

# 119

## Jaarverslag

Hogeschool Leiden



# Jaarverslag



Hogeschool Leiden

## Inhoudsopgave

Voorwoord college van bestuur	6
<b>I Bestuursverslag</b>	<b>7</b>
<b>1. Kerngegevens</b>	<b>8</b>
<b>2. Raad van toezicht</b>	<b>10</b>
<b>3. Medezeggenschap</b>	<b>14</b>
<b>4. Organisatie</b>	<b>18</b>
• Instellingsprofiel	18
• Strategische prioriteiten	22
<b>5. Kwaliteitsafspraken</b>	<b>26</b>
• Sectorakkoord	26
• Verantwoording over kwaliteitsafspraken	28
<b>6. Onderwijs</b>	<b>32</b>
• Eigentijdse opleidingen	32
• Kwaliteitszorgcyclus binnen ons onderwijs	36
• Onderwijs en innovatie	37
• Pilot flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	39
• Honoursprogramma	39
• Ondersteuning en facilitering van studenten	40
• Internationalisering	41
• Onderwijsresultaten	42
• Samenwerking	42
<b>7. Onderzoek</b>	<b>44</b>
• Onderzoeksbeleid	44
• Kenniscentra	45
• Ontwikkelingen binnen lectoraten	45
• Centre of Expertise	46
<b>8. Sociale paragraaf</b>	<b>48</b>
• Principe 1. We kiezen voor eigenheid en diversiteit	49
• Principe 2. We werken aan professionele ontwikkeling	49
• Principe 3. We werken vanuit volwassen arbeidsrelaties	49
• Principe 4. We kiezen voor duurzame inzetbaarheid	49
• Principe 5. We zijn goed georganiseerd	50

<b>9. Een goed georganiseerde school</b>	<b>52</b>
• Huisvesting	52
• Duurzaamheid	53
• Inkoop	53
• Informatiehuishouding	53
• Programma Goed Georganiseerde school	55
<b>10. Financieel Verslag</b>	<b>56</b>
• Toelichting op het resultaat 2019	57
• Toelichting bij de ontwikkeling van de balans	58
• Kasstroomoverzicht over 2019 en vergelijkende cijfers 2018	59
• Kengetallen vermogenspositie	59
• Planning & Control en Kwaliteitszorgcyclus	59
• Treasury	60
• Declaraties college van bestuur	61
• Overige zaken	62
• Continuïteitsparagraaf	64
<b>II Jaarrekening 2019</b>	<b>78</b>
• Balans per 31 december 2019	79
• Staat van baten en lasten over 2019	79
• Kasstroomoverzicht over het jaar 2019	80
• Toelichting op de jaarrekening	81
• Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	98
• Toelichting op het kasstroomoverzicht	104
• Gebeurtenissen na balansdatum	104
• Model E: verbonden partijen	104
• Model F: bezoldiging topfunctionarissen	105
<b>IIA Overige gegevens</b>	<b>108</b>
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	109
• Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	109
• Gegevens rechtspersoon	109

## VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Dit is het jaarverslag van Hogeschool Leiden. Met dit verslag leggen we verantwoording af over 2019. We beschrijven de belangrijkste activiteiten, resultaten en ontwikkelingen op het gebied van ons onderwijs en onderzoek.

In 2019 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.

We kijken met bijzondere tevredenheid en gepaste trots terug op het afgelopen jaar. In totaal haalden 1.649 studenten een diploma aan één van onze opleidingen. Onze hogeschool ontving een positief oordeel voor de instellingstoets kwaliteitszorg en ons plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen werd goedgekeurd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).

De kwaliteitsafspraken die we met onze medezeggenschap hebben gemaakt, sluiten aan bij de beloftes uit ons instellingsplan. De voorbereidingen op- en uitwerking van de kwaliteitsafspraken vergden inspanning van veel collega's uit onze diensten en faculteiten. We zijn de medezeggenschap, raad van toezicht, directeuren, studieverenigingen en alle anderen die hebben bijgedragen dankbaar. Onze vijf kenniscentra werkten aan de vormgeving van hun organisatie en onderzoeksprogrammering. In het najaar van 2019 zijn deze vijf kenniscentra positief gevisiteerd.

Op organisatorisch gebied hebben we het aantal diensten teruggebracht van zeven naar vier en het roosterproces ondergebracht bij de faculteiten. Onze diensten krijgen hiermee meer slagkracht en faculteiten meer eigen sturing. We verwachten dat de herordening een positieve invloed heeft op het werk van onze medewerkers en uiteindelijk op de kwaliteit van ons onderwijs.

Het jaar 2019 was ook een bijzonder jaar voor het college van bestuur. Na twaalf jaar nam Agnita Mur afscheid. We bedanken Agnita voor haar inzet en de resultaten die ze heeft neergezet.

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

College van bestuur,

Sander van den Eijnden en Joeri van den Steenhoven

# I BESTUURSVERSLAG





# KERNGEGEVENS



	2017	2018	2019
<b>Onderwijs</b>			
Aantal inschrijvingen <sup>1</sup>	10.363	10.869	11.352
Instroom <sup>1</sup>	3.176	3.435	3.571
Aantal associate degree diploma's <sup>2</sup>	27	38	24
Aantal bachelordiploma's <sup>2</sup>	1.557	1.546	1.585
Aantal (postnitiële) masterdiploma's <sup>2</sup>	44	49	53
Bachelorrendement na vijf jaar	65%	65%	61,9%
Uitval in het eerste jaar <sup>3</sup>	32,5%	34,6%	35,5%
Switch in het eerste jaar <sup>3</sup>	4,4%	3,7%	3,9%
<b>Onderzoek <sup>4</sup></b>			
Lectoren (aantal)	21	20	22
Lectoren (fte)	14,4	14,18	15,70
Aantal betrokken (docent)onderzoekers	81	83	98
Inkomsten <sup>3e</sup> geldstroom (x €1.000)	885	851	714
<b>Financieel</b>			
Eigen vermogen (x €1.000)	41.567	44.431	46.859
Solvabiliteit I	48%	50%	53%
Solvabiliteit II	53%	56%	58%
<b>Personeel <sup>5</sup></b>			
Onderwijzend personeel (fte)	538,7	541,3	566,9
Ondersteunend personeel (fte)	291,7	293,1	319,3
Totaal fte	830,4	834,5	886,2
Personeel (aantal)	1.117	1.134	1.209
Ziekteverzuim	5,21%	5,42%	5,74%
<b>Alumni</b>			
Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting opleiding op huidige functie	80%	87%	80%
<b>Duurzaamheid</b>			
Stadswarmte (in m <sup>3</sup> )	6.603	5.317	4.407
Ingekochte elektriciteit (in kWh)	2.661.005	2.485.935	2.315.764
Water (in m <sup>3</sup> )	15.533	13.749	12.266
CO <sub>2</sub> -uitstoot (in kg)	1.531,74	1.390,19	1.148

<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 2016, 2017 en 2018.

<sup>3</sup> Betreft instroomcohorten van 2016, 2017 en 2018 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 2019.



# 10 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. Daarbij hanteert de raad van toezicht het toezichtkader en toetsingskader, zoals hij deze opnieuw heeft vastgesteld in zijn Visie op Toezicht in 2019.

De raad van toezicht is in 2019 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 2019 twee keer overleg gevoerd met de gezamenlijke vergadering over de algemene gang van zaken binnen Hogeschool Leiden. Daarnaast zijn de commissies uit de raad regelmatig bijeen geweest en heeft de raad de gebruikelijke ‘Hogeschooldag’ gehad, waarin de raad kennis maakt met onderdelen van de hogeschool, met docenten en studenten. Extra aandacht is er in 2019 geweest voor de werving van een nieuw lid van het college van bestuur en het afscheid van collegelid mevrouw Mur, de instellingstoets kwaliteitszorg en audit op de kwaliteitsafspraken.

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

De raad van toezicht onderschrijft de missie van Hogeschool Leiden en de verwoording van de doelen (‘beloftes’) in het Instellingsplan 2017-2022. In het jaar 2019 is in vrijwel alle vergaderingen van de raad van toezicht gesproken over de voortgang van de werkagenda 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 bespreekt aan de hand van deze werkagenda met het college van bestuur de gerealiseerde doelen en welke thema’s mogelijk nog zouden moeten worden toegevoegd, verwijderd of gecontinueerd in de werkagenda 2019-2020. Het instellingsplan en de ontwerpprincipes ziet de raad van toezicht als belangrijke instrumenten om een solide basis voor goed onderwijs te realiseren.

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

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

De raad van toezicht was in 2019 betrokken bij de totstandkoming van het plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen ten behoeve van de audit op de kwaliteitsafspraken en heeft zijn goedkeuring verleend aan het plan. Ook het zelfevaluatierapport ten behoeve van de instellingstoets kwaliteitszorg heeft de raad van toezicht van de nodige input voorzien. Een delegatie van de raad van toezicht nam in het najaar van 2019 actief deel aan beide audits. Beide audits zijn met een positief resultaat afgerond. De raad is bijzonder tevreden over de constructieve en effectieve samenwerking met het college van bestuur en de gezamenlijke vergadering in dit proces.

In 2019 zijn de volgende ambities uit de werkagenda besproken: het onderzoeksbeleid met de ontwikkeling van de kenniscentra onderzoek; de wijze waarop de hogeschool studentparticipatie stimuleert en ondersteunt; de omgang met het bindend studieadvies binnen Hogeschool Leiden. Aan de hand van een presentatie is tijdens één van de vergaderingen uitgebreid stilgestaan bij het onderwerp studentparticipatie. Het verheugt de raad zeer dat de inzet van het college van bestuur op dat punt vruchten afwerpt. De studieverenigingen zijn een succes en met genoegen stelt de raad vast dat de hogeschool beschikt over een volledig bemenste en actieve studentenraad. De onderzoekscentra zijn in het najaar van 2019 extern gevisiteerd met positieve uitkomst. Ook besprak de raad van toezicht hoe de hogeschool via het onderzoeksprogramma 'VOED (Verbeter, Onderbouw, Experimenteer en Deel) het Onderwijs' de werking en implementatie van de ontwerpprincipes onderzoekt.

Op de agenda stond verder: de organisatieontwikkeling, waarbij onder meer de oude diensten zijn samengevoegd tot vier nieuwe diensten; het personeelsbeleid; de relatie met het werkveld. Op 17 juni 2019 heeft de raad van toezicht een miniconferentie georganiseerd en gesproken met het college van bestuur en directeuren van faculteiten en diensten over arbeidsmarktontwikkelingen en consequenties voor opleidingen.

De raad van toezicht – in het bijzonder de auditcommissie – is daarnaast in 2019 intensief betrokken geweest bij de voorbereiding van nieuwbouw. De gestage groei van de studentenaantallen en de wens deze studenten bij voorkeur onderwijs te bieden op één campus vormen een uitdaging. 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. De raad van toezicht monitort de ontwikkeling van de studentpopulatie, met name van een aantal snelgroeiende opleidingen. Hierin neemt de raad de ervaringen van docenten en studenten mee. De kwestie wordt door de raad van toezicht periodiek met de gezamenlijke vergadering besproken. In 2019 is het voorlopig ontwerp van de nieuwbouw vastgesteld, is de aanbestedingsfase voor de aannemer gestart en zijn de benodigde vergunningen bij de gemeente aangevraagd.

### **In control**

Naast de hierboven genoemde betrokkenheid bij de P&C/PDCA-cyclus is de raad van toezicht in 2019 actief betrokken bij adequaat risicomanagement. Leden van de raad van toezicht presenteerden mogelijke aanvullingen op het risicoprofiel van de risicomanagementrapportage van 2018. Deze aanvullingen zijn vervolgens verwerkt in de rapportage van 2019. Vanzelfsprekend is de jaarrapportage uitgebreid besproken in het bijzijn van de accountant. In het kader van compliance is het nieuwe bestuurs- en beheersreglement Hogeschool Leiden goedgekeurd.

### **Beoordelen op resultaten en op functioneren**

Conform het eerdergenoemde toetsingskader, heeft de raad van toezicht vanuit zijn werkgeversrol intern gerealiseerde resultaten en het functioneren van de leden van het college van bestuur besproken. De functioneringsgesprekken met de leden van het college van bestuur stonden dit jaar in het licht van het vertrek van het lid van het college van bestuur per 1 oktober 2019 en de herbenoemingsprocedure na 1 maart 2020 van de voorzitter van het college van bestuur. Er zijn start- en exitgesprekken gevoerd met het beginnende en scheidende lid van het college van bestuur.

In vervolg op de zelfevaluatie onder externe begeleiding in 2018 heeft de raad in 2019 het functioneren in eigen beheer geëvalueerd. Aandachtspunten uit de evaluatie van 2018 (zoals gedrag, interactie en groepsdynamiek) zijn in 2019

opgevolgd. Ook is naar aanleiding van de evaluatie de toezichtvisie van de raad van toezicht herijkt en opnieuw vastgesteld. De raad van toezicht heeft actief deelgenomen aan de scholingsactiviteiten van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen en heeft zijn documenten en interne regelgeving geactualiseerd.

Omdat de raad zich graag een beeld vormt van de uitwerking van het instellingsplan in de praktijk is in 2019 voor het derde jaar op rij een 'Hogeschooldag' georganiseerd. Studenten, docenten en ondersteunend personeel leverden een actieve bijdrage. Dit keer stond het thema onderzoek centraal. De raad van toezicht heeft gesproken met de stuurgroep onderzoek, het Kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie, medewerkers van de opleiding Fysiotherapie en master Jeugdzorg, lectoren en studenten. In het kader van zijn professionalisering heeft de raad van toezicht in 2019 een peer-to-peergesprek gevoerd met de raad van toezicht van Hogeschool Inholland. In 2020 voert de raad van toezicht een soortgelijk gesprek met de raad van toezicht van Hogeschool Windesheim. Dit keer ook samen met het college van bestuur van beide hogescholen.

### Leer- en werkgemeenschap waarin co-creatie centraal staat

Hogeschool Leiden ambieert een leer- en werkgemeenschap waarin co-creatie (met medewerkers, studenten en externe partners) centraal staat. Dit streven is ook een essentieel onderdeel van het toetsingskader van de raad van toezicht. In 2019 is de raad van toezicht regelmatig door het college van bestuur geïnformeerd over strategische samenwerking en de wijze waarop externe belanghebbenden worden betrokken. Voorbeelden van strategische samenwerking zijn te lezen in de hierna volgende hoofdstukken van het bestuurlijk jaarverslag.

### Vooruitblik

In 2020 ligt het accent op de midterm review en op de opbrengsten van de visitaties eind 2019, 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 rooster van aftreden en nevenfuncties is terug te vinden op de website van Hogeschool Leiden. In 2019 zijn de heren Bakker en Dubbelboer herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar. De samenstelling van de raad is ongewijzigd. Met de huidige samenstelling is de continuïteit goed gewaarborgd. In 2020 worden drie nieuwe leden voor de raad geworven, gegeven het verlopen van de tweede zittingstermijn van twee leden in september 2020 en een derde lid in januari 2021.

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 van de raad van toezicht. De reglementen van raad van toezicht en zijn commissies zijn in 2019 geactualiseerd.

De commissie onderwijs bespreekt met het college van bestuur plannen, ontwikkelingen en rapportages over (de kwaliteit van) het onderwijs en onderzoek. De commissie onderwijs heeft in 2019 vijfmaal vergaderd, waarbij de onderstaande onderwerpen aan bod kwamen. De commissie onderwijs bestaat op 1 januari 2020 uit twee leden: de heer drs. A.J. Boekestijn (voorzitter), mevrouw dr. M. van den Hoven.

Onderwerpen commissie Onderwijs	
Werkagenda	
De ontwerpprincipes voor actief en voltijds studeren	Instellingstoets kwaliteitszorg
Ontwikkeling van het praktijkgericht onderzoek	Visitaties van de kenniscentra
Bindend studieadvies	Studentparticipatie
Internationaal potentieprofiel	Ontwikkeling examencommissies
Onderzoeksprogramma innoveren en onderzoek (VOED het onderwijs)	-
Indicatoren studiesucces 2018-2019	-

De auditcommissie richt zich op de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverschaffing door Hogeschool Leiden, het functioneren van de externe accountant en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de controller of de externe accountant en de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie (ICT). De auditcommissie bestaat op 1 januari 2020 uit twee leden: de heer mr. F.A.M. van den Heuvel (voorzitter) en de heer drs. C.H. Dubbelboer RA.

Onderwerpen auditcommissie	
Jaarstukken over 2018	Inzet van studievoorschotmiddelen
Risicomanagement	Informatiemanagement
Kaderbrief	Meerjarenkader
Treasuryjaarplan	-

De selectie- en remuneratiecommissie bereidt de agenda van de vergaderingen voor met het college van bestuur. In 2019 kwam de commissie vijfmaal bijeen en heeft onder meer de 'Hogeschooldag' 2019, de zelfevaluatie en de inhoudelijke jaarkalender 2020 voorbereid. De commissie voerde ook de functioneringsgesprekken met het college van bestuur. De commissie bestaat op 1 januari 2020 uit twee leden, te weten de heer mr. F.C. Bakker (voorzitter) en mevrouw mr. J.G.J.M. de Zwaan (vicevoorzitter). In 2019 is besloten tot een tijdelijke selectiecommissie bestaande uit de leden Bakker, Dubbelboer en Van den Hoven ten behoeve van de werving van drie nieuwe leden van de raad van toezicht met het oog op de opvolging van de leden De Zwaan en Van den Heuvel (termijn eindigt in september 2020) en Boekestijn (termijn eindigt in januari 2021).

Onderwerpen selectie- en remuneratiecommissie	
Werving lid college van bestuur	Kwaliteitsafspraken
Instellingstoets kwaliteitszorg	Bezoldiging college van bestuur
Scholingbehoefte raad van toezicht	Actualisatie reglementen

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

### 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 de heer drs. J. van den Steenhoven. De heer drs. S.P. van den Eijnden is in dienst sinds 1 maart 2016. De raad van toezicht heeft per 1 september 2019 de heer drs. J. van den Steenhoven als nieuw lid college van bestuur benoemd. Na twaalf jaar dienstverband, heeft de raad, op 1 oktober 2019 afscheid genomen van mevrouw A.M. Mur. De raad van toezicht is erkentelijk voor haar loyale inzet en de bijdrage die zij in de afgelopen jaren heeft geleverd aan de ontwikkeling van de hogeschool. De raad van toezicht dankt haar daar hartelijk voor.

### 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 2019. De honorering van de leden van de raad van toezicht is conform de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren en de Wet normering topinkomens. 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 welgemeende dank en waardering uit voor de inzet en prestatie die het college van bestuur, de medewerkers en de studenten van Hogeschool Leiden in 2019, een belangrijk jaar met mooie visitatieresultaten, hebben geleverd.



# MEDEZEGGENSCHAP

## **Gedeelde medezeggenschap op centraal niveau**

Hogeschool Leiden kent een gedeeld stelsel van medezeggenschap op centraal niveau. De studentenraad vertegenwoordigt onze studenten, de ondernemingsraad onze medewerkers. Samen vormen ze de gezamenlijke vergadering. In het voorzittersoverleg bespreken de voorzitter van het college van bestuur en de voorzitters van de medezeggenschapsorganen welke onderwerpen met welk gremium worden besproken. Deze onderwerpen worden vervolgens in bestuurlijk overleg met het college van bestuur aan de orde gesteld. Het college van bestuur en medezeggenschap werken zo op een prettige en professionele wijze samen.

In 2019 behandelde de medezeggenschap diverse onderwerpen. Voor een belangrijk deel waren dat wettelijke instemmings- en adviesverzoeken: de kaderbrief, de begroting, de onderwijs- en examenregeling deel A, de inschrijfregeling, de actualisatie profileringsfonds, de tariefstelling college- en examengelden, de aangewezen verlofdagen en organisatieontwikkelingen zoals de herordening van diensten, roostering en informatiemanagement.

De ondernemingsraad heeft zich in overleg met het college van bestuur gebogen over werkdruk- en parkeerbeleid. Ook stonden de herziening van het functiehuis, de functiemix, de regeling functioneren & beoordelen, het personeelsbeleid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda. In de gezamenlijke vergadering waren het plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen, de instellingstoets kwaliteitszorg en de werkagenda belangrijke onderwerpen. Daarnaast was de gezamenlijke vergadering nauw betrokken bij de totstandkoming van de profielschets en selectie van het nieuwe lid van het college van bestuur. De studentenraad sprak over de digitale leer- en werkomgeving, studentparticipatie, het uitvoeringsreglement onderwijs- en examenregeling, de bekendmaking van roosters, faciliteiten voor studenten en het rookbeleid. In mei heeft de studentenraad, in samenwerking met de adviseur studentparticipatie, centrale verkiezingen georganiseerd voor zowel de studentenraad als studentleden van opleidingscommissies.

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
Profileringsfonds	Functiehuis	Kaderbrief 2020
Tariefstelling college- en examengelden	Funciemix en loopbaanbeleid	Begroting 2020
Inschrijfregeling	Herordening diensten	Plan studievoorschotmiddelen
Uitvoeringsreglement onderwijs- en examenregeling	Reorganisatie roostering	Instellingstoets kwaliteitszorg
Bekendmaking roosters	Reorganisatie informatiemanagement	OER deel A 2019-2020
Faciliteiten studenten	Aangewezen verlofdagen	Werkagenda 2019-2020
Studentparticipatie	Werkdrukbeleid	Gedragscode voertaal
Digitale leer- en werkomgeving	Herijken parkeer- en mobiliteitsbeleid	Sollicitatieprocedure lid college van bestuur
ICT-reglement studenten	Flexibele schil	Geïntegreerde jaarindeling
Centrale verkiezingen	Separate douchevoorziening	Nieuwbouw
	Functioneren en beoordelen	Gedragscode voertaal
	Uitvoering wettelijke kaders: voedrecht	Bestuurs- en beheersreglement
	Beleid HRM	Huisregels
	Beleidsplan BHV	Gedragscode integriteit
	Medewerkersonderzoek	Project stage- en afstudeerapplicatie
	Project Buiten	Amendement bouwbesluit
	Nieuwbouw	

### Raad van toezicht

De gezamenlijke vergadering heeft in 2019 twee keer vergaderd met de raad van toezicht. Daarbij is gesproken over de rol van de medezeggenschap bij het ontwerp van het plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen, de sollicitatieprocedure voor het nieuwe lid van het college van bestuur en de instellingstoets kwaliteitszorg.

### Plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen

In juni 2019 heeft de gezamenlijke vergadering ingestemd met het hogeschoolbrede plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen en de afspraak dat de faculteiten meerjarige bestedingsplannen zouden gaan formuleren. De gezamenlijke vergadering is vanaf augustus 2019 intensief betrokken bij de start- en vervolggereprekken van dit traject. In het bijzonder is gelet op het totstandkomingsproces en de inspraak van studenten binnen de faculteiten. De gezamenlijke vergadering concludeerde dat bij alle faculteiten studenten in de planvorming hebben geparticipeerd. Naar tevredenheid ziet de gezamenlijke vergadering dat faculteiten vanuit een intrinsieke motivatie het proces van inspraak vormgeven en willen blijven optimaliseren. Daarom heeft de gezamenlijke vergadering in september ingestemd met de facultaire bestedingsplannen.

### Instellingstoets kwaliteitszorg

De gezamenlijke vergadering kan zich vinden in het beeld dat geschetst wordt in het zelfevaluatierapport en spreekt daarover haar vertrouwen uit, begeleid door een positief advies. De gezamenlijke vergadering heeft dit advies opgesteld aan de hand van de vijf belofes uit het instellingsplan van de hogeschool. In het advies is ook benadrukt dat bij Hogeschool Leiden mensen – de studenten en de medewerkers – de verbindende factor zijn. Het werken met verschillende mensen impliceert onherroepelijk dat er sprake zal zijn van verschillende inzichten, standpunten en meningen, soms met daarenboven tegenstrijdige belangen. De gezamenlijke vergadering is van mening dat deze verschillen juist ook een

verrijking kunnen zijn, zolang alle partijen hierover continu op constructieve wijze het gesprek blijven voeren. De gezamenlijke vergadering ervaart dat hier binnen de hogeschool ook ruimte voor is. Dit maakt Hogeschool Leiden tot een veilige en prettige leer- en werkomgeving.

### **Facilitering en professionalisering medezeggenschap**

Voor de facilitering van raadswerkzaamheden ontvingen studentleden in 2019 een vergoeding uit het Profileringsfonds van maximaal negen (voorzitter, vicevoorzitter, secretaris) of zes (overige leden) beursmaanden. Personeelsleden kregen binnen hun dienstverband tijd tot hun beschikking (voorzitter: 0,3 fte / vicevoorzitter: 0,25 fte / overige leden: 0,2 fte).

Ieder medezeggenschapsorgaan heeft een budget tot zijn beschikking, dat naar eigen inzicht kan worden ingezet voor scholing, advisering en overige relevante zaken. De ondernemingsraad heeft zich verder verdiept in de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en een scholing gericht op effectief vergaderen gehad. De studentenraad 2018-2019 heeft de trainingen OER Masterclass, Contact met je achterban en Presenteren & overtuigen gevolgd. De studentenraad 2019-2020 heeft deelgenomen aan de inwerkweekenden van het ISO en SOM en heeft in november 2019 de basistraining Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) gevolgd.

In 2019 was de totale besteding:

- Studentenraad: €7.883
- Ondernemingsraad: €4.248
- Gezamenlijke vergadering: €0

### **Opleidingscommissies**

Hogeschool Leiden kent negentien opleidingscommissies. De meeste opleidingscommissies zijn ingesteld per opleiding. Binnen de faculteit Science & Technology werken drie opleidingen met een gezamenlijke opleidingscommissie. De opleidingscommissie opereert binnen de context van de eigen opleiding, de faculteit en hogeschool. Bij de uitvoering van taken heeft de opleidingscommissie direct contact met de onderwijsmanager, examencommissie, toetscommissie en de curriculumcommissie.

### **Facilitering en professionalisering opleidingscommissies**

We faciliteren onze opleidingscommissies zodanig dat zij in staat zijn hun taken en verantwoordelijkheden goed uit te voeren. Studentleden ontvangen een financiële vergoeding uit het Profileringsfonds. Docenten krijgen vanuit de opleiding een aantal uren op jaarbasis.

Op decentraal niveau maken faculteiten ruimte vrij voor scholingsactiviteiten. Echter bieden we opleidingscommissies ook op centraal niveau een aantal professionaliseringsactiviteiten. Zo is in 2019 een professionaliseringsbijeenkomst georganiseerd over de onderwijs- en examenregeling. In september is een aftrap georganiseerd voor nieuwe leden van opleidingscommissies. Op de dag van de medezeggenschap in oktober 2019 spraken het college van bestuur, onderwijsmanagers, de ondernemingsraad en leden van opleidingscommissies samen over de rol van medezeggenschap in de realisatie van de ambities uit de werkagenda. Later op de middag werden onderling ervaringen uitgewisseld op interfacultair niveau. Ook worden de opleidingscommissies op centraal niveau ondersteund door de adviseur studentparticipatie. In 2019 werden de verkiezingen voor studentleden van opleidingscommissies voor het eerst op centraal niveau georganiseerd. De verkiezingen werden gelijktijdig georganiseerd met de verkiezingen voor de Studentenraad.







# ORGANISATIE

## Instellingsprofiel

Hogeschool Leiden is een multisectorale hogeschool in het hart van de Randstad met circa 11.000 studenten en 1.200 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 associate degree opleidingen, 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

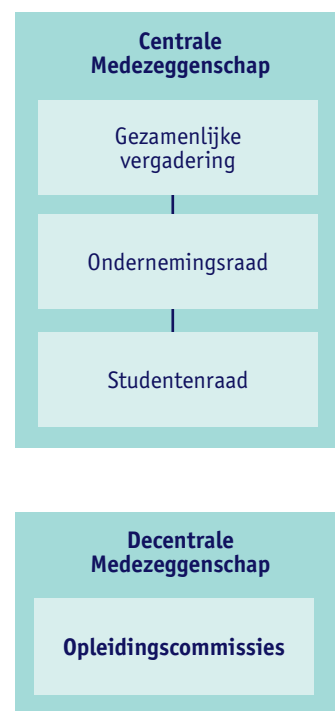
afgelopen jaren, de persoonlijke benadering zoveel mogelijk behoudt. Waar onze studenten en medewerkers elkaar kennen en elkaar makkelijk kunnen vinden.

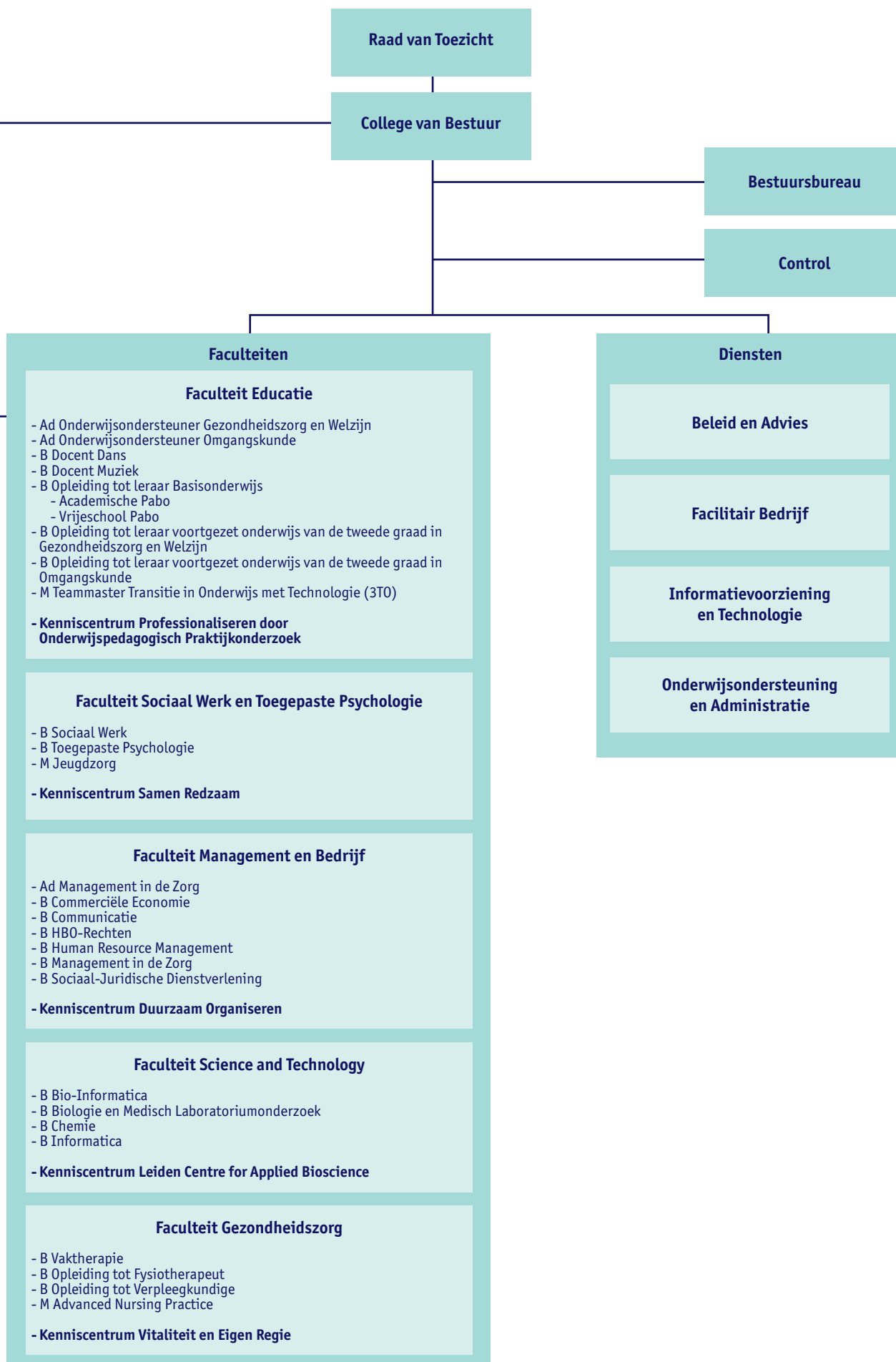
We vervullen als hogeschool met publieke functie een voorbeeldrol, voor onze studenten én de samenleving. We hechten daarom belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Daarbij gaat het onder meer om initiatieven op het gebied van arbeidsinclusie, 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.

### Organogram

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

## Organogram





## Strategische prioriteiten

### Instellingsplan 2017-2022

In ons instellingsplan 2017-2022 'De rijkdom van het onvoltooide: vijf beloftes voor de toekomst' beschrijven we onze strategie aan de hand 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.

De vijf beloftes drukken kernachtig uit wat we belangrijk vinden en waar we ons op willen laten aanspreken. Ze geven richting aan ons handelen, aan onze manier van samenwerken en aan de wijze waarop we de hogeschool organiseren. Het instellingsplan is daarmee niet alleen een plan voor de toekomst. Het is ook een beschrijving van wat we al zijn. Om onze strategie te realiseren en onze beloftes na te komen, hebben we ervoor gekozen om ons instellingsplan uit te werken en te concretiseren in een tweejarige werkagenda.

### Concretisering in werkagenda

In de werkagenda schetsen we onze gezamenlijke, hogeschoolbrede ambities, de te ondernemen activiteiten en de beoogde resultaten voor de komende twee jaar. De werkagenda vormt daarmee de bestuurlijke agenda en schetst de beleidskaders voor het college van bestuur en de tweejaarsplannen van de faculteiten en diensten.

De werkagenda 2019-2020 is de tweede concretisering van ons instellingsplan en wat betreft werkwijze en inhoud een continuering van onze eerste werkagenda (2017-2018). De vijf beloftes uit het instellingsplan zijn vertaald in twaalf ambities. Op elk van deze ambities is het afgelopen jaar actie ondernomen en voor een deel van de ambities zijn reeds zichtbare (tussentijdse) resultaten bereikt. Aangezien de werkagenda een looptijd heeft van twee jaar, wordt aan alle ambities nog volop gewerkt. Veel beoogde resultaten worden dan ook pas (conform de planning) volgend jaar opgeleverd.

In het hiernaast volgende kader wordt per belofte een korte toelichting gegeven op een aantal activiteiten die in 2019 zijn ondernomen om geformuleerde ambities in de werkagenda 2019-2020 te realiseren.

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

- Eind 2019 is een set van elf gedragsindicatoren vastgesteld die inzage geeft in de studievoortgang van groepen studenten, met name in de eerste fase van hun opleiding. Deze set van indicatoren vormt de basis voor een nog te ontwikkelen dashboard dat wordt ingezet ten behoeve van de dialooggesprekken van de faculteitsdirecteuren met het college van bestuur en daarnaast gebruikt wordt voor de monitoring van onze kwaliteitsafspraken (zie verderop). De definitieve oplevering van het beoogde dashboard staat gepland voor begin 2020.
- Alle opleidingen hebben met ingang van het studiejaar 2019-2020 een beargumenteerde keuze gemaakt in het handhaven dan wel loslaten van het bindende karakter van het studieadvies. De opleidingen van de faculteit Management en Bedrijf (met uitzondering van HBO-Rechten) hebben besloten het bindende karakter los te laten. Alle andere opleidingen handhaven vooralsnog het bindend studieadvies.

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

- Begin 2018 hebben we gezamenlijk een vijftal ontwerpprincipes geformuleerd van waaruit we ons onderwijs wensen vorm te geven. Het in de praktijk brengen van deze principes vraagt om een gedegen implementatiestrategie waarbij ingezette innovaties op effect kunnen worden onderzocht. Om dat te bewerkstelligen zijn we in 2019 gestart met een onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties onder de noemer 'VOED het Onderwijs.' Het doel van dit programma is om samen met docenten en onderwijskundigen vraaggestuurde en 'evidence-informed' onderwijsinnovaties op het gebied van de vijf ontwerpprincipes vorm te geven en te onderzoeken.
- In 2019 is de decentralisatie van het roosterproces afgerond en zijn de processen voor het roosteren van onderwijs, evenementen en toetsen aangepast. Daarbij geldt als uitgangspunt dat faculteiten primair verantwoordelijk zijn voor het roosteren van hun onderwijs binnen de hun toegewezen ruimte, met behoud van waarborgen voor kwaliteit en uniformiteit in de aanpak. Het doel is een stabiel(er) rooster te realiseren dat aansluit bij de onderwijskundige ambities van de faculteiten en opleidingen en bij de financiële en ruimtelijke randvoorwaarden, en dat tot een hogere tevredenheid onder studenten en medewerkers leidt.

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

- In 2019 stond de onafhankelijke visitatie van onze onderzoekseenheden (kenniscentra) gepland in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Ter voorbereiding op deze visitaties hebben we afgelopen zomer een gezamenlijke proefvisitatie georganiseerd en hebben alle kenniscentra een kritische zelfreflectie opgesteld. De inspanningen hebben eind 2019 geresulteerd in een positieve beoordeling van de kwaliteitszorg voor alle kenniscentra. De definitieve beoordelingsrapporten volgen begin 2020.

**Belofte 4: We zijn een leergemeenschap**

- Wij willen onze studenten stimuleren om actief betrokken te zijn bij onze hogeschool. Dit vanuit de gedachte dat studentparticipatie bijdraagt aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek, en aan gedegen besluitvorming. Om hier handen en voeten aan te geven hebben we begin 2019 een kennisdiner georganiseerd om met elkaar in gesprek te gaan over de vraag hoe we studenten (nog) beter kunnen betrekken bij onze leergemeenschap. Daarnaast is er een werkgroep gevormd die actief onderzoek doet naar succesfactoren voor het stimuleren van verdere participatie. De resultaten van dit onderzoek worden medio 2020 verwacht.
- In de zomer van 2019 zijn we gestart met een hogeschoolbrede inventarisatie van onze professionaliseringsopgave voor de komende jaren. Deze inventarisatie mondt begin 2020 uit in een advies aan de hand waarvan besloten kan worden welke professionaliseringsmogelijkheden de moeite waard zijn om de komende periode met elkaar te omarmen en te sponsoren.

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

- Eind 2019 hebben we een positief oordeel van het NVAO-panel gekregen voor de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). Deze toets is een periodieke, externe en onafhankelijke beoordeling van de interne kwaliteitszorg van een hogeschool, uitgevoerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), de instantie die om de zes jaar ook de kwaliteit van opleidingen beoordeelt en accrediteert. Met de positieve beoordeling voldoet de hogeschool aan de vier kwaliteitsstandaarden die door de NVAO zijn gesteld. Het oordeel is begin 2020 formeel bekrachtigd door het bestuur van de NVAO.
- Datzelfde NVAO-panel oordeelde – parallel aan de ITK – eveneens positief over ons plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen, dat wij gedurende het verslagjaar in het kader van de kwaliteitsafspraken in dialoog met onze studenten, docenten, bestuurders, medezeggenschap en toezichthouders tot stand hebben gebracht. In dit plan laten wij zien waar wij met de inzet van de studievoorschotmiddelen naar streven voor de periode 2019-2024 aan de hand van zes landelijke thema's voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Het positieve oordeel heeft in het voorjaar van 2020 geleid tot een positief besluit van de minister op basis waarvan de studievoorschotmiddelen definitief worden toegekend.







# KWALITEITSAFSPRAKEN

## Sectorakkoord

In het regeerakkoord 2017-2021 is vastgelegd dat de studievoorschotmiddelen die vrijkomen door de invoering van het leenstelsel direct ingezet moeten worden in de kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs. De Vereniging Hogescholen heeft daarop met de minister van OCW op 9 april 2018 het 'Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018' ondertekend. Daarin hebben de partijen afgesproken dat alle hogescholen in dialoog met hun studenten, docenten, bestuurders, medezeggenschap en toezichthouders kwaliteitsafspraken maken. Iedere hogeschool dient haar kwaliteitsafspraken vast te leggen in een plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Daarin laat de instelling zien waar zij met de inzet van de middelen naar streeft voor de periode 2019-2024 aan de hand van zes landelijke thema's voor de kwaliteitsverbetering van het onderwijs:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)
2. Meer en betere begeleiding van studenten
3. Studiesucces
4. Onderwijsdifferentiatie
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit)

De beoordeling van de plannen en de voortgang omtrent de besteding van de middelen wordt in opdracht van het ministerie uitgevoerd door de NVAO.

### **Totstandkoming plan voor inzet studievoorschotmiddelen**

In de zomer van 2019 heeft het college van bestuur in afstemming met de faculteiten en met instemming van de gezamenlijke vergadering (centrale medezeggenschap) en goedkeuring van de raad van toezicht het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen van Hogeschool Leiden vastgesteld. In dit hogeschoolbrede plan beschrijven we onze keuze om – in lijn met de bestemming van de eerder gedane voorinvesteringen – de studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 vrijvallen direct toe te kennen aan de faculteiten. Dit met als doel extra docentcapaciteit te realiseren en daarmee (op hogeschoolniveau) de verhouding tussen de formatie onderwijzend personeel (OP) en de aantallen studenten (OP-studentratio) verder te verbeteren.

Met de faculteiten is afgesproken dat zij de extra docentcapaciteit voor verschillende doeleinden kunnen inzetten. Voorwaarde is dat deze doeleinden in het verlengde liggen van de beloftes uit ons instellingsplan en de ontwerpprincipes voor ons onderwijs in het bijzonder, én in lijn zijn met landelijke thema's voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De faculteiten hebben daarvoor meerjarige bestedingsplannen opgesteld waarin ze laten zien aan welke doeleinden zij de studievoorschotmiddelen zullen besteden. In 2018 hadden zij dit reeds gedaan voor het jaar 2019. In aanloop naar de begroting 2020 is hen gevraagd aanvullende meerjarige plannen op te stellen voor de besteding van de oplopende middelen voor de periode 2020-2024. Voor de totstandkoming van de bestedingsplannen is op facultair niveau het gesprek met studenten en medewerkers gevoerd via zogenaamde 'faculteitsberaden'. Daarnaast is ook de gezamenlijke vergadering betrokken bij de totstandkoming van de meerjarige plannen.

### **Monitoring kwaliteitsafspraken**

Voor de beoordeling van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken is afgesproken dat dit zoveel mogelijk plaatsvindt via de reguliere planning- en controlecyclus. Om dat proces te borgen heeft de centrale medezeggenschap conform de WHW instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting (kaderbrief) en adviesrecht op de gehele begroting. Om de voortgang op de inzet van de studievoorschotmiddelen te kunnen beoordelen, krijgt zij bovendien jaarlijks inzicht in de facultaire bestedingsplannen en de manier waarop hierover binnen de faculteiten het gesprek is gevoerd. Tussentijds hebben faculteiten de opdracht om jaarlijks het gesprek over de voortgang omtrent de besteding van de middelen op facultair niveau te voeren. Daarnaast verantwoorden de faculteitsdirecteuren zich tijdens hun reguliere triaalgesprek met het college van bestuur (op hoofdlijnen) over de voortgang van de besteding. Daarbovenop worden de facultaire bestedingsplannen tweejarij geëvalueerd en waar nodig – en met instemming van de gezamenlijke vergadering – bijgesteld.

Voor wat betreft de monitoring bewaken we de impact en voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen op basis van de OP-studentratio. Daarnaast volgen we de ontwikkelingen van het studiesucces van onze studenten. Daarvoor hebben we afgelopen jaar een apart monitoringsinstrument ontwikkeld met elf studiesuccesindicatoren die ons meer inzicht geven in het studeergedrag van onze eerste- en tweedejaars studenten. Dit monitoringsinstrument gebruiken we intern om de impact en de voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken af te meten.

### **Planbeoordeling kwaliteitsafspraken**

Op 21 november jl. concludeerde het visiterende NVAO-panel dat Hogeschool Leiden aan alle criteria van het beoordelingsprotocol kwaliteitsafspraken voldoet. Het panel kwam op grond daarvan dan ook tot een positief eindoordeel. Het bestuur van de NVAO heeft op 13 februari het advies van het panel overgenomen en de minister geadviseerd positief te besluiten ten aanzien van het planbeoordeling. De minister heeft dat advies overgenomen en op 1 april 2020 besloten om op grond van het artikel 4.30 van het Uitvoeringsbesluit WHW 2008 de kwaliteitsbekostiging toe te kennen voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024.

## Verantwoording over kwaliteitsafspraken

### Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

Vanaf 2018 zijn de studievoorschotmiddelen met een bedrag van €2,5 mln. toegevoegd aan de rijksbijdrage. In de meerjarenbegroting van de hogeschool wordt ervan uitgegaan dat deze middelen in de periode tot 2021 nog beperkt verder zullen stijgen. Vanaf 2021 nemen de studievoorschotmiddelen substantieel toe met een verruimend effect op het financieel meerjarig kader (zie tabel 1). De middelen bedragen in 2018 3,8% van de rijksbijdrage oplopend naar 10% in 2024.

Tabel 1: Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

(X €1mln)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studievoorschotmiddelen hbo	-	-	-	111	117	137	233	292	307	350
Voorinvesteringen Hogeschool Leiden	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	-	-	-	-

Gezien het afgesloten sectorakkoord zal de oploop vanaf 2021 vrijwel zeker worden gerealiseerd. Voor het ministerie van OCW zijn de ontwikkelingen van de eigen begroting echter niet met zekerheid te voorspellen. Daardoor bestaat het risico dat de oploop van de studievoorschotmiddelen wordt gecompenseerd door een daling van andere, reguliere, middelen met een negatief 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 €1,2 mln.

### Besteding studievoorschotmiddelen

Alle faculteiten hebben zich conform afspraak gedetailleerd verantwoord over de realisatie van de facultaire bestedingsplannen voor 2019 aan de hand van een vooraf opgesteld format. Uit deze interne voortgangsrapportages blijkt dat de faculteiten het overgrote deel van hun bestedingsplannen hebben gerealiseerd. In enkele gevallen zijn geplande activiteiten – wanneer daar goed onderbouwde redenen voor waren – niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd. Ook zijn sommige activiteiten doorgeschoven naar een volgend jaar of zijn op basis van nieuwe inzichten activiteiten toegevoegd. In geen van de gevallen ging het hier echter om inhoudelijk grote wijzigingen ten opzichte van de oorspronkelijke bestedingsplannen.

Tabel 2: Ontwikkeling bestedingsvoornemens

(X €1mln)	2019
Studievoorschotmiddelen	2.6
Bestedingsvoornemens	3.3
Realisatie bestedingsvoornemens	3.2

In tabel 2 zijn de studievoorschotmiddelen op hogeschoolniveau voor 2019 afgezet tegen het totaal van de facultaire bestedingsvoornemens en de realisatie daarvan. Daaruit blijkt dat er op hogeschoolniveau sprake is van een beperkte onderbesteding ten opzichte van de bestedingsplannen. De oorzaak hiervan is dat één van de faculteiten een groot deel van haar geplande onderwijsontwikkeling al vóór 2019 had gerealiseerd. Bij de overige faculteiten is daarentegen juist sprake van (beperkte) overbesteding. De realisatie van de bestedingsvoornemens op hogeschoolniveau ligt echter nog steeds boven het niveau van de totale studievoorschotmiddelen.

Dit komt omdat de hogeschool al vanuit de voorinvesteringen met €3,3 mln. in de jaren tot en met 2020 een hoger bedrag heeft geïnvesteerd ter realisatie van de kwaliteitsafspraken dan ontvangen via de rijksbijdrage. Daarnaast hebben faculteiten – mede in het verlengde van de voorinvesteringen en de een meer dan de ander – ervoor gekozen om een ‘versnellingsagenda’ toe te passen, waardoor voornemens gelijkmatiger op- of aflopen en daarmee beter verdeeld zijn. Dat betekent dat de faculteiten een deel van hun reguliere budget hebben gekoppeld aan het budget van de studievoorschotmiddelen. Deze voortgezette voorinvestering wordt door het college van bestuur ondersteund door vanuit

de reserves extra in het onderwijs te investeren. De extra geplande investeringen geven meer zekerheid dat de afgesproken bestedingen volgens de ontvangen middelen en de geplande ontwikkelingen van de OP-studentratio daadwerkelijk worden gerealiseerd.

### **Ontwikkeling OP-studentratio**

Conform de planvorming wordt de impact en voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen (onder andere) gemonitord door middel van de OP-studentratio. In tabel 3 is te zien dat de ratio in 2019 19,7 is. Dit is in lijn met de verwachte OP-studentratio voor 2019 (19,8), zoals opgenomen in het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen. Ook in de meerjarenbegroting ontwikkelt de OP-studentratio zich naar verwachting conform plan. De huidige toename van het aantal ingeschreven studenten in het studiejaar 2019-2020 (naar 11.345) betekent een stijging van 4,4% ten opzichte van 2018. Daar staat een gemiddelde stijging van het onderwijzend personeel met 11,5 fte ten opzichte van 2018 tegenover en een stijging van 14,3 fte ten opzichte van de begroting 2019 (546,7 fte). De verwachting is dat door de toename van het aantal studenten, de inzet van onderwijzend personeel nog verder zal stijgen gedurende het schooljaar. Hierdoor zal de OP-studentratio nog verder verbeteren.

Tabel 3: Ontwikkeling OP-studentratio

(X €1mln)	2015	2016	2017	2018	2019	2020 <sup>3</sup>	2021 <sup>3</sup>	2022 <sup>3</sup>	2023 <sup>3</sup>	2024 <sup>3</sup>
Aantal studenten – peildatum 1 oktober	9.676	10.197	10.362	10.869	11.345	11.670	11.819	11.868	11.878	11.868
Formatie OP – gemiddeld per jaar (fte)	453,0	501,9	536,0	549,5	561,0	586,3	621,1	641,1	644,8	657,7
Verwachte OP-studentratio <sup>1</sup>	-	-	-	19,2	19,8	19,8	19,0	18,5	18,4	18,0
Maximale OP-studentratio <sup>2</sup>	-	-	-	19,2	19,8	19,5	18,5	17,9	17,8	17,4
Gerealiseerde OP-studentratio	20,9	19,6	19,1	19,2	19,7	19,5	18,9	18,5	18,4	18,1

<sup>1</sup> Opgenomen in plan voor inzet studievoorschotmiddelen; uitgaande van de gemiddelde personeelskosten van 2019.

<sup>2</sup> Opgenomen in plan voor inzet studievoorschotmiddelen; uitgaande van de gemiddelde loonkosten van 2019.

<sup>3</sup> Prognose.

### **Terugblik medezeggenschap op inzet studievoorschotmiddelen – door de gezamenlijke vergadering**

De gezamenlijke vergadering heeft in juni 2019 ingestemd met het hogeschoolbrede plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en in oktober met de facultaire bestedingsplannen als aanvulling op dit plan. Hiermee is een intensief, meerjarig proces voorlopig afgerond.

#### ***Plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen***

Vooruitlopend op het beschikbaar komen van de studievoorschotmiddelen, heeft Hogeschool Leiden vanaf 2015 extra voorinvesteringen ingezet ter verbetering van de OP-studentratio. In het kader van de begrotingscyclus hebben de gezamenlijke vergadering en het college van bestuur regelmatig over deze voorinvesteringen gesproken. Sinds 2018 zijn kwaliteitsafspraken en het plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen vaste agendaonderwerpen tijdens het bestuurlijk overleg met de medezeggenschap.

In mei 2019 ontvangt de gezamenlijke vergadering het hogeschoolbrede plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen ter instemming. In de toelichting is weergegeven hoe de zes thema's, omschreven in het sectorakkoord, in het verlengde liggen van de strategische koers van de hogeschool die reeds eerder is ingezet met het instellingsplan en de ontwerpprincipes. De gezamenlijke vergadering vindt dat dit ook goed tot uiting komt in het plan. Met de eerdere voorinvesteringen en de inzet van de studievoorschotmiddelen kan het onderwijsbeleid van Hogeschool Leiden versneld dan wel verbeterd worden vormgegeven. De gezamenlijke vergadering onderschrijft de keuze om na voortschrijdend inzicht op enig moment te kunnen besluiten om een deel van de middelen te besteden aan alternatieve doelstellingen. De gezamenlijke vergadering benoemt daarbij expliciet een zorgvuldige besteding, in het belang van de student.

#### ***Meerjarige facultaire bestedingsplannen en participatie studenten***

Tijdens het opstellen van de bestedingsplannen hebben diverse gesprekken plaatsgevonden met de faculteiten, waarbij nauwlettend is toegezien op het proces van totstandkoming in het algemeen en de inspraak van studenten in het bijzonder. De gezamenlijke vergadering heeft geconcludeerd dat bij alle faculteiten studenten hebben geparticipeerd in de planvorming. Deze constatering heeft bij het proces van instemming zwaar meegewogen. Ook zijn de voorgenomen facultaire bestedingen direct en volledig herleidbaar tot de zes thema's uit het sectorakkoord. De plannen nemen de bestaande onderwijspraktijk als uitgangspunt en zijn een concrete invulling van de kwaliteitsafspraken. De gezamenlijke vergadering is daarnaast bijzonder tevreden dat – op haar advies – alle faculteiten budget reserveren voor de ondersteuning van de studieverenigingen. Deze budgetten dienen ten goede te komen aan activiteiten die de kwaliteit van het onderwijs bevorderen, zoals lezingen en scholingsactiviteiten.

#### ***Monitoring***

Afgesproken wordt dat de facultaire bestedingsplannen tweejaarlijks geëvalueerd worden en dat waar nodig bijsturing plaatsvindt. De gezamenlijke vergadering en de hogeschoolgemeenschap worden hierbij wederom betrokken. De facultaire bestedingsplannen worden ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschap.

#### ***Terugblik op totstandkoming van kwaliteitsafspraken***

De gezamenlijke vergadering heeft de totstandkoming van het plan studievoorschotmiddelen beleefd als een proces met lerend vermogen voor alle betrokken partijen. Dit heeft geresulteerd in een geïntensiveerde betrokkenheid van de gezamenlijke vergadering, met name in de laatste fase van de totstandkoming van het plan en de meerjarige facultaire bestedingsplannen. De gezamenlijke vergadering heeft deze participatie als verrijkend ervaren en de contacten met de faculteiten als plezierig. De medezeggenschap was een volwaardig en gelijkwaardig gesprekspartner.





# ONDERWIJS

Ons onderwijs verzorgen we in zesentwintig opleidingen binnen vijf faculteiten: Gezondheidszorg, Science & Technology, Educatie, Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie en Management en Bedrijf.

## Eigentijdse opleidingen

### Faculteit Educatie

In het studiejaar 2018-2019 haalden 287 studenten een diploma aan de faculteit Educatie. De faculteit kende een instroom van 577 nieuwe studenten, het aantal ingeschreven studenten groeide naar 1.779 in 2019. Van de groep afstudeerders haalden 48 studenten van de Academische Pabo een dubbele bachelor. Zij ronden naast de professionele Bachelor of Education ook de academische Bachelor of Science van Pedagogische Wetenschappen van Universiteit Leiden af. De lectoraten van de faculteit zijn verenigd in het kenniscentrum Professionaliseren door Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek.

Educatie	2017	2018	2019
Inschrijvingen	1.475	1.594	1.779
Instroom	468	521	577
Diploma's <sup>6</sup>	-	-	-
Associate degree	7	4	-
Bachelor degree	293	270	-
Postinitiële master	-	13	-

<sup>6</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2016, 2017 en 2018.



Het totale aantal deeltijdstudenten bij de faculteit Educatie is verder gegroeid van 330 studenten per september 2018 naar 450 studenten op 1 september 2019. Het aantal zij-instromers is toegenomen naar 180 studenten aan het einde van 2019. De groei zet onverminderd door, net als maatwerk omscholingstrajecten in samenwerking met samenwerkende schoolbesturen. In de regio's Den Haag, Leiden en Amsterdam werken we mee aan projecten in het kader van het oplossen van het lerarentekort.

De opleidingen van faculteit Educatie combineren een goed startniveau met flexibele leerroutes en globaal geformuleerde leeruitkomsten. Die combinatie maakt onze hogeschool aantrekkelijk voor nieuwe studenten. De faculteit Educatie heeft in 2019 haar deeltijdopleidingen volgens plan verder geflexibiliseerd. Op 1 september 2019 is de Vrijeschool Pabo gestart met het nieuwe flexibele deeltijdprogramma, daarmee worden alle deeltijdopleidingen van de faculteit nu flexibel aangeboden.

De tweejarige teammasteropleiding Transitie in Onderwijs met Technologie (Master 3TO), gestart in 2017, heeft in 2019 aan de eerste lichting studenten hun masterdiploma overhandigd. De deeltijdmaster richt zich op teams die aan de slag willen met een transitievraagstuk in hun onderwijs en die zich persoonlijk willen ontwikkelen als (teacher)leader of transitieleider. In 2019 zijn vijf nieuwe schoolteams gestart met de masteropleiding.

Naast de opleidingsschool van de reguliere Pabo, is in 2019 een nieuwe aspirant-opleidingsschool opgericht en door het ministerie van OCW erkend. In deze opleidingsschool werkt de Vrijeschool Pabo samen met zeven schoolbesturen van vrijescholen verspreid over Nederland. Naast een intensievere samenwerking in opleiden en onderzoeken, beoogt de opleidingsschool om meer potentiële vrijeschoolleraren aan te trekken. De faculteit was in 2018 initiatiefnemer van het Leiden Education Fieldlab, het LEF. In 2019 is ook een fysiek onderkomen gerealiseerd voor 't LEF aan de Kennedylaan 1 in Leiden. Daarmee is letterlijk ruimte gemaakt voor onderzoek en innovatie in Leiden. In 2019 zijn een aantal samenwerkingsverbanden gecontinueerd, onder meer het Onderwijsnetwerk Zuid-Holland (ONZ), de Leidse Aanpak en Penta Nova schoolleidersopleidingen.

### Faculteit Gezondheidszorg

Aan de faculteit Gezondheidszorg studeerden in het studiejaar 2018-2019 385 studenten af bij de opleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie, Vaktherapie en de masteropleiding Advanced Nursing Practice. De faculteit Gezondheidszorg had een totale instroom van 716 nieuwe studenten, het aantal ingeschreven studenten groeide naar 2.186. Aan de faculteit is het kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie (VEER) verbonden.

Gezondheidszorg	2017	2018	2019
Inschrijvingen	2.065	2.042	2.186
Instroom	656	579	716
Diploma's <sup>7</sup>	-	-	-
Master degree	36	30	-
Bachelor degree	338	355	-

De opleiding Vaktherapie heeft drie afstudeerrichtingen en het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg. Met de vijf andere landelijke opleidingen Vaktherapie maakt Hogeschool Leiden deel uit van de coöperatie KENVAK bedoeld voor onderzoek en kennisontwikkeling.

Samen met het lectoraat Vitaliteit en Eigen Regie hebben de opleiding Fysiotherapie en de beroepspraktijken in 2019 gewerkt aan onderwijsontwikkeling. Dit gaat per september 2020 leiden tot de introductie van een nieuw curriculum. In 2019 werd de tweejarige deeltijd Masteropleiding Fysiotherapie en Wijkgerichte Bewegzorg door de NVAO geïnspecteerd en positief geaccrediteerd. De opleiding is ingericht als leerwerkplaats. Beroepsvraagstukken op het gebied van preventie worden bestudeerd, onderzocht en geïmplementeerd. Het contractonderwijs van de opleiding Fysiotherapie draagt bij aan deskundigheidsbevordering van fysiotherapeuten.

Het verkorte traject binnen de opleiding Verpleegkunde (HBO-V) is vanaf 2019 modulair opgebouwd, waardoor het onderwijsprogramma meer op maat kan worden geboden. Via het programma Dubbel opleiden in Leiden, kunnen studenten na afronding van de opleiding Sociaal Werk met differentiatie Zorg in twee jaar hun HBO-V behalen.

<sup>7</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2016, 2017 en 2018.

Op 12 december 2018 werd de opleiding Verpleegkunde geïnspecteerd door Hobéon, in 2019 leidde het tot een positief accreditatiebesluit. Contractonderwijs is ingericht als een herkenbare organisatie-eenheid van de opleiding Verpleegkunde. In 2019 was het contractonderwijs gericht op kennisuitwisseling tussen docenten en het werkveld en gezamenlijke competentieontwikkeling. Dit draagt bij aan de aansluiting van het curriculum op de praktijk en aan de relatie met het werkveld.

Aan de tweejarige deeltijd Masteropleiding Advanced Nursing Practice zijn vanaf 2019 vijftig plaatsen beschikbaar voor nieuwe studenten. Jaarlijks melden zich ongeveer honderd nieuwe studenten aan. Dit zijn studenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk.

### Faculteit Management en Bedrijf

De faculteit Management en Bedrijf biedt zes opleidingen aan: HBO-Rechten, Communicatie, Commerciële Economie, Sociaal Juridische Dienstverlening, Management in de Zorg en Human Resource Management (HRM). In totaal kende de faculteit een instroom van 1.051 nieuwe studenten. Er studeerden 429 studenten af in het studiejaar 2019. Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is verbonden aan de faculteit Management en Bedrijf.

Management en Bedrijf	2017	2018	2019
Inschrijvingen	2.961	3.176	3.262
Instroom	926	1.038	1.051
Diploma's	-	-	-
Associate degree	31	20	-
Bachelor degree	359	409	-

In 2019 zijn twee van de zes opleidingen van de faculteit Management en Bedrijf opnieuw geaccrediteerd: HRM en HBO-Rechten. In beide gevallen was de visitatiecommissie onder de indruk van de manier waarop de opleidingen de faculteitsbrede didactische visie 'Toekomstbestendige Onderwijs Praktijk' (TOP) tot uitdrukking brachten.

De opleiding Communicatie heeft in 2019 opnieuw ingezet op het versterken van de studentbetrokkenheid. In mei organiseerde de opleiding verkiezingen voor de opleidingscommissie. Het animo is zowel voor studenten als docenten groter dan het aantal beschikbare zetels. Voor het tweede jaar op rij is een student voorzitter van de opleidingscommissie.

In 2019 werkte de opleiding Commerciële Economie aan de integratie van Sustainable Development Goals (SDG's) in de opleiding. Studenten leren te ondernemen met maatschappelijke impact. De opleiding heeft in 2019 haar minoren aanbod vernieuwd om zowel verdieping als verbreding nog verder te faciliteren.

De opleiding HBO-Rechten organiseerde ook in 2019 zogenaamde living labs waar praktijkonderzoek en onderwijs elkaar vinden. Zowel studenten, docenten als het betrokken werkveld zijn tevreden over de samenwerking binnen deze labs. In 2019 is er een uitwisseling van medewerkers van de opleiding en de rechtbank tot stand gebracht. De uitwisseling draagt bij aan nieuwe inzichten in het vakgebied en op het gebied van arbeidsperspectief.

Het team Sociaal Juridische Dienstverlening onderscheidt zich door vanaf de start invulling te geven aan geïntegreerd leren. Dit doet ze door de studenten ieder blok een portfolio te laten maken waarin een bepaald thema centraal staat, zoals criminaliteit of schulden. De studenten worden uitgedaagd om dit vraagstuk vanuit drie disciplines te bekijken, te weten de juridische leerlijn, de sociaal wetenschappelijk leerlijn en de communicatieve leerlijn.

De opleiding Management in de Zorg heeft in 2019 gewerkt aan de optimale balans tussen flexibilisering en de mogelijkheid voor een individueel leerpad en het werken in een leergemeenschap.

Van alle landelijke HRM-opleidingen is onze opleiding HRM als best scorende van heel Nederland beoordeeld tijdens de visitatie. Het opleidingsteam heeft zich gericht op de ontwikkeling van een deeltijdopleiding volgens een nieuw modulair concept. De nieuwe opleiding zal naar verwachting in 2020 van start gaan. Ook biedt HRM in partnerschap met The Erasmus Happiness Economics Research Organization (EHERO) een post-hbo opleiding Werkgelukdeskundige aan.

### Faculteit Science & Technology

Aan de faculteit Science & Technology studeerden het studiejaar 2018-2019 284 studenten af. De faculteit biedt vier studies aan: Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek, Bio-informatica, Chemie en Informatica. De faculteit Science & Technology kende in 2019 een instroom van 706 nieuwe studenten, in totaal waren er in 2019 2.424 ingeschreven studenten. Samen met de studenten Middelbaar Laboratoriumonderwijs leidde dat tot een totaal aantal van 2.870 studenten. De lectoraten van de faculteit zijn verenigd in het kenniscentrum Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB).

Science & Technology	2017	2018	2019
Inschrijvingen	2.107	2.370	2.424
Instroom	663	822	706
Diploma's <sup>8</sup>	-	-	-
Bachelor degree	273	284	-

Op faculteitsniveau kregen verschillende thema's in 2019 aandacht. De ontwikkeling van een breder centrum ten behoeve van 'Leven Lang Ontwikkelen' en contractactiviteiten werden gestart. Het verdiepend honourstraject voor studenten in het Applied Science domein is uitgebreid en doorontwikkeld, in samenwerking met het kenniscentrum LCAB. De faculteit voerde het gesprek over de inzet van studievoorschotmiddelen via het Hogeschool Medezeggenschapsspel (HoME).

Dat spel werd samen gespeeld met de faculteit Gezondheidszorg. Faculteitsbreed was er aandacht voor studentparticipatie en medezeggenschap. De relatie met het Middelbaar Laboratorium Onderwijs, een opleiding van mboRijnland, werd op bestuurlijk vlak verder verdiept en uitgewerkt.

Binnen de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek werden de eerste contouren zichtbaar van een nieuwe onderwijsvisie en curriculumherziening. Er vond verdere oriëntatie plaats op het vlak van digitale vormen van laboratoriumonderwijs.

De opleiding Bio-informatica ontving een positief besluit tot accreditatie. De opleiding oriënteerde zich op verbinding met de masteropleiding Bio-informatica van de Universiteit Utrecht. Er zijn plannen ontwikkeld om een gezamenlijke master te ontwikkelen.

De opleiding Chemie concentreerde zich op een uitwerking van een nieuwe vorm van afstudeerbeoordeling, welke in het begin van 2020 vastgesteld zal worden. De opleiding oriënteerde zich op het thema duurzaamheid en de relatie hiervan met de opleiding en het curriculum. Bij de opleiding Informatica werd het jaar 2019 primair gekenmerkt door de inrichting van de fysieke onderwijsruimte en de bijbehorende introductie van het Open Space onderwijsmodel.

Het Centrum voor Bioscience en Diagnostiek (CBD) biedt cursussen en maatwerk voor professionals, verzorgd door docenten van Hogeschool Leiden. Het centrum had een succesvol jaar en breidde het portfolio uit met activiteiten op het gebied van Informatica en Bioinformatica.

### Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

Aan de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie haalden in het studiejaar 2018-2019 277 studenten een diploma. Er worden twee bacheloropleidingen aangeboden: Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie. Daarnaast biedt de faculteit de masteropleiding Jeugdzorg aan. In totaal stroomden 521 nieuwe studenten in en stonden 1.701 studenten ingeschreven aan de faculteit. Aan de faculteit is het kenniscentrum Samen Redzaam verbonden.

Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	2017	2018	2019
Inschrijvingen	1.754	1.687	1.701
Instroom	463	475	521
Diploma's <sup>9</sup>	-	-	-
Master degree	13	10	-
Bachelor degree	285	267	-

<sup>8</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2016, 2017 en 2018.

<sup>9</sup> Betreft diploma's uitgereikt in studiejaren 2016, 2017 en 2018.

De opleiding Toegepaste Psychologie benutte de positieve visitatie in 2018 om de plannen voor de curriculumherziening te toetsen. De opleiding kent op dit moment drie afstudeerrichtingen: arbeid en organisatie, sociale veiligheid en sociale innovatie. In 2019 is gewerkt aan de vormgeving van een vierde richting: levensloop. Die nieuwe richting start met ingang van het studiejaar 2020-2021. In het nieuwe curriculum bouwen studenten aan een solide psychologische kennisbasis en maken ze kennis met alle vier de studierichtingen. In het derde studiejaar kunnen studenten vervolgens een keuze maken tussen een van de vier richtingen. Aan de hand van het ontwerpprincipe 'toetsen om te leren' werkt de opleiding aan de invoering van een nieuw toetsprogramma. Dat programma verlaagt de werkdruk bij studenten en docenten en is meer ontwikkelingsgericht dan voorheen. De aanpassingen worden geleidelijk doorgevoerd.

De nieuwe opleiding Sociaal Werk bestaat uit een basis van twee studie jaren waarin de studenten kennismaken met de verschillende profielen waaruit ze kunnen kiezen. In het studiejaar 2019-2020 startte het profielonderwijs. Binnen het profiel Jeugd wordt als onderdeel van een ZonMW-project geëxperimenteerd met leernetwerken. Samen werken en samen leren staan centraal. Studenten, docenten en professionals leren in de praktijk (op locatie), waarbij ook het perspectief van de cliënt en zijn netwerk en die van de onderzoeker actief wordt meegenomen. Deze werkwijze is ook te vinden bij het profiel Zorg-LVB en de specialisatie Jeugd in Onderwijs waarmee studenten na een intake al in hun propedeuse kunnen starten.

In het studiejaar 2019-2020 startte het laatste cohort studenten van de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Pedagogische Hulpverlening aan hun vierde studiejaar. Beide opleidingen zijn in afbouw en maken plaats voor de opleiding Sociaal Werk. In 2019 is aandacht besteed aan het begeleiden van studenten in het regulier afronden van deze opleidingen.

## Kwaliteitszorgcyclus binnen ons onderwijs

Onze opleidingen hebben in 2019, conform de hogeschoolbrede kwaliteitszorgcyclus, onderdelen van de eigen opleiding geëvalueerd. Iedere opleiding heeft de eigen PDCA-cyclus doorlopen en een passende invulling gegeven aan kwaliteitszorg en evaluatie. Evaluatie vindt plaats door een combinatie van (digitale) vragenlijsten, gesprekken met studenten, de beroepspraktijk en alumni. In toenemende mate wordt studenten ook formatieve feedback gevraagd over hoe zij de module ervaren, zodat eenvoudige aanpassingen al tijdens de module uitgevoerd kunnen worden.

In 2019 werden de opleidingen Human Resource Management, Docent Dans en Eurutmie en HBO-Rechten gevisiteerd. Deze opleidingen zijn positief gewaardeerd en hebben voor de komende zes jaar hun accreditatie behouden. In oktober 2019 heeft de Master Fysiotherapie en Wijkgerichte Bewegzorg haar Toets Nieuwe Opleiding behaald. Dat resulteert in een uitbreiding van ons masteraanbod vanaf collegejaar 2020-2021. De opleiding Communicatie hebben we in 2019 intern geauditeerd.

In het netwerk kwaliteitszorg zijn onze vijf faculteiten vertegenwoordigd door een eigen kwaliteitszorgcoördinator. Ze vormen een netwerk waarin kennis, informatie en ervaringen worden gedeeld. Het netwerk wordt ondersteund door een adviseur kwaliteitszorg op centraal niveau. In 2019 is in het bijzonder aandacht uitgegaan naar het toepassen van evaluaties die de kwaliteitscultuur bevorderen. Elementen die daarin aan bod komen zijn het goede gesprek en het waarderen van wat teams en professionals al (goed) doen.

### Instellingstoets kwaliteitszorg

Als onderdeel van de midterm review heeft Hogeschool Leiden in 2018 de instellingstoets kwaliteitszorg aangevraagd bij de NVAO. Voor deze toets hebben we in juli 2019 het informatiedossier met ons zelfevaluatierapport en enkele kerndocumenten bij hen aangeleverd. Het zelfevaluatierapport is geschreven in afstemming met de faculteits- en dienstendirecteuren, de gezamenlijke vergadering en de raad van toezicht. In oktober en november 2019 heeft het NVAO-visitatiepanel gesproken met medewerkers, studenten, werkveldrelaties, medezeggenschap, college van bestuur en raad van toezicht. Het panel oordeelde positief op de instellingstoets kwaliteitszorg. Dit betekent dat de maatregelen waarmee wij de kwaliteit van ons onderwijs bepalen, bewaken en verbeteren in orde zijn. In een mondelinge terugkoppeling sprak het panel over een warme, studentgerichte hogeschool, met een zeer sterke kwaliteitscultuur. Het panel gaf daarbij aan dat de vijf beloftes en ontwerpprincipes breed worden gedragen en waardeerde de korte lijnen binnen de organisatie, de directe feedback en 'het goede gesprek'. Het panel had geen aanbevelingen, slechts een aantal suggesties. De aansluiting op het werkveld en maatschappelijke actualiteiten kan nog sterker in het curriculum worden gebracht. Er is ruimte om de dynamiek die uit de leerwerkplaatsen voortvloeit verder te ontwikkelen. In het voorjaar van 2020 neemt het bestuur van de NVAO op basis van het paneloordeel een formeel besluit over de instellingstoets.

### Ontwikkeling examen- en toetscommissies

Sinds 2018 kent Hogeschool Leiden vijf faculteitsbrede examencommissies. Het hogeschoolbrede voorzittersoverleg examencommissies voert om de zes weken overleg. Het overleg werkt met een jaarplan en biedt ruimte voor kennisuitwisseling en gezamenlijke beeldvorming ('kalibratie'). In het overleg wordt ook besproken hoe uniforme werkwijzen kunnen bijdragen aan gelijkwaardigheid in beleid en besluitvorming richting studenten. Het voorzittersoverleg wordt door verschillende stakeholders binnen de hogeschool actief betrokken bij beleidsontwikkeling rond de borging van toetsing. In 2019 is er een borgingstool ontwikkeld voor het borgen van de kwaliteit van toetsing en van het gerealiseerde eindniveau van opleidingen.

De examencommissies werken constructief samen met partijen die intern bij toetsing betrokken zijn. Er is sprake van structurele afstemming met het onderwijsmanagement, toetsorganisatie en toetscommissies. De bevindingen van de toetscommissies vormen een belangrijke bron van informatie voor examencommissies. Het vernieuwde hogeschoolbrede toetsbeleid, het zogenaamde toetskader, is in 2019 vastgesteld. Bij de verdere implementatie van het toetskader krijgen de toetscommissies een rol. Voorzitters van de toetscommissies zijn in 2019 tweemaal hogeschoolbreed bij elkaar geweest voor onderlinge uitwisseling.

Het voorzittersoverleg van de examencommissies heeft in 2019 wederom gewerkt aan een gezamenlijke, hogeschoolbrede interpretatie van wet- en regelgeving. Dit is van belang bij voorkomende en van opleidingssignatuurafhankelijke verzoeken en beroepen. Het uitgangspunt bij de interpretatie is de rechtsgelijkheid van studenten. De examencommissie-voorzitters en de Cobex-voorzitter kwamen in 2019 bijeen om zicht te krijgen op elkaars werkwijze en mogelijk bepaalde beroepszaken te voorkomen.

## Onderwijs en innovatie

In 2018 heeft Hogeschool Leiden vijf onderwijskundige ontwerpprincipes geformuleerd die het activerend onderwijzen en studeren bevorderen. Dit met het doel om onze studenten te helpen actief en voltijds te studeren.

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.

Alle faculteiten en opleidingen besteden in hun jaarplannen aandacht aan hoe zij de ontwerpprincipes in praktijk brengen. Het tempo waarin de faculteiten de vijf ontwerpprincipes implementeren 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.

Opleidingen investeren bijvoorbeeld in 'Betekenisvol contact tijdens transities in de opleiding'. De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft de werkgroepen verkleind en de begeleiding van studenten in de eerste twee jaar geïntensiveerd. Met de beroepspraktijk is de methodiek ZEEF (Zelfregulatie En Executieve Functies) ontwikkeld. Door een aantal docenten wordt geëxperimenteerd of deze methodiek ook bruikbaar is om studenten te helpen zichzelf beter te reguleren en te onderzoeken of ZEEF bij kan dragen aan het activeren van langstudeerders om hun opleiding af te ronden.

Studenten bij de faculteit Educatie worden tijdens hun studieloopbaan begeleid door een groep vaste docenten en begeleiders. Dat zorgt voor een stevige wederzijdse relatie. Daarnaast heeft de Pabo een 'casemanager stage' per team aangesteld. De casemanager houdt studenten die om extra aandacht vragen goed in beeld. Studenten krijgen in de nieuwe flexibele deeltijd Pabo veel ruimte. Tegelijkertijd is er veel contact en houvast door het werken in stamgroepen van acht tot tien personen. Om het in praktijk brengen van de ontwerpprincipes goed mogelijk te maken, wordt op hogeschoolbreed niveau samengewerkt en samen geleerd op het gebied van onderwijsvernieuwing en logistiek en ondersteuning.

### Ontwerpprincipes en onderwijsvernieuwing: VOED

Het in praktijk brengen van de ontwerpprincipes vraagt om overwegingen over hoe de principes in de praktijk kunnen worden vormgegeven, welke werkwijzen en aanpakken gevolgd kunnen worden en hoe ingezette innovaties op effect kunnen worden onderzocht. Daarom zijn we in 2019 een onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties gestart, onder de naam 'VOED (Verbeter, Onderbouw, Experimenteer en Deel) het Onderwijs.' Het doel van dit programma is dat docenten vraaggestuurde en 'evidence-informed' onderwijsinnovaties op het gebied van de vijf ontwerpprincipes vormgeven en onderzoeken. Hiertoe wordt praktijkgericht onderzoek ingericht naar vragen die spelen in de onderwijspraktijk. We zijn gestart met onderzoek dat past bij de ontwerpprincipes 'Een vliegende start in het hbo' en 'Toetsing om studenten te stimuleren continu te leren'. Door de afbakening wordt ingezet op de ontwikkeling van leernetwerken binnen en buiten de faculteit. Binnen een leernetwerk worden ervaringen en kennis gedeeld, worden best practices uitgewisseld en tools en methodes beschikbaar gemaakt. Dit alles draagt bij aan de (specifieke) professionalisering van docenten. De verschillende onderzoeksprojecten worden begeleid door kwartiermakers en een onderzoekdeskundige. Per september 2019 zijn zestien docenten van acht opleidingen aangesloten bij VOED. Aangesloten docenten van de faculteit Management en Bedrijf doen op hun beurt faculteitsbreed onderzoek. De opleidingen Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie en Verpleegkunde hebben aangegeven in 2020 te willen aansluiten.

De VOED-onderzoekers werken aan een onderzoeksvoorstel waarin zij ingaan op de relevantie van het onderzoek voor de opleiding, de relatie met de ontwerpprincipes, de onderzoeksmethodiek, het tijdspad en de wijze van kennisdeling, passend bij inhoud en doel van onderzoek. De kwartiermakers werken eveneens aan hun eigen onderzoeksvoorstel, waarin zij onderzoek opzetten naar het effect van de gehanteerde werkwijze van het onderzoeksnetwerk op de kennisdeling en -benutting en het 'evidence-informed' handelen in het onderwijs binnen Hogeschool Leiden.

### Ontwerpprincipes: logistiek en ondersteuning

Ook op instellingsniveau zijn activiteiten verricht, met name als het gaat om logistiek en ondersteuning. We brachten via concrete casuïstiek, ingebracht door opleidingen, de organisatorische manoeuvreerruimte in kaart. Dit jaar werden twee thema's uitgewerkt op centraal niveau: het bindend studieadvies en flexibeler programmeren van onderwijs en toetsen. Deze thema's sluiten aan bij de ontwerpprincipes 'Toetsen om te leren' en 'Vliegende start'.

#### Studieadvies

- Gedurende het eerste studiejaar krijgen studenten een beeld van hun geschiktheid voor de opleiding en het toekomstige beroep. Onze ontwerpprincipes ('Een vliegende start in het hbo' en 'Betekenisvol contact tijdens transities in de opleiding') bieden op het niveau van de student, docent, opleiding en hogeschool uitgangspunten op basis waarvan wij dat proces zorgvuldig kunnen inrichten. Het bindend studieadvies (BSA) vormt een uiterste maatregel die we inzetten om studenten af te wijzen voor de opleiding en vormt een drempelwaarde die zichtbaar maakt of een student daadwerkelijk aan het studeren is. Voortbouwend hierop hebben we ervoor gekozen om vanaf 2019-2020 onze opleidingen zelf de afweging te laten maken of zij een *bindend* studieadvies (BSA) afgeven. De opleidingscommissie heeft daarbij instemmingsrecht. De verplichting om alle studenten een onderbouwd advies te geven blijft staan. Indien opleidingen de keuze maken het bindende karakter van het studieadvies los te laten (of de BSA-norm substantieel te verlagen), geven zij inzicht in hoe zij voldoen aan de volgende ontwerpvoorwaarden voor een studeerbaar traject. De keuze van opleidingen heeft gevolgen voor de registratie van de studievoortgang en inrichting van het curriculum en vragen om maatregelen in de onderwijslogistiek.

#### Anders programmeren van onderwijs en toetsen

- Vanaf het begin van de opleiding willen we studenten stimuleren om actief, continu en regelmatig te leren. Omdat we ernaar streven dat studeren meer impact heeft op de student, veranderen we ook onze manier van toetsing. Waar toetsing voor studenten vaak nog draait om het afvinken van competentielijsten en het scoren van studiepunten, richten we toetsing meer op feedback en feedforward. Goede toetsing geeft studenten inzicht in hun leerproces, over waar ze al staan en waar ze nog kunnen groeien.

Betekenisvolle toetsing vraagt ook om het kritisch doordenken van het rooster van toetsing. In een goed studeerbaar programma bestaat geen concurrentie tussen toetsing onderling en tussen toetsing en het onderwijs. We geven tussentijdse feedback en ontmoedigen uitstelgedrag en het benutten van herkansingen. Maatregelen waardoor toetsing kan bijdragen aan actief studeren. Onze gezamenlijke afspraken over toetsing hebben we vastgelegd in het hogeschoolbrede toetskader. Om grote hoeveelheden handmatig werk en problemen in de onderwijslogistieke keten te voorkomen, zijn in 2019 op dit

thema hogeschoolbreed maatregelen genomen. Deze koers biedt faculteiten de mogelijkheid om eigen keuzes te maken in het roosteren van onderwijs en toetsen (decentraal roosteren). Om dit te faciliteren, nemen we functionaliteiten van Osiris structureel en steeds intensiever in gebruik. Naast de bovenstaande maatregelen is ook de digitale leer- en werkomgeving doorontwikkeld.

## Pilot flexibel hoger onderwijs voor volwassenen

Sinds 2016 participeren we in de pilot flexibel hoger onderwijs voor volwassenen. Doel van deze pilot is om de toegankelijkheid en de aantrekkelijkheid van dit onderwijs voor volwassenen te vergroten. Studenten kunnen zowel diplomatrajecten volgen als onderdelen daarvan. Vanuit onze hogeschool nemen de duale opleidingen Management in de Zorg (associate degree), Management in de Zorg (bachelor) en de Pabo deeltijd (bachelor) deel aan het experiment. Elke opleiding heeft een eigen onderwijsconcept waardoor ze vanuit een eigen dossier meedoen aan het experiment. Zo kan een student bij Management in de Zorg bijvoorbeeld de gehele opleiding blended volgen en kunnen studenten bij Pabo deeltijd de opleiding volgens individuele leerpaden volgen.

Een doel van de pilot is dat meer werkenden een hoger onderwijsopleiding gaan volgen. Hoewel de flexibele bachelor en associate degree bij Management in de Zorg geen grote studentaantallen kennen, stijgt de instroom van het aantal studenten. Voor de associate degree geldt dit voor beide instroommomenten (te weten september en februari). Bij de bachelorvariant is de februari-instroom in 2019 ook toegenomen.

De Pabo deeltijd kent vanaf het begin een sterke groei in het aantal studenten. Zo is de uitval afgelopen jaar veel minder groot geweest door een betere voorbereiding, betere voorlichting en een betere communicatie. De opleiding heeft in 2019 voor het tweede jaar haar onderwijs aangeboden in de flexibele deeltijdvariant.

Op het niveau van landelijke kennisdeling hebben we in 2019 samen met vijf andere hogescholen de Conferentie 'De Nieuwe Werknemer Studeert' georganiseerd. Deze conferentie is op verzoek van OCW uitgevoerd als onderdeel van deelname aan de pilot.

## Honoursprogramma

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. Het honoursprogramma werkt aan een koers genaamd 'Honours voor allen'. Dit heeft geleid tot uitbreiding van het jaarprogramma met een aantal nieuwe trajecten om een grotere doelgroep te bereiken. De duur en de intensiteit van de verschillende honourstrajecten variëren, waarmee we willen aansluiten op de verschillende behoeftes van studenten.

In het collegejaar 2019-2020 nemen eenenzeventig studenten deel aan het honoursprogramma. In het honours jaarprogramma zijn dertien nieuwe studenten ingestroomd. Samen met de drieëntwintig ouderejaarsstudenten vormen zij een community van zesendertig studenten. Het verdiepende programma van faculteit Science & Technology kende een instroom van acht studenten. Samen met de ouderejaarsstudenten vormen zij een groep van vijftien honoursstudenten. Een andere groep van vijftien studenten volgt een nieuw honourstraject Vitaliteit.

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 van het traject. De invoering van leergroepen en toepassing van een verbeterd inhoudelijk kader geven richting aan de ontwikkeling van de student.

Studenten en docenten werken in het programma aan maatschappelijk relevante vraagstukken met impact op de school, de stad Leiden of daarbuiten. Daarmee draagt het honoursprogramma bij aan de verbinding van onze hogeschool met de gemeente Leiden en haar omgeving. Binnen het nieuwe honourstraject Vitaliteit is bewust gekozen voor een samenwerking met het kenniscentrum VEER. Het kenniscentrum zorgt voor verdieping door middel van colleges en krijgt er waardevolle input van onze studenten voor terug; in co-creatie komt zo het onderzoek naar het welzijn van studenten tot stand. Het verbredende programma werkt momenteel met (maatschappelijke) opdrachtgevers zoals Naturalis, politie, brandweer,

Duurzame Horeca en Innovatiespots. Studenten die meedoen aan het Honours Researchprogramma werken in opdracht van het Leiden Centre for Applied Bioscience, het LUMC of andere bedrijven en kennisinstellingen binnen het Leiden Bio Science Park.

Het team van docenten en de studenten van het honoursprogramma zoekt actief de verbinding op met de opleidingen. Hiervoor biedt het programma ook activiteiten aan die toegankelijk zijn voor alle studenten en docenten van school, zoals Honours Open avonden en Honours Experiences. In juni 2019 heeft het Honoursprogramma een succesvolle benefitavond georganiseerd voor de organisatie Changing Stories die hulp biedt aan vluchtelingen op Lesbos. Studenten en docenten uit alle opleidingen konden hierbij aansluiten.

## Ondersteuning en facilitering van studenten

### Studeren met functiebeperking

We zijn een open en toegankelijke hogeschool waar iedereen welkom is en waar studenten eigen keuzes kunnen maken. Studenten met een functiebeperking bieden we aanvullende voorzieningen en maatregelen.

In studiejaar 2018-2019 maakten 1.198 studenten gebruik van één of meerdere voorzieningen. Dat is 11% van de totale studentenpopulatie. Deze groep heeft contact gehad met het studentendecanaat over het onderwerp studeren met een functiebeperking en mogelijke doeltreffende voorzieningen. Deze 11% is bijna de helft van het totale aantal studenten (23,3%) dat het studentendecanaat afgelopen studiejaar bezocht.

Het studentendecanaat registreert de consultaties met studenten. In 2019 hadden 1.198 studenten contact waarmee door het studentendecanaat 1.385 cases zijn besproken. Sommige studenten hebben meerdere functiebeperkingen. De meeste cases werden genoteerd voor de faculteit Science & Technology 437 (32%) en de minste bij de faculteit Educatie 136 (10%). Het studentendecanaat heeft de groep studenten ondersteund met het aanvragen van (toets)voorzieningen of extra begeleiding. De extra begeleiding wordt ook verzorgd door contactpersonen Studeren met een Functiebeperking binnen de opleidingen. Vooral studenten met AD(H)D, Autisme Spectrum Stoornis, psychische belemmeringen en studenten met verminderde belastbaarheid maken hier gebruik van en worden geholpen om actief en voltijds te studeren.

Het afgelopen jaar is er ingezet op verbetering van de informatievoorziening voor studenten met een functiebeperking via verschillende communicatiekanalen van de hogeschool en op het leveren van betrouwbare rapportages voor de opleidingen.

### Profileringsfonds

In 2019 hebben we aan 155 studenten financiële ondersteuning vanuit het Profileringsfonds toegekend. Een jaar eerder, in 2018, was dat nog aan 168. Het aantal toekenningen is in 2019 met 8% gedaald t.o.v. 2018. Deze daling wordt veroorzaakt door een daling van 27% in het aantal studenten met studievertraging door overmacht dat een beroep deed op het Profileringsfonds. Daartegenover staat een stijging in toekenningen aan studenten met een bestuursfunctie of studenten uit de categorie overig.

Het totaalbedrag aan toekenningen bedroeg in 2019 €269.346. Dit bedrag is gestegen met €10.244 (4%) ten opzichte van het totaalbedrag in 2018. Dit was €259.102. Het gemiddeld toegekende bedrag aan de groep studenten in overmachtsituaties is gestegen van €2.411 in 2018 naar €2.907 in 2019. Dit is een stijging van €496 (20%). Het gemiddeld toegekende bedrag van de overige categorieën is gestegen met €549 (99%) van €552 in 2018 naar €1.101 in 2019.

Deze stijgingen worden grotendeels veroorzaakt door de stijging van de component aanvullende studiebeurs. Voor de categorie overig is de gemiddelde duur van de toekenning gestegen van twee naar vier maanden. De andere categorieën zijn gelijk gebleven.



Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen in maanden <sup>10</sup>
	Aanvragen	Toewijzingen			
Studenten in overmachtsituaties	59	59	€ 171.524	€ 2.907	8
Bestuursfunctie	48	48	€ 44.957	€ 937	3
Overige categorieën (bijv. studentenraad, opleidingscommissie)	48	48	€ 52.854	€ 1.101	4

### Jaarverslag Loket Rechtsbescherming 2019

In 2019 zijn eenennegentig beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter afhandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (Cobex). Daarnaast zijn eenentwintig bezwaarschriften in behandeling genomen door de Geschillenadviescommissie (GAC). Verder zijn er negen klaagschriften ingediend bij het Loket Rechtsbescherming. Er is één klacht behandeld door de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG). Deze klacht is ongegrond verklaard.

De beroepsgeschriften die zijn ingediend bij het Cobex, betroffen vooral beslissingen over de beoordeling van een toets, tentamen en een afgegeven bindend studieadvies. Tegen drie zaken die het Cobex in 2019 behandelde, is hoger beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Bij de GAC waren de bezwaren vooral gericht tegen afwijzingen van inschrijvingen naar aanleiding van de gestelde toelatingseisen en selectieprocedures.

## Internationalisering

### International Office & Beurzenprogramma's

We leiden onze studenten op tot internationaal en intercultureel competente professionals. In het voorjaar van 2019 is een plan van aanpak gepresenteerd met vervolgcacties op het gebied van internationalisering en interculturaliteit van ons onderwijs.

Dit plan van aanpak vloeit voort uit het adviesrapport over de internationaliseringspotentie van Hogeschool Leiden en onze strategie zoals beschreven in de notitie Wereldbewust. Ons beleid bevat drie sporen. Het stimuleren en faciliteren van mobiliteit voor studenten en docenten, structuur in partnerschappen met buitenlandse instellingen en internationale en interculturele competenties in relatie tot de beroepskwalificaties. In de loop van 2019 zijn voor de verschillende faculteiten de wensen en mogelijkheden voor internationalisering (strategische partnerschappen, internationalisation@home) en het ontwikkelen van interculturele competenties voor studenten en staf geïnventariseerd waarna de wensen en mogelijkheden kunnen worden geconcretiseerd.

### Internationale contacten Erasmus+

Voor Hogeschool Leiden ligt de focus van internationale uitwisseling op Europa. We werkten in 2019 samen 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 2018-2019 hebben in totaal 44 studenten gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

### Studeren en stage lopen in het buitenland

In het studiejaar 2018-2019 verbleven 128 studenten (in het studiejaar 2017-2018 waren dit 193 studenten) in het kader van studentenuitwisseling, minor, stage of afstudeeropdracht gedurende een periode van minimaal twee maanden in het buitenland. In totaal hebben zevenenvijftig studenten gebruik gemaakt van een Erasmus+ subsidie voor studie (vierenveertig) of stage (dertien) binnen Europa. Meest populaire bestemmingen binnen Europa zijn Spanje, Scandinavië en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast hebben, evenals in voorgaande jaren, twintig studenten in 2019 een Holland Scholarship toegekend gekregen voor het doen van een minor, stage of afstudeeropdracht van minimaal drie maanden buiten Europa. De meest populaire bestemmingen buiten Europa zijn Suriname, Zuid-Afrika en Ghana. Van deze groep volgden vijfentwintig studenten de

<sup>10</sup> Afgerond naar hele maanden.

hogeschoolbrede Engelstalige minor Global Awareness. Aan twee van onze studenten mochten we een VSBfonds beurs uitkeren. Dit zijn beurzen waarmee studenten hun master in het buitenland kunnen bekostigen.

### **Internationale studenten op Hogeschool Leiden**

In het studiejaar 2018-2019 volgden negenentwintig internationale studenten een Engelstalige minor of programma bij Hogeschool Leiden. De meeste studenten zijn afkomstig van één van de Erasmus+ partnerinstellingen in Europa (zoals Frankrijk, Schotland, België, Zweden, Tsjechië en Spanje) of van de Universiteit van Curaçao, waarmee de opleiding Commerciële Economie een overeenkomst heeft.

### **Projecten 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 docenten in deze landen en vergroten hiermee ook hun eigen internationale en interculturele competenties. In 2019 waren we betrokken bij twee projecten. Een project in Noord-Ghana richt zich op het verbeteren van onderwijs en organisatie op twaalf scholen voor verpleeg- en verloskunde. In dit project ligt de nadruk op het stimuleren van ondernemerschap (eigen verpleeg- of verloskundige praktijk) en de introductie van E-health. In dit project (2017 tot 2021, €2,21 miljoen) werken we samen met CINOP Global (NL) en de KNUST universiteit uit Ghana. Betrokken opleidingen van Hogeschool Leiden zijn Verpleegkunde, Informatica en Leraar Basisonderwijs. In Mali ondersteunen we vanuit de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening het upgraden van het onderwijs aan de 'École de la Gendarmerie', in samenwerking met MDF Training and Consultancy.

### **UNESCO**

Hogeschool Leiden is in 2011 toegetreden tot het UNESCO-scholen netwerk, bestaand uit zestig 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 zijn het vredesonderwijs in onze faculteit Educatie, de leergemeenschap 'Sustainable Development Goals' en het uitvoeren van het Voorbereidend Jaar Leiden, een schakeljaar voor studenten met een vluchtelingenachtergrond.

## **Onderwijsresultaten**

In 2019 komt het aantal inschrijvingen aan de hogeschool voor het eerst sinds haar bestaan uit boven de 11.000, namelijk 11.352. Ook de instroom van nieuwe studenten groeide, namelijk van 3.435 naar 3.571. Door problemen in de uitvoering ontbreken de gegevens van de Nationale Studenten Enquête dit jaar.

### **Uitval en switch**

Van studenten die in 2018-2019 voor het eerst een opleiding starten in het hoger onderwijs staakt 35,5% tijdens het eerste studiejaar het studeren aan de Hogeschool Leiden. Dat is een lichte stijging (0,9 procentpunten) ten opzichte van het jaar ervoor. Het aandeel studenten dat in het eerste jaar switcht van opleiding, stijgt met 0,2 procentpunt licht naar 3,9%.

### **Studierendement**

Het aandeel studenten dat zich na het eerste jaar opnieuw inschrijft en binnen vijf jaar na start een bachelordiploma haalt, zakt dit jaar iets en komt uit op 61,9%.

## **Samenwerking**

Onze hogeschool en de verschillende opleidingen hebben goede verbindingen met het werkveld en er wordt intensief samengewerkt met (regionale) partners. De belofte 'We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld' uit ons instellingsplan betekent dat we inzetten op goede samenwerking met het werkveld. De manier waarop de samenwerking vorm krijgt verschilt per faculteit en opleiding. Zo richt de samenwerking vanuit de faculteit Science & Technology zich op het Leiden Bio Science Park en zet de faculteit Educatie in op samenwerking in de gehele onderwijsketen in Leiden. Hieronder noemen we enkele voorbeelden van samenwerkingen uit 2019 waaruit de sterke verbinding met de regio blijkt.

### **Programma Leiden Kennisstad**

In het programma Leiden Kennisstad werken we samen met Universiteit Leiden, het Leids Universitair Medisch Centrum en de gemeente Leiden om het profiel van Leiden als kennisstad te versterken en de onderlinge samenwerking te verbeteren. We richten ons daarbij op vier terreinen: campusontwikkeling, versterken van onderwijs en onderzoek, externe focus en internationalisering en 'de stad als lab'.

### **Leren met de Stad**

Eén van de projecten binnen het programma Leiden Kennisstad is 'Leren met de Stad'. Dit project is tot stand gekomen met behulp van subsidie vanuit de City Deal Kennis Maken en gemeente Leiden. Hierin werken studenten, docenten en onderzoekers vanuit de universiteit en hogeschool aan maatschappelijke vraagstukken uit de stad Leiden, om te leren van echte vragen én de stad en de kennisinstellingen dichter bij elkaar te brengen.

### **Leiden Education Fieldlab (LEF)**

't LEF is een creatieve broedplaats waar Leidse docenten elkaar ontmoeten om zichzelf te ontwikkelen en het onderwijs te vernieuwen. Het lab brengt onderwijsprofessionals uit verschillende sectoren samen op verschillende kernactiviteiten, zoals onderwijs verzorgen, leraren opleiden, innoveren, praktijkonderzoek doen en leidinggeven elkaar te laten ontmoeten en met elkaar te verbinden. Het partnerschap is uitgebreid met het Ondernemersfonds Leiden om ook de expertise van het bedrijfsleven te benutten in het onderwijs.

### **Werkplaats Sociaal Domein Den Haag & Leiden**

Deze samenwerking tussen gemeenten Den Haag, Leiden, Katwijk en Rijswijk met het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap van Hogeschool Leiden houdt zich bezig met onderzoek, ontwikkeling, ondersteuning en onderwijs van vernieuwingen in de praktijk van wonen, zorg en welzijn en ontsluiting van kennis op dit domein.

### **Living Lab Omgevingswet**

Het Living Lab Zuid-Holland is een samenwerkingsverband bestaand uit de provincie Zuid-Holland, regionale overheden, de VNG, adviesbureau Mees Ruimte & Milieu en de Hogeschool Leiden. Het Living Lab formuleert vraagstukken voor afstudeerstudenten, begeleidt hen bij het uitvoeren van het onderzoek en zorgt ervoor dat kennis wordt gedeeld, als voorbereiding op de komst van de Omgevingswet.

### **Sustainable Development Goals (SDG)**

In 2019 hebben we als hogeschool de SDG-charter ondertekend. Hiermee geven we aan dat we in ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering aandacht besteden aan de duurzame ontwikkeldoelen die in 2015 door de Verenigde Naties zijn aangenomen. Als onderdeel hiervan zijn we toegetreden tot de HBO-coalitie SDG's, waarin we kennis delen met collega's van andere hogescholen en samen werken aan het integreren van duurzame ontwikkeling in ons onderwijs en onderzoek. Intern is de 'Leergemeenschap SDG's' actief op dit thema.

### **Economie071**

Voor het versterken van de kenniseconomie in de Leidse regio werken regiogemeenten, ondernemers en kennisinstellingen samen in het samenwerkingsverband Economie071. Zij voeren projecten uit rondom thema's als duurzame mobiliteit, circulaire economie, aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en de Human Capital Agenda van de regio, om investeringen in de regio en werkgelegenheid te bewerkstelligen. Hogeschool Leiden is actief in het project Smart City, waarin studenten van de opleiding Informatica bijdragen aan het innovatief vermogen van het MKB in de Leidse regio.

### **PLNT**

PLNT, het Leiden Centre for Innovation and Entrepreneurship, is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden en Hogeschool Leiden. Ook in 2019 runnen (oud-)studenten van onze hogeschool daar hun eigen startende bedrijfjes. PLNT is een broedplaats voor innovatie, ondernemerschap, veelsoortige initiatieven in leer- werkgemeenschappen.

### **Vorbereidend Jaar Leiden**

Hogeschool Leiden, de Universiteit Leiden en het UAF werken sinds november 2016 samen in het Vorbereidend Jaar Leiden (VJL). Dit programma 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 en kunnen na afronding van het programma kansrijk instromen in het onderwijs 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.

## Onderzoeksbeleid

In ons instellingsplan wordt praktijkgericht onderzoek uitgewerkt in de belofte 'We verzorgen beroepsonderwijs, in, met en voor het werkveld'. Eén van de voornemens was om onze visie op praktijkgericht onderzoek verder uit te werken. De visie op praktijkgericht onderzoek, uitgewerkt in 2017, heeft geleid tot het beleid Praktijkgericht Onderzoek 2018–2022, en bijbehorende werkagenda. Het jaar 2019 stond in het teken van kwaliteitszorg. Het samenbrengen van lectoraten in kenniscentra met een eigen organisatie en onderzoeksprogrammering is gerealiseerd. Alle kenniscentra zijn in het najaar gevisiteerd. Tevens werden voorbereidingen getroffen om te voldoen aan de zorgplichten van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit.

Om kwalitatief hoogwaardig onderzoek te doen is daarnaast aandacht besteed aan de infrastructuur. In het najaar is een Handreiking Gegevensbeheer uitgebracht waarin is beschreven wat aan ICT-middelen nodig is voor het beheer en beschikbaar stellen van onderzoeksresultaten tijdens het onderzoek.

## Kenniscentra

Begin 2018 zijn we gestart met het vormgeven van facultaire kenniscentra. 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 2019 heeft elk kenniscentrum zijn onderzoeksprofiel en -programmering verwoord in een zelfevaluatie ter voorbereiding op de visitaties in november en december. Het auditpanel heeft elk kenniscentrum apart gevisiteerd en alle centra zijn positief beoordeeld. Aanbevelingen van het visitatiepanel zijn enerzijds specifiek per kenniscentrum, maar anderzijds zijn er ook aanbevelingen die op meerdere kenniscentra van toepassing zijn. Zo worden de kenniscentra bijvoorbeeld uitgedaagd om een aansprekend verhaal over de visie en inhoud van het onderzoek te formuleren. Ook worden kenniscentra gevraagd een meerjarenplanning op te stellen om de continuïteit van de centra te bevorderen. Tenslotte wordt aanbevolen om een promotie- en postdocbeleid te ontwikkelen ter professionalisering van docenten.

Het samenwerken tussen lectoraten binnen een kenniscentrum krijgt vorm. Zo werken drie lectoren van het kenniscentrum Samen Redzaam (lector Aanpak Jeugdcriminaliteit, Licht Verstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit en Sociaal Werk in de Kinder- en Jeugdpsychiatrie) aan lessen complexe casuïstiek voor bachelorstudenten Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie. De drie lectoren van het kenniscentrum Duurzaam Organiseren hebben gezamenlijk een goedbezocht Symposium Duurzaam Organiseren (21 november) georganiseerd. In 2020 werken we verder aan de positionering van kenniscentra, waarbij de aanbevelingen vanuit de visitatierapporten een goed startpunt zijn.

## Ontwikkelingen binnen lectoraten

De lectoraten doen op hun websites uitvoerig verslag over hun activiteiten in 2019. In deze paragraaf staan een aantal grotere lijnen uitgewerkt van de activiteiten van de kenniscentra.

### Verbinding onderzoek en onderwijs

De visitaties hebben bevestigd dat er bij kenniscentra een grote drive is om impact te maken op het onderwijs. Er is actieve betrokkenheid van lectoren bij de ontwikkeling van masteronderwijs (tweede cyclus). In november 2019 werd de masteropleiding Fysiotherapie en Wijkgerichte Beweegzorg positief beoordeeld door het accreditatiepanel. Het gelijknamige lectoraat heeft een groot aandeel gehad in de oprichting van deze master. Het lectoraat Recht en Rechtvaardigheid heeft verscheidene labs ingericht. In deze labs werken onderzoekers, docenten, studenten en praktijkpartners samen aan complexe vraagstukken uit de praktijk. De eerste publicaties van deze vernieuwende aanpak worden verwacht in 2020. Honoursstudenten hebben samen met de lector Genome-Based Health twee lezingen gegeven op het symposium (Top)sport en Genetica. Het onderzoek binnen het lectoraat Residentiele Jeugdzorg is gebundeld in een nieuw leerboek (Leefklimaat!) voor professionals en studenten.

### Onderzoeksfinanciering

In 2019 zijn er nieuwe subsidies toegekend voor innovatief onderzoek. De grootste onderzoeksbijdrage wordt geworven op de tweede geldstroom (ZonMW, SIA-Raak, KIEM-hbo). Echter, ook op de derde geldstroom weten kenniscentra geld te verwerven. Het kenniscentrum LCAB heeft bijvoorbeeld diverse samenwerkingen lopen omtrent de toepassing MinION bij bodemonderzoek of typering van *Mycoplasma bovis* infecties.

### Relatie met het werkveld

Het onderzoek van Hogeschool Leiden staat altijd ten dienste van het onderwijs en de ontwikkeling van de beroepspraktijk. Kenniscentra hebben een uitgebreid netwerk binnen de beroepspraktijk en onderzoek wordt in co-creatie met maatschappelijke partners opgepakt. Een voorbeeld hiervan is het LivingLAB van het lectoraat Recht en Rechtvaardigheid. Het lab is een samenwerkingsverband met de Provincie Zuid-Holland, diverse gemeenten, omgevingsdiensten, hoogheemraadschap Rijnland, de VNG en advieskantoor Mees Ruimte & Milieu. Zij werken samen met studenten en docenten van de hogeschool aan de implementatie van de Omgevingswet. Het lectoraat Sociale Innovatie en Ondernemerschap heeft Lokale Learning Communities ontwikkeld waar professionals, ambtenaren, burgers, vrijwilligers, docenten en studenten aan deelnemen. Samen met inwoners en lokale partners wordt een wijkgerichte onderzoeks aanpak opgesteld en uitgevoerd om gezondheidsachterstanden terug te dringen.

Er wordt ook geadviseerd vanuit de lectoraten. Bijvoorbeeld bedient het lectoraat Jeugdcriminaliteit diverse gemeenten met onderzoek en advies voor lokale integrale aanpak van risicojeugd en multiprobleemgezinnen (Amsterdam, Den Haag, Leiden). Ook worden er door lectoraten opdrachten geacquireerd. Het lectoraat Diversiteit heeft een Quickscan Diversiteit en Inclusie ontwikkeld en uitgevoerd bij twee ministeries. Er wordt tevens nauw samengewerkt met andere instellingen om in een groter verband vraagstukken op te pakken. Het kenniscentrum VEER participeert in het netwerk Vitale Delta, een consortium van Hogeschool Leiden, Hogeschool Rotterdam, de Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland. In 2019 zijn er verschillende activiteiten georganiseerd (o.a. mini-hackathon 'Samenwerken aan vitaliteit').

### Ontwikkelingen per faculteit

Het lectoraat Biodiversiteit van faculteit Science & Technology is per 1 november 2019 beëindigd, na aanstelling van de lector als hoogleraar bij de Radboud Universiteit Nijmegen. Op 10 april 2019 sprak Peter Lindenburg zijn lectorale rede uit 'Metabolomics: van kleine moleculen naar grote mogelijkheden'. Deze feestelijke bijeenkomst was een uitgelezen moment om het praktijkgericht onderzoek bij Hogeschool Leiden in een bredere kring onder de aandacht te brengen.

Bij de faculteit Gezondheidszorg werd in 2019 een postdoc-plaats gesubsidieerd voor de ontwikkeling van een meetmethode om de relatie tussen denk- en doenvermogen ten aanzien van bewegen in kaart te brengen. Daarnaast was er een promotie te vieren bij het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg. Evi Koster verdedigde haar proefschrift *Patient-reported quality of care in Anthroposophic and Integrative Medicine* op 27 november 2019 aan de Universiteit van Tilburg.

In april 2019 startte het lectoraat Verpleegkundige Intramuraal Ouderenzorg. Dit lectoraat is voor een periode van vier jaar met de zorgorganisatie Marente opgezet en ingericht. In januari 2020 start, in samenwerking met Alrijne, het lectoraat Verpleegkundig Leiderschap. Samen met de beroepspraktijken meer dan zeventig instellingen en vierhonderd afdelingen geven we vorm aan de opleiding.

In 2019 is gewerkt aan de inrichting van het Kenniscentrum Samen Redzaam. Het hart van het Kenniscentrum bestaat uit de acht lectoraten die de afgelopen tien jaar ieder een eigen plek in het werkveld hebben verdiend. Elke lectoraat is tenminste verbonden met één onderwijsprofiel of afstudeerrichting. Het kenniscentrum Samen Redzaam van de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft projecten afgesloten, zoals het door ZonMW gefinancierde proeftuin 'Herkenning en begeleiding van leerlingen met een licht verstandelijke beperking en schoolverzuimproblematiek'. In de Proeftuin werd geëxperimenteerd met het screenen van een licht-verstandelijke beperking (LVB) en werd gezocht naar handvatten voor docenten om leerlingen met een LVB beter te ondersteunen. Het project was een samenwerking tussen verschillende partners, waaronder Regioplan Beleidsonderzoek en gemeente Leiden.

In aanloop naar de visitatie werd binnen de faculteit Management en Bedrijf gereflecteerd op de verbinding tussen de drie lectoraten van het kenniscentrum en werden gemeenschappelijke onderzoeksthema's geformuleerd.

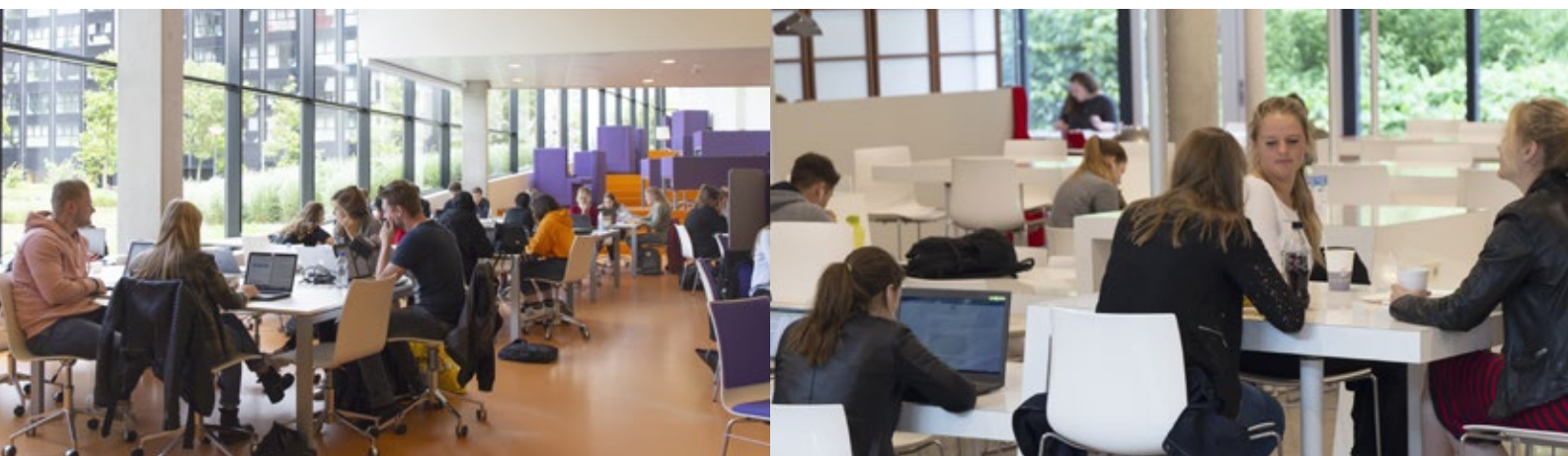
De faculteit Educatie kent het Onderwijspedagogisch Praktijkonderzoek (POP). Het lectoraat Natuur en Ontwikkeling Kind bood in 2019 professionalisering aan in het docententrajec OnderwijsBuiten, en in de bijzondere reis Kroon op je werk: een karavaantocht door de woestijn van Marokko waarin onderwijsprofessionals in de leegte van de woestijn op zoek gaan naar eigen kracht en drijfveren in het werk. Deze reis met vakgenoten werd door deelnemers als zeer bijzonder en waardevol ervaren.

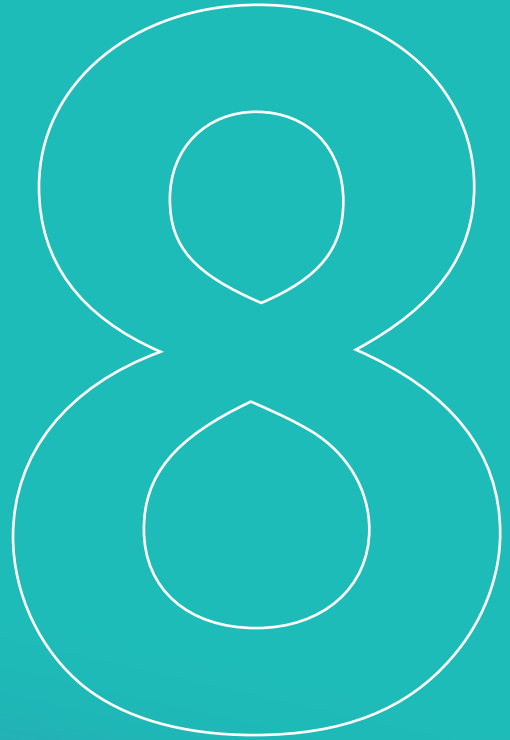
### Centre of Expertise

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 & Technology, waar het onderdeel uitmaakt van het facultaire kenniscentrum Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB).

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 2019 liepen binnen het Centre of Expertise 22 verschillende onderzoeksprojecten. Voor nog eens vier projecten is subsidie toegekend in 2019.

Het onderzoek van het Centre of Expertise stond ook in 2019 voortdurend in verbinding met het onderwijs van de Applied Sciences opleidingen bij Hogeschool Leiden. In totaal deden 94 studenten vanuit diverse onderwijsonderdelen praktijkervaring op door te participeren in een onderzoeksproject. Dit gebeurde in de vorm van afstudeer-, minor-, en honoursstages. Daarnaast hebben nog eens 300 studenten en negen leerlingen van het voortgezet onderwijs vanuit verschillende onderwijsonderdelen kennisgemaakt met het onderzoek door praktijkbezoeken aan het LCAB. Er hebben 23 docenten gewerkt aan onderzoek in de rol van docentonderzoeker of assistent-lector. 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 2019', te vinden op onze website, laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden invulling hebben gegeven aan het HRM-beleid en welke resultaten in 2019 zijn behaald. In 2019 hebben we vijf principes voor 'goed werkgeverschap' geformuleerd.

1. We kiezen voor eigenheid en diversiteit.
2. We werken aan professionele ontwikkeling.
3. We werken uit volwassen arbeidsrelaties.
4. We kiezen voor duurzame inzetbaarheid.
5. We zijn goed georganiseerd.

Aan de hand van deze principes werken we aan de realisatie van de beloftes uit het instellingsplan 2017-2022. De principes belichten ook de opgave van de hogeschool om een moderne, aantrekkelijke en betrouwbare werkgever te zijn voor onze medewerkers.<sup>11</sup> Hierop zijn we als organisatie aanspreekbaar. Van medewerkers verwachten we dat zij zelf de regie voeren over inzet, ontwikkeling en loopbaan. Onze organisatie ondersteunt medewerkers hierbij en zorgt voor de benodigde faciliteiten.

---

<sup>11</sup> De volledige beschrijving van de principes is te vinden in ons sociaal jaarverslag op onze website.



## Principe 1. We kiezen voor eigenheid en diversiteit

Binnen Hogeschool Leiden voelt iedereen zich thuis. We kennen elkaar. Dit impliceert dat ieder individu zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelt. Onderlinge verschillen verrijken ons perspectief. Diversiteit levert nieuwe inzichten op en brengt kwaliteit met zich mee.

### Arbeidsinclusie

We gaan voor een inclusieve organisatie. We hebben oog voor mensen met een arbeidsbeperking. In 2019 hebben we vijftientig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen. Deze arbeidsrelaties zijn duurzaam, acht medewerkers kregen een contract voor onbepaalde tijd. Daarnaast zijn er in 2019 vijftien mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via inkoopcontracten werkzaam in de catering, schoonmaak en groenvoorziening. Drie mensen hebben in 2019 gebruikt gemaakt van een leerwerkplek binnen de hogeschool ten behoeve van re-integratie op een arbeidsplek.

### Vacaturevulling

Het is ons ook in 2019 goed gelukt om onze vacatures te vervullen. Leidinggevende en ondersteunende functies bleken het lastigst in te vullen.

## Principe 2. We werken aan professionele ontwikkeling

Het eigen organisatieonderdeel en het eigen team vormen de basis waarbinnen medewerkers werken. We werken met elkaar aan permanente professionele ontwikkeling.

### Professionele ontwikkeling

Professionele ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Op instellings-, faculteit-/dienst-, opleidings-, team- en individueel niveau. Er is in 2019 in totaal €1,58 miljoen euro aan professionalisering besteed, onder andere aan leernetwerken, deelname aan (internationale onderwijs- en vakinhoudelijke conferenties, onderwijsvernieuwing, vakinhoudelijke en didactische trainingen voor medewerkers en coaching (op individueel als op teamniveau). In 2019 hebben we 3% van het brutoloon aan out of pocketkosten voor professionalisering besteed.

## Principe 3. We werken vanuit volwassen arbeidsrelaties

We vertrouwen in het talent, in de verantwoordelijkheid en in het eigenaarschap van onze medewerkers.

### Gesprekscyclus functioneren en beoordelen.

In 2019 hebben we, in nauwe afstemming met vakorganisaties, onze vernieuwde gesprekscyclus functioneren en beoordelen vastgesteld. In 2020 volgt implementatie van deze gesprekscyclus binnen de faculteiten en diensten, begeleid door onze HR-adviseurs. We ondersteunen de implementatie met een 'toolbox gesprekscyclus' op het nieuwe loopbaanportaal. Eind 2019 waren er 1.209 medewerkers in dienst van Hogeschool Leiden. Er zijn 1.016 medewerkers beoordeeld (84%).

## Principe 4. We kiezen voor duurzame inzetbaarheid

We willen dat onze medewerkers gezond, veilig en vitaal voor Hogeschool Leiden kunnen werken.

### Verlagen werkdruk

We hebben het beleid 'Verlagen van werkdruk' met instemming van de ondernemingsraad in 2019 vastgesteld. We gaan hierin enerzijds uit van eigen regie van de medewerker om de eigen werk(druk)beleving positief te beïnvloeden. Anderzijds is het aan Hogeschool Leiden als werkgever om medewerkers hierin goed te faciliteren.

### Duurzame inzetbaarheidsuren

Hogeschool Leiden wil dat medewerkers kunnen anticiperen op en kunnen omgaan met veranderingen in de toekomst. Daarom stimuleren we het gesprek over duurzame inzetbaarheid binnen onze teams. Hogeschool Leiden kent een regeling op het gebied van duurzame inzetbaarheid waarmee medewerkers en leidinggevendenden in uren worden gefaciliteerd in lijn met de cao.

### **Team vertrouwenspersonen**

We willen een studeer- en werkklimaat scheppen waarin studenten en medewerkers zich veilig voelen. Wanneer iemand in de werk- of studiesituatie met ongewenst gedrag wordt geconfronteerd of heeft waargenomen, kan hij of zij contact opnemen met een van de vertrouwenspersonen of een klacht indienen bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG). Er zijn in 2019 negen consulten/meldingen geregistreerd door het team vertrouwenspersonen.

### **Inzet van DAM-gelden**

We besteden conform de cao-afspraken 1,41% van de totale loonsom aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden). De bestedingsdoelen voor deze gelden zijn in 2019: betaald ouderschapsverlof, kinderopvang, aanvulling op de reiskosten woon-werkverkeer, aanvulling van DI-uren en realisatie van het online loopbaanportal. In 2019 is €717.000 besteed aan deze doelen.

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

We zijn als organisatie constant op zoek naar een nieuwe balans waarbij we enerzijds de kleinschaligheid en wendbaarheid behouden en anderzijds de processen beter organiseren en meer samenwerken en samen leren over de grenzen van faculteiten en diensten.

### **Personeelsinformatiesysteem**

In 2019 hebben we hard gewerkt aan de implementatie van het nieuwe personeelsinformatiesysteem. Het personeelsinformatiesysteem biedt de functionaliteit om personeelsgegevens te beheren en om HRM-managementinformatie op te vragen.

In het sociaal jaarverslag, te raadplegen via onze website, gebruiken we de principes om ons te verantwoorden over de manier waarop we in 2019 invulling hebben gegeven aan 'goed werkgeverschap'. Per principe beschrijven we een aantal HRM-gerelateerde activiteiten en resultaten uit 2019. De leidende vraag daarbij is steeds: 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?





# 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. Door de groeiende behoefte aan ruimte voor ons onderwijs is het nodig om het aantal onderwijsruimtes uit te breiden via nieuwbouw. Voor het project uitbreiding campus stond het jaar 2019 in het teken van de ontwerpfase van nieuwbouw. Het ontwerpteam heeft in de eerste helft van 2019 een voorlopig ontwerp voor de nieuwbouw opgeleverd en gepresenteerd. Vervolgens richtte het team zich op het definitief ontwerp, de Europese aanbesteding voor bouwteamaannemer en voorbereiding tot vergunningstrajecten. De ingebruikname voor de nieuwbouw is gepland voor het najaar van 2022.

### Tijdelijke huisvesting

Om in de tussenliggende periode tot de nieuwbouw de groei van het aantal studenten op te vangen en te voorzien in de onderwijsvraag, zijn in 2019 extra vierkante meters (1.800 m<sup>2</sup>) gehuurd aan de Vondellaan 47. De diensten, die voorheen gehuisvest waren in Le Carrefour, hebben per mei 2019 hun intrek genomen op de 6e etage in het gebouw van Heerema, nabij de campus. De vrijgekomen etages in Le Carrefour zijn vervolgens geschikt gemaakt voor onderwijsdoeleinden van de opleiding Informatica.

## Duurzaamheid

Afgelopen jaar zijn er op gebied van duurzaamheid diverse projecten uitgevoerd die een belangrijke bijdrage leveren aan het behalen van de milieudoelstellingen uit ons milieubeleidsplan. Een eerste stap in verduurzaming op het gebied van energie is het beperken van de vraag. Daarom monitoren we het energieverbruik in ons gebouw.

In 2019 hebben we wederom geïnvesteerd in energiebesparing, bijvoorbeeld door de uitbreiding van ledverlichting (gebouwdeel B) en energiemonitoring. We gebruiken ook energie uit hernieuwbare bronnen. Een zogenaamde warmte-koude installatie verwarmt en koelt circa een derde van ons hoofdgebouw en levert daarmee een flinke besparing op in gas- en elektraverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Naast het gebouw en de energievraag zijn onze bedrijfsprocessen van invloed op de milieubelasting. In onze catering besteden we bijvoorbeeld aandacht aan het milieu door minder vlees aan te bieden.

## Inkoop

In 2019 zijn de volgende aanbestedingen afgerond: catering, schoonmaak, payroll dienstverlening, generieke stage- en afstudeerapplicatie, chemicaliën en laboratoriumartikelen, promotioneel drukwerk. In deze Europese aanbestedingsprocessen ging het om een aankondiging van een gegunde opdracht. De meervoudig onderhandse aanbestedingen in 2019 zijn arbodienstverlening, bouwtechnische werkzaamheden en inhuur van beveiliging Carrefour, deze aanbestedingen zijn definitief gegunde opdrachten. In 2019 is bij de aanbestedingen catering, schoonmaak, chemicaliën en laboratoriumartikelen, promotioneel drukwerk, bouwtechnische werkzaamheden en audiovisuele middelen (die wordt afgerond in 2020) circulariteit en/of duurzaamheid onderdeel geweest van de uitvraag. 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 2019 zijn twee ICT-dienstverleningsopdrachten en twee facilitaire dienstverleningsopdrachten gegund.

### Contractmanagement en -beheer

Conform het inkoop- en aanbestedingsbeleid is binnen onze hogeschool zowel het contractmanagement als het contractbeheer decentraal belegd bij de faculteiten en diensten.

## Informatiehuishouding

Om verder richting te geven aan de ontwikkeling van de informatiehuishouding van onze hogeschool, is in 2019 een informatiebeleidsplan voor de periode 2019-2023 opgesteld. Het plan legt de verbinding tussen ons instellingsplan, organisatiedoelen, opvattingen en verwachtingen van gebruikers en beschikbare informatietechnologie. Ook geeft het plan inzicht in de belangrijkste beleidsthema's en externe trends. Vijf thema's geven richting aan de ontwikkeling van onze informatiehuishouding: integratie van processen, data gedreven organisatie, informatiebeveiliging en privacy, mobiliteit en portabiliteit en het faciliteren van verschillende onderwijsvormen.

### Gegevensmanagement

Als uitwerking van de principes die in 2018 over gegevensmanagement zijn vastgesteld, zijn in 2019 de eerste opbrengsten van ons data-integratieplatform (Information Framework) opgeleverd. Met dit platform worden bron- en doelsystemen met elkaar verbonden zodat invulling wordt gegeven aan de principes van eenmalige vastlegging en meervoudig gebruik en veilige overdracht van gegevens tussen informatiesystemen. In 2019 hebben we onze personeelsgegevens in één bron opgeslagen en zijn dubbele gegevensregistraties verwijderd.

### IT-governance en besturing

In september 2019 is de dienst Informatievoorziening en Technologie (IVT) gevormd. De dienst is een samenvoeging van de afdelingen ICT, informatiemanagement en functioneel beheer. Met de vorming van de dienst is de besturing en verantwoording rondom informatievoorziening vereenvoudigd en eenduidig geborgd. Dit heeft geleid tot meer slagkracht van de dienst en het past bij de belofte 'Wij zijn een goed georganiseerde hogeschool'.

### **Digitale leer- en werkomgeving**

Docenten en medewerkers zijn verder gewend aan de nieuwe learning management systemen die in 2018 zijn geïntroduceerd. Na een Europese aanbesteding is in 2019 een nieuw stage- en afstudeerinformatiesysteem geselecteerd.

### **Informatiebeveiliging**

In 2019 zijn de processen rondom informatiebeveiliging verder geborgd binnen de hogeschool. De rol van de Information Security Officer is structureel ingevuld en het Cyber Security Incident Respons Team (CSIRT) is op- en ingericht. Om de bewustwording rondom het verantwoord omgaan met gegevens te bevorderen is er voor studenten en medewerkers een 'reglement omgang (persoons)gegevens en ICT-voorzieningen' vastgesteld. Eveneens is hogeschoolbreed de campagne 'Gegevens hebben waarden' gestart. Een campagne waarin medewerkers (en studenten) worden gewezen op het veilig omgaan met gegevens.

Eind 2019 is het informatiebeveiligingsbeleid vernieuwd waarin beleidsprincipes en een vernieuwde governance voor informatiebeveiliging zijn opgenomen. Het beleid biedt kaders en richting aan de benodigde maatregelen en de verdere inrichting van de informatiebeveiliging binnen Hogeschool Leiden.

### **Privacy en bescherming persoonsgegevens**

In 2019 zijn we blijven werken aan de bescherming van de privacy van onze medewerkers, studenten en andere personen van wie we gegevens verwerken. In 2018 lag de nadruk op de inwerkingtreding van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). In dat jaar werd het AVG-implementatieproject afgerond.

Medewerkers zijn zich in 2019 meer bewust van de risico's rondom privacy. Dit blijkt uit het feit dat medewerkers meer vragen stellen en de functionaris gegevensbescherming meer meldingen van datalekken en/of incidenten ontvangt. Om de bewustwording verder te versterken en om nog beter inzicht te krijgen in de risico's is in 2019 besloten om het onderwerp 'privacy' een nieuwe impuls te geven.

Dit heeft geresulteerd in twee nieuwe projecten:

- het 'Project Infrastructuur Persoonsgegevens'. Het resultaat hiervan zal onder meer ten goede komen van de registratie van processen in het verwerkingsregister.
- het project 'Veilig omgaan met gegevens'. Dit project geeft extra aandacht aan de communicatie en bewustwording rondom het onderwerp privacy.

De resultaten van beide projecten zullen in 2020 zichtbaar zijn. In het kader van de AVG houdt de hogeschool een aantal registers bij. De volgende zaken zijn in 2019 geregistreerd:

- er zijn vijf datalekken gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Betrokkenen zijn hierover geïnformeerd;
- er zijn drieëntwintig incidenten geregistreerd. Een incident is een inbreuk in persoonsgegevens die geen of een te verwaarlozen risico inhoudt voor de rechten en vrijheden van betrokkenen;
- er is één verzoek ontvangen met betrekking tot de uitoefening van de rechten van betrokkenen;
- er is één klacht ontvangen met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens;
- er zijn drieënzestig processen geregistreerd. Deze worden in 2020 opnieuw geïnventariseerd in het 'Project Infrastructuur Persoonsgegevens'.

## Programma Goed Georganiseerde school

Het programma Goed Georganiseerde School, een initiatief van Hogeschool Leiden waarin vijftien hogescholen participeren, onderzoekt de innovatie en organisatie van het onderwijs. Daarbij ligt de focus op de samenwerking tussen onderwijs en ondersteuning.

Centraal staan de vragen:

- wat maakt een hogeschool tot een goed georganiseerde school? Wat zijn daarvoor de succesvoorwaarden?
- hoe kan de onderwijssteuning zo worden vormgegeven dat deze aansluit bij de behoeften en ontwikkelingen in het onderwijs?
- hoe kan bij innovatie van het onderwijs optimaal rekening worden gehouden met de (on)mogelijkheden in de ondersteuning?

In het programma Goed Georganiseerde School doen we wetenschappelijk onderzoek, voeren we casestudies uit, begeleiden we veranderprocessen en innovaties op hogescholen en faciliteren we kennisuitwisseling. Het afgelopen jaar hebben we twee casestudies uitgevoerd. Een studie naar roosteren en inzetplanning en een naar het organiseren van flexibel onderwijs. Over deze casestudies zijn werkplaatsen georganiseerd, waar vertegenwoordigers van verschillende hogescholen, op basis van de casestudies, werken aan concrete vraagstukken. Daarnaast heeft het programma Goed Georganiseerde School workshops en presentaties gehouden op verschillende conferenties. Extern wordt er samengewerkt met SURF (o.a. ontwikkelen van een model voor onderwijsprocessen) en de zone Flexibilisering van het versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Vanaf januari 2020 valt het programma onder het lectoraat Contextueel veranderen.



# 10

## FINANCIIEEL VERSLAG

In het financieel jaarverslag verantwoorden we ons over:

- het resultaat en de staat van baten en lasten 2019;
- enkele van belang zijnde componenten van de balans van eind 2019;
- inrichting en uitvoering van de planning- en control cyclus en de IT-governancestructuur;
- treasurycyclus;
- declaraties van het college van bestuur;
- overige zaken in 2019, waaronder de notitie helderheid;
- meerjarenraming zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf.



## Toelichting op het resultaat 2019

### Staat van baten en lasten 2019 en de vergelijkende cijfers 2018

(bedragen x €1.000)

3	Baten	2019	Begroting	
			2019	2018
3.1	Rijksbijdragen OCW	73.634	71.541	71.684
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.523	1.490	1.493
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	18.980	18.651	19.231
3.4	Baten werk in opdracht van derden	6.305	5.478	5.735
3.5	Overige baten	1.932	1.452	1.903
	<b>Totaal baten</b>	<b>102.374</b>	<b>98.612</b>	<b>100.046</b>
4	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	76.530	76.995	75.449
4.2	Afschrijvingen	5.028	4.551	4.427
4.3	Huisvestingslasten	5.461	5.960	4.605
4.4	Overige lasten	12.068	12.517	11.830
	<b>Totaal lasten</b>	<b>99.087</b>	<b>100.023</b>	<b>96.311</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.287</b>	<b>-1.411</b>	<b>3.735</b>
5	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-858</b>	<b>-869</b>	<b>-873</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.429</b>	<b>-2.280</b>	<b>2.862</b>

#### Resultaat 2019

Het exploitatieresultaat over 2019 bedraagt €2,4mln positief en is €4,7mln hoger dan begroot. Ten opzichte van 2018 is het resultaat €0,4mln lager.

Het positieve resultaat komt vooral door de hogere gerealiseerde baten dan begroot. De rijksbijdrage is €2mln hoger dan begroot, de baten werk in opdracht van derden (waaronder subsidiebatens) zijn €0,9mln hoger dan begroot, de collegegelden zijn door de stijging van het aantal studenten €0,4mln hoger en de overige baten €0,5mln. Deze baten zijn gerealiseerd binnen de begrote capaciteit. De kosten zijn vrijwel gelijk aan begroting en zijn beperkt lager dan begroot door incidentele vrijval van de personeelsvoorziening en het doorschuiven van kosten voor de nieuwbouw naar 2020.

### **Resultaat 2019 versus begroting 2019**

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

De totale baten zijn €3,8mln hoger dan begroot.

- De reguliere Rijksbijdrage OCW is €2mln hoger dan begroot. Deze hogere toekenning komt onder andere door extra budget ter compensatie van loon- en prijsstijgingen en een, op landelijk niveau, hoger aantal studenten dan de raming van OCW.
- De subsidiebaten zijn €0,9mln hoger dan begroot doordat er meer subsidieaanvragen succesvol zijn afgerond dan begroot.
- De baten voor collegegelden zijn €0,3mln hoger dan begroot door de stijging van het aantal studenten.
- De overige baten zijn €0,5mln hoger met name door de stijging van het aantal zij-instromers van de Pabo-opleiding.

De totale lasten zijn €0,9mln lager dan begroot en wel door de volgende oorzaken:

- De totale personele lasten zijn per saldo €0,5mln lager dan de begroting, voornamelijk vanwege vrijval van €0,5mln in de personele voorzieningen.
- De afschrijvingen zijn met €0,5mln hoger dan begroot, i.v.m. eenmalige desinvesteringen eind 2019.
- De huisvestingskosten zijn €0,5mln lager dan begroot, vanwege doorgeschoven kosten nieuwbouw naar 2020.
- De overige instellingskosten zijn €0,4mln lager dan de begroting. De ICT-kosten zijn lager dan begroot door uitstel van projecten.
- De financiële baten en lasten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting. De rentelasten van de huidige langlopende leningen dalen door de jaarlijkse aflossingen.

### **Resultaat 2019 versus resultaat 2018**

Het resultaat is in 2019 €0,4mln lager dan in 2018. De baten zijn €2,3mln hoger dan in 2018. Dit komt met name door de stijging van de rijksbijdrage door de ontvangst van de studievoorschotmiddelen én de stijging van de studentenaantallen. De kosten zijn ook toegenomen, namelijk met €2,8mln. De personeelskosten zijn gestegen door de stijging van de formatie en de stijging van de gemiddelde loonkosten. Verder zijn de afschrijvingskosten eenmalig hoger door desinvesteringen einde jaar. Ten slotte zijn de instellingslasten gerelateerd aan de toename van de capaciteit beperkt toegenomen.

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

### **Balans totaal**

De totale balanswaarde is in 2019 per saldo €0,8mln toegenomen. Ondanks de daling van de waarde van de materiële activa door afschrijvingen en desinvesteringen is de balanswaarde toegenomen. Oorzaken zijn voornamelijk de toename van de liquide middelen mede door ontvangsten van de lening ten behoeve van de nieuwbouw en het hoge positieve exploitatieresultaat. Voor een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans verwijzen we naar de jaarrekening.

## Kasstroomoverzicht over 2019 en vergelijkende cijfers 2018

	2019	2018
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	6.019	6.559
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.619	-2.057
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	240	740
Mutatie geldmiddelen	3.640	5.242

De liquide middelen zijn in 2019 met €3,6mln toegenomen, waarmee het eindsaldo €38,2mln is. Dit wordt veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat en doordat we een tweede deel van de lening ten behoeve van de nieuwbouw hebben ontvangen. De uitgaven gekoppeld aan de nieuwbouw zijn deels doorgeschoven naar 2020.

## Kengetallen vermogenspositie

	2019	2018	2017
Solvabiliteit 1 (eigen vermogen/ totaal vermogen)	52%	50%	48%
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen) /totaal vermogen)	58%	56%	53%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,91	1,65	1,33
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,46	0,44	0,46

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide en de liquiditeitspositie is meer dan voldoende. We beoordelen de solvabiliteit op basis van de hierboven gegeven verhoudingen conform de wensen van het ministerie en de banken. De gehanteerde streefwaarde voor de solvabiliteit conform het treasurywettelijk bedraagt 35% - 45%. De minimale solvabiliteit wordt in het treasurywettelijk gesteld op 30%. De signaleringgrens voor de externe stakeholders - ING en Ministerie van Financiën - is eveneens 30%. De solvabiliteit in 2019 staat op 58% en is beperkt toegenomen.

In de komende jaren zal de solvabiliteit gaan dalen door de investeringen in de nieuwbouw. De ratio weerstandsvermogen is beperkt toegenomen door de hogere stijging van het eigen vermogen, door het positieve exploitatieresultaat, dan de baten; 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 is in 2019 vastgesteld. Inmiddels is deze aangevuld met de kwaliteitsafspraken voor de periode 2019 tot en met 2024.

De diensten en faculteiten operationaliseren de werkagenda in een eigen plan op faculteits- en dienstniveau en hebben deze vanaf 2019 aangevuld met een meerjarig plan voor de besteding van de oplopende studievoorschotmiddelen voor de periode 2020-2024. De rapportage en verantwoording hierover is geborgd in de centrale planning & control en kwaliteitszorgcyclus.

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 faculteit voert elke faculteit en elke dienst voortgangsgesprekken met het college van bestuur. De op te leveren producten en de activiteiten die in het kader van plan-do-check-act (PDCA) en de planning & control cyclus worden uitgevoerd, zijn opgenomen in de jaarkalender.

### **IT-governance**

In 2019 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 2019 drie keer een overleg gehad. In het overleg zijn kaderstellende documenten besproken, IT-plannen en de voortgang van de IT-projecten zijn geagendeerd. In de regiegroep Onderwijs is onder meer de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) en de aanbesteding rond de stageapplicatie besproken. Tot 2018 had iedere faculteit zijn eigen stageapplicatie en mede onder aansturing van de regiegroep is er in 2019 voor één applicatie gekozen. De regiegroep Bedrijfsvoering heeft de voortgang van de programma's die onder de bedrijfsvoering vallen geagendeerd zoals de implementatie en gebruik van MAVIM (een procesbeschrijvingstool).

De hogeschool heeft in 2019 een informatiebeleidsplan vastgesteld voor de jaren 2019-2023 passend bij de actuele onderwijsvisie. Er zijn vijf thema's vastgesteld die voor de komende vijf jaar leidend zijn voor de inrichting en sturing van onze informatievoorziening: integratie van processen, data gedreven organisatie, informatiebeveiliging en privacy, mobiliteit en portabiliteit en het faciliteren van verschillende onderwijsvormen. Zo draagt Informatiemanagement (IM) bij aan het realiseren van de doelen uit het instellingsplan en de onderwijsvisie. Kern van IM is het zorgdragen voor een informatiehuishouding die op orde is en toekomstbestendig is.

### **Treasury**

In het treasurystatuut zijn de beleidsmatige uitgangspunten, doeleinden en de organisatorische en financiële kaders van het treasurybeleid beschreven. Het treasurystatuut wordt uitgevoerd, rekening houdend met de eisen zoals genoemd in de regeling 'Beleggen, belenen en derivaten, OCW 2016', van het Ministerie van OCW. Ons treasurybeleid is risicomijdend en volgt ten aanzien van het aangaan van renterisico's een conservatief beleid.

We hebben voor de treasury-functie een separate P&C-cyclus ingericht. In de formele treasurycommissie is aandacht voor de verschillende specifieke treasury-onderwerpen die tevens, indien van belang, worden besproken in de auditcommissie van de raad van toezicht. De verslagen van de treasurycommissie worden geagendeerd in de auditcommissie en de algemene vergadering van de raad van toezicht.

De treasurycommissie bestaat uit de voorzitter van het college van bestuur, de concern controller en de manager financiën. Deze commissie komt minimaal twee keer per jaar bijeen. De bijeenkomsten vinden plaats in maart en december van ieder jaar en op 'ad hoc' basis in het geval van significante ontwikkelingen die invloed hebben op het treasurybeleid.

In januari is het treasuryplan 2019 in de treasurycommissie besproken, welke vervolgens in februari in de auditcommissie is geagendeerd en vervolgens door het college van bestuur is vastgesteld. De treasurycommissie is in 2019 vier keer bijeengekomen.

De belangrijkste treasury-activiteiten die in 2019 zijn gerealiseerd zijn:

- aanscherpen van verschillende componenten van het cash-management;
- actualiseren van de Financial Manual, een document waarin de financiële kernprocessen worden beschreven;
- monitoren van de treasury-ontwikkelingen die van belang zijn voor de hogeschool;
- verder verbeteren van de liquiditeitsbegroting;
- evaluatie van de renteswap;
- opstellen/ bespreken en vaststellen van de liquiditeitsrapportages en liquiditeitsprognose.

In 2019 doorlopende activiteiten:

- onderzoek optimaliseren digitale incasso machtiging;
- invoeren van een inkoopmodule.

De hogeschool heeft geen beleggingen.

## Declaraties college van bestuur

De hogeschool heeft voor het college van bestuur een door de raad van toezicht vastgesteld declaratiereglement. Het college van bestuur hanteert een terughoudend beleid met betrekking tot onkosten. Het bestuur ontvangt maandelijks een onkostenvergoeding van €160, het totaalbedrag hiervan is opgenomen in onderstaande tabel onder '3. Representatie'.

### Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2019

x €1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	Totaal
<b>1. Reis- en verblijf binnenland</b>	1.052	432	109	<b>1.593</b>
<b>2. Reis- en verblijf buitenland</b>	-	-	-	-
<b>3. Representatie</b>	1.990	1.600	640	<b>4.230</b>
<b>4. Overige kosten</b>	-	2.241	-	<b>2.241</b>
<b>Totaal</b>	<b>3.042</b>	<b>4.273</b>	<b>749</b>	<b>8.064</b>

### Overzicht 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>

## Overige zaken

### Begroting 2020 vergeleken met de realisatie 2019

Bedragen x €1.000	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>BATEN</b>		
Rijksbijdragen OCW en overheidssubsidies	78.359	75.157
Collegegelden	19.458	18.980
Baten werk i.o.v. derden	6.355	6.305
Overige baten	1.744	1.932
<b>Totaal baten</b>	<b>105.916</b>	<b>102.374</b>
<b>LASTEN</b>		
Personele lasten	82.720	76.530
Afschrijvingen	4.533	5.028
Overige instellingslasten	19.478	17.529
<b>Totaal lasten</b>	<b>106.731</b>	<b>99.087</b>
Saldo baten en lasten	-816	3.287
Saldo financiële baten en lasten	-845	-858
Exploitatieresultaat	-1.661	2.429

De begrote baten 2020 zijn hoger dan de baten in 2019. Met name door de stijging van het aantal studenten zowel de rijksbijdrage als de collegegelden in 2020. Tevens groeit de rijksbijdrage door de stijging van de studievoorschotmiddelen. Deze middelen zijn gerelateerd aan kwaliteitsafspraken met het ministerie. De totale baten voor doelsubsidies, component van verschillende batencategorieën, zijn per saldo gelijk aan de realisatie van 2019.

Ook voor 2020 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. Dit is conform de planvorming kwaliteitsafspraken zoals deze positief is beoordeeld door de NVAO in afwachting tot definitief positief besluit van de minister. Deze kwaliteitsimpuls én de stijging van het aantal studenten én de doorwerking van de cao-verhoging in 2019 hebben gezorgd voor een begrote stijging van €6,2mln personeelskosten in 2020, vergeleken met de realisatie in 2019. De afschrijvingen 2020 zijn begroot conform meerjarenraming inclusief nieuwbouw. Het verschil met 2019 wordt veroorzaakt door eenmalige desinvesteringen 2019. De aanpassing van de huisvesting waaronder een verdere uitbreiding van het aantal vierkante meters zorgt voor een beperkte stijging van de materiële kosten in 2020.

#### 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 2019 met €11.000 beperkt toegenomen.

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.

#### **Branchecode Goed Bestuur**

Hogeschool Leiden volgt de branchecode Goed Bestuur van de hogescholen. De code wordt integraal toegepast. De Vereniging Hogescholen heeft in februari 2006 de 'Branchecode governance' vastgesteld. In oktober 2013 is een aangepast herontwerp van de code door de Vereniging Hogescholen vastgesteld als 'Branchecode goed bestuur hogescholen'.

#### **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 2019 geen onrechtmatige 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 2019 op hogeschool binnen het bekostigd onderwijs geen maatwerktrajecten geweest.

## Continuïteitsparagraaf

### Ontwikkelingen in de exploitatie

Ingegeven door de groei van het aantal studenten en de wens vanuit het instellingsplan om de fysieke ruimte aan te passen, zijn er uitgaven gepland en gerealiseerd om het aantal vierkante meters uit te breiden. 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 concreetiseerd in de vijfde ambitie: 'huisvesting en nieuwbouw'. We begroten voor de komende jaren t/m 2022 negatieve resultaten ten behoeve van de nieuwbouw. De materiële reserves zijn voldoende om deze extra uitgaven te financieren. De liquide middelen dalen in de komende jaren door deze geplande huisvestingsinvesteringen die we deels financieren vanuit de eigen middelen. Rekening houdend met de lopende kredietfaciliteit voor de korte termijn en conform het treasury statuut, blijft de voorraad liquide middelen op niveau.

In 2017 hebben we de nieuwbouw voorbereid en vanaf 2018 zijn we gestart om de concrete nieuwbouw te realiseren. De ingebruikname van de nieuwbouw staat gepland voor 2022. 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 geplande uitbreiding is 9.400m<sup>2</sup>.

We hebben in de kwaliteitsafspraken met het ministerie afgesproken de docentformatie te verhogen. Dit zorgt ook voor een stijgende vraag naar meer fysieke ruimte. Verder is er behoefte aan onderwijsruimtes passend bij de huidige onderwijsconcepten, zoals meer ruimte voor samenwerken.

Het totaal te financieren bouwbesluit bedraagt eind 2019 €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. De totale activering van de nieuwbouw is opgenomen in de meerjarenraming, waarbij een deel eind 2021 wordt geactiveerd.

### Studievoorschotmiddelen

Vanaf 2018 zijn de studievoorschotmiddelen met een bedrag van €2,5mln toegevoegd aan de rijksbijdrage. In de meerjarenraming wordt ervan uitgegaan dat de rijksbijdrage in de komende periode tot 2021 door deze middelen nog beperkt verder zal stijgen. Op deze stijging is financieel in de afgelopen jaren al geanticipeerd. Vanaf 2021 nemen deze middelen weer substantieel toe met een verruimend effect op het financieel kader.

### Overzicht studievoorschotmiddelen HBO en Hogeschool Leiden

(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 2019

De studievoorschotmiddelen zijn meegenomen in de meerjarenbegroting en zorgen voor een verdere stijging van de rijksbijdrage vanaf 2021. 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. Daardoor blijft het risico bestaan 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 zoals vastgesteld door het zittende kabinet voor het reguliere deel van de rijksbijdrage van €1,2mln.



De eerste tranche van de studievoorschotmiddelen hebben we in 2018 ontvangen en we hebben op deze eerste tranche van €2,5mln geanticipeerd met voorinvesteringen vanaf 2015 ter waarde van €3,3mln. De keuze ten aanzien van de bestemming van deze middelen heeft in het verleden plaatsgevonden. Er is, in overleg met de verschillende organen, ingezet op het verhogen van de formatie (OP-studentratio) van het onderwijzend personeel. Vanaf 2021 gaan deze middelen weer verder stijgen: in 2021 met €2,1mln, 2022 met €1,4mln, 2023 met €0,3mln en in 2024 met €1mln. De studievoorschotmiddelen zijn in 2018 3,8% van de rijksbijdrage en lopen op in 2024 naar 10% van de rijksbijdrage.

Conform het plan voor de inzet van studievoorschotmiddelen monitoren we de impact en voortgang van de inzet studievoorschotmiddelen onder andere middels de OP-studentratio. Deze ratio is in 2019 19,7 (zie tabel). Dit komt overeen met de ratio van 19,8 zoals opgenomen in het plan voor inzet van studievoorschotmiddelen voor 2019. In de meerjarenbegroting ontwikkelt de OP-studentratio zich in overeenstemming met de planvorming van de kwaliteitsafspraken.

### Ontwikkelingen OP ratio

Aantal studenten, peildatum 1 oktober	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingeschreven studenten	10.197	10.363	10.869	11.345	11.670	11.819	11.868	11.878	11.868
<b>Formatie (gemiddelde per jaar)</b>									
Onderwijzend personeel (OP)	501,9	536,0	549,5	561,0	588,5	621,1	641,1	644,8	657,7
<b>OP-studentratio</b>	<b>19,6</b>	<b>19,1</b>	<b>19,2</b>	<b>19,7</b>	<b>19,5</b>	<b>18,9</b>	<b>18,5</b>	<b>18,4</b>	<b>18,1</b>
Verwachte ontwikkelingen OP ratio	-	-	19,2	19,8	19,8	19,0	18,5	18,4	18,0
Maximale ontwikkelingen OP ratio	-	-	19,2	19,8	19,5	18,5	17,9	17,8	17,4

### Student- en formatieontwikkelingen

Aantal studenten, peildatum 1 oktober	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingeschreven studenten	10.869	11.345	11.670	11.819	11.868	11.878	11.868
Bekostigde studenten	8.451	8.905	8.929	9.041	9.080	9.087	9.080
<b>Formatie (gemiddelde per jaar)</b>							
Onderwijzend personeel (OP)	549,5	561,0	588,5	621,1	641,1	644,8	657,7
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	268,0	276,5	300,7	296,5	299,0	299,5	299,7
Bestuur/ Management	50,3	50,1	50,0	50,2	51,1	51,6	51,5
<b>Totale formatie</b>	<b>867,8</b>	<b>887,6</b>	<b>939,2</b>	<b>967,8</b>	<b>991,2</b>	<b>995,9</b>	<b>1.008,9</b>

### Inschrijvingen Hogeschool Leiden

De nieuwe instroom per oktober 2019 is met 0,3% beperkt gestegen t.o.v. de reeds hoge instroom 2018. Het totale aantal inschrijvingen is per oktober 2019 4,4% hoger dan in 2018. Deze groei is 2,7% hoger dan de totale landelijke inschrijvingen stijging. De groei bij Hogeschool Leiden komt voornamelijk door het hoge aantal herinschrijvers uit de instroomgroei van oktober 2018. Per saldo kennen alle faculteiten van Hogeschool Leiden een groei in de totale aantal inschrijvingen. De grootste groei, door zowel instroom als herinschrijvers, is te zien bij de deeltijdvarianten van de Pabo (Educatie) en Verpleegkunde (Gezondheidszorg).

### Groei jaren na 2019

We verwachten na 2019 nog een lichte groei van het aantal studenten, mede door de stijging van het aantal herinschrijvers in verband met de groei van de instroom in de afgelopen jaren. Vanaf 2023 wordt conform de landelijke raming een lichte daling van de instroom verwacht en daarmee ook van het totale aantal inschrijvingen.

## Formatie

De verwachte formatie stijgt in 2020 ten opzichte van 2019 passend bij de (verwachte) stijging van het aantal studenten en passend bij de stijging van de studievoorschotmiddelen. In de voorgaande jaren is door de voorinvesteringen al een formatiegroei gerealiseerd van het onderwijzend personeel. Hierdoor is het aantal contact- en begeleidingsuren toegenomen. Ook in de komende jaren is de hogeschool erop gericht de docent-studentratio (verhouding onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten) te verbeteren. De inzet is om vanaf 2020 de formatie van het onderwijzend personeel verder te laten stijgen ten opzichte van de verwachte aantal studenten. De mate waarin de aangegeven stijging wordt gerealiseerd is gelijkgesteld aan het reeds goedgekeurde plan voor inzet studievoorschotmiddelen, eind 2019. Wel dient het ministerie deze goedkeuring definitief vast te stellen. In april 2020 wordt de definitieve besluitvorming verwacht.

## Staat van baten en lasten

Baten en Lasten overzicht (x € 1.000)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen OCW	73.634	76.869	81.554	84.609	85.598	86.107
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.523	1.490	1.490	1.490	1.490	1.490
College-, cursus-, les en examengelden	18.980	19.458	19.554	19.760	19.811	19.797
Baten werk in opdracht van derden	6.305	6.355	5.861	5.886	5.901	5.901
Overige baten	1.932	1.744	1.483	1.491	1.492	1.492
<b>Totaal baten</b>	<b>102.374</b>	<b>105.916</b>	<b>109.943</b>	<b>113.236</b>	<b>114.294</b>	<b>114.788</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	76.530	82.720	86.284	89.459	89.540	89.742
Afschrijvingen	5.028	4.533	4.761	4.807	5.825	6.167
Huisvestingslasten	5.461	5.971	6.086	5.864	5.275	5.275
Overige lasten	12.068	13.507	12.803	12.830	12.837	12.835
<b>Totaal lasten</b>	<b>99.087</b>	<b>106.731</b>	<b>109.934</b>	<b>112.959</b>	<b>113.477</b>	<b>114.019</b>
Saldo baten en Lasten	3.287	-816	9	277	817	770
Financiële baten en lasten	-858	-845	-909	-864	-816	-770
<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.429</b>	<b>-1.661</b>	<b>-900</b>	<b>-588</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Normatieve rijksbijdrage

In 2019 is de rijksbijdrage gestegen door de studievoorschotmiddelen. Deze stijgt in 2020 verder met €0,5mln, gevolgd door een substantiële gemiddelde stijging van €1,2mln per jaar tot 2024. We hebben de afgelopen jaren met het begroten van negatieve resultaten gefinancierd vanuit de eigen reserves geanticipeerd op deze stijging van de rijksbijdrage met op jaarniveau een bedrag van €3,3mln. De ontwikkelingen van de rijksbijdrage is in de meerjarenbegroting direct gerelateerd aan de fluctuaties van het aantal, verwachte stijging t/m 2023 van de, bekostigde eenheden (ingeschreven studenten en diploma's) en tot 2024 is er sprake van een absolute stijging door toekenning van de studievoorschotmiddelen.

## Collegegelden

Door de toename van het aantal studenten t/m 2023 en daarmee het aantal bekostigde eenheden t/m 2023 zullen de collegegelden jaarlijks licht stijgen.

## 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 daarom voorzichtig begroot.

## Personeelskosten

De OP-formatie is in de voorgaande jaren sterk gestegen door de stijging van het aantal studenten én door extra investeringen vanuit de reserves ten behoeve van de geplande kwaliteitsimpuls (meer docenten met een positief effect op docent-student ratio). Voor 2019 geldt een OP-formatie stijging met 11 fte t.o.v. 2018.

**Overzicht jaarlijkse stijging OP-formatie 2015 t/m 2019**

	2015	2016	2017	2018	2019
Jaarlijkse stijging OP-formatie (fte)	28	43	34	14	11

Hieronder wordt de begrote toename OP-formatie weergegeven. Voor 2020 verwachten we een toename van 28fte OP t.o.v. 2019.

**Overzicht jaarlijkse stijging OP-formatie 2020 t/m 2024**

	2020	2021	2022	2023	2024
Jaarlijkse stijging OP-formatie (fte)	28	33	20	4	13

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 uit reguliere activiteiten in de komende jaren beperkt. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de desinvesteringen eind 2019 en anderzijds door beperkte investeringen in verbouwingen en in ICT-middelen.

Het nieuwbouwproject is van invloed op de omvang van de afschrijvingen (geplande aanvang bouw september 2020, verwachte realisatie augustus 2022). Dit leidt in 2024 versus 2020 tot een verhoging van de afschrijvingen van €1,6mln, waarbij de kosten voor afschrijvingen t.o.v. de totale kosten stijgen daardoor van 4,2% in 2020 naar 5,4% in 2024. In de jaren na 2024 zullen de afschrijvingskosten dalen.

De huisvestingskosten zijn in de afgelopen jaren gestegen. Enerzijds door tijdelijke huur van extra vierkante meters ter overbrugging van de nieuwbouw en anderzijds door de nieuwbouwactiviteiten. De huisvestingskosten ten opzichte van de totale kosten stijgen van 5,5% in 2019 naar 5,6% in 2020 door de tijdelijke extra huisvesting en dalen in de jaren erna tot in 2024 naar 4,6%.

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 nieuwbouw, circa 8,2% in 2024.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Huisvestingskosten, incl afschrijvingen in %	8,2%	7,5%	7,7%	7,9%	8,2%	8,2%

De overige lasten blijven vanaf 2020 vrijwel op hetzelfde relatieve niveau en stijgen absoluut licht, gerelateerd aan de stijging van het aantal studenten.

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

BALANS per 31 december ( x €1.000)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Activa</b>						
<i>Vaste Activa</i>						
Immateriële vaste activa	0	133	150	150	150	150
Materiële vaste activa	49.006	53.263	65.069	77.869	75.344	72.477
Financiële vaste activa	380	380	380	380	380	380
<b>Totaal Vaste Activa</b>	<b>49.386</b>	<b>53.777</b>	<b>65.599</b>	<b>78.399</b>	<b>75.874</b>	<b>73.007</b>
<i>Vlottende Activa</i>						
Vorderingen	2.246	2.076	2.135	2.186	2.202	2.208
Liquide middelen	38.207	45.758	32.220	18.186	19.550	21.269
<b>Totaal Vlottende Activa</b>	<b>40.453</b>	<b>47.833</b>	<b>34.355</b>	<b>20.372</b>	<b>21.752</b>	<b>23.477</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>89.839</b>	<b>101.610</b>	<b>99.954</b>	<b>98.772</b>	<b>97.626</b>	<b>96.485</b>

<b>Passiva</b>						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	44.225	43.202	42.285	41.697	41.698	41.697
Wettelijke reserve	0	133	150	150	150	150
Bestemmingsreserve publiek	500	0	0	-	-	-
Bestemmingsreserve privaat	2.135	1.864	1.864	1.864	1.864	1.864
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>46.860</b>	<b>45.199</b>	<b>44.299</b>	<b>43.711</b>	<b>43.712</b>	<b>43.711</b>
Voorzieningen	4.856	4.856	4.856	4.856	4.856	4.856
Langlopende schulden	16.940	28.680	26.920	25.660	24.400	23.140
Kortlopende schulden	21.183	22.875	23.879	24.545	24.659	24.778
<b>Totaal voorzieningen en schulden</b>	<b>42.979</b>	<b>56.411</b>	<b>55.655</b>	<b>55.061</b>	<b>53.915</b>	<b>52.774</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>89.839</b>	<b>101.610</b>	<b>99.954</b>	<b>98.772</b>	<b>97.626</b>	<b>96.485</b>

<b>solvabiliteit (EV / TV)</b>	<b>52%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>
<b>solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen) / TV)</b>	<b>58%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>weerstandvermogen (EV/(RB+col gelden))</b>	<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>41%</b>	<b>41%</b>
<b>vlottende activa / kortlopende schulden</b>	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>	<b>1,4</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>

**Materiële activa: Nieuwbouw**

De hogeschool heeft een goede campus. De kwaliteit van de aanwezige huisvesting, faciliteiten en diensten is voldoende. De stijging van het aantal studenten in de afgelopen jaren gekoppeld aan het hierbij benodigde aantal vierkante meters geeft frictie in de organisatie. Het onderwijs heeft, aansluitend bij nieuwe ontwikkelingen, zoals flexibilisering, behoefte aan aanpassingen en uitbreiding van het (eigen) gebouw. 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).

In 2017 is de nieuwbouw voorbereid en vanaf 2018 wordt de concrete nieuwbouw (geplande start bouw september 2020) gerealiseerd die vanaf augustus 2022 kan worden gebruikt. In de tussenliggende jaren worden er extra vierkante meters gehuurd.

De doorlooptijd om de nieuwbouw te realiseren 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 om 9.400m<sup>2</sup> te realiseren. De totaal te verwachten projectsom is €32,6mln. De totale som wordt gefinancierd met een lening van €15mln (looptijd t/m 2050) met een vaste rentevoet en de rest vanuit de eigen middelen. De totale activering is opgenomen in de meerjarenraming in overeenstemming met de bouwplanning in de jaren 2021 en 2022. 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 met een hoofdsom van €22,8mln (looptijd t/m 2038). De resterende hoofdsom bedraagt per 31 december 2019 €15,4mln.

Er is bij Hogeschool Leiden extra geïnvesteerd in een digitale leer- en werkomgeving en in de informatievoorziening en het plan is dat in de komende jaren voort te zetten. De reguliere investeringen in 2019 en 2020 en de komende jaren zijn begroot op €3,3mln, inclusief de noodzakelijk investeringen in het bestaande gebouw.

### ***Eigen Vermogen***

Het Eigen Vermogen laat t/m 2024 een dalende trend zien door de geplande besteding vanuit de aanwezige reserves ten behoeve van de investering in de komende jaren in extra vierkante meters. De bestedingen in 2019 vanuit de private bestemmingsreserve zijn ter ondersteuning van onderwijs- en onderzoeksprojecten bij de faculteit Gezondheidszorg en in 2020 bij de faculteiten Educatie, Management & Bedrijf en Gezondheidszorg.

De publieke bestemmingsreserve is gevormd vanuit de niet-bestede gelden van het Centre of Expertise en wordt tot en met 2020 bestemd aan het onderzoek dat gerelateerd is aan het Centre.

### ***Voorzieningen***

De personeelsvoorzieningen zijn de laatste jaren gestegen door toename van de formatie met daardoor meer werknemers die (mogelijk) recht hebben op een regeling.

Verder zijn de voorzieningen in het verleden toegenomen door de ingevoerde personeelsregelingen conform de cao voor duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering. Vanaf 2019 verwacht de hogeschool geen toename meer van de personeelsvoorzieningen.

### ***Lang Vreemd Vermogen***

Het Lang Vreemd Vermogen is gestegen in de afgelopen jaren (2018 €1,5mln, 2019 €1,0mln) en blijft stijgen t/m 2020 (€12,5mln) door de lening (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 december 2019 van €15,4mln en een jaarlijkse aflossing van €0,8mln (einde looptijd 2038).

### ***Beoordeling vermogenspositie***

De solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen)/ TV) daalt door de extra geplande investeringsuitgaven en begrote negatieve exploitatieresultaten naar 49% 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 0,9 in 2024 en blijft daarmee boven de intern vastgestelde van 0,5. Binnen een jaar is de laagste stand van de liquide middelen altijd op peildatum 31 december en gemiddeld blijft de ratio ook in 2022 boven de 0,8 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 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 €38,2mln in 2019 naar €21,3mln in 2024. 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 ruim €1,9mln in de komende jaren wordt besteed. De faculteiten hebben de ruimte om met toestemming van het college van bestuur deze gelden te besteden. In dat geval kan de voorraad liquide middelen dalen naar €19,4mln.

Kasstroombegroting (x €1.000)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>						
Saldo Baten en Lasten	3.287	-816	9	277	817	770
<i>Aanpassingen voor:</i>						
Afschrijvingen en waardeveranderingen	5.028	4.533	4.761	4.807	5.825	6.167
Boekresultaat op desinvesteringen	0					
Mutaties voorzieningen	-495	0	0	0	0	0
<i>Veranderingen in vlottende middelen</i>						
Mutatie vorderingen	423	170	-59	-51	-16	-6
Mutatie kortlopende schulden	-1.360	1.692	1.004	665	114	119
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>5.770</i>	<i>5.580</i>	<i>5.716</i>	<i>5.697</i>	<i>6.739</i>	<i>7.050</i>
Ontvangen interest						
Betaalde interest	-864	-845	-909	-864	-816	-770
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>6.019</b>	<b>4.735</b>	<b>4.806</b>	<b>4.833</b>	<b>5.923</b>	<b>6.280</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>						
Investeringen in materiele vaste activa	-2.452	-8.824	-16.984	-17.507	-3.200	-3.200
Desinvesteringen in materiele vaste activa	0	-	-	-	-	-
Investeringen in immateriele vaste activa	0	-100	-100	-100	-100	-100
Investeringen in financiële vaste activa	-167	-	-	-	-	-
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.619</b>	<b>-8.924</b>	<b>-17.084</b>	<b>-17.607</b>	<b>-3.300</b>	<b>-3.300</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>						
Ontvangsten uit langlopende schulden	1.000	12.500	0	0	0	0
Aflossing langlopende schulden	-760	-760	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>240</b>	<b>11.740</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.260</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>3.640</b>	<b>7.551</b>	<b>-13.538</b>	<b>-14.033</b>	<b>1.363</b>	<b>1.720</b>
<b>Eindsaldo</b>	<b>38.207</b>	<b>45.758</b>	<b>32.220</b>	<b>18.186</b>	<b>19.550</b>	<b>21.269</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. Enkele 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 gehuurde (extra) vierkante meters.  
Bij een verdere stijging: realisatie uitbreiding (tijdelijke extra) 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 mogelijkheden 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 de 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****Risicomanagement**

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning & control- en kwaliteitszorgcyclus. Risicomanagement is geïntegreerd in de formele P&C-documenten, zoals het jaarplan van de organisatorische eenheden, 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 zoals deze zijn geformuleerd in het instellingsplan 2017-2022 en de ambities uit 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 de 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.	Hogeschool Leiden innoveert onvoldoende en heeft onvoldoende aandacht voor de ontwikkelingen in het werkveld.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>naleving Instellingsplan aan de hand van de werkagenda's</li> <li>periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling</li> <li>aanstelling nieuw collegelid met visie op en expertise in innovatie</li> <li>aandacht voor innovatie bij alle overlegorganen, waaronder de Raad van Toezicht en het C-DO</li> <li>de overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten</li> <li>het creëren van ruimte voor een verkenning/analyse van de verbeterpunten</li> <li>uitvoeren van onderzoek en verkrijgen van nieuwe inzichten op dat gebied</li> </ul>
2.	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 tweejarig traject waarin het instellingsplan wordt geoperationaliseerd in werkagenda's</li> <li>periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling ervan</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>
3.	Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs, onder meer 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 verder implementeren van de vastgestelde onderwijs ontwerpprincipes</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>
4.	Het risico dat de ingezette onderwijsinnovatie van het onderwijs onvoldoende is door gebrek aan kennis (kans: laag), slagkracht (kans: middel), tijd en middelen (kans: middel)	laag/middel	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>start van nieuw onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties onder de noemer 'VOED (Verbeteren, Onderbouwen, Experimenteren en Delen) het onderwijs' en andere projecten/programma's gericht op deze onderwijsvernieuwing en de aandacht voor deze projecten in de P&amp;C-cyclus</li> <li>inzet/budget voor de ICT innovaties (DLWO, aanpassingen bestaande kernregistraties ed) gerelateerd aan deze programma's.</li> <li>uitvoering plannen 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>



Risico	Kans	Impact	Maatregelen
<p>5. De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd. Gebeurtenissen/situaties die dat kunnen beïnvloeden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onvoldoende kennis van effectieve interventies ten aanzien van de inrichting van het onderwijs, de onderwijsorganisatie en de kennis en vaardigheden van docenten.</li> </ul>	<p>middel</p>	<p>mogelijk hoog (effect instroom, negatieve aandacht)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inzet van de voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen ter verbetering van de OP ratio; de formatie van onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten</li> <li>• voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs zijn er vijf ontwerpprincipes geformuleerd van waaruit we ons onderwijs wensen vorm te geven</li> <li>• de uitvoering van het onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovatie (ambitie 3 van de werkagenda 2019-2020)</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>• de plannen (<i>evidence based</i>) zijn opgenomen in de reguliere P&amp;C/PDCA-cyclus <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>• implementatie onderwijs ontwerpprincipes</li> </ul>
<p>6. Het risico dat de onderzoeksactiviteiten onvoldoende gerelateerd zijn aan de gewenste profilering, het werkveld, de professionalisering en/of aan de onderwijsactiviteiten.</p>	<p>laag</p>	<p>middel</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 van de ontwerpprincipes</li> <li>• systematisch voorbereiden van de accreditaties</li> <li>• expliciete koppeling van onderzoeksactiviteiten aan onderwijsactiviteiten</li> <li>• stimuleren van het functioneren als leergemeenschap (ambitie 6)</li> <li>• ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek (ambitie 7)</li> </ul>

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	<b>Bedrijfsvoering</b>			
7.	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>• medewerkersonderzoek uitvoeren en evalueren</li> <li>• rapportages vertrouwenspersoon en decanaat opstellen en evalueren</li> <li>• strikt naleven van het integrale veiligheidsdocument</li> <li>• het creëren van binding en een leergemeenschap</li> <li>• deelname regionale kennisdeling op het gebied van integrale veiligheid</li> <li>• een crisis-organisatie/team [bestaat al]</li> <li>• het integreren van de verschillende beleidsadviezen op het gebied van veiligheid (informatiebeveiliging, fysieke beveiliging, privacy enz.)</li> </ul>
8.	De kwaliteit van het rooster verbetert niet.  Mogelijke oorzaken: groei aantal studenten, onvoldoende sturing van het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, aantal m2 en roosterproces.	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decentralisatie van het roosterbureau</li> <li>• uitvoering programma Ruimte (ambitie 4), om de verdeling en het gebruik van de beschikbare ruimte beter in te richten</li> <li>• uitbreiding van de m2 middels huur en nieuwbouw (ambitie 5)</li> <li>• adequate communicatie tussen onderwijsfaculteiten</li> <li>• extra aandacht in de PDCA-cyclus verbeterprogramma; periodieke monitoring en evaluatie</li> </ul>
9.	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>• verder aanpassen van de functionele systemen aan de hand van de technische organisatorische en financiële uitgangspunten op basis van DLWO</li> <li>• verder door ontwikkelen Management Informatie systeem</li> <li>• aandacht in de P&amp;C/PDCA-cyclus voor deze verbeteringen</li> </ul>
10.	Het risico dat de nieuwbouw niet wordt gerealiseerd conform de wensen van de organisatie en binnen het vastgestelde budget.	<b>middel</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoeren van de afgesproken projectorganisatie</li> <li>• uitvoeren van projectcontrol met voldoende functiescheiding</li> <li>• inzet van voldoende externe ondersteuning t.b.v. bouwmanagement, planvorming en uitvoering</li> <li>• aandacht in de PDCA/P&amp;C-cyclus voor bovenstaande maatregelen en de nieuwbouwbudgetten</li> </ul>
	<b>Personeel</b>			
11.	De geplande interventies (instellingsbrede principes, optimaliseren leergemeenschap) van het instellingsplan worden niet voldoende opgepakt (geïnternaliseerd) en/of gerealiseerd.	<b>laag</b>	<b>hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaststellen en monitoring van de aan het instellingsplan gekoppelde werkagenda</li> <li>• vaststellen van nieuwe beleidsdocumenten (strategisch personeelsplan, functiehuis)</li> <li>• organiseren van (multilateraal) overleg, bijeenkomsten en conferenties</li> <li>• gerichte communicatie over de beloftes en maatregelen in het instellingsplan</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.	<p>Regeldruk; snel opeenvolgende nieuwe regelgeving, waarvan de implementatietijd te kort is voor verwerking ervan in de hogeschool processen; de nieuwe wetgeving zal niet tijdig worden nageleefd.</p> <p><i>De impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen.</i></p>	<b>middel</b>	<b>laag/ middel/ hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• digitaal vastleggen van de administratie processen in Mavim, aan de hand waarvan de processen efficiënt kunnen worden aangepast</li> <li>• voortzetting administratieve organisatie interne controle (AO/IC) traject waarbij processen (digitaal) 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)</li> </ul>
13.	<p>Het risico dat wet- en regelgeving niet zijn verankerd in de bedrijfsprocessen, of dat de medewerkers de geldende wet- en regelgeving niet naleven als gevolg van onvoldoende (kwalitatieve) formatie (competentiekracht) voor een specifiek gebied.</p> <p>Specifieke wet- en regelgeving rond:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HRM processen, zoals DBA, WNT, WKR en loonbelasting;</li> <li>• inkoopproces: aanbesteding;</li> <li>• finance: archivering en verslaggeving;</li> <li>• onderwijsproces: WHW, zoals Examencommissies, OER, certificering e.d.</li> </ul> <p><i>De impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen.</i></p>	<b>hoog</b>	<b>laag/ middel/ hoog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voortzetting 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)</li> </ul>
14.	<p>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.</p>	<b>middel</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>

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	<b>Omgeving</b>			
15.	Het risico dat de bevolkingsontwikkelingen en/of het keuzepatroon van de studenten zo wijzigt dat de kwantiteit of kwaliteit van de instroom van studenten sterk verandert met als gevolg een sterke hogere of lagere instroom van studenten.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoeren van de analyses over instroom- en intakebeleid en de migratieontwikkelingen mede op basis van externe informatie</li> <li>• zorgdragen voor betere onderwijsrendementen</li> <li>• vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie</li> <li>• vasthouden aan flexibele schil huisvesting</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, signaleringgrenzen e.d.</li> </ul>
16.	Het risico dat schade optreedt door een (tijdelijke) negatieve berichtgeving (reputatieschade) over de veiligheid, prestaties, de sturing, de samenwerkingsverbanden, de kwaliteit van het onderwijsproces en de overige activiteiten van de hogeschool. (De hogeschool gaat er vanuit dat dit risico sterk wordt bepaald door de andere risico's (lage kwaliteit, fraude, bestuurlijke problemen, samenwerkingsverbanden) die oorzaken zijn van een negatief imago.)	laag	middel/ hoog	<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>
17.	De kwaliteitsafspraken met het ministerie worden in samenwerking met de medezeggenschap onvoldoende gerealiseerd.	hoog	hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systematische voorbereiding audit</li> <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>
18.	De mogelijkheid dat verschillende los van elkaar staande gebeurtenissen (aggregatierisico) samen een grote impact hebben op de continuïteit van de hogeschool zoals dalende kwaliteit of studiesucces, logistieke uitdagingen, een veiligheidsincident, een informatiek en negatieve berichtgeving.	laag	hoog	Afhankelijk van de betrokken gebeurtenissen, de maatregelen van hierboven genoemde bijhorende risico's

### Risicoprofiel vanuit 2018-2019

In voorgaande jaren hebben we ook een risicoprofiel opgesteld. Met het risicoprofiel uit 2018-2019 is geanticipeerd op gebeurtenissen in deze periode, onder meer: extra aandacht voor de evaluatie van de ontwikkelingen van studiesucces, ontwikkelen van het onderzoeksbeleid en uitbreiding van m2 t.b.v. de kwaliteit van het rooster.

### Rapportage toezichthoudend orgaan

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

### Gebeurtenissen na balansdatum

In 2020 is de wereld getroffen door een pandemie, namelijk het Covid-19-virus. De uitbraak heeft ertoe geleid dat hogescholen en universiteiten de deuren hebben gesloten op 12 maart. Dit geldt ook voor Hogeschool Leiden. Het onderwijs wordt zo goed mogelijk online gegeven om zodoende de operationele activiteiten voort te zetten en hiermee wordt getracht studievertraging te voorkomen. Op 15 maart zijn maatregelen verkondigd door het kabinet tot minimaal 1 juni. De financiële gevolgen van deze pandemie voor Hogeschool Leiden zijn vooralsnog beperkt. Echter dat dit een bijzondere situatie is en dat dit nog even voortduurt, is duidelijk waarbij geldt een mate van onzekerheid m.b.t. de toekomstige baten en lasten. Of en in welk mate dit effect heeft op de financiën wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Op basis van de momenteel beschikbare informatie, onze huidige kennis, de inmiddels genomen maatregelen en de bestaande vermogens- en liquiditeitsbuffer zijn wij van mening dat de door Hogeschool Leiden bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerde continuïteitsveronderstelling niet geraakt wordt.



II JAARREKENING 2019 .....

# Financiën

.....

Hogeschool Leiden



**Balans per 31 december 2019**

(Na voorstel resultaatbestemming)

(bedragen x €1.000)

1	Activa	31-12-2019	31-12-2018
	<b>Vaste Activa</b>		
1.2	Materiële vaste activa	49.006	51.570
1.3	Financiële vaste activa	380	213
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>49.386</b>	<b>51.783</b>
	<b>Vlottende activa</b>		
1.5	Vorderingen	2.246	2.669
1.7	Liquide middelen	38.207	34.567
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>40.453</b>	<b>37.236</b>
	<b>Totaal Activa</b>	<b>89.839</b>	<b>89.019</b>

2	Passiva	31-12-2019	31-12-2018
2.1	Eigen vermogen	46.860	44.431
2.2	Voorzieningen	4.856	5.351
2.3	Langlopende schulden	16.940	16.700
2.4	Kortlopende schulden	21.183	22.537
	<b>Totaal Passiva</b>	<b>89.839</b>	<b>89.019</b>

**Staat van baten en lasten over 2019**

(bedragen x €1.000)

3	Baten	2019	Begroting 2019	2018
3.1	Rijksbijdragen OCW	73.634	71.541	71.684
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.523	1.490	1.493
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	18.980	18.651	19.231
3.4	Baten werk in opdracht van derden	6.305	5.478	5.735
3.5	Overige baten	1.932	1.452	1.903
	<b>Totaal baten</b>	<b>102.374</b>	<b>98.612</b>	<b>100.046</b>
4	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	76.530	76.995	75.449
4.2	Afschrijvingen	5.028	4.551	4.427
4.3	Huisvestingslasten	5.461	5.960	4.605
4.4	Overige lasten	12.068	12.517	11.830
	<b>Totaal lasten</b>	<b>99.087</b>	<b>100.023</b>	<b>96.311</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.287</b>	<b>-1.411</b>	<b>3.735</b>
5	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-858</b>	<b>-869</b>	<b>-873</b>
	<b>Netto resultaat</b>	<b>2.429</b>	<b>-2.280</b>	<b>2.862</b>
	<b>Rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>Totaalresultaat van de Stichting</b>	<b>2.429</b>	<b>-2.280</b>	<b>2.862</b>

**Kasstroomoverzicht over het jaar 2019**

(bedragen x €1.000)

		2019	2018
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
	Saldo Baten en Lasten	3.287	3.735
Aanpassingen voor:			
4.2	Afschrijvingen en waardeveranderingen	5.028	4.427
1.2	Boekresultaat op desinvesteringen	0	36
2.2	Mutaties voorzieningen	-495	1.017
Veranderingen in vlottende middelen:			
1.5	Mutatie vorderingen	423	645
2.4	Mutatie kortlopende schulden	-1.360	-2.419
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>6.883</b>	<b>7.441</b>
5.1	Ontvangen interest	-	-
5.4	Betaalde interest	-864	-882
		-864	-882
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>6.019</b>	<b>6.559</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-2.452	-2.072
1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	15
1.3	Overige investeringen in financiële vaste activa	-167	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-2.619</b>	<b>-2.057</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
2.3	Ontvangsten uit langlopende schulden	1.000	1.500
2.3	Aflossing langlopende schulden	-760	-760
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>240</b>	<b>740</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>3.640</b>	<b>5.242</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari		34.567	29.325
<b>Stand geldmiddelen per 31 december</b>		<b>38.207</b>	<b>34.567</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.

#### Verlaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019.

### 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.

### **Aanpassing vergelijkende cijfers**

De vergelijkende cijfers zijn ten opzichte van de definitieve jaarrekening 2018 als volgt aangepast:

- Zowel de vorderingen (representatiecode 1.5.6) als de vooruitontvangen subsidies (representatiecode 2.4.10) zijn verminderd met €452.000 als gevolg van het salderen van te vorderen en vooruitontvangen subsidies.
- De financiële vaste activa (representatiecode 1.3.7) en de overlopende activa (representatiecode 1.5.8) zijn respectievelijk verhoogd c.q. verminderd met €213.000 als gevolg van een herclassificering van afgegeven bankgaranties.
- Zowel de overlopende activa (representatiecode 1.5.8) als de crediteuren (representatiecode 2.4.3) zijn verhoogd met €751.000 als gevolg van een herclassificering van vooruitbetaalde kosten.

Naar onze mening geeft deze presentatie een beter inzicht in de jaarrekening 2018.

### **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 ineffectieve 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 waardeverminderverslies, 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.

### **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.

### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs minus eventueel bijzondere waardeverminderingen.

### 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 waardeverminderverslies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderverslies van een kasstroomgenererende 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 waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies. 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 waardeverminderverslies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Correctie met betrekking tot voorgaande jaren:

Eind 2019 is intern een inventarisatie van materiële vaste activa uitgevoerd. Hierbij is geconstateerd dat bepaalde activa ten onrechte nog een boekwaarde hadden, aangezien deze activa sinds eerdere verbouwingen (vóór 2018) niet meer aanwezig waren of niet meer in gebruik waren. Als gevolg hiervan heeft een extra afschrijving ten laste van het resultaat over 2019 plaatsgevonden van €1,1mln, die in eerdere jaren had moeten plaatsvinden. Aangezien er geen sprake is van een materiële correctie op voorgaande jaren, is de aanpassing verwerkt in het resultaat over 2019 en zijn de vergelijkende cijfers niet aangepast.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 waarderingmethode 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 baten 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 baten verantwoord in het jaar, waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de condities voor ontvangst kunnen worden aangetoond.

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

De opbrengsten inzake college-, cursus-, les- en examengelden worden tijdsevenredig in de staat van baten en lasten verwerkt 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 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 2019 97,8% (31 december 2018: 97%).

### **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**

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

### **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 markttrente 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 KASTROOMOVERZICHT**

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



**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 1-1-2019</b>				
Verkrijgingsprijs	78.194	19.595	29	97.818
Cumulatieve afschrijvingen	32.618	13.630	0	46.248
Materiële vaste activa	45.576	5.965	29	51.570
<b>Verloop gedurende 2019</b>				
Investerings	78	2.375	11	2.464
Desinvesteringen	-2.541	-173	-	-2.714
Herclassificering materiële vaste activa in uitvoering	-	29	-29	0
Afschrijvingen	-2.702	-2.326	-	-5.028
Afschrijving op desinvesteringen	2.541	173	-	2.714
Mutatie gedurende 2019	-2.624	78	-18	-2.564
<b>Stand per 31-12-2019</b>				
Verkrijgingsprijs	75.731	21.826	11	97.568
Cumulatieve afschrijvingen	32.779	15.783	0	48.562
Materiële vaste activa	42.952	6.043	11	49.006

De boekwaarde van de materiële vaste activa is in 2019 afgenomen met €2,6mln tot €49,0mln (2018: €51,6mln).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2019 bedragen €2,5mln. 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 €2,7mln (per saldo) en op inventaris en apparatuur €2,3mln (per saldo).

In boekjaar 2019 heeft een extra afschrijving plaatsgevonden op reeds geactiveerde bedrijfsmiddelen: op de post gebouwen en terreinen €1.068.000 en op de post Inventaris en Apparatuur €45.000. De extra afschrijving is geheel ten laste van boekjaar 2019 gebracht. 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 €40,5mln en is vrijwel gelijk aan de WOZ-waarde van 2018.

1.3	Financiële vaste activa	Boekwaarde 1-1-2019	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2019
1.3.7	Overige vorderingen	213	167	-	-	380
	<b>Financiële vaste activa</b>	213	167	-	-	380

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2019 drie bankgaranties verstrekt ten behoeve van de huur van kantoorruimte. Het totaalbedrag van deze garanties bedraagt €380.000.

**VORDERINGEN**

(bedragen x €1.000)

1.5	Vorderingen	31-12-2019	31-12-2018
1.5.1	Debiteuren	510	1.072
1.5.5	Studenten/cursisten	506	545
1.5.6	Overige overheden	15	-
	<i>Personeel</i>	-	2
	<i>Overig</i>	330	192
1.5.7	Overige vorderingen	330	194
	<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	1.132	1.096
1.5.8	Overlopende activa	1.132	1.096
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-247	-238
	<b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b>	<b>2.246</b>	<b>2.669</b>

**Vorderingen en overlopende activa**

Het saldo van de vorderingen is in 2019 met €0,4mln gedaald naar €2,3mln (2018: €2,7mln). Het debiteurensaldo daalt met €0,5mln door een aantal specifieke vorderingen, die ultimo 2018 nog niet voldaan waren en pas in 2019 ontvangen zijn.

De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is qua grootte vrijwel gelijk aan vorig jaar en kent daarmee een stabiel karakter.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

#### VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID

(bedragen x €1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid	2019	2018
Stand per 1-1	238	242
Af: afboeking oninbare debiteuren	19	34
Bij: dotatie	28	30
Af: vrijval	-	-
Stand per 31-12	247	238

#### LIQUIDE MIDDELEN

(bedragen x €1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2019	31-12-2018
1.7.1	Kasmiddelen	2	1
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	38.205	34.566
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>38.207</b>	<b>34.567</b>

#### Liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2019 met €3,6mln toegenomen, waarmee het eindsaldo €38,2mln bedraagt. Dit wordt veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat en de ontvangen lening van €1mln. 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 1/1/2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31/12/2019
2.1.1	Algemene reserve	41.113	2.418	694	44.225
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.194	-	-694	500
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	2.124	11	-	2.135
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>44.431</b>	<b>2.429</b>	<b>-</b>	<b>46.860</b>

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 2018 met €2,4mln. Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als weerstandsfunctie.

Het resultaat over 2019 ad €2,4mln is als volgt verwerkt in het eigen vermogen (x 1.000):

- Algemene reserve: €2.418
- Bestemmingsreserve (publiek): €-
- Bestemmingsreserve (privaat): €11

Tevens is conform afspraak €0,7mln onttrokken uit de bestemmingsreserve publiek en toegevoegd in de algemene reserve. Dit betreft gereserveerde middelen voor het Kennis Centrum S&T die in 2019 via het reguliere resultaat zijn verwerkt.

**Voorzieningen**

(bedragen x €1.000)

2.2	Voorzieningen	Stand per 1/1/2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31/12/2019	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
	Jubilea	143	69	58	-	154	51	103
	WW en BWW	2.345	285	848	321	1.461	458	1.003
	Langdurig zieken	-	30	-	-	30	30	-
	Duurzame inzetbaarheid	408	32	-	-	440	440	-
	Werktijdverkorting	2.455	566	250	-	2.771	366	2.405
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	5.351	982	1.156	321	4.856	1.345	3.511
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>5.351</b>	<b>982</b>	<b>1.156</b>	<b>321</b>	<b>4.856</b>	<b>1.345</b>	<b>3.511</b>

## 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 netto gratificatie toe van respectievelijk 50%, 100% en 100% van zijn inkomen per maand.

De voorziening Jubilea wordt opgenomen voor de verwachte uit te betalen jubilea vergoeding voor de komende vijf jaar, 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 uitstroombepaling. De voorziening Jubilea is opgenomen tegen contante waarde, gewaardeerd tegen 0,39%. De dotatie aan de voorziening jubilea bedraagt €0,07 mln.

### 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 re-integratie. 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 0,39%.

### Langdurig zieken

Hogeschool Leiden is eigenrisicodragers voor de eerste twee jaar dat een medewerker ziek is. Voor medewerkers waarvan de verwachting is dat zij vanwege hun ziekte niet inzetbaar zijn voor Hogeschool Leiden en van wie bovendien de verwachting is dat zij niet binnen de periode van 2 jaar na eerste ziektemelding succesvol zullen re-integreren, is een voorziening gevormd voor hun loonkosten tot uiterlijk twee jaar na de eerste ziektemelding. De kans van re-integratie is gebaseerd op het oordeel van de bedrijfsarts. De dotatie aan de voorziening in 2019 bedraagt €0,03 mln.

### 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 €0,03 mln.

### 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, dan wel naar verwachting binnen nu en 5 jaar hiervan gebruik zullen maken. Voor het waarderen van de voorziening voor de werkdijdvermindering senioren is het uitgangspunt de totale personeelsformatie per 31 december van het boekjaar.

De netto verhoging (dotatie) van €0,3 mln is grotendeels het gevolg van het gegeven dat wij vanaf 2017 voor de medewerkers die al wel aan de criteria van de regeling werkdijdvermindering senioren voldoen, maar nog niet hebben aangegeven van de regeling werkdijdvermindering 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 31-12-2019 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 2019 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	Schatkistbankieren	Totaal langlopende schulden
Stand per 1-1-2019 Langlopend deel	16.700	16.700
Stand per 1-1-2019 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2019 Totale schuld	17.460	17.460
Aangegane leningen in 2019	1.000	1.000
Aflossingen in 2019	760	760
Stand per 31-12-2019 Totale schuld	17.700	17.700
Stand per 31-12-2019 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2019 Totale schuld	16.940	16.940
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	5.040	5.040
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	11.900	11.900

**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, in 2019 €1mln opgenomen, het restant zal volgen in 2020 en 2021. 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 Euribor tarief 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 Euribor tarief 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 2019 €7,2mln negatief als gevolg van het dalen van de marktrente ten opzichte van de overeengekomen rente van de swap (2018: €6,5mln negatief).

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

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

De SWAP valt binnen de regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010 en voor de actuele regeling 'beleggen, lenen en derivaten OCW 2016' geldt voor de renteswap, die in 2008 is afgesloten conform deze regeling, een overgangsrecht.

**Kortlopende schulden**

(bedragen x €1.000)

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2019	31-12-2018
2.4.1	Kredietinstellingen	760	760
2.4.3	Crediteuren	2.410	2.611
	Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	3.204	2.976
	Omzetbelasting	147	271
2.4.7	Belasting en premies sociale verzekeringen	3.351	3.247
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	-	804
	Terug te betalen subsidies	-	78
	Overig nog te betalen bedragen	1.587	2.039
2.4.9	Overige kortlopende schulden	1.587	2.117
	Vakantiegeld	2.269	2.029
	Verplichting vakantiedagen	630	602
	Vooruit ontvangen collegegeld	7.019	6.511
	Vooruit ontvangen cursusgeld	807	912
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I geoormerkt	110	16
	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EL&I niet geoormerkt	568	378
	Vooruit ontvangen subsidies SIA/RAAK en overigen	1.433	2.296
	Borgsommen	27	36
	Rente	212	218
2.4.10	Overlopende passiva	13.075	12.998
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>21.183</b>	<b>22.537</b>

Het saldo van de kortlopende schulden is in 2019 gedaald met €1,4mln tot €21,2mln (2018: €22,5mln). De daling is te verklaren door de daling van de pensioenschuld (€0,8mln), een daling van overige nog te betalen bedragen (€0,5mln) en een daling van de crediteuren (€0,2mln). De maandafrekening van de pensioenen vindt vanaf 2019 niet meer achteraf plaats maar in de betreffende maand. Daar tegenover staan een aantal kleine stijgingen van totaal €0,1mln. De resterende looptijd van de kortlopende schulden is korter dan 1 jaar, met uitzondering van eventuele vooruitontvangen subsidies die mogelijk over een periode van meer dan 1 jaar worden besteed.

### Model G-G1 verantwoording van subsidies waarvan het eventuele overschot wordt toegevoegd aan de lumpsum

(bedragen x €1)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
			Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Gelijke kansen in het onderwijs	GK017109	20-12-2017		x
Aspirant status opleidingsscholen	OS-2016-C-007	29-11-2016		x
Lerarenbeurs 2018-2019	928158-1	23-07-2018	x	
Lerarenbeurs 2019-2020	1006203-1	23-07-2019		x
<b>Totaal</b>				

### G2 - Verantwoording van subsidies die volledig aan het doel/activiteit moeten worden besteed met verrekening van het eventuele overschot

#### Model G2-A aflopend per ultimo verslagjaar

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Subsidie-ontvangsten t/m verslagjaar	Overige ontvangsten	Eigen bijdrage	Totale kosten 31-12-2019	Saldo per 31-12-2019
<b>Totaal</b>								

#### G2-B Doorlopend tot in een volgend boekjaar

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangsten per 01-jan-19	Subsidie-ontvangsten in verslagjaar	Overige ontvangsten in verslagjaar	Eigen bijdrage in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten per 31 december 2019	Saldo per 31 december 2019
Flexibel HO voor volwassenen	705B0-3228	03-02-2016	1.336	1.071	134	-	-	40	1.094	242



## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### OCW

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

### Renteswap

Hogeschool Leiden heeft een renteswap afgesloten ter dekking van het renterisico op haar langlopende schuld. Ultimo 2019 bedraagt de marktwaarde van de renteswap €-7,2mln (de waarde in 2018: €-6,5mln).

### Operational Leasing

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2019 één operationeel leasecontract voor een personenauto. De hieruit voortvloeiende financiële verplichting, exclusief brandstof, bedraagt €10.198. Het contract heeft een resterende looptijd van twee maanden. Ultimo 2018 waren er twee operationele leasecontracten voor twee personenauto's. De verplichting bedroeg toen €19.971 en respectievelijk €26.250.

### Huurverplichtingen en licenties

Hogeschool Leiden heeft meerjarige huurovereenkomsten afgesloten voor een totaal resterend bedrag (maandelijks aflopend) van €7.147.388 (2018: €8.538.687). De looptijd van deze financiële verplichtingen is: tot en met 1 jaar €2.092.513; langer dan 1 jaar maar korter dan 5 jaar: €5.054.875 en langer dan 5 jaren €-.

### 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 2019 geen financiering opgenomen. Op een onder het schatkistbankieren verstrekte lening rust een hypothecaire zekerheid van €40,7 mln.

### 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

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.

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

### Rijksbijdragen OCW

(bedragen x €1.000)

3.1	Rijksbijdragen OCW	2019	Begroot 2019	2018
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EL&I	73.253	71.239	70.864
	Geormerkte subsidies OCW/EL&I	40		333
	Niet geormerkte subsidies OCW/EL&I	341		487
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	381	302	820
	<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>73.634</b>	<b>71.541</b>	<b>71.684</b>

De totaal rijksbijdragen is voor 2019 €73,6mln en daarmee €2,1mln hoger dan begroot en €1,9mln hoger dan 2018.

De vastgestelde bekostiging bij 3.1.1 is op de volgende wijze aangevuld:

- een compensatie voor de loon- en prijsontwikkeling;
- correctie voor het aantal ingeschreven studenten op macroniveau door hogere referentieraming;
- een beperkte stijging van de studievoorschotmiddelen.

De overige subsidies, 3.1.2, zijn beperkt hoger dan begroot. De lagere realisatie 2019 t.o.v. 2018 komt door hogere gerealiseerde lerarenbeurzen in 2018.

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen x €1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2019	Begroot 2019	2018
	Bijdrage mboRijnland	1.523		1.493
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.523	1.490	1.493
	<b>Totaal overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>1.523</b>	<b>1.490</b>	<b>1.493</b>

Onder de 'Overige overheidsbijdragen en -subsidies' wordt de bijdrage van mboRijnland voor de opleiding Middelbaar Laboratorium Onderwijs weergegeven. Het laboratoriumonderwijs van het mboRijnland wordt in samenwerking met de faculteit Science & Technology uitgevoerd in het gebouw van de hogeschool. Hogeschool Leiden ontvangt hiervoor een deel van de Rijksbijdrage van het mbo.

De hogere realisatie, dan begroot en gerealiseerd in 2018, is ontstaan door een verrekening vanwege meer inzet docenten en verbruik laboratorium ruimte en materialen.

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

(bedragen x €1.000)

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2019	Begroot 2019	2018
3.3.3	Collegegelden	18.980	18.651	19.231
	<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>18.980</b>	<b>18.651</b>	<b>19.231</b>

De collegegelden zijn in 2019 met €0,3mln gestegen ten opzichte van de begroting, tot €18,9mln. De collegegelden zijn hoger dan begroot door de toename van het aantal studenten.

De collegegelden zijn €0,3mln lager dan in 2018 en dat is het gevolg van de halveringsregel van het collegegeld voor eerstejaars studenten en voor de tweedejaars Pabo/lero-studenten.

**Baten werk in opdracht van derden**

(bedragen x €1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2019	Begroot 2019	2018
3.4.1	Contractonderwijs	2.507		2.302
3.4.2	Contractonderzoek	3.123		2.479
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	675		954
	<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>6.305</b>	<b>5.478</b>	<b>5.735</b>

Per saldo heeft Baten werk in opdracht van derden een hogere omzet van €0,8mln dan begroot. De realisatie van het contractonderwijs (3.4.1) is beperkt gestegen door goedlopende activiteiten bij de faculteiten Science & Technology en Educatie.

De realisatie van het contractonderzoek (3.4.2) is €0,8mln hoger dan 2018 door toename van het aantal subsidietrajecten in 2019, met name op het gebied van SIA/Raak-subsidies. De overige baten werk in opdracht van derden (3.4.3) zijn lager dan 2018. De baten 'werk in opdracht van derden' heeft betrekking op de omzet van diverse lectoraten en op overige onderwijsactiviteiten in opdracht van derden. Een oorzaak hiervan is de verschuiving van deze activiteiten naar activiteiten van 3.4.2 contractonderzoek.

**Uitsplitsing contractonderzoek**

(bedragen x €1.000)

3.4.2 Contractonderzoek, uitsplitsing	2019	2018
Baten uit contractonderzoek voor internationale organisaties	240	243
Nationale overheden	329	334
NWO	1.622	1.073
KNAW	-	-
Overige non-profit organisaties	771	650
Bedrijven	161	179
<b>Totaal contractonderzoek</b>	<b>3.123</b>	<b>2.479</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 ten opzichte van de begroting 2019 en realisatie 2018 is voornamelijk toe te wijzen aan de toename van de aantallen subsidie trajecten en dan met name de SIA/Raak-subsidies.

**Overige baten**

(bedragen x €1.000)

3.5 Overige baten	2019	Begroot 2019	2018
3.5.1 Verhuur	49		52
3.5.2 Detachering personeel	372		304
3.5.3 Schenkingen	29		22
Studentenvoorzieningen	97		112
Studentenbijdragen	370		311
Administratiekosten collegegelden	140		139
Verkoop roerende goederen	2		-
Overig	873		963
3.5.6 Overige baten	1.482		1.525
<b>Totaal overige baten</b>	<b>1.932</b>	<b>1.452</b>	<b>1.903</b>

De overige baten zijn €0,5mln hoger dan begroot, waarbij de begroting voorzichtig was opgesteld. Het saldo is nagenoeg gelijk aan 2018, waarbij de posten detachering personeel en studentenbijdragen zijn toegenomen. Laatstgenoemde post betreffen baten voor de assessment toets horend bij het stijgend aantal zij-instromers binnen de Pabo. Voor toelating dienen ze eerst een geschiktheidstest te doen.

100

**Personeelslasten**

(bedragen x €1.000)

4.1	Personeelslasten	2019	Begroot 2019	2018
	Brutoloon en salarissen	51.463		48.513
	Sociale lasten	6.960		6.461
	Pensioenpremies	8.028		7.151
4.1.1	Lonen en salarissen		66.451	62.125
	Dotatie personele voorzieningen	-495		1.017
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	6.271		8.132
	Overig	4.800		4.683
4.1.2	Overige personele lasten		10.576	13.832
4.1.3	Af: uitkeringen		497	508
	<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>76.530</b>	<b>75.449</b>

De totale personeelslasten zijn €0,5mln lager dan begroot door een vrijval van een personeelsvoorziening. De lonen en salarissen zijn fors gestegen door toename van OP-formatie. In de begroting was een forse toename van personeel verwerkt, in het kader van de kwaliteitsafspraken, waarbij geldt dat het OP deel ruimschoots is gerealiseerd.

De lasten zijn €1mln hoger dan 2018. Vergeleken met de realisatie van 2018 is er een totale groei van 19,7fte gerealiseerd, waarvan 11,5fte OP (zie onderstaand overzicht). Daarmee is de begrote (19,8) OP-studentratio met 19,7 gerealiseerd.

**Formatieontwikkelingen**

Formatie (in gemiddelde fte)	Realisatie 2019	Begroting 2019	Verschil Begroting 2019 Realisatie 2019	Realisatie	Verschillen 2019-2018
OP fte	561,0	546,7	-14,3	549,5	11,5
OOP fte	326,5	336,2	9,7	318,3	8,2
<b>Totaal fte</b>	<b>887,5</b>	<b>882,9</b>	<b>-4,6</b>	<b>867,8</b>	<b>19,7</b>

In 2019 is per saldo een onttrekking voor personele voorzieningen opgenomen van totaal €0,5mln. In 2018 was sprake van een dotatie van €1mln. Deze fluctuatie is voornamelijk toe te wijzen aan de vooraf moeilijk in te schatten mutaties m.b.t. de aanspraken op BWW/WW. Verder is zowel minder besteed ten opzichte van de begroting als realisatie 2018 aan detacheringen en uitzendkrachten. Per saldo geldt voor alle categorieën externe inhuur dat deze lager is. Het personele budget is voldoende begroot waarmee de activiteiten zijn gerealiseerd zonder toename van externe ondersteuning.

**Afschrijvingen**

(bedragen x €1.000)

4.2	Afschrijvingen	2019	Begroot 2019	2018
				-
4.2.2	Materiële vaste activa	5.028	4.551	4.427
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>5.028</b>	<b>4.551</b>	<b>4.427</b>

De afschrijvingskosten zijn in 2019 zowel hoger dan begroot als hoger dan de realisatie 2018 door afboekingen van buitengebruik gestelde activa.

**Huisvestingslasten**

(bedragen x €1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2019	Begroot 2019	2018
4.3.1	Huur	2.326	-	1.693
4.3.2	Verzekering	47	-	45
4.3.3	Onderhoud	897	-	873
4.3.4	Energie en water	612	-	548
4.3.5	Schoonmaakkosten	901	-	876
4.3.6	Heffingen	523	-	466
4.3.8	Overige huisvestingslasten	155	-	104
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>5.461</b>	<b>5.960</b>	<b>4.605</b>

De huisvestingslasten zijn €0,5mln lager dan begroot. Een aantal posten in het kader van de geplande nieuwbouw zijn doorgeschoven naar 2020.

In vergelijking met 2018 zijn de huisvestingslasten ruim toegenomen met €0,9mln vanwege de uitbreiding van vierkante meters.

**Overige lasten**

(bedragen x €1.000)

4.4	Overige lasten	2019	Begroot 2019	2018
4.4.1	Administratie en beheerslasten	7.383		7.348
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.813		2.865
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	28		31
4.4.4	Overige lasten	1.844		1.586
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>12.068</b>	<b>12.517</b>	<b>11.830</b>

De overige lasten zijn licht lager dan begroot, €0,4mln door dat de ICT-kosten lager zijn dan begroot door uitstel van projecten. Deze kostenpost is ten opzichte van 2018 beperkt toegenomen met €0,2mln. De voornaamste reden van de toename t.o.v. 2018 is uitbetaling van projectbijdragen onder overige lasten door de toename van het aantal subsidietrajecten.

**Accountants honoraria**

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de instelling over 2019 (inclusief BTW, bedragen x €1.000)

		2019	2018
4.4.1	Accountantslasten		
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	103	91
4.4.1.2	Honorarium andere assurance opdrachten	22	9
4.4.1.3	Honorarium fiscale adviezen	-	-
4.4.1.4	Honorarium overige diensten	-	-
	<b>Totaal accountants honoraria</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

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. De hogere kosten bij honorarium onderzoek jaarrekening betreft additionele dienstverlening in de jaarrekeningcontrole 2018 die in 2018 niet was voorzien. De hogere kosten bij honorarium andere assurance opdrachten betreft in 2019 uitgevoerde subsidiecontroles.

**Financiële baten en lasten**

(bedragen x €1.000)

5	Financiële baten en lasten	2019	Begroot 2019	2018
5.1	Rentebaten	-	-	-
5.5	Rentelasten	-858	-	-873
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-858</b>	<b>-869</b>	<b>-873</b>

Het saldo 'financiële baten en lasten' is nagenoeg gelijk aan de begroting en lager dan het saldo in 2018. De rentelasten zijn ten opzichte van 2018 gedaald als gevolg van de aflossing van de langlopende lening. 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' en de investeringen in 'Investerings in materiële vaste activa' die ultimo boekjaar nog niet betaald waren. Verder zijn de desinvesteringen materiële vaste activa in het kasstroomoverzicht opgenomen voor de werkelijk inkomende kasstroom.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

In 2020 is de wereld getroffen door een pandemie, namelijk het Covid-19-virus. De uitbraak heeft ertoe geleid dat hogescholen en universiteiten de deuren hebben gesloten op 12 maart. Dit geldt ook voor Hogeschool Leiden. Het onderwijs wordt zo goed mogelijk online gegeven om zodoende de operationele activiteiten voort te zetten en hiermee wordt getracht studievertraging te voorkomen. Op 15 maart zijn maatregelen verkondigd door het kabinet tot minimaal 1 juni. De financiële gevolgen van deze pandemie voor Hogeschool Leiden zijn vooralsnog beperkt. Echter dat dit een bijzondere situatie is en dat dit nog even voortduurt, is duidelijk waarbij geldt een mate van onzekerheid m.b.t. de toekomstige baten en lasten. Of en in welk mate dit effect heeft op de financiën wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Op basis van de momenteel beschikbare informatie, onze huidige kennis, de inmiddels genomen maatregelen en de bestaande vermogens- en liquiditeitsbuffer zijn wij van mening dat de door Hogeschool Leiden bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerde continuïteitsveronderstelling niet geraakt wordt.

Er zijn verder geen gebeurtenissen 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 model F).



## 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	J. van den Steenhoven
	Bestuurder-voorzitter	Bestuurder-lid	Bestuurder-lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/10	01/09 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,90	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.813	130.504	49.282
Beloningen betaalbaar op termijn	18.487	16.915	6.921
Subtotaal	159.300	147.419	56.204
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	159.300	147.419	59.162
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2019	159.300	147.419	56.204
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan			
<b>Gegevens 2018</b>			
<b>Functiegegevens</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0 (01/01-31/08) en 0,9 (01/09-31/12)	1,0	
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	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	165.284	171.000	
Totale bezoldiging 2018	165.284	171.000	

De bezoldiging van de leden van het college van bestuur valt binnen de WNT-normen van het Ministerie van OCW. De hogeschool is volgens de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren ingedeeld in klasse F met 16 complexiteitspunten (baten 8, aantal studenten 3 en aantal onderwijssoorten 5). De bezoldiging is conform WNT-norm 2019 en bedraagt €177.000 op jaarbasis voor een volledige formatie. Het bestuurder-lid CvB A.M. Mur is uitgestroomd per 1 november en in overeenstemming met de wettelijke verplichtingen is een transitievergoeding uitgekeerd van €98.233,20.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is in 2019 niet aangepast en is lager dan de geldende WNT-normen.

bedragen x €1	F.C. Bakker	J.G.J. de Zwaan	F.A.M. van den Heuvel
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter Raad van Toezicht</b>	<b>Lid/Vicevoorzitter</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	15.911	13.276	10.707
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	26.550	17.700	17.700
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2019	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 2018</b>			
<b>Functiegegevens</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	15.911	13.276	10.707
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.650	17.100	17.100

bedragen x €1	A.J. Boekestijn	M. van den Hoven	C.H. Dubbelboer
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	10.707	10.707	10.707
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	17.700	17.700	17.700
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2019	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 2018</b>			
<b>Functiegegevens</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	10.707	10.707	10.707
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.100	17.100	17.100

**Ondertekening van de jaarrekening**

Leiden, 25 juni 2020

**College van Bestuur**

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

drs. J. van den Steenhoven

**Raad van Toezicht**

mr. F.C. Bakker (voorzitter)

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

mr. F.A.M. van den Heuvel

drs. A.J. Boekestijn

drs. C.H. Dubbelboer RA

dr. M. van den Hoven

## IIA OVERIGE GEGEVENS

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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 2019 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2019;
- 2 de staat van baten en lasten over 2019; 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 2019 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.

#### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er 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:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 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 2019 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 die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van 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 2019, 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 en de risico's 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om 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/geven 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 2020

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.



**Gegevens rechtspersoon**

Naam en adres van de instelling:	Stichting Hogeschool Leiden Postbus 382 2300 AJ Leiden Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden
Brinnummer:	21RI
Telefoonnummer:	071-5188800
Faxnummer:	071-5188801
E-mailadres:	secretaris.cvb@hsleiden.nl
Internetsite:	www.hsleiden.nl
Bevoegd gezag:	30163
Belangrijkste activiteiten:	De hogeschool heeft als belangrijkste activiteit het verzorgen van hoger beroepsonderwijs.
KvK-nummer:	41167218
Naam contactpersoon:	H.E. Wiechers, MSc
Telefoonnummer:	071 - 518 88 07
E-mailadres:	wiechers.h@hsleiden.nl







**Hogeschool Leiden**

Zernikedreef 11  
2333 CK Leiden  
Postbus 382  
2300 AJ Leiden

 071 - 518 88 00

 [info@hsleiden.nl](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)