



# 118

## Jaarverslag

Hogeschool Leiden

## Inhoudsopgave Jaarverslag 2018

Voorwoord college van bestuur	4
<b>I Bestuursverslag</b>	<b>5</b>
<b>1. Kerngegevens</b>	<b>6</b>
<b>2. Raad van toezicht</b>	<b>8</b>
<b>3. Medezeggenschap</b>	<b>12</b>
<b>4. Organisatie</b>	<b>16</b>
• Instellingsprofiel	16
• Strategische prioriteiten	20
<b>5. Onderwijs</b>	<b>24</b>
• Eigentijdse opleidingen	24
• Kwaliteitszorg onderwijs	28
• Onderwijs en innovatie	29
• Ondersteuning en facilitering van studenten	31
• Internationalisering	32
• Onderwijsresultaten	33
• Samenwerkingen	33
<b>6. Onderzoek</b>	<b>36</b>
• Onderzoeksbeleid	36
• Ontwikkelingen binnen de lectoraten	37
• Centre of Expertise	39
<b>7. Sociale paragraaf</b>	<b>40</b>
• Leergemeenschap Hogeschool Leiden	40
• Duurzame inzetbaarheid	41

<b>8. Een goed georganiseerde school</b>	<b>42</b>
• Huisvesting	42
• Duurzaamheid	43
• Informatiehuishouding	43
• Programma Goed georganiseerde school	44
<b>9. Financieel Verslag</b>	<b>46</b>
• Toelichting op het resultaat 2018	47
• Toelichting bij de ontwikkeling van de balans	48
• Kasstroomoverzicht over 2018 en vergelijkende cijfers 2017	49
• Kengetallen Vermogenspositie	49
• Planning & control en kwaliteitszorgcyclus	49
• Treasury	50
• Declaraties college van bestuur	51
• Overige zaken	52
• Continuïteitsparagraaf	54
<b>II Jaarrekening 2018</b>	<b>68</b>
• Balans per 31 december 2018	69
• Staat van baten en lasten over 2018	69
• Kasstroomoverzicht over 2018	70
• Toelichting op de jaarrekening	71
<b>III Overige gegevens</b>	<b>96</b>
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	97
• Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	100
<b>IV Bijlage gegevens rechtspersoon</b>	<b>102</b>
• Gegevens rechtspersoon	103

## VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Dit is het jaarverslag van Hogeschool Leiden van het jaar 2018. Met dit jaarverslag leggen we verantwoording af over 2018. We beschrijven de belangrijkste activiteiten, resultaten en ontwikkelingen op het gebied van ons onderwijs en onderzoek. In 2018 haalden ruim 1.600 studenten een diploma bij onze hogeschool. Goed opgeleide professionals met een kritische houding zijn klaar om de arbeidsmarkt te betreden. Onze alumni zijn bovengemiddeld tevreden met hun baan in vergelijking met het landelijke gemiddelde, zo blijkt uit de landelijke HBO-Monitor. Hier zijn we trots op. We zijn dankbaar voor de inzet van onze bevlogen collega's. In het bijzonder zijn we ook trots op de betrokkenheid van onze studenten, die op verschillende manieren participeren in onze hogeschool. Met de medezeggenschap werkten we in 2018 op een prettige manier samen. De samenwerking met het werkveld en andere externe partners is onverminderd goed, deze partners willen we bedanken.

In 2018 hebben we verder invulling gegeven aan onze ambities uit het Instellingsplan 2017-2022 'De rijkdom van het onvoltooide', verwoord in vijf beloftes:

- 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.

De beloftes geven richting aan ons handelen en de manier waarop we ons onderwijs en onderzoek en onze hogeschool organiseren. De ambities concretiseren we in een tweejaarlijkse werkagenda. In dit jaarverslag blikken we terug op de eerste Werkagenda 2017-2018. Eén van de belangrijkste beloftes die we doen is dat we onze studenten willen helpen om actief en voltijds te studeren om zo het studiesucces te verbeteren. De blijvende aandacht voor het studiesucces van onze studenten begint inmiddels zijn vruchten af te werpen.

In ons instellingsplan zien we een leergemeenschap voor ons waar iedereen ertoe doet en een bijdrage levert. Samen werken we aan een sterke kwaliteitscultuur. Binnen Hogeschool Leiden zijn in 2018 steeds meer (leer)netwerken ontstaan waarin professionals van elkaar leren. We stellen hoge eisen aan onze huisvesting, informatievoorziening en (digitale) leeromgeving. De huur van extra ruimte is tijdelijk nodig totdat onze uitbreidingsplannen zijn gerealiseerd. In 2018 hebben we wederom concrete initiatieven genomen om invulling te geven aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsinclusie en duurzaamheid.

Het jaarverslag geeft een beeld van waar we voor staan. Een leergemeenschap met een kwaliteitscultuur waar studenten, medewerkers, lectoren en onderzoekers samenkomen om met en van elkaar te leren. De resultaten van het afgelopen jaar geven ons vertrouwen voor de toekomst.

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

Leiden, 25 juni 2019

college van bestuur,

Sander van den Eijnden  
Agnita Mur

# I BESTUURSVERSLAG





# KERNGEGEVENS

	2016	2017	2018
<b>Onderwijs</b>			
Aantal inschrijvingen <sup>1</sup>	10.197	10.363	10.869
Instroom <sup>1</sup>	3.228	3.176	3.435
Aantal associate degree diploma's <sup>2</sup>	31	27	38
Aantal bachelordiploma's <sup>2</sup>	1.412	1.557	1.546
Bachelorrendement na vijf jaar	57%	65%	65%
Aantal masterdiploma's <sup>2</sup>	30	44	49
Uitval in het eerste jaar <sup>3</sup>	32,2%	32,5%	34,6%
Switch in het eerste jaar <sup>3</sup>	4,9%	4,4%	3,7%
Aandeel (zeer) tevreden studenten	80%	79%	73%
<b>Onderzoek <sup>4</sup></b>			
Lectoren (aantal)	19	21	20
Lectoren (fte)	12,2	14,4	14,18
Wetenschappelijke publicaties	49	43	54
Inkomsten derde geldstroom (x 1.000)	984	885	851
<b>Financieel</b>			
Eigen vermogen	42.994	41.567	44.431
Solvabiliteit I	52%	48%	50%
Solvabiliteit II	55%	53%	56%
<b>Personeel <sup>5</sup></b>			
Onderwijzend personeel (fte)	509,1	538,7	541,3
Ondersteunend personeel (fte)	269,9	291,7	293,1
Totaal fte	779,0	830,4	834,5
Personeel (aantal)	1.047	1.117	1.134
Ziekteverzuim	4,83%	5,21%	5,42%
<b>Alumni</b>			
Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting op arbeidsmarkt	79%	80%	87%
<b>Duurzaamheid</b>			
Stadswarmte (in m <sup>3</sup> )	6.627	6.603	5317
Ingekochte elektriciteit (in kWh)	2.748.641	2.661.005	2.485.935
Water (in m <sup>3</sup> )	15.223	15.533	13.749
CO2-uitstoot (in kg)	1.577,99	1.531,74	1.390,19

<sup>1</sup> Peildatum 1 oktober. Instroom betreft studenten die voor het eerst aan Hogeschool Leiden studeren.

<sup>2</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2014, 2015, 2016 en 2017.

<sup>3</sup> Betreft instroomcohorten van 2014, 2015, 2016 en 2017 volgens definitie prestatieafspraken.

<sup>4</sup> De gegevens op de onderdelen aantal betrokken studenten, wetenschappelijke publicaties en professionele publicaties/vakpublicaties verschillen door een nieuw opgestelde definitie.

<sup>5</sup> Formatie is conform sociaal jaarverslag, peildatum 31 december 2018.



# 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 2018 vijfmaal in reguliere vergadering bijeen geweest in aanwezigheid van het college van bestuur en -waar aan de orde- ook in aanwezigheid van de controller. De raad van toezicht heeft in 2018 twee keer overleg gevoerd met de gezamenlijke vergadering over de algemene gang van zaken binnen Hogeschool Leiden.

## **Integrale betrokkenheid bij uitvoering Instellingsplan 2017-2022**

De raad van toezicht onderschrijft de missie van Hogeschool Leiden en de verwoording van de doelen ('beloftes') c.q. strategische keuzes in het Instellingsplan 2017-2022 die zorgen voor verwezenlijking van de missie. In het jaar 2018 is in vrijwel alle vergaderingen van de raad van toezicht gesproken over de voortgang van de Werkagenda 2017-2018 behorend bij het Instellingsplan 2017-2022, waarin de beloftes zijn geconcretiseerd. De werkagenda is een instrument om de voortgang van de verwezenlijking van de beloftes en bijbehorende ambities te monitoren en bij te stellen. Hierbij wordt de integrale PDCA-cyclus gehanteerd. De raad van toezicht bespreekt aan de hand van deze werkagenda de doelen uit het instellingsplan. Met het college van bestuur beschouwt de raad van toezicht het instellingsplan en de uitvoering daarvan als een belangrijk instrument om ervoor te zorgen dat Hogeschool Leiden over de volle breedte beschikt over een zeer solide basis voor goed onderwijs.



### **Met gepaste afstand maar ook betrokken en actief**

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

In 2018 zijn de volgende ambities uit de werkagenda besproken: de voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg; de vaststelling en praktische uitwerking van vijf gezamenlijke ontwerpprincipes voor actief en voltijds studeren; de kwaliteitsafspraken; de nieuwe sturingsfilosofie; het personeelsbeleid; de implementatie van de visie op de digitale leer- en werkomgeving; de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek en de relatie met het werkveld.

Wat betreft de ontwerpprincipes voor actief en voltijds studeren, heeft de raad van toezicht in het bijzonder aandacht gehad voor het totstandkomingsproces van de ontwerpprincipes. De hogeschool heeft daarvoor een bottom-up proces ingericht waardoor inzichten van de docenten en medewerkers zijn ingezet en draagvlak en energie is gegenereerd om deze principes toe te passen. De raad van toezicht richtte zich in 2018 ook op de relatie tussen Hogeschool Leiden en het werkveld.

De raad van toezicht - en meer in het bijzonder de auditcommissie - is daarnaast in 2018 intensief betrokken geweest bij de uitbreiding van de campus. De gestage groei van studentenaantallen en de wens om deze studenten bij voorkeur onderwijs aan te bieden op één campus, vormen een uitdaging voor Hogeschool Leiden op het gebied van huisvesting. Met steun van de raad van toezicht heeft het college van bestuur zich de afgelopen jaren ingespannen om in de behoefte aan extra ruimte te voorzien. Deze huur is vaak tijdelijk van aard en is tegenstrijdig met de 'één-campus-gedachte'.

Dit dossier vergt dan ook meer dan reguliere betrokkenheid van de raad van toezicht. Enerzijds deelt de raad van toezicht het oordeel van het college van bestuur dat Hogeschool Leiden gegeven de 'één-campus-gedachte', de ambities van het instellingsplan en de groei van de studentenpopulatie behoefte heeft aan extra huisvesting. Een behoefte waarin het beste kan worden voorzien door nieuwbouw (nieuwe aanbouw). Anderzijds moeten de financiële risico's die met een dergelijk project samenhangen goed in kaart worden gebracht, zodat daarover verantwoord beslissingen kunnen worden genomen. Tot die risico's behoren primair de onzekerheden rond de ontwikkeling van de studentenaantallen en de behoefte aan ruimte bij mogelijk toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs, maar ook risico's op het gebied van financiering en bedrijfsvoering bij een oververhitte bouwmarkt. Ook weegt de raad van toezicht mee dat er vanuit de medezeggenschap heldere signalen worden afgegeven over het ervaren tekort aan ruimte. De raad van toezicht heeft in 2018 de aanpassing van het bouwbesluit goedgekeurd, waardoor het college van bestuur werd gemachtigd een plan te maken voor zes bouwlagen in plaats van vier bouwlagen, zoals eerder voorzien. Hogeschool Leiden huurt extra ruimte in het gebouw Le Carrefour bij Leiden Centraal. Door de groei van studentenaantallen, bijvoorbeeld bij de opleiding Informatica, is de hogeschool genoodzaakt om eind 2018 extra ruimte aan te huren.

Voorts heeft de raad van toezicht het projectinitiatiedocument, het programma van eisen en de aanpassing van het bouwbesluit met advies van de auditcommissie besproken in de algemene vergadering. In het bijzonder heeft de raad van toezicht in 2018 bij de bespreking van het strategisch huisvestingsbeleid voorwaarden gesteld over risicobeheersing en samen met het college van bestuur een drietal belangrijke go/no go-momenten vastgesteld, waarop over het al dan niet doorgaan van het project kan worden beslist. Daarnaast zijn raad van toezicht en college van bestuur het erover eens dat in alle gevallen sprake zal moeten blijven van een flexibele schil in de vorm van externe huur. De raad van toezicht monitort de ontwikkeling van de studentpopulatie, met name van een aantal snelgroeiende opleidingen. De ervaringen van docenten en studenten neemt de raad van toezicht hierin mee. Dit onderwerp wordt door de raad van toezicht periodiek met de gezamenlijke vergadering besproken.

### **In control**

Naast de hierboven genoemde betrokkenheid bij de P&C/PDCA-cyclus, is de raad van toezicht in 2018 actief betrokken bij adequaat risicomanagement door bespreking van de Jaarrapportage Risicomanagement en aanbesteding van accountantsactiviteiten. Vanzelfsprekend is ook de jaarrapportage uitgebreid besproken in het bijzijn van de accountant. In het kader van compliance zijn onder meer het nieuwe bestuurs- en beheersreglement Hogeschool Leiden en de notitie Horizontale Dialoog goedgekeurd, en is de implementatie van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) besproken.

### Beoordelen op resultaten en op functioneren

Vanuit zijn werkgeversrol heeft de raad van toezicht, conform het eerdergenoemde toetsingskader, intern zowel de resultaten besproken die de bestuurders hebben gerealiseerd, als het algemeen functioneren van de leden van het college van bestuur. Daarbij maakt de raad van toezicht gebruik van 360 graden feedback van de faculteitsdirecteuren, dienstdirecteuren en medezeggenschap en van de eigen kritische zelfreflectie 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 in 2018 onder begeleiding van een externe geëvalueerd. Daarbij heeft de raad van toezicht in het bijzonder aandacht gegeven aan gedrag, interactie en groepsdynamiek. De raad van toezicht heeft besloten in ieder geval actief deel te nemen aan de scholingsactiviteiten van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen en heeft 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 2018 voor het tweede jaar op rij een hogeschooldag georganiseerd met bijeenkomsten waaraan studenten, docenten en ondersteunend personeel deelnamen. Dit keer heeft de raad van toezicht de opleidingen Informatica en HBO-Rechten bezocht en aan opleidingsactiviteiten deelgenomen. In het kader van zijn professionalisering heeft de raad van toezicht in 2018 een peer-to-peergesprek gevoerd met de raad van toezicht van Hogeschool Rotterdam. In 2019 voert de raad van toezicht een vergelijkbaar gesprek met de raad van toezicht van Hogeschool Inholland.

### 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 staat. In 2018 heeft het college van bestuur de notitie Horizontale Dialoog vastgesteld, besproken met de raad van toezicht en gepubliceerd op de website. Tevens is de raad van toezicht regelmatig door het college van bestuur geïnformeerd over strategische samenwerking en de wijze waarop externe belanghebbenden worden betrokken. Eind 2018 zijn een drietal dashboards aan de raad van toezicht gepresenteerd die inzichtelijk maken waar onze studenten vandaan komen, waar zij stagelopen en waar zij na hun studie aan het werk gaan. Voorbeelden van strategische samenwerking zijn te lezen in de hiernavolgende hoofdstukken van het bestuurlijk jaarverslag.

### Vooruitblik

In 2019 ligt het accent op de midterm review en de voorbereiding en doorlopen van de visitatiedagen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Daarnaast richt de raad van toezicht zich op de visitaties van al onze kenniscentra op basis van het Beoordelingskader Onderzoek, 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

Een actueel overzicht van het rooster van afreden en nevenfuncties is te vinden op de website van Hogeschool Leiden. In 2018 waren er geen (her)benoemingen en is geen afscheid genomen van leden van de raad van toezicht. Met de huidige samenstelling is de continuïteit goed gewaarborgd.

De raad van toezicht bestaat per 1 januari 2019 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.

De raad van toezicht kent drie commissies, waarvan de reglementen op de website van Hogeschool Leiden zijn gepubliceerd. Deze commissies bespreken onderwerpen gedetailleerd en verdiepend vooruitlopend op de agendering in de algemene vergadering.

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 2018 driemaal vergaderd, waarbij onder meer de volgende onderwerpen aan bod kwamen: de werkagenda bij Instellingsplan 2017-2022 en de volgende ambities daaruit: de gezamenlijke ontwerpprincipes voor actief en voltijds studeren, het stimuleren van het functioneren als leergemeenschap, de voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg, de ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek en de

kwaliteitscyclus van de opleidingen. De commissie onderwijs bestaat op 1 januari 2019 uit twee leden: de heer drs. A.J. Boekestijn (voorzitter) en 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 2018 vijfmaal bijeen en sprak onder meer over de jaarstukken over 2017, het risicomanagement, de begroting 2019, de aanbesteding van de accountantsactiviteiten en de huisvesting. Daarnaast heeft de auditcommissie zich afgelopen jaar gebogen over de notitie Publiek-Privaat over de publieke taak en private activiteiten van Hogeschool Leiden, het onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar de voorinvesteringen in het hoger onderwijs, de kwaliteitsafspraken, het informatiemanagement, de kaderbrief, het meerjarenkader als onderdeel van de jaarrekening 2017 en ook het treasuryjaarplan. De auditcommissie bestaat op 1 januari 2019 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 bereidt de agenda van de vergaderingen voor met het college van bestuur. In 2018 kwam de commissie vijfmaal bijeen en heeft onder meer de Hogeschooldag 2018, de zelfevaluatie en de inhoudelijke jaarkalender 2019 voorbereid. Verder heeft de commissie gesproken over de nieuwe sturingsfilosofie, de kwaliteitsafspraken, de voorbereiding van de Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs, de bezoldiging van het college van bestuur in lijn met de Wet normering topinkomens, de scholingsbehoefte van de raad van toezicht en de actualisatie van de reglementen. De commissie bestaat op 1 januari 2019 uit twee leden, te weten de heer mr. F.C. Bakker (voorzitter) en mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan (vicevoorzitter).

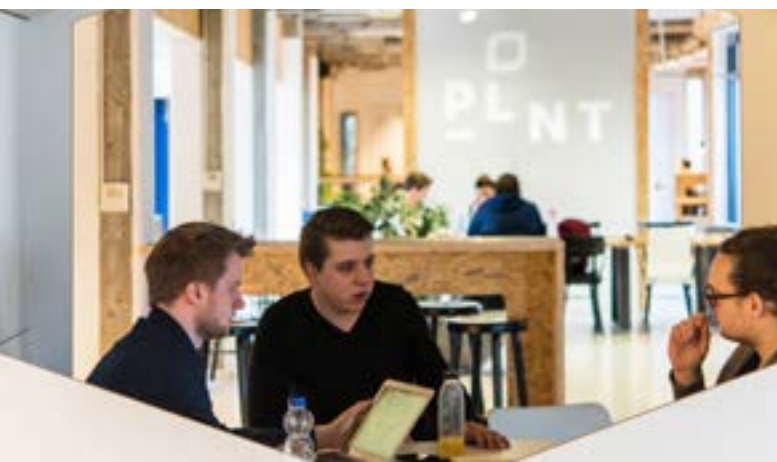
De onderwerpen die zijn besproken in de commissie onderwijs, auditcommissie en selectie- en remuneratiecommissie zijn, via agendering dan wel bespreking van de commissieverlagen, ook aan de orde geweest in de algemene vergaderingen van de raad van toezicht.

### 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, evenals de gedeclareerde kosten, zijn opgenomen in het financieel verslag over 2018. De honorering van de leden van de raad van toezicht is conform de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren en de Wet normering topinkomens, 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). 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 2018 hebben geleverd.





# MEDEZEGGENSCHAP

## **Gedeelde medezeggenschap op centraal niveau**

Het college van bestuur en de medezeggenschap werken op een prettige en constructieve wijze samen. Hogeschool Leiden kent een gedeeld stelsel van medezeggenschap op centraal niveau. De studentenraad vertegenwoordigt onze studenten, de ondernemingsraad vertegenwoordigt onze medewerkers. Samen vormen ze de gezamenlijke vergadering. De drie medezeggenschapsorganen hebben een eigen voorzitter en een ambtelijk secretaris. De voorzitters van de medezeggenschapsorganen bespreken samen met de voorzitter van het college van bestuur welke onderwerpen in welk gremium worden behandeld. In het bestuurlijk overleg tussen college van bestuur en medezeggenschap worden deze onderwerpen met vaste regelmaat besproken. Met deze werkwijze waarborgen we zoveel mogelijk verschillende perspectieven en belangen binnen onze hogeschool.

De medezeggenschap denkt mee, adviseert en geeft instemming op verzoek van het college van bestuur. In 2018 behandelde men bijvoorbeeld de kaderbrief, de begroting, de Onderwijs- en Examenregeling, de Inschrijfregeling, het Studentenstatuut en de verplichte verlofdagen. Daarnaast spraken medezeggenschap en college van bestuur over actuele ontwikkelingen en speerpunten van de studentenraad en ondernemingsraad.

De ondernemingsraad richtte zich in 2018 in het bijzonder op de herziening van het functiehuis, de regeling functioneren en beoordelen, het strategisch personeelsbeleid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Voor de studentenraad lag de focus op de bezetting en interne zichtbaarheid van de studentenraad. In 2018 werden tussentijdse verkiezingen georganiseerd en accepteerden zeven nieuwe raadsleden een zetel in de studentenraad. Verder heeft de studentenraad zich in het afgelopen jaar ingezet voor het vastgestelde convenant studieverenigingen.

In de gezamenlijke vergadering ging speciale aandacht uit naar de digitale leer- en werkomgeving en huisvesting. Een ander belangrijk onderwerp voor de gezamenlijke vergadering is de inzet van de studievoorschotmiddelen. In het voorjaar van 2018 is uitgebreid gesproken over het Sectorakkoord hbo-2018. Door gedane voorinvesteringen ten laste van het eigen vermogen heeft de hogeschool een impuls gegeven aan de onderwijskwaliteit. Hogeschool Leiden heeft vanaf 2015, met instemming van de gezamenlijke vergadering, geïnvesteerd in intensiever en kleinschaliger onderwijs. Het college van bestuur is voornemens deze lijn van investering in extra onderwijzend personeel te continueren door inzet van studievoorschotmiddelen. De medezeggenschap heeft hier bij het bespreken van de kaderbrief 2019 en de meerjarenbegroting mee ingestemd. De gezamenlijke vergadering wordt actief betrokken bij de planvorming rondom de inzet van studievoorschotmiddelen. Tijdens een werkconferentie in 2018 spraken het college van bestuur en medezeggenschap verder over de kwaliteitsafspraken en in het najaar is de medezeggenschap verder geïnformeerd. Het plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen wordt begin 2019 ter instemming voorgelegd aan de gezamenlijke vergadering.

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
Externe huur en nieuwbouw	Vitaliteit	Kaderbrief 2019
Plan van aanpak studievoorschotmiddelen	Functiehuis	Begroting 2019
Voordracht leden Klachtencommissie Ongewenst Gedrag	Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)	Studievoorschotmiddelen, voorinvesteringen en sectorakkoord
Inschrijfregeling	Huisvesting	Amendement bouwbesluit
Studentenstatuut	Voordracht leden Klachtencommissie Ongewenst Gedrag	Verzoek tot afwijking OER deel A betreffende bindend studieadvies
Verkiezingen studentenraad	Medewerkerbelevingsonderzoek	OER-deel A 2018-2019
Tariefstelling collegegeld 2019-2020	Uitvoering functionerings- en beoordelingscyclus in grote teams	Digitale leer- en werkomgeving
Facultaire adviesraden	Verkiezingen ondernemingsraad	Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)
Convenant studieverenigingen	Aangewezen verlofdagen	Instellingstoets Kwaliteitszorg
Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)	Organisatieontwikkelingen	Reglement Opleidingscommissies
Digitale leer- en werkomgeving	Beleidsplan BHV	Werkagenda 2017-2018
		Jaarverslag 2017

De gezamenlijke vergadering heeft in 2018 drie keer vergaderd met de raad van toezicht. Daarbij is gesproken over onderwerpen als huisvesting, de vijf beloftes uit het instellingsplan, groei en capaciteit van de hogeschool en de nieuwe Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

### **Facilitering en professionalisering medezeggenschap**

Voor de facilitering van raadswerkzaamheden ontvingen studentleden in 2018 een vergoeding uit het Profileringsfonds van maximaal negen (voorzitter, vicevoorzitter en secretaris) of zes (overige leden) beursmaanden. Personeelsleden kregen binnen hun dienstverband fte ter beschikking (voorzitter: 0,3 fte/ vicevoorzitter: 0,25 fte/ overige leden: 0,15 fte). In navolging van het Sectorakkoord hbo-2018 worden personeelsleden per september 2018 voor 0,2 fte gefaciliteerd. Ieder medezeggenschapsorgaan heeft daarnaast een budget tot zijn beschikking dat naar eigen inzicht kan worden ingezet voor scholing, advisering en overige relevante zaken. In 2018 heeft de gezamenlijke vergadering deelgenomen aan een training over de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De ondernemingsraad heeft zich verder verdiept in de Wet op ondernemingsraden (WOR). De studentenraad heeft deelgenomen aan het inwerkweekend van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO).

De besteding was in 2018:

- Studentenraad: €7.151
- Ondernemingsraad: €7.796
- Gezamenlijke vergadering: € 844

### **Opleidingscommissies**

Hogeschool Leiden kent negentien opleidingscommissies. De meeste opleidingscommissies zijn ingesteld per opleiding. Binnen de faculteit Science and Technology werken drie opleidingen met een gezamenlijke opleidingscommissie. Sinds vorig jaar hebben opleidingscommissies een medezeggenschapsfunctie.

In 2018 is het Regelement Opleidingscommissies geactualiseerd. Een belangrijke taak van een opleidingscommissie is adviseren over het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding. De opleidingscommissie opereert binnen de context van de eigen opleiding(en), de faculteit en de hogeschool. Bij de uitvoering van haar taken heeft de opleidingscommissie direct contact met betrokkenen binnen de opleiding, zoals de onderwijsmanager, de examencommissie, toetscommissie, curriculumcommissie.

### **Facilitering en professionalisering opleidingscommissies**

We vinden het belangrijk onze opleidingscommissies zodanig te faciliteren dat zij in staat zijn 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.

Elke faculteit vult in samenspraak met de opleidingscommissies de ambtelijke ondersteuning op een passende wijze in. We bieden opleidingscommissies juridische ondersteuning en advies. Faculteiten maken op decentraal niveau ruimte en budget vrij voor scholingsactiviteiten van opleidingscommissies. Een aantal professionaliseringsactiviteiten zijn echter op centraal niveau georganiseerd. In 2018 is een professionaliseringsbijeenkomst georganiseerd om opleidingscommissies te trainen in het lezen van de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Op de Dag van de Medezeggenschap, een bijeenkomst over medezeggenschap, spraken het college van bestuur, faculteitsdirecteuren, onderwijsmanagers en leden van opleidingscommissies samen over de waarde van medezeggenschap. De dag startte met een lezing van organisatiepsycholoog Anke Siegers over medezeggenschap in moderne tijden. Opleidingscommissies hebben daarnaast gebruikgemaakt van de mogelijkheid om interfacultair kennis en ervaringen uit te wisselen. In 2018 is een adviseur studentparticipatie gestart om studenten, directeuren, onderwijsmanagers en medezeggenschap te ondersteunen en adviseren op het gebied van participatie en medezeggenschapsvraagstukken.





# ORGANISATIE

## Instellingsprofiel

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in het hart van de Randstad met circa 11.000 studenten en 1.100 medewerkers. We hebben een breed portfolio, dat tegelijkertijd onderscheidend is, onder meer door een aantal opleidingen met een landelijk unieke functie en door enkele multidisciplinaire onderwijsonderdelen, zoals de brede propedeuse Jeugd en de propedeuse Zorg en Welzijn. Het aanbod bestaat voornamelijk uit voltijdse bacheloropleidingen. Daarnaast bieden we diverse deeltijdopleidingen, duale opleidingen en professionele masteropleidingen aan en hebben wij een beperkt aanbod op het gebied van leven lang leren. De kwaliteit van onze opleidingen is goed. Alle opleidingen zijn vanaf de start van het accreditatiestelsel continu accreditatiewaardig, studenten en alumni zijn tevreden over ons onderwijs.

We leiden gekwalificeerde professionals op die beschikken over een kritische houding en die in staat zijn te functioneren in een veranderende beroepspraktijk. Naast kwalificatie voor de beroepspraktijk maken persoonsvorming, socialisatie en het ontwikkelen van maatschappelijke verantwoordelijkheid deel uit van onze opleidingen. Daarbij creëren we een leeromgeving waarin studenten zo veel mogelijk vanaf de start van hun opleiding in aanraking komen met de beroepspraktijk. Praktijkgericht onderzoek, dat onze lectoren samen met onderzoekers, docenten, studenten en het werkveld uitvoeren, neemt een belangrijke plaats in binnen onze opleidingen. Hogeschool Leiden is een open en toegankelijke hogeschool waar iedereen met de juiste vooropleiding welkom is en waar studenten de ruimte hebben eigen keuzes te maken. Daarbij doen we recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. We vinden het hebben van één centrale campus belangrijk. Hier bieden we een plek waar onze studenten zich thuis kunnen voelen, ze alle beschikbare faciliteiten binnen handbereik



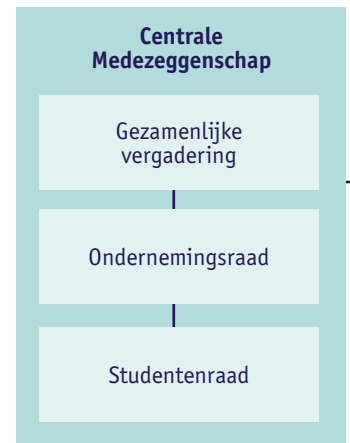
hebben en waar ze voltijds kunnen studeren. Op die manier blijven we een hogeschool die, ondanks de groei van de afgelopen jaren, de persoonlijke benadering zoveel mogelijk behoudt. Waar onze studenten en medewerkers elkaar kennen en elkaar makkelijk kunnen vinden.

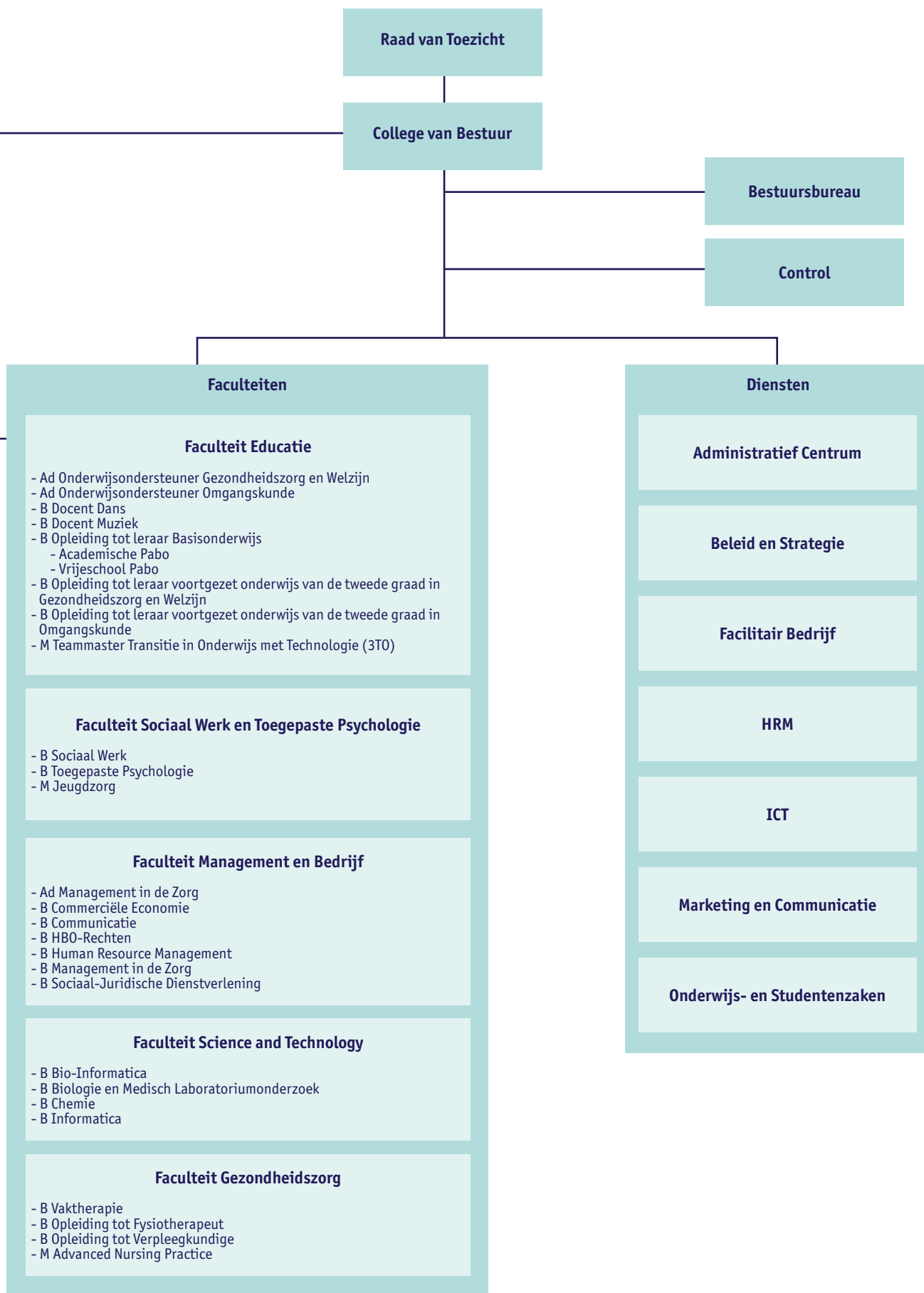
We vervullen als hogeschool met publieke functie een voorbeeldrol, voor onze studenten én de samenleving. We hechten daarom belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Daarbij gaat het onder meer om initiatieven op het gebied van arbeidsinclusie, duurzame bedrijfsvoering en wereldburgerschap. Zo is Hogeschool Leiden sinds 2011 een UNESCO-school. Hiermee benadrukken we dat we studenten opleiden vanuit het idee dat ze deel uitmaken van een groter geheel. Vanuit die context leren ze zelf bij te dragen aan de ontwikkeling van de maatschappij en zich daar ook verantwoordelijk voor te voelen.

### Organisatie

Het hiernaast afgebeelde organogram is een schematische weergave van de organisatiestructuur van Hogeschool Leiden.

## Organogram





## Strategische prioriteiten

### Instellingsplan 2017-2022

De missie, visie en gezamenlijke doeloriëntatie van onze hogeschool is vergelijkbaar met die van een aantal jaren geleden. Om te zorgen dat deze waarden en doelen breed gedragen worden en richting geven aan ons handelen, moeten we ze actief en blijvend (door)ontwikkelen en onderhouden. De hogeschool heeft in haar Instellingsplan 2017-2022 'De rijkdom van het onvoltooide' een aantal kernambities geformuleerd in de vorm van vijf beloftes die we doen aan onze studenten, aan elkaar en aan het werkveld:

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 we een tweejaarlijkse werkagenda.

### Werkagenda 2017-2018

De Werkagenda 2017-2018 is de eerste concretisering van ons instellingsplan. Aan de hand van de beloftes uit het instellingsplan schetsen we in deze werkagenda onze gezamenlijke ambities en beoogde resultaten voor de kalenderjaren 2017 en 2018. Met het opstellen van de werkagenda, is de hogeschool overgestapt van een jaarlijkse beleidscyclus naar een cyclus met een looptijd van twee jaar. Het college van bestuur is samen met de faculteits- en dienstdirecteuren verantwoordelijk voor het bewaken en sturen van de werkagenda. Niet alleen van de afzonderlijke ambities, maar juist van de samenhang, beheersbaarheid en voortgang.

De werkagenda is een verbindend en verplichtend document en fungeert als kader voor de tweejaarplannen van de faculteiten en diensten. 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. Samen met de instellingsbrede activiteiten uit de werkagenda geven de jaarplannen van faculteiten en de diensten het vertrouwen dat we de beoogde resultaten gezamenlijk realiseren. De Werkagenda 2017-2018 is omvangrijk. De vijf beloftes uit het instellingsplan zijn vertaald naar twintig ambities. Tussen die ambities bestaan vaak onderlinge afhankelijkheden. Dat maakt de werkagenda complex. Om aan deze complexiteit recht te doen, zijn we in de Werkagenda 2017-2018 gestart met een aantal verkenningen van de meer omvattende ambities. Op grond van die verkenningen kunnen later onderbouwde besluiten worden genomen over prioritering en volgorde. In onderstaand kader wordt per belofte een korte toelichting gegeven op de belangrijkste (niet uitputtende opsomming van) activiteiten die in 2018 zijn ondernomen om de in de werkagenda geformuleerde ambities te realiseren.

**Belofte 1: Wij kennen de student, de student kent ons.**

- Om te zorgen voor een succesvolle doorstroom van mbo-studenten richting het hbo hebben we in 2018, op basis van beschikbare cijfers over studiesucces, samen met de (in aantallen) belangrijkste toeleveranciers uit de regio (mboRijnland, ROC Mondriaan en Nova College) de doorstroom vanuit het mbo nader geanalyseerd. Dit heeft geleid tot een voorstel voor de intensivering van de samenwerking met enkele van onze faculteiten. De verkenningen variëren van het gezamenlijk ontwikkelen van keuzedelen, tot het ontwikkelen van een associate degree-opleiding en het verkennen van een talentenpool voor docenten.

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

- Ons belangrijkste speerpunt voor de komende jaren is om al onze studenten te helpen actief en voltijds te studeren. We willen dat een groter aandeel van de studenten binnen een redelijke termijn zijn diploma haalt. Niet door concessies te doen aan het niveau van ons onderwijs, maar door de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren. Daartoe hebben we begin 2018 een vijftal ontwerpprincipes geformuleerd van waaruit we ons onderwijs wensen vorm te geven. De komende jaren zullen in het teken staan van het in de praktijk brengen van deze principes.
- In 2018 zijn grote stappen gezet in de verdere ontwikkeling van onze digitale leer- en werkomgeving (DLWO). Zo werd in het eerste kwartaal de portal mijn.hsleiden.nl voor studenten en medewerkers officieel in gebruikgenomen. Daarmee is afscheid genomen van de oude intranetomgeving. Daarnaast stond 2018 in het teken van de implementatie van de digitale leeromgeving. Hiertoe is een programma gestart dat toeziet op de uitfasering van (het oude) Blackboard en de migratie van content naar de nieuwe onderwijspublicatieomgeving per september 2018.
- In 2017 is het besluit genomen dat voorziet in de uitbouw van het hogeschoolgebouw. De aanleiding voor deze uitbreiding van het aantal vierkante meters is de groeiende behoefte aan ruimte voor ons onderwijs. In 2022 moet de hoofdlocatie van Hogeschool Leiden voldoende ruimte bieden voor al onze studenten om actief en voltijds te kunnen studeren. Voor de tussentijdse periode is het aantal vierkante meters uitgebreid door de huur van extra ruimte buiten de hogeschool. Dit heeft begin 2018 geleid tot de verhuizing van het overgrote gedeelte van de diensten gevolgd door de opleiding Informatica.

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

- Eind 2017 is het werkplan onderzoeksbeleid vastgesteld. Naar aanleiding van dit werkplan is in 2018 onder meer toegewerkt naar de vorming van facultaire kenniscentra, waar alle lectoraten van de betreffende faculteit onder vallen. Faculteiten hebben hiertoe vóór de zomer van 2018 een eerste schets opgeleverd, met bijzondere aandacht voor de inhoudelijke programmering. Doel is om in het najaar 2019 onze kenniscentra te laten visiteren volgens het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek.

**Belofte 4: We zijn een leergemeenschap.**

- Om invulling te geven aan de belofte een leergemeenschap te zijn, heeft een daartoe ingerichte werkgroep begin 2018 haar advies opgeleverd. In dit advies heeft de werkgroep de visie op de leergemeenschap uitgewerkt en de relatie met de kwaliteitscultuur geformuleerd. De visie is onderbouwd vanuit wetenschappelijke evidentie. Tevens is in samenspraak met medewerkers en studenten beschreven hoe we binnen de hogeschool invulling willen geven aan het functioneren als leergemeenschap en zijn aanbevelingen voor de implementatie ervan geformuleerd. Dit heeft onder meer geleid tot de organisatie van een hogeschoolbreed kennisdiner

**Belofte 5: We zijn een goed georganiseerde hogeschool.**

- Medio 2018 is de handreiking voor IT-governance vastgesteld, gericht op de nieuwe organisatie- en governancestructuur voor informatiemanagement. Om onderlinge uitwisseling, gedeeld eigenaarschap en sturing op ons IT-portfolio te stimuleren, is gekozen voor een overleg- en adviesstructuur over de faculteiten en diensten heen. Binnen de IT-governance hebben belanghebbenden zitting in diverse gremia om te adviseren over functionele vernieuwing. Door met elkaar de vraag en mogelijke toepassingen te verkennen, door prioriteiten te stellen, door kaders en uitgangspunten te formuleren, en door de langetermijnvisie te formuleren en te bewaken, zorgen we voor gecontroleerde verandering.
- Om de keten van plan- en roosterproces binnen Hogeschool Leiden beter in te richten is in 2018 een verbeterprogramma van start gegaan dat doorloopt in 2019. Als onderdeel van dat programma is het voornemen uitgesproken om de roosteractiviteiten decentraal in te richten. Het doel is een werkwijze bij het plan- en roosterproces te ontwikkelen, met als resultaat een stabiel rooster, dat aansluit bij de onderwijskundige ambities van de faculteiten en opleidingen en bij de financiële en ruimtelijke randvoorwaarden, en tot hogere tevredenheid onder studenten en medewerkers.
- Eind 2017 zijn we gestart met de opzet van het onderzoeks- en ontwikkelprogramma 'Goed georganiseerde school'. Dit programma doet onderzoek naar de 'harde kant' van onderwijsinnovaties en naar het vernieuwen van de organisatie van het onderwijs en onderwijslogistieke processen en systemen op een manier die aansluit bij de behoeften en ontwikkelingen in het onderwijs. Daartoe wordt onderzoek verricht naar good practices, onderliggende patronen en succes- en faalfactoren. Op dit moment participeren drie hogescholen in het programma. Vanuit Hogeschool Leiden is als casus het in de praktijk brengen van onze ontwerpprincipes ingebracht.

Terugblikkend op de Werkagenda 2017-2018 hebben we geconstateerd dat deze voldoende richting gaf aan de implementatie van de beloften uit het instellingsplan en de daaruit voortvloeiende ambities en activiteiten. Bovendien bleek het mogelijk om aan de hand van de werkagenda in samenhang keuzes te maken over de prioritering en planning van de ambities. De ambities richtten zich voornamelijk op de verkenning van de meer omvattende thema's uit ons instellingsplan, zoals de ontwerpprincipes voor ons onderwijs. Eind 2018 bleek het grootste deel van deze verkenningen te zijn afgerond. Vanwege de goede ervaringen met de werkagenda is besloten om voor de komende jaren vast te blijven houden aan deze systematiek.

**Kwaliteitsafspraken****Sectorakkoord hbo**

Als onderdeel van het regeerakkoord 2017-2021 hebben regeringspartijen afgesproken dat de studievoorschotmiddelen die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel direct ingezet moeten worden voor kwaliteitsverbetering van het hoger beroepsonderwijs. De Vereniging Hogescholen heeft daarop met de minister van OCW op 9 april 2018 het Sectorakkoord hbo-2018 ondertekend. Daarin is vastgelegd dat alle hogescholen in dialoog met hun studenten, docenten, relevante externe belanghebbenden, bestuurders, medezeggenschap en toezichthouders kwaliteitsafspraken op het niveau van de instelling maken. Afgesproken is dat elke hogeschool hiervoor een plan opstelt, waarin de instelling laat zien waar zij met de inzet van de studievoorschotmiddelen naar streeft voor de periode 2019 tot en met 2024. De in dit plan geformuleerde voornemens en doelstellingen moeten direct gerelateerd zijn aan de zes landelijk overeengekomen thema's voor de verbetering van de onderwijskwaliteit uit het Sectorakkoord.

**Van voorinvesteringen naar plan voor inzet studievoorschotmiddelen**

Daar de studievoorschotmiddelen pas vanaf 2018 geleidelijk vrij zouden vallen, maar studenten al vanaf 2015 worden geraakt door de afschaffing van de basisbeurs, hebben de hogescholen op verzoek van de minister toegezegd om zich te zullen inspannen om voor de tussentijdse jaren zelf extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs door middel van zogenaamde 'voorinvesteringen'. Hogeschool Leiden heeft dit gedaan door sinds de Kaderbrief 2016 (voorjaar 2015) negatieve exploitatieresultaten te begroten vanuit de algemene reserves. In nauw overleg met de centrale medezeggenschap is toen afgesproken om de vrijgemaakte middelen volledig te alloceren aan de faculteiten. Het doel van de allocatie was om de onderwijsintensiteit en begeleiding van studenten te verbeteren door de inzet van extra onderwijzend personeel en daarmee het studiesucces te verhogen. In 2017 heeft de Algemene Rekenkamer de afstemming met de centrale medezeggenschap onderzocht en positief beoordeeld. Het onderzoek richtte zich op de mate waarin het instemmingsrecht op hoofdlijnen van de begroting -en daarmee op de voorinvesteringen- heeft plaatsgevonden.

De studievoorschotmiddelen die in 2018 beschikbaar zijn gekomen zetten we volledig in voor het aannemen en behouden van extra onderwijzend personeel. We continueren en verbeteren, met instemming van de gezamenlijke vergadering, de eerder ingezette lijn met de voorinvesteringen. Met de studievoorschotmiddelen kunnen we de activiteiten (blijven) ondernemen die we met het in de praktijk brengen van onze ontwerpprincipes voor ogen hebben en die zonder de inzet van extra onderwijzend personeel niet mogelijk zijn. In onderstaande tabel is te zien hoe de studievoorschotmiddelen zich de komende jaren ontwikkelen.

**Tabel 1 Ontwikkeling studievoorschotmiddelen 2015-2024**

(X € 1mln)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Middelen hbo				111	117	137	233	292	307	350
Voorinvesteringen	1,4	3,8	3,3	3,3	3,3	3,3				
Studievoorschotmiddelen Hogeschool Leiden				2,5	2,6	3,1	5,2	6,6	6,9	7,9
Voorinvesteringen per saldo	1,4	3,8	3,3	0,8	0,6	0,2				

Tevens zijn in de tabel de voorinvesteringen weergegeven die wij over de jaren 2015 tot en met 2017 hebben voorgefinancierd. Bij dit overzicht moet opgemerkt worden dat de middelen vanaf 2020 zijn gebaseerd op de verwachte ontwikkeling van bekostigde inschrijvingen en graden. Verder is geen rekening gehouden met eventuele nieuwe bezuinigingen in het macrokader. De mate waarin extra middelen beschikbaar komen, is afhankelijk van studentprognoses, marktaandeel en eventuele aanpassingen in de budgetteringssystematiek. De gepresenteerde bedragen zijn daarmee indicatief van aard. Begin 2019 zal de voorgenomen inzet van de studievoorschotmiddelen worden uitgewerkt in een plan. Conform de landelijke afspraken wordt dat plan ter instemming aan de gezamenlijke vergadering voorgelegd. Na consultatie van de centrale medezeggenschap zal de raad van toezicht gevraagd worden om zijn goedkeuring te verlenen aan de definitieve vaststelling van dit plan door het college van bestuur.





# ONDERWIJS

Ons beroepsonderwijs verzorgen we in vijf faculteiten: Gezondheidszorg, Science and Technology, Educatie, Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie en Management en Bedrijf. Studenten hadden in 2018 de mogelijkheid om te kiezen uit zesentwintig opleidingen. De belangrijkste opgave uit ons instellingsplan is het verbeteren van het studiesucces van onze studenten. We hebben ontwerpprincipes geformuleerd die in 2018 verder zijn vertaald binnen onze faculteiten. Bijvoorbeeld gericht op een activerende blend en op een vliegende start van startende studenten bij Hogeschool Leiden. We stimuleren en ondersteunen onze studenten om voltijds en actief te studeren. Onze studenten leren de beroepspraktijk in samenwerking met het werkveld. Hogeschool Leiden is op instellingsniveau verbonden met diverse regionale samenwerkingsverbanden.

## Eigentijdse opleidingen

### Faculteit Educatie

In 2018 studeerden 293 studenten af als bevoegd leraar aan één van de zes bacheloropleidingen in het educatieve domein. Aan de faculteit Educatie zijn in 2018 drie lectoraten verbonden. De faculteit heeft in 2018 haar deeltijdopleidingen volgens plan verder geflexibiliseerd. Op 1 september 2018 zijn de tweedegraads lerarenopleidingen Gezondheidszorg en Welzijn en Omgangskunde gestart met het nieuwe flexibele deeltijdprogramma, in 2019 volgt de Vrijeschoolpabo.

De opleidingen binnen Educatie combineren een goed startniveau met flexibele leerroutes en globaal geformuleerde leeruitkomsten. Die combinatie maakt onze hogeschool aantrekkelijk voor nieuwe studenten. Gezien het groeiende lerarentekort in het funderend onderwijs is dat een hoopvol vooruitzicht. Het totale aantal deeltijdstudenten bij de faculteit Educatie is verder gegroeid tot 330 studenten per september 2018. Daarnaast is het aantal zij-instromers fors gestegen, tussen 1 september en 30 november 2018 zijn er tachtig nieuwe zij-instromers gestart.



De tweejarige teammasteropleiding Transitie in Onderwijs met Technologie (Master 3T0), gestart in 2017, kent inmiddels ruim veertig studenten in beide leerjaren. De eerste lichting studenten heeft gewerkt aan een transitie binnen hun schoolorganisatie en haalt in 2019 hun masterdiploma. De deeltijdmaster richt zich op teams die aan de slag willen met een transitievraagstuk in hun onderwijs en zich persoonlijk willen ontwikkelen als (teacher)leader of transitieleider. De masteropleiding is ontwikkeld en wordt verzorgd door Onderwijsmakers, een samenwerkingsverband van Lucas Onderwijs en de faculteit Educatie. In de masteropleiding 3T0 komen (voortgezet) opleiden, onderzoek en praktijkinnovatie samen en versterken elkaar.

De faculteit Educatie participeert in een aantal regionale samenwerkingsverbanden. In deze samenwerkingsverbanden worden onderzoek, innovatie en professionalisering gecombineerd. De faculteit was in 2018 initiatiefnemer van het Leiden Education Fieldlab, 't LEF. Deze Leidse onderzoeks- en innovatiewerkplaats is een centrum waar docenten en onderzoekers van primair onderwijs tot universiteit aan bijzondere onderzoeks- en innovatieprojecten werken en elkaar ontmoeten. 't LEF is opgericht samen met de gemeente en Universiteit Leiden (ICLON) en andere Leidse partners als SCOL, Da Vinci, PROO Leiden, mboRijnland en Naturalis. Een typerende activiteit van 't LEF vormt de jaarlijkse Nacht van de Leraar op 4 oktober. Een inspirerende, nationale onderwijsbijeenkomst 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. De faculteit Educatie is ook aangesloten bij regionale samenwerkingsverbanden zoals de Leidse Onderwijsstafel, het Onderwijsnetwerk Zuid-Holland (ONZ), de Leidse Aanpak voor Talentontwikkeling en Penta Nova schoolleidersopleidingen.

### **Faculteit Gezondheidszorg**

Aan de faculteit Gezondheidszorg studeerden in 2018 374 studenten af bij de bacheloropleidingen Verpleegkunde (222), Fysiotherapie (79), Vaktherapie (36) en de masteropleiding Advanced Nursing Practice (37). Aan de faculteit waren in 2018 drie lectoraten verbonden die vanaf 2019 samen een kenniscentrum vormen.

De opleiding Kunstzinnige Therapie veranderde van naam in 2018. De opleiding heet voortaan Vaktherapie en had in 2018 93 eerste inschrijvingen. De opleiding heeft drie afstudeerrichtingen en het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg. Naast het verwerven van vakbekwaamheid is er tijdens de opleiding veel aandacht voor betekenisverlening, persoonlijke ontwikkeling en socialisatie.

In 2018 werd de opleiding Fysiotherapie vanuit het Studie Richting Overleg Fysiotherapie (SROF) geauditeerd op het thema 'onderzoekend vermogen'. De aanbevelingen uit de audit en de veranderingen in de maatschappij hebben richting gegeven voor het nieuw te ontwikkelen curriculum voor het eerste en tweede jaar. Vanaf 2018 is het contractonderwijs verbonden aan de opleiding Fysiotherapie. Deze verbondenheid draagt bij aan een grotere betrokkenheid en aan de deskundigheidsbevordering van de docenten.

De opleiding Verpleegkunde (HBO-V) hanteerde voor het studiejaar 2018-2019 een numerus fixus van 300. Met een instroom van 236 studenten in 2018 werd die niet gehaald. Voor 2019-2020 is de numerus fixus losgelaten. Samen met de beroepspraktijken, meer dan zeventig instellingen en 400 afdelingen, geven we vorm aan de opleiding Verpleegkunde. Het opleidingsprogramma is geactualiseerd, mede in het kader van Bachelor Nursing 2020, het nieuwe opleidingsprofiel voor verpleegkunde. In 2018 werd de opleiding positief gevisiteerd door Hobeon. De opleiding Verpleegkunde kent een verkort traject voor mbo-studenten, in combinatie met het duale traject is dit een waardevolle leerroute. In 2018 stroomden vijfentachtig nieuwe studenten in. In 2018 is een start gemaakt met het modulariseren van het curriculum van het verkort traject. Contractonderwijs is ingericht als een herkenbare organisatie-eenheid van de opleiding Verpleegkunde.

In 2018 werd het maximaal aantal van veertig nieuwe studenten toegelaten tot de tweejarige masteropleiding Advanced Nursing Practice. De studenten zijn werkzaam in de beroepspraktijk. De opleiding draagt zorg voor onderbouwingen, verbeteringen en vernieuwingen in de vele beroepspraktijken. In 2018 is het curriculum, na evaluatie, op onderdelen aangescherpt en verbeterd. Binnen de opleiding HBO-V en Master Advanced Nursing Practice zijn we gestart met de oriëntatie op het realiseren van lectoraten voor de thema's verpleegkundige in de ouderenzorg en verpleegkundig leiderschap.

### Faculteit Management en Bedrijf

Aan de faculteit Management en Bedrijf studeerden in 2018 bijna 400 studenten af. In 2018 zijn er drie lectoraten verbonden aan de faculteit. Het jaar 2018 stond, net als het jaar 2017, bij de faculteit Management en Bedrijf in het teken van verdere onderwijsinnovatie. Het onderwijs is blended vormgegeven, een combinatie van face-to-face, online en praktijkleren. Studenten worden uitgedaagd met opdrachten uit de beroepspraktijk en worden begeleid volgens het aansprekende studieloopbaanprogramma Connect!. In juli 2018 rondde een eerste lichting studenten het nieuwe eerste jaar af. Het studieloopbaanprogramma is in tweede jaar verder geïntensiveerd en draagt bij aan een goede start van onze studenten in het hbo (aansluitend bij het ontwerpprincipes een vliegende start in het hbo).

We moedigen onze studenten aan om actief en voltijds te studeren. Studenten worden uitgedaagd om in het eerste jaar het maximaal aantal studiepunten te halen alvorens door te stromen naar de hoofdfase. Studenten die deze eis niet direct halen wordt een alternatief programma geboden. Om dit mogelijk te maken is de programmering in 2018 binnen de faculteit verder geflexibiliseerd. Studenten hadden zo ook de mogelijkheid om in februari over te stappen naar een andere, meer passende, opleiding binnen de faculteit.

In 2018 is het nieuw ontworpen tweede opleidingsjaar bij alle voltijdse opleidingen in de praktijk gebracht. Daarmee is ook aandacht voor interdisciplinair werken. In de module 'De Kritische Blik' werken studenten van verschillende opleidingen samen aan een maatschappelijk vraagstuk. Bij de ontwikkeling van het derde en vierde opleidingsjaar wordt in samenwerking met Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen aandacht gegeven aan meer interdisciplinair leren en werken. Dit neemt niet weg dat de aandacht voor de vak kennis in smallere zin belangrijk blijft in de opleidingen. In 2018 werkten docenten over de grenzen van de eigen opleiding met elkaar samen. Dat werkt inspirerend. Docenten delen goede praktijkvoorbeelden en inhoudelijke kennis met elkaar. Het management heeft zich afgelopen jaar verder ontwikkeld in het leidinggeven aan onderwijsinnovatie.

Opleidingen van de faculteit Management en Bedrijf hebben in 2018 gewerkt aan vernieuwing en verbetering. Belangrijke ontwikkelingen in de samenleving zijn van invloed op het werkveld van de hbo-jurist, zoals privacywetgeving (AVG) en de komst van de omgevingswet. In living labs werken partijen uit het werkveld samen met docenten en studenten aan hieraan gerelateerde vraagstukken. De opleiding Communicatie werkt met 'maatjes'; studenten nemen de rol van peer tutor op zich. Dit doen ze bijvoorbeeld op het gebied van taalontwikkeling (speerpunt in de opleiding). Het nieuwe tweede jaar van Commerciële Economie biedt in 2018 studenten de mogelijkheid zich te verdiepen in een deelgebied (bijvoorbeeld content marketeer, sales- en accountmanager). Zij volgen masterclasses en workshops, gegeven door experts uit het werkveld. De opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening werkt met integratieve portfolio's in plaats van traditionele kennistoetsen. Studenten gaven aan de ontwikkelingsgerichtheid van de opleiding te waarderen. Bij de opleiding Management in de Zorg is de flexibilisering voltooid, waardoor de gehele opleiding (associate en bachelor degree) vanaf 2018 flexibel te volgen is.

### Faculteit Science and Technology

Aan de faculteit Science and Technology studeerden in 2019 zo'n 270 studenten af binnen de vier studies die de faculteit kent: Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek, Bio-informatica, Chemie en Informatica. Binnen de faculteit zijn vijf lectoren actief.

De faculteit Science and Technology kende in 2018 een stijging in studentenaantallen (12,6%), leidend tot een totaal van 2.373 studenten. Op faculteitsniveau kregen verschillende thema's in 2018 aandacht. De inzet van studentassistenten in het onderwijs (werkcolleges en praktijken) werd versterkt, ter stimulering van peer-onderwijs en binding. Ook werd het verdiepend honourstraject ingevoerd voor studenten in het Applied Science domein in samenwerking met het 'Leiden Centre for Applied Bioscience' (het kenniscentrum van de faculteit). De verplichte studiekeuzeactiviteiten werden verder aangescherpt, inhoudelijk en procedureel, leidend tot een spectaculaire daling van bezwaren en herzieningsverzoeken van aspirant-studenten. De verhuizing van de opleiding Informatica naar het gebouw Le Carrefour bij Leiden Centraal zorgde voor verbinding en integraliteit tussen de domeinen ICT en Applied Science.

Binnen de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek werd in het kader van blended learning de 'Virtual Labstore' gelanceerd. Om studenten een vliegende start te geven in de opleiding zijn de startweken opnieuw ontworpen. Er is gewerkt aan verdieping en activiteiten ter stimulans van de sociale cohesie. In november werd de opleiding Bio-informatica gevisiteerd, leidend tot een complimenteuzere terugkoppeling en een goede beoordeling. Bio-informatica zocht

verbinding met de andere opleidingen in het Applied Science-domein en vanwege doorlopende leerlijnen met het mbo en de universiteit. De opleiding Chemie concentreerde zich op een verdere verbinding met het werkveld, het curriculum en de manier van afstudeerbeoordeling. In 2018 lanceerde de opleiding een nieuwe minor Metabolics, ontstaan vanuit het gelijknamige lectoraat.

De verhuizing van informatica naar 'Le Carrefour' had invloed op de inrichting en roostering van de ruimte en de implementatie van het bijbehorende 'Open Space' onderwijsmodel. Studenten sensortechnologie (minor) droegen bij aan de ambities van gemeente Leiden in het kader van Economie 071.

Op het vlak van onderzoek werd er in 2018 meer invulling gegeven aan het onderzoeksdomein Science and Cooking. Er werden bijdragen geleverd aan de Amsterdamse wetenschapsnacht (Nemo) en de start van de gelijknamige minor Science and Cooking (in samenwerking met het Institute Biology Leiden, Universiteit Leiden). Het Centrum voor Bioscience en Diagnostiek (CBD) biedt cursussen en maatwerk voor professionals, verzorgd door docenten van Hogeschool Leiden en specialisten uit het werkveld. Het Centrum voor Bioscience en Diagnostiek had een succesvol jaar. In 2018 werd een nieuw Centre for Learning ICT (CLICT) opgericht en toegevoegd aan het portfolio van nascholingsactiviteiten.

De relatie met Middelbaar Laboratorium Onderwijs, een opleiding van mboRijnland, werd op bestuurlijk vlak verder verdiept. De onderlinge samenwerking werd bekeken en de Kwaliteitsagenda van mboRijnland werd verbonden aan de doelstellingen van de faculteiten en opleidingen van de faculteit Science and Technology.

### **Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie**

Aan de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie studeerden in 2018 297 studenten af. Binnen de faculteit bestaan er de bacheloropleidingen Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie. Daarnaast biedt de faculteit een masteropleiding Jeugdzorg. Binnen de faculteit zijn zes lectoren actief.

In juni 2018 werd de opleiding Toegepaste Psychologie gevisiteerd. De standaarden onderwijsleeromgeving en toetsing werden beoordeeld met de kwalificatie goed. Ook ontving de opleiding complimenten over de kwaliteit van toetsing. Het panel oordeelde positief over de toekomstplannen rondom formatief handelen en kalibreersessies. De opleiding kent vier afstudeerprofielen: generiek, sociale veiligheid, arbeid en organisatie en sociaal ondernemen. Binnen de profielteams wordt besproken hoe de verbinding met het werkveld verder versterkt kan worden, waarbij ook aandacht is voor de aanbevelingen vanuit de visitatie.

In 2018 ging het tweede studiejaar van de opleiding Sociaal Werk van start. Onder leiding van profielleiders is gewerkt aan de contouren van de afstudeerprofielen, samen met het werkveld. De bacheloropleiding en Master Jeugdzorg werken, met ondersteuning van ZonMw, aan een project waarin met tenminste zes werkveldpartijen duurzame leernetwerken worden ingericht. Alle deelnemende partijen zijn verbonden aan de Academische Werkplaats Samen. Het doel van de leernetwerken is om het professioneel handelen in de praktijk van het jeugddomein te verbeteren. Hierbij is aandacht voor vijf perspectieven: de professional, de client (met zijn/haar netwerk), de docent, de student en de onderzoeker.

De opleiding Master Jeugdzorg vierde in 2018 haar tienjarig bestaan. Op 1 september 2008 startte de eerste groep studenten met deze professionele master. De master is uniek in Nederland en leidt studenten op tot professionals die vanuit de inhoud leidinggeven aan veranderingsprocessen in de jeugdhulp en jeugdbescherming. Vanwege de transitie en transformatie in de jeugdzorg zijn deze leading professionals harder nodig dan ooit. Studenten krijgen na afronding van hun studie de titel Master of Arts en de opleiding is geaccrediteerd door de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd. De masterstudenten geven aan dat het een pittige, boeiende en zinvolle opleiding is. Ook is het sinds dit studiejaar voor professionals mogelijk om losse modules te volgen, zoals de modules Ouderschap en kindontwikkeling, Jeugdrecht en Gespreksleider moreel beraad. Om te kunnen starten moet je werken in de jeugdzorg, een bachelordiploma Sociaal Werk (SPH/MWD) met uitstroomprofiel jeugd hebben of minimaal twee jaar relevante werkervaring.

## Kwaliteitszorg onderwijs

Onze opleidingen hebben in 2018, conform de hogeschoolbrede kwaliteitszorgcyclus, onderdelen van de eigen opleiding geëvalueerd. Elke opleiding doet dit volgens een eigen meerjarige evaluatiekalender. De gehele opleiding wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld. Elke opleiding geeft een eigen passende invulling aan kwaliteitszorg en evaluatie. Evaluatie vindt plaats door een combinatie van (digitale) vragenlijsten en gesprekken met studenten en de beroepspraktijk. Op instellingsniveau heeft het interfacultaire netwerk kwaliteitscoördinatoren in 2018 geformuleerd hoe we binnen onze hogeschool sturen op kwaliteit en wat de samenhang is van de kwaliteitscycli op het niveau van de instelling, faculteiten, diensten en de opleiding.

In 2018 werden de opleidingen Toegepaste Psychologie, Sociaal Juridische Dienstverlening, Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn (bachelor en associate degree), Lerarenopleiding Omgangskunde (bachelor en associate degree), Bio-Informatica en HBO-V gevisiteerd. Deze opleidingen zijn positief gewaardeerd en daarmee opnieuw voor zes jaar geaccrediteerd. De opleiding Management in de Zorg (bachelor en associate degree) werd dit jaar ook gevisiteerd. Deze opleiding doet mee aan het experiment leeruitkomsten en behoort tot de eerste opleidingen in Nederland die is gevisiteerd. Ook deze opleiding is positief gewaardeerd. Bij de opleidingen Human Resource Management, Pabo (inclusief Vrijeschool Pabo en Academische Pabo), HBO-Rechten en Commerciële Economie hebben we in 2018 een interne audit gehouden.

### Instellingstoets Kwaliteitszorg

Op basis van het beeld van de landelijke ontwikkeling en consultatie van medezeggenschap, directeuren en raad van toezicht heeft het college van bestuur besloten om Hogeschool Leiden opnieuw op te geven voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2019. In 2018 hebben we de heraanvraag voor de instellingstoets formeel ingediend en zijn de voorbereidingen gestart. Het visitatiepanel is door de NVAO samengesteld en de visitatiedata (in oktober en november 2019) zijn vastgesteld. We benutten graag de instellingsaccreditatie in 2019 als een tussenevaluatie van het instellingsplan dat tot 2022 loopt.

### Ontwikkeling examen- en toetscommissies

Elke faculteit heeft sinds 2018 één examencommissie en één of meerdere toetscommissies. In 2018 zijn het Reglement Examencommissies en het format jaarverslag examencommissies geactualiseerd. Ook het Examen Informatie Systeem (EIS) is in gebruik genomen. Met dit systeem kunnen studentverzoeken automatisch worden behandeld. Dat leidt tot tijdsbesparing en efficiëntie. Er is geïnvesteerd in verbetering van de communicatie en samenwerking tussen de examencommissie en toetsorganisatie. Dit resulteert in een beter zicht op de kwaliteit van de organisatie van tentamens en leidt tot systematische verbetermaatregelen.

Het voorzittersoverleg van de examencommissies heeft zich gericht op de uitvoering van de borgingstaken. Daarin wisselden de examencommissies kennis uit over hun aanpak. Zo spraken ze over het borgen van het eindniveau en de rol van validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Het voorzittersoverleg heeft in 2018 gewerkt aan een gezamenlijke, hogeschoolbrede interpretatie van wet- en regelgeving. Dit is van belang bij voorkomende en van opleidingssignatuur-onafhankelijke verzoeken en beroepen. Het uitgangspunt bij de interpretatie is de rechtsgelijkheid van studenten. Daarnaast hebben de examencommissies extra aandacht besteed aan het effectief handelen rondom beroepszaken. De examencommissievoorzitters en de Cobex-voorzitter kwamen in 2018 bijeen om zicht te krijgen op elkaars werkwijze en mogelijk bepaalde beroepszaken te voorkomen. De voorzittersbijeenkomst is inmiddels structureel en vindt jaarlijks plaats. De bevindingen van de toetscommissies vormen een belangrijke bron van informatie voor examencommissies. Er is in 2018 geïnvesteerd in de samenwerking tussen toets- en examencommissie door structureel te overleggen over de kwaliteit van toetsing. Verder zijn afspraken gemaakt over de focus in werkzaamheden van de toetscommissie. Het hogeschoolbrede toetsbeleid, het zogenaamde toetskader, wordt in 2019 vernieuwd. Bij de verdere implementatie van het toetskader krijgen de toetscommissies een rol.

## Onderwijs en innovatie

### Ontwerpprincipes

Ons belangrijkste speerpunt voor de komende jaren is om al onze studenten te helpen actief en voltijds te studeren. In januari 2018 heeft Hogeschool Leiden daarom vijf onderwijskundige ontwerpprincipes geformuleerd die het activerend onderwijzen en studeren systematisch bevorderen:

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

De ontwerpprincipes zijn gepresenteerd en besproken in de organisatie. In 2018 hebben opleidingen de ontwerpprincipes gebruikt bij de inrichting en ontwikkeling van hun onderwijsprogramma. De ontwerpprincipes geven houvast en richting aan de onderwijsontwikkeling binnen onze hogeschool. Om de principes verder in de praktijk te brengen hebben we een ondersteunend programma ingericht waarin we samen leren en tot krachtige onderwijsontwikkeling komen. Het doel van het programma is om kennis en ervaringen te delen, gezamenlijke onderwijsontwikkeling te ondersteunen met een passende infrastructuur.

Het programma Ontwerpprincipes kent een groep van aanjagers, bestaande uit docenten, onderwijskundigen en medewerkers van faculteiten en diensten. In 2018 heeft deze groep de ontwerpprincipes binnen de eigen opleidings- en afdelingsteams geagendeerd. De groep aanjagers heeft feedback opgehaald en gedeeld welke plannen en acties hun teams inzetten om de ontwerpprincipes in de praktijk te brengen. Onze faculteiten en opleidingen besteden in hun jaarplannen aandacht aan hoe zij de ontwerpprincipes in praktijk brengen. Het tempo waarin de faculteiten bezig zijn met de vijf ontwerpprincipes en de nadruk per principe variëren. Een groot deel van de activiteiten die voortkomen uit de jaarplannen, vindt plaats op het niveau van de student in interactie met de docent en het niveau van het curriculum van de opleiding. Vanuit het ontwerpprincipe 'een activerende blend in het curriculum' hebben de opleidingen van de faculteit Management en Bedrijf het onderwijs bijvoorbeeld zo ingericht, dat studenten digitaal hun basiskennis verwerven en toetsen. Hierdoor ontstaan er mogelijkheden om in kleinere groepen verdiepend op de lesstof in te gaan en deze te leren toepassen. Bij de opleiding Verpleegkunde is bijvoorbeeld een digitale wijk ingericht. Hier volgen studenten, aan de hand van concrete beroepssituaties, onderwijs in een digitale leeromgeving met een doordachte mix aan multimediale leermaterialen. Ook de opleiding Informatica vernieuwt haar onderwijsaanbod door meer digitale lessen en opdrachten aan te bieden, zoals challengeopdrachten. Onze studenten zijn hierdoor op school actiever met de lesstof bezig en de kennis beklijft beter.

In november 2018 vond het Festival Ontwerpprincipes plaats voor medewerkers en studenten. Tijdens het festival presenteerden opleidingen hoe zij invulling geven aan de verschillende ontwerpprincipes. Zo hielden de opleidingen Sociaal Werk, Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek en de Pabo presentaties over hun vliegende start, discussieerden docenten uit het vo, mbo en hbo over hun initiatieven rondom binding voor de poort, debatteerden docenten met toetsexperts over de zin en onzin van toetsen als leerinterventie en waren verschillende activerende blends in beeld gebracht. Doel van het festival was te inspireren, te delen en samen onze expeditie te vervolgen bij het in praktijk brengen van onze ontwerpprincipes.

In aanvulling op implementatie van de ontwerpprincipes ontwikkelen we een gezamenlijke leerlijn voor doorlopende professionalisering van docenten. De ontwerpprincipes bieden richting voor docentprofessionalisering op thema's als digitale bekwaamheid, activerende didactiek, studentbegeleiding en toetsen om van te leren. Ook hebben we gewerkt aan de borging van het inwerktraject voor nieuwe docenten.

In 2018 is in samenwerking met de Open Universiteit een verkenning uitgevoerd naar de toepassing van de ontwerpprincipes in ons onderwijs. Onderzocht is hoe we kennis over ervaringen en goede praktijkvoorbeelden kunnen bundelen en verspreiden. Op basis daarvan kunnen 'evidence-informed' vernieuwingen in het onderwijs worden ingezet. Praktijkgericht onderwijsonderzoek naar innovaties binnen de hogeschool kunnen vervolgens bijdragen aan dit 'evidence-informed' handelen. In 2019 volgen we de verkenning op met een onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovatie in onze hogeschool.

### **Pilot Flexibel Hoger Onderwijs Volwassenen**

In 2018 voerden de NVAO, het ministerie van OCW en de Onderwijsinspectie een serie gesprekken met interne stakeholders binnen onze hogeschool. Deze zogenaamde 'vinger aan de polsgesprekken' worden bij alle hogescholen gehouden die meedoen aan de pilot flexibel hoger onderwijs voor volwassenen. De gesprekken leveren een bijdrage aan het landelijke beeld en vormden een stimulans om kennis over flexibel hoger onderwijs over opleidingen heen te delen.

De hogeschool participeert sinds 2016 in de pilot flexibel hoger onderwijs voor volwassenen. Doel van deze pilot is om de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van onderwijs te vergroten voor volwassenen. Studenten kunnen zowel diplomatrajecten volgen als onderdelen daarvan. Vanuit de hogeschool nemen de duale opleidingen Management in de Zorg (associate degree en bachelor degree) en de Pabo deeltijd (bachelor degree) deel aan het experiment. Elke opleiding heeft een verschillend onderwijsconcept waardoor ze vanuit een eigen dossier meedoen aan het experiment.

Bij de opleiding Management in de Zorg is in 2018 het eerste jaar van de associate degree verder ontwikkeld. Tot dan toe was de associate degree gericht op werkende professionals die vanwege hun eerdere werkervaring konden instromen in jaar twee of het derde jaar van de bacheloropleiding. Vanaf 2018 kunnen ook startende professionals deelnemen aan de opleiding.

De Pabo deeltijd kent een sterke groei in het aantal studenten. Zo kende de opleiding vanaf de start van deelname aan het experiment, een verviervoudiging van de instroom. In het afgelopen jaar heeft het opleidingsprofiel verdere invulling gekregen, waarbij de leeruitkomsten vanaf 2018 gebaseerd zijn op de nieuwe bekwaamheidseisen.

### **Honoursprogramma**

In oktober 2018 is aan vijftien 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. Dit doen we sinds 2017 aan de hand van de aangescherpte koers 'Honours voor allen'. Het honoursprogramma biedt ook activiteiten die toegankelijk zijn voor alle studenten en docenten van de hogeschool, zoals Honours Open avonden. In juni 2018 organiseerden de studenten een succesvolle open avond met presentator en programmamaker Arjen Lubach als gast. Ruim driehonderd studenten vanuit diverse opleidingen sloten aan.

In 2018 heeft het honoursprogramma haar portfolio uitgebreid met een aantal verschillende trajecten om daarmee een grotere doelgroep te bereiken. De duur en de intensiteit van de trajecten varieert. In het collegejaar 2018 – 2019 zijn vierentwintig studenten tot het verbredende honoursprogramma toegetreden. Samen met de éénendertig ouderejaars studenten vormen zij een community van vijfenvijftig studenten.

Het honoursprogramma kent verdiepende programma's gelinkt aan een faculteit of opleiding. De faculteit Science and Technology heeft een verdiepend programma ingericht. In 2018 stroomde een groep van negen studenten in, de groep binnen dit verdiepende programma bestaat in totaal uit twaalf studenten. Een andere groep, van zestien studenten, volgt een verdiepend traject Honours Fysiotherapie. In 2018 zijn we in afstemming met de faculteiten gestart met de vormgeving van nieuwe verdiepende programma's waar studenten vanaf 2019 aan kunnen deelnemen.

Het honoursprogramma biedt kwalitatief en innovatief onderwijs. Om de kwaliteit in het programma te verstevigen is er afgelopen jaren aandacht gegeven aan een verbeterde samenhang van de verschillende onderwijscomponenten. De invoering van leergroepen en toepassing van een verbeterd inhoudelijk kader geeft richting aan de ontwikkeling van de student. Onze honoursstudenten werken ook in 2018 samen met docenten aan maatschappelijk relevante vraagstukken met daadwerkelijke impact op onze hogeschool en omgeving. Daarmee draagt het honoursprogramma bij aan de verbinding van onze hogeschool met de Leidse regio en het regionale werkveld. Het verbredende programma werkte in 2018 met maatschappelijke opdrachtgevers zoals Gemeente Leiden, de stichting Leergeld, Poppodium Leergeld en aan een project van City Deal Kennismaken.

Honoursstudenten werken in 2018 samen met het lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding aan een spel 'Levensvaardigheden'. Dat spel is gericht op het bevorderen van levensvaardigheden van studenten en het vermogen om dagelijkse uitdagingen van het studentenleven om te gaan. Een andere opbrengst van dit project is een site met studietips voor studenten die kampen met persoonlijke problemen.

## Ondersteuning en facilitering van studenten

### Studeren met functiebeperking

We zijn een open en toegankelijke hogeschool waar iedereen welkom is en waar studenten eigen keuzes maken. We doen recht aan de behoeften en mogelijkheden van onze studenten. Voor studenten met een functiebeperking bieden we aanvullende voorzieningen en maatregelen.

In studiejaar 2017-2018 maakten 1.378 studenten gebruik van één of meerdere voorzieningen. Dat is 13,3% (0,4% stijging ten opzichte van vorig jaar) van de totale studentenpopulatie en hoger dan het landelijk gemiddelde (10,1%) uit de Nationale Studenten Enquête 2018. In studiejaar 2017-2018 hebben opnieuw meer studenten (een toename van 8% ten opzichte van vorig jaar) contact gehad met het studentendecanaat over passende ondersteuning bij hun functiebeperking.

In vergelijking met andere middelgrote hogescholen staat Hogeschool Leiden sinds 2016 in de bovenste helft van de Nationale Studenten Enquête van het onderdeel 'Studeren met een handicap'. In 2018 volgt onze hogeschool op alle negen thema's in grote lijnen het landelijk patroon. Onze hogeschool krijgt een bovengemiddelde waardering van studenten met een functiebeperking. Met name het onderdeel 'Voorlichting' wordt gewaardeerd. Op het onderdeel 'Aanpassingen in het onderwijs' is er ruimte voor verbetering volgens studenten. Ook in 2019 blijven we ons inspannen om de tevredenheid op alle thema's vast te houden.

### Profileringsfonds

In 2018 heeft Hogeschool Leiden aan 168 studenten financiële ondersteuning vanuit het Profileringsfonds toegekend. In totaal bedroeg de financiële ondersteuning € 259.102,15. Het aantal toekenningen is met 37% gestegen ten opzichte van vorig jaar. Deze stijging is met name toe te schrijven aan het aantal studenten met overige bijzondere (persoonlijke) omstandigheden, dit aantal is bijna verdubbeld. Van de toekenningen was € 24.307,74 bestemd voor vierenveertig studenten die lid waren van de studentenraad of een opleidingscommissie. Het toegekende bedrag aan deze groep studenten is lager (7%) in vergelijking met vorig jaar.

Aan drieënveertig studenten werd een tegemoetkoming toegekend voor deelname aan een bestuursfunctie bij een studie- of studentenvereniging. In totaal bedroeg de toekenning voor deze groep studenten € 39.459,33. Het totaal toegekende bedrag is lager (20%) dan vorig jaar. Het aantal studenten dat een aanvraag heeft ingediend is toegenomen (8%).

In 2017 ontvingen eenenveertig studenten financiële ondersteuning vanwege bijzondere persoonlijke omstandigheden, bijvoorbeeld een functiebeperking. In 2018 verdubbelde het aantal toekenningen en ontvingen eenentachtig studenten een toekenning. Het totaal uitgekeerde bedrag aan deze groep bedroeg € 195.335,08. Een mogelijke verklaring voor de stijging is een verbetering van de informatievoorziening over de mogelijkheden van het Profileringsfonds. Gemiddeld maakten studenten vijf maanden gebruik van het Profileringsfonds, het gemiddeld uitgekeerde bedrag per aanvraag bedroeg in studiejaar 2017-2018 € 1.752 per aanvraag.

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen in maanden <sup>6</sup>
	Aanvragen	Toewijzingen			
Studenten in overmacht situaties	81	81	€ 195.335,08	€ 2411,54	8
Bestuursfunctie	43	43	€ 39.459,33	€ 917,66	3
Overige categorieën (bijv. studentenraad, opleidingscommissie)	44	44	€ 24.307,74	€ 552,45	2

<sup>6</sup> Afgerond naar hele maanden.

## Jaarverslag Loket Rechtsbescherming 2018

In 2018 zijn er tachtig beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter afhandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (Cobex). Daarnaast zijn er eenentwintig bezwaarschriften in behandeling genomen door de Geschillenadviescommissie (GAC). Verder zijn er zeven klaagschriften ingediend bij het Loket Rechtsbescherming, waarvan er drie door de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) zijn behandeld.

Bij het Cobex betrof het vooral beslissingen over de beoordeling van een toets, tentamen en een afgegeven bindend studieadvies. Tegen één zaak die het Cobex in 2018 behandelde, is beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Op de zitting bij het CBHO is het beroep vooralsnog ingetrokken. Bij de GAC waren de bezwaren vooral gericht tegen afwijzingen van inschrijvingen naar aanleiding van de gestelde toelatingseisen en selectieprocedures.

## Internationalisering

### Wereldbewust

We leiden onze studenten op tot internationaal en intercultureel competente professionals. In overleg met het onderwijs zijn we in 2018 verder gegaan met het vormgeven van het in 2017 ontwikkelde internationaliseringsbeleid Wereldbewust. Op basis van gesprekken met faculteiten is dit jaar de internationaliseringspotentie van Hogeschool Leiden verkend en onderzocht hoe de ambities beschreven in het internationaliseringsbeleid verder kunnen worden gerealiseerd. De voornaamste uitgangspunten zijn daarin het zorgen voor een betere zichtbaarheid van het international office, de mogelijkheden voor internationalisering (strategische partnerschappen, internationalisation@home) en het ontwikkelen van interculturele competenties voor studenten en staf.

### Internationale contacten Erasmus+

Voor Hogeschool Leiden ligt de focus van internationale uitwisseling op Europa. In 2018 trokken we samen op met ruim vijftig partnerinstellingen waarmee afspraken zijn gemaakt over student- en stafmobiliteit. Studenten volgen gedurende een semester vakken aan een van deze partnerinstellingen en krijgen hiervoor een Erasmus+ beurs. In studiejaar 2017-2018 hebben in totaal tweeëndertig studenten gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Vijf stafleden hebben in dat studiejaar gastcolleges verzorgd of een training gevolgd bij een van de Europese partnerinstellingen.

### Studeren en stagelopen in het buitenland

In het studiejaar verbleven 193 studenten in het kader van studentenuitwisseling, minor, stage of afstudeeropdracht gedurende een periode van minimaal twee maanden in het buitenland. In studiejaar 2016-2017 waren dit 167 studenten. Van deze groep hebben tweeënvijftig studenten gebruik gemaakt van een Erasmus+ subsidie voor studie of stage binnen Europa, achttien voor stage en tweeëndertig voor studie. De meest populaire bestemmingen binnen Europa zijn Spanje, Noorwegen en het Verenigd Koninkrijk.

Buiten Europa zijn de meest populaire bestemmingen Suriname, Zuid-Afrika, Indonesië en Ghana. Van deze groep deden vijftientwintig studenten de hogeschoolbrede Engelstalige minor Global Awareness. Daarnaast hebben, evenals in voorgaande jaren, twintig studenten in 2018 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 2017-2018 volgden dertig internationale studenten een Engelstalige minor of programma bij de hogeschool. De meeste studenten zijn afkomstig van een van de Erasmus+ partnerinstellingen in Europa (onder andere Frankrijk, België, Zweden, Tsjechië en Spanje) of van de Universiteit van Curaçao, waarmee de opleiding Commerciële Economie een overeenkomst heeft gesloten.

### Activiteiten in ontwikkelingslanden

Hogeschool Leiden is sinds 1995 actief in internationale projecten die ondersteuning bieden aan onderwijsinstellingen in ontwikkelingslanden, zowel wat betreft het onderwijs als de organisatiestructuur. Onze docenten trainen de docenten aldaar en vergroten tegelijkertijd hun eigen internationale en interculturele competenties. In 2018 waren we betrokken bij twee projecten. Eén project richt op het verbeteren van het onderwijs op twaalf Nursing and Midwifery Training Colleges in Noord-Ghana, met een nadruk op ondernemerschap en E-health. We zijn als hogeschool penvoerder van dit project (2017



tot 2021, totale budget € 2,21 miljoen) en werken samen met CINOP Global (NL) en de KNUST-universiteit uit Ghana. Betrokken opleidingen van Hogeschool Leiden: Verpleegkunde, Informatica en Leraar Basisonderwijs. Onze opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening werkt samen met MDF Training and Consultancy aan het upgraden van het onderwijs aan de 'École de la Gendarmerie' in Mali.

### UNESCO

Hogeschool Leiden is in 2012 toegetreden tot het UNESCO-scholennetwerk. Dit netwerk bestaat uit zevenenveertig 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. Uitingen van het werken aan de UNESCO-thema's in 2018 zijn het vredesonderwijs in onze faculteit Educatie, de hogeschoolbrede leergemeenschap Sustainable Development Goals en het uitvoeren van het Voorbereidend Jaar Leiden, een schakeljaar voor studenten met een vluchtelingenachtergrond.

## Onderwijsresultaten

Uit de Nationale Studenten Enquête van 2018 blijkt dat gemiddeld 73% van de studenten in het algemeen (zeer) tevreden is over de studie, een percentage dat een fractie onder het landelijke gemiddelde in het hbo ligt. Studenten zijn met name tevreden over de kleinschaligheid van het onderwijs en het contact met de beroepspraktijk. Over roostering en internationalisering zijn studenten net als in het voorgaande jaar minder tevreden. Er zijn in 2018 verschillende trajecten in gang gezet die invloed zullen hebben op de tevredenheid over deze onderwerpen. Zo wordt het roosterproces opnieuw ingericht, wordt nieuwbouw gepland en is onderzocht hoe we onze ambities op het gebied van internationalisering kunnen laten aansluiten bij de verwachtingen van studenten.

### Uitval en switch

Van studenten die in 2017-2018 voor het eerst een opleiding startten in het hoger onderwijs, stopte 34,6% tijdens het eerste studiejaar met studeren aan Hogeschool Leiden. Dat is een lichte stijging (2%) ten opzichte van een jaar eerder. Het aandeel studenten dat in het eerste jaar switchte van opleiding, daalde licht naar 3,7%.

### Studierendement

Het aandeel studenten dat zich in het tweede jaar opnieuw inschreef en binnen vijf jaar een bachelordiploma haalde, het bachelorrendement, was met 65% gelijk aan het rendement van het voorgaande jaar. Het bachelorrendement was een belangrijke indicator in de prestatieafspraken die Hogeschool Leiden in 2012 maakte met de minister van OCW. Bij het aflopen van de prestatieafspraken in 2016 was het streefcijfer nog niet gehaald, maar nu is het bachelorrendement, vergeleken met andere jaren, voor de tweede keer op rij op niveau.

## 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 wijze waarop de samenwerking vorm krijgt verschilt per opleiding. Hieronder worden enkele grotere en kleinere voorbeelden uit 2018 genoemd.

### Economie071

Voor het versterken van de kenniseconomie in de Leidse regio werken zes gemeenten, ondernemersverenigingen en onderwijs- en kennisinstellingen samen in het samenwerkingsverband Economie071. Zij voeren projecten uit rondom de thema's Duurzaamheid (waaronder duurzame mobiliteit en circulaire economie) en de Arbeidsmarkt van de toekomst, 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.

### **PLNT**

PLNT, het Leiden Centre for Innovation and Entrepreneurship is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden en Hogeschool Leiden. Ook in 2018 runden (oud-)studenten van universiteit en hogeschool daar hun eigen startende bedrijfjes. PLNT is een broedplaats voor innovatie, ondernemerschap, veelsoortige initiatieven in leerwerk gemeenschappen.

### **Programma Leiden Kennisstad**

Het onderwijs en toegepast onderzoek op Hogeschool Leiden sluit nauw aan bij de behoeften en ontwikkelingen in de regio en de regionale economische en kennisagenda. In het kader van het in 2017 gestarte programma 'Leiden Kennisstad', een samenwerking tussen de hogeschool, de Universiteit Leiden, het Leids Universitair Medisch Centrum en de gemeente Leiden, werd in 2018 een subsidie van €50.000 toegekend aan het project 'Leren met de stad'. Deze subsidie vanuit City Deal Kennis Maken stelt de samenwerkingspartners in staat om studenten en docenten te laten werken aan maatschappelijke vraagstukken uit de stad, om te leren van echte vragen én de stad en de kennisinstellingen dichter bij elkaar te brengen.

### **Vorbereidend Jaar Leiden**

In 2018 ontvingen achtentwintig vluchtelingstudenten een certificaat van het programma Vorbereidend Jaar Leiden. Het programma Vorbereidend Jaar Leiden, een samenwerking tussen Hogeschool Leiden, Universiteit Leiden en de Stichting voor Vluchteling-Studenten (UAF), bereidt studenten tussen de 18 en 28 jaar met een vluchtelingenachtergrond voor op het Nederlandse bacheloronderwijs. Studenten volgen het gezamenlijke programma van de hogeschool en de universiteit, waarin zij bijgeschoold worden in Nederlands, wiskunde en natuurkunde. Na afronding van het programma kunnen de studenten kansrijk instromen in het bacheloronderwijs van de hogeschool en universiteit.





# ONDERZOEK

Ons praktijkgericht onderzoek vormt een belangrijke, verbindende schakel tussen onze opleidingen en het werkveld. Het draagt bij aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk, aan de vernieuwing van het onderwijs en aan de professionalisering van docenten. Onderzoekers beantwoorden vragen uit de praktijk en dragen bij aan de innovatie van de beroepspraktijk van onze studenten. De inzichten die uit deze onderzoeken naar voren komen, worden verwerkt in de lesprogramma's van studenten. Daarnaast dragen studenten op hun beurt bij aan het onderzoek van lectoren tijdens hun stages en afstudeerprojecten.

In 2018 deden twintig lectoren van Hogeschool Leiden onderzoek naar praktijkgerichte vraagstukken. Dit deden zij samen met meer dan tachtig (docent)onderzoekers, zeventien promovendi en zevenendertig collega's hebben geholpen in de ondersteuning van het onderzoek. Ruim 380 studenten leverden vanuit hun opleiding een bijdrage.

## Onderzoeksbeleid

In 2017 hebben we onze visie op praktijkgericht onderzoek opnieuw verwoord en zijn we begonnen met de praktische vertaling van die visie in voorzieningen en beleid. De visie is gericht op het sterker positioneren van lectoren, intensievere samenwerking tussen lectoraten en het concentreren van onderzoek in expertisecentra. In 2018 hebben we verder gewerkt aan de uitvoering van deze visie en het bijbehorende werkplan.

### Kenniscentra

Vanaf 2018 organiseren we het onderzoek in facultaire kenniscentra in plaats van facultaire lectoraten. Hiermee geven we uitdrukking aan onze visie dat we het onderzoek dicht bij het onderwijs willen organiseren én dat de huidige beroepspraktijk steeds meer vraagt om inter- en multidisciplinair onderzoek. We willen de impact van het onderzoek vergroten, door ruimte te scheppen voor grotere onderzoeksthema's. In 2018 heeft elke faculteit gewerkt aan het opzetten van een kenniscentrum en een bijbehorend samenhangend onderzoeksprogramma. Via de facultaire kenniscentra geven we vorm aan onze profilering en zwaartepunten van ons onderzoek.

### Vorbereiding visitaties

Conform ons instellingsplan laten we in 2019 het onderzoek bij Hogeschool Leiden visiteren. In 2018 zijn de voorbereidingen op de visitaties in de faculteiten gestart. De visitatie zal per kenniscentrum plaatsvinden. We willen de bevindingen tevens als midterm review van onze hogeschoolbrede inspanningen rond onderzoek gebruiken.

### Randvoorwaarden

We zetten als hogeschool in op open acces publicatie van ons onderzoek. Daarmee maken we publiek gefinancierde kennis toegankelijker voor een breed publiek. Om dit te bewerkstelligen hebben we in 2018 publicatiebeleid opgesteld. Ook is er een 'Routekaart open access publiceren' gelanceerd, die onderzoekers helpt afwegingen te maken bij het publiceren van hun resultaten. Daarnaast hebben we gewerkt aan de implementatie van de Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. Alle bovengenoemde keuzes dragen bij aan het verder positioneren van het onderzoek binnen Hogeschool Leiden. In 2019 werken we hieraan verder.

## Ontwikkelingen binnen de lectoraten

Onze lectoraten doen op de website van Hogeschool Leiden uitvoerig verslag van hun activiteiten. In 2018 werden in totaal vijftien subsidies toegekend aan lectoraten van Hogeschool Leiden. De toegekende subsidie zien we als een blijk van erkenning voor ons onderzoek.

1. ZonMw: 'Samen-Werken, Samen-Leren' (Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie)  
Met behulp van deze ZonMw financiering bouwt het consortium Samen-Werken, Samen-Leren aan regionale leernetwerken op het terrein van jeugd. In deze innovatieve samenwerkingsverbanden leren onderwijs, onderzoek, praktijk, jongeren en ouders met en van elkaar, om zo de hulpverlening aan kinderen en hun ouders te verbeteren.
2. SIA RAAK-Publiek: 'With help of my little friends' (Lectoraten Metabolomics, Genome-based Health, Innovatieve Moleculaire Diagnostiek en Eigen Regie)  
Vier lectoraten van Hogeschool Leiden werken samen in het RAAK-publiek project 'With help of my little friends'. Samen met partners in het werkveld onderzoeken zij de relatie tussen darmmicrobiota en maagdarmklachten tijdens duurinspanning.
3. SIA RAAK-Publiek: 'Sneldiagnostiek van urineweginfecties in de eerstelijnszorg' (Lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek)  
In dit project wordt onderzoek gedaan naar de inzet van een innovatieve techniek om de diagnostiek van urineweginfecties sneller, effectiever en dichterbij de patiënt uit te voeren. Het lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek werkt hiervoor samen met een breed scala van partners uit het veld.
4. SIA RAAK-mkb: 'Een geschikte bodem voor duurzame tulpenteelt' (Lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek)  
Het lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek heeft in 2018 ook een subsidie ontvangen voor onderzoek naar een geschikte bodem voor duurzame tulpenteelt. Dit onderzoek doen zij in samenwerking met de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek, de opleiding Bio-informatica en een groot aantal partners uit de bloembollensector.
5. SIA RAAK-mkb: 'Hollandse Hop voor lokaal speciaalbier' (Lectoraat Biodiversiteit)  
In deze aanvraag worden nieuwe teeltmethoden ontwikkeld om hoogkwalitatieve hop in Nederland te telen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met verschillende bierbrouwerijen, Gemeente Den Haag, Naturalis en Hogeschool Inholland.
6. SIA KIEM-Smart Industry: 'De ontwikkeling van een SID Robot voor toepassing in de voedingsverwerkende industrie' (Lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek)  
Dit KIEM Smart Industry-project richt zich op het potentieel van een robot om ziekteverwekkende bacteriën te identificeren en te bestrijden. Onze lector Innovatieve Moleculaire Diagnostiek leidt dit project.

7. SIA KIEM-hbo: 'Vingerafdruk 2.0' (Lectoraat Metabolomics)  
Via het KIEM-hbo-traject doet het lectoraat Metabolomics onderzoek naar chemische patronen in vingerafdrukken. Dit onderzoek werd samen met een student en twee docenten van de opleiding Chemie uitgevoerd.
8. SIA KIEM-hbo: 'Liver-on-a-chip' (Lectoraat Metabolomics)  
Het lectoraat Metabolomics heeft nog een tweede SIA KIEM-hbo subsidie ontvangen. In het project 'Liver-on-a-chip' onderzoek naar de ontwikkeling van meetmethoden om biotransformatie van geneesmiddelen in livers-on-chips te bepalen.
9. SIA KIEM-21st Century Skills: 'DIY DNA Kit' (Faculteit Science and Technology / LCAB)  
In dit traject ontwikkelen onderzoekers een Do It Yourself (DIY) DNA kit voor het primair en secundair onderwijs. Deze draagbare kit bestaat uit materialen die nodig zijn om DNA te extraheren uit bijvoorbeeld fruit. Dit project bevordert nieuwe samenwerkingen tussen verschillende onderwijsniveaus en verbindt organisaties in de Leidse regio.
10. SIA Top-up: KennisNetwerk Ouderen en Preventie (KNOP) (Lectoraat Eigen Regie)  
Als vervolg op het KNOP project is er in 2018 een Blended Learning co-creatie ontwikkeld, gesubsidieerd vanuit SIA Top-up. Het is een 'train de trainer' concept waarin docenten en studenten leren co-creatie met een specifieke doelgroep toepassen. Bij project zijn de opleidingen Fysiotherapie, Verpleegkunde en Vaktherapie van de hogeschool betrokken.
11. ZonMw VIMP-project "Genetische testen in de sportwereld: Wat kunnen we ermee?"  
(Lectoraat Genome-based Health)  
In het verlengde van het RAAK publiek-project is een Verspreidings- en implementatie-impuls (VIMP) subsidie voor implementatie van de opbrengsten verkregen. Het onderzoek omvat een inventarisatie van de genetische kennis bij trainers, (sport)fysiotherapeuten en (sport)artsen en van het aanbod van informatie vanuit opleidingen of nascholingsinstanties om kennishiaten op te vullen.
12. SIA hbo-postdocprogramma (Lectoraat Digital Forensics and E-Discovery)  
Het lectoraat Digital Forensics and E-Discovery heeft met succes een subsidie aangevraagd voor een hbo-postdoc met als onderzoek: "Mixed reality en forensisch visualisatie". Met dit project worden de werkzaamheden van het lectoraat verbreed naar andere specialisaties binnen de opleiding Informatica.
13. Fonds voor Cultuurparticipatie Professionalisering muziekonderwijs pabo: 'Musiclab'  
(Faculteit Educatie)  
Doel van het project is de handelingsbekwaamheid van studenten voor het geven van muziekles te vergroten. Daarvoor wordt het MusicLab vormgegeven, een minor muziek ontwikkeld, de samenwerking gezocht met het primair onderwijs en bijgedragen aan meer muziek in de community.
14. Ministerie van OCW: 'Gelijke kansen op school en met ouders'  
(Lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding)  
Vanuit het ministerie van OCW heeft het lectoraat Ouderschap en Ouderbegeleiding een subsidie gekregen om met het vierjarige project Gelijke kansen op school en met ouders aan de slag te gaan. Hiervoor inventariseren ze hoe kinderen van groep 1 tot en met 8 hun leefwerelden ervaren en wat zij aan levensvaardigheden nodig hebben.
15. ISA2, Europese subsidie, (Lectoraat Digital Forensics and E-Discovery)  
Dit project richt zich op uitwisseling van tools en meta data op het terrein van Open Source Intelligence. Het project wordt geleid door het Joint Research Centre van de Europese Commissie.

### Relaties met het werkveld

Onze lectoren voeren onderzoek uit voor en in samenwerking met het werkveld. Met hun onderzoek dragen ze bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Zo voerde het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap onderzoek uit naar schuldenproblematiek in de gemeente Leiden. Het onderzoek werd uitgevoerd vanuit de Werkplaats Sociaal Domein en de gemeenten Den Haag en Leiden. In september 2018 vond in onze hogeschool de conferentie 'Leiden verder aan zet tegen armoede en schulden' plaats. Op de conferentie gingen ruim 220 professionals, vrijwilligers en studenten in gesprek over een gezamenlijke aanpak van de problematiek.

In het Living Lab Omgevingswet Zuid-Holland werken studenten en docenten van de faculteit Management en Bedrijf samen met drie gemeenten, een adviesbureau en de provincie Zuid-Holland aan de implementatie van de nieuwe Omgevingswet, die in 2021 in werking treedt. De eerste ronde onderzoeken van studenten is in 2018 afgerond en studenten presenteerden hun bevindingen aan het werkveld.

Ook in de sector gezondheidszorg innoveren we samen met het werkveld, bijvoorbeeld in de onderzoeksprojecten vanuit het Health Platform Leiden. In 2018 werkten lectoren, docenten en studenten vanuit de faculteit Gezondheidszorg samen met bewoners, organisaties en ondernemers aan zorginnovaties in de Leidse regio. Het Health Platform Leiden komt voort uit het bredere samenwerkingsverband Leiden Kennisstad.

### **Ontwikkelingen per faculteit**

In opdracht van de Belastingdienst heeft de lector Digital Forensics and E-Discovery van de faculteit Science and Technology zijn expertise in 2018 ingezet als lid van de tijdelijke onderzoeks- en adviseringscommissie. Met twee andere deskundigen boog de lector zich over het gebruik van het BSN-nummer in het omzetbelastingnummer van eenmanszaken. In 2018 is bij de faculteit Educatie een start gemaakt met de oprichting van het Onderzoekscentrum Educatie (Kenniscentrum). In dit centrum versterken de lectoraten de komende jaren hun samenwerking. Op basis van de onderzoeksopbrengsten van het lectoraat Natuur en Ontwikkeling Kind bij de faculteit Educatie werd binnen de lerarenopleidingen het onderwijs in onderzoek onder de loep genomen en werden de onderzoeksleerlijnen herzien. Ook het lectoraat Waarde(n) van Vrijeschoolondewijs heeft in de curriculumherziening van de Vrijeschool Pabo bijgedragen geleverd aan onderwijsvernieuwing.

Bij de faculteit Management en Bedrijf sprak Saniye Çelik op 19 juni 2018 haar lectorale rede 'Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?' uit. Ruim 300 mensen uit het werkveld en het hoger onderwijs waren aanwezig.

Vanuit de lectoraten van de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie zijn in 2018 drie verschillende boeken geschreven. Het boek 'Perfectionisme' vanuit het lectoraat Geestelijke Gezondheidszorg, het boek 'Zorgbasics Praktijkgericht Onderzoek' vanuit het lectoraat Transformaties in de Zorg voor Jeugd en 'Kom me horen' vanuit de lectoraten Licht Verstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit en Aanpak Jeugdcriminaliteit.

In januari 2018 vond de kick-off plaats van de Vitale Delta. De Vitale Delta is een groot onderzoekstraject van zeven jaar, waarbij de lectoren van Eigen Regie, Antroposofische Gezondheidszorg en Sociale Innovatie en Ondernemerschap betrokken zijn. De lectoren zetten zich samen met lectoren van drie andere hogescholen en partners uit het veld in voor vitaliteit en gezondheid in de wijk.

## **Centre of Expertise**

Een Centre of Expertise is een duurzaam samenwerkingsverband tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid. Hogeschool Leiden heeft één Centre of Expertise op het gebied van Genomics. Sinds 2018 is het Centre of Expertise Generade ondergebracht binnen de faculteit Science and Technology, waar het onderdeel uitmaakt van het facultaire kenniscentrum Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB).

### **Onderzoek, onderwijs en samenwerking**

Het Centre of Expertise is gericht op het ontwikkelen en verspreiden van nieuwe kennis over het meten en detecteren van biologische indicatoren. Voorbeelden van onderzoek zijn het tegengaan van schimmels bij tulpen, onderzoek naar museumcollecties (museomics) en het ontwikkelen van een pollen-app voor hooikoortspatiënten. In 2018 liepen binnen het Centre of Expertise zeventien verschillende onderzoeksprojecten.

Het onderzoek van het Centre of Expertise stond ook in 2018 voortdurend in verbinding met het onderwijs van de Applied Sciences opleidingen bij Hogeschool Leiden. Zestig studenten deden vanuit diverse onderwijsonderdelen praktijkervaring op door te participeren in een onderzoeksproject. Dit gebeurde in de vorm van afstudeer-, minor-, en honoursstages. Voor huidige professionals organiseerde Generade cursussen en maatwerkopleiding, onder andere via het Centrum Bioscience en Diagnostiek van Hogeschool Leiden. Daarnaast werden achttien docenten bij onderzoeken van het Centre of Expertise betrokken. De onderzoeken van het Centre of Expertise zijn gedaan in nauwe samenwerking met andere kennisinstellingen en bedrijven, op het BioScience Park in Leiden maar ook ver daarbuiten. Het LCAB werkte samen met ongeveer tachtig verschillende organisaties, waarbij de helft hiervan het MKB betreft.



# SOCIALE PARAGRAAF

In het 'Sociaal Jaarverslag Hogeschool Leiden 2018', te vinden op onze website, laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden invulling hebben gegeven aan het HRM-beleid en welke resultaten in 2018 zijn behaald. Ons HRM-beleid richt zich op het in staat stellen van onze medewerkers om zich optimaal in te zetten en te ontwikkelen, gericht op de opdracht van de hogeschool en de daaruit voortvloeiende doelstellingen van de opleidingen en diensten. Leidende vragen zijn: hoe helpen wij als organisatie medewerkers om hun werk goed te doen, om zich verder te ontwikkelen en om duurzaam van toegevoegde waarde te zijn voor de hogeschool?

## Leergemeenschap Hogeschool Leiden

In ons instellingsplan zien we een leergemeenschap voor ons waar iedereen ertoe doet, meebouwt en een bijdrage levert. Samen werken we aan een sterke kwaliteitscultuur. Binnen Hogeschool Leiden bestaan meerdere (leer)netwerken waar professionals van elkaar leren: leernetwerken voor docenten, leidinggevenden, teamcoördinatoren, onderwijskundigen, kwaliteitszorg-coördinatoren en coördinatoren internationalisering. We ambiëren om de komende jaren bestaande leernetwerken te bestendigen en te faciliteren. Daarnaast verbinden we nieuwe leernetwerken aan de ontwerpprincipes.

## Professionalisering

Professionalisering vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Op faculteit, dienst, opleidings-, team- en individueel niveau. In 2018 heeft de hogeschool 3,49 % van het brutoloon aan out-of-pocketkosten professionalisering besteed. Net als in 2017 heeft 77,78% van de docenten in 2018 een masterdiploma of PhD-grad.



### Medewerkersbelevingsonderzoek

In het voorjaar van 2018 is het medewerkersbelevingsonderzoek uitgevoerd. De opzet van het onderzoek sluit aan bij een moderne arbeidsrelatie waarin werkgever en werknemer samen werken aan een professionele en veilige leer- en werkomgeving. In het onderzoek is ruimte geboden voor open antwoorden en oplossingsrichtingen van medewerkers. De resultaten van het onderzoek zijn in augustus 2018 gecommuniceerd en besproken in faculteiten en diensten. Speciale aandacht is uitgegaan naar de positieve uitkomsten en naar verbeterpunten. Het verlagen van de werkdruk is en blijft een belangrijk thema voor de komende jaren. Volgend jaar wordt aanvullend beleid ontwikkeld.

## Duurzame inzetbaarheid

### Versterking vitaliteit

Het verzuimpercentage is in 2018 ongeveer gelijk gebleven (5,42%) ten opzichte van een jaar eerder (5,21 % in 2017). We willen dat onze medewerkers gezond en gemotiveerd het werk uitvoeren en dat het werk hen energie oplevert. De hogeschool biedt een breed pakket aan maatregelen om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen en ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen. In 2019 wordt het beleid 'verlagen van werkdruk' vastgesteld. Een belangrijk uitgangspunt in het beleid is dat medewerkers regie voeren en eigenaarschap nemen voor het in stand houden en bevorderen van hun individuele vitaliteit.

### Werkdrukinstrument

Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hbo, heeft een diagnostisch werkdrukinstrument ontwikkeld, gericht op het meten en bespreekbaar maken van werkdruk. Hogeschool Leiden zet dit instrument al langer in. Ook is er door diverse afdelingen en teams succesvol gebruik gemaakt van dit instrument. Het werkdrukinstrument maakt onderdeel uit van het eerdergenoemde beleid rond het verlagen van werkdruk.

### In- en doorstroom

Ook in 2018 is het aantal studenten toegenomen. Om studenten de juiste onderwijskwaliteit te bieden, hebben we geïnvesteerd in de instroom van nieuwe medewerkers. Op 31 december 2018 waren er 1.134 medewerkers in dienst. Dit is een stijging van ruim 1,5 % ten opzichte van 2017. Wij willen graag een afspiegeling zijn van de maatschappij. In 2018 zijn er dertien mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen. Daarnaast waren er in 2018 dertien mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via inkoopcontracten werkzaam in de catering, schoonmaak en groenvoorziening.

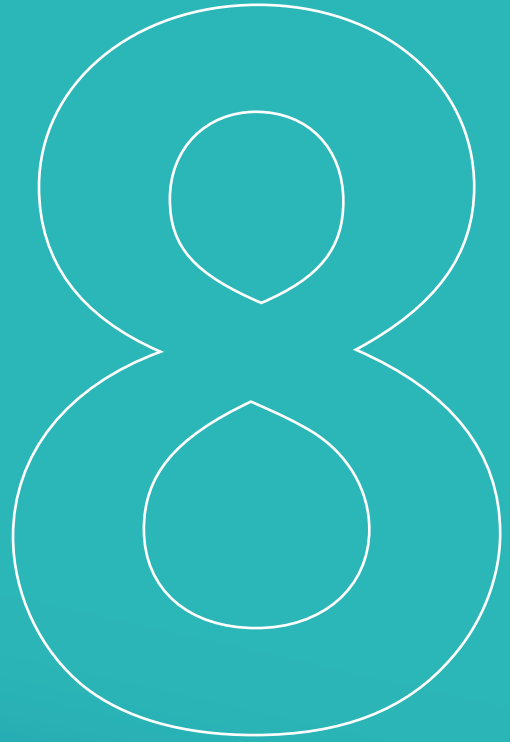
### Gesprekscyclus

Er zijn 992 beoordelingsgesprekken gevoerd (87,44%). Ten opzichte van 2017 is het aantal gesprekken procentueel met 1,71% toegenomen. In 2017 is een uitgebreid onderzoek gedaan naar een vernieuwde gesprekscyclus die aansluit bij de ontwikkelingen van de teams binnen de hogeschool. In 2018 is een vernieuwde gesprekscyclus ontwikkeld. Een gesprekscyclus die handvatten biedt voor een innovatieve, vernieuwende en stimulerende manier van gespreksvoering. De gesprekscyclus bevat een aantal uitgangspunten en vaste gespreksonderwerpen. De cyclus is doelgericht, agendeert professionalisering en vitaliteit, is reflecterend en gaat uit van wederkerigheid. De gesprekscyclus kent een basis van één gesprek per jaar en daarnaast meer vormvrijheid.

De vakbonden en de ondernemingsraad zijn betrokken bij de ontwikkeling van de vernieuwde gesprekscyclus. In 2019 wordt de gesprekscyclus verder uitgewerkt in een regeling met instrumenten ter ondersteuning. Na instemming van de vakbonden wordt de regeling vastgesteld en geïmplementeerd in de organisatie.

### Team vertrouwenspersonen

Binnen Hogeschool Leiden zijn zeven vertrouwenspersonen en één externe vertrouwenspersoon actief. Zij hebben een belangrijke rol bij de ondersteuning en begeleiding van een melder of indiener van een klacht over ongewenst gedrag. In 2018 zijn achttien consulten/meldingen geregistreerd door het team vertrouwenspersonen.



# GOED GEORGANISEERDE HOGESCHOOL

Onze faculteiten en diensten werken gezamenlijk aan de condities voor goed onderwijs. Om de studenten en medewerkers te laten excelleren stellen we hoge eisen aan onze huisvesting, informatievoorziening en (digitale) leeromgeving.

## Huisvesting

We willen dat studenten actief en voltijds studeren. Dat vraagt om passende huisvesting voor samenwerking en ontmoeting. Om de groei van het aantal studenten de komende jaren te kunnen opvangen en om te voorzien in de veranderende ruimtevrage en onderwijsbeleving is het nodig om het aantal onderwijsruimtes uit te breiden. Medio juni 2017 hebben we het besluit genomen om nieuwbouw te realiseren op het terrein van het hoofdgebouw, circa 5.900m<sup>2</sup> als uitbreiding op de bestaande huisvesting. In november 2018 vond een aanpassing plaats op het bouwbesluit 2017, waarmee de uitbreiding op een totaal van circa 9.200m<sup>2</sup> komt.

### Tijdelijke huisvesting

Ter overbrugging naar de nieuwbouw is in 2018 is het aantal vierkante meters uitgebreid door huur van ruimte buiten de hogeschool. In 2018 is het besluit genomen om, in verband met de groei van het aantal studenten van de opleiding Informatica, extra ruimte te huren aan de Vondellaan 47 te Leiden. Vanwege verdere groei van studentenaantal wordt in 2019 een project ingericht om meer onderwijsruimte voor faculteit Science and Technology te realiseren op locatie Le Carrefour.

## Duurzaamheid

Het is voor Hogeschool Leiden vanzelfsprekend om mee te gaan in de ontwikkeling van lineaire naar circulaire economie. Het maakt dat wij anders gaan kijken naar onze omgeving, het materiaal dat we gebruiken, maar ook naar ons eigen gedrag. Het past bij de aard van onze organisatie te zoeken naar mogelijkheden om onze betrokkenheid te vertalen in aanpassingen in onze bedrijfsactiviteiten. Vanuit het convenant met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) hebben we het energieverbruik in 2018 met 7% teruggebracht, dat is 5% meer dan volgens de doelstelling vereist is. De elektriciteit is voor 100% afkomstig van duurzame bron namelijk van waterkrachtcentrales.

### Milieumanagementsysteem

Sinds 2016 hanteren wij een milieumanagementsysteem ter beheersing en verbetering van milieuprestaties. De milieudoelstellingen die ten grondslag liggen aan de prestaties, zijn opgenomen in het milieubeleidsplan bedrijfsvoering, dat op 28 maart 2018 is vastgesteld. De NEN-EN-ISO 14001:2015 audit is in augustus 2018 positief afgesloten met een nieuwe certificering.

### Inkoop

Vanuit compliance zijn de (Europese) aanbestedingsprocessen vastgelegd in het:

- Inkoop- en aanbestedingsbeleid 2018-2019 Hogeschool Leiden;
- Handboek inkopen en aanbesteden Hogeschool Leiden 2018;
- Inkoopkalender Hogeschool Leiden 2018;
- Formats op het online aanbestedingsplatform Negometrix.

Inhuur van professionals op het gebied van ICT en facilitaire zaken vindt plaats via een Dynamisch Aankoop Systeem (DAS). De publicatie van het DAS en de gunningen van de diverse uitvragen worden Europees gepubliceerd. In 2018 zijn negen ICT-dienstverleningsopdrachten en vier facilitaire dienstverleningsopdrachten gegund.

### Aanbestedingen

In 2018 zijn de volgende aanbestedingen afgerond: digitale leeromgeving, accountantsdiensten, medische verbruiksartikelen, architectonisch ontwerpen nieuwbouw, ontwerp-technische installaties nieuwbouw, Personeel Salaris Administratiesysteem (PSA), afvalverwerking en brandverzekering. We zijn aangesloten bij de Green Deal Circulair Inkopen. In de Green Deal Circulair Inkopen hebben publieke en private organisaties afgesproken met elkaar de circulaire economie aan te jagen met hun inkoopbeleid. In 2018 is bij de voorbereidingen van de Europese aanbestedingen catering, schoonmaak en audiovisuele middelen een start gemaakt om circulariteit onderdeel te maken van de inkoopstrategie.

## Informatiehuishouding

Een goed georganiseerde hogeschool kenmerkt zich door een goede informatiehuishouding. In 2018 hebben we gewerkt aan een kwalitatieve informatiehuishouding door middel van informatiemanagement, gegevensmanagement, de ontwikkeling van IT-governance en met oog voor de privacy van onze studenten en medewerkers. Eind 2017 is gestart met de realisatie van onze digitale hogeschool. Dit uitgangspunt leidde tot een vaststelling van de Visie op de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) in 2017, waaruit drie strategische programma's zijn gestart. Deze ontwikkeling wordt ondersteund door de rol en positie van informatiemanagement in onze organisatie.

### Gegevensmanagement

Gegevensmanagement is een integrale en integrerende activiteit binnen de hogeschool. Het is de uitdaging om als Hogeschool Leiden te allen tijde te beschikken over de gegevens die we nodig hebben. Gegevens van de juiste kwaliteit, tegen de verantwoorde kosten, en binnen wet- en regelgeving. Om meer grip te krijgen op de gegevenshuishouding hebben we in 2018 een aantal principes rondom gegevensmanagement vastgesteld. De principes fungeren als startpunt voor het organiseren en uitvoeren van gegevensmanagement binnen onze hogeschool.

### **IT-governance**

In 2017 is de doorontwikkelde IT-governance geïmplementeerd. In 2018 is invulling gegeven aan de werking van de verschillende gremia in deze structuur. Daarnaast is een Handreiking IT-governance opgesteld. In de structuur hebben faculteiten een trekkende rol in de formulering van de vraagstelling en de begeleiding tot besluitvorming.

### **Project privacy en Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)**

Op 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in werking getreden. Per 25 mei heeft de hogeschool een Functionaris Gegevensbescherming (FG) en een security officer aangesteld. In voorbereiding op de inwerkingtreding van de privacywetgeving zijn het beleid verwerking persoonsgegevens, privacy statements en diverse regelingen opgeleverd. Hiermee is de basis gelegd om privacy en gegevensbescherming de komende jaren verder te integreren in onze organisatie en ons onderwijs. Speerpunten voor 2019 zijn het inrichten van een solide privacy organisatie, versterken van de bewustwording en het uitbreiden van het register gegevensverwerkingen.

In 2018 heeft de hogeschool de volgende zaken geregistreerd in de diverse registers:

- Er zijn drie datalekken gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Vanwege het ontbreken van een hoog risico voor de betrokkenen is geen van deze datalekken aan betrokkenen gemeld.
- Er zijn vijftien incidenten (een incident is een inbreuk in verband met persoonsgegevens die geen of een te verwaarlozen risico inhoudt voor de rechten en vrijheden van betrokkenen) geregistreerd.
- Er zijn vier verzoeken van betrokkenen met betrekking tot het uitoefenen van hun rechten (zoals het recht op inzage en het recht op verwijdering) geregistreerd.
- Er is één klacht met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens geregistreerd.
- Er zijn zesenvestig gegevensverwerkingen geregistreerd.

### **Vernieuwing binnen de digitale leer- en werkomgeving**

De in 2017 ontwikkelde visie op onze digitale leer- en werkomgeving gaf aanleiding tot verdere vernieuwing in 2018. We namen afscheid van enkele kleine digitale leerplatformen en van Blackboard als leermanagementsysteem. De voorziene uitfasering van Blackboard gaf aanleiding tot de implementatie van een aantal nieuwe systemen.

Het systeem It's Learning is in 2018 als onderwijsondersteunend leermanagementsysteem ingevoerd. Dit systeem wordt gebruikt voor bijvoorbeeld content- en feedback gestuurd leren en formatief digitaal toetsen. We hebben de landingspagina van ons intranet vernieuwd in het portaal: mijn.hsleiden.nl. Voor onze studenten is een smartphone app gelanceerd. Het programma Gradework gebruiken we sinds 2018 voor het inleveren en beoordelen van toetsen en opdrachten. We hebben Windows 10 als besturingssysteem van onze werkplekken ingevoerd, dat draagt bij aan de integratie van Office 365 in onze hogeschool. Na een periode van drie jaar, is in 2018 het Programma InSight beëindigd. InSight heeft bijgedragen aan het gebruik van Office 365 voor de optimale ondersteuning bij onderwijsuitvoering, onderlinge samenwerking en studeren en werken op onze hogeschool.

We vormen onze digitale leer- en werkomgeving op basis van informatie uit onze bronsystemen. In 2017 startte het programma Bronsystemen met als doel betrouwbare informatieketens te ontwikkelen. Via het programma Bronsystemen zijn in 2018 verdere stappen gezet om de basis van de informatiehuishouding op orde te brengen. Zo is er in 2018 een procesmodelleringstool geselecteerd, aangeschaft en geïmplementeerd binnen de hogeschool.

### **Programma Goed georganiseerde school**

In het onderzoeks- en ontwikkelprogramma Goed georganiseerde school werken we samen met andere hogescholen aan de verbetering en ondersteuning van het onderwijs. Een gezamenlijk programma met andere hogescholen maakt het mogelijk om expertise te bundelen en ervaringen uit te wisselen. Het netwerk bestaat uit hogescholen die actief participeren en projecten inbrengen (Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Leiden) en een kring hogescholen die deelneemt aan de casestudies. Daarnaast participeren hogescholen op het gebied van kennisdeling zonder actieve deelname aan het programma.

Het programma Goed georganiseerde school is gericht op de ontwikkeling van wetenschappelijk gefundeerde en in de praktijk getoetste kennis, bijvoorbeeld kennisontwikkeling over effectieve onderwijsinnovatie. Ook richt het programma zich op de vernieuwing van de organisatie van het onderwijs- en de onderwijslogistieke processen en systemen. In 2018 hebben we via het programma casestudies uitgevoerd en werkateliers georganiseerd. De komende jaren wordt ingezet op verdere kennisuitwisseling. We reflecteren nu al op vooronderstellingen, processen en delen kennis en ervaringen. In de toekomst willen we kennis uitwisselen via een landelijke community of practice. In 2018 heeft het programma een bijdrage geleverd aan verschillende conferenties, zoals het jaarcongres van de Vereniging Hogescholen, de bestuurderstweedaagse van de Vereniging Hogescholen, de HO-link conferentie van DUO en Stichting Studielink en de jaarlijkse dag van de Special Interest Group Onderwijslogistiek van SURF.





# FINANCIIEEL VERSLAG

In het financieel jaarverslag verantwoordt de hogeschool zich over:

- het resultaat en de staat van baten en lasten 2018;
- enkele van belang zijnde componenten van de balans van eind 2018;
- de inrichting en uitvoering van de planning- en control cyclus en de IT- governancestructuur;
- treasurycyclus;
- de declaraties van het college van bestuur;
- de besteding van de studievoorschotmiddelen en de daarbij behorende voorinvesteringen;
- de notitie helderheid;
- de meerjarenraming zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf.

## Toelichting op het resultaat 2018

### Staat van baten en lasten 2018, de begroting 2018 en de vergelijkende cijfers 2017

(bedragen x € 1.000)

3	Baten	Begroting		
		2018	2018	2017
3.1	Rijksbijdragen OCW	71.684	68.779	63.268
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.493	1.490	1.490
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	19.231	19.716	19.243
3.4	Baten werk in opdracht van derden	5.735	4.494	4.887
3.5	Overige baten	1.903	1.101	1.904
	<b>Totaal baten</b>	<b>100.046</b>	<b>95.580</b>	<b>90.792</b>
4	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	75.449	74.888	71.761
4.2	Afschrijvingen	4.427	4.672	4.166
4.3	Huisvestingslasten	4.605	5.121	3.995
4.4	Overige lasten	11.830	11.869	11.384
	<b>Totaal lasten</b>	<b>96.311</b>	<b>96.550</b>	<b>91.306</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.735</b>	<b>-970</b>	<b>-514</b>
5	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-873</b>	<b>-876</b>	<b>-913</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.862</b>	<b>-1.846</b>	<b>-1.427</b>

#### Resultaat 2018 en de kwaliteitsimpuls

Het exploitatieresultaat over 2018 bedraagt €2,9mln positief en is €4,7mln hoger dan begroot. Ten opzichte van 2017 is het resultaat €4,3mln hoger. Het verschil van €4,7mln tussen het gerealiseerde en begrote resultaat wordt voornamelijk verklaard door de toename van de rijksbijdrage van €3,9mln gedurende het boekjaar (zie toelichting rijksbijdrage op p.48). Hierdoor is het resultaat positief beïnvloed. Verder zijn de kosten van nieuwbouw €1mln lager dan begroot, daar een deel van deze kosten van 2018 zijn verschoven naar 2019.

Vooruitlopend op het beschikbaar komen van de studievoorschotmiddelen vanaf 2018, heeft Hogeschool Leiden voorinvesteringen gedaan ten behoeve van de verbetering van de onderwijskwaliteit door reeds vanaf 2016 negatieve exploitatieresultaten te begroten vanuit de algemene reserve en deze middelen rechtsreeks toe te kennen aan de interne budgetten van de faculteiten, conform de afspraken van de branche met de minister (de zogenoemde voorinvesteringen). Deze stijging van budgetten heeft een positief effect gehad op de formatie van het onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten, de zogenaamde 'OP-studentratio'. De besteding van de budgetten is expliciet besproken in de begrotingsstukken en de tussentijdse rapportages. Ook in de begroting 2018 was budget beschikbaar voor de genoemde kwaliteitsimpuls, deels gefinancierd door de verwachte stijging van de rijksbijdrage in 2018, als gevolg van de invoering van het leenstelsel.

### **Het resultaat 2018 versus het resultaat 2017**

Het resultaat is in 2018 €4,3mln hoger dan in 2017. De baten zijn €9,3mln hoger dan in 2017. Dit komt met name door de stijging van de rijksbijdrage door de ontvangst van de studievoorschotmiddelen én de stijging van de studenten. De kosten zijn minder toegenomen, namelijk met €5mln. De personeelskosten zijn gestegen door de stijging van de formatie en de stijging van de gemiddelde loonkosten. Verder zijn de instellingslasten gerelateerd aan de toename van het financieel kader beperkt toegenomen.

### **Resultaat 2018 versus begroting 2018**

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

De totale baten zijn €4,5mln hoger dan begroot.

- De post Rijksbijdrage OCW is €3mln hoger dan begroot. De reguliere rijksbijdrage is met €3,9mln toegenomen ten opzichte van de begroting door maatregelen van het ministerie van OCW. Deze hogere toekenning komt onder andere door budget ter compensatie van de cao-gebonden loonkostenstijging en ter compensatie voor de halvering van het collegegeld voor alle eerstejaars studenten en voor de tweedejaars pabo/lero-studenten. Verder zijn op macro niveau het aantal ingeschreven studenten hoger dan verwacht in de referentieraming van het ministerie van OCW. De doelsubsidies onder de post Rijksbijdrage OCW zijn €1mln lager dan begroot door een verschuiving in de realisatie versus de begroting naar de post Baten werk in opdracht van derden waardoor deze post ruim €1mln hoger is dan begroot.
- De collegegelden zijn afgenomen mede door bovengenoemde halveringsmaatregel met €0,5mln.
- De overige baten inclusief Baten werk in opdracht van derden nemen toe met €1mln door een verschuiving van de doelsubsidies vanuit de post Rijksbijdrage OCW naar de post Baten werk in opdracht van derden. De overige toename van €1mln is ontstaan vanuit contractactiviteiten, onderzoek voor derden en door incidentele baten.

De totale lasten zijn €0,2mln lager dan begroot en wel door de volgende oorzaken:

- De totale personele lasten zijn per saldo €0,6mln hoger dan de begroting, vanwege een aantal plussen en minnen:
  - De personeelskosten per medewerker zijn toegenomen door hogere pensioenpremies en de cao-gebonden bruto uitbetaling in november van €500,- naar rato van het dienstverband, deze stijging was grotendeels reeds opgenomen in de begroting.
  - De totale formatie is toegenomen, in het kader van de kwaliteitsimpulsdoelstellingen, echter minder dan begroot.
  - Er is meer extern personeel ingehuurd dan begroot.
- De investerings- en vervangingsafschrijvingen zijn lager dan begroot, in verband met lagere investeringskosten gekoppeld aan de geplande nieuwbouw.
- De huisvestingskosten zijn lager dan begroot, vanwege doorgeschoven kosten naar 2019.
- De overige instellingskosten zijn conform begroting.

De financiële baten en lasten zijn gelijk aan de begroting (waarin geen rentebaten zijn opgenomen, gezien de renteontwikkelingen in de markt). De rentelasten van de huidige langlopende lening dalen door de jaarlijkse aflossing.

## **Toelichting bij de ontwikkeling van de balans**

### **Balanstotaal**

De totale balanswaarde is in 2018 per saldo €2,6mln toegenomen. Enerzijds is de waarde van de materiële activa door afschrijvingen afgenomen en de waarde van de langlopende schuld is afgenomen. Anderzijds zijn de liquide middelen toegenomen door de het positieve exploitatieresultaat en zijn de voorzieningen, de vorderingen en de kortlopende schulden gestegen door de capaciteitstoename door meer studenten en hogere formatie. Voor een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans verwijzen we naar de jaarrekening.



## Kasstroomoverzicht over 2018 en vergelijkende cijfers 2017

	2018	2017
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	6.469	7.033
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.967	-2.878
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	740	-760
Mutatie geldmiddelen	5.242	3.395

De liquide middelen zijn in 2018 met €5,2mln toegenomen, waarmee het eindsaldo €34,6mln is. Ten eerste wordt dit veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat en ten tweede doordat de uitgaven gekoppeld aan de nieuwbouw deels zijn doorgeschoven naar 2019. De aflossing op de langlopende lening (financieringsactiviteiten) heeft volgens aflossingsschema plaatsgevonden.

## Kengetallen Vermogenspositie

	2018	2017	2016
Solvabiliteit 1 (eigen vermogen/ totaal vermogen)	50%	48%	52%
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen) /totaal vermogen)	56%	53%	55%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,67	1,33	1,35
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,44	0,46	0,50

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 2 conform het treasurywetboek bedraagt 35%-45%. De minimale solvabiliteit wordt in het treasurywetboek gesteld op 30%. De signaleringsgrens voor de externe stakeholders –ING en ministerie van Financiën- is eveneens 30%.

De solvabiliteit 2 in 2018 staat op 56% en is beperkt toegenomen. In de komende jaren zal dit kengetal gaan dalen door de investeringen in de nieuwbouw. De ratio weerstandsvermogen is beperkt afgenomen door de hogere stijging van de baten dan de stijging van het eigen vermogen; de baten zijn gestegen door de stijging van de studenten en de stijging van de rijksbijdrage door toevoeging van de studievoorschotmiddelen. In de continuïteitsparagraaf wordt de analyse van de vermogenspositie verder verbreed en verdiept.

## Planning & control en kwaliteitszorgcyclus

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 inmiddels uitgevoerd. De tweede werkagenda ligt voorjaar 2019 voor ter vaststelling.

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 en kwaliteitszorgcyclus. Een mid-term review halverwege de looptijd van het instellingsplan maakt hiervan deel 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 trial voert elke faculteit en elke dienst voortgangsgesprekken met het college van bestuur.

De plan-do-check-act (PDCA) en de planning & control (P&C) cyclus zijn afgestemd met de raad van toezicht en de auditcommissie van de raad van toezicht. In de vergadering van de commissie en de raad van toezicht worden de belangrijkste producten zoals de kaderbrief, de begroting waaronder meerjarenbegroting, de rapportages en het jaarverslag geagendeerd (zie hoofdstuk 2).

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 2018 is de IT-governancestructuur volgens vastgesteld plan voortgezet. De structuur bestaat uit drie lagen: waarvan de werking is vastgelegd en geborgd middels een door het college van bestuur vastgestelde handreiking:

- strategisch: een I-beraad;
- tactisch: twee regiegroepen, waarvan één voor Onderwijs & Onderzoek en één voor Bedrijfsvoering & Communicatie;
- operationeel: diverse gebruikersgroepen afhankelijk per onderwerp/thema.

In deze opzet bepalen vertegenwoordigers van de onderwijsorganisatie mede de prioriteiten en inrichting van de informatievoorziening en ICT. Het I-beraad heeft in 2018 vier keer een overleg gehad. In het overleg zijn kaderstellende documenten besproken, IT-plannen geagendeerd en de voortgang van de IT projecten besproken. In de regiegroep Onderwijs is onder meer de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) en de planvorming rond de stageapplicatie besproken. Tot 2018 had iedere faculteit zijn eigen stageapplicatie en mede onder aansturing van de regiegroep is er voor 2019 voor één applicatie gekozen. De regiegroep Bedrijfsvoering heeft de voortgang van de programma's die onder de bedrijfsvoering vallen geagendeerd.

De hogeschool heeft een informatiebeleidsplan passend bij de actuele onderwijsvisie. Er zijn negen beleidsprincipes opgesteld alsmede de visie op de DLWO. Deze documenten zijn kaderstellend voor het informatiemanagement. Zo draagt informatiemanagement bij aan het realiseren van de doelen uit het instellingsplan en de onderwijsvisie. Kern van informatiemanagement is het zorgdragen voor een informatiehuishouding die op orde is en toekomstbestendig is. Daarbij gaat het om gegevens, systemen en processen. In 2018 is het project voor implementatie van informatiebeveiliging en privacy afgerond met als belangrijke drijfveer de privacywetgeving waarvan de handhaving is ingegaan 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, lenen en derivaten 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 de voorzitter van het college van bestuur, de concern controller en de directeur Administratief Centrum. Deze commissie komt minimaal twee keer per jaar bijeen. De bijeenkomsten vinden plaats in januari en juli van ieder jaar en zo nodig op 'ad hoc' basis in het geval er significante ontwikkelingen zijn, die invloed hebben op het treasurybeleid.

De belangrijkste ontwikkelingen in 2018 zijn:

- in februari is het treasuryplan 2018 in de auditcommissie geagendeerd;
- de treasurycommissie is in 2018 drie keer bijeengekomen. 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 en de ontwikkeling renterisico.

De belangrijkste treasury-activiteiten die in 2018 zijn gerealiseerd, zijn:

- bewaking voortgang financieringsproces in verband met de lening van €15mln t.b.v. de nieuwbouw, op te nemen met ingang van 2018;
- verschillende componenten van het cash-management zijn aangescherpt (o.a. onderzoek naar beperking betalingsverkeerkosten, beoordeling van het daggeldlimiet, beperking van storneringen collegegelden);
- het verder verbeteren van de (meerjaren-)liquiditeitsbegroting;
- evaluatie van de renteswap;
- opstellen van liquiditeitsrapportages en liquiditeitsprognose.

In 2019 doorlopende activiteiten:

- review van de Financial Manual;
- onderzoek naar het schatkistarrangement bij ING.

Hogeschool Leiden heeft geen beleggingen.

## Declaraties college van bestuur

Hogeschool Leiden 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 totaalbedrag hiervan is in onderstaande tabel opgenomen onder '3.Representatie'.

### Overzicht bestuurskosten en declaraties bestuurders verslagjaar 2018

x €1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
<b>1. Reis- en verblijf binnenland</b>	1.526	2.616	<b>4.142</b>
<b>2. Reis- en verblijf buitenland</b>	1.348	-	<b>1.348</b>
<b>3. Representatie</b>	1.856	2.023	<b>3.879</b>
<b>4. Overige kosten</b>	120	120	<b>240</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.850</b>	<b>4.759</b>	<b>9.609</b>

### Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2017

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

## Overige zaken

### Voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen

Hogeschool Leiden heeft in de afgelopen jaren een kwaliteitsimpuls gerealiseerd en concreet meer geïnvesteerd in het onderwijs. 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 hebben we in de afgelopen jaren negatieve resultaten begroot. Deze voorinvesteringen van €3,3mln op jaarbasis zijn, conform de afspraken op sectorniveau, 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 21,2 naar in 2017 19,2.

Vanaf 2018 stijgt de rijksbijdrage (zie ook de continuïteitsparagraaf) substantieel met de studievoorschotmiddelen, mede ter uitvoering van de Strategische Agenda van het ministerie van OCW, met €2,5mln en stijgt in de komende door naar €7,9mln in 2024 (zie verder de continuïteitsparagraaf). Hogeschool Leiden heeft in de afgelopen jaren geanticipeerd op deze stijging van de rijksbijdrage. De eerste tranche van de studievoorschotmiddelen heeft daardoor reeds in de voorgaande jaren een bestemming gekregen en heeft gezorgd voor een stijging van de formatie van het onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten.

### Halveringsmaatregel

Met ingang van collegejaar 2018-2019 betalen alle nieuwe studenten aan hogescholen en universiteiten voor het eerste jaar de helft minder collegegeld. Deze halvering van het collegegeld geldt voor bachelor- en associate degree-opleidingen. Deze maatregel is afgesproken in het regeerakkoord om het hoger onderwijs zo toegankelijk mogelijk te maken. Daarnaast wil het kabinet dat meer mensen kiezen voor een baan in het onderwijs. Studenten aan een lerarenopleidingen krijgen daarom een extra jaar korting op het collegegeld.

### Begroting 2019

x €1.000	Begroting 2019	Realisatie 2018
<b>BATEN</b>		
Rijksbijdragen OCW en overheidssubsidies	73.031	73.177
Collegegelden	18.651	19.231
Baten werk in opdracht van derden	5.478	5.735
Overige baten	1.452	1.903
<b>Totaal baten</b>	<b>98.613</b>	<b>100.046</b>
<b>LASTEN</b>		
Personele lasten	76.995	75.449
Afschrijvingen	4.551	4.427
Overige instellingslasten	18.477	16.435
<b>Totaal lasten</b>	<b>100.024</b>	<b>96.311</b>
Saldo baten en lasten	-1411	3.735
Saldo financiële baten en lasten	-869	-873
Saldo baten en lasten	-2.280	2.862

De begrote baten 2019 zijn vergelijkbaar met de baten in 2018. De baten voor collegegelden zijn lager dan in 2018 door de halveringsmaatregel collegegelden. De baten voor doelsubsidies, component van verschillende batencategorieën, zijn versus de realisatie van 2019 lager begroot.

Ook voor 2019 zijn de studievoorschotmiddelen volledig ingezet voor de verbetering van het onderwijs binnen de vijf faculteiten, om intensiever en kleinschaliger onderwijs mogelijk te maken of te behouden en om meer en betere begeleiding van studenten te faciliteren. Deze kwaliteitsimpuls én de stijging van het aantal studenten heeft gezorgd voor een stijging van €1,5mln personeelskosten in 2019, vergeleken met de realisatie in 2018. De aanpassing van de huisvesting waaronder een verdere uitbreiding van het aantal vierkante meters zorgt voor een beperkte stijging van de materiële kosten in 2019.

### **Publiek en private activiteiten**

De financiële administratie van de hogeschool is zo ingericht, dat de publieke en private geldstromen te onderscheiden zijn. De opbouw van het eigen vermogen van de respectievelijke geldstromen is inzichtelijk. Hiermee wordt voldaan aan de verantwoordingseis van het ministerie van 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 ervoor 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 2018 toegenomen met €0,1mln.

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 vier 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 2018 geen onrechtmatig gelden onttrokken uit de Rijksbijdrage om private activiteiten te financieren. De private activiteiten worden kostendekkend gerealiseerd.

#### ***Bekostigen van buitenlandse studenten***

De hogeschool bekostigt geen buitenlandse studenten en er worden door studenten structureel geen (delen van de) 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 2018 geen maatwerktrajecten en er zijn dus geen gelden onttrokken uit de rijksbijdrage om onrechtmatig maatwerktrajecten te financieren.

De verantwoording van het profileringsfonds is opgenomen in hoofdstuk 5.

## Continuïteitsparagraaf

### Voorinvesteringen, studievoorschotmiddelen in de meerjarenbegroting

Hogeschool Leiden heeft in de afgelopen jaren, passend bij het instellingsplan en de Strategische Agenda van het ministerie van OCW, een kwaliteitsimpuls gerealiseerd en concreet meer geïnvesteerd in het onderwijs (zoals meer contact- en begeleidingsuren). Dit is tot 2018 gefinancierd vanuit de algemene reserve, anticiperend op het sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018. In dit akkoord leggen de betrokken partijen hun overeenstemming vast over de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs, de wijze van profilering van de hogescholen en de gedeelde prioriteiten voor de komende kabinetsperiode.

Onderdeel van het sectorakkoord is dat alle instellingen kwaliteitsafspraken formuleren om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. De minister heeft hiervoor middelen beschikbaar gesteld – de zogenaamde ‘studievoorschotmiddelen’ – die voortkomen uit de invoering van het leenstelsel in 2015. De hogeschool legt de kwaliteitsafspraken in 2019 vast in een plan dat wordt beoordeeld door de NVAO conform een beoordelingskader, als onderdeel van de instellingskwaliteitstoets. Vanaf 2018 is met een bedrag van €2,5mln de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de rijksbijdrage en de onderstaande oploop van middelen is opgenomen in de meerjarenbegroting.

De hoogte van deze middelen\* is als volgt (macro en hogeschoolniveau conform sectorakkoord):

(X € 1mln)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Middelen hbo	111	117	137	233	292	307	350
Aandeel Hogeschool Leiden	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%
Middelen Hogeschool Leiden	2,5	2,6	3,1	5,2	6,6	6,9	7,9

\*gebaseerd op het marktaandeel van 2018

Gezien het afgesloten sectorakkoord bij deze middelen zal deze oploop vrijwel zeker worden gerealiseerd. Voor het ministerie zijn de ontwikkelingen van de eigen begroting met deze horizon echter ook niet met zekerheid te voorspellen. Een risico blijft daardoor dat de oploop van de middelen wordt gecompenseerd door een daling van andere, reguliere middelen, met een effect op de totale financiële ruimte van de hogeschool. In de huidige meerjarenbegroting is reeds sprake van een jaarlijkse korting voor het reguliere deel van de rijksbijdrage van €1,2mln. De eerste tranche van de middelen is in 2018 ontvangen en de hogeschool heeft met de voorinvesteringen vanaf 2015 geanticipeerd op deze eerste tranche van €2,5mln door een totale inzet van €3,3mln. De keuze ten aanzien van de bestemming van deze middelen heeft in het verleden plaatsgevonden en er is, in overleg met de verschillende organen, ingezet op het verhogen van de formatie van het onderwijzend personeel. Vanaf 2021 gaan deze middelen weer verder stijgen met in 2021 €2,1mln, 2022 €1,4mln, 2023 €0,3mln en in 2024 met €1,0mln. De middelen zijn in 2018 3,8% van de rijksbijdrage en lopen op in 2024 naar 10% van de rijksbijdrage. Voor de bestemmingskeuze van deze middelen wordt begin 2019 een plan vastgesteld voor de periode tot 2021. In de meerjarenbegroting zijn de uitgaven van deze middelen vanaf 2020 begroot als personeelskosten (loonkosten).

### Huisvesting

Ingegeven door de groei van het aantal studenten en de wens vanuit het instellingsplan om de fysieke ruimte aan te passen, zijn extra m2 noodzakelijk. In het instellingsplan wordt deze wens gekoppeld aan de tweede belofte: ‘We helpen de student actief en voltijds te studeren’. In de werkagenda wordt deze geconcretiseerd in de negende ambitie: ‘huisvesting’. In 2017 is nieuwbouw voorbereid en vanaf 2018 is de start gemaakt om de concrete nieuwbouw te realiseren, die vanaf begin 2022 kan worden gebruikt. De doorlooptijd om te komen tot een aanpassing van de fysieke ruimte is ruim genomen om voldoende tijd te nemen om de wensen ten aanzien van de inrichting van de fysieke ruimte te inventariseren. De planvorming is versus 2017 aangepast en er wordt een uitbreiding gepland tot 9.090m<sup>2</sup> (versus 2017 van 5.900m<sup>2</sup>). Deze extra uitbreiding wordt gefinancierd uit eigen middelen. De recente zekerheid over de beschikbaarheid van de studievoorschotmiddelen met daarbij de inzet om met meer docenten meer onderwijs te geven, zorgt voor een stijgende vraag naar meer fysieke ruimte. De wens naar meer fysieke ruimte komt tevens voort uit het overlegtraject, op basis waarvan het programma van eisen is opgesteld. Er is behoefte aan onderwijsruimtes passend bij de huidige onderwijsconcepten, zoals meer ruimte voor samenwerken (een duurzame trend in het onderwijs).

Het totaal te financieren bouwbesluit bedraagt €34,7mln, waarvan de totale projectsom €32,6mln is. Het verschil is onder meer voor het afdekken van de risico's waaronder het aanbestedingsrisico. De totale som wordt gefinancierd met een lening van €15mln en de rest vanuit de eigen middelen. In de tussenliggende jaren tot realisatie van de nieuwbouw wordt er extern ruimte gehuurd. Door de recente stijging van het aantal studenten wordt deze tijdelijke huur in 2019 verhoogd met circa 1.800m<sup>2</sup>.

De totale activering van de nieuwbouw is opgenomen in de meerjarenraming, waarbij het grootste deel eind 2021 wordt geactiveerd. De meerjarenbegroting houdt rekening met een (beperkte) stijging van de projectsom (nu nog €32,6mln) met daardoor de geplande activering van €34,7mln. In de periode tot en met 2022 worden er extra huisvestingskosten gemaakt door de kosten voor tijdelijke huur, plus de kosten gerelateerd aan de nieuwbouw (deels tijdelijk en deels vast). Deze dubbele kosten, huur en nieuwbouw, zorgen mede voor negatieve resultaten in de jaren waarin nieuwbouw wordt gerealiseerd.

### **Resultaatontwikkelingen en liquide middelen**

De hogeschool begroot voor de komende jaren negatieve resultaten van totaal €4mln t.b.v. de nieuwbouw en tijdelijke huisvesting. De materiële reserves zijn voldoende om deze extra uitgaven te financieren. Financieel gezien anticipeert de hogeschool hiermee op de stijging van de rijksbijdrage in de komende jaren. De liquide middelen dalen in de komende jaren sterk door deze voorinvesteringen én de geplande huisvestingsinvesteringen vanuit de eigen middelen. Onze hogeschool heeft verder geen gelden meer die besteed kunnen worden aan extra voorinvesteringen. De voorraad liquide middelen blijft, rekening houdend met de lopende kredietfaciliteit voor de korte termijn, conform het treasury statuut, op niveau. De (meerjaren)begrotingscijfers zijn goedgekeurd door de raad van toezicht op 17 december 2018 waarna het college van bestuur deze heeft vastgesteld op 19 december 2018.

### **Student- en formatieontwikkelingen**

Aantal studenten, peildatum 1 oktober	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingeschreven studenten	10.869	11.149	11.336	11.495	11.590	11.612
Bekostigde studenten	8.451	8.551	8.618	8.739	8.810	8.827
<b>Formatie (gemiddelde per jaar)</b>						
Onderwijzend personeel (op)	549,5	546,7	579,4	592,4	604,5	612,7
Ondersteunend beheerspersoneel (oop)	268,0	287,5	286,8	287,0	290,1	291,6
Bestuur/ Management	50,3	48,7	49,4	50,2	51,1	51,6
<b>Totaal formatie</b>	<b>867,8</b>	<b>882,9</b>	<b>915,6</b>	<b>929,6</b>	<b>945,6</b>	<b>955,9</b>

### **Totaal ingeschreven studenten**

Het aantal ingeschreven studenten (t-1) is per 1 oktober 2018 met 5,2% toegenomen ten opzichte van 1 oktober 2017. Die groei is hoger dan de landelijke groei van hbo-studenten van 0,7%. De groei is tevens hoger dan de Randstad hogescholen.

### **Instroom nieuwe studenten**

De instroom is met 10,6% gestegen ten opzichte van 2017. De instroom is hoger dan de landelijke trend van 3,4%. Ook ten opzichte van de Randstad hogescholen is deze stijging hoog. De instroom is de hoogste in de afgelopen vier jaar.

**Formatie**

De formatie stijgt in 2019 ten opzichte van 2018 beperkt met 15,1fte. In de loop van 2018 is reeds een stijging van de OP-formatie gerealiseerd mede anticiperend op de stijging van het aantal studenten. Vanaf 2015 is er formatiegroei gerealiseerd van het onderwijzend personeel, waarmee het aantal contact- en begeleidingsuren is verhoogd. De komende jaren is de hogeschool erop gericht de huidige docent-student ratio (verhouding onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten) te handhaven. De inzet is dat vanaf 2020 de formatie van het onderwijzend personeel weer zal gaan stijgen ten opzichte van het aantal studenten door de verdere stijging van de studievoorschotmiddelen. De mate waarin de aangegeven stijging wordt gerealiseerd is afhankelijk van het nog vast te stellen plan bij de studievoorschotmiddelen en de ontwikkelingen van de baten, waaronder de rijksbijdrage, en de kosten in de komende jaren.

De ontwikkelingen van de OP ratio zal periodiek worden gevolgd in de interne rapportages. De stijging van de OOP-formatie kan worden verklaard vanuit de inzet van stagiaires, het arbeidsinclusie-beleid en formatie-uitbreiding t.b.v. informatiebeveiliging, privacywetgeving en (onderwijs-)beleidsvorming. De ontwikkeling van OP-OOP ratio zal in de komende jaren worden bewaakt.

**Staat van baten en lasten**

Baten en Lasten overzicht (x € 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen OCW	71.684	71.541	74.603	77.249	79.667	80.992
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.493	1.490	1.490	1.490	1.490	1.490
College-, cursus-, les en examengelden	19.231	18.651	18.983	19.330	19.599	19.736
Baten werk in opdracht van derden	5.735	5.467	5.288	5.338	5.363	5.378
Overige baten	0	1.452	1.463	1.476	1.485	1.490
<b>Totaal baten</b>	<b>100.046</b>	<b>98.601</b>	<b>101.828</b>	<b>104.883</b>	<b>107.604</b>	<b>109.086</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	75.449	76.997	79.263	80.985	82.362	84.201
Afschrijvingen	4.427	4.551	4.544	4.669	5.948	6.116
Huisvestingslasten	4.605	5.960	5.838	5.857	5.621	5.126
Overige lasten	11.830	12.504	12.727	12.773	12.809	12.827
<b>Totaal lasten</b>	<b>96.311</b>	<b>100.012</b>	<b>102.373</b>	<b>104.285</b>	<b>106.740</b>	<b>108.270</b>
Saldo baten en Lasten	3.735	-1.411	-545	598	864	816
Financiële baten en lasten	-873	-869	-845	-909	-864	-816
<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.862</b>	<b>-2.280</b>	<b>-1.390</b>	<b>-311</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Normatieve rijksbijdrage**

Vanaf 2018 stijgt de rijksbijdrage ter compensatie van de verlaging van het collegegeld door de maatregel de collegegelden vanaf 2018-2019 te halveren voor alle eerstejaars studenten en voor de tweedejaars pabo- en lero-studenten.

De ontwikkelingen van de rijksbijdrage is in de meerjarenbegroting direct gerelateerd aan de fluctuaties van het aantal bekostigde eenheden (ingeschreven studenten en diploma's) en tot 2024 is er sprake van een absolute stijging door toekenning van de studievoorschotmiddelen.

In het lopende jaar 2018 is de rijksbijdrage, zoals opgenomen in de begroting, met €2,5mln gestegen door de studievoorschotmiddelen (door invoering van het leenstelsel) en stijgt verder tot in 2021 met €0,5mln, gevolgd door een substantiële gemiddelde stijging tot 2024 van €1,2mln per jaar (zie tabel op pagina 54). De hogeschool heeft de afgelopen jaren met het begroten van negatieve resultaten gefinancierd vanuit de eigen reserves (voorfinanciering) geanticipeerd op deze stijging van de rijksbijdrage met op jaarniveau een bedrag van €3,3mln.



### Collegegelden

De halveringsmaatregel van de collegegelden vanaf september 2018 zorgt voor een absolute daling van de collegegelden versus de voorgaande jaren van in 2019 circa €2,5mln op jaarbasis. Conform deze maatregel betalen alle 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, en door een groei van het aantal studenten. De prijscomponent van de collegegelden stijgt door een jaarlijks afgesproken toename van het wettelijk collegegeld tot 2018-2019 met €22 per student waarna de hoogte van collegebedrag in de meerjarenbegroting gelijk blijft en jaarlijks alleen wordt aangepast bij een stijging van de prijsindex. De hoeveelheidscomponent is direct gekoppeld aan het aantal ingeschreven studenten.

### Baten- werk in opdracht van derden en Overige baten

De overige baten zijn in de komende jaren stabiel conform de verwachte ontwikkelingen waarin geen wijzigingen in toekomstige activiteiten worden verwacht en zijn derhalve voorzichtig begroot.

### Personeelskosten

De OP-formatie is in de voorgaande jaren sterk gestegen door de voorinvesteringen.

Toename OP (in %)	2015	2016	2017	2018
fte	28%	43%	34%	13,5%

De stijging is mede gerealiseerd vanuit de negatieve begrote resultaten en ten behoeve van de geplande kwaliteitsimpuls (meer docenten met een positief effect op docent-student ratio). De verdere mutaties in de komende jaren is het gevolg van de mutaties van het aantal studenten. Vanaf 2020 gaat de formatie weer stijgen door de stijging van de rijksbijdrage in verband met de stijging van het aantal studenten én door de toename van de studievoorschotmiddelen.

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 stijgen in de komende jaren onder andere door investeringen in tijdelijke huisvesting (verbouwingen). De afschrijvingen stijgen door het nieuwbouwproject in 2023 versus 2019 met €1,6mln en de kosten voor afschrijvingen t.o.v. de totale kosten stijgen daardoor van 4,6% in 2019 naar 5,6% in 2023 en de jaren er na.

De huisvestingskosten stijgen jaarlijks vanaf medio 2017 enerzijds door tijdelijke huur van extra vierkante meters ter overbrugging van de nieuwbouw en anderzijds door de nieuwbouwactiviteiten. De stijging in 2018 versus 2017 bedraagt 0,6mln, waarbij de verwachting is dat deze verder zal stijgen in 2019. De huisvestingskosten ten opzichte van de totale kosten stijgen van 4,4% in 2017 naar 4,8% in 2018 en door de tijdelijke extra huisvesting naar 6% in 2019 en dalen in de jaren erna in 2023 naar 4,7%.

Het percentage huisvestingskosten, inclusief afschrijvingen stijgt in de komende jaren sterk door de geplande tijdelijke huur van vierkante meters en de nieuwbouw. In de benchmark is het gemiddelde percentage van de hogescholen 9,7%. Het percentage van Hogeschool Leiden wordt op de lange termijn (na de verbouwing) tegen de 9%.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Huisvestingskosten, incl afschrijvingen in %	7,1%	8,0%	7,8%	7,9%	9,1%	8,5%

De overige lasten blijven vanaf 2018 vrijwel op hetzelfde relatieve niveau en stijgen absoluut licht, gerelateerd aan de stijging van het aantal studenten.

### Balans: Activa (Bezittingen) en Passiva (Vermogensstructuur)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Activa</b>						
<i>Vaste Activa</i>						
Immateriële vaste activa	0	83	133	150	150	150
Materiële vaste activa	51.570	51.246	57.775	81.780	79.132	76.316
<b>Totaal Vaste Activa</b>	<b>51.570</b>	<b>51.329</b>	<b>57.908</b>	<b>81.930</b>	<b>79.282</b>	<b>76.466</b>
<i>Vlottende Activa</i>						
Vorderingen	2.583	1.952	2.006	2.059	2.105	2.129
Liquide middelen	34.567	33.954	38.216	12.511	14.420	16.305
<b>Totaal Vlottende Activa</b>	<b>37.150</b>	<b>35.906</b>	<b>40.222</b>	<b>14.570</b>	<b>16.525</b>	<b>18.435</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>88.720</b>	<b>87.235</b>	<b>98.130</b>	<b>96.500</b>	<b>95.807</b>	<b>94.901</b>

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Passiva</b>						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	41.113	39.171	38.141	37.868	37.704	37.524
Wettelijke reserve	0	83	133	150	150	150
Bestemmingsreserve publiek	1.194	694	194	0		
Bestemmingsreserve privaat	2.124	2.204	2.293	2.433	2.597	2.777
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>44.431</b>	<b>42.151</b>	<b>40.761</b>	<b>40.450</b>	<b>40.451</b>	<b>40.451</b>
Voorzieningen	5.351	5.351	5.351	5.351	5.351	5.351
Langlopende schulden	16.700	16.940	28.680	26.920	25.660	24.400
Kortlopende schulden	22.238	22.793	23.338	23.779	24.346	24.699
<b>Totaal voorzieningen en schulden</b>	<b>44.289</b>	<b>45.084</b>	<b>57.369</b>	<b>56.050</b>	<b>55.357</b>	<b>54.450</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>88.720</b>	<b>87.235</b>	<b>98.130</b>	<b>96.500</b>	<b>95.808</b>	<b>94.901</b>

<b>solvabiliteit (EV / TV)</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>43%</b>
<b>solvabiliteit ((EV+ Voorziengen) / TV)</b>	<b>56%</b>	<b>54%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>
<b>weerstandsvermogen (EV/(RB+col gelden))</b>	<b>49%</b>	<b>47%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>41%</b>	<b>40%</b>
<b>vlottende activa / kortlopende schulden</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>

### Materiële vaste activa: nieuwbouw

Hogeschool Leiden heeft een goede campus. De kwaliteit van de aanwezige huisvesting, faciliteiten en diensten is goed. De stijging van het aantal studenten in de afgelopen jaren en de daarbij beperkte stijging van het aantal vierkante meters 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, die vanaf begin 2022 kan worden gebruikt. De doorlooptijd om te komen tot een aanpassing van de fysieke ruimte is ruim genomen om voldoende tijd te nemen de wensen ten aanzien van de inrichting van de fysieke ruimte te inventariseren. De planvorming is aangepast en er wordt een uitbreiding gepland tot 9.090m<sup>2</sup> (versus 2017 van 5.900m<sup>2</sup>). De extra uitbreiding wordt gefinancierd vanuit de eigen middelen.

De recente zekerheid over de beschikbaarheid van de studievoorschotmiddelen met daarbij de inzet om met meer docenten meer onderwijs te geven, zorgt voor een stijgende vraag naar meer fysieke ruimte. De wens naar meer fysieke ruimte komt tevens voort uit het overlegtraject op basis waarvan het programma van eisen is opgesteld. Er is behoefte aan onderwijsruimtes passend bij de huidige onderwijsconcepten, zoals meer ruimte voor samenwerken (een duurzame trend in het onderwijs).

Door de stijging van de rijksbijdrage verbetert het financiële perspectief waardoor er meer ruimte is voor extra vierkante meters. In het oorspronkelijke bouwbesluit is voorzien in de mogelijkheid van extra ruimte te scheppen door bovenop de al voorziene bouw van vier lagen nog een vijfde, zesde of zevende laag te realiseren. De totale te verwachten projectsom is €32,6mln. De totale som wordt gefinancierd met een lening van €15mln en de rest vanuit de eigen middelen.

In de tussentijdse jaren worden er extra vierkante meters gehuurd. De totale activering is opgenomen in de meerjarenraming waarbij het grootste deel eind 2021 wordt geactiveerd. De meerjarenbegroting houdt risicomijdend rekening met een (beperkte) stijging van de projectsom met daardoor de geplande activering van €34,7mln onder meer i.v.m. het afdekken van de risico's in het aanbestedingstraject.

Het huidige gebouw is in eigendom en is gefinancierd met een langlopende lening (hoofdsom €22,8mln en stand per 31 december 2017 €16,8mln). De uitbreiding wordt deels gefinancierd met een hypothecaire lening van €15mln met een vaste rentevoet en het overige deel met eigen middelen.

Er is bij Hogeschool Leiden extra geïnvesteerd in een digitale leer- en werkomgeving en in de informatievoorziening. Het plan is dat in de komende jaren voort te zetten. De reguliere investeringen in 2019 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 en de investering in de komende jaren in extra vierkante meters. De bestedingen in 2018 en 2019 vanuit de Bestemmingsreserve Publieke middelen zijn ten behoeve van het Center of Expertise Genomics (Generade), waarvan diverse 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 & Bedrijf en Educatie en in 2019 bij de faculteit Gezondheidszorg.

### **Voorzieningen**

De personeelsvoorzieningen zijn de laatste jaren gestegen. De WW/BWW-voorziening is gestegen door groei van de formatie en mede daardoor een toename van instroom van mensen in WW/BWW. Verder zijn de voorzieningen toegenomen door de ingevoerde personeelsregelingen conform de cao voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. Vanaf 2019 verwacht de hogeschool geen toename meer van de personeelsvoorzieningen.

Hogeschool Leiden heeft maatregelen genomen om de WW/BWW-kosten neerwaarts te beïnvloeden. Bij deze maatregelen worden de belangen van werknemer en de hogeschool meegewogen. De dienst HRM zet zich in om, in samenwerking met een extern mobiliteitsbureau, instroom te voorkomen en om uitstroom uit de regeling te realiseren.

### **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 dertig jaar) ter realisatie van de geplande nieuwbouw. De jaarlijkse aflossing van deze lening vindt plaats vanaf 2021 en bedraagt €0,5mln per jaar. De bestaande lening heeft een hoofdsom van €22,8mln en een stand op 31 dec 2018 van €15,9mln 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 46% en blijft daarmee boven de intern vastgestelde grens van 35% (externe grens is 30%).

De liquiditeitsratio (vlottende activa/ kortlopende schulden) daalt door de inzet van de eigen middelen naar 0,8 en blijft daarmee boven de intern vastgestelde van 0,5. Binnen een jaar is de laagste stand van de liquide middelen altijd op peil datum 31 december en gemiddeld blijft de ratio ook in 2021 boven de 0,7 en inclusief de bestaande kredietfaciliteit van €6,5mln is de ratio boven de norm.

De gewenste voorraad liquide middelen blijft inclusief de kredietfaciliteit boven de intern vastgestelde grens van €10,5mln. 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 €34,6mln naar €16mln. 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 met toestemming van het college deze gelden te besteden. In dat geval kan de voorraad liquide middelen dalen naar €14mln.

Kasstroomoverzicht (x €1.000)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>						
Saldo Baten en Lasten	3.735	-1.411	-545	598	864	816
<i>Aanpassingen voor:</i>						
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.427	-	-	-	-	-
Boekresultaat op desinvesteringen	36	-	-	-	-	-
Mutaties voorzieningen	1.017	-	-	-	-	-
<i>Vlottende middelen</i>						
Mutatie kortlopende vorderingen	193	631	-55	-53	-46	-25
Mutatie kortlopende schulden	-1.967	555	545	442	567	353
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>7.441</i>	<i>4.326</i>	<i>4.490</i>	<i>5.656</i>	<i>7.334</i>	<i>7.262</i>
Ontvangen interest						
Betaalde interest	-882	-869	-845	-909	-864	-816
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>6.559</b>	<b>3.457</b>	<b>3.645</b>	<b>4.747</b>	<b>6.470</b>	<b>6.445</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>						
Investeringen in materiële vaste activa	-2.072	-	-	-	-	-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	15	-	-	-	-	-
Investeringen in immateriële vaste activa	-	-100	-100	-100	-100	-100
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.057</b>	<b>-4.310</b>	<b>-11.123</b>	<b>-29.192</b>	<b>-3.300</b>	<b>-3.300</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>						
Ontvangsten uit langlopende schulden	1.500	1.000	12.500	-	-	-
Aflossing langlopende schulden	-760	-760	-760	-1.260	-1.260	-1.260
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>740</b>	<b>240</b>	<b>11.740</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>5.242</b>	<b>-613</b>	<b>4.262</b>	<b>-25.705</b>	<b>1.910</b>	<b>1.885</b>
<b>Eindsaldo</b>	<b>34.567</b>	<b>33.954</b>	<b>38.216</b>	<b>12.511</b>	<b>14.420</b>	<b>16.305</b>

### Belangrijkste financiële risico's

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

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

### Scenario analyse

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

### Intern Risico Beheersingssysteem

#### Risicomangement

Risicomangement is een integraal onderdeel van de planning & control- en kwaliteitszorgcyclus. Risicomangement 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 2017-2022 en de werkagenda. Hierbij geldt de verwachting dat er in de komende jaren geen grote wijzigingen worden doorgevoerd in het interne risicobeheersingssysteem.

**Risicobeheersingssysteem**

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

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	<b>Onderwijs en Onderzoek</b>			
1.	De volgende stap ter realisatie van het instellingsplan en de daarbij behorende werkagenda 2019-2020 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"> <li>herziening cyclus in tweejarijg traject waarin het instellingplan wordt geoperationaliseerd in werkagenda's;</li> <li>periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling;</li> <li>de overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten;</li> <li>het creëren van ruimte voor een verkenning/analyse van de verbeterpunten;</li> <li>het versterken van de beleidskracht.</li> </ul>
2.	Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs, vastgesteld bij accreditaties onvoldoende is.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>specifieke overlegorganen die de kwaliteit van het onderwijs monitoren en het proces van accreditaties en op instellingsniveau vorm geven;</li> <li>bespreken en vaststellen van de onderwijs ontwerp principes;</li> <li>herziening overleg en besluitvormingsstructuur</li> <li>aandacht voor de leergemeenschap, professionalisering van medewerkers, werving van medewerkers;</li> <li>aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming.</li> </ul>
3.	Het risico dat de ingezette onderwijsinnovatie van het onderwijs onvoldoende is door gebrek aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>kennis</li> <li>slagkracht</li> <li>tijd en middelen</li> </ul>	<p>laag</p> <p>middel</p> <p>middel</p>	<p>hoog</p> <p>hoog</p> <p>hoog</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>projecten/ programma's gericht op deze onderwijsvernieuwing en de aandacht voor deze projecten in de P&amp;C cyclus;</li> <li>extra inzet/budget voor de ICT innovaties (DLWO, aanpassingen bestaande kernregistraties ed) gerelateerd aan deze programma's;</li> <li>planvorming gericht op het aanpassen van de fysieke omgeving;</li> <li>aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming.</li> </ul>
4.	De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd.  Dit kan vanwege: onvoldoende kennis van effectieve interventies ten aanzien van de inrichting van het onderwijs en de onderwijsorganisatie onvoldoende selectiemogelijkheden bij de instroom van studenten.	middel	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>uitvoering intensivering van faculteitsspecifieke samenwerking in de regio voor de aansluiting van mbo-leerlingen op ons onderwijs;</li> <li>analyses van de faculteiten per opleiding en de uitkomsten over de ingezette interventies worden met elkaar gedeeld (ontwikkelen van het lerend vermogen).</li> <li>Voortzetting Project verplichte Studiekeuzecheck (SKC) bij S&amp;T, evalueren en op basis hiervan beleid opstellen en verankeren in de studieloopbaanbegeleiding;</li> </ul>

Risico	Kans	Impact	Maatregelen
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• implementatie onderwijs ontwerpprincipes;</li> <li>• de plannen (evidence based) zijn opgenomen in de reguliere P&amp;C/ PDCA cyclus, waaronder: <ul style="list-style-type: none"> <li>· realistische voorlichting;</li> <li>· intensivering van de Studieloopbaanbegeleiding;</li> <li>· meer activerende didactiek;</li> <li>· aanpassing en kwaliteitsverbetering rooster;</li> <li>· aandacht voor de optimale leergemeenschap.</li> </ul> </li> <li>• aansluiting op toeleverend onderwijs (schoolbezoeken en informatie-uitwisseling) ;</li> <li>• verkennen en vaststellen wederzijdse aanspraken en verwachtingen tussen student en hogeschool ;</li> <li>• informatie verkennen over studiedeag van onze studenten van wat we willen, kunnen en mogen weten en het beschikbaar stellen hiervan;</li> <li>• programma voor uitvallers en switchers; Verkenning van hogeschoolbreed overstaprogramma voor switchers en uitvallers en plan van aanpak voor vervolg;</li> <li>• opvolging hogeschoolbrede ontwerpprincipes voor actief en voltijds studeren;</li> <li>• inrichting en uitvoering programma voor onderwijsonderzoek; er wordt een lector aangesteld op het gebied van goed hoger beroepsonderwijs en studiesucces. Het programma is aangesloten bij programma Goed georganiseerde school en het in praktijk brengen van de ontwerpprincipes.</li> </ul>
5.	Het risico dat de onderzoeksactiviteiten onvoldoende gerelateerd zijn aan de gewenste profilering, werkveld, professionalisering en/of aan de onderwijsactiviteiten.	laag	<p style="text-align: center;"><b>middel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aandacht in de P&amp;C cyclus voor het onderzoekend en innoverend vermogen (planvorming, interne/ externe accreditaties, aanpassingen, verantwoording);</li> <li>• aandacht voor opvolging ontwerpprincipes ;</li> <li>• expliciete koppeling van onderzoeksactiviteiten aan onderwijsactiviteiten;</li> <li>• ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek;</li> <li>• stimuleren van het functioneren als leergemeenschap.</li> </ul>

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	<b>Bedrijfsvoering</b>			
6.	Het risico dat de integrale veiligheid of de ervaren veiligheid van de studenten en werknemers wordt bedreigd.	<b>middel</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periodieke arbo-rapportage;</li> <li>• investeren in sociale, fysieke en ICT veiligheid;</li> <li>• medewerkersonderzoek uitvoeren en evalueren;</li> <li>• rapportages vertrouwenspersoon en decanaat opstellen en evalueren;</li> <li>• nulmeting integrale veiligheid;</li> <li>• invulling geven aan het integrale veiligheidsdocument start in najaar 2018;</li> <li>• het creëren van binding en een leergemeenschap;</li> <li>• deelname regionale kennisdeling op het gebied van integrale veiligheid;</li> <li>• het integreren van de verschillende beleidsadviezen op het gebied van veiligheid (informatiebeveiliging, fysieke beveiliging, privacy enz).</li> </ul>
	<b>Risico</b>			
7.	De kwaliteit van het rooster verbetert niet, vanwege <ul style="list-style-type: none"> <li>• het aantal m2</li> <li>• onvoldoende sturing bij het afstemmen van vraag en aanbod</li> <li>• roosterproces</li> </ul>	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitbreiding m2;</li> <li>• adequate communicatie tussen onderwijsclusters en roosterbureau</li> <li>• het in samenwerking opstellen van een programma van Eisen;</li> <li>• deelname programma "Goed georganiseerde school", waarin onderzoeks-, ontwikkel- en kennisdelingsactiviteiten plaatsvinden met Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Amsterdam over o.a. roostering en inzetplanning;</li> <li>• extra aandacht in de P&amp;C-cyclus (periodieke monitoring en evaluatie).</li> <li>• uitvoering visie op nieuwe digitale leer- en werkomgeving (DLWO);</li> </ul>
8.	Het risico dat de functionele systemen zich niet optimaal kunnen aanpassen aan de nieuwe wensen.	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aanpassen van de functionele systemen aan de hand van de technische organisatorische en financiële uitgangspunten op basis van DLWO;</li> <li>• inrichting van een aangepaste ICT-Governance;</li> <li>• verbeteren van de digitale leeromgeving (via specifieke projecten o.a.: Bronsystemen, Insight, ICT -ondersteuning Flexibilisering Onderwijs en Digitale Leeromgeving);</li> <li>• verder door ontwikkelen Management Informatie Dashboard/Management Informatie systeem;</li> <li>• aandacht in de PDCA/P&amp;C cyclus voor deze verbeteringen.</li> </ul>



	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
9.	Het risico dat de nieuwe of nog te ontwikkelen digitale (werk- / leer-) omgeving onvoldoende wordt geaccepteerd, wordt gebruikt door de medewerkers.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoering visie op nieuwe digitale leer- en werkomgeving (DLWO) (ambitie 8);</li> <li>• verdere implementatie van de aangepaste ICT-Governance;</li> <li>• eindgebruiker wordt betrokken bij functioneel ontwerp;</li> <li>• organiseren van specifieke trainingen;</li> <li>• de resultaten (standaard rapportages) worden opgenomen in de formele rapportages;</li> <li>• aandacht in de PDCA/P&amp;C-cyclus voor deze verbeteringen.</li> </ul>
10.	Het risico dat de Nieuwbouw onvoldoende wordt gerealiseerd conform de wensen van de organisatie en binnen het vastgestelde budget.	middel	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inrichten/ uitvoeren van een optimale projectorganisatie;</li> <li>• inrichten/ uitvoeren van projectcontrol met voldoende functiescheiding;</li> <li>• tot stand gekomen programma van wensen en eisen implementeren;</li> <li>• inzet van voldoende externe ondersteuning tbv bouwmanagement, planvorming en uitvoering</li> <li>• gezamenlijk programma voor verkenning optimalisering aanpak ruimtegebruik; met alle betrokken partijen worden vraag en aanbod en de verdeling van de ruimte afgestemd.</li> <li>• aandacht in de PDCA/P&amp;C cyclus voor deze verbeteringen.</li> </ul>
	<b>Personeel</b>			
11.	De geplande (cultuur) interventies (instelling brede principes, optimaliseren leergemeenschap) van het instellingsplan worden niet voldoende opgepakt (geïnternaliseerd) en/of gerealiseerd.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaststellen en monitoring van de aan het instellingsplan gekoppelde werkagenda;</li> <li>• vaststellen van nieuwe beleidsdocumenten (o.m. onderzoek, visie leergemeenschap, instellingsbrede principe voor actief en voltijds studeren);</li> <li>• organiseren van (multilateraal) overleg, bijeenkomsten en conferenties;</li> <li>• gerichte communicatie over de beloftes en maatregelen in het Instellingsplan;</li> <li>• geplande cultuurinterventies uitvoeren</li> <li>• aandacht in de P&amp;C-cyclus voor de toename van het innoverend vermogen.</li> </ul>

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	<b>Compliance</b>			
12.	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 (competentiekraft) voor een specifiek gebied.	<b>middel</b>	<b>middel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzetting administratieve organisatie interne controle (AO/IC) traject waarbij processen conform wetgeving in kaart worden gebracht, risico's worden gedeeld en maatregelen hiertegen worden genomen;</li> <li>• continue inkopen van kennis;</li> <li>• creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen, SURF).</li> </ul>
13.	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.	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interne training en voorlichtingsbijeenkomsten;</li> <li>• vastleggen van procedures en processen;</li> <li>• uitvoeren van interne audits;</li> <li>• sturen door middel van de gemeenschappelijke waarden en hernieuwde communicatie over deze waarden;</li> <li>• verdere integratie PDCA en P&amp;C-cyclus.</li> </ul>
	<b>Omgeving</b>			
14.	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.	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoeren van de analyses over instroom- en intakebeleid mede op basis van externe informatie;</li> <li>• zorgdragen voor betere onderwijsrendementen;</li> <li>• vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie;</li> <li>• waarborgen met P&amp;C cyclus (vaststellen van ratio's ter beoordelen van vermogenspositie en financieringssituatie) met daaraan gekoppelde financiële maatregelen: aanhouden buffer, signalerings- grenzen ed.</li> </ul>
15.	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.)	<b>laag</b>	<b>middel/ hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiderschap gericht op proactief de risico's aan te pakken die aan negatieve berichtgeving ten grondslag kunnen liggen;</li> <li>• governance structuur borgen;</li> <li>• kwaliteit/ positionering Onderwijs borgen;</li> <li>• personeelsbeleid met kritische aanname van nieuwe medewerkers en up-to-date houden van zittende medewerkers;</li> <li>• plan van aanpak voor gepaste, snelle, professionele communicatie/ woordvoering (bij incidenten).</li> </ul>
16.	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 datalek en negatieve berichtgeving.	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	
17.	De kwaliteitsafspraken met Ministerie worden in samenwerking met de medezeggenschap onvoldoende gerealiseerd	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het opstellen van realistische afspraken;</li> <li>• uitvoering van de P&amp;C/PDCA cyclus</li> <li>• overleg met de G5 scholen;</li> <li>• ondersteuning van de medezeggenschap.</li> </ul>



II JAARREKENING 2018 .....

# Financiën

.....

Hogeschool Leiden



**Balans per 31 december 2018**

(na resultaatbestemming)

(bedragen x €1.000)

1	Activa	31-12-2018	31-12-2017
	<b>Vaste Activa</b>		
1.1	Immateriële vaste activa	-	-
1.2	Materiële vaste activa	51.570	53.976
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>51.570</b>	<b>53.976</b>
	<b>Vlottende activa</b>		
1.3	Vorderingen	2.583	2.774
1.4	Liquide middelen	34.567	29.325
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>37.150</b>	<b>32.099</b>
	<b>Totaal Activa</b>	<b>88.720</b>	<b>86.075</b>

2	Passiva	31-12-2018	31-12-2017
2.1	Eigen vermogen	44.431	41.567
2.2	Voorzieningen	5.351	4.334
2.3	Langlopende schulden	16.700	15.960
2.4	Kortlopende schulden	22.238	24.214
	<b>Totaal Passiva</b>	<b>88.720</b>	<b>86.075</b>

**Staat van baten en lasten over 2018**

(bedragen x €1.000)

3	Baten	2018	Begroting 2018	2017
3.1	Rijksbijdragen OCW	71.684	68.779	63.268
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.493	1.490	1.490
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	19.231	19.716	19.243
3.4	Baten werk in opdracht van derden	5.735	4.494	4.887
3.5	Overige baten	1.903	1.101	1.904
	<b>Totaal baten</b>	<b>100.046</b>	<b>95.580</b>	<b>90.792</b>
4	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	75.449	74.888	71.761
4.2	Afschrijvingen	4.427	4.672	4.166
4.3	Huisvestingslasten	4.605	5.121	3.995
4.4	Overige lasten	11.830	11.869	11.384
	<b>Totaal lasten</b>	<b>96.311</b>	<b>96.550</b>	<b>91.306</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.735</b>	<b>-970</b>	<b>-514</b>
5	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-873</b>	<b>-876</b>	<b>-913</b>
	<b>Netto resultaat</b>	<b>2.862</b>	<b>-1.846</b>	<b>-1.427</b>
	Rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen	-	-	-
	<b>Totaalresultaat van de Stichting</b>	<b>2.862</b>	<b>-1.846</b>	<b>-1.427</b>

**Kasstroomoverzicht over het jaar**

(bedragen x €1.000)

		2018	2017
	<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
	Saldo baten en lasten	3.735	-514
	Aanpassingen voor:		
4.2	Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.427	4.166
1.2	Boekresultaat op desinvesteringen	36	-52
2.2	Mutaties voorzieningen	1.017	1.681
	Veranderingen in vlottende middelen:		
1.5	Mutatie vorderingen	193	-1.025
2.4	Mutatie kortlopende schulden	-1.967	3.696
	<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>7.441</b>	<b>7.952</b>
5.1	Ontvangen interest	-	1
5.4	Betaalde interest	-882	-920
		-882	-919
	<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>6.559</b>	<b>7.033</b>
	<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-2.072	-3.530
1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	15	652
	<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.057</b>	<b>-2.878</b>
	<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
2.3	Ontvangsten uit langlopende schulden	1.500	-
2.3	Aflossing langlopende schulden	-760	-760
	<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>740</b>	<b>-760</b>
	<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>5.242</b>	<b>3.395</b>
	Stand geldmiddelen per 1 januari	29.325	25.930
	<b>Stand geldmiddelen per 31 december</b>	<b>34.567</b>	<b>29.325</b>

## Toelichting op de jaarrekening

### ALGEMEEN

#### Activiteiten

Stichting Hogeschool Leiden is statutair gevestigd te Leiden, Zernikedreef 11 en kent geen winstoogmerk. Onder Hogeschool Leiden vallen geen andere entiteiten. De voornaamste activiteiten 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

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

### ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

#### Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo). Hierin is bepaald dat de bepalingen uit Titel 9 van Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 400 'Bestuursverslag', 640 'Organisaties-zonder-winststreven' en 660 'Onderwijsinstellingen') van toepassing zijn, met inachtneming van de in de Rjo aangeduide uitzonderingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

#### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

#### Algemeen

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **Presentatie- en functionele valuta**

De bedragen in de balans, staat van lasten en baten, kasstroomoverzicht en de specificaties in de toelichtingen zijn gepresenteerd in (duizenden) euro's, de functionele valuta van de organisatie.

### **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. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Personele voorziening voor Werkloosheidswet (WW) en Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering (BWW): geschatte uitkeringsduur;
- Personele voorziening voor werktijdverkorting: deelnamekans.

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 verder in detail opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### **Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta**

Transacties luidend in vreemde valuta's worden bij de eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta.

In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen.

### **Afrondingen**

De totalen van cijferopstellingen in de jaarrekening kunnen door afrondingen licht afwijken van het optische totaal van de opstelling.

### **Financiële instrumenten**

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen, liquide middelen en schulden, als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan. Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. De instelling heeft geen in contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd zoals beschreven in het navolgende per balanspost.



Hogeschool Leiden heeft een renteswap contract (derivaat) en past hiervoor kostprijs hedge-accounting toe op basis van de gedocumenteerde hedgestrategie. Als gevolg hiervan wordt het derivaat niet in de balans gewaardeerd. De hedgerelatie is door de instelling gedocumenteerd in generieke hedgedocumentatie, tevens wordt periodiek de effectiviteit van de hedgerelatie door de kritische kenmerken van het afdekkingsinstrument (derivaat) en de afgedekte positie (langlopende lening) te vergelijken. Het eventuele ineffektieve deel van hedgerelaties wordt direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

Financiële activa worden op iedere verslagdatum op individueel niveau beoordeeld om te bepalen of er objectieve en/of subjectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardevermindering-verlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

### Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen op basis van de geschatte economische levensduur, en bijzondere waardeverminderingen. Intern gegenereerde ontwikkelingskosten van nieuwe opleidingen en software worden niet geactiveerd. Van software die in eigendom verworven wordt en niet gehuurd wordt, worden de out of pocket kosten geactiveerd (w.o. uren externe inzet).

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. 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**

Hogeschool Leiden 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 waardeverminderingen vaste activa**

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 geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom-genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

### **Eigen Vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

### **Voorzieningen**

Een voorziening wordt uitsluitend opgenomen indien op balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- De instelling heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk);
- Het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is, en;
- Er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

Tenzij anders aangegeven zijn de voorzieningen opgenomen tegen hun berekende contante waarde. Voorzieningen worden gevormd voor:

- Jubileumuitkeringen;
- WW en BWW;
- Loondoorbetaling langdurig zieken;
- Duurzame inzetbaarheid (DI) - verlofsparen;
- Werktijdvermindering senioren (maximaal 20% van overeengekomen jaartaak).

Verder wordt verwezen naar de toelichting op de voorzieningen voor een nadere uiteenzetting van de aard, achtergrond, berekeningswijze, schattingselementen en waarderingsmethode per voorziening.

### **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, en daarna tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode.

### **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, en daarna tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode. Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder meerjarige (OCW-) subsidies met bestedingsverplichtingen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend.

Van (meerjarige) (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen wordt het nog-niet-bestede gedeelte op deze post aangehouden op de balans. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding. De (meerjarige) (OCW-)subsidies zonder bestedingsverplichting worden direct ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar waarop de subsidie betrekking heeft, met uitzondering van subsidies voor een studiejaar die naar rato van het studiejaar worden besteed, dan wel waarvoor een concreet bestedingsplan bestaat.

## **OPBRENGSTVERANTWOORDING**

### **Rijksbijdragen**

Rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verantwoord in het jaar van toekenning in de staat van baten en lasten. Indien deze bijdragen betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de ontvangen gelden als bate verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar schooljaar plaatsvindt (i.p.v. per kalenderjaar) of tenzij sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

### **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 gedurende het studie-/collegejaar waarop de vergoedingen betrekking hebben.

### **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.

De opbrengsten worden in de staat van baten en lasten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van de voortgang van de transactie op verslagdatum (percentage-of-completion). De voortgang wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden en prestaties. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen.

### **Overige baten**

Overige baten bestaan uit o.a. detachering van personeel, studentenvoorzieningen en –bijdragen en administratiekosten collegegelden, en worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

### **Personeelsbeloningen**

De beloningen van het personeel worden als last in de verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

### **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 2018 97% (31 december 2017: 104,4%).

### **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband.

Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

### **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, in de periode waartoe zij behoren.

**Leasing**

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

**Operational leasing**

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.

**Bepaling reële waarde**

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

**Verbonden partijen**

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

**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 desinvesterings-activiteiten zijn verantwoord onder investeringsactiviteiten. De aflossing van de hypothecaire lening wordt onder de financieringsactiviteiten verantwoord.

**BALANS PER 31 DECEMBER****IMMATERIËLE VASTE ACTIVA**

(bedragen x €1.000)

De immateriële vaste activa waren geheel afgeschreven per 31 december 2017, en er zijn in 2018 geen investeringen noch afschrijvingen geweest. De boekwaarde per 31-12-2018 is dan ook nihil, de cumulatieve bedragen voor verkrijgingsprijs en afschrijvingen bedragen €784 (x € 1.000).

**MATERIËLE VASTE ACTIVA**

(bedragen x €1.000)

1.2 Materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal materiële vaste activa
<b>Stand per 1-1-2018</b>				
Verkrijgingsprijs	77.977	17.874	-	95.851
Cumulatieve afschrijvingen	30.378	11.497		41.875
Materiële vaste activa	47.599	6.377	-	53.976
<b>Verloop gedurende 2018</b>				
Investerings	217	1.826	29	2.072
Desinvesteringen	-	-105	-	-105
Afschrijvingen	-2.240	-2.187	-	4.427
Afschrijving op desinvesteringen	-	54	-	54
Mutatie gedurende 2018	-2.023	-412	29	-2.406
<b>Stand per 31-12-2018</b>				
Verkrijgingsprijs	78.194	19.595	29	97.818
Cumulatieve afschrijvingen	32.618	13.630	-	46.248
Materiële vaste activa	45.576	5.965	29	51.570

De boekwaarde van de materiele vaste activa is in 2018 afgenomen met €2,4mln tot €51,6mln (2017: €54,0mln).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2018 bedragen €2,1mln. De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen met name de aanschaf van ICT-apparatuur en leermiddelen en vervanging van inventaris. De investeringen in gebouwen en terreinen betreffen met name renovatiewerkzaamheden binnen het hoofdgebouw.

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

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 €40,8mln per peildatum 1/1/2017.

**VORDERINGEN**

(bedragen x €1.000)

1.5	Vorderingen	31-12-2018	31-12-2017
1.5.1	Debiteuren	1.072	586
1.5.5	Studenten/cursisten	545	507
1.5.6	Overige overheden	452	497
	<i>Personeel</i>	2	6
	<i>Overig</i>	192	81
1.5.7	Overige vorderingen	194	87
	<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	558	1.339
1.5.8	Overlopende activa	558	1.339
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-238	-242
	<b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b>	<b>2.583</b>	<b>2.774</b>

**Vorderingen en overlopende activa**

Het debiteurensaldo stijgt met €0,5mln door een aantal specifieke vorderingen, die in 2019 reeds ontvangen zijn. De overlopende activa zijn gedaald, er is dit jaar minder vooruitbetaald. De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is qua grootte vrijwel gelijk aan vorig jaar en kent daarmee een stabiel karakter. De voorziening wordt gevormd voor reguliere debiteuren, studentdebiteuren en overige debiteuren en is daarmee een afspiegeling van het totale debiteurrisico van Hogeschool Leiden.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

**VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID**

(bedragen x €1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid	2018	2017
Stand per 1-1	242	379
Af: afboeking oninbare debiteuren	-34	-163
Bij: dotatie	30	26
Stand per 31-12	<b>238</b>	<b>242</b>

**LIQUIDE MIDDELEN**

(bedragen x €1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2018	31-12-2017
1.7.1	Kasmiddelen	1	1
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	34.566	29.324
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>34.567</b>	<b>29.325</b>

**Liquide middelen**

De stijging van de liquide middelen wordt ten eerste veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat en ten tweede door de lagere investeringsuitgaven, mede gekoppeld aan de nieuwbouw, die zijn doorgeschoven naar 2019. De aflossing op de langlopende lening (financieringsactiviteiten) heeft volgens aflossingsschema plaatsgevonden. Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van minder dan 1 jaar.

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 1/1/2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31/12/2018
2.1.1	Algemene reserve	37.691	2.747	675	41.113
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.869	-	-675	1.194
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	2.007	115	-	2.124
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>41.567</b>	<b>2.862</b>	<b>-</b>	<b>44.431</b>

Het eigen vermogen stijgt ten opzichte van verslagjaar 2017 met €2,8mln. Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als weerstandsfunctie.

Het resultaat over 2018 ad €2,8mln is als volgt verwerkt in het eigen vermogen:

- Algemene reserve: € 2.747
- Bestemmingsreserve (privaat): € 115

Tevens is conform afspraak € 0,7mln onttrokken uit de bestemmingsreserve publiek en gestort in de algemene reserve.

De liquide middelen zijn direct opneembaar per balansdatum. Dit betreft gereserveerde middelen voor het kenniscentrum S&T die in 2018 via het reguliere resultaat zijn verwerkt.

**Voorziening**

(bedragen x €1.000)

2.2	Voorzieningen	Stand per 1/1/2018	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31/12/2018	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
	Jubilea	166	48	-71	-	143	51	92
	WW en BWW	2.062	470	-187	-	2.345	816	1.529
	Langdurig zieken	45	-	-45	-	-	-	-
	Duurzame inzetbaarheid	383	25	-	-	408	408	-
	Werktijdverkorting	1.678	1.041	-264	-	2.455	2.455	-
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	4.334	1.584	-567	-	5.351	3.730	1.621
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>4.334</b>	<b>1.584</b>	<b>-567</b>	<b>-</b>	<b>5.351</b>	<b>3.730</b>	<b>1.621</b>

Het deel van de voorzieningen met een verwachte looptijd langer dan 5 jaar, bedraagt nihil.

**Voorzieningen****Jubilea**

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 jubileumvergoedingen, waarbij voor het jaar volgend op het verslagjaar voor 100% aan uit te keren jubilea wordt voorzien en de jaren daaropvolgend rekening wordt gehouden met een uitstroompercentage. De voorziening Jubilea is opgenomen tegen contante waarde, gewaardeerd tegen 0,58% (laatst uitgegeven tienjarige staatsleningen). De dotatie aan de voorziening jubilea bedraagt €0,05mln.

**WW en BWW**

De voorziening WW en BWW is ter dekking van het eigen risicodragerschap WW en BWW. Bij de bepaling van deze voorziening wordt rekening gehouden met de totale individuele looptijd van de regeling, en de geschatte uitkeringsduur c.q. kans op reïntegratie. De lopende uitkeringsverplichtingen (bedrag, maximale looptijd) is ontleend aan de nota's van het UWV. De voorziening WW/BWW is opgenomen tegen contante waarde, gewaardeerd tegen de marktrente van laatst uitgegeven tienjarige staatsleningen (2018: 0,58% versus 2017: 0,52%).



**Langdurig zieken**

Hogeschool Leiden is eigenrisicodragers voor de eerste twee jaar dat een medewerker ziek is. Voor medewerkers van wie de verwachting is dat zij vanwege hun ziekte niet inzetbaar zijn voor Hogeschool Leiden en van wie bovendien de verwachting is dat zij niet binnen de periode van 2 jaar na eerste ziekmelding succesvol zullen reïntegreren, is een voorziening gevormd voor hun loonkosten tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziekmelding. De kans van reïntegratie is gebaseerd op het oordeel van de bedrijfsarts. De onttrekking aan de voorziening in 2017 bedraagt €0,045mln. De verwachting is dat alle medewerkers die momenteel aan het reïntegreren zijn binnen 2 jaar na hun ziekmelding hersteld zullen zijn. Daarom zijn geen bedragen meer voorzien ultimo 2018.

**Duurzame inzetbaarheid**

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 €0,025mln.

**Werkijdverkorting**

De voorziening werkdijdverkorting is ter dekking van de kosten die voortvloeien uit de doorbetaling van medewerkers die gebruik maken van de regeling werkdijdverkorting. 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 waarden van de voorziening voor de werkdijdvermindering senioren is het uitgangspunt de totale personeelsformatie per 31 december van het boekjaar. De netto verhoging (dotatie) van €0,8mln is grotendeels het gevolg van het gegeven dat wij vanaf 2017 voor de medewerkers die al wel aan de criteria van de regeling werkdijdsvermindering senioren voldoen, maar nog niet hebben aangegeven van de regeling werkdijdsvermindering gebruik te gaan maken, meenemen bij de bepaling van de omvang voorziening. Bij een veroudering van het personeelsbestand, is een hogere dotatie noodzakelijk.

Voor deze medewerkers zijn de verwachte kosten opgenomen voor de periode vanaf 31-12-2018 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 2018 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 werkdijdvermindering 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 1-1-2018 Langlopend deel	15.960	15.960
Stand per 1-1-2018 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2018 Totale schuld	16.720	16.720
Aangegane leningen in 2018	1.500	1.500
Aflossingen in 2018	-760	-760
Stand per 31-12-2018 Totale schuld	17.460	17.460
Stand per 31-12-2018 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2018 Totale schuld	16.700	16.700
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	4.540	4.540
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	12.160	12.160

**Langlopende schulden**

Deze post betreft een langlopende hypothecaire lening via schatkistbankieren tegen een 3-maands Euribor tarief plus een vaste kredietopslag van 0,1%. Het kortlopend deel van de schuld ter hoogte van €760.000 is opgenomen onder de kortlopende schulden. De looptijd van de lening is tot 1 oktober 2038.

Per 1 oktober 2018 is een tweede lening afgesloten met het ministerie van Financiën (via schatkistbankieren) voor een bedrag van €15mln. Hiervan is in 2018 €1,5mln opgenomen, het restant zal volgen in 2019 en 2020. De aflossingen bedragen met ingang van januari 2021 €500.000 per jaar, met een looptijd tot 30 september 2050. De rente bedraagt 1,24% per jaar en is vast tot het einde van de looptijd van de lening.

Voor beide leningen samen is een recht van hypotheek op het pand van Zernikedreef verstrekt aan de schatkist voor een bedrag van €40,7mln. 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 eerste langlopende hypothecaire lening. De renteswap is in 2008 afgesloten met ING en is sindsdien ongewijzigd. 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 2018 €6,5mln negatief als gevolg van het dalen van de marktrente ten opzichte van de overeengekomen rente van de swap (2017: €7,0mln negatief).

Voor de SWAP die Hogeschool Leiden 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 in 2008 is afgesloten conform deze regeling, een overgangsrecht.

**Kortlopende schulden**

(bedragen x €1.000)

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2018	31-12-2017
2.4.1	Kredietinstellingen	760	760
2.4.3	Crediteuren	1.860	2.623
	Loonheffing	2.186	2.137
	Omzetbelasting	271	118
	Premies sociale verzekering	790	740
2.4.7	Belasting en premies sociale verzekeringen	3.247	2.995
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	804	756
	Terug te betalen subsidies	78	59
	Overig nog te betalen bedragen	2.039	3.508
2.4.9	Overige kortlopende schulden	2.117	3.567
	Vakantiegeld	2.029	1.966
	Verplichting vakantiedagen	602	676
	Vooruit ontvangen collegegeld	6.511	6.645
	Vooruit ontvangen cursusgeld	912	652
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I geoormerkt	16	-
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I niet geoormerkt	378	-
	Vooruit ontvangen subsidies SIA/RAAK en overigen	2.748	3.318
	Borgsommen	36	29
	Rente	218	227
2.4.10	Overlopende passiva	13.450	13.513
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>22.238</b>	<b>24.214</b>

Het saldo van de kortlopende schulden is in 2018 gedaald tot €22,3mln (2017: €24,2mln). De daling is terug te voeren op een lager crediteurensaldo (€0,7mln daling) en een lager bedrag aan overige nog te betalen bedragen (€1,5mln). Daar tegenover staan een aantal kleine stijgingen van onder meer de omzetbelasting, het vooruit ontvangen collegegeld en de premies voor sociale verzekeringen. De resterende looptijd van de kortlopende schulden is korter dan 1 jaar, met uitzondering van eventuele vooruit ontvangen subsidies die mogelijk over een periode van meer dan 1 jaar worden besteed.

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

(bedragen x €1)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2018	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidieverstrekking	
					Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Gelijke kansen in het onderwijs	GK017109	20-12-2017	100.000	100.000		x x
Aspirant status opleidingsscholen	05-2016-C-007	29-11-2016	700.000	600.000		
Lerarenbeurs 2017-2018	853609-1	20-9-2017	177.840	177.840	x	
Lerarenbeurs 2018-2019	928159-1	20-9-2018	114.816	114.816		x
<b>Totaal</b>			<b>1.092.656</b>	<b>992.656</b>		

### Model G2-A aflopend per ultimo verslagjaar

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2018	Totale kosten 31-12-2018	Ter verrekenen ultimo verslagjaar
<b>Totaal</b>						

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

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangsten t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangen t/m 2018	Lasten in verslagjaar	Stand 31-12-18	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
Flexibel HO voor volwassenen	705B0-3228	3-2-2016	1.336	743	722	614	1.071	332	282	282
<b>Totaal</b>				<b>743</b>	<b>722</b>	<b>614</b>	<b>1.071</b>	<b>332</b>	<b>282</b>	<b>282</b>

## 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 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 2018 bedraagt de marktwaarde van de renteswap €-6,5mln (de waarde in 2017: €-7,0 mln).

### Operational Leasing

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2018 twee operationele leasecontracten voor een personenauto. De contracten hebben een resterende looptijd van respectievelijk 14 en 40 maanden. De hieruit voortvloeiende financiële verplichtingen, exclusief brandstof, voor beide contracten is voor 2019 €32.297 en voor de periode 2020-2023 €25.793.

### Huurverplichtingen en licenties

In 2018 is een aantal huurovereenkomsten en raamcontracten afgesloten voor een totaal resterend bedrag (maandlijks aflopend) van €10.433.481 (2017: €9.698.874). De looptijd van deze financiële verplichtingen is: tot en met 1 jaar €3.352.845 ; langer dan 1 jaar maar korter dan 5 jaar: €6.453.929 en langer dan 5 jaren €626.706

### 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 €6,4mln. Onder dit rekening-courantkrediet is ultimo 2018 geen financiering opgenomen. Op een onder het schatkistbankieren verstrekte lening rust een hypothecaire zekerheid van €40,7mln.

### 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.

### Bankgaranties

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2018 3 bankgaranties verstrekt, alle 3 voor de huur van kantoorruimte. Het totaalbedrag van deze bankgaranties bedraagt in totaal €380.000.

## RISICOMANAGEMENT FINANCIËLE INSTRUMENTEN

### Algemeen

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de stichting een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken. De stichting heeft uitsluitend afgeleide financiële instrumenten ingezet om een deel van de renterisico's te beheersen, en niet voor handelsdoeleinden.

### Liquiditeitsrisico

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

### Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico over vorderingen en liquide middelen. Het risico met betrekking tot liquide middelen wordt zeer gering geacht. Met betrekking tot vorderingen bedraagt het maximale kredietrisico dat de stichting loopt ongeveer €2,0 mln, bestaande uit de vorderingen minus vooruitbetaalde kosten. Het kredietrisico is niet geconcentreerd bij enkele tegenpartijen. Mede gezien de aard van de tegenpartijen en de afloop in 2019 acht het management het kredietrisico beperkt, afgezien van de getroffen voorziening wegens oninbaarheid ad € 0,2 mln.

Als beheersmaatregelen heeft de stichting strikte aanmanings- en incassoprocedures ingesteld, die bij studenten kunnen leiden tot uitschrijving indien sprake is van wanbetaling.

### Valutarisico

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

### Renterisico

Zoals blijkt uit de toelichting op de langlopende schulden loopt de stichting renterisico op de variabele rentecomponent van langlopende leningen. Voor de reeds in voorgaande jaren bestaande leningen is een renteswap afgesloten in het verleden teneinde het renterisico in de variabele rentecomponent van deze lening te dekken. Voor de in 2018 nieuw afgesloten additionele lening is het renterisico niet verder afgedekt

## Toelichting op de staat van baten en lasten over 2018

### Rijksbijdragen OCW

(bedragen x €1.000)

3.1	Rijksbijdragen OCW	2018	Begroot 2018	2017
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EL&I	70.864	66.993	62.094
	Geormerkte subsidies OCW/EL&I	333		1.042
	Niet geormerkte subsidies OCW/EL&I	487		132
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	820	1.786	1.174
	<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>71.684</b>	<b>68.799</b>	<b>63.268</b>

De post 'Rijksbijdrage OCW/EL&I' is voor 2018 €71mln en daarmee €3,9mln hoger dan begroot. De vastgestelde bekostiging zoals begroot is op de volgende wijze aangevuld:

- een compensatie voor de loonkostenontwikkeling: een structurele stijging van de bekostiging vanwege de loon- en prijscompensatie tranche 2018;
- een compensatie voor de halvering van het collegegeld voor alle eerstejaars studenten en voor de tweedejaars pabo/ lero-studenten;
- verrekening voor het aantal ingeschreven studenten op macro niveau. Dit ligt hoger dan de referentieraming van het ministerie van OCW;
- een stijging van de onderzoeksgelden.

De SIA/RAAK-subsidies worden met ingang van de jaarrekening 2017 niet langer gepresenteerd onder de niet-geormerkte subsidies, maar onder overige baten werk in opdracht van derden. Deze waren in het verleden aangemerkt als niet-geormerkte subsidie. In de begroting 2018 waren deze verschuivingen nog niet gerealiseerd, daardoor is er een negatief verschil ontstaan 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	2018	Begroot 2018	2017
	Bijdrage mboRijnland	1.493		1.490
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.493	1.490	1.490
	<b>Totaal overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>1.493</b>	<b>1.490</b>	<b>1.490</b>

Onder de 'Overige overheidsbijdragen en -subsidies' wordt de bijdrage van mboRijnland (voorheen ROC Leiden) voor de opleiding Middelbaar Laboratorium Onderwijs weergegeven. Het laboratoriumonderwijs van het mboRijnland wordt in samenwerking met de faculteit Science and Technology uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een deel van de Rijksbijdrage van het MBO. In 2018 is de bijdrage gelijkgesteld aan de bijdrage van 2017.

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

(bedragen x €1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2018	Begroot 2018	2017
3.3.3	Collegegelden	19.231	19.716	19.243
	<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>19.231</b>	<b>19.716</b>	<b>19.243</b>

De collegegelden zijn in 2018 met €0,5mln gedaald ten opzichte van de begroting, tot €19,2mln. Deze daling is het gevolg van de halveringsregel van het collegegeld voor eerstejaars studenten en voor de tweedejaars pabo/lero-studenten.

Ten opzichte van 2017 is door deze maatregel een lichte daling gerealiseerd, ondanks de stijging van het aantal studenten én de stijging van het tarief voor het wettelijk collegegeld van €54 per student.

**Baten werk in opdracht van derden**

(bedragen x €1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2018	Begroot 2018	2017
3.4.1	Contractonderwijs	2.302		1.840
3.4.2	Contractonderzoek	2.479		2.035
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	954		1.012
	<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>5.735</b>	<b>4.494</b>	<b>4.887</b>

Het contractonderwijs (3.4.1) heeft een omzet van €2,3mln, ruim hoger dan in 2017, vanwege goedlopende contractactiviteiten bij de faculteiten Science and Technology en Educatie.

De baten van de SIA/RAAK-subsidies zijn verschoven van 3.1 Rijksbijdragen OCW naar 3.4.2 contractonderzoek (zie de verklaring onder Rijksbijdragen), waardoor deze baten €1mln hoger zijn dan begroot. Exclusief deze correctie zijn deze baten vrij constant: het totale saldo is vrijwel gelijk aan de begroting en aan de realisatie 2017.

De overige baten werk in opdracht van derden 3.4.3 zijn ruim lager dan in 2017. De baten 'werk in opdracht van derden' heeft betrekking op de omzet van diverse lectoraten en op overige onderwijsactiviteiten in opdracht van derden. De oorzaak hiervan is de verschuiving in de presentatie van deze baten, naar de baten uit contractonderzoek.

**Uitsplitsing contractonderzoek**

(bedragen x €1.000)

3.4.2	Contractonderzoek, uitsplitsing	2018	2017
	Baten uit contractonderzoek voor internationale organisaties	243	260
	Nationale overheden	334	494
	NWO	1.073	177
	KNAW	-	-
	Overige non-profit organisaties	650	370
	Bedrijven	179	105
	<b>Totaal contractonderzoek</b>	<b>2.479</b>	<b>1.406</b>

Onder de rubriek contractonderzoek zijn verschillende subsidieprojecten verantwoord, zoals subsidies voor SIA/Raak, de Internationale projecten, subsidie van het ministerie van VWS voor het vaccinatieprogramma, subsidie voor verschillende lectoraten en de Erasmusbeurzen. De toename in baten ten opzichte van 2017 wordt verklaard doordat een deel van de overige werkzaamheden in opdracht van derden nu wordt gepresenteerd onder de baten uit contractonderzoek.



**Overige baten**

(bedragen x €1.000)

3.5	Overige baten	2018	Begroot 2018	2017
3.5.1	Verhuur		52	73
3.5.2	Detachering personeel		304	312
3.5.3	Schenkeningen		22	17
	Studentenvoorzieningen	112		134
	Studentenbijdragen	311		71
	Administratiekosten collegegelden	139		137
	Provisie leerboeken	-		-14
	Overig	963		1.174
3.5.6	Overige baten		1.525	1.502
	<b>Totaal overige baten</b>	<b>1.903</b>	<b>1.101</b>	<b>1.904</b>

De overige baten zijn €0,8mln hoger dan begroot, waarbij de begroting conservatief was berekend. Het saldo is gelijk aan 2017, waarbij de studentbijdragen zijn toegenomen. Dit zijn baten voor de assessment toets van het stijgend aantal zij-instromers binnen de Pabo. Voor toelating dienen ze eerst een geschiktheidstest te doen.

**Personeelslasten**

(bedragen x €1.000)

4.1	Personeelslasten	2018	Begroot 2018	2017
	Brutoloon en salarissen	48.513		46.243
	Sociale lasten	6.461		6.011
	Pensioenpremies	7.151		6.552
4.1.1	Lonen en salarissen		62.125	58.806
	Dotatie personele voorzieningen	1.017		1.669
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	8.132		6.984
	Overig	4.683		4.828
4.1.2	Overige personele lasten		13.832	13.481
4.1.3	Af: uitkeringen		-508	-526
	<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>75.449</b>	<b>74.888</b>	<b>71.761</b>

De totale personeelslasten zijn licht hoger dan de begrote lasten. De brutoloonkosten (€62mln) zijn €1,7mln lager dan begroot. In de begroting was een forse toename van personeel verwerkt, in het kader van de kwaliteitsimpuls. Een deel hiervan is niet met intern personeel vervuld. Vergeleken met de realisatie van 2017 is er een groei van 26,8fte gerealiseerd. Door cao-aanpassingen zijn wel de gemiddelde loonkosten per medewerker toegenomen. Voor de WNT-toelichting wordt verwezen naar pagina 94.

**Formatieontwikkelingen**

Formatie*	realisatie 2018	begroting 2018	realisatie 2017	verschil realisatie 2018-2017
op	549,5	557,8	536,0	13,5
oop	318,3	329,1	305,0	13,3
<b>Totaal</b>	<b>867,8</b>	<b>886,9</b>	<b>841,0</b>	<b>26,8</b>

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

Er is in 2018 een dotatie voor personele voorzieningen (Werktijdverkorting en Duurzame inzetbaarheid, BWW/WW, Jubilea, langdurig zieken) opgenomen van totaal €1,3mln en er is tevens een onttrekking van €303.000 verwerkt. Dit is per saldo ruim meer dan de begrote dotatie van €0,4mln.

Verder is er meer besteed ten opzichte van de begroting aan detacheringen en uitzendkrachten (€795.000 hoger). Ten opzichte van 2017 is deze post €1,1mln hoger. Het merendeel is ingezet voor ICT-projecten en voor management- of adviesfuncties.

De overige 'overige personele lasten' zijn nagenoeg gelijk aan 2017. Hierin is opgenomen de kosten voor ontslagvergoeding, transitievergoeding en eindheffing WKR. Het totaal is licht lager dan begroot.

**Afschrijvingen**

4.2	Afschrijvingen	2018	Begroot 2018	2017
4.2.1	Immateriële activa	-	-	-
4.2.2	Materiële vaste activa	4.427	4.672	4.166
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>4.427</b>	<b>4.672</b>	<b>4.166</b>

(bedragen x €1.000)

De afschrijvingskosten zijn in 2018 lager dan de begroting, vanwege uitgestelde investeringen naar 2019.

**Huisvestingslasten**

4.3	Huisvestingslasten	2018	Begroot 2018	2017
4.3.1	Huur	1.693	1.348	1.193
4.3.2	Verzekering	45	79	51
4.3.3	Onderhoud	873	1.652	985
4.3.4	Energie en water	548	595	510
4.3.5	Schoonmaakkosten	876	905	804
4.3.6	Heffingen	466	481	401
4.3.8	Overige huisvestingslasten	104	61	51
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>4.605</b>	<b>5.121</b>	<b>3.995</b>

(bedragen x €1.000)

De huisvestingslasten zijn lager dan begroot. Een aantal posten in het kader van de geplande nieuwbouw zijn doorgeschoven naar 2019 en daarmee zijn de exploitatiekosten lager ten opzichte van de begroting. In vergelijking met 2017 zijn de huisvestingslasten ruim toegenomen met €0,5mln vanwege de uitbreiding van vierkante meters.

**Overige lasten**

(bedragen x €1.000)

4.4	Overige lasten	2018	Begroot 2018	2017
4.4.1	Administratie en beheerslasten	7.348		6.971
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.865		2.636
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	31		26
4.4.4	Overige lasten	1.586		1.751
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>11.830</b>	<b>11.869</b>	<b>11.384</b>

De overige lasten zijn licht lager dan begroot en ten opzichte van 2017 is er een toename van €0,4mln. De voornaamste redenen van de toename zijn:

- hogere kosten van ICT-onderhoud door de toename van de (ICT) capaciteit zoals meer studenten en daardoor hogere licentiekosten, investeringen in digitalisering;
- hogere (fiscale) accountant- en advieskosten;
- hogere uitbetaling van projectbijdragen.

**Accountants honoraria**

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de instelling over 2018 (inclusief BTW):  
(bedragen x €1.000)

		2018
4.4.1	Accountantslasten	
	4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	91
	4.4.1.2 Honorarium andere assurance- opdrachten	9
	4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	-
	4.4.1.4 Honorarium andere niet-controlediensten	-
	<b>Totaal accountants honoraria</b>	<b>100</b>

De volgende honoraria van Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. en overige PwC- zijn ten laste gebracht van de instelling over 2017 (inclusief BTW):

(bedragen x €1.000)

		2017
4.4.1	Accountantslasten	
	4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	84
	4.4.1.2 Honorarium andere assurance- opdrachten	16
	4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	65
	4.4.1.4 Honorarium andere niet-controlediensten	-
	<b>Totaal accountants honoraria</b>	<b>165</b>

Daarnaast zijn ten laste van 2018 de volgende honoraria gebracht van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en overig PwC-netwerk:

- Meerwerk-kosten onderzoek jaarrekening 2017 € 29 (x € 1.000);
- Honorarium andere assurance-opdrachten € 10 (x € 1.000);
- Honorarium fiscale advisering € 72 (x € 1.000).

De accountantskosten die gemaakt worden om de jaarrekening op te stellen, worden toegerekend aan het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden in dat boekjaar zijn verricht.

**Financiële baten en lasten**

(bedragen x €1.000)

5	Financiële baten en lasten	2018	Begroot 2018	2017
5.1	Rentebaten	0		1
5.5	Rentelasten	-873		-914
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-873</b>	<b>-886</b>	<b>-913</b>

Het saldo 'financiële baten en lasten' is nagenoeg gelijk aan de begroting en lager dan het saldo in 2017. De rentelasten zijn ten opzichte van 2017 gedaald als gevolg van de aflossing van de langlopende leningen. Er zijn geen rentebaten begroot of gerealiseerd, als gevolg van de huidige lage rentetarieven.

**Toelichting op het kasstroomoverzicht**

De mutatie in kortlopende schulden in het kasstroomoverzicht sluit niet aan met de mutatie in de balans. Het verschil betreft de mutatie in de nog te betalen rente, die in het kasstroomoverzicht is verwerkt in 'Betaalde rente'.

Verder zijn de desinvesteringen materiële vaste activa in het kasstroomoverzicht opgenomen voor de werkelijke inkomende kasstroom.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen van materieel belang na balansdatum.

**Model E: verbonden partijen**

De instelling heeft geen verbonden partijen, zoals bedoeld in model E in de bijlage bij RJ 660.

Transacties met verbonden partijen betreft met name de bezoldiging van topfunctionarissen, zie hiervoor de volgende pagina.

## Model F: Verantwoording u.h.v. WNT: Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Bedragen x 1€

Functiegegevens	S.P. van den Eijnden	A.M. Mur
	Bestuurder - voorzitter	Bestuurder - lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 – 31/12	01/01– 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0 (01/01-31/08) en 0,9 (01/09-31/12)	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	146.821	152.728
Beloningen betaalbaar op termijn	18.463	18.272
Subtotaal	165.284	171.000
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<b>165.284</b>	<b>171.000</b>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t	N.v.t.
Totale bezoldiging	165.284	171.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		
*De voorzitter is vanaf 1 september terug gegaan van 1 naar 0,9fte		
<b>Gegevens 2017</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01- 31/12
Omvang dienstverband 2017 (in fte)	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	154.029	148.259
Beloningen betaalbaar op termijn	17.693	17.282
Totale bezoldiging 2017	171.722	165.541

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 valt binnen de WNT-norm 2018 van €171.000 maximaal voor een full-time dienstbetrekking.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is in 2018 niet aangepast en is lager dan de geldende WNT-normen.

	F.C. Bakker	J.G.J. de Zwaan	F.A.M. van den Heuvel
Funcctiegegevens	Voorzitter raad van toezicht	Lid/vice voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01- 31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.911	13.276	10.707
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	15.911	13.276	10.707
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	25.650	17.100	17.100
-/- 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.
<b>Gegevens 2017</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.911	13.276	10.707
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging 2017	15.911	13.276	10.707

	A.J. Boekestijn	M. van den Hoven	C.H. Dubbelboer
Funcctiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01- 31/12	01/01-31/12	01/01- 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.707	10.707	10.707
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	10.707	10.707	10.707
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	17.100	17.100	17.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	10.707	10.707	10.707
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/07 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.707	5.398	10.707
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging 2017	10.707	5.398	10.707

**Ondertekening van het bestuursverslag en de jaarrekening**

Leiden, 25 juni 2019

**College van Bestuur**

drs. S.P. van den Eijnden (voorzitter)

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

### III OVERIGE GEGEVENS



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van Stichting Hogeschool Leiden

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Hogeschool Leiden (hierna 'de stichting') te Leiden (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Hogeschool Leiden per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2018;
- 2 de staat van baten en lasten over 2018; en
- 3 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 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Hogeschool Leiden zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

#### **Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

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

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

- Bestuursverslag;
- 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 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening 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 2018 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 bestuursverslag 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 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 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 als 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 genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de stichting 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 stichting.

#### ***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 fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, 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,
    - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn
- 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 het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht 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 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.

Den Haag, 25 juni 2019  
KPMG Accountants N.V.  
H. Visser RA

### **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.



## IV BIJLAGE GEGEVENS RECHTSPERSOON ●●●●●●●●●●

## 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:	drs. C. Blees
Telefoonnummer:	071-5188816
E-mailadres:	blees.c@hsleiden.nl



**Hogeschool Leiden**

Zernikedreef 11  
2333 CK Leiden  
Postbus 382  
2300 AJ Leiden

 071 - 518 88 00

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

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

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

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

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