulier niveau.

De huisvestingskosten zijn vanaf medio 2017 gestegen door tijdelijke huur van extra m2 ter overbrugging van de nieuwbouw en door extra exploitatiekosten versus 2016 tijdelijk met €1,3mln. De huisvestingskosten t.o.v. de totale kosten stijgen van 4% in 2016 (4,3% in 2015) door de tijdelijke extra huisvesting naar 6% in 2019 en dalen in de jaren erna in 2023 naar 5,1%.

Het percentage huisvestingskosten (inclusief afschrijvingen) stijgt in de komende jaren sterk door de geplande tijdelijke 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 Hogeschool Leiden wordt op de lange termijn (na nieuwbouw) 7% - 8%.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Huisvestingskosten, incl. afschrijvingen in %	6,8%	7,6%	8,3%	8,3%	8,7%	9,0%

De overige lasten blijven vanaf 2018 vrijwel op hetzelfde niveau.

Balans: Activa (Bezittingen) en Passiva (Vermogensstructuur)

Balans per 31 december (bedragen x €1.000)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVA						
<i>Vaste Activa</i>						
Immateriële activa	0	83	133	150	150	150
Materiële activa	53.976	56.496	56.021	62.350	70.047	67.701
Financiële activa	0	0	0	0	0	0
Totaal Vaste Activa	53.976	56.580	56.154	62.500	70.197	67.851
<i>Vlottende Activa</i>						
Studentendebiteuren	507	659	673	678	678	679
Overige vlottende activa	2.267	1.285	1.285	1.294	1.300	1.303
Liquide middelen	29.325	25.566	24.396	28.765	18.920	19.993
Totaal Vlottende Activa	32.099	27.511	26.354	30.737	20.898	21.975
Totaal Activa	86.075	84.091	82.508	93.237	91.095	89.826

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PASSIVA						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	37.691	36.644	35.196	35.132	34.821	34.821
Wettelijke reserve	0	83	133	150	150	150
Bestemmingsreserve publiek	1.869	1.350	943			
Bestemmingsreserve privaat	2.007	1.644	1.644	1.644	1.644	1.644
Totaal Eigen Vermogen	41.567	39.721	37.917	36.926	36.615	36.615
<i>Vreemd Vermogen</i>						
Voorzieningen	4.334	4.734	4.734	4.734	4.734	4.734
Langlopende schulden	15.960	16.700	16.940	28.680	26.920	25.660
Kortlopende schulden	24.214	22.935	22.917	22.896	22.826	22.817
Totaal Vreemd Vermogen	44.508	44.369	44.591	56.310	54.480	53.211
Totaal Passiva	86.075	84.091	82.508	93.237	91.095	89.826

solvabiliteit (EV / TV)	48%	47%	46%	40%	40%	41%
solvabiliteit ((EV+ Voorziengen) / TV)	53%	53%	52%	45%	45%	46%
weerstandvermogen (EV / (RB+col gelden))	50%	45%	43%	41%	41%	41%
vlottende activa / kortlopende schulden	1,3	1,2	1,1	1,3	0,9	1,0%

Materiële activa: Nieuwbouw

Hogeschool Leiden heeft 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, aansluitend bij nieuwe ontwikkelingen, zoals flexibilisering, behoefte aan aanpassingen en uitbreiding van het gebouw. Een verdere uitbreiding van het aantal vierkante meters is noodzakelijk.

In 2017 is nieuwbouw voorbereid en vanaf 2018 wordt de concrete nieuwbouw gerealiseerd met een uitbreiding van 5.900m2, die vanaf begin 2022 kan worden gebruikt. In de tussenliggende jaren wordt er extra m2 gehuurd. De totale activering is opgenomen in de meerjarenraming waarbij het grootste deel eind 2021 wordt geactiveerd. De activering is €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 per 31 december 2016 €17,5mln). De planning is de uitbreiding te financieren met een hypothecaire lening van €15mln met een vaste rentevoet, afgesloten bij het ministerie van Financiën (schatkistbankieren).

We hebben in 2017 extra geïnvesteerd in een digitale leer- en werkomgeving en in de informatievoorziening en zijn van plan dat in de komende jaren voort te zetten. De reguliere investeringen in 2018 en de komende jaren zijn begroot op €3,3mln, inclusief de noodzakelijk investeringen in het bestaande gebouw.

Eigen Vermogen

- Het Eigen Vermogen is vanaf 2016 gedaald door de geplande besteding vanuit de aanwezige reserves ten behoeve van de kwaliteitsimpuls én de investering in de komende jaren in extra vierkante meters.
- De bestedingen in 2018 tot en met 2019 vanuit de Bestemmingsreserve Publieke middelen zijn ten behoeve van het Center of Expertise Genomics (Generade), waarvan de activiteiten naar achteren zijn verschoven.
- De bestedingen in 2018 vanuit de Bestemmingsreserve Private middelen zijn ter ondersteuning van extra, tijdelijke, onderwijsinnovatieprojecten bij de faculteiten Management en Bedrijf en Educatie.

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 instroom van mensen in BWW/WW. Verder zijn de voorzieningen toegenomen door de ingevoerde personeelsregelingen conform de cao voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. In 2018 verwacht de hogeschool een toename van de personeelsvoorzieningen van €0,4mln ten opzichte van 2017, gerelateerd aan de trend van de afgelopen jaren.

De hogeschool heeft maatregelen genomen om de BWW/WW-kosten neerwaarts te beïnvloeden. Bij deze maatregelen worden de belangen van werknemer en de hogeschool meegewogen.

Lang Vreemd Vermogen

Het Lang Vreemd Vermogen stijgt in 2018 met €1,5mln, in 2019 met €1mln gevolgd door een stijging van €12,5mln in 2020 (looptijd 30 jaar) ter realisatie van de geplande nieuwbouw.

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 45% 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 exploitatie- en investeringsuitgaven van €25,9mln naar €18,9mln (zie kasstroomoverzicht). De daling is, ondanks de negatieve resultaten en de extra investeringen, nog redelijk beperkt, omdat onder meer de reguliere (exclusief nieuwbouw) afschrijvingen hoger zijn dan de reguliere 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 €16mln.

Kasstroomoverzicht

(bedragen x €1.000)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo Baten en Lasten	-514	-970	-936	-145	598	864
<i>Aanpassingen voor:</i>						
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.114	4.514	4.736	4.777	4.940	5.646
Mutaties voorzieningen	1.681	400	0	0	0	0
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>						
Mutatie operationele vorderingen	-1.025	829	-13	-14	-7	-4
Mutatie operationele schulden	3.696	-1.279	-18	-21	-570	-9
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>7.952</i>	<i>3.495</i>	<i>3.768</i>	<i>4.597</i>	<i>4.962</i>	<i>6.497</i>
Ontvangen interest						
Betaalde interest	-920	-876	-869	-845	-909	-864
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	7.033	2.619	2.900	3.752	4.052	5.633
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investeringen in materiële vaste activa	-3.530	-7.018	-4.210	-11.023	-12.537	-3.200
Desinvesteringen in materiële vaste activa	652					
Investeringen in immateriële vaste activa	0	-100	-100	-100	-100	-100
Desinvesteringen in immateriële vaste activa						
Investeringen in deelnemingen						
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.878	-7.118	-4.310	-11.123	-12.637	-3.300
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	1.500	1.000	12.500	0	0
Aflossing langlopende schulden	-760	-760	-760	-760	-1.260	-1.260
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-760	740	240	11.740	-1.260	-1.260
Mutatie geldmiddelen	3.395	-3.759	-1.171	4.369	-9.845	1.073

Belangrijkste financiële risico's

Hieronder staan de belangrijkste financiële risico's gerelateerd aan de meerjarenbegroting. Naast het meer (strategisch) risicoprofiel op hogeschoolniveau (zie Financieel Verslag) worden bij de jaarplannen van de organisatorische eenheden en bij verschillende deelproducten zoals projectplannen bijbehorende risico's verwoord. Enkele financiële risico's bij de meerjarenbegroting zijn de volgende:

- Hogere stijging of daling van het aantal studenten dan verwacht. Het voorspellend vermogen is in de afgelopen jaren verbeterd, maar nog niet op voldoende niveau (externe informatie wordt nog onvoldoende meegenomen).
Maatregelen: meer kennis bij beleidsmedewerkers borgen ten aanzien van de studentprognoses.
Bij een daling: flexibele schil formatie en m2 afstoten.
Bij een verdere stijging: realisatie uitbreiding (tijdelijke) huisvesting.
- Hogere uitgaven voor huisvesting, waaronder de uitgaven voor nieuwbouw, dan gepland.
Maatregelen: uitvoering interne P&C cyclus, optimale projectorganisatie rekening houdend met tegengestelde belangen (bouwmanagement, project- en concern-control, aannemer).

Scenario analyse

We hebben 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 uitgevoerd (met 5 scenario's) 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 Kwaliteitszorg Cyclus. 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
- Personeel
- 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*, de ambities zoals deze zijn geformuleerd in het instellingsplan 2016-2022 en de werkagenda.

Risicobeheersingssysteem

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

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
Onderwijs en Onderzoek				
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.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> • herziening cyclus in tweejarig traject waarin het instellingplan wordt geoperationaliseerd in werkagenda's • periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling • 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.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> • specifieke overlegorganen die de kwaliteit van het onderwijs monitoren en het proces van accreditaties en op instellingsniveau vorm geven • bespreken en vaststellen van de onderwijs ontwerp principes • herziening overleg en besluitvormingsstructuur • aandacht voor de leergemeenschap, professionalisering van medewerkers, werving van medewerkers • aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming
3.	<p>"Het risico dat de ingezette onderwijsinnovatie (herinrichting) van het onderwijs onvoldoende is door gebrek aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kennis • slagkracht • tijd en middelen 	<p>laag</p> <p>middel</p> <p>middel</p>	<p>hoog</p> <p>hoog</p> <p>hoog</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming.
4.	<p>De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd. Dit kan vanwege:</p> <ul style="list-style-type: none"> • onvoldoende kennis van effectieve inrichting van het onderwijs en de onderwijsorganisatie. • onvoldoende selectiemogelijkheden bij de instroom van studenten. 	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> · realistische voorlichting · intensivering van de Studieloopbaanbegeleiding · meer activerende didactiek · aanpassing en kwaliteitsverbetering rooster • aandacht voor de optimale leergemeenschap.

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
				<ul style="list-style-type: none"> we maken afspraken met scholen voor voortgezet onderwijs en ROC's over informatie-uitwisseling. we versterken ons aanbod voor oriëntatie op studie en beroep "voor de poort". we zorgen dat studenten en opleidingen beschikken over informatie over studiesucces en studeergedrag om de studievoortgang te monitoren en zo nodig bij te kunnen sturen. we verkennen welke extra gegevens we daarvoor nodig hebben, hoe we deze gegevens kunnen verzamelen en hoe we ze aan studenten en opleidingen beschikbaar stellen. we verkennen de mogelijkheden voor een andere opzet van het bindend studieadvies. we verkennen de haalbaarheid van een instellingsbreed aanbod op het gebied van studievaardigheden, deficiënties en studie- en beroepskeuzeoriëntatie voor studenten die dreigen uit te vallen. we beschrijven op basis van het uitgangspunt van wederkerigheid in de relatie tussen opleiding en student wat we van onze studenten verwachten en wat studenten van ons mogen verwachten.
5.	Het risico dat de onderzoeksactiviteiten onvoldoende gerelateerd zijn aan de gewenste profilering, werkveld, professionalisering en/of aan de onderwijsactiviteiten.	laag	middel	<ul style="list-style-type: none"> aandacht in de P&C cyclus voor het onderzoekend en innovierend vermogen (planvorming, interne/ externe accreditaties, aanpassingen, verantwoording) ontwikkeling van onderzoeksbeleid aandacht voor het optimaliseren van de leergemeenschap expliciete koppeling van onderzoeksactiviteiten aan onderwijsactiviteiten.
	Bedrijfsvoering			
6.	Het risico dat de veiligheid of de ervaren veiligheid van de studenten en werknemers wordt bedreigd.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> 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 [bestaat al] het creëren van binding en een leergemeenschap een crisis-organisatie/ team [bestaat al] het integreren van de verschillende beleidsadviezen op het gebied van veiligheid (informatiebeveiliging, fysieke beveiliging, privacy etc.)
7.	De taak- en bevoegdheidsverdeling en de samenwerking tussen onderwijs en de bedrijfsvoering is niet optimaal.	middel	middel	<ul style="list-style-type: none"> een specifiek onderzoek wordt uitgevoerd met als doel de samenwerking en/of afstemming te verbeteren invoeren van generieke contact-overlegmomenten meer aandacht voor afstemming tussen onderwijs en de bedrijfsvoering bij het beleidsvormend traject en de implementatiefase meer aandacht voor de goed georganiseerde hogeschool aandacht voor het optimaliseren van de leergemeenschap

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
8.	De kwaliteit van het rooster verbetert niet, vanwege <ul style="list-style-type: none"> het aantal m2 onvoldoende sturing bij het afstemmen van vraag en aanbod roosterproces 	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> uitbreiding m2 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	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> aanpassen van de functionele systemen inrichting van een aangepaste ICT-Governance verbeteren van de digitale leeromgeving (via specifieke projecten) verder ontwikkelen van het Management Informatie Dashboard/Management Informatie systeem aandacht in de PDCA/P&C-cyclus voor deze verbeteringen
10.	Het risico dat de nieuwe of nog te ontwikkelen digitale (werk- / leer-) omgeving onvoldoende wordt geaccepteerd, wordt gedragen door de medewerkers.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> verdere implementatie van de aangepaste ICT-Governance eindgebruiker wordt betrokken bij functioneel ontwerp organiseren van specifieke trainingen de resultaten (standaard rapportages) worden opgenomen in de formele rapportages aandacht in de PDCA/P&C-cyclus voor deze verbeteringen
11.	Het risico dat de nieuwbouw onvoldoende wordt gerealiseerd conform de wensen van de organisatie en binnen het vastgestelde budget.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> inrichten/ uitvoeren van een optimale projectorganisatie inrichten/ uitvoeren van projectcontrol met voldoende functiescheiding" inzet van voldoende externe ondersteuning t.b.v. bouwmanagement, planvorming en uitvoering
	Personeel			
12.	De geplande (cultuur) interventies (instelling brede principes, optimaliseren leergemeenschap) in het instellingsplan worden niet voldoende opgepakt (geïnternaliseerd) en/of gerealiseerd.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> vaststellen en monitoring van de aan het instellingsplan gekoppelde werkagenda vaststellen van nieuwe beleidsdocumenten (o.m. 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 innovierend vermogen
	De gewenste competenties voor het beleidsvormend traject (de beleidskracht) én de uitvoering van het onderwijs zijn niet voldoende aanwezig.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> 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)

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	Compliance			
14.	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 (competentiekraacht) voor een specifiek gebied.	laag/ middel	middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> voortzetting A0-traject, waarbij beschrijving risico's/ wetgeving continue inkopen van kennis creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen)
15.	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.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> interne training en voorlichtingsbijeenkomsten vastleggen van procedures en processen uitvoeren van interne audits sturen door middel van de gemeenschappelijke waarden en hernieuwde communicatie over deze waarden verdere integratie PDCA en P&C-cyclus.
	Omgeving			
16.	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.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> 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, signalerings- grenzen ed.
17.	Het risico dat schade optreedt door een (tijdelijke) negatieve berichtgeving (reputatieschade) over de veiligheid, prestaties, de sturing, 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.)	laag	middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> leiderschap governance structuur kwaliteit/ positionering Onderwijs personeelsbeleid communicatie/ woordvoering (bij incidenten)
18.	De mogelijkheid dat verschillende los van elkaar staande gebeurtenissen (aggregatierisico) samen een grote impact hebben op de continuïteit van de hogeschool zoals dalende kwaliteit of studiesucces, logistieke uitdagingen, een veiligheidsincident, een informatielek en negatieve berichtgeving.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> leiderschap governance structuur kwaliteit/ positionering Onderwijs communicatie/ woordvoering (bij incidenten)

Risicoprofiel vanuit 2016

In voorgaande jaren hebben we ook een risicoprofiel opgesteld. Met het risicoprofiel uit 2016 is geanticipeerd op gebeurtenissen in 2017, onder meer: extra inzet die nodig was voor het versterken van de interne formatie ten behoeve van het beleidsvormend proces, het optimaliseren van de leergemeenschap en de uitbreiding van m2 t.b.v. de kwaliteit van het rooster.

Rapportage toezichthoudend orgaan

Het jaarverslag van de raad van toezicht is opgenomen in hoofdstuk 2 van het bestuursverslag.

Overige zaken

Voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen

Hogeschool Leiden heeft in de afgelopen jaren een kwaliteitsimpuls gerealiseerd en concreet meer geïnvesteerd in het onderwijs. Dit in opvolging van het Instellingsplan, de Strategische Agenda van het Ministerie van OCW, de Gemeenschappelijke Agenda van de LSVB, ISO, VSNU en de afspraken op brancheniveau over de voorinvesteringen met de Minister. Deze impuls is gefinancierd vanuit de algemene reserve, anticiperend op de stijging van de Rijksbijdrage vanaf 2018 door toevoeging van de studievoorschotmiddelen door invoering van het leenstelsel. Hiervoor heeft de hogeschool in de afgelopen jaren negatieve resultaten begroot. Deze voorinvesteringen van €3,2mln op jaarbasis zijn, conform de afspraken op branche niveau, vooral geïnvesteerd in meer contact- en begeleidingsuren met een positief effect op docent ratio (aantal studenten gedeeld door de formatie van het onderwijzend personeel). Deze ratio is in de jaren vanaf 2014 gedaald van 21,7 naar in 2017 19,3. Vanaf 2018 stijgt de Rijksbijdrage in de continuïteitsparagraaf substantieel met de studievoorschotmiddelen, mede ter uitvoering van de Strategische Agenda van de Minister, met €2,5mln en vanaf 2021 met €2,8mln (t.o.v. 2020 met €0,3mln). De hogeschool heeft in de afgelopen jaren geanticipeerd op deze stijging van de Rijksbijdrage en de eerste tranche van de studievoorschotmiddelen hebben daardoor reeds in de voorgaande jaren een bestemming gekregen en hebben gezorgd voor een stijging van de formatie van het onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten.

Begroting 2018

	Begroting 2018	Realisatie 2017
x €1.000,-		
BATEN		
Rijksbijdragen OC&W en overheidssubsidies	70.269	64.758
Collegegelden	19.716	19.243
Baten werk in opdracht van derden	4.494	4.887
Overige baten	1.101	1.904
Totaal baten	95.580	90.792
LASTEN		
Personele lasten	74.888	71.761
Afschrijvingen	4.672	4.166
Overige instellingslasten	16.990	15.379
Totaal lasten	96.550	91.306
Saldo baten en lasten	-970	-514
Saldo financiële baten en lasten	-876	-913
Saldo baten en lasten	-1.846	-1.427

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 intentie hebben de kwaliteitsimpuls realiseren. In de jaren tot 2018 hebben we vanuit de reserves deze impuls gerealiseerd. Voorgaande jaren hebben we daarom een negatief resultaat begroot en ook voor 2018 geeft de begroting een tekort van €1,8mln. Voor de komende jaren zijn beperkte negatieve resultaten begroot, waarmee een deel van de materieel aanwezige

reserves zal worden ingezet voor de uitbreiding van het aantal m2. Deze kwaliteitsimpuls én de stijging van het aantal studenten zorgt voor een stijging van €2,9mln personeelskosten in 2018, vergeleken met de realisatie in 2017.

Publiek en private activiteiten

De financiële administratie van de hogeschool is zo ingericht, dat de publieke en private geldstromen te onderscheiden zijn. Hierdoor is de opbouw van het eigen vermogen van de respectievelijke geldstromen inzichtelijk. Hiermee wordt voldaan aan de verantwoordingseis van het Ministerie OCW.

De private activiteiten die door de hogeschool worden uitgevoerd, zijn contractactiviteiten (zuiver private activiteiten) waarbij het aanbod van vakken uit een onderwijsprogramma als losse onderdelen zijn te volgen in het kader van bijscholing. Wij kiezen er voor om mede via de private activiteiten een relatie op te bouwen met onze stakeholders in de regio ter ondersteuning van het onderzoek en het reguliere onderwijs. De private bestemmingsreserve voor de contractactiviteiten is in 2017 toegenomen met €2.000. Er is voor €82.000 geïnvesteerd vanuit deze bestemmingsreserve voor onderwijsinnovatie. Het per saldo positieve resultaat komt met name vanwege het positieve resultaat van de Faculteit Gezondheidszorg.

De hogeschool onttrekt niet onrechtmatig gelden uit de Rijksbijdrage voor het financieren van private activiteiten. Dit wordt verder uitgewerkt in de toelichting op de Notitie Helderheid.

Toelichting conform Notitie Helderheid

In de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' heeft het ministerie van OCW thema's geformuleerd, bedoeld om helderheid te verschaffen over de interpretatie en toepassing van de bestaande bekostigingsregels. Over 4 thema's dient in het Jaarverslag te worden gerapporteerd. Hogeschool Leiden maakt onderscheid naar publieke en private activiteiten en de bijbehorende geldstromen. We verhouden ons tot de thema's van 'Notitie Helderheid' als volgt:

Uitbesteden

Hogeschool Leiden heeft op geen enkele wijze delen van onderwijsprogramma's uitbesteed.

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Er zijn in 2017 geen gelden onttrokken uit de Rijksbijdrage om onrechtmatig private activiteiten te financieren.

Bekostigen van buitenlandse studenten

De hogeschool bekostigt geen buitenlandse studenten en er worden door studenten structureel geen (deel van) reguliere onderwijsprogramma's in het buitenland gevolgd.

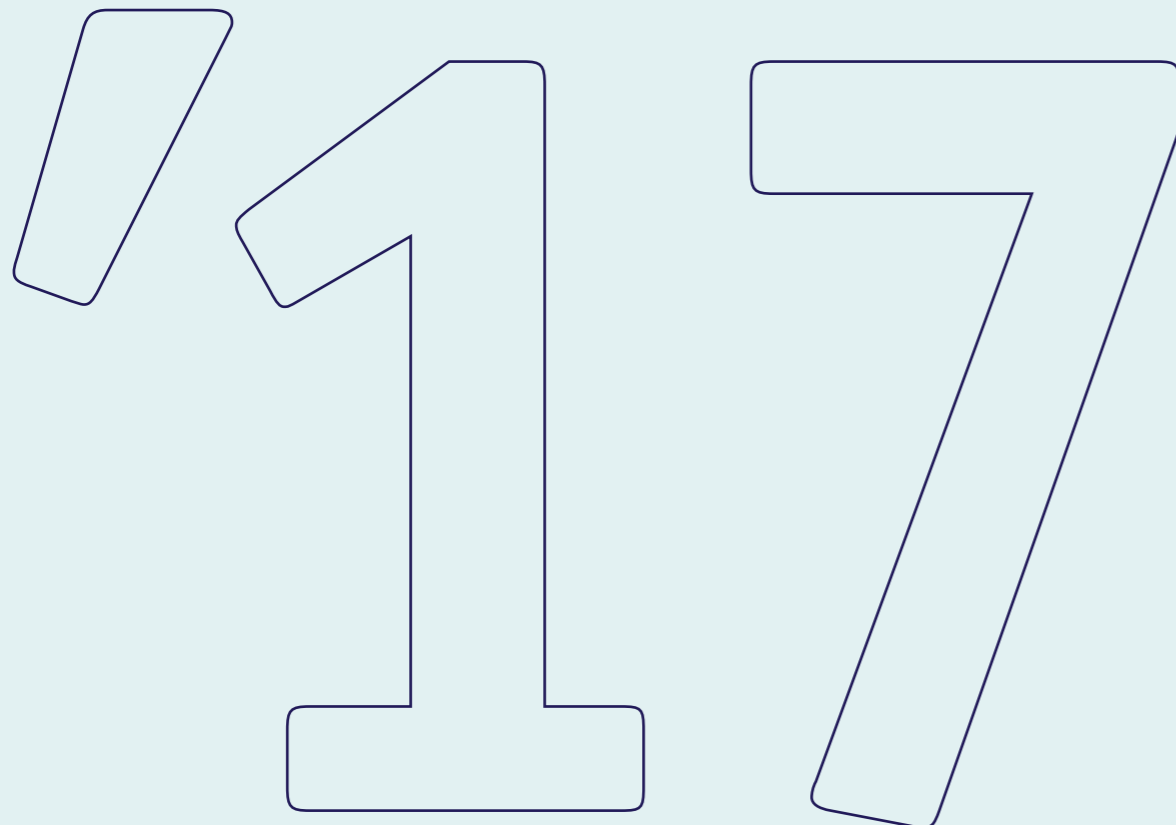
Bekostiging van maatwerktrajecten

Indien het op maat snijden van een bestaande opleiding voor een gedeelte wordt betaald door een derde - een externe organisatie of bedrijf - is er sprake van een maatwerktraject. Dit is onder diverse voorwaarden toegestaan. Er zijn in 2017 geen gelden onttrokken uit de Rijksbijdrage om onrechtmatig maatwerktrajecten te financieren.

II JAARREKENING 2017

Financiën

Hogeschool Leiden



Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

(bedragen x €1.000)

1	Activa	31-12-2017	31-12-2016
	Vaste Activa		
1.1	Immateriële vaste activa	-	-
1.2	Materiële vaste activa	53.976	55.212
	Totaal vaste activa	53.976	55.212
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	2.774	1.749
1.7	Liquide middelen	29.325	25.930
	Totaal vlottende activa	32.099	27.679
	Totaal Activa	86.075	82.891
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	41.567	42.994
2.2	Voorzieningen	4.334	2.653
2.3	Langlopende schulden	15.960	16.720
2.4	Kortlopende schulden	24.214	20.524
	Totaal Passiva	86.075	82.891

Staat van baten en lasten over 2017

(bedragen x €1.000)

3	Baten	2017	Begroting 2017	2016
3.1	Rijksbijdragen OC&W	63.268	60.434	59.408
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.490	1.297	1.298
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	19.243	18.850	18.216
3.4	Baten werk in opdracht van derden	4.887	4.151	4.693
3.5	Overige baten	1.904	1.296	1.712
	Totaal baten	90.792	86.029	85.327
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	71.761	69.177	66.708
4.2	Afschrijvingen	4.166	4.445	4.383
4.3	Huisvestingslasten	3.995	3.668	3.389
4.4	Overige lasten	11.384	11.042	10.804
	Totaal lasten	91.306	88.332	85.284
	Saldo baten en lasten	-514	-2.303	43
5	Financiële baten en lasten	-913	-886	-931
	Totaal resultaat	-1.427	-3.189	-888

Kasstroomoverzicht over het jaar

(bedragen x €1.000)

	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-514	43
Aanpassingen voor:		
4.2 Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.166	4.383
1.2 Afschrijvingen op desinvesteringen	-52	-
2.2 Mutaties voorzieningen	1.681	-196
Veranderingen in werkkapitaal:		
1.5 Mutatie operationele vorderingen	-1.025	570
2.4 Mutatie operationele schulden	3.696	1.863
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	7.952	6.663
5.1 Ontvangen interest	1	6
5.4 Betaalde interest	-920	-946
	-919	-940
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	7.033	5.723
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-3.530	-2.096
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	652	3
1.1 Investerings in immateriële vaste activa	-	-
1.1 Desinvesteringen in immateriële vaste activa	-	-
Investerings in deelnemingen	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.878	-2.093
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3 Ontvangsten uit langlopende schulden	-	-
2.3 Aflossing langlopende schulden	-760	-760
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-760	-760
Mutatie geldmiddelen	3.395	2.870

Toelichting op de jaarrekening**Algemeen****Activiteiten**

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

Verbonden partijen

Van een verbonden partij is sprake indien deze partij beleidsbepalende invloed kan uitoefenen dan wel invloed van betekenis kan uitoefenen op het financieel en zakelijk beleid van de hogeschool.

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:

- 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 gelijkgesteld 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 is 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.

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, maar waarvan de grootte redelijkerwijs is in te schatten. Tenzij anders aangegeven zijn de voorzieningen opgenomen tegen hun berekende contante waarde. Voorzieningen worden gevormd voor:

- jubilea-uitkeringen;
- WW en BWW;
- loondoorbetaling langdurig zieken;
- duurzame inzetbaarheid (DI);
- 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 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 bate verantwoord in het jaar, waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de condities voor ontvangst kunnen worden aangetoond.

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 die is ondergebracht bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sector overheid en onderwijs. Wanneer de 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 2017 104.4% (31 december 2016: 96.6%).

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.

Liquiditeitsrisico

De beheersing van het liquiditeitsrisico vindt plaats door te streven naar voldoende liquiditeitsbuffer, en door zorg te dragen voor voldoende cashflow.

Kredietrisico

Het kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer de aangepane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen. Continu bewaking van het kredietrisico vormt onderdeel van het debiteurenbeheer.

Valutarisico

Hogeschool Leiden is alleen werkzaam in Nederland. Derhalve is geen sprake van een valutarisico. Buitenlandse studenten betalen in euro's.

Immateriële vaste activa

(bedragen x €1.000)

1.1 Immateriële vaste activa	Ontwikkelingskosten	Totaal immateriële vaste activa
Stand per 1-1-2017		
Verkrijgingsprijs	784	784
Cumulatieve afschrijvingen	784	784
Immateriële vaste activa	-	-
Verloop gedurende 2017		
Investerings	-	-
Desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	-	-
Afschrijving op desinvesteringen	-	-
Mutatie gedurende 2017	-	-
Stand per 31-12-2017		
Verkrijgingsprijs	784	784
Cumulatieve afschrijvingen	784	784
Immateriële vaste activa	-	-

De immateriële vaste activa zijn geheel afgeschreven en zijn er geen investeringen gedaan. De boekwaarde per 31-12-2017 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
Stand per 1-1-2017			
Verkrijgingsprijs	80.517	14.644	95.161
Cumulatieve afschrijvingen	30.420	9.529	39.949
Materiële vaste activa	50.097	5.115	55.212
Verloop gedurende 2017			
Investerings	293	3.237	3.530
Desinvesteringen	2.833	-	2.833
Afschrijvingen	2.191	1.975	4.166
Afschrijving op desinvesteringen	2.233	-	2.233
Mutatie gedurende 2017	-2.498	1.262	-1.236
Stand per 31-12-2017			
Verkrijgingsprijs	77.977	17.881	95.858
Cumulatieve afschrijvingen	30.378	11.504	41.882
Materiële vaste activa	47.599	6.377	53.976

De boekwaarde van de materiele vaste activa zijn in 2017 afgenomen met €1,2mln tot €54,0mln (2016: €55,2mln).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2017 bedragen €3,5mln. Hiervan is €0,3mln geïnvesteerd in verbouwingen in met name SL Plaza (Darwinweg, Leiden) en Le Carrefour (Dellaertweg, Leiden). Door de stijging van het aantal studenten en de behoefte van het onderwijs aan specifieke ruimtes hebben we het aantal m2 uitgebreid. Daarnaast is in 2017 voor €3,2mln geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen

met name de aanschaf van ICT-apparatuur €1,1mln, leermiddelen €0,4mln, inrichting panden op de Darwinweg en de Dellaertweg en installaties €1,1mln.

In 2017 is het voormalig Helicon-gebouw in Zeist verkocht. Het gebouw had nog een boekwaarde van €0,6mln.

De afschrijvingen op de post gebouwen en terreinen bedragen €2,2mln en op inventaris en apparatuur €2,0mln.

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 €40,9mln.

Vorderingen

(bedragen x €1.000)

1.5	Vorderingen	31-12-2017	31-12-2016
1.5.1	Debiteuren	586	730
1.5.5	Studenten/cursisten	507	601
1.5.6	Overige overheden	497	134
	<i>Personeel</i>	6	45
	<i>Overig</i>	81	69
1.5.7	Overige vorderingen	87	114
	<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	1.339	549
1.5.8	Overlopende activa	1.339	549
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	242	379
	Totaal vorderingen en overlopende activa	2.774	1.749

Vorderingen en overlopende activa

Het saldo van de vorderingen is in 2017 met €1,0mln gestegen naar €2,7mln (2016: €1,7mln). De toename is grotendeels toe te schrijven aan de stijging van de vooruitbetaalde kosten van €0,8mln. De stijging wordt grotendeels veroorzaakt door vooruitbetaalde huurkosten voor Le Carrefour.

De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is door afboeking van een oninbare vordering die in 2016 waren voorzien afgenomen.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

Voorziening wegens oninbaarheid

(bedragen x €1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid	2017	2016
Stand per 1-1	379	235
Af: afboeking oninbare debiteuren	163	10
Bij: dotatie	26	154
Af: vrijval	-	-
Stand per 31-12	242	379

Liquide middelen

(bedragen x €1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2017	31-12-2016
1.7.1	Kasmiddelen	1	4
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	29.324	25.926
	Totaal liquide middelen	29.325	25.930

Liquide middelen

De liquide middelen bedragen per 31 december 2017 €29,3mln (2016: €25,9mln). De tegoeden op de bank- en girorekeningen staan ter vrije beschikking. De liquide middelen zijn ten opzichte van 2016 gestegen met €3,4mln, 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 1/1/2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31/12/2017
2.1.1	Algemene reserve	38.830	-1.139	-	37.691
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	2.159	-290	-	1.869
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	2.005	2	-	2.007
2.1.7	Andere wettelijke reserves	-	-	-	-
	Totaal eigen vermogen	42.994	-1.427		41.567

Het eigen vermogen daalt ten opzichte van verslagjaar 2016 met €1,4mln. Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als weerstandsfunctie.

De publieke bestemmingsreserves daalt per saldo met €0,3mln door de extra bestedingen van het Centre of Expertise t.o.v. 2016. Het saldo van de private bestemmingsreserves blijft nagenoeg gelijk aan 2016. Eventuele private investeringen zullen gefinancierd worden vanuit de private bestemmingsreserve.

Het resultaat over 2017 ad €-1.427.000 is als volgt verwerkt in het eigen vermogen:

- Algemene reserve: € -1.139.000
- Bestemmingsreserve (publiek): € -290.000
- Bestemmingsreserve (privaat): € 2.000

Voorziening

(bedragen x €1.000)

2.2	Voorzieningen	Stand per 1/1/2017	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31/12/2017	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
	Jubilea	154	57	45	-	166	62	104
	WW en BWW	1.963	99	-	-	2.062	713	1.349
	Langdurig zieken	113	-	68	-	45	45	-
	Duurzame inzetbaarheid	175	208	-	-	383	383	-
	Werktijdverkorting	248	1.430	-	-	1.678	1.678	-
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	2.653	1.794	113	-	4.334	2.881	1.453
	Totaal Voorzieningen	2.653	1.794	113	-	4.334	2.881	1.453

Voorzieningen

Volgens de cao-voorwaarden kent de werkgever de werknemer, bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en 50-jarig ambtsjubileum, 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 0,52% (laatst uitgegeven tienjarige staatsleningen). De dotatie aan de voorziening jubilea bedraagt €0,06mln.

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. De voorziening WW/BWW is opgenomen tegen contante waarde, gewaardeerd tegen de marktrente van laatst uitgegeven tienjarige staatsleningen (2017: 0,52% versus 2016: 0,29%)

Hogeschool Leiden is eigenrisicodragers voor de eerste twee jaar dat 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 2017 bedraagt €0,07mln.

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 (mits er een plan is). Dit is gebaseerd op daadwerkelijk gespaarde uren. De dotatie aan de voorziening bedraagt €0,2mln.

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, danwel naar verwachting binnen nu en 5 jaar hiervan gebruik zullen maken. Voor het waarderen van de voorziening voor de werktijdvermindering senioren is het uitgangspunt de totale personeelsformatie per 31 december van het boekjaar. De dotatie van €1,4mln is grotendeels het gevolg van het gegeven dat wij vanaf 2017 voor de medewerkers die al wel aan de criteria van de regeling werktijdvermindering senioren voldoen, maar nog niet hebben aangegeven van de regeling werktijdvermindering gebruik te gaan maken, meenemen bij de bepaling van de omvang voorziening. Voor deze medewerkers zijn de verwachte kosten opgenomen voor de periode vanaf 31-12-2017 tot het moment waarop zij de leeftijd van 67 bereiken ofwel het maximale recht van 5 jaar is verbruikt vermenigvuldigd met een kans van 20% dat zij na 31 december 2017 alsnog gebruik zullen maken van hun recht. De verwachte kosten gebaseerd op de GPL zijn berekend door ervan uit te gaan dat werknemers zullen kiezen voor de maximale werktijdvermindering van 20% bij de minimale eigen bijdrage van 25% (0 tot 5 jaar voor AOW-leeftijd vanaf schaal 8).

Langlopende schulden

(bedragen x €1.000)

2.3 Langlopende schulden	Schatkist-bankieren	Totaal langlopende schulden
Stand per 1-1-2017 Langlopend deel	16.720	16.720
Stand per 1-1-2017 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2017 Totale schuld	17.480	17.480
Aangegane leningen in 2017	-	-
Aflossingen in 2017	760	760
Stand per 31-12-2017 Totale schuld	16.720	16.720
Stand per 31-12-2017 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2017 Totale schuld	15.960	15.960
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	3.040	3.040
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	12.920	12.920
Effectieve rentevoet in 2017	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 2017 €7,0mln negatief als gevolg van het dalen van de marktrente ten opzichte van de overeengekomen rente van de swap (2016: €8,1mln negatief).

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	31-12-2017	31-12-2016
2.4.1	Kredietinstellingen	760	760
2.4.3	Crediteuren	2.623	1.886
	Loonheffing	2.137	1.966
	Omzetbelasting	118	52
	Premies sociale verzekering	740	703
2.4.7	Belasting en premies sociale verzekeringen	2.995	2.721
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	756	606
	Terug te betalen subsidies	59	293
	Overig nog te betalen bedragen	3.508	2.446
2.4.9	Overige kortlopende schulden	3.567	2.739
	Vakantiegeld	1.966	1.845
	Verplichting vakantiedagen	676	601
	Vooruit ontvangen collegegeld	6.645	6.579
	Vooruit ontvangen cursusgeld	652	374
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I geoormerkt	-	-
	Vooruit ontvangen subsidies SIA	1.804	380
	Vooruit ontvangen subsidies	1.514	1.771
	Borgsommen	29	29
	Rente	227	233
2.4.10	Overlopende passiva	13.513	11.812
	Totaal kortlopende schulden	24.214	20.524

Het saldo van de kortlopende schulden en overlopende passiva is in 2017 gestegen met €3,7mln naar €24,2mln (2016: €20,5mln). De toename is het gevolg van een hoger saldo aan crediteuren, nog te betalen bedragen en vooruit ontvangen subsidies. Wij verwachten dat de posten die onder de kortlopende schulden zijn opgenomen een looptijd hebben van ten hoogste een jaar.

Het saldo openstaande crediteuren is ten opzichte van 2016 met €0,7mln gestegen. De nog te betalen bedragen zijn met €0,8mln gestegen, doordat hogere reserveringen ten opzichte van 2016 voor transitie en ontslagvergoedingen en voor nog te betalen uitkeringskosten. De vooruit ontvangen SIA/Raak subsidies liggen beduidend hoger dan in 2016. Deze stijging is het gevolg van een toename in het aantal gegunde voorstellen in subsidieprojecten.

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 2017 bedraagt de marktwaarde van de renteswap €-7,0mln (de waarde in 2016: €-8,1mln).

Operational Leasing

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2017 twee operationele leasecontracten voor een personenauto. De hieruit voortvloeiende financiële verplichtingen, exclusief brandstof, bedragen €1.884 en €48.519. De contracten hebben een resterende looptijd van respectievelijk 2 en 26 maanden. De totale verplichting voor beide contracten is voor 2018 €24.277 en voor de periode 2019-2022 €26.125.

Huurverplichtingen en licenties

In 2017 zijn een aantal huurovereenkomsten en raamcontracten afgesloten voor een totaal resterend bedrag (maandlijks aflopend) van €9.698.874. De looptijd van deze financiële verplichtingen zijn: tot en met 1 jaar €3.325.603; langer dan 1 jaar maar korter dan 5 jaar: €6.373.271 en langer dan 5 jaren €0.

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 2017 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 2017	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
					Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Samen Opleiden 2.0	Lero-P-013	17-12-2013	1.987	1.987		x
Lerarenbeurs	2017/2/539060	20-09-2017	178	178		x
Totaal			2.165	2.165		

Model G2-A aflopend per ultimo verslagjaar

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2017	Totale kosten 31-12-2017	Ter verrekenen ultimo verslagjaar
Totaal						

Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangsten t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen t/m 2017	Lasten in verslagjaar	Stand 31-12-17	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
Flexibel HO voor volwassenen	705B0-3228	3-2-2016	1.336	400	338	62	443	941	-498	57
Totaal			1.336	400	338	62	443	941	-498	57

Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten**Rijksbijdragen OC&W**

(bedragen x €1.000)

3.1	Rijksbijdragen OC&W	2017	Begroot 2017	2016
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EL&I	62.094	58.608	58.596
	Geoormerkte subsidies OCW/EL&I	1.042		812
	Niet geoormerkte subsidies OCW/EL&I	132		-
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	1.174	1.826	812
	Totaal overheidsbijdragen	63.268	60.434	59.408

De post 'Rijksbijdrage OCW/EL&I' is €3,5mln hoger dan begroot en dan de Rijksbijdrage in 2016. De vastgestelde bekostiging in de begroting is op de volgende wijze aangevuld:

- het voortzetten van 1 jaar van de middelen voor Centers of Expertise;
- het toevoegen van profileringsgelden (een component van de prestatieafspraken) aan het student gebonden deel van de Rijksbijdrage;
- een compensatie i.v.m. hoger dan verwachte studentenaantallen op macroniveau;
- een compensatie voor de loonkostenontwikkeling: een structurele stijging van de bekostiging vanwege de loon- en prijscompensatie tranche 2017.

In voorgaande jaren zijn de lerarenbeurzen en de subsidies Samen Opleiden 2.0 en Flexibel HO voor volwassenen als niet geoormerkte subsidies aangemerkt. Op basis van voortschrijdend inzicht zijn de lerarenbeurzen en deze subsidies in 2017 gepresenteerd onder de geoormerkte subsidies. De vergelijkende cijfers zijn hierop ook aangepast. De SIA/RAAK-subsidies worden met ingang van 2017 niet langer gepresenteerd onder de niet-geoormerkte subsidies, maar onder overige baten werk in opdracht van derden. Deze waren in het verleden aangemerkt als niet-geoormerkte subsidie. De vergelijkende cijfers zijn omwille van de vergelijkbaarheid tevens aangepast.

De verschuiving zorgt ook voor het negatieve verschil tussen de realisatie en de begroting van de post 'Overige subsidies OCW/EL&I'.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen x €1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2017	Begroot 2017	2016
	Bijdrage MBO Rijnland	1.490		1.298
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.490	1.297	1.298
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	1.490	1.297	1.298

Onder de 'Overige overheidsbijdragen en -subsidies' wordt de bijdrage van MBO Rijnland (voorheen ROC Leiden) voor de opleiding Middelbaar Laboratorium Onderwijs weergegeven. Het laboratoriumonderwijs van het MBO Rijnland wordt in samenwerking met ons uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een deel van de Rijksbijdrage van het MBO. In 2017 is de bijdrage verhoogd met €0,2mln ten opzichte van de begroting en de baten van 2016 in verband met een stijging van de kosten.

College-, cursus-, les- en examengelden

(bedragen x €1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2017	Begroot 2017	2016
3.3.3	Collegegelden	19.243	18.850	18.216
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	19.243	18.850	18.216

De collegegelden zijn in 2017 met €0,4mln toegenomen naar €19,2mln ten opzichte van de begroting. De stijging is het gevolg van een hogere groei van het aantal studenten per oktober 2017, dan verwacht.

Ten opzichte van 2016 is de stijging te verklaren door de stijging van het aantal studenten én de stijging van het collegegeld van €22 per student.

Baten werk in opdracht van derden

(bedragen x €1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2017	Begroot 2017	2016
3.4.1	Contractonderwijs	1.840		1.886
3.4.2	Contractonderzoek	1.406		981
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	1.641		1.826
	Totaal baten werk in opdracht van derden	4.887	4.151	4.693

De baten van de SIA/RAAK-subsidies zijn verschoven van 3.1 Rijksbijdragen OC&W naar Baten werk in opdracht van derden (zie de verklaring onder 3.1), waardoor de baten €0,7mln hoger zijn dan begroot. Exclusief deze correctie is het saldo vrijwel gelijk aan de begroting en €0,19mln meer dan in 2016.

Het contractonderwijs heeft een omzet van ca. €1,8mln, nagenoeg gelijk aan 2016.

Uitsplitsing contractonderzoek

(bedragen x €1.000)

3.4.2	Contractonderzoek, uitsplitsing	2017	2016
	Baten uit contractonderzoek voor internationale organisaties	260	129
	Nationale overheden	494	432
	NWO	177	153
	KNAW	-	267
	Overige non-profit organisaties	370	-
	Bedrijven	105	-
	Totaal contractonderzoek	1.406	981

Onder de rubriek contractonderzoek zijn verschillende subsidieprojecten verantwoord, zoals subsidies voor de Internationale projecten, subsidies van het Ministerie van VWS voor het vaccinatieprogramma, subsidie voor verschillende lectoraten en de Erasmusbeurzen. De toename ten opzichte van 2016 is voornamelijk veroorzaakt door het in 2017 gestarte project 'Voorbereidend jaar Leiden' (schakeljaar vluchtelingen, in samenwerking met Universiteit Leiden) en diverse toegekende NWO promotiebeurzen.

De post 3.4.3 'overige baten: werk in opdracht van derden' heeft betrekking op de omzet van diverse lectoraten die hun lectoraat mede financieren met contractonderzoek en op overige onderwijsactiviteiten in opdracht van derden.

Overige baten

(bedragen x €1.000)

3.5	Overige baten	2017	Begroot 2017	2016
3.5.1	Verhuur	73		88
3.5.2	Detachering personeel	312		416
3.5.3	Schenken	17		11
	Studentenvoorzieningen	134		164
	Studentenbijdragen	71		124
	Administratiekosten collegegelden	137		135
	Provisie leerboeken	-14		26
	Verkoop roerende goederen	-		-
	Overig	1.174		748
3.5.6	Overige baten	1.502		1.197
	Totaal overige baten	1.904	1.296	1.712

De overige baten zijn €0,6mln hoger dan begroot, vanwege hogere incidentele baten (de eindafrekening met Pabo Thomas More, vanwege de afsplitsing van de pabo in 2013 en de verkoop van de voormalige Helicon-locatie in Zeist) en vanwege de ontvangen bijdragen voor het project Vitaliteit Economie 071.

In 2016 waren diverse posten licht hoger (detachering, studentbijdragen). Echter door de genoemde incidentele baten komen het totaalsaldo 'overige baten' in 2017 €0,2mln hoger uit.

Personeelslasten

(bedragen x €1.000)

4.1	Personeelslasten	2017	Begroot 2017	2016
	Brutoloon en salarissen	46.243		43.357
	Sociale lasten	6.011		5.590
	Pensioenpremies	6.552		5.204
4.1.1	Lonen en salarissen	58.806		54.151
	Dotatie personele voorzieningen	1.669		-183
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	6.984		8.650
	Overig	4.828		4.257
4.1.2	Overige personele lasten	13.481		12.724
4.1.3	Af: uitkeringen	526		167
	Totaal personeelslasten	71.761	69.177	66.708

De totale personeelslasten zijn €2,6mln hoger dan begroot.

De bruto loonkosten (€58,8mln) zijn €1,2mln hoger dan begroot vanwege een gemiddeld licht hogere formatie van 3,3fte (totaal realisatie 841fte ten opzichte van begroot 838fte) en door de stijging van de gemiddelde loonkosten per medewerker door aanpassingen van de cao.

Formatieontwikkelingen

Formatie*	realisatie 2017	begroting 2017	realisatie 2016	verschil realisatie
op	536,0	525,5	501,9	34,1
oop	305,0	312,2	284,7	20,3
Totaal	841,0	837,7	786,5	54,5

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

Er is in 2017 een dotatie voor personele voorzieningen (Werktijdverkorting en Duurzame inzetbaarheid, BWW/WW) opgenomen van totaal €1,8mln en een onttrekking van €113.000. Deze kosten waren voor €0,4mln begroot en geven tevens een afwijking ten opzichte van 2016.

Verder is er meer besteed ten opzichte van de begroting aan uitzendkrachten, gastdocenten en detacheringen (€374.000 hoger), maar ten opzichte van 2016 is deze post €1,7mln minder.

De overige 'overige personele lasten' zijn toegenomen ten opzichte van 2016 vanwege de reservering per 2017 voor ontslagvergoeding, transitievergoeding en eindheffing WKR. Het totaal is licht lager dan begroot.

Afschrijvingen

(bedragen x €1.000)

4.2	Afschrijvingen	2017	Begroot 2017	2016
4.2.1	Immateriële activa	-		82
4.2.2	Materiële vaste activa	4.166		4.301
	Totaal afschrijvingen	4.166	4.445	4.383

De afschrijvingskosten zijn in 2017 €0,3mln lager dan begroot vanwege lagere investeringskosten voor de nieuwe locaties SL Plaza en Le Carrefour. Hier heeft een verschuiving in de besteding plaatsgevonden: het budget is besteed aan inrichtingskosten, direct ten laste van de exploitatie (zie huisvestingslasten).

Huisvestingslasten

(bedragen x €1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2017	Begroot 2017	2016
4.3.1	Huur	1.193		745
4.3.2	Verzekering	51		50
4.3.3	Onderhoud	985		818
4.3.4	Energie en water	510		519
4.3.5	Schoonmaakkosten	804		745
4.3.6	Heffingen	401		464
4.3.8	Overige huisvestingslasten	51		48
	Totaal huisvestingslasten	3.995	3.668	3.389

De huisvestingslasten zijn €0,3mln hoger dan begroot. De ingebruikname van externe locaties ten behoeve van extra m2 heeft geleid tot hogere exploitatiekosten ten opzichte van de begroting, waarbij in de begroting reeds rekening gehouden was met hogere lasten van €0,3mln.

Overige lasten

(bedragen x €1.000)

4.4	Overige lasten	2017	Begroot 2017	2016
4.4.1	Administratie en beheerslasten	6.971		6.587
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.636		2.545
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	26		154
4.4.4	Overige lasten	1.751		1.518
	Totaal overige lasten	11.384	11.042	10.804

De stijging van de overige lasten ten opzichte van de begroting met €0,3mln is onder meer het gevolg van:

- hogere (fiscale) advieskosten, hogere kosten van ICT-onderhoud;
- lichte stijging van de besteding aan leermiddelen voor de stijging van het aantal ingeschreven studenten per oktober 2017.

De overige 'overige lasten' zijn gelijk aan de begroting, en hoger dan 2016, omdat diverse posten proportioneel samenhangen met het stijgend aantal studenten en vanwege de hogere afdracht van subsidies aan derden.

Accountants honoraria

(bedragen x €1.000)

4.4.1	Accountantslasten	2017	2016
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	84	150
4.4.1.2	Honorarium andere opdrachten	16	38
4.4.1.3	Honorarium fiscale adviezen	65	76
4.4.1.4	Honorarium overige diensten	-	-
	Totaal accountants honoraria	165	264

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

De accountants honoraria zijn in 2017 nagenoeg gelijk aan boekjaar 2015 (€167.000). In 2016 waren er incidentele hoge kosten, vanwege het meerwerk voor de controle van de prestatieafspraken.

Financiële baten en lasten

(bedragen x €1.000)

5	Financiële baten en lasten	2017	Begroot 2017	2016
5.1	Rentebaten	1		6
5.5	Rentelasten	-914		-937
	Totaal financiële baten en lasten	-913	-886	-931

Het saldo van de financiële baten en lasten zijn hoger dan de begroting en lager dan het saldo in 2016. De rentelasten zijn ten opzichte van 2016 gedaald als gevolg van de aflossing van de langlopende leningen. De verwachte rentebaten zijn in 2017 niet gerealiseerd, als gevolg van de lage rentetarieven.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Model E: verbonden partijen

Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens

Geen meldingen in 2017.

Model F: bezoldiging topfunctionarissen

Bedragen x 1€

Functiegegevens	S.P. van den Eijnden	A.M. Mur
	Bestuurder - voorzitter	Bestuurder - lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	154.029	148.259
Beloningen betaalbaar op termijn	17.693	17.282
Subtotaal	171.722	165.541
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	165.000	165.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	171.722	165.541
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Nabetaling 2016	Overgangsrecht WNT van toepassing
Gegevens 2016		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/03 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	117.592	151.786
Beloningen betaalbaar op termijn	13.176	15.769
Totale bezoldiging 2016	130.768	167.922

De bezoldiging van de leden van het college van bestuur valt binnen de WNT-normen van het ministerie van OCW.

De hogeschool is volgens de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW sectoren ingedeeld in klasse F met 16 complexiteitspunten (baten 8, aantal studenten 3 en aantal onderwijssoorten 5). De bezoldiging is conform WNT norm 2017 en bedraagt €165.000 op jaarbasis.

Aan de voorzitter college van bestuur is in 2016 een bedrag van € 6.722 door een administratieve omissie niet uitgekeerd (zie jaarverslag 2016). Conform de WNT norm én volgens de arbeidsovereenkomst is er wel een recht op deze uitbetaling. Dit deel van de bezoldiging is in 2017 betaald, maar telt voor de WNT-toetsing 2016 en niet voor de WNT-toetsing 2017 mee. In de WNT-verantwoording 2016 is daardoor de uitgekeerde bezoldiging €6.722 onder het WNT maximum en in de WNT-verantwoording 2017 komt de uitbetalingen met hetzelfde bedrag boven het WNT maximum.

De bezoldiging van het lid college van bestuur is conform het contract, vastgesteld in 2015, waarbij de hoogte van de jaarbezoldiging is vastgesteld in overeenstemming met de bezoldigingscode bestuurders hogescholen 2015. De bezoldiging is €541 hoger dan het toepasselijk WNT maximum en voor deze bezoldiging geldt het overgangsrecht.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is in 2017 niet aangepast en is lager dan de geldende WNT-normen.

Functiegegevens	F.C. Bakker	J.G.J. de Zwaan	F.A.M. van den Heuvel
	Voorzitter raad van toezicht	Lid/vice voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.911	13.276	10.707
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	15.911	13.276	10.707
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.750	16.500	16.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	15.911	13.276	10.707
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/02 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	14.563	11.479	10.707
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	14.563	11.479	10.707

Functiegegevens	A.J. Boekestijn	J.H.M. Schonk	C.H. Dubbelboer
	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01-01/06	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.707	4.429	10.707
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	10.707	4.429	10.707
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.500	6.826	16.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	10.707	4.429	10.707
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/02 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.707	10.707	10.707
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	10.707	10.707	10.707

Functiegegevens	D. Dunnewijk	M. van den Hoven
	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/07-31/12
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.707	5.398
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
Subtotaal	10.707	5.398
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.500	8.318
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	10.707	5.398
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/02 – 31/12	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.707	
Beloningen betaalbaar op termijn	-	
Totale bezoldiging 2016	10.707	

Ondertekening van de jaarrekening

Leiden, 18 juni 2018

College van Bestuur

drs. S.P. van den Eijnden

mw. A.M. Mur

Raad van Toezicht

mr. F.C. Bakker (voorzitter)

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

mr. F.A.M. van den Heuvel

drs. A.J. Boekestijn

drs. C.H. Dubbelboer RA

dr. M. van den Hoven

IIA OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 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 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de staat van baten en lasten over 2017; 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 het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Leiden, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij 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.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

W23YUX5FPW5K-2022626372-21

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

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Stichting Hogeschool Leiden - W23YUX5FPW5K-2022626372-21

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 2018
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 en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, 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 het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om 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; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

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.

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: secretaris.cvb@hsleiden.nl
Internetsite: www.hsleiden.nl

Bevoegd gezag: 30163

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

KvK-nummer: 41167218

Naam contactpersoon: H.E. Wiechers MSc
Telefoonnummer: 071-5188 813
E-mailadres: wiechers.h@hsleiden.nl



Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
Postbus 382
2300 AJ Leiden

 071 - 518 88 00

 info@hsleiden.nl

 hsleiden.nl

 facebook.com/HSLeidenNL

 twitter.com/HSLeidenNL

 linkedin.com/company/hogeschool-leiden