

1200

Jaarverslag

Hogeschool Leiden

Jaarverslag



Hogeschool Leiden

Inhoudsopgave

Voorwoord college van bestuur	6
I Bestuursverslag	7
1. Kerngegevens	8
2. Raad van toezicht	10
3. Medezeggenschap	16
4. Organisatie	20
• Instellingsprofiel	20
• Strategische prioriteiten	24
5. Kwaliteitsafspraken	28
• Sectorakkoord	28
• Voortgang kwaliteitsafspraken	29
• Monitoring kwaliteitsafspraken	31
6. Corona	34
7. Onderwijs	38
• Eigentijdse opleidingen	38
• Kwaliteitszorgcyclus binnen ons onderwijs	41
• Onderwijs en innovatie	42
• Pilot flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	43
• Honoursprogramma	43
• Ondersteuning en facilitering van studenten	44
• Internationalisering	45
• Onderwijsresultaten	47
• Samenwerking	47
8. Onderzoek	50
• Kenniscentra	51
• Ontwikkelingen binnen lectoraten	52
9. Sociale paragraaf	54
• Principe 1. We kiezen voor eigenheid en diversiteit	54
• Principe 2. We werken aan professionele ontwikkeling	55
• Principe 3. We werken vanuit volwassen arbeidsrelaties	55
• Principe 4. We kiezen voor duurzame inzetbaarheid	56
• Principe 5. We zijn goed georganiseerd	56

10. Een goed georganiseerde school	58
• Huisvesting	58
• Duurzaamheid	59
• Inkoop	59
• Informatiehuishouding	59
11. Financieel Verslag	62
• Toelichting op het resultaat 2020	63
• Toelichting bij de ontwikkeling van de balans	64
• Kasstroomoverzicht over 2020 en vergelijkende cijfers 2019	65
• Kengetallen vermogenspositie	65
• Planning & Control en Kwaliteitszorgcyclus	65
• Treasury	66
• Risicomanagement financiële instrumenten	67
• Declaraties college van bestuur	68
• Overige zaken	69
• Continuïteitsparagraaf	70
Bijlage: realisatie facultaire bestedingsplannen	84
II Jaarrekening 2020	92
• Balans per 31 december 2020	93
• Staat van baten en lasten over 2020	93
• Kasstroomoverzicht over het jaar 2020	84
• Toelichting op de jaarrekening	95
• Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	112
• Toelichting op het kasstroomoverzicht	116
• Gebeurtenissen na balansdatum	116
• Model E: verbonden partijen	116
• Model F: bezoldiging topfunctionarissen	117
III Overige gegevens	122
• Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	123
• Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	126
IV Gegevens rechtspersoon	127

VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Dit is het jaarverslag van Hogeschool Leiden. Met dit verslag leggen we verantwoording af over 2020. We beschrijven de belangrijkste activiteiten, resultaten en ontwikkelingen op het gebied van ons onderwijs en onderzoek.

In maart 2020 gingen onze samenleving en ons onderwijs op slot als gevolg van de maatregelen rondom de bestrijding van het coronavirus. Van de ene op de andere dag schakelden we over naar online onderwijs. De manier waarop en de snelheid waarmee we ons onderwijs op locatie hebben omgezet naar onderwijs op afstand is ongekend. We zijn het 'gewoon' gaan doen. Deze omvangrijke exercitie had nooit plaats kunnen vinden zonder de enorme inspanningen van onze medewerkers en studenten. Een prestatie van formaat waarvoor we ze enorm willen bedanken. Met name door hun inzet is de kwaliteit van ons onderwijs niet ter discussie komen te staan. Samen werken medewerkers en studenten om studievertraging te voorkomen. Op sommige plekken wordt vertraging echter onvermijdelijk.

Het welzijn van onze studenten en medewerkers is tijdens deze crisis van groot belang. Jongeren hebben een zwaar jaar achter de rug. Binnen de opleiding doen we er alles aan om onze studenten betrokken te houden bij de klas en bij de hogeschool. Een bijzondere rol is weggelegd voor onze studieverenigingen die via digitale activiteiten zijn blijven werken aan sociale binding met leden. In 2020 hebben we door de coronacrisis ook lessen geleerd, blended learning kreeg een impuls. Ook hebben we lessen geleerd over onderwijslogistiek en de inrichting van ons hogeschoolgebouw.

Naast de aandacht die gegaan is naar de gevolgen van de coronacrisis, hebben we in 2020 ook gewerkt aan de voorbereidingen op de uitbreiding van onze campus. Met die uitbreiding kunnen we in de toekomst meer studenten op locatie ontvangen. In 2020 hebben we gewerkt aan inclusie. Zo verrichte het lectoraat Diversiteit en Inclusie onderzoek naar diversiteit en inclusie binnen ons werkklimaat. Omdat het goed is van tijd tot tijd kritisch in de spiegel te kijken. Volgend jaar gaan we verder in gesprek over dit onderwerp.

Ondanks maar ook dankzij een bewogen jaar kijken we met optimisme naar de toekomst. Onze hogeschool staat er goed voor. In 2021 vieren we bovendien ons 35-jarig bestaan als Hogeschool Leiden. Een gebeurtenis om naar uit te kijken.

Leeswijzer Bestuursverslag

De gevolgen van de coronacrisis hebben ook het jaar van de raad van toezicht en de medezeggenschap gekleurd. In hoofdstuk twee en drie beschrijven ze hoe ze invulling hebben gegeven aan toezicht en medezeggenschap in verslagjaar 2020. In hoofdstuk vier presenteren we de voortgang op onze strategische prioriteiten en maken we de balans op van de concretisering van de strategie in de Werkagenda. In hoofdstuk vijf leggen we verantwoording af over de gemaakte kwaliteitsafspraken. De gevolgen van de coronacrisis en de transitie naar online onderwijs beschrijven we in hoofdstuk zes. Ons onderwijs en onderwijskundige ontwerpprincipes komen aan bod in hoofdstuk zeven. In dit hoofdstuk beschrijven de faculteiten ook de instroom van het aantal studenten, de onderwijsresultaten en de samenwerking met het werkveld en de regio. In 2020 is opvolging gegeven aan de visitaties van onze vijf kenniscentra. Binnen de kenniscentra is gewerkt aan profilering en impact. In hoofdstuk acht brengen we verslag uit over ons onderzoek en de kenniscentra. Hogeschool Leiden is in 2020 gegroeid in studentenaantallen, maar ook in het aantal medewerkers. In de sociale paragraaf, hoofdstuk negen, laten we zien hoe we invulling hebben gegeven aan het personeelsbeleid en presenteren resultaten aan de hand van onze vijf principes voor goed werkgeverschap. In hoofdstuk tien rapporteren we over ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en de uitbreiding van de campus. In 2020 hebben we gewerkt aan onze informatiehuishouding en maatregelen genomen rondom de beveiliging van informatie en privacy van onze studenten en medewerkers. Over het kalenderjaar 2020 realiseren we een positief financieel resultaat als gevolg van hogere gerealiseerde baten en lagere gerealiseerde kosten, in hoofdstuk elf geven we in het financieel verslag een nadere toelichting bij het resultaat.

College van bestuur,

Sander van den Eijnden en Joeri van den Steenhoven

I BESTUURSVERSLAG





KERNGEGEVENS

	2018	2019	2020
Onderwijs			
Aantal inschrijvingen ¹	10.869	11.352	12.551
Instroom ¹	3.435	3.571	4.031
Aantal associate degree diploma's ²	38	24	38
Aantal bachelordiploma's ²	1.546	1.585	1.625
Aantal (postnitiële) masterdiploma's ²	49	53	55
Bachelorrendement na vijf jaar	65%	61,9%	64,4%
Uitval in het eerste jaar ³	34,6%	35,5%	27,1%
Switch in het eerste jaar ³	3,7%	3,9%	3,7%
Onderzoek			
Lectoren (aantal)	20	22	26
Lectoren (fte)	14,18	15,70	16,81
Aantal betrokken (docent)onderzoekers	83	98	133
Inkomsten 3 ^e geldstroom (x €1.000)	851	714	653
Financieel			
Eigen vermogen (x €1.000)	44.431	46.859	50.064
Solvabiliteit I	50%	53%	46%
Solvabiliteit II	56%	58%	51%
Personeel ⁴			
Onderwijzend personeel (fte)	541,3	566,9	627,5
Ondersteunend personeel (fte)	293,1	319,3	347,7
Totaal fte	834,5	886,2	975,2
Personeel (aantal)	1.134	1.209	1.275
Ziekteverzuim	5,42%	5,74%	4,99%
Alumni			
Aandeel alumni (zeer) tevreden over aansluiting opleiding op huidige functie	87%	80%	81%
Duurzaamheid			
Stadswarmte (in m ³)	5.317	4.407	3.384
Ingekochte elektriciteit (in kWh)	2.485.935	2.315.764	1.922.718
Water (in m ³)	13.749	12.266	5.855
CO ₂ -uitstoot (in kg)	1.390	1.148	1.134

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

² Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2017, 2018 en 2019.

³ Betreft instroomcohorten van 2017, 2018 en 2019 volgens definitie prestatieafspraken.

⁴ Formatie is conform sociaal jaarverslag, peildatum 31 december 2020.



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. Daarnaast staat hij het college van bestuur met raad terzijde. De raad van toezicht hanteert daarbij het toezichtkader en toetsingskader, zoals hij deze heeft vastgesteld in zijn 'Visie op toezicht' en houdt zich aan de 'Branchecode goed bestuur hbo'. Er wordt binnen Hogeschool Leiden niet van de branchecode afgeweken.

De raad van toezicht is in 2020 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 wordt ondersteund door een eigen secretaris. De raad van toezicht heeft in 2020 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. Extra aandacht is er in 2020 geweest voor het afscheid van twee leden van de raad van toezicht en de werving van drie nieuwe leden.

COVID-19

Sinds de uitbraak van de COVID-19 pandemie en de eerste lockdown in maart 2020 hebben de vergaderingen van de raad en de commissies voornamelijk via Microsoft Teams plaatsgevonden. De jaarlijkse Hogeschooldag zoals we die kennen is door de beperkende maatregelen niet doorgegaan. Eind augustus heeft de Hogeschooldag 2020 alsnog plaatsgevonden in aangepaste variant. De Hogeschooldag stond in het teken van kennismaking met de nieuwe leden van de raad van toezicht. Daarbij wisselde de raad kennis uit met het college van bestuur, directeuren en studenten over de beleving, ondersteuning en organisatie van het onderwijs tijdens de pandemie. Op alle vergaderingen van de raad van toezicht zijn actuele ontwikkelingen en maatregelen besproken. Het college van bestuur houdt de voorzitter van de raad van toezicht op de hoogte van ontwikkelingen. Deze informeert, waar nodig, de voltallige raad tussen de vergaderingen door. De raad complimenteert het college met de wijze waarop het bestuur in de afgelopen periode leiding heeft gegeven. Daarnaast

verdiene ook het onderwijzend en ondersteunend personeel complimenten voor de organisatie van het onderwijs. In 2020 hebben de meeste studenten hun studie kunnen continueren en is de studievertraging vooral nog beperkt gebleken. Afgewacht zal moeten worden wat het effect is van de coronamaatregelen op het onderwijs en op de organisatie. Voor de raad van toezicht is nu reeds duidelijk dat er een moment zal komen, waarop een uitgebreide reflectie op haar plaats is.

Nieuwbouw

De raad van toezicht – in het bijzonder voorbereid in de auditcommissie – is daarnaast in 2020 intensief betrokken geweest bij de voorbereiding van de nieuwbouw. De gestage groei van de studentenaantallen en de wens deze studenten bij voorkeur onderwijs te bieden op één campus blijven 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 studentenpopulatie, met name van een aantal snel groeiende opleidingen. De ervaringen van docenten en studenten neemt de raad hierin mee. Het onderwerp wordt door de raad van toezicht periodiek met de gezamenlijke vergadering besproken. In 2020 is voor de nieuwbouw het definitief ontwerp vastgesteld en zijn de benodigde vergunningen door de gemeente goedgekeurd. Daarnaast is de aanbestedingsfase afgerond en er is gestart met de nodige voorbereidende werkzaamheden aan het huidige gebouw. De verwachting is dat in het voorjaar van 2021 de eerste paal de grond in gaat.

Met gepaste afstand maar ook betrokken en actief

De raad van toezicht is vanaf het begin nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken en de beoordeling van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen eind 2019. Het verheugde de raad dan ook dat de minister van OCW op 1 april 2020 het positieve advies van de NVAO heeft overgenomen ten aanzien van de planbeoordeling en op basis daarvan de kwaliteitsbekostiging heeft toegekend voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024. Via de hoofdlijnen van de begroting in de kaderbrief, de verdere begrotingscyclus en de halfjaarlijkse gesprekken met de medezeggenschap volgt de raad van toezicht de voortgang ten aanzien van de besteding van de studievoorschotmiddelen. Deze monitoring van de voortgang is conform hetgeen hierover in het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen is opgenomen.

Naast de kwaliteitsafspraken heeft de raad van toezicht het afgelopen jaar met enige regelmaat met het college van bestuur gesproken over de voortgang van de ambities uit de tweejaarlijkse werkagenda. In aanvulling daarop werd tweemaal de voortgang van de werkagenda als geheel besproken in samenhang met de kaderbrief voor het desbetreffende begrotingsjaar. Verder is in 2020 de visie van het college van bestuur op de korte, middellange en lange termijn verkend, evenals de opmaat naar de nieuwe werkagenda 2021-2022. Dit geeft de raad van toezicht de ruimte om, met gepaste afstand maar ook betrokken en actief, integraal betrokken te zijn bij de planvorming tot en met de beoordeling van de bereikte resultaten. Daarbij is de raad van toezicht zich steeds bewust wanneer hij optreedt als adviseur en klankbord en wanneer als toezichthouder.

In 2020 zijn de volgende ambities uit de werkagenda 2018-2020 besproken: de omgang met het studieadvies binnen Hogeschool Leiden, het onderzoeksbeleid en met de ontwikkeling van de kenniscentra onderzoek, de wijze waarop de hogeschool studentparticipatie stimuleert en ondersteunt, de visie van het college van bestuur op een leven lang ontwikkelen, de ontwikkeling van digitalisering van het onderwijs, diversiteit, en de monitoring van studievoortgang in coronatijd. Op de agenda stond verder: het medewerkersbelevingsonderzoek en de relatie met het werkveld.

In control

De raad van toezicht is nauw betrokken bij de hierboven reeds genoemde P&C/PDCA-cyclus en heeft vastgesteld dat de middelen in 2020 binnen de afgestelde kaders zijn besteed. De raad van toezicht heeft ook de begroting voor 2021 goedgekeurd, inclusief de daarin opgenomen meerjarenbegroting. Daarnaast is de raad van toezicht in 2020 actief betrokken bij adequaat risicomanagement. De jaarrapportage is uitgebreid besproken in het bijzijn van de accountant. In het kader van compliance zijn alle reglementen van de raad van toezicht opnieuw vastgesteld.

Beoordelen op resultaten én op functioneren

Vanuit zijn werkgeversrol heeft de raad van toezicht, conform het eerder genoemde toetsingskader, intern zowel de resultaten besproken die de bestuurders hebben gerealiseerd, als het algemeen functioneren van het college van bestuur en van de afzonderlijke leden van het college van bestuur. De functioneringsgesprekken met de leden van het college van bestuur stonden dit jaar in teken van besturen in crisistijd.

In 2020 heeft de raad, conform zijn visie op toezicht, het functioneren onder leiding van externe begeleiding geëvalueerd. Specifieke aandacht was er voor de onderlinge interactie en groepsdynamiek en verbetermogelijkheden. De evaluatie leverde goede input voor het gewenste (pluriformer) profiel bij de werving van drie nieuwe leden voor de raad. Vanaf 2020 worden de vergadersets van de commissies digitaal ontsloten voor de voltallige raad in verband met de integrale verantwoordelijkheid van alle leden en is er met name bij de commissie onderwijs en onderzoek aandacht voor meer proactieve agendering door de commissie. De raad van toezicht heeft actief deelgenomen aan de scholingsactiviteiten van de Vereniging van toezichthouders van hogescholen (VTH) en heeft zijn documenten en interne regelgeving geactualiseerd. In 2020 was het de bedoeling een peer-to-peergesprek te voeren met de raad van toezicht van Hogeschool Windesheim, samen met het college van bestuur van beide hogescholen. Door de COVID-19 pandemie is het gesprek verplaatst naar een later moment.

Leer- en werkgemeenschap waarin co-creatie centraal staat

Essentieel in het toezichtkader (onderdeel van de Visie op toezicht raad van toezicht Hogeschool Leiden) is de realisatie door Hogeschool Leiden van een leer- en werkgemeenschap waarin co-creatie met studenten, medewerkers en externe partners centraal staat. In 2020 is de raad van toezicht regelmatig door het college van bestuur geïnformeerd over strategische samenwerking en de wijze waarop externe belanghebbenden worden betrokken. Het Statuut strategische samenwerking is in 2020 geactualiseerd en vastgesteld. Voorbeelden van strategische samenwerking zijn te lezen in de hierna volgende hoofdstukken van het bestuurlijk jaarverslag.

Vooruitblik

In 2021 ligt het accent op de laatste periode van het huidige instellingsplan. Met de derde tweejaarlijkse werkagenda en verkenningen ligt de focus op ambitievorming voor de nieuwe instellingsplanperiode van 2023-2028 en de uitvoering van het strategisch huisvestingsbeleid. In 2021 wordt een nieuwe voorzitter van het college van bestuur geworven, omdat de huidige voorzitter per 1 september 2021 afscheid neemt.

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 2020 is afscheid genomen van mevrouw De Zwaan en de heer Van den Heuvel en zijn mevrouw Ramsodit, mevrouw Chernilovskaya en de heer Rebergen toegetreden tot de raad. De raad hecht waarde aan diversiteit. Zowel in de samenstelling van de raad als in de hogeschoolgemeenschap. De continuïteit is goed gewaarborgd. In 2021 wordt afscheid genomen van de heer Boekestijn in verband met beëindiging van zijn tweede termijn. De raad van toezicht dankt mevrouw De Zwaan en de heer Van den Heuvel hartelijk voor hun inzet, collegialiteit en gedrevenheid in de afgelopen acht jaar.

De raad van toezicht bestaat per 1 januari 2021 uit zeven leden:

- de heer mr. F.C. Bakker (voorzitter)
- de heer drs. A.C.C. Rebergen (vicevoorzitter)
- de heer drs. A.J. Boekestijn
- de heer drs. C.H. Dubbelboer, RA
- mevrouw dr. M. van den Hoven
- mevrouw dr. A. Ramsodit (lid op voordracht medezeggenschap)
- mevrouw dr. A. Chernilovskaya

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 de raad en zijn commissies zijn in 2020 geactualiseerd. De commissie onderwijs is hernoemd naar commissie onderwijs en onderzoek.

De commissie onderwijs en onderzoek bespreekt met het college van bestuur plannen, ontwikkelingen en rapportages over (de kwaliteit van) het onderwijs en onderzoek. De commissie heeft in 2020 viermaal digitaal vergaderd en eenmaal (maart 2020) schriftelijk in verband met de lockdown, waarbij onder meer de hierna opgenomen onderwerpen aan bod kwamen. De commissie onderwijs en onderzoek bestaat op 1 januari 2021 uit drie leden: de heer drs. A.J. Boekestijn (voorzitter), mevrouw dr. M. van den Hoven en mevrouw dr. A. Ramsodit.

Besproken onderwerpen in commissie onderwijs en onderzoek	
Update COVID-19-ontwikkelingen	De examencommissies
De werkagenda('s) bij het instellingsplan 2017-2022	Monitoregegevens
Het studieadvies	Kwaliteitscyclus opleidingen en follow up visitaties van de kenniscentra
Studentparticipatie	Visie van het college van bestuur op de middellange termijn
Onderzoeksbekostiging	Een Leven Lang Ontwikkelen
De ontwikkeling van de lectoraten	Digitalisering van het onderwijs
Diversiteit	Handreiking van de VTH over toezichhouden door commissies onderwijs en onderzoek
Studievoortgang in coronatijd	

De auditcommissie richt zich op de volgende aandachtspunten: de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële informatieverzorging door Hogeschool Leiden, de uitkomsten van de werkzaamheden en het functioneren van de externe accountant, de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de controller of de externe accountant en de toepassing van ICT. De commissie kwam in 2020 vijfmaal (waarvan viermaal digitaal) regulier bijeen en eenmaal extra in verband met besluitvorming rondom de aanbesteding van de nieuwbouw. De auditcommissie bestaat op 1 januari 2021 uit twee leden: de heer drs. C.H. Dubbelboer RA (voorzitter) en mevrouw dr. A. Chernilovskaya.

Besproken onderwerpen in commissie auditcommissie	
Jaarstukken over 2020	Risicomanagement
Begroting 2021	Huisvesting (met name nieuwbouw)
Informatiemanagement	Kaderbrief
Meerjarenkader als onderdeel van de jaarrekening 2015	Treasuryjaarplan

De selectie- en remuneratiecommissie richt zich op de volgende specifieke aandachtspunten: benoeming, beoordeling, voorstel ten aanzien van de bezoldiging en (on)kostenvergoedingen, schorsing en ontslag van de leden van het college van bestuur en de raad van toezicht. De commissie bereidt ook de agenda van de vergaderingen voor met het college van bestuur (agendaoverleg). In 2020 kwam de commissie vijfmaal (deels digitaal) bijeen. Er zijn functioneringsgesprekken gehouden met de leden van het college van bestuur. In 2020 heeft de in 2019 tijdelijk ingestelde selectiecommissie bestaande uit de leden Bakker, Dubbelboer en Van den Hoven de werving van drie nieuwe leden geleid ter opvolging van de leden De Zwaan en Van den Heuvel wiens tweede termijn in september 2020 eindigde. En ter opvolging van het lid Boekestijn, wiens tweede termijn eind februari 2021 eindigt. De commissie bestaat op 1 januari 2021 uit twee leden, benoemd door de raad van toezicht uit haar midden, te weten de heren drs. A.C.C. Rebergen (voorzitter commissie) en mr. F.C. Bakker.

Besproken onderwerpen in selectie- en remuneratiecommissie	
Hogeschooldag 2020	Bezoldiging van het college van bestuur in lijn met de Wet normering topinkomens
Zelfevaluatie	Scholingsbehoefte van de raad van toezicht
Inhoudelijke jaarkalender 2020	Actualisatie van de reglementen

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

College van bestuur

Het college van bestuur bestaat uit een voorzitter, te weten de heer drs. S.P. van den Eijnden, en een lid, te weten de heer drs. J. van den Steenhoven. De heer drs. S.P. van den Eijnden is in dienst sinds 1 maart 2016, de heer Van den Steenhoven sinds 1 september 2019.

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 2020. De honorering van de leden van de raad van toezicht is conform de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW sectoren en de Wet normering topinkomens. Ook 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 klasse F (16 complexiteitspunten).

Er was in 2020 geen sprake van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of de leden van de raad van toezicht. Dit is bevestigd in een uitvraag door de accountant van de hogeschool. De raad van toezicht spreekt tot slot zijn welgemeende dank en waardering uit voor de inzet, warme betrokkenheid bij het studentenwelzijn en de flexibiliteit bij de verschillende omslagen die het college van bestuur, de medewerkers en de studenten van Hogeschool Leiden in 2020 hebben moeten maken als gevolg van de COVID-19 pandemie. De raad wenst een ieder ook voor 2021 een goede gezondheid toe en roept op voor elkaar te blijven zorgen en vol te houden zolang de pandemie nog voortduurt.





MEDEZEGGENSCHAP

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 informele voorzittersoverleg bespreken de voorzitters van het college van bestuur en de medezeggenschap welke onderwerpen met welk gremium worden besproken. Het college van bestuur en de medezeggenschap werken zo op een prettige en professionele wijze samen.

Onderwerpen in 2020

In 2020 behandelde de medezeggenschap diverse onderwerpen. Voor een belangrijk deel waren dat wettelijke instemmings- en adviesverzoeken. Daarnaast is met het college van bestuur gesproken over actuele ontwikkelingen en speerpunten. Voor de ondernemingsraad was de herziening en implementatie van het functiehuis een belangrijk traject. Verder sprak de ondernemingsraad over de functiemix en flexibele arbeid, de fietsregeling en het mobiliteitsbeleid. In de gezamenlijke vergadering zijn de geïntegreerde jaarindeling, de herziening informatiebeveiligingsbeleid, de werkagenda 2019-2020 en de stand van zaken rondom de nieuwbouw belangrijke onderwerpen geweest. Daarnaast was de gezamenlijke vergadering nauw betrokken bij de totstandkoming van de profielschets en de selectie van de nieuwe leden van de raad van toezicht. De studentenraad sprak over studentparticipatie, studentwelzijn, flexstuderen en faciliteiten voor studenten. In mei 2020 heeft de studentenraad, in samenwerking met de adviseur studentparticipatie, centrale verkiezingen georganiseerd voor zowel de studentenraad als voor studentleden van opleidingscommissies. Zie voor de overige onderwerpen het overzicht hiernaast.

Studentenraad	Ondernemingsraad	Gezamenlijke vergadering
Studentenstatuut	Functiehuis	Kaderbrief 2021
Tariefstelling college- en examengelden	Functiemix	Begroting 2021
Inschrijfregeling	Reglement Omgang met persoonsgegevens	Voortgang werkagenda 2019-2020
Studentenwelzijn	Arbodienst	OER deel A 2020-2021
Studentparticipatie	Verzuimregeling	Herziening informatiebeveiligingsbeleid
Flexstuderen	Verplichte aangewezen verlofdagen	Bestuurs- en beheersreglement
Centrale verkiezingen	Werkdrukbeleid en Periodiek medisch onderzoek	Sollicitatieprocedure leden raad van toezicht
Actualiteiten COVID-19	Fietsregeling en mobiliteitsbeleid	Geïntegreerde jaarindeling
	Flexibele schil	Afwegingskader toetsing
	Sloten en veiligheid	Preambule OER toetsing
	Personeelsbeleid HL	Preambule OER uitstel BSA
	Medewerkersonderzoek	Maatregelen gevolgen COVID-19
	Actualiteiten COVID-19	Nieuwbouw

COVID-19

Vanaf maart was de situatie rond COVID-19 een prominent onderwerp op de agenda, zowel tijdens de interne als de formele overleggen van de medezeggenschap. Belangrijkste aandachtspunten waren het welzijn van medewerkers en studenten en de overgang naar (verdere) digitalisering van het onderwijs. In het voorjaar is een uitgebreid pakket van maatregelen behandeld, waarbij het afwegingskader toetsing en de preambules OER deel A 2019-2020 ter instemming zijn voorgelegd aan de medezeggenschap. In juni 2020 is het protocol herstart fysiek onderwijs besproken. Dat protocol maakte een herstart van de fysieke onderwijsactiviteiten mogelijk. De gevolgen van de maatregelen met betrekking tot het coronavirus blijft een belangrijk aandachtspunt.

Raad van toezicht

De gezamenlijke vergadering heeft in 2020 twee keer vergaderd met de raad van toezicht. Daarbij is gesproken over de actuele dossiers van de medezeggenschap, de actualiteiten rondom COVID-19 en de sollicitatieprocedure voor de nieuwe leden van de raad van toezicht.

Facilitering en professionalisering medezeggenschap

Voor de facilitering van raadswerkzaamheden ontvingen studentleden in 2020 een vergoeding uit het profileringsfonds van maximaal negen (voorzitter, vicevoorzitter, secretaris) of zes (overige leden) beursmaanden. Personeelsleden kregen binnen hun dienstverband fte ter beschikking (voorzitter: 0,3 fte / vicevoorzitter: 0,25 fte / overige leden: 0,2 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 WOR en zich bekwaamd in effectief vergaderen. De studentenraad heeft deelgenomen aan de digitale inwerktrainingen van het ISO en SOM.

In 2020 was de totale besteding:

- Studentenraad: €2.195
- Ondernemingsraad: €3.255
- Gezamenlijke vergadering: €633

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. De opleidingscommissie heeft de taak om in te stemmen en advies uit te brengen over de Onderwijs- en Examenregeling (OER), de wijze van uitvoering van de OER te beoordelen en gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan de onderwijsmanager van de opleiding. Bijvoorbeeld over evaluaties of de wijze van voorlichten over het onderwijsprogramma.

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. Ook bieden we opleidingscommissies op centraal niveau een aantal professionaliseringactiviteiten. Zo is in januari 2020 een professionaliseringsbijeenkomst georganiseerd over de onderwijs- en examenregeling. In september is een gezamenlijke digitale aftrap georganiseerd voor alle opleidingscommissies. In november 2020 kwamen de voorzitters van opleidingscommissies bijeen om kennis uit te wisselen over gemeenschappelijke vragen. De opleidingscommissies worden op centraal niveau ondersteund door de adviseur studentparticipatie. In mei 2020 zijn opnieuw verkiezingen voor studentleden van opleidingscommissies georganiseerd met ondersteuning op centraal niveau. Vanwege het coronavirus hebben de verkiezingen en de promotie van de kandidaten online plaatsgevonden. 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 12.000 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 contractonderwijs. 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

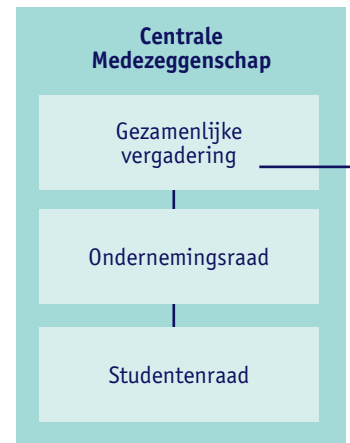
afgelopen jaren, de persoonlijke benadering zoveel mogelijk behoudt. Waar onze studenten en medewerkers elkaar kennen en elkaar makkelijk kunnen vinden.

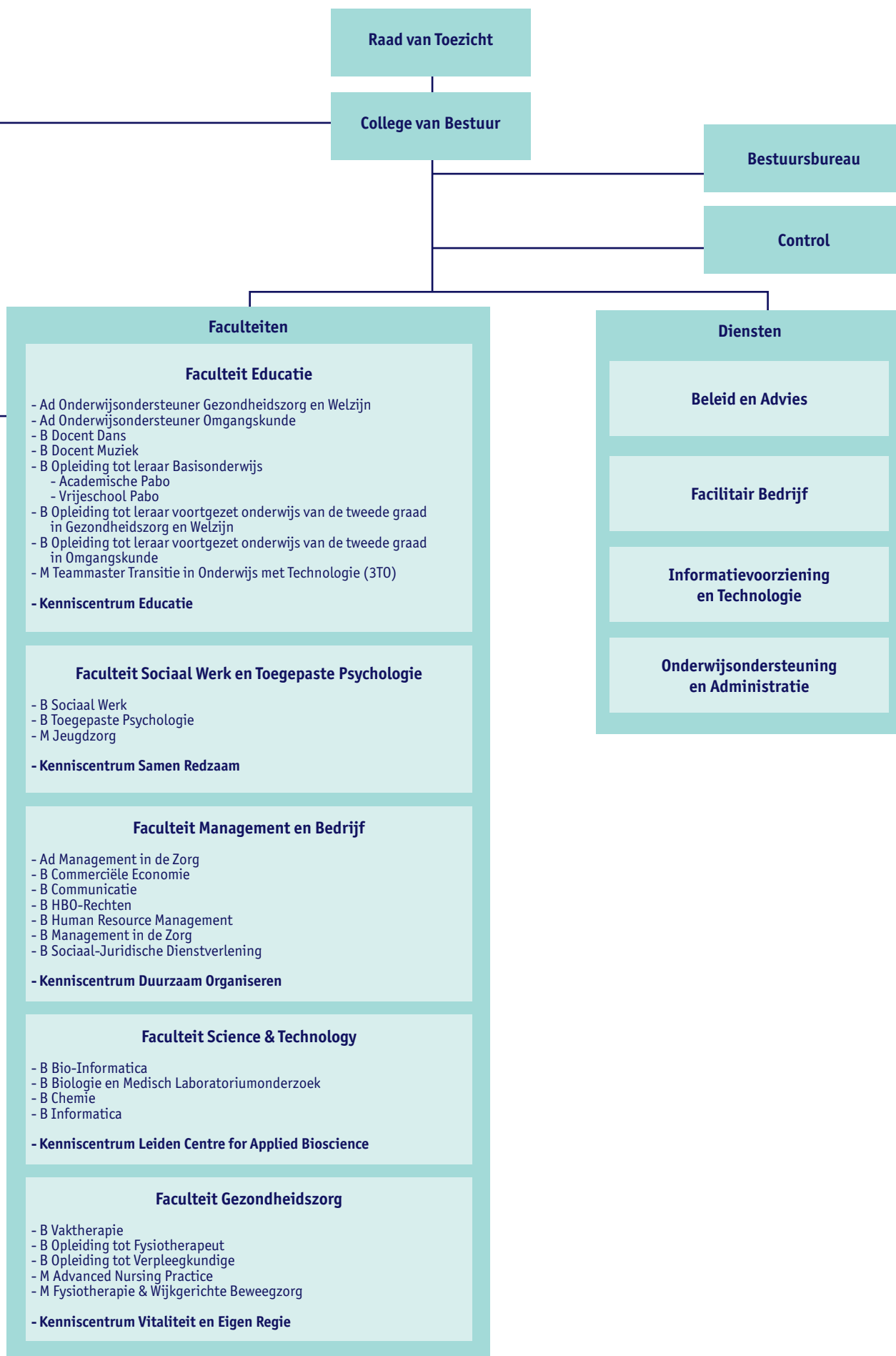
We vervullen als hogeschool met publieke functie een voorbeeldrol, voor onze studenten én de samenleving. We hechten daarom belang aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen concrete initiatieven om dit in te vullen. Daarbij gaat het onder meer om initiatieven op het gebied van arbeidsinclusie, 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. De vijf beloftes uit het instellingsplan zijn vertaald in twaalf ambities. Wanneer we eind 2020 de totaalbalans van de werkagenda 2019-2020 opmaken, blijkt dat er de afgelopen jaren goede voortgang is geboekt. De beoogde resultaten zijn vrijwel allemaal behaald. Slechts voor een enkele ambitie geldt dat sommige beoogde (deel)resultaten – al dan niet als gevolg van de coronamaatregelen – niet conform planning binnen de planperiode worden gerealiseerd en mogelijk pas in 2021 worden opgeleverd. Per belofte geven we een korte, illustratieve toelichting op een aantal activiteiten die in 2020 zijn ondernomen om de in de werkagenda 2019-2020 geformuleerde ambities te realiseren.

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

In het voorjaar van 2020 is een dashboard ontwikkeld dat op basis van elf gedragsindicatoren inzage geeft in de studievoortgang van groepen studenten, met name in de eerste fase van hun opleiding. Opleidingen kunnen dit dashboard zelf raadplegen. Daarnaast wordt het gebruikt ten behoeve van de triaalgesprekken van de faculteitsdirecteuren met het college van bestuur en de monitoring van de kwaliteitsafspraken.

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. In reactie op de landelijke coronamaatregelen heeft de hogeschool in 2020 besloten om alle studenten in het eerste jaar die door de uitbraak van het coronavirus mogelijk studievertraging oplopen tegemoet te komen door het BSA een jaar op te schorten (tot het studiejaar 2020-2021).

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

Vanaf het studiejaar 2020-2021 nemen 22 onderzoekers vanuit alle vijf de faculteiten deel aan het onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovaties: VOED het Onderwijs. Het doel van dit programma is om samen met docenten en onderwijskundigen vraaggestuurde en evidence-informed onderwijsinnovaties vorm te geven en te onderzoeken. De in 2019 ingezette decentralisatie van het roosterproces is afgerond en de processen voor het roosteren van onderwijs, evenementen en toetsen zijn aangepast. De roostermakers zijn geplaatst bij de faculteiten en vormen met de roosterprocescoördinatoren (RPC'ers) facultaire roosterteams. De RPC'ers zorgen gezamenlijk voor afstemming tussen de faculteiten, het Facilitair Bedrijf en de toetsorganisatie. Deze aanpak is succesvol gebleken, ook tijdens de coronapandemie.

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

In het voorjaar van 2020 hebben we een inventarisatie gemaakt van onze belangrijkste externe samenwerkingsrelaties. Het doel van deze exercitie was om een gezamenlijk beeld te krijgen van het soort relaties dat wij als hogeschool met de 'buitenwereld' aangaan en te bezien of daar nog dwarsverbanden of lacunes in te onderscheiden zijn. Op basis van de inventarisatie hebben we eind 2020 ons statuut strategische samenwerking geactualiseerd.

In de zomer van 2020 hebben we de onafhankelijke visitatie van onze onderzoekseenheden (kenniscentra) in het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) formeel afgerond met de verzending van de bestuurlijke reactie op de visitatierapporten aan de landelijke Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO). Het oordeel van de visitatiepanels over de kwaliteitszorg van ons onderzoek was positief. De aanbevelingen uit de visitatierapporten worden de komende periode door de kenniscentra actief ter hand genomen.

Belofte 4: We zijn een leergemeenschap

In het najaar van 2020 hebben we een intern onderzoek onder studenten en medewerkers afgerond naar succesfactoren voor het stimuleren van studentparticipatie. Op basis van de resultaten van het onderzoek worden vijf succesfactoren geïdentificeerd, die komend jaar worden uitgewerkt in een aanpak om de studentparticipatie binnen onze hogeschool nog verder te vergroten. De functie en (loopbaan)ontwikkeling van docent heeft in 2020 nadrukkelijke aandacht gekregen binnen de hogeschool. Zo hebben we onder meer het functiehuis van de hogeschool volledig geactualiseerd. Daarbinnen is een nieuwe functiereeks voor docenten vastgesteld. In reactie op de coronapandemie hebben we een digitale portal 'Online onderwijs' ontwikkeld, waar onderwijzend personeel informatie, instrumenten en voorbeelden kunnen vinden en uitwisselen met betrekking tot online didactiek, pedagogiek en toetsing. Daarnaast wordt momenteel gewerkt aan een plan voor de (verdere) professionalisering van onze docenten op het gebied van online onderwijs.

Belofte 5: We zijn een goed georganiseerde hogeschool

In het voorjaar van 2020 hebben we een positief oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) gekregen voor de instellingstoets kwaliteitszorg. Deze toets is een periodieke en onafhankelijke beoordeling van de interne kwaliteitszorg van onze hogeschool. Met de positieve beoordeling voldoet de hogeschool aan de vier kwaliteitsstandaarden die door de NVAO zijn gesteld. Eind 2019 oordeelde het visiterende NVAO-panel positief over ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen, dat wij in het kader van de landelijke kwaliteitsafspraken hebben opgesteld. In dit plan beschrijven we onze keuze om de studievoorschotmiddelen direct te alloceren aan de faculteiten voor de inzet van extra docentcapaciteit. Het bestuur van de NVAO heeft in februari 2020 het advies van het panel overgenomen en de minister van OCW geadviseerd positief te besluiten ten aanzien van het planbeoordeling. De minister heeft dat advies overgenomen en op 1 april 2020 formeel besloten om de kwaliteitsbekostiging toe te kennen voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2024.

Met de afronding van de werkagenda 2019-2020 is het tijd voor de formulering van een nieuwe en tevens laatste werkagenda binnen de planperiode van ons huidige instellingsplan. Deze werkagenda 2021-2022 zal enerzijds voortborduren op de eerdere werkagenda('s) en tegelijkertijd toewerken naar een nieuw instellingsplan (2023-2028). Anderzijds zal de werkagenda zich verhouden tot de ontwikkelingen in de wereld om ons heen, met bijzondere aandacht voor de gevolgen van de coronacrisis op ons onderwijs en onderzoek. De oplevering van de definitieve werkagenda 2021-2022 staat gepland voor het voorjaar van 2021. We besteden hier aandacht aan onderwerpen als onderwijslogistiek, digitalisering van het onderwijs, studentenwelzijn en diversiteit en inclusie.





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 Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (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 Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).

Plan inzet studievoorschotmiddelen en meerjarige uitwerking in facultaire bestedingsplannen

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 ('Investeren in ons onderwijs door gezamenlijke kwaliteitsafspraken') 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 zijn vrijgevallen 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, en bovengenoemde landelijke thema's voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De faculteiten hebben daarvoor meerjarige bestedingsplannen opgesteld in nauwe samenwerking met de gemeenschappelijke vergadering, 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 olopemde middelen voor de periode 2020-2024. Voor de totstandkoming van de bestedingsplannen is op facultair niveau het gesprek gevoerd met studenten en medewerkers. Daarnaast is ook de (centrale) gezamenlijke vergadering betrokken bij de totstandkoming van de meerjarige plannen.

Planbeoordeling kwaliteitsafspraken

Op 21 november 2019 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 ten aanzien van (de totstandkoming van) ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen en de meerjarige uitwerking daarvan in facultaire bestedingsplannen. Het bestuur van de NVAO heeft op 13 februari 2020 het advies van het panel overgenomen en de minister van OCW geadviseerd positief te besluiten ten aanzien van de planbeoordeling. De minister heeft dat advies overgenomen en op 23 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.

Voortgang kwaliteitsafspraken

Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

Omdat de studievoorschotmiddelen pas vanaf 2018 geleidelijk zouden vrijvallen, maar studenten al vanaf 2015 werden geraakt door de invoering van het leenstelsel, hebben de hogescholen destijds op verzoek van de minister van OCW toegezegd om zich in te zullen spannen om voor de tussenliggende jaren zelf extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs door middel van zogenaamde 'voorinvesteringen'. Hogeschool Leiden heeft dit gedaan door sinds de kaderbrief 2016 (voorjaar 2015) negatieve exploitatieresultaten te begroten vanuit de algemene reserves (zie tabel 1). Dit met als doel om de onderwijsintensiteit en begeleiding van studenten te verbeteren door de inzet van extra onderwijzend personeel en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren.

Vanaf 2018 zijn de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de profielvergoeding per bekostigde hoger onderwijsinstelling. De meerjarenraming rijksbijdrage van OCW toont vanaf 2021 en volgende jaren een verdere stijging van de studievoorschotmiddelen.

Tabel 1: Ontwikkeling studievoorschotmiddelen

(X €1mln)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Studievoorschotmiddelen hbo	-	-	-	111	117	137	246	308	325	367
Voorinvesteringen Hogeschool Leiden	1,4	3,8	3,3	3,3	3,3	3,3	-	-	-	-
Studievoorschotmiddelen Hogeschool Leiden	-	-	-	2,5	2,6	3,1	5,7	7,2	7,6	8,6
Voorinvesteringen per saldo	1,4	3,8	3,3	0,8	0,6	0,2	-	-	-	-

Gezien het afgesloten sectorakkoord en de goedkeuring van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen voor de periode 2020 tot en met 2024 zal de oploop vrijwel zeker worden gerealiseerd.

Besteding studievoorschotmiddelen

Alle faculteiten hebben zich conform interne afspraken gedetailleerd verantwoord over de realisatie van hun bestedingsplannen voor 2020 aan de hand van een vooraf opgesteld format. In onderstaande tabel 2 zijn op facultair en hogeschoolniveau de studievoorschotmiddelen voor 2020 afgezet tegen de vastgestelde bestedingsvoornemens voor 2020 en de realisatie daarvan. Een volledig overzicht van de realisatie per faculteit is uitgewerkt in de bijlagen van het bestuursverslag.

Tabel 2: Overzicht realisatie studievoorschotmiddelen 2020

Faculteit	Studievoorschot- middelen ⁵	Bestedings- voornemens ⁶	Realisatie
Educatie	€ 429.235	€ 555.000	€ 458.886
Gezondheidszorg	€ 590.487	€ 697.500	€ 783.385
Management & Bedrijf	€ 866.934	€ 1.028.000	€ 963.507
Science & Technology	€ 757.095	€ 1.239.198	€ 1.482.348
Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	€ 441.834	€ 715.485	€ 775.859
Totaal	€ 3.085.585	€ 4.235.183	€ 4.463.985

Uit de cijfers blijkt dat alle faculteiten hun bestedingsplannen voor 2020 goed ten uitvoer hebben gebracht. Op hogeschoolniveau is er zelfs sprake van een kleine overbesteding ten opzichte van de oorspronkelijke voornemens. In voorkomende gevallen waarin bestedingsvoornemens niet (volledig) zijn gerealiseerd, was dat vooral omdat de uitzonderlijke omstandigheden van het coronajaar de uitvoering niet (volledig) mogelijk bleken te maken. Dat is een vaststelling ex post. Er was dan ook geen sprake van een systematische planbijstelling vooraf, waarover uitgebreide consultatie met de medezeggenschap diende plaats te vinden. Wel is het zo dat verschillende faculteiten er bij de uitvoering van hun activiteiten voor gekozen hebben om op basis van de coronamaatregelen middelen te verschuiven ten opzichte van de meerjarige bestedingsplannen. Het gaat daarbij in vrijwel alle gevallen om versnellingen van reeds geplande doeleinden door middel van extra investeringen in de begeleiding van studenten en de ontwikkeling van de digitalisering van het onderwijs. Deze verschuivingen gingen in de meeste gevallen ten koste van voorgenomen on campus onderwijs- en professionaliseringsactiviteiten, die als gevolg van de coronamaatregelen niet of alleen in aangepaste vorm doorgang konden vinden. Zie de bijlage bij het bestuursverslag voor een nadere toelichting op de impact van de coronamaatregelen op de besteding van de studievoorschotmiddelen per faculteit. In de uitzonderlijke gevallen waar op basis van nieuwe inzichten nieuwe doeleinden zijn toegevoegd ten opzichte van de oorspronkelijke facultaire meerjarenplannen zijn deze doeleinden cursief gedrukt.

Belangrijk om te vermelden is dat de realisatie van de bestedingsvoornemens op hogeschoolniveau boven het niveau van de totale studievoorschotmiddelen ligt. Dit heeft te maken met het feit dat de hogeschool al vanuit de voorinvesteringen met € 3,3 mln. in de jaren tot en met 2020 (zie tabel 1) 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 één meer dan de ander – ervoor gekozen om een ‘versnellingsagenda’ toe te passen, waardoor voornemens gelijkmatiger op- of aflopen en daarmee beter verdeeld zijn. Daarvoor hebben zij een deel van hun reguliere budget (eigen bijdrage) gekoppeld aan het budget van de studievoorschotmiddelen. Deze voortgezette voorinvestering wordt door het college van bestuur ondersteund. 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.

⁵ Bron: Plan voor inzet studievoorschotmiddelen.

⁶ Bron: Facultaire bestedingsplannen 2019-2024.

Monitoring kwaliteitsafspraken

Ontwikkeling OP-studentratio

Zoals beschreven in ons plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen monitoren we de impact en voortgang van de inzet aan de hand van de OP-studentratio. In tabel 3 is te zien dat in 2020 een OP-studentratio is gerealiseerd van 19,6. Dit is in lijn met hetgeen we destijds hebben opgenomen in het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen.

In de meerjarenbegroting ontwikkelt de OP-studentratio, ondanks de forse toename van het aantal studenten in 2020, zich eveneens nagenoeg conform plan. Naar verwachting zal de OP-formatie blijven stijgen tot en met 2024, ook na de geprognosticeerde lichte daling van studenten na 2023.

Tabel 3: Ontwikkeling OP-studentratio

(X €1mln)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ⁹	2022 ⁹	2023 ⁹	2024 ⁹
Aantal studenten – peildatum 1 oktober	9.676	10.197	10.362	10.869	11.352	12.589	13.052	13.243	13.318	13.190
Formatie OP – gemiddeld per jaar (fte)	453,0	501,9	536,0	549,5	561,0	599,4	660,1	707,6	719,8	743,6
Verwachte OP-studentratio ⁷	-	-	-	19,2	19,8	19,8	19,0	18,5	18,4	18,0
Maximale OP-studentratio ⁸	-	-	-	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	19,6	-	-	-	-

Ontwikkeling studiesucces

Naast de monitoring van de OP-studentratio volgen we ook de ontwikkelingen van het studiesucces van onze studenten. Daarvoor hebben we afgelopen jaar een apart monitoringsinstrument ontwikkeld met studiesuccesindicatoren die ons meer inzicht geven in het studeergedrag van onze eerste- en tweedejaars studenten. Dit monitoringsinstrument gebruiken we intern om zicht te houden op de impact en de voortgang van de inzet van de studievoorschotmiddelen gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken. Voor de studiesuccesindicatoren zijn vooraf geen streefwaarden geformuleerd. Wel zijn wij van mening dat de monitoring van de studiesuccesindicatoren een hulpmiddel kan zijn om te bezien of de inzet van de studievoorschotmiddelen gepaard gaat met een verbetering van het studiesucces van onze studenten.

Planning- en controlcyclus

Voor de beoordeling van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken is afgesproken dat dit plaatsvindt via de reguliere planning- en controlcyclus. Om dat proces te borgen heeft de gezamenlijke vergadering 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 (zie hieronder de reflectie van de gezamenlijke vergadering). In 2021 vindt de geplande tweejarige evaluatie van de facultaire bestedingsplannen plaats.

Tussentijds hebben de faculteiten het (jaarlijkse) gesprek gevoerd over de voortgang omtrent de besteding van de middelen binnen de eigen geledingen. Faculteiten hebben hier zelf een passende vorm aangegeven. Daarnaast hebben de faculteitsdirecteuren zich tijdens hun reguliere triaalgesprek (maart-april) met het college van bestuur (op hoofdlijnen) verantwoord over de voortgang van de besteding. Het college van bestuur heeft op zijn beurt in het bestuurlijk overleg met de raad van toezicht met enige regelmaat gesproken over de voortgang van de kwaliteitsafspraken, waaronder ten tijde van de bespreking en goedkeuring van respectievelijk de kaderbrief en de begroting (zie ook het bericht van de raad van toezicht in dit jaarverslag).

⁷ Bron: Plan voor inzet studievoorschotmiddelen; uitgaande van de gemiddelde personeelskosten van 2019.

⁸ Bron: Plan voor inzet studievoorschotmiddelen; uitgaande van de gemiddelde loonkosten van 2019.

⁹ Prognose.

Reflectie medezeggenschap op inzet studievoorschotmiddelen –door de gezamenlijke vergadering

Tijdens de instellingstoets kwaliteitszorg, die in het najaar van 2019 heeft plaatsgevonden, is tevens het plan studievoorschotmiddelen geauditeerd. Het proces om te komen tot de kwaliteitsafspraken is door de gezamenlijke vergadering als positief ervaren. Er is intensief samengewerkt om de plannen van verschillende faculteiten tot stand te brengen. De bedoeling was dat het proces van uitvoering en het monitoren van dit proces ook in samenwerking met de gezamenlijke vergadering zou plaatsvinden. Vanaf het voorjaar 2020 heeft de medezeggenschap wel veelvuldig het constructieve gesprek met het college van bestuur gevoerd over borging van de kwaliteit van onderwijs tijdens de coronacrisis. Het gesprek over de kwaliteit van onderwijs is hiermee het afgelopen jaar vanuit centraal perspectief wellicht op een meer abstract niveau gevoerd en in veel mindere mate over de concrete bestedingen op facultair niveau. De gezamenlijke vergadering heeft over de daadwerkelijke besteding van het geld, of het op de juiste wijze doelmatig is besteed, geen uitputtende gesprekken gevoerd. Wel is vernomen dat sommige faculteiten gesprekken hebben gevoerd met opleidingscommissies. De gezamenlijke vergadering heeft er begrip voor dat in deze tijd van corona niet alle bestedingen volgens planning hebben kunnen verlopen. Het college van bestuur heeft de gezamenlijke vergadering geïnformeerd dat de voor de kwaliteitsafspraken bestemde financiën uitsluitend hieraan zijn besteed en dat, waar de afspraken nog niet volgens planning zijn gerealiseerd, financiering nog steeds gereserveerd is voor de realisatie.

De gezamenlijke vergadering reflecteert dan ook met een positief gevoel op het tot stand komen en uitvoeren van de kwaliteitsafspraken en heeft het volste vertrouwen in het verdere verloop in het komende boekjaar. Het komende jaar wordt de gezamenlijke vergadering graag actief op de hoogte gehouden van het verdere proces rond de kwaliteitsafspraken. De gezamenlijke vergadering wil hierin in overleg met het college van bestuur een actieve rol richting de faculteiten vervullen.





CORONA

Van fysiek naar onderwijs op afstand

Op donderdag 12 maart 2020 kondigde het kabinet landelijke maatregelen af om de verspreiding van het coronavirus zoveel mogelijk te beperken, de overbelasting van de zorg te voorkomen en de kwetsbare mensen in onze samenleving te beschermen. In dat kader werd onder meer besloten om per direct alle hoger onderwijsinstellingen te sluiten voor fysieke onderwijsactiviteiten. Dit besluit had ingrijpende gevolgen voor hogescholen en universiteiten. Van de ene op de andere dag moesten we ons onderwijs noodgedwongen digitaal en op afstand organiseren.

Onze studenten en docenten ervaren het digitaal geven en volgen van onderwijs als zwaar. Aan de ene kant omdat er minder interactie is en omdat de digitale didactiek nog in ontwikkeling is. Aan de andere kant vraagt de individuele begeleiding van studenten meer tijd van docenten, terwijl er van studenten meer zelfredzaamheid wordt gevraagd. De coronacrisis heeft het belang van fysiek contact voor het onderwijs – en daarmee de nadruk op socialisatie en subjectificatie (naast kwalificatie) als functie van het onderwijs – ondubbelzinnig duidelijk gemaakt.

De snelheid waarmee we ons onderwijs op locatie hebben omgezet naar digitaal onderwijs is ongekend; er zijn veel meer docenten dan eerder aan de slag met digitaal onderwijs en zij doen logischerwijs een groter beroep op onze facultaire en centrale (ICT- en onderwijskundige) ondersteuning. De kwaliteit van ons onderwijs stond niet ter discussie.

Als gevolg van de digitalisering geven meerdere opleidingen aan nu meer individueel contact te hebben met studenten, waar dit eerder vaker in groepen gebeurde. Studenten hebben dit gewaardeerd. De aanwezigheid bij fysieke onderwijsactiviteiten was hoger dan andere jaren. Studenten en docenten zagen ernaar uit om elkaar te ontmoeten. Opleidingen waardeerden de inbreng van studenten (via de opleidingscommissie) bij het nemen van besluiten over onderwijs tijdens corona, omdat daardoor oplossingen in nieuwe richtingen werden gevonden.

Tijdelijk afkondiging coronamaatregelen voor hoger onderwijs in 2020

- 12-03-20: Het kabinet kondigt af dat alle hogescholen en universiteiten hun deuren moeten sluiten. Fysieke onderwijsactiviteiten mogen niet langer plaatsvinden. Al het onderwijs dient – waar mogelijk – online plaats te vinden.
- 13-03-20: Hogeschool Leiden sluit haar deuren voor studenten en medewerkers. Onderwijs of afstand wordt de nieuwe norm.
- 14-04-20: Het hoofdgebouw van Hogeschool Leiden wordt beperkt en alleen op afspraak geopend. Er is een beperkt aantal studie- en werkplekken aangewezen. Daarnaast kunnen medewerkers terecht voor het opnemen van weblectures en het ophalen van spullen en materialen.
- 11-05-20: Hogeschool Leiden verruimt haar gecontroleerde openstelling voor het organiseren van kleinschalige (eind)examenactiviteiten en kleinschalige vergaderingen voor medewerkers.
- 19-05-20: Het kabinet kondigt versoepelde maatregelen af. Vanaf 15 juni mag het hoger onderwijs weer beperkt starten met toetsing, tentamens, praktijklessen en begeleiding van kwetsbare studenten op de instelling.
- 15-06-20: Hogeschool Leiden schaaft haar fysieke onderwijsactiviteiten – in lijn met landelijke afspraken omtrent ov-gebruik – verder op tot maximaal 20% van de reguliere omvang. Onderwijsactiviteiten die niet (goed) op afstand zijn vorm te geven krijgen prioriteit, waarbij voorrang wordt gegeven aan toetsing en introductieactiviteiten voor eerstejaarsstudenten.
- 24-06-20: Het kabinet kondigt versoepelde maatregelen af. Vanaf 1 augustus mogen ook andere onderwijsactiviteiten op locatie plaatsvinden en mag het aantal reisbewegingen van en naar de onderwijsinstellingen worden opgeschaald naar maximaal 40% van de reguliere omvang.
- 01-09-20: Hogeschool Leiden breidt het aantal fysieke onderwijsactiviteiten verder uit tot maximaal 40% van de reguliere omvang. Onderwijsactiviteiten voor eerstejaarsstudenten en activiteiten die niet (goed) op afstand zijn vorm te geven krijgen daarbij voorrang.
- 15-12-20: Het kabinet kondigt verscherpte maatregelen af. Onderwijs op afstand wordt opnieuw de norm, met uitzondering van toetsing, praktijkonderwijs en begeleiding van kwetsbare studenten.
- 16-12-20: Hogeschool Leiden schaaft haar onderwijsactiviteiten opnieuw af in lijn met de door het kabinet afgekondigde maatregelen.

De ervaringen met de coronacrisis laten echter ook een ander, meer hoopgevend beeld zien. Er vonden initiatieven plaats die onder normale omstandigheden waarschijnlijk nooit genomen zouden zijn. Docenten en medewerkers uit de ondersteuning, bedachten samen oplossingen voor vraagstukken waar ze tegenaan liepen. Daarbij bleek de wendbaarheid van de organisatie veel groter dan voor de crisis. Het is belangrijk om lessen te trekken uit de ervaringen tijdens de coronacrisis voor de manier waarop we ons als hogeschool organiseren. In de werkagenda voor de komende twee jaar proberen we die lessen dan ook te inventariseren en te concretiseren met als doel een toekomstbestendige hogeschool te blijven.

Veiligheid

Vanaf het moment dat we de hogeschool gefaseerd en gecontroleerd hebben opengesteld voor onze studenten en medewerkers hebben we met elkaar – en in lijn met de landelijke, regionale en sectorale maatregelen en richtlijnen – een aantal spelregels opgesteld. Deze spelregels zijn bedoeld om de veiligheid en gezondheid van onze studenten en medewerkers zo goed mogelijk te borgen. Daarnaast roepen we onze medewerkers op om zoveel mogelijk thuis te werken, voor zover werkzaamheden en verplichtingen dat toelaten.

Vanaf half april 2020 is de openstelling van het hoofdgebouw en de overige locaties beperkt en zijn de gebouwen alleen op afspraak toegankelijk. Daarbij zijn er verschillende voorzieningen getroffen om, met in achtname van de geldende richtlijnen, op locatie werkzaamheden te verrichten. Voorbeelden hiervan zijn flexwerkplekken voor studenten en

medewerkers voor individueel werken en zelfstudie, het faciliteren van het opnemen van weblectures, spullen en materialen kunnen ophalen op afspraak.

In de zomerperiode heeft het Facilitair Bedrijf, in afstemming met de faculteiten de onderwijsruimten, werkplekken en algemene faciliteiten ingericht volgens de 1,5 meter richtlijn van het RIVM. De looproutes zijn gemarkeerd met pijlen, er zijn plexiglaswanden geplaatst bij alle baliefuncties en er zijn aanvullende hygiënemaatregelen genomen. Op deze manier is ruim 30% van de totale capaciteit weer beschikbaar gemaakt voor fysieke onderwijsactiviteiten.

Studentenwelzijn

Het studentendecanaat heeft het afgelopen jaar extra inzet gepleegd om studenten met een ondersteuningsvraag actief te benaderen en van informatie te voorzien. De ervaringen leren dat de impact van het online onderwijs op kwetsbare groepen zichtbaar is. Denk daarbij aan toename in stress, gemis aan structuur, gevoelens van eenzaamheid, moeite met zelfsturing en discipline, en gemis aan contact met medestudenten. Het studentendecanaat heeft een telefonisch spreekuur geopend, zodat de bereikbaarheid laagdrempelig blijft. Verder hebben studenten zelf allerlei initiatieven ontplooid om elkaar te helpen en ondersteunen in tijden van corona. Een sprekend voorbeeld hiervan is de ontmoetingsgroep StuDent, gevormd dóór en vóór studenten die somberheid ervaren. Om de week organiseert StuDent een groepsgesprek voor studenten.

Werkdruk

In reactie op de verhoogde werkdruk van medewerkers als gevolg van de coronacrisis zijn de maatregelen op het beter hanteerbaar maken van ervaren werkdruk geïntensiveerd. Zo is het bestaande aanbod om het fysieke en mentale welbevinden te bevorderen aangevuld met online coaching, intervisie voor leidinggevendenden op het thema sociale cohesie en een training 'succesvol leidinggeven op afstand'. Daarnaast is ten behoeve van de inrichting van de fysieke werkplek thuis een eenmalig bedrag van € 200,- verstrekt en zijn arbomiddelen op verzoek uitgegeven.

Bindend studieadvies

Voor wat betreft het bindend studieadvies (BSA) heeft Hogeschool Leiden besloten de afspraak te volgen die tussen de Vereniging Hogescholen en de minister van OCW was gemaakt. Dat wil zeggen dat wij gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid in de wet om ons (opleidingsspecifieke) BSA een jaar op te schorten voor alle studenten in het eerste jaar.

Toetsing

We spannen ons maximaal in om het onderwijs en de tentaminering doorgang te laten vinden. Het uitgangspunt is om de nadelige effecten voor studenten van de coronamaatregelen zoveel mogelijk te beperken. Tegen die achtergrond hebben we met elkaar een afwegingskader voor toetsing in coronatijd opgesteld. In dat afwegingskader worden de afwegingen beschreven met betrekking tot wijzigingen in het toetsprogramma van de opleidingen als gevolg van de getroffen coronamaatregelen. In deze afwegingen is steeds sprake van een weging van het belang van studenten en medewerkers aan de ene kant, en het leveren van een inspanningsverplichting voor de continuïteit van het onderwijsproces aan de andere kant. We hebben er als hogeschool voor gekozen om tot nader order geen online proctoring toe te passen bij online toetsafname, om reden van het niet voldoende kunnen borgen van (privacy-)veiligheid en zorgvuldigheid.

De coronamaatregelen hebben invloed gehad op het werk van de toets- en examencommissies. De examencommissies hebben zich sterk gemaakt om de toetskwaliteit te borgen. De maatregelen leidden tot intensiever overleg tussen de voorzitters van examencommissie en met verschillende stakeholders binnen faculteit en hogeschool. Toetscommissies waren extra gericht op ondersteuning van collega's.

Internationale mobiliteit

Sinds de start van de coronapandemie hebben we nauw contact onderhouden met studenten die vanwege hun studie of stage in het buitenland verbleven. Voor studenten die op ons advies terugkeerden naar Nederland en daarvoor extra kosten moesten maken, is een centraal budget beschikbaar gesteld. Verder hebben we besloten om voor het eerste semester de uitgaande internationale mobiliteit buiten Europa te annuleren. Voor wat betreft de inkomende en uitgaande mobiliteit binnen Europa, kan deze alleen doorgang vinden op basis van maatwerk en met inachtneming van duidelijk vooraf gestelde voorwaarden.

Onderzoek

Door het coronavirus zijn lopende onderzoeken vertraagd en nieuwe onderzoeksprojecten soms uitgesteld. De vertraging is opgevangen met externe financieringsmogelijkheden die beschikbaar zijn gesteld vanuit Regieorgaan SIA. De lectoraten hebben ook creatieve oplossingen gevonden om met de nieuwe situatie om te gaan. Zo heeft het lectoraat Waarde(n) van Vrijeschoolonderwijs in plaats van de gebruikelijke lezingen, werkgroepen en onderwijsbijeenkomsten een podcastserie gemaakt over de onderzoeken en onderzoeksthema's van het lectoraat.

Terugblik van faculteiten

Alle faculteiten zijn na de eerste maatregelen in maart overgestapt op een combinatie van online en fysiek onderwijs. Voor **faculteit Management en Bedrijf** was de overstap naar online onderwijs niet heel groot vanwege eerdere ervaringen met blended-onderwijs. Zodra de maatregelen het toelieten, hebben de opleidingen studieloopbaan- en vaardigheidslessen fysiek aangeboden. De beroepspraktijk heeft zich flexibel opgesteld en studenten hebben geen noemenswaardige problemen ondervonden in het vinden van een stage- en afstudeerplek.

De **faculteit Science & Technology** zag geen grote verschillen in studierendement en studievoortgang van studenten. Een deel van de stijging van de studentaantallen is toe te schrijven aan studenten die zich opnieuw inschreven, waar zij in andere jaren een negatief BSA ontvangen zouden hebben. De faculteit maakte zich het meeste zorgen over de praktijkvaardigheden van studenten. In eerste instantie vanwege de sluiting van het gebouw, later door de beperkte beschikbaarheid van plekken in de laboratoria. Eind 2020 houdt de faculteit rekening met een vorm van vertraging, zodat de studenten voldoende vaardig in kunnen stromen in de werkveldstages.

De **faculteit Educatie** heeft zich gericht op studiebegeleiding en contact met de studenten. De innige banden met het werkveld betaalden zich uit in regionale ontmoetingsplaatsen: hogerejaars studenten kregen onderwijs in leegstaande lokalen van basisscholen. Ook ontwikkelde de faculteit voor stagelopen en afstuderen faculteitsbrede uitgangspunten. Het dwong tot het bepalen van de essentie en tot vertrouwen in de professionaliteit van de begeleiders en beoordelaars. Op het gebied van online onderwijs is er in 2020 veel geleerd in de faculteit Educatie. De steeds wisselende regels en omstandigheden vroegen om wendbare teams. Dit heeft de teamorganisatie binnen de opleidingen versterkt en het eigenaarschap bij expertgroepen aangemoedigd.

De opleidingen van de **faculteit Gezondheidszorg** hebben een sterke praktijkcomponent. Praktijkonderwijs in de school en in het werkveld maken substantieel deel uit van het curriculum. Het praktijkonderwijs bij Fysiotherapie, Verpleegkunde of bij de opleiding Vaktherapie gebeurt in nauw contact met medestudenten, de patiënt of de cliënt. Niet alle stages konden doorgang vinden, voor een aantal studenten betekende dat studievertraging.

De **faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie** heeft alle studenten de gelegenheid geboden om in kleine groepen naar school te komen voor fysieke lessen. De eerstejaars studenten nog wat frequenter, omdat zij nog niet helemaal vertrouwd zijn met het hoger beroepsonderwijs. Waar er mogelijkheden lagen heeft de faculteit explicieter verbanden aangebracht tussen vakken, zodat het voor de studenten ook inzichtelijk blijft hoe deze op elkaar ingrijpen. Ook zijn studentpanels en de opleidingscommissie geraadpleegd over de studentervaringen en hoe we de interactie kunnen borgen.



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 2019-2020 haalden 333 studenten een diploma aan de faculteit Educatie. De faculteit kende een instroom van 619 nieuwe studenten, het aantal ingeschreven studenten groeide naar 1.991 in 2020. Van de groep afstudeerders haalden een aantal studenten van de Academische Pabo een dubbele bachelor. Zij rondten 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	2018	2019	2020
Inschrijvingen	1.594	1.779	1.991
Instroom	521	577	619
Diploma's ¹⁰			
Associate degree	4	2	
Bachelor degree	270	323	
Postnitiële master	13	8	

¹⁰ Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2018-2019 en 2019-2020.

In 2020 zijn opnieuw meer nieuwe studenten gestart aan een opleiding om leraar te worden. De faculteit Educatie werkt met schoolbesturen, gemeenten en andere partners aan het terugdringen van het lerarentekort. De faculteit biedt meerdere verschillende opleidingsvarianten aan, zodat studenten kunnen kiezen wat bij hen past. Eén van de varianten die is ontstaan vanuit een vraag van het werkveld is Pabo Spring, een deeltijdvariant van de pabo. In deze opleiding ontwikkelt de student zich tot leraar in vernieuwend onderwijs. Deze opleidingsvariant wordt in nauwe samenwerking met een aantal vernieuwende scholen vormgegeven en we merken een toenemende interesse van studenten. De Vrijeschool Pabo vierde in 2020 een record met ruim 350 studenten. In februari 2021 start de Vrijeschool Pabo met een tweede instroommoment in februari.

In alle lerarenopleidingen van faculteit Educatie is leren in de praktijk een belangrijk onderdeel. In de afgelopen jaren is stevig geïnvesteerd in het vormgeven van samenwerkingsverbanden met schoolbesturen en het opzetten van aspirant-opleidingsscholen. Na inrichting van opleidingsscholen voor de Pabo en de Vrijeschool Pabo, is in 2020 ook een start gemaakt met de tweedegraads lerarenopleiding Gezondheidszorg & Welzijn en Omgangskunde; samen met Hogeschool Rotterdam versterkt de lerarenopleiding de samenwerking met mboRijnland in de vorm van een opleidingsschool.

Faculteit Gezondheidszorg

Aan de faculteit Gezondheidszorg studeerden in het studiejaar 2019-2020 354 studenten af bij de opleidingen Verpleegkunde, Fysiotherapie, Vaktherapie en de masteropleiding Advanced Nursing Practice. De faculteit Gezondheidszorg had een totale instroom van 856 nieuwe studenten, het aantal ingeschreven studenten groeide naar 2.506.

Gezondheidszorg	2018	2019	2020
Inschrijvingen	2.042	2.186	2.506
Instroom	579	716	856
Diploma's ¹¹			
Master degree	30	40	
Bachelor degree	355	311	

Aan de faculteit zijn vier lectoraten verbonden die samen het kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie (VEER) vormen. Met de vijf andere landelijke opleidingen Vaktherapie maakt Hogeschool Leiden deel uit van de coöperatie KENVAK, bedoeld voor onderzoek en kennisontwikkeling. De opleiding heeft drie afstudeerrichtingen en is verbonden aan het lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg. Naast het verwerven van vakbekwaamheid is er tijdens de opleiding aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.

De opleiding Fysiotherapie werkt samen met het lectoraat Eigen Regie en Bewegzorg en de beroepspraktijken aan onderwijsontwikkeling. Dit gaat per september 2021 leiden tot de introductie van een nieuw curriculum: Bachelor Fysiotherapie 3.0. In 2020 startte de bekostigde tweejarige deeltijd Masteropleiding Fysiotherapie en Wijkgerichte Bewegzorg. Deze master is ingericht als leerwerkplaats waarin beroepsvraagstukken op het gebied van preventie worden bestudeerd, onderzocht en vervolgens geïmplementeerd. Ook in 2020 heeft het contractonderwijs Fysiotherapie bijgedragen aan deskundigheidsbevordering van fysiotherapeuten met veel aandacht voor de actuele ontwikkelingen binnen het vakgebied.

Het verkorte traject van de opleiding Verpleegkunde is modulair opgebouwd waardoor het onderwijsprogramma op maat kan worden geboden. Naast het lectoraat Verpleegkundige Intramurale Ouderenzorg is sinds februari 2020 ook het lectoraat Verpleegkundig Leiderschap actief dat we samen met Alrijne vormgeven. In 2020 richtte het contractonderwijs zich voornamelijk op de onderwerpen klinisch redeneren en verpleegkundig leiderschap.

Voor de tweejarige deeltijd masteropleiding Advanced Nursing Practice melden zich jaarlijks ongeveer honderd studenten aan die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. De opleiding heeft één programma verdeeld over drie kennisgebieden. In 2020 zijn, naast een programmaleider per kennisgebied, coördinatoren aangetrokken om de organisatie te versterken en aan het curriculum te werken. De 'interne audit' vond plaats op 30 september 2020 en is de basis voor de visitatie in het kader van accreditatie op 23 juni 2021.

¹¹ Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2018-2019 en 2019-2020.

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 1.226 nieuwe studenten. Er studeerden 496 studenten af in het studiejaar 2019-2020. Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is verbonden aan de faculteit Management en Bedrijf.

Management en Bedrijf	2018	2019	2020
Inschrijvingen	3.176	3.262	3.537
Instroom	1.038	1.051	1.226
Diploma's ¹²			
Associate degree	20	36	
Bachelor degree	409	460	

De faculteit Management en Bedrijf heeft zich dit jaar gericht op het verstevigen van de onderwijskundige visie in de curricula, het professionaliseren van collega's en de onderwijslogistiek. Een team van onderwijskundigen helpt de opleidingen de onderwijspraktijk verder te verduurzamen en te optimaliseren. Het bestaande professionaliseringsaanbod is uitgebreid met workshops online lesgeven en Deep Democracy. Daarnaast is geïnvesteerd in de leergemeenschap door het faciliteren van intervisies van stage- en afstudeercoördinatoren van de zes opleidingen. Er is een uitvoeringsagenda opgesteld met als doel werkprocessen en systemen zo in te richten dat het onderwijs wordt ondersteund.

In 2020 is de opleiding Communicatie geaccrediteerd en positief beoordeeld. De opleiding focust zich op de doorontwikkeling van het online en hybride onderwijs. Ook voor Management in de Zorg stond 2020 in het teken van visitaties. Het docententeam heeft de opleidingsvisie en het toetsbeleid aangescherpt en een zelfevaluatierapport geschreven. Bij HBO-Rechten heeft, naar aanleiding van de positieve accreditatie eind 2019, het ontwikkelgesprek plaatsgevonden. Dit gesprek stond in het teken van de thema's 'Sector-overstijgend werken en leergemeenschappen' en 'Toekomstbestendig opleiden'.

De opleiding Sociaal-Juridische dienstverlening heeft in 2020 drie nieuwe minoren ontwikkeld, waardoor de student beter wordt voorbereid op integraal werken. Daarnaast is het portfolio-onderwijs verder uitgewerkt en is meer aandacht besteed aan de begeleiding van studenten in kleine leergroepen omtrent stages en afstuderen. Bij Human Resource Management zijn stappen gezet om stages en afstuderen beter op elkaar af te stemmen. Ook is de Modulaire Deeltijdopleiding - uniek door de flexibele opbouw - dit studiejaar van start gegaan. De deeltijdopleiding bestaat uit acht modules die in nauwe samenwerking met het beroepenveld zijn bepaald, los te volgen zijn en direct op hbo-eindniveau worden afgesloten.

Commerciële Economie heeft in 2020 een zeer positieve beoordeling ontvangen van het accreditatiepanel. Verder is gewerkt aan een verdere integratie van het duurzaam en impactvol handelen in het curriculum. De nieuwe minor Changemakers is het afgelopen jaar van start gegaan.

Faculteit Science & Technology

Aan de faculteit Science & Technology studeerden in 2020 in totaal 2.619 bachelorstudenten en vanuit mboRijnland 461 mbo studenten, verdeeld over vier bacheloropleidingen en het middelbaar laboratoriumonderwijs (MLO). De faculteit kent de opleidingen Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek, Bio-informatica, Chemie en Informatica. De faculteit Science & Technology kende in 2020 een stijging van het aantal studenten. Met name bij de opleiding Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek nam het aantal studenten toe.

Science & Technology	2018	2019	2020
Inschrijvingen	2.370	2.424	2.619
Instroom	822	706	741
Diploma's ¹³			
Bachelor degree	284	289	

¹² Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2018-2019 en 2019-2020.

¹³ Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2018-2019 en 2019-2020.

Op faculteitsniveau kregen verschillende onderwerpen in 2020 aandacht. Er werd een leerlijn gecreëerd ten behoeve van het opleiden van data-stewards in samenwerking met de 'GO Fair Foundation'. Daarnaast werd aandacht geschonken aan de opbouw van de relatie tussen de faculteit Science & Technology en het BioSciencePark in het kader van de Human Capital Agenda.

Binnen de faculteit was aandacht voor medezeggenschap en studentparticipatie via studieverenigingen en opleidingscommissies. In het kader van de studievoorschotmiddelen effectueerde de faculteit de plannen zoals gepresenteerd en besproken met de facultaire medezeggenschap. De opleiding Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek investeerde in de ontwikkeling van het celkweekonderwijs en opende een nieuw laboratorium. De opleiding Bio-informatica ontwikkelde zich op het gebied van toetsing verder langs de lijn van vormonafhankelijke toetsing. De opleiding Chemie richtte zich in 2020 op het thema duurzaamheid. De opleiding organiseerde een studiedag over het onderwerp en besprak de invloed van duurzaamheid op het curriculum.

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

Aan de faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie haalden in studiejaar 2019-2020 249 studenten een diploma. Er worden twee bacheloropleidingen aangeboden: Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie. Daarnaast biedt de faculteit de masteropleiding Jeugdzorg aan. In totaal stroomden 594 nieuwe studenten in en stonden 1.898 studenten ingeschreven aan de faculteit. Aan de faculteit is het kenniscentrum Samen Redzaam verbonden.

Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie	2018	2019	2020
Inschrijvingen	1.687	1.701	1.898
Instroom	475	521	594
Diploma's ¹⁴			
Master degree	10	7	
Bachelor degree	267	242	

De opleiding Sociaal Werk kende een groei van het aantal studenten bij aanvang van studiejaar 2020. De docenten hebben veel geïnvesteerd in binding van deze nieuwe studenten aan de opleiding en de hogeschool. Hierin is samenwerking gezocht met studenten uit hogere jaren, de opleidingscommissie en de studievereniging. Een deel van de studievoorschotmiddelen wordt ingezet op binding van studenten met de opleiding en hogeschool.

De persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten is een speerpunt. De opleiding draagt bij aan de faculteitsbrede pilot waarbij de doorontwikkelde LSS (Leidse Scan voor Studievaardigheden) wordt gebruikt. Ook wordt onderzoek verricht naar motiverende vaardigheden van docenten in de begeleiding van eerste en tweedejaars studenten. Voor de docenten heeft 2020 vooral in het teken gestaan van het ontwikkelen, invoeren en kalibreren van twee beroepsproducten waarmee de studenten afstuderen. Het werkveld, het lectoraat en het onderwijs trekken hierin gezamenlijk op. Door de opname van minoronderwijs in het profielonderwijs is ruimte ontstaan voor de ontwikkeling van nieuwe minoren. Binnen de minoren wordt er tussen onderwijs, werkveld en lectoraat samengewerkt.

De opleiding Toegepaste Psychologie werkt aan curriculumdoorontwikkeling. Het hanteren van de vier landelijke competenties heeft geleid tot aanpassingen in de minoren, die per studiejaar 2020/2021 zijn geïmplementeerd. Daarbij is uniformiteit aangebracht in het aantal deeltaoetsen per minor, dat over de hele linie is teruggebracht.

Kwaliteitszorgcyclus binnen ons onderwijs

Onze opleidingen worden periodiek geëvalueerd. In 2020 heeft iedere opleiding de eigen PDCA-cyclus doorlopen en een passende invulling gegeven aan kwaliteitszorg en evaluatie. De wijze van evalueren bestaat veelal uit een combinatie van (digitale) vragenlijsten, gesprekken met studenten en vragenlijsten voor en gesprekken met de beroepspraktijk en alumni.

In 2020 werden de opleidingen Communicatie, Commerciële Economie en Master Jeugdzorg geïnspecteerd. Deze opleidingen hebben hun accreditatie behouden voor de komende zes jaar. De opleiding tot Leraar Basisonderwijs heeft (met instemming van de NVAO)

¹⁴ Betreft diploma's uitgereikt in studiejaar 2018-2019 en 2019-2020.

gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de datum van het indieningsrapport op te schorten tot november 2021. Bij de opleiding Master Advanced Nursing Practice is er in 2020 een interne audit gehouden.

In het netwerk kwaliteitszorg is elke faculteit vertegenwoordigd door de eigen kwaliteitszorg-coördinator. Samen met de adviseur kwaliteitszorg van de dienst Beleid & Advies vormen zij het netwerk dat zes wekelijks bijeen komt. In 2020 was er in het netwerk extra aandacht voor het uitwisselen van informatie en 'lessons learned' inzake online onderwijs en toetsing. Hierbij zijn thema's als (online) binding met en het welzijn van studenten aan de orde gekomen. Daarnaast heeft het netwerk ideeën uitgewerkt over de invulling van hybride en online audits en visitaties.

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 de kwaliteit van toetsing. De examencommissies zelf werken constructief samen met partijen die intern bij toetsing betrokken zijn. Er is sprake van structurele afstemming met onderwijsmanagement, toetsorganisatie en toetscommissies.

Door frequente afstemming met management, toetscommissies en anderen is het de examencommissies gelukt om in crisistijd te blijven staan voor de waarde van het diploma. Zij hebben vertrouwen in de kwaliteit van de aangepaste toetsen en blijven in gesprek met het opleidings- en faculteitsmanagement over hoe zij eindniveau en toetsing blijvend kunnen borgen, ook tijdens de coronacrisis.

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.

Om te komen tot deze ontwerpprincipes hebben we onderzoek gedaan naar wat op basis van de vakliteratuur bewezen effectieve ontwerpprincipes zijn, hebben we ervaringen en onderzoek van andere hogescholen bestudeerd en hebben een analyse gedaan van onze eigen waarden en ideeën op grond van het instellingsplan, de onderwijsvisie, een digitale brainstorm en focusgroepen met medewerkers en studenten. De ontwerpprincipes bevatten een combinatie van eigen waarden en een effectieve aanpak; evidence informed en toegesneden op de context van Hogeschool Leiden.

Alle faculteiten en opleidingen besteden, sinds de totstandkoming van de ontwerpprincipes, in hun jaarplannen aandacht aan de praktische vertaling van de ontwerpprincipes. Het tempo waarin de faculteiten zich ontwikkelen 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. De coronacrisis heeft op sommige onderwijsontwikkelingen vertragend gewerkt, maar tegelijkertijd in andere processen de ontwikkeling versneld. De aanwezigheid bij fysieke onderwijsactiviteiten was hoger dan andere jaren. Opleidingen waardeerden de inbreng van studenten (via de opleidingscommissie) bij het nemen van besluiten over onderwijs tijdens corona. We worden ons bewuster van de kansen die digitaal onderwijs biedt, maar ook van de beperkingen ten opzichte van fysiek onderwijs. Een uitdaging is het bewerkstelligen van binding met en tussen onze studenten en in het geven van persoonlijke aandacht. We merken ook dat digitaal onderwijs vaak, veel (meer) voorbereiding vraagt van zowel docenten als studenten. Al met al leren we steeds meer over wat er nodig is om een goede activerende blend van digitaal en niet-digitaal onderwijs te kunnen realiseren.

Op hogeschoolbreed niveau is ook in 2020 samengewerkt en samen geleerd als het gaat om onderwijsvernieuwing rondom de ontwerpprincipes in het onderzoeksprogramma VOED. Het doel van dit programma is dat docenten vraaggestuurde, evidence informed onderwijsinnovaties op het gebied van de vijf ontwerpprincipes vormgeven en onderzoeken.

Ontwerpprincipes en onderwijsvernieuwing: VOED

In het jaar 2020 hebben ruim twintig docenten deelgenomen aan het onderzoeksnetwerk VOED (Versterken – Onderbouwen – Experimenteren – Delen), verspreid over twaalf opleidingen. Iedere opleiding investeert in de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs en we willen graag weten of de ingezette onderwijsontwikkeling ook de gewenste kwaliteit oplevert. Docenten krijgen tijd en ondersteuning om, in een onderzoeksnetwerk, het onderwijs te onderzoeken in een onderzoeksprogramma getiteld: VOED het onderwijs!

Docenten doen binnen VOED onderzoek naar een vraagstuk dat binnen de eigen opleiding leeft. Het leren van de deelnemers en de inbedding van de opbrengsten van het onderzoeksnetwerk in onze hogeschool zijn daarbij van groot belang. In het onderzoeksnetwerk ondersteunen we docenten door tijd en ruimte te maken om kritisch naar het eigen onderwijs te kijken, onderzoek van anderen toe te passen op het onderwijsvraagstuk en zelf onderzoek te doen naar de eigen onderwijspraktijk. Docenten vormen een netwerk op basis van een gemeenschappelijk thema en delen de inzichten en opbrengsten uit de onderzoeken met collega's binnen en buiten de hogeschool. We bouwen zo aan gemeenschappelijke inzichten en toepassingen die we kunnen gebruiken bij onderwijsvernieuwing.

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'. Zo hebben docenten onderzoek gedaan naar de invloed van de challenge week (een kennismakingsactiviteit in spelvorm) op binding tussen studenten en docenten. Daarnaast onderzoeken docenten de kwaliteit van de feedback van docenten over zelfregulerend leren. Ook doen docenten onderzoek naar studentmotivatie en leereffect door keuzevrijheid in toetsvorm en naar de inzet en waardering van schriftelijke feedback. Binnen het netwerk worden ervaringen en kennis gedeeld, worden best practices uitgewisseld en worden tools en methodes beschikbaar gemaakt. Dit alles draagt ook bij aan professionalisering van docenten. De verschillende onderzoeksprojecten worden begeleid door de programmaleiders en een onderzoekdeskundige. Vanaf maart 2020 is ook het VOED-netwerk online voortgezet.

De VOED-onderzoekers delen hun onderzoeksopbrengsten binnen hun eigen team en onderbouwen en monitoren zo de onderwijsvernieuwing. Daarnaast heeft een aantal onderzoekers het onderzoek gepresenteerd tijdens het onderwijsfestival in oktober 2020.

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. 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. Pabo deeltijd kent vanaf het begin een sterke groei in het aantal studenten. De opleiding groeit in haar doorontwikkeling en in aantal studenten. Ondanks de vergrote druk op de zorgmedewerkers sinds maart 2020, lijkt de instroom bij Management in de zorg stabiel te blijven. Een beoogd doel van de pilot is dat meer werkenden een opleiding gaan volgen via het hoger onderwijs. Onze deelname aan het experiment eindigde in december 2020. Terugkijkend op het experiment kan gesteld worden dat het onderwijs van de opleidingen die meedoen aan het experiment volledig zijn ontwikkeld. De opbrengsten van onze deelname aan het experiment en de geleerde lessen nemen we mee.

Honoursprogramma

Ons honoursprogramma biedt met meerdere programma's en trajecten een innovatieve en creatieve leeromgeving waar studenten vanuit verschillende opleidingen elkaar ontmoeten op thema's die hen bezighoudt. Het honoursonderwijs biedt studenten de ruimte om hun blik op de wereld te vergroten, de ander te ontmoeten en zichzelf uit te dagen buiten het 'vaste'

kader van de opleiding. Door samen met studenten en docenten een 'community (of practice)' te vormen en ervaringen met nieuwe initiatieven en onderwijsvormen aan te gaan, is Honours een plek voor onderwijsinnovatie. Er is ruimte voor inhoudelijke vernieuwing van thema's, didactische ontwikkeling en vernieuwing in interdisciplinaire samenwerking zowel binnen, als buiten de school. Het honoursprogramma werkt aan een koers genaamd 'Honours voor allen'. Dit heeft geleid tot een breder aanbod van programma's en thematrajecten om daarmee een grotere doelgroep te bereiken. De duur en de intensiteit van de verschillende trajecten varieert, waarmee we willen aansluiten op de verschillende behoeftes van studenten.

Honourstrajecten

In het collegejaar 2020-2021 nemen ruim tachtig studenten deel aan het honoursonderwijs. In het jaarprogramma vormen negentwintig studenten uit tien verschillende opleidingen een leergemeenschap. Aan het verdiepende programma van de faculteit Science & Technology namen twaalf studenten deel. Een groep van acht studenten volgde in het eerste semester van het collegejaar 2020-2021 het honourstraject Vitaliteit. Het nieuwe traject Human Rights startte in september 2020 met een achttal studenten uit vijf opleidingen.

Maatschappelijke partners

In het honoursprogramma werken studenten en docenten aan maatschappelijk relevante vraagstukken met daadwerkelijke impact op de school, de stad Leiden of daarbuiten. Er wordt steeds vaker samengewerkt met verschillende lectoren van de kenniscentra. Lectoren verzorgen inhoudelijke themacolleges, dragen vraagstukken aan en bieden theoretische contexten. We werken ook samen met (maatschappelijke) partners zoals het Ministerie van Landbouw, Shout Leiden, Stichting 113 Zelfmoordpreventie. Studenten die meedoen aan het honours Researchprogramma werken in opdracht van het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB), het LUMC en andere bedrijven en kennisinstellingen binnen het Leiden Bio Science Park.

Het programma maakt deel uit van de leergemeenschap van de hogeschool. Het team van docenten en de studenten zoekt actief de verbinding met de opleidingen. Door thematrajecten aan te bieden in samenwerking met verschillende opleidingen en kenniscentra dragen we bij aan de innovatie van ons onderwijs, de vakinhoud en de ontwikkeling van docenten. Om de leergemeenschap te versterken biedt het programma activiteiten die toegankelijk zijn voor alle studenten en docenten van school, zoals honours open avonden. In 2020 heeft het honours een aantal open avonden georganiseerd rondom maatschappelijke thema's zoals 'wicked problems', vitaliteit tijdens corona, antiracisme en complotdenkers. Studenten en docenten uit alle opleidingen sloten aan. Daarnaast hebben studenten bijgedragen aan de organisatie van de diversiteitsweek en heeft één van de studenten een diversiteitspanel opgericht.

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. De begeleidingsvraag van met name studenten met multiproblematiek is het afgelopen jaar gestegen. Per 1 september een studentenpsycholoog gestart bij Hogeschool Leiden.

In studiejaar 2019-2020 hebben 1.254 studenten (10,9% van totale populatie) contact gehad met het studentendecanaat over het onderwerp studeren met een functiebeperking en mogelijke doeltreffende voorzieningen. Deze 10,9% is bijna de helft van het totale aantal studenten (21,9%) dat het decanaat afgelopen studiejaar bezocht. Het decanaat registreert consultaties met studenten. Met deze 1.254 studenten werden 1.445 consultaties genoteerd. Sommige studenten hebben meerdere functiebeperkingen. De meeste consultaties werden genoteerd voor de faculteit Science & Technology: 383 (26,5%) en de minste bij de faculteit Educatie: 132 (9%).

Het studentendecanaat heeft deze 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 faculteiten. 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 werkelijke aantal studenten met een functiebeperking ligt hoger dan het aantal consultaties (1.254); niet alle studenten met een beperking hebben jaarlijks contact met het studentendecanaat.

Tendens over de afgelopen 6 jaar

Sinds 2013 is het aantal consultaties met 104% gestegen van 708 naar 1.445. De grootste stijgingen zijn te zien bij psychische belemmeringen (283%), AD(H)D (182%) en Autisme Spectrum Stoornis (172%). Deze stijging is deels te verklaren door de stijging van het aantal studenten bij de hogeschool en de stijging van het aantal cases van studenten met een functiebeperking.

Profileringsfonds

In 2020 heeft Hogeschool Leiden aan 208 studenten financiële ondersteuning vanuit het profileringsfonds toegekend. Het totaalbedrag aan toekenningen bedroeg in 2020 €304.178. Het aantal toekenningen in 2020 is met 34% gestegen ten opzichte van 2019. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging in studenten in overmachtsituaties met 45% en een stijging in toekenningen aan studenten met een bestuursfunctie of vallende in een overige categorie met 27%. Het totaal bedrag van de toekenningen is gestegen met €34.832, oftewel 13% van €269.346 over 2019 naar €304.178 over 2020. Het gemiddeld toegekende bedrag van de groep studenten in overmacht is gedaald met €865, oftewel 30 % van €2.907 over 2019 naar € 2.042 over 2020. Het gemiddeld toegekende bedrag van de overige categorieën is nagenoeg gelijk gebleven. De gemiddelde duur van de toekenningen is voor studenten in overmacht situaties en de overige categorieën gelijk gebleven.

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen	Gemiddelde duur van de toekenningen ¹⁵
	Aanvragen	Toewijzingen			
Studenten in overmachtsituaties	86	86	€ 175.615	€ 2.042	8
Bestuurder	71	71	€ 80.576	€ 1.135	4
Overige categorieën	51	51	€ 47.987	€ 941	3

Loket Rechtsbescherming 2020

In 2020 zijn er vierentachtig beroepschriften binnengekomen bij het Loket Rechtsbescherming en ter afhandeling doorgestuurd naar het College van beroep voor de examens (Cobex). Daarnaast zijn er eenendertig bezwaarschriften in behandeling genomen door de Geschillenadviescommissie (GAC). Verder zijn er vier klaagschriften ingediend bij het Loket Rechtsbescherming, waarvan er één door de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) is behandeld. Bij het Cobex betrof het vooral beslissingen over de beoordeling van een toets/tentamen. Tegen één zaak die het Cobex in 2020 behandelde, is beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). Bij de GAC waren de bezwaren vooral gericht tegen betalingen van collegegeld en 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. De maatregelen als gevolg van het coronavirus hebben de internationale mobiliteit van studenten en medewerkers vanaf maart 2020 beïnvloed. Het International Office heeft geïnventariseerd welke studenten in maart 2020 in het buitenland verbleven en welke studenten op korte termijn naar het buitenland wilden afreizen. In maart 2020 verbleven 66 studenten van de hogeschool in het buitenland: 43 in Europa en 23 buiten Europa. Ook waren er 11 internationale exchange studenten in Leiden voor een minor aan de hogeschool (International Business en Molecular Diagnostics). Al vrij snel is besloten, op basis van landelijke richtlijnen, studenten te adviseren om terug te keren naar Nederland. Van de 11 internationale studenten zijn er vier teruggekeerd naar hun thuisland.

In juni 2020 is op basis van richtlijnen van de overheid besloten om voor het eerste semester van het studiejaar 2020/2021 de uitgaande internationale mobiliteit buiten Europa te annuleren. Mobiliteit binnen Europa werd wel toegestaan. Vanaf september 2020 zijn zeven studenten naar een Europese bestemming afgereisd voor studie of stage met een Erasmusbeurs.

¹⁵ Afgerond in hele maanden.

In oktober 2020 is het mogelijk gemaakt om vanaf het tweede semester van het studiejaar 2020-2021 internationale mobiliteit open te stellen onder een aantal strikte voorwaarden. Er is een afwegingskader ontwikkeld voor opleidingen op basis waarvan een student genomineerd kan worden voor studie of stage binnen of buiten Europa. Eind 2020 hebben zich 45 studenten aangemeld voor een Erasmusbeurs voor studie of stage in Europa, en negen studenten voor een Holland Scholarship beurs voor stage buiten Europa.

Internationale contacten Erasmus+

Voor Hogeschool Leiden ligt de focus van internationale uitwisseling op Europa. We werkten in 2020 samen met ruim 50 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 het studiejaar 2019-2020 hebben in totaal 60 studenten gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

Studeren en stage lopen in het buitenland

Toen de coronacrisis uitbrak verbleven 43 studenten binnen Europa en 23 buiten Europa voor een studentenuitwisseling, minor, stage of afstudeeropdracht. De meest populaire bestemmingen binnen Europa zijn Spanje, Scandinavië en het Verenigd Koninkrijk. De meest populaire bestemmingen buiten Europa zijn St. Kitts & Nevis, Bangladesh, Curaçao en Indonesië.

Daarnaast hebben studenten ook in 2020 een Holland Scholarship toegekend gekregen voor het doen van een minor, stage of afstudeeropdracht van minimaal drie maanden buiten Europa. Dit jaar mocht Hogeschool Leiden aan drie studenten een VSBfonds beurs uitkeren, één meer dan in voorgaande jaren. Deze beurzen zijn bedoeld om een aanvullende opleiding (specialisatie of master) in het buitenland te bekostigen.

Internationale studenten op Hogeschool Leiden

In het studiejaar 2019- 2020 volgden 12 internationale studenten een Engelstalige minor of programma bij de hogeschool. De meeste studenten zijn afkomstig van een van de Erasmus+ partnerinstellingen in Europa (Frankrijk, Schotland, België, Zweden, Tsjechië en Spanje). Dit is een lager aantal studenten dat we normaliter ontvangen, als gevolg van COVID-19 zijn vier studenten eerder naar huis teruggekeerd. Door COVID-19 verwelkomden we in september 2020 geen internationale studenten.

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 2020 waren we betrokken bij één project. Een project in Noord-Ghana richt zich op het verbeteren van onderwijs en organisatie op 12 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. Samen met het International Office zijn de opleidingen Verpleegkunde en Leraar Basisonderwijs actief in dit project. Vanwege de coronacrisis hebben we in 2020 niet naar Ghana kunnen reizen en hebben we alle activiteiten online voortgezet. Hoewel dit vertraging heeft opgeleverd, zijn we er in geslaagd om digitaal de meeste projectactiviteiten uit te voeren.

UNESCO

Hogeschool Leiden is in 2011 toegetreden tot het UNESCO-scholen netwerk, bestaand uit eenenzestig 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 2020 komt het aantal inschrijvingen aan de hogeschool voor het eerst sinds haar bestaan uit boven de 12.500, namelijk 12.551. De stijging wordt veroorzaakt door de gestegen instroom (van 3.571 naar 4.031) en de gedaalde uitval in het eerste jaar. Beiden zijn te zien als het gevolg van de coronapandemie die halverwege het collegejaar uitbrak. Door het wegvallen van het centraal eindexamen haalden meer scholieren een havodiploma. Die gediplomeerden hadden minder alternatieven voor studeren dan andere jaren (een jaar reizen, een tussenjaar).

Naast de gestegen instroom, verlieten minder studenten na het eerste jaar de hogeschool vanwege een bindend studieadvies. Studenten die normaliter een bindend studieadvies hadden gehad, konden door het opschorten van het studieadvies, blijven studeren en hebben dat ook gedaan. De gegevens van de Nationale Studenten Enquête (NSE) ontbreken voor 2020 vanwege de coronapandemie.

Uitval en switch

Van studenten die in 2019-2020 voor het eerst een opleiding starten in het hoger onderwijs staaakte 27,1% tijdens het eerste studiejaar met studeren aan de Hogeschool Leiden. Dat is een flinke daling ten opzichte van het jaar ervoor (toen de uitval 35,5% was). Het aandeel studenten dat in het eerste jaar switcht van opleiding, daalt met 0,2 procentpunt licht naar 3,7%.

Studierendement

Het aandeel studenten dat zich na het eerste jaar opnieuw inschrijft en binnen vijf jaar na start een bachelordiploma haalt, stijgt in 2020 van 61,9% naar 64,4%.

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. Onderzoek in 2020 wijst uit dat onze samenwerking zich grotendeels richt op facilitering van ons onderwijs en onderzoek, in de vorm van stageplaatsen en (afstudeer) onderzoeken. Daarnaast werken we op bestuurlijk niveau intensief samen met partners in de regio. Hieronder noemen we enkele voorbeelden van samenwerkingen uit 2020 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 (LUMC) 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'. In 2020 is het Naturalis Biodiversity Center toegetreden tot deze samenwerking en is er een vijfde thema toegevoegd aan deze samenwerking: leefstijl en gezonde stad.

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 dichterbij elkaar te brengen. In 2020 hebben we vanuit de hogeschool een 'kenniswinkel' ontwikkeld: Leren met de Stad Op Locatie, om naast het netwerk een fysieke infrastructuur te bieden om de doelstellingen van dit project te bereiken en in de wijken met bewoners en organisaties te kunnen werken.

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.

Leiden European City of Science 2022

We zijn in 2020 als founding partner toegetreden tot de stichting Leiden European City of Science 2022, een samenwerking met Universiteit Leiden, LUMC en gemeente Leiden. Binnen deze stichting werken we aan ontwikkeling en organisatie van een programma in 2022, het jaar waarin Leiden het middelpunt is van wetenschap en kennis in Europa. Vanuit de hogeschool zal de focus in dat jaar liggen op praktijkgericht onderzoek.

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 binnen dit thema.

Economie071

Voor het versterken van de kenniseconomie in de Leidse regio werken we met regiogemeenten, ondernemers en kennisinstellingen (Universiteit Leiden, LUMC en mboRijnland) samen in het samenwerkingsverband Economie071. Leidende thema's zijn de Human Capital agenda van de regio, digitalisering, (jong) ondernemerschap, duurzaamheid en regiomarketing. De coronacrisis liep daar in 2020 als een rode draad doorheen, met steunmaatregelen voor ondernemers en onderzoek naar gevolgen van deze crisis voor de regionale economie.

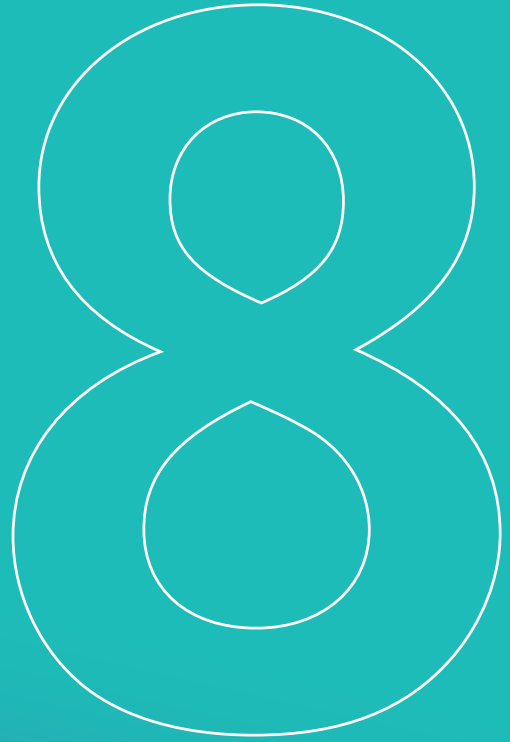
PLNT

PLNT, Leiden Centre for Innovation and Entrepreneurship is een initiatief van de gemeente Leiden, Universiteit Leiden en Hogeschool Leiden. PLNT zet zich in om innovatie en ondernemerschap aan te jagen in Leiden en de regio. Studenten volgden er in 2020 onderwijs, namen deel aan challenges (ook corona gerelateerde) en runden er hun start-ups.

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 het jaar 2020 is er opvolging gegeven aan de aanbevelingen die voortkwamen uit de onderzoeksvisitaties (najaar 2019) door het bepalen van speerpunten in de doorontwikkeling. Uit de visitatierapporten zijn drie thema's gehaald waarmee wij het beleid van praktijkgericht onderzoek verrijken. Het eerste thema is profilering. Als hogeschool staan we aan het begin van het proces waarin we de dialoog aangaan over nieuwe profileringsthema's; waar staat Hogeschool Leiden voor? Het tweede thema is impact. De ambitie van Hogeschool Leiden is om de nauwe relatie met het onderwijs te behouden én de kennis, ontwikkelt met en voor de praktijk, beter voor het voetlicht te krijgen. Verkenningen ten aanzien van deze thema's zijn voorbereid in het najaar van 2020 en hebben hun plek gekregen binnen de werkagenda Onderzoek 2021-2022. De verkenningen monden uit in ambities in het instellingsplan 2023-2029. Het derde thema is organisatie. We werken aan het versterken van de organisatorische structuur van het onderzoek, in het bijzonder de onderzoeksondersteuning. In het jaar 2020 zijn er voorbereidingen getroffen voor de inrichting van twee commissies ten behoeve van de kwaliteitszorg van onderzoek. Het gaat om de Centrale Ethische Commissie en Commissie Wetenschappelijke integriteit. Midden december zijn voor beide commissies leden benoemd. In lijn met de internationale ontwikkeling omtrent open science, is er een project gestart ter verkenning van de rol van datastewards bij Hogeschool Leiden. Uitkomsten van dit project worden verwacht in het voorjaar van 2021.

Kenniscentra

In de eerste maanden van 2020 ontvingen wij de rapporten van de onderzoeksvisitaties. We zijn verheugd met de (totaal) beoordeling van onze kenniscentra; vier van de vijf kenniscentra zijn beoordeeld met een 'voldoende' en één kenniscentrum, het Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB), met een 'goed'. Gezien de ontwikkelfase van de kenniscentra is het beeld dat in de visitatierapporten wordt geschetst herkenbaar. Individuele lectoraten en onderzoeksgroepen bestaan sinds langere tijd en de panels hebben gezien dat er stevige onderzoeksprofielen zijn met aanzienlijke impact. Tegelijkertijd zijn vier van de vijf kenniscentra nog aan het begin van hun ontwikkeling naar een gezamenlijk onderzoeksprogramma met bijpassende organisatie.

Binnen de kenniscentra is in 2020 gewerkt aan de thema's profilering en impact. Het kenniscentrum Duurzaam Organiseren is in 2020 uitgebreid met een lectoraat Contextueel Innoveren en Veranderen. De uitbreiding van het lectorenteam is een goed startpunt voor het verder uitwerken van profiel en het onderzoeksprogramma.

Kenniscentrum Samen Redzaam

Het kenniscentrum Samen Redzaam kreeg tijdens de visitatie complimenten voor het project 'kwetsbare gezinnen' waarin lectoren samen optrekken. Voortschrijdend inzicht leert echter dat op facultair niveau meer draagvlak is voor een visie die aangeeft dat er door middel van praktijkgericht onderzoek een bijdrage wordt geleverd aan het voorkomen van, dan wel ondersteunen bij, kwetsbaar burgerschap. Er is in 2020 gezocht naar een passend communicatiemiddel om te communiceren over hun visie en behaalde doelstellingen aan studenten, docenten, professionals, cliënten en onderzoekers.

Kenniscentrum Vitaliteit en Eigen Regie (VEER)

Bij het kenniscentrum VEER werden werkplannen van lectoren aangescherpt richting het profiel van het kenniscentrum. Ook binnen dit kenniscentrum is ervoor gekozen om samen te werken aan een gezamenlijk project, namelijk vitaliteit en eigen regie van studenten (in een later stadium aangevuld met docenten en andere medewerkers van de hogeschool). Samenwerking tussen lectoren wordt gecontinueerd bij de werkpakketten 'Zelf Vitaal' en 'Fysiek Vitaal' van Vitale Delta en het op te richten Medical Delta Living Lab Non-Farma_PZ. Kenniscentrum VEER wil door co-creatie cliënten actief te betrekken bij onderzoek; door structurele uitwisseling met een patiëntenvereniging of het betrekken van cliënten en andere relevante stakeholders bij de opzet en uitvoering van praktijkgericht onderzoek. Binnen kenniscentrum VEER is het lectoraat Verpleegkundig Leiderschap van start gegaan in 2020. Dit lectoraat is ingebed in de Alrijne Academie van Alrijne Zorggroep.

Kenniscentrum Pedagogisch Praktijk Onderzoek (POP)

Binnen het kenniscentrum POP werken lectoren samen in onderwijsontwikkeling, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwe lerarenopleidingen. Door het aangaan van samenwerkingen, bijvoorbeeld het NIVOZ en andere lerarenopleidingen uit het land, wordt het perspectief van het kenniscentrum breder. Binnen het kenniscentrum POP van Educatie is het afgelopen jaar een nieuw lectoraat gestart. Het lectoraat Muziek in Onderwijs is op 1 september 2020 van start gegaan.

Leiden Centre for Applied Bioscience (LCAB)

Het LCAB, tot slot, kent een strategisch onderzoeksplan. Het kenniscentrum heeft ingezet op het vergroten van de zichtbaarheid. Zij grijpt de transformatie van het Leiden BioScience Park tot 'innovatiedistrict' aan om het LCAB meer op de kaart te zetten. Er is ingezet op grote strategische samenwerkingen voor de lange termijn, waarvoor gebruik wordt gemaakt van verschillende NWO-financieringsinstrumenten. In 2020 heeft het LCAB afscheid genomen van lector Innovatieve Moleculaire Diagnostiek en een lector Metagenomics verwelkomt. In verband met de COVID-19 maatregelen heeft het LCAB actief extra stageplaatsen gecreëerd om studievertraging bij studenten te voorkomen.

Ontwikkelingen binnen lectoraten

De lectoraten doen op hun websites uitvoerig verslag over hun activiteiten in 2020. In deze paragraaf staan een aantal grotere lijnen uitgewerkt van hun activiteiten.

Verbinding onderzoek en onderwijs

De lectoraten en het onderwijs werken aan een goede verbinding tussen onderzoek en onderwijs. Zo ontwikkelen en geven lectoraten vakken of gastcolleges, produceren ze lesmateriaal (zoals casussen en lesboeken) en dragen ze bij of organiseren ze minoren en masteronderwijs. Zo heeft het lectoraat Digital Forensics in 2020 een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) aanvraag voorbereid voor een nieuwe master Digital Forensics. Deze aanvraag wordt in 2021 ingediend. Het lectoraat Diversiteit heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de hogeschoolbrede minor Diversiteit en Inclusie. Het lectoraat Eigen Regie bij Fysiotherapie en Beweegzorg heeft twee producten ontwikkelt voor het onderwijs: een white paper 'Toolkit E-Health en een Toolkit actieonderzoek'.

Daarnaast wordt de verbinding met het onderwijs versterkt door docent-onderzoekers en worden afstudeeropdrachten en stages aangeboden aan studenten. Bij het lectoraat Aanpak Jeugdcriminaliteit hebben tientallen studenten Toegepaste Psychologie, Sociaal Werk, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Sociaal Juridische Dienstverlening deelgenomen aan activiteiten van het lectoraat als stagiaires en afstudeerders of voor beroepsoriëntatie. Het lectoraat Geestelijke Gezondheidszorg heeft, naast de gebruikelijke bijdrage aan professionalisering, in 2020 bijgedragen aan twee initiatieven: (1) Journal Club (een plek voor kennisuitwisseling tussen docent-onderzoekers, waar zij hun onderzoek kunnen bespreken) en (2) intervisie voor promovendi.

Onderzoeksfinanciering

In 2020 werd de grootste onderzoeksbijdrage geworven op de tweede geldstroom (zoals KIEM-hbo, RAAK-impuls, of ZonMW). Het lectoraat Residentiële Jeugdzorg heeft bijvoorbeeld een SIA-COVID-subsidie ontvangen voor het onderzoek 'Lockdown in de instelling'. Ook op de derde geldstroom is geld geworven. Zo voert het lectoraat Metabolomics bijvoorbeeld een tweetal onderzoeken uit voor het Centrum voor Milieukunde in Leiden: Pesticiden in boerenzwaluwen, en Metabolomics van de bodem. Voor de VU Amsterdam doet dit lectoraat onderzoek naar hormonen in kikkers en voor De Vlinderstichting onderzoeken ze pesticiden in oppervlaktewater.

Relatie met het werkveld

We doen ons onderzoek met en voor de beroepspraktijk. Kenniscentra hebben een uitgebreid netwerk binnen de beroepspraktijk, de onderzoeksvragen komen veelal voort uit de beroepspraktijk, en onderzoek wordt in co-creatie met maatschappelijke partners opgepakt. Zo is het lectoraat Verpleegkundig Leiderschap ingebed in Alrijne Academie van Alrijne Zorggroep. Vandaaruit draagt zij bij aan het versterken van de positie van verpleegkundigen binnen het ziekenhuis. Het lectoraat Contextueel Innoveren en Veranderen onderzoekt met medewerkers van verschillende hogescholen welke lessen we kunnen trekken uit de aanpak tijdens de coronacrisis voor de ontwikkeling naar meer wendbare en innovatieve organisaties. Voor de Gemeente Rotterdam geeft het lectoraat Ouderschap & Ouderbegeleiding samen met doelgroepen trainingen aan professionals in het geven van lessen levensvaardigheden aan kinderen en het ondersteunen van ouders hierbij. Het lectoraat LVB & Risicovol gedrag organiseerde onder meer een studiemiddag over 'afstand en nabijheid in de zorg voor jongeren met een licht verstandelijke beperking'. Er wordt ook geadviseerd vanuit de lectoraten. De lector diversiteit was lid van drie externe commissies om het vraagstuk diversiteit en inclusie verder te brengen. Ook worden er door de lectoraten opdrachten geacquireerd. Het lectoraat Innovatieve Moleculaire Diagnostiek doet voor het bedrijf Van Wijnen onderzoek naar stammen van *Listeria Monocytogenes*. Dit levert informatie op over besmettingsroutes van *Listeria M.* binnen en buiten het bedrijf.

Kennisontwikkeling

Het onderzoek van Hogeschool Leiden draagt ook bij aan kennisontwikkeling in de verschillende onderzoeksdomeinen. De lectoraten delen kennis en resultaten op uiteenlopende manieren: aanwezigheid bij (inter) nationale conferenties, organiseren van presentaties en workshops, en uitbrengen van boeken en wetenschappelijke - en vakpublicaties. Het lectoraat Transformatie in de Zorg voor Jeugd heeft in 2020 het onderzoek naar Gezin aan Zet afgerond, waarover drie wetenschappelijke publicaties zijn verschenen.





SOCIALE PARAGRAAF

Hogeschool Leiden is in 2020 wederom gegroeid in studentenaantallen, maar ook in het aantal medewerkers (1.275). De instroom van nieuwe medewerkers is in 2020 gegroeid en de uitstroom juist (wederom) gedaald. In het 'Sociaal Jaarverslag Hogeschool Leiden 2020', te vinden op onze website, laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden invulling hebben gegeven aan het personeelsbeleid en welke resultaten in 2020 zijn behaald. We gaan daarbij uit van onze vijf principes voor 'goed werkgeverschap':

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.

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.

Vacaturevervulling

Hogeschool Leiden staat goed bekend op de arbeidsmarkt: een middelgrote, overzichtelijke hogeschool, met kwalitatief goed onderwijs, met ruimte voor ontwikkeling en met een prettig en informeel werkklimaat. Het is ons ook in 2020 goed gelukt om onze vacatures te vervullen. Leidinggevende en specialistische functies bleken het lastigst in te vullen. We hebben de indruk dat Hogeschool Leiden goed bekend staat op de arbeidsmarkt.

Arbeidsinclusie

We gaan voor een inclusieve organisatie. We hebben oog voor mensen met een arbeidsbeperking. Eind 2020 waren er vijftien mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Deze arbeidsrelaties zijn duurzaam. De bijbehorende formatie komt ten laste van het eigen personeelsbudget van de betreffende dienst of faculteit. We kiezen bewust niet voor een centrale bekostiging. Daarnaast zijn er in 2020 acht mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via inkoopcontracten werkzaam in de catering, schoonmaak en groenvoorziening

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.

Professionaliseringsopgave

In 2020 hebben we beter zicht gekregen op de ontwikkelbehoeften van verschillende groepen medewerkers, ook op het gebied van digitaal onderwijs. Dit gaat ons helpen om de komende jaren gerichte ontwikkelinterventies in te zetten en ons professionaliseringsaanbod te verrijken. Daarnaast hebben we bestaande professionaliseringsmogelijkheden beter zichtbaar en toegankelijk gemaakt voor (nieuwe) medewerkers, onder andere door het promoten van de mogelijkheden via het online loopbaanportal en het plaatsen van berichten hierover in de wekelijkse nieuwsbrieven.

Professionele ontwikkeling

Professionele ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus in onze organisatie. Op instellings-, facultair/dienst-, opleidings-, team- en individueel niveau. Onze faculteiten en diensten zijn primair verantwoordelijk voor professionele ontwikkeling. Zij reserveren hiertoe financiële middelen conform de cao-hbo en zij stellen een professionaliseringsplan op, dat ook onderdeel is van de reguliere planning- en control cyclus van de hogeschool. Er is in 2020 in totaal ruim 1,47 miljoen euro besteed aan professionalisering. Dit betreft 2,56% van de totale bruto loonsom, lager dan de in de cao-hbo afgesproken 3%. Dit heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met de gevolgen van de coronapandemie. Het betreft uitgaven voor studies en opleidingen, deelname aan onderwijs- en vakinhoudelijke symposia en conferenties, leernetwerken, onderwijsvernieuwing, vakinhoudelijke en didactische trainingen voor medewerkers en coaching zowel op individueel als op teamniveau.

Principe 3. We werken vanuit volwassen arbeidsrelaties

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

Geactualiseerd functiehuis

In 2020 hebben we het geactualiseerde functiehuis van Hogeschool Leiden vastgesteld, dat per 1 januari 2021 is ingegaan. Dit is de verzameling van alle functiebeschrijvingen bij de hogeschool. De functiebeschrijvingen in het geactualiseerde functiehuis zijn weer passend bij deze tijd. We hebben in het bijzonder gekeken naar de functiereeks docenten. De functiereeks docenten maakt duidelijker dan eerder welke ontwikkeling docenten gedurende hun loopbaan kunnen doormaken.

Functiemix docenten

In 2020 hebben we een ontwikkelrichting bepaald voor de zogenaamde functiemix docenten – de verdeling van docenten over functieniveaus en bijbehorende salarisschalen. We zetten van 2021 tot en met 2023 in op een functiemix docenten die meer in lijn is met die van andere hogescholen, met relatief gezien minder docenten B en meer docenten D. Dit doen we ook omdat we voorzien dat deze nieuwe functiemix beter past bij de ontwikkelingen in onderwijs, onderzoek en organisatie.

Principe 4. We kiezen voor duurzame inzetbaarheid

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

Verlagen werkdruk

Vanaf 2020 geven we invulling aan het in 2019 vastgestelde beleid 'Verlagen van werkdruk'. In dit beleid zijn diverse interventies en instrumenten opgenomen die we de komende jaren inzetten, deels gericht op de afname van werkstressoren, deels gericht op het versterken van energiebronnen.

Begeleiding WW/ BWW

Investerings in duurzame inzetbaarheid houden niet op bij de poort. Voormalig medewerkers die noodgedwongen een beroep moeten doen op de WW worden middels scholing en begeleiding geholpen een andere baan te vinden. We geven daarmee ook inhoud aan de re-integratieverplichting die we als werkgever hebben.

Tiptrack (pilot)

In 2020 zijn we, in samenwerking met AAVN en Zestor, gestart met een pilot met de duurzame inzetbaarheidsapp 'Tiptrack'. Doel van deze pilot is om medewerkers een laagdrempelig aanbod te doen waarmee zij zelf kunnen werken aan hun vitaliteit en vakmanschap.

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.

Werkbelevingsonderzoek

We hebben in juni 2020 opnieuw een werkbelevingsonderzoek (vanaf hier: WBO) uitgezet. Het dominante thema in dit WBO was werkdruk. Daarnaast zijn thema's bevraagd als tevredenheid, trots en betrokkenheid. Ook zijn vragen gesteld met betrekking tot de COVID-19 maatregelen. De respons van het WBO 2020 was 41%. De medewerkerstevredenheid ligt met gemiddeld 7.39 hoger dan in 2018 (7.15). De eNPS was wederom hoog, op 25% (met 37% promotors). Net als in 2018 ervaart 46% van de respondenten een (te) hoge werkdruk.

Personeelsinformatiesysteem

In 2020 is ons nieuwe personeelsinformatiesysteem stapsgewijs in gebruik genomen. We hebben gekozen voor een systeem dat veel HR-gerelateerde processen kan ondersteunen. Het personeelsinformatiesysteem biedt de functionaliteit om personeelsgegevens te beheren en om HRM-managementinformatie op te vragen. Medewerkers en leidinggevendenden krijgen hiermee meer regie en 'selfservice' over HRM-gerelateerde zaken.

HRM-portalen

De drie online HRM-portalen (arbeidsvoorwaarden, vitaliteit en loopbaan/ professionele ontwikkeling) hebben in 2020 hun waarde bewezen, al was het alleen al vanwege het grotendeels werken op afstand. Voor nieuwe medewerkers hebben we online introductiebijeenkomsten georganiseerd ondersteund door een speciaal ingerichte landingspagina 'Vliegende start'.



10

58

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. De hogeschoolcampus krijgt een uitbreiding van circa 9.400m². Het definitief ontwerp voor deze uitbreiding is eind maart 2020 vastgesteld. Met het afronden van deze fase kon begin juni een start worden gemaakt met het technisch ontwerp. De Europese aanbesteding bouwteamaannemer is in april gegund, in juli is de bouwteamovereenkomst met de geselecteerde partij ondertekend. De gemeente Leiden heeft medio april een omgevingsvergunning verleend voor dit project. Als alles volgens planning verloopt wordt de uitbreiding eind 2022 opgeleverd.

Nieuwe celkweekruimte voor Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek

De opleiding Biologie en Medische Laboratoriumonderzoek heeft vanwege het groeiend aantal studenten en samenwerking met het LUMC behoefte gekregen aan uitbreiding van de celkweekfaciliteiten. Vanuit een gezamenlijk project hebben de faculteit Science en Technology en de dienst Facilitair Bedrijf deze laboratoriumruimte ontworpen en gerealiseerd. Het resultaat is een state-of-the-art laboratorium, waar studenten nu samen met partners uit het werkveld onderzoek kunnen verrichten.

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. Het hoofdgebouw is aan het begin van het jaar getoetst op energiemaatregelen om een energielabel te krijgen. Er is door een extern adviesbureau onderzoek gedaan en dit heeft geresulteerd in een energielabel A voor het hoofdgebouw (= 85% van het totaal aan beschikbare ruimte).

Milieumanagementsysteem

Ieder jaar onderwerpen het Facilitair Bedrijf en de faculteit Science en Technology hun processen aan de toetsing van een externe ISO 14001 audit. Het milieumanagementsysteem (MMS) wordt tijdens de audit onderworpen aan een keuring die gericht is op het vaststellen of het MMS goed wordt ingezet voor het beheersen en verbeteren van de milieuprestaties. Vanwege de toen al geldende COVID-19 maatregelen vroeg het zowel van de kant van de auditors, als het interne milieuteam de nodige creativiteit om de toetsing op correcte wijze uit te voeren. Hierin is het auditteam geslaagd, de her-certificering is succesvol afgerond.

Inkoop

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. De inkoopfunctie vindt binnen de hogeschool, zowel centraal als decentraal plaats. Deze vorm van gecoördineerde inkoop, is vastgelegd in het inkoop- en aanbestedingsbeleid 2020-2021, welke in 2020 tezamen met de inkoopvoorwaarden HL opnieuw door het CvB zijn vastgesteld.

Aanbestedingen

Strategische contracten worden centraal afgesloten. Deze (Europese) aanbestedingen worden door multidisciplinaire inkoopteams uitgevoerd, waarbij de afdeling Inkoop als procesmanager optreedt. In 2020 zijn de volgende Europese aanbestedingen afgerond (definitief gegunde opdrachten): Bouwteam aannemer uitbreiding Campus HL, Multi Functionele Printers, aankondiging van gegunde opdracht, Eindejaarsgeschenken, Financieel systeem, Audiovisuele middelen, Nieuwe DAS Inhuur ICT, Nieuwe DAS Inhuur FB. In 2020 zijn de volgende meervoudig onderhandse aanbestedingen afgerond: Bodemenergiesysteem / grondwatersysteem, Eigenrisicodragerschap WW-BWW, Minicompetitie Netwerkomponenten, Minicompetitie Plagiaatsoftware. Via de (nieuwe) DAS zijn in 2020 twee inhuuropdrachten ingevuld: Servicedesk medewerker ICT, Projectmedewerker gegevensverwerking. De afdeling Inkoop is daarnaast in 2020 aangesloten bij de landelijke Buyer Group ICT die een gezamenlijke strategie bepaald voor het inkopen van duurzame ICT Hardware.

Informatiehuishouding

Om verder richting te geven aan de ontwikkeling van de informatiehuishouding werken we met een informatiebeleidsplan. 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.

Gegevensmanagement

Ons data-integratieplatform (IFW) heeft zijn meerwaarde bewezen met aansluiting van het nieuwe HR-systeem: AFAS. Gegevens van medewerkers worden hierin eenmalig vastgelegd en via dit platform vertaald naar backoffice systemen die toegang geven tot digitale voorzieningen (bijvoorbeeld: Office 365). Ook het managementinformatiesysteem is aangesloten op het IFW. Tevens is het managementinformatiesysteem gegrondvest op een nieuwe technische infrastructuur waarmee is gewonnen aan stabiliteit en grip op de inhoudelijke doorontwikkeling van rapportages.

In het verslagjaar 2020 zijn ook voorbereidingen getroffen voor implementatie van een nieuw financieel systeem: Visma. Naar verwachting wordt het systeem in het voorjaar van 2021 in gebruik genomen.

IT-governance en besturing

Naast de voortzetting van overleg in het i-beraad en de regiegroep onderwijs & onderzoek - waarin respectievelijk met faculteitsdirecteuren en onderwijsmanagers afstemming plaatsvindt over ICT in het onderwijs - is dit jaar met name de samenwerking op operationeel niveau geïntensiveerd. Getriggerd door de coronacrisis en de snelle overstap naar online onderwijs is een digitale ronde tafel ontstaan, waarin ICT-medewerkers, servicedeskmedewerkers en facultaire ICT-ondersteuners overleggen en elkaar inspireren over de toepassing van ICT in het onderwijs.

Digitale leer- en werkomgeving

De inzet van digitale hulpmiddelen in het toetsproces is toegenomen. Zowel ter ondersteuning van de toetsontwikkeling (de zogenaamde toetswerkplaats) als ook van de toetsafname. Daarbij kiest de school vooralsnog niet voor de inzet van digitale surveillance (online proctoring). Ter ondersteuning van het online onderwijs is een nieuw informatie portaal ontwikkeld waarmee docenten geholpen worden om de beschikbare ict-middelen effectief in het onderwijs in te zetten.

Informatiebeveiliging

Naar aanleiding van de cyberaanval bij Universiteit Maastricht (december 2019) en de maatregelen rondom de bestrijding van het coronavirus heeft Hogeschool Leiden een aanvullende risicoanalyse opgesteld en maatregelen vastgesteld. Deze maatregelen liggen in lijn met de maatregelen naar aanleiding van het dreigingsbeeld en de benchmark van SURF. Organisatorisch is de CSIRT1 organisatie en procedure aangescherpt en verbeterd, waardoor uitvoering het gepaste consistente en betrouwbare karakter heeft gekregen. Een aantal technische maatregelen is doorgevoerd in 2020, bijvoorbeeld Multi-Factor Authenticatie (MFA). Daarnaast is de basisbeveiliging op niet beheerde werkplekken aangescherpt. De segmentatie van het netwerk, de technische monitoring en signalering en de back-up methodieken zijn verbeterd. De OZON oefening is door de coronapandemie opgeschort tot later in 2021.

Privacy en bescherming persoonsgegevens

In 2020 heeft de bescherming van de privacy van onze studenten, medewerkers en andere personen van wie wij gegevens verwerken wederom op de agenda gestaan. Medewerkers zijn zich meer bewust van het belang van de bescherming van persoonsgegevens en het risico van het schenden van privacy. Het aantal vragen over privacy gerelateerde onderwerpen is toegenomen ten opzichte van een jaar eerder. Om aan deze vraag tegemoet te komen, is het aantal medewerkers die werken aan de waarborging van privacy binnen de hogeschool in 2020 uitgebreid. In de zomer van 2020 is een Privacy Officer gestart die medewerkers adviseert bij privacy-gerelateerde vragen. Daarnaast heeft elke dienst of faculteit één of meerdere informatiebeveiliging & Privacy (IB&P) contactpersonen. De contactpersoon fungeert als decentraal aanspreekpunt bij vragen van collega's. Voor de Functionaris Gegevensbescherming en Privacy Officer zijn het decentrale contactpersoon bij klachten, verzoeken of datalekken.

Daarnaast is gestart met de uitvoering van het 'Project Infrastructuur Persoonsgegevens'. Binnen dit project staat de registratie van verwerkingsprocessen in het verwerkingsregister centraal en wordt extra aandacht gegeven aan communicatie en bewustwording. Een voorbeeld hiervan is de interne website 'Veilig werken' die als centrale plek voor communicatie ten behoeve van privacy en informatiebeveiliging is ingericht.

In het kader van de verantwoordingsplicht die voortvloeit uit de AVG registreert de hogeschool het aantal verzoeken, klachten, meldingen van potentiële datalekken in een register. De toename van bewustwording bij medewerkers en studenten resulteert in een toenemend aantal meldingen en incidenten. De volgende zaken zijn in 2020 geregistreerd:

- er zijn acht datalekken gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Bij drie datalekken zijn tevens de betrokkenen geïnformeerd;
- er zijn 26 gegronde incidenten geregistreerd. Een gegronde incident is een inbreuk in persoonsgegevens die geen risico inhoudt voor de rechten en vrijheden van betrokkenen;
- er zijn twee verzoeken ontvangen met betrekking tot de uitoefening van de rechten van betrokkenen;
- er zijn twee klachten ontvangen met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens.





FINANCIIEEL VERSLAG

In het financieel jaarverslag doen we verslag over:

- het resultaat en de staat van baten en lasten 2020;
- enkele van belang zijnde componenten van de balans eind 2020;
- inrichting en uitvoering van de planning- en control cyclus en de IT-governance structuur;
- treasurycyclus;
- declaraties van het college van bestuur;
- overige zaken in 2020, waaronder de notitie helderheid;
- meerjarenraming zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf.

Toelichting op het resultaat 2020

Staat van baten en lasten 2020 en de vergelijkende cijfers 2019

(bedragen x €1.000)

3	Baten	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.1	Rijksbijdragen OCW	78.169	76.869	73.634
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.601	1.490	1.523
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	20.488	19.458	18.980
3.4	Baten werk in opdracht van derden	6.204	6.355	6.305
3.5	Overige baten	3.081	1.744	1.932
	Totaal baten	109.543	105.916	102.374
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	82.799	82.720	76.530
4.2	Afschrijvingen	4.481	4.533	5.028
4.3	Huisvestingslasten	5.491	5.971	5.461
4.4	Overige lasten	12.667	13.507	12.068
	Totaal lasten	105.438	106.732	99.087
	Saldo baten en lasten	4.105	-816	3.287
5	Financiële baten en lasten	-901	-845	-858
	Totaal resultaat	3.204	-1.661	2.429

Resultaat 2019

Het exploitatieresultaat over 2020 bedraagt €3,2mln positief en is €4,8mln hoger dan begroot. Ten opzichte van 2019 is het resultaat €0,8mln hoger. Het hogere exploitatieresultaat is het gevolg van hoger gerealiseerde baten (€3,6mln) en lager gerealiseerde kosten (-€1,3mln) dan aanvankelijk was begroot. Hieronder worden deze mutaties nader toegelicht.

De totale rijksbijdragen van OCW is €1,3mln hoger dan begroot, de collegegelden zijn door de stijging van het aantal studenten €1mln hoger en de totale overige baten €1,3mln waarvan het grootste deel door eenmalige teruggave van omzetbelasting over voorgaande jaren van €0,7mln. De baten zijn gerealiseerd binnen de begrote capaciteit. Hierbij geldt dat de totale kosten €1,3mln lager zijn dan de begroting door o.a. mutaties in de personele voorzieningen en lagere uitgaven voor externe inhuur, professionalisering en het doorschuiven van investeringen en van kosten voor de nieuwbouw naar 2021. Daarnaast heeft COVID-19 effect op zowel de baten als de kosten en daarmee op het exploitatieresultaat. Dit geldt bij de baten met name voor niet gerealiseerde contractactiviteiten en doelsubsidies rijksbijdrage OCW. Voor de kosten geldt dat een deel van de begrote activiteiten als trainingen, diverse onderzoeksactiviteiten alsmede activiteiten als tentaminering op externe locaties, diploma-uitreikingen, professionaliseringsactiviteiten en teamuitjes het afgelopen jaar niet of anders zijn georganiseerd en daardoor leiden tot lagere kosten. Tevens geldt voor diverse interne projecten dat deze zijn doorgeschoven naar 2021 en daarmee veelal niet volledig zijn gerealiseerd in 2020.

Resultaat 2020 versus begroting 2020

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

De totale baten zijn €3,6mln hoger dan begroot door de volgende oorzaken:

- De reguliere rijksbijdrage van OCW is €1,4mln hoger dan begroot. Dit bestaat uit een hogere rijksbijdrage van €2,4mln gesaldeerd met €1mln, welke reeds als extra ophoging in de begroting was opgenomen anticiperend op de verwachte verhoging. Deze stijging van totaal €2,4mln bestaat uit compensatie voor de stijging van de cao lonen (€1,9mln), prijzen (€0,3mln) en eindverrekening in december 2020 (€0,2mln). Verder wordt binnen de post rijksbijdrage ook de doelsubsidies van OCW geboekt zoals o.a. de lerarenbeurs. Deze post is €0,1mln lager dan de begroting.
- De baten voor collegegelden zijn €1mln hoger dan begroot door de stijging van het aantal studenten.
- De post baten werk in opdracht van derden is per saldo €0,2mln lager dan begroot. De contractactiviteiten zijn €0,6mln lager dan begroot omdat deze activiteiten noodzakelijkerwijs zijn beperkt door COVID-19. De subsidiebaten oftewel contractonderzoek zijn €0,4mln hoger dan begroot (jaarlijks is sprake van een beperkte toename van subsidieactiviteiten).
- De overige baten zijn €1,4mln hoger dan begroot met name door de eenmalige belastingteruggave alsmede door hogere baten voor detacheringen en bijdragen anders dan subsidies.

De totale lasten zijn €1,3mln lager dan begroot (veelal door de beperkingen van COVID-19), door de volgende oorzaken:

- De totale personele lasten zijn afgerond €0,1mln hoger dan de begroting. Deze stijging is het saldo van de volgende mutaties:
 - Stijging door hogere OP formatie alsmede door de cao-verhoging (€1,3mln);
 - Stijging van mutaties in de personele voorzieningen (€0,5mln);
 - Daling door lagere externe inhuur (€1,4mln.) door COVID-19; en
 - Lagere kosten in het kader van professionalisering (€0,3mln), door COVID-19 hebben vele activiteiten geen doorgang kunnen vinden.
- De afschrijvingen zijn nagenoeg conform begroting.
- De huisvestingskosten zijn €0,5mln lager dan begroot, vanwege doorgeschoven kosten nieuwbouw naar 2021.
- De overige instellingskosten zijn €0,8mln lager dan de begroting. Dit komt doordat de gerealiseerde administratieve lasten en de overige materiële lasten per saldo €0,8mln lager zijn dan was begroot.
- De financiële baten en lasten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.

Resultaat 2020 versus resultaat 2019

Het resultaat is in 2020 €0,8mln hoger dan in 2019. Dit is het saldo van hogere baten van €7,2mln en hogere lasten van €6,3mln. In 2020 zijn, met uitzondering van 'baten werk in opdracht van derden', alle baten toegenomen ten opzichte van 2019. Dit komt door hogere baten gerelateerd aan de toename van het aantal studenten. Daarnaast zijn in 2020 meer studievoorschotmiddelen ontvangen dan in 2019. Tenslotte heeft de hogeschool een teruggave ontvangen van de Belastingdienst voor de omzetbelasting. De stijging van de kosten is met name het gevolg van de stijging van de personele kosten.

Toelichting bij de ontwikkeling van de balans

Balanstotaal

De totale balanswaarde is in 2020 per saldo €19,1mln toegenomen. Oorzaken zijn voornamelijk de toename van de liquide middelen, door ontvangsten van het laatste deel van de lening die werd aangetrokken ten behoeve van de nieuwbouw, alsmede door het hoge positieve exploitatieresultaat. Voor een verdere toelichting van de verschillende posten van de balans verwijzen we naar de jaarrekening.

Kasstroomoverzicht over 2020 en vergelijkende cijfers 2019

	2020	2019
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	11.925	6.019
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.949	-2.619
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	11.240	240
Mutatie geldmiddelen	19.216	3.640

De liquide middelen zijn in 2020 met €19,2mln toegenomen, waarmee het eindsaldo €57,4mln is. Dit wordt veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat 2020 en door het ontvangen laatste deel van de lening ten behoeve van de nieuwbouw. De uitgaven gekoppeld aan de nieuwbouw zijn deels doorgeschoven naar 2021.

Kengetallen vermogenspositie

	2020	2019	218
Solvabiliteit 1 (eigen vermogen/totaal vermogen)	46%	52%	50%
Solvabiliteit (eigen vermogen + voorzieningen)/totaal vermogen)	51%	58%	56%
Liquiditeit (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	2,37	1,91	1,65
Weerstandsvermogen (EV/totale baten)	0,46	0,46	0,44
Normatieve publiek eigen vermogen (x € 1.000)	56.683		
Signaleringswaarde normatief publiek eigen vermogen (x € 1.000)	-8.768		

De financiële positie van Hogeschool Leiden is solide en de liquiditeitspositie is ruim voldoende, ten behoeve van de geplande investeringen in de nieuwbouw. 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 signaleringssgrens is eveneens 30%. De solvabiliteit in 2020 staat op 51% en voldoet daarmee aan de gestelde normen.

Normatief publiek eigen vermogen en signaleringswaarde

De inspectie heeft in 2018 in 'De Financiële Staat van het Onderwijs 2017' geconcludeerd dat de reserves van onderwijsinstellingen geleidelijk toenemen. Om de ontwikkeling van de reserves te beoordelen is een rekenmethode ontwikkeld dat leidt tot het *normatieve publieke eigen vermogen*. Het verschil tussen het normatieve publieke eigen vermogen en het eigen vermogen is de *signaleringswaarde*. Voor Hogeschool Leiden geldt een normatief publiek eigen vermogen van €56,7mln waarbij de signaleringswaarde €-8,8mln bedraagt. Bij een negatieve signaleringswaarde is geen sprake van bovenmatig eigen publiek vermogen waardoor een verdere toelichting niet noodzakelijk is. Zie de continuïteitsparagraaf voor nadere toelichting en uitwerking van de vastgestelde norm bedragen.

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 en tweede werkagenda zijn inmiddels uitgevoerd. De derde werkagenda zal begin 2021 worden vastgesteld. De kwaliteitsafspraken voor de periode 2019 tot en met 2024 maken deel uit van de werkagenda.

De diensten en faculteiten operationaliseren de werkagenda in een eigen plan op faculteits- en dienstniveau. Sinds 2019 worden deze plannen 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 triaal voert elke faculteit en elke dienst voortgangsgesprekken met het college van bestuur. De op te leveren producten en de activiteiten die in het kader van plan-do-check-act (PDCA) en de planning & control cyclus worden uitgevoerd, zijn opgenomen in de jaarkalender.

IT-governance

In 2020 is de IT-governance structuur 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: I-beraad laat zich adviseren door werk & regiegroepen;
- 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 2020 vier keer een overleg gehad. In het overleg zijn kaderstellende documenten besproken, IT-plannen, het projectenportfolio 2021 en de voortgang van de lopende IT-projecten geagendeerd. Dit jaar was er in het I-beraad extra aandacht voor de informatiebeveiliging en de genomen maatregelen naar aanleiding van de cyberaanval op de Universiteit Maastricht (eind 2019). In de regiegroep Onderwijs is onder meer de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) en de roostersoftware besproken, waarbij in 2020 specifiek aandacht was voor de (IT) thuiswerkvoorzieningen als gevolg van de COVID-19 maatregelen. De gebruikersgroep Contract en Lifecycle Management (CLM) heeft de hogeschoolbrede wensen in kaart gebracht voor CLM en is gestart met een marktconsultatie.

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.

In het verslagjaar 2020 zijn ook voorbereidingen getroffen voor implementatie van een nieuw financieel systeem: Visma. Naar verwachting wordt het systeem in het voorjaar van 2021 in gebruik genomen.

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.

Hogeschool Leiden heeft voor de treasuryfunctie 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 belangrijkste treasury-activiteiten die in 2020 zijn gerealiseerd, zijn:

- het monitoren van de treasury-ontwikkelingen die van belang zijn voor de hogeschool;
- evaluatie renteswap;
- opstellen/bespreken en vaststellen van de liquiditeitsrapportages en de liquiditeitsprognose;
- het onderzoeken van mogelijkheden voor digitale incasso machtiging;
- review van de Financial Manual waarin de administratieve organisatie wordt beschreven;
- het bespreken en opnemen van een nieuw kengetal waarmee het bovenmatig vermogen in beeld wordt gebracht.

De hogeschool heeft geen beleggingen.

Risicomanagement financiële instrumenten

Algemeen

Hogeschool Leiden maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de instelling een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de instelling te beperken. De instelling zet uitsluitend indien noodzakelijk geacht afgeleide financiële instrumenten in, waaronder een renteswap, om risico's te beheersen. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, debiteuren- en overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de instelling loopt bedraagt €1,7mln op vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa en op vlottende vorderingen (exclusief vooruitbetaalde kosten), €57,4mln op liquide middelen. Het kredietrisico op vorderingen is slechts in zeer beperkte mate geconcentreerd bij enkele tegenpartijen. De hoogste individuele vordering bedraagt minder dan €0,1mln. De instelling heeft aanmanings- en incassoprocedures teneinde de kredietrisico's op vorderingen zo veel mogelijk te beperken. De liquide middelen zijn ondergebracht bij het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) (€51,4mln) en bij Rabobank (€6,0mln), waarmee het kredietrisico hierop beperkt geacht wordt.

Renterisico en kasstroomrisico

Hogeschool Leiden heeft twee langlopende leningen aangetrokken in het verleden ter financiering van de kosten van nieuwbouw. Voor beide leningen is het ministerie van Financiën de leninggever.

De instelling loopt renterisico over één van de twee langlopende leningen, omdat sprake is van een variabele rente van 3-maands euribor + 0,1%. Het renterisico is afgedekt met een in het verleden aangekochte renteswap, waarmee de variabele rentecomponent is omgezet in een vaste rente van 4,875% (+0,1%). Als gevolg van de lage huidige markrente is de marktwaarde van de renteswap €7,3mln negatief per 31 december 2020.

Voor de andere lening geldt een vaste rente van 1,24% over de gehele looptijd van de lening, hiervoor bestaat derhalve uitsluitend een renterisico bij een eventuele toekomstige herfinanciering.

Valutarisico

Voor Hogeschool Leiden is sprake van zeer beperkte valutarisico's, omdat de omvang van transacties die niet in euro's worden verricht minimaal is.

Prijrisico

De instelling heeft geen beleggingen en loopt derhalve geen prijsrisico's hierop.

Liquiditeitsrisico

De instelling bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende (meerjaren) liquiditeitsbegrotingen. Het college van bestuur ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Uit de liquiditeitsplanning voor 2021 en 2022 blijkt dat Hogeschool Leiden over voldoende liquide middelen zal beschikken, ook bij een eventuele voortdurende van de huidige COVID-19 situatie. De looptijd van vorderingen en schulden blijkt uit de toelichting op de jaarrekening.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling. Er is geen sprake van onderpandverplichtingen als gevolg van de huidige negatieve waarde van afgeleide financiële instrumenten. Daarnaast beschikt de instelling over een direct en onvoorwaardelijk beschikbare rekening-courantkredietfaciliteit van €6,4mln.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder financiële vaste activa, kortlopende vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

Met betrekking tot de leningen geldt voor de variabel rentende lening dat de reële waarde gelijk is aan de boekwaarde als gevolg van het variabel rentende karakter. Voor de vastrentende lening is de geschatte reële waarde €17,8mln en dit wijkt belangrijk af van de boekwaarde.

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 bij een fulltime aanstelling. Het totaalbedrag hiervan is opgenomen in onderstaande tabel onder '3. Representatie'.

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2020

x €1	Voorzitter CvB	Lid CvB	Totaal
1. Reis- en verblijf binnenland	104	-	104
2. Reis- en verblijf buitenland	-	-	-
3. Representatie	1.888	1.920	3.808
4. Overige kosten	132	2.974	3.106
Totaal	2.124	4.894	7.018

Overzicht declaraties bestuurders verslagjaar 2019

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

Overige zaken

Begroting 2021 vergeleken met de realisatie 2020

Baten en Lasten overzicht (x € 1.000)	Begroting 2021	Realisatie 2020
Baten		
Rijksbijdragen OCW en overheidssubsidies	85.814	79.771
Collegegelden	21.910	20.488
Baten werk in opdracht van derden	7.173	6.204
Overige baten	2.251	3.080
Totaal baten	117.148	109.543
Lasten		
Personeelslasten	92.245	82.799
Afschrijvingen	4.811	4.481
Overige instellingslasten	20.623	18.158
Totaal lasten	117.679	105.438
Saldo baten en lasten	-531	4.105
Saldo financiële baten en lasten	-909	-901
Exploitatieresultaat	-1.440	3.204

De totale verwachte baten 2021 zijn hoger dan de gerealiseerde baten in 2020. Met name door de stijging van het aantal studenten stijgen zowel de rijksbijdrage (t-2) als de collegegelden in 2021. Tevens groeit de rijksbijdrage door de stijging van de studievoorschotmiddelen. Deze middelen zijn gerelateerd aan de kwaliteitsafspraken met het ministerie van OCW. Per saldo stijgen de begrote baten werk i.o.v. derden 2021 door hoger begrote doelsubsidies (contractonderzoek) ten opzichte van de realisatie in 2020.

De overige baten zijn lager begroot dan de realisatie in 2020. In de realisatie van 2020 zit een eenmalige belastingterug-gave voor de omzetbelasting over oude jaren.

Ook voor 2021 worden de studievoorschotmiddelen volledig ingezet voor de verbetering van het onderwijs binnen Hogeschool Leiden. Dit is gerealiseerd door onder meer intensiever en kleinschaliger onderwijs mogelijk te maken of te behouden en door meer en betere begeleiding van studenten te faciliteren. Deze kwaliteitsimpuls, de stijging van het aantal studenten én de doorwerking van de cao-verhoging in 2020 hebben gezorgd voor een stijging van personeelskosten met €10mln in 2021 ten opzichte van de gerealiseerde personeelskosten in 2020. De afschrijvingen 2021 zijn begroot conform meerjarenraming inclusief nieuwbouw. De aanpassing van de huisvesting, waaronder een verdere uitbreiding van het aantal vierkante meters en de doorgeschoven investeringen, zorgen voor een beperkte stijging van de materiële kosten in 2021.

Publiek en private activiteiten

De financiële administratie van de hogeschool is zo ingericht dat de publieke en private geldstromen strikt gescheiden zijn. De opbouw van het eigen vermogen van de verschillende geldstromen is inzichtelijk. Hiermee wordt voldaan aan de verantwoordings-eisen 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 2020 beperkt afgenomen.

Branchecode Goed Bestuur

Hogeschool Leiden volgt de branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen. De code heeft transparantie in bestuur en intern toezicht tot doel en 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'. In november 2019 heeft een update plaatsgevonden.

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 2020 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 2020 op de hogeschool binnen het bekostigd onderwijs geen maatwerktrajecten geweest.

Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf gaat in op de financiële gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid, zoals de ontwikkeling in de exploitatie en de ontwikkeling van de vermogenspositie van de komende jaren. De continuïteitsparagraaf bestaat uit een gegevensset en overige rapportages.

De gegevensset wordt ingeleid door een toelichting op de belangrijkste financiële ontwikkelingen en bestaat verder uit de student- en formatieontwikkelingen, meerjarenbegroting met meerjarige balansprojectie met aansluitend een beoordeling van de vermogenspositie, staat van baten en lasten en de ontwikkelingen van de liquide middelen. Bij de onderdelen wordt een korte toelichting gegeven op de verschillende posten met belangrijke ontwikkelingen die worden verwacht.

De overige rapportages bestaan uit verschillende risicorapportages. De rapportage toezichthoudend orgaan is opgenomen in hoofdstuk twee van het bestuursverslag.

De cijfers voor de jaren na 2020 zijn ontleend aan de begroting 2021, inclusief meerjarenbegroting 2021-2025. Hogeschool Leiden actualiseert jaarlijks de meerjarenbegroting, dit is een vast onderdeel van de planning- en controlcyclus. Op 7 december 2020 heeft de raad van toezicht de begroting 2021 inclusief meerjarenbegroting goedgekeurd. De begroting 2021 en de meerjarencijfers zijn ten tijde van de opstelling daarvan gebaseerd op geprognosticeerde eindcijfers 2020. De begrote balanscijfers voor de jaren 2020 en verder zijn in deze continuïteitsparagraaf van een update voorzien op basis van de realisatie 2020.

Gegevensset

Belangrijke ontwikkelingen

Gevolgen maatregelen COVID-19

De gegevensset, waaronder de meerjarenbegroting is uitgewerkt voor de komende vijf jaar, rekening houdend met COVID-19. Hoewel de implicaties van COVID-19 nog steeds onzeker zijn, heeft deze op de lange termijn geen materieel negatief effect op de financiële conditie of liquiditeit van Hogeschool Leiden. De operationele impact is weliswaar zeer aanzienlijk. Echter, er is en zal sprake zijn van directe meerkosten voor aanpassingen in de bedrijfsvoering, maar ook van minderkosten door afstel en uitstel van activiteiten. Aangezien veel delen van het onderwijs, het onderzoek en de ondersteunende activiteiten in gewijzigde vorm toch doorgang zullen vinden, is de inschatting dat de eventuele meerkosten per saldo overzienbaar zijn en goed op te vangen zijn binnen de beschikbare financiële ruimte.

Na balansdatum: middelen Nationaal Programma Onderwijs

De overheid heeft in februari 2021 het plan Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gelanceerd om de eventuele nadelige effecten van COVID-19 het hoofd te kunnen bieden. De middelen worden toegekend voor 2021 en de jaren die volgen. Deze middelen zijn na balansdatum ontstaan en bij moment van schrijven is de hoogte nog niet vastgesteld; deze middelen zijn niet in de onderstaande gegevensset verwerkt.

Groei studentenaantallen

Gegeven de groei van het aantal studenten in combinatie met de ambities van het instellingsplan en de werkagenda, wordt geïnvesteerd in nieuwbouw en in de ontwikkeling van de functiemix. Hierdoor wordt voor de jaren 2021 tot en met 2023 negatieve resultaten begroot. Vanaf 2024 en verder zijn de begrotingen weer sluitend. De materiële reserves zijn, naast de lopende lening, voldoende om deze extra uitgaven te financieren. De liquide middelen dalen in de komende jaren door deze geplande uitgaven. De voorraad liquide middelen blijft volgens de normen van het treasurywettelijk op voldoende niveau.

Nieuwbouw

De voorbereiding van de nieuwbouw is gestart in 2017 en de ingebruikname van de nieuwbouw staat gepland voor eind 2022. De geplande uitbreiding is 9.400m². De totaal te verwachten projectsom is €35,2mln. Dit wordt gefinancierd met een lening van €15mln en €20,2mln vanuit de eigen middelen. Deze geplande uitgaven kunnen binnen de gestelde investerings- en exploitatie kaders worden uitgevoerd. 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.

Kwaliteitsafspraken en studievoorschotmiddelen

Ten behoeve van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken zijn vanaf 2018 de studievoorschotmiddelen toegevoegd aan de profielvergoeding van de bekostigde hoger onderwijsinstellingen.

Overzicht studievoorschotmiddelen hbo en Hogeschool Leiden 2018 t/m 2025

SVM	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
middelen hbo	111	117	137	246	308	325	367	396
aandeel HL	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%
middelen HL	2,5	2,6	3,1	5,7	7,2	7,6	8,6	9,2

In de meerjarenraming wordt vanaf 2021 en volgende jaren een verdere stijging van de studievoorschotmiddelen verwacht. Zie voor aanvullende informatie het hoofdstuk studievoorschotmiddelen. Gezien het sectorakkoord en de goedgekeurde plannen 2019-2024 door alle stakeholders, waarin de kwaliteitsverbetering middels de studievoorschotmiddelen zijn vastgelegd, is de verwachting dat de studievoorschotmiddelen zullen worden gerealiseerd.

De geplande kwaliteitsverbetering van Hogeschool Leiden berust grotendeels op de OP-studentratio. De forse groei van het aantal studenten in 2020 zet de ratio in 2021 tijdelijk onder enige druk. Voor het ministerie zijn de ontwikkelingen van de eigen begroting met deze horizon 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.

Overzicht Ontwikkelingen (in fte) OP-studentratio

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal studenten, peildatum 1 oktober										
Ingeschreven studenten	10.197	10.363	10.869	11.352	12.551	13.052	13.243	13.318	13.190	13.055
Formatie (gemiddelde per jaar)										
Onderwijzend personeel (OP)	501,9	536,0	549,5	561,0	599,4	660,1	707,6	719,8	743,6	743,4
Totale formatie	786,5	841,0	867,8	887,5	964,2	1.051,7	1.100,4	1.112,7	1.135,7	1.135,1
OP-studentratio	19,6	19,1	19,2	19,7	19,6	19,3	18,5	18,4	17,9	17,7
Verwachte ontwikkelingen OP ratio			19,2	19,8	19,8	19,0	18,5	18,4	18,0	18,0
Maximale ontwikkelingen OP ratio			19,2	19,8	19,5	18,5	17,9	17,8	17,4	17,4

In overeenstemming met het plan, periode 2019 – 2024, voor de inzet van de studievoorschotmiddelen monitoren we de impact en voortgang van de inzet onder andere middels de OP-studentratio. Voor 2020 geldt een gerealiseerd OP-studentratio van 19,6, conform plan. Met uitzondering van het jaar 2021 is de verwachting dat de OP-studentratio conform plan wordt gerealiseerd.

Funciemix docenten

Naast het streven van het verbeteren van de OP-studentratio in het kader van de kwaliteitsafspraken vindt Hogeschool Leiden het wenselijk om tot een funciemix docenten te komen die passend is bij de ambities en de doelstellingen van de hogeschool. De intentie is docenten eerder door te laten stromen naar hogere functieschalen. Hiervoor bestaan enkele begrenzings. Deze begrenzings worden bepaald door diverse omgevingsfactoren (bijvoorbeeld verplichtingen voortvloeiend uit de kwaliteitsafspraken, groei aantal studenten) die de richting en tempo van een gewijzigde funciemix docenten beïnvloeden en maken dat de kosten binnen het onderwijs van jaar tot jaar kunnen fluctueren. Daarom zal jaarlijks een substantiële doorstroom worden gerealiseerd met als richtpunt het jaar 2024 en jaarlijks zal worden bekeken of er financiële ruimte is voor een volgende stap.

Om het effect van een aanpassing van de inschaling beheersbaar te houden, is het nodig de ontwikkelrichting geleidelijk te realiseren, waardoor de gevolgen voor de hogere loonkosten een minder sterk effect hebben op de andere kostencomponenten. Deze geleidelijkheid wordt onder meer gerealiseerd door de meerkosten tijdelijk te financieren vanuit de centrale reserve. In 2020 is een eerste stap gezet, zie het plaatje hieronder ten opzichte van 2019, waarbij geldt dat het gevoerde beleid 2020 zal worden voortgezet in 2021 en volgende jaren.

Overzicht funciemix (in fte) 2019-2020

Funciemix Docenten in fte's (gemiddeld)	HS Leiden 2019		HS Leiden 2020	
	Aantal	%	Aantal	%
Schaal 10	171	34,9%	149	28,7%
Schaal 11	220	44,8%	259	49,9%
Schaal 12	97	19,7%	108	20,7%
Schaal 13	3	0,5%	4	0,7%
Totaal	490	100%	520	100%

Student- en formatieontwikkelingen

Overzicht student- en formatieontwikkelingen (in fte)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal studenten, peildatum 1 oktober								
Ingeschreven studenten	10.869	11.352	12.551	13.052	13.243	13.318	13.190	13.055
Bekostigde studenten	8.451	8.905	9.894	9.974	10.117	10.174	10.076	9.974
Formatie (gemiddelde per jaar)								
Onderwijzend personeel (OP)	549,5	561,0	599,4	660,1	707,6	719,8	743,6	743,4
Onderwijs ondersteunend personeel (OOP)	268,0	276,5	315,8	341,4	341,7	341,3	340,6	340,1
Bestuur/ Management	50,3	50,1	49,0	50,2	51,1	51,6	51,5	51,7
Totale formatie	867,8	887,5	964,2	1.051,7	1.100,4	1.112,7	1.135,7	1.135,1

Instroom

De instroom per oktober 2020 is met 16% gestegen t.o.v. de reeds hoge instroom in 2019. Het totaal aantal inschrijvingen (instroom plus herinschrijvers) per 1 oktober 2020 is 12.551. Dit is een stijging van 10,9% t.o.v. 2019. Deze stijging komt voornamelijk door het hoge aantal herinschrijvers uit de groei van voorgaande jaren en door "COVID-19" met een hoog instroom effect voor 2020.

Hogeschool Leiden verwacht na 2020 een verdere groei van het aantal studenten naar circa 13.000 studenten. De verwachting is dat de instroom stabiliseert naar een jaarlijkse instroom van circa 4.000 studenten. Tezamen met de herinschrijvers uit de hoge aantallen instromers van 2020 en voorgaande jaren is de verwachting dat het aantal studenten zal doorgroeien, stabiliseren en licht dalen in lijn met de landelijke referentieraming voor COVID-19.

Formatie

De totale verwachte formatie stijgt in 2021 passend bij de 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 (OP) en deze trend wordt blijvend gevolgd tot en met 2024 (zie ook personeelskosten). Hierdoor is o.a. het aantal contact- en begeleidingsuren toegenomen.

Balans 2020-2025**Balans: Activa (Bezittingen) en Passiva (Vermogensstructuur)**

BALANS per 31 december (x €1.000)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activa						
<i>Vaste Activa</i>						
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	=
Materiële vaste activa	48.472	52.486	75.490	82.040	79.915	77.766
Financiële vaste activa	380	380	380	380	380	380
Totaal Vaste Activa	48.852	52.866	75.870	82.420	80.295	78.146
<i>Vlottende Activa</i>						
Vorderingen	2.645	2.309	2.407	2.427	2.444	2.442
Liquide middelen	57.423	51.286	27.233	19.350	20.467	21.793
Totaal Vlottende Activa	60.068	53.595	29.639	21.777	22.911	24.235
Totaal Activa	108.920	106.461	105.509	104.197	103.206	102.381

Passiva						
<i>Eigen Vermogen</i>						
Algemene reserve	47.915	46.439	45.844	45.704	45.704	45.704
Wettelijke reserve	-	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve publiek	-	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve privaat	2.149	2.186	2.185	2.186	2.185	2.186
Totaal Eigen Vermogen	50.064	48.624	48.029	47.890	47.889	47.890
Voorzieningen	5.334	5.334	5.334	5.334	5.334	5.334
Langlopende schulden	28.180	26.920	25.660	24.400	23.140	21.880
Kortlopende schulden	25.342	25.583	26.486	26.573	26.843	27.277
Totaal voorzieningen en schulden	58.856	57.837	57.480	56.307	55.317	54.491
Totaal Passiva	108.920	106.461	105.509	104.197	103.206	102.381

Solvabiliteit (EV / TV)	46%	46%	46%	46%	46%	47%
Solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen) / TV)	51%	51%	51%	51%	52%	52%
Weerstandsvermogen (EV/(RB+col gelden))	51%	46%	43%	42%	42%	41%
Vlottende activa / kortlopende schulden	2,4	2,1	1,1	0,8	0,9	0,9

Materiële activa: nieuwbouw

Door de nieuwbouw, met de totale verwachte projectsom van €35,2mln, die naar verwachting eind 2022 zal worden afgerond, stijgen de materiële vaste activa conform meerjarenbegroting. De totale som wordt gefinancierd met een lening van €15mln (looptijd t/m 2050 met eerste aflossingen in 2021) met een vaste rentevoet en de rest vanuit de eigen middelen. De totale activering is opgenomen in de meerjarenraming.

Het huidige gebouw is in eigendom en is gefinancierd met een langlopende lening met een hoofdsom van €22,8mln (looptijd t/m 2035). De resterende hoofdsom per 31 december 2020 is €14,4mln.

Er is extra geïnvesteerd in een digitale leer- en werkomgeving en in de informatievoorziening. Het plan is dat in de komende jaren voort te zetten. De begrote reguliere investeringen voor 2021 bedraagt €3,3mln in 2022 zullen de investeringen stijgen naar €6,2mln waarna vanaf 2021 en volgende jaren de investeringen €4,2mln zullen bedragen.

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen laat t/m 2025 een dalende trend zien door de geplande besteding vanuit de aanwezige reserves ten behoeve van de investering in de komende jaren in huisvesting en de ontwikkeling van de functiemix docenten. De geplande bestedingen in 2020 vanuit de private bestemmingsreserve zijn ter ondersteuning van onderwijs- en onderzoeksprojecten 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 zoals de regeling werktijdvermindering. Voor 2020 en volgende jaren verwacht de hogeschool geen toename meer van de personeelsvoorzieningen.

Lang vreemd vermogen

Het 'lang vreemd vermogen' is gestegen met een lening tot en met 2020 (2018 €1,5mln, 2019 €1,0mln en 2020 €12,5mln = totaal lening €15mln met 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 2020 van €14,4mln en een jaarlijkse aflossing van €0,76mln (einde looptijd 2035).

Beoordeling vermogenspositie

Solvabiliteit

De solvabiliteit ((EV+ Voorzieningen) / TV) blijft door de hoge positieve resultaten uit 2020 en voorgaande jaren stabiel rond 51% ondanks de extra geplande investeringsuitgaven en begrote negatieve exploitatieresultaten en blijft daarmee boven de intern vastgestelde grens van 35% (externe grens is 30%).

Normatief publiek eigen vermogen (signaleringswaarde)

De inspectie heeft in 2018 in de 'Financiële Staat van het Onderwijs 2017' geconcludeerd dat de reserves van onderwijsinstellingen geleidelijk toenemen. Om de ontwikkeling van de reserves te beoordelen is een rekenmethode ontwikkeld dat leidt tot een bedrag, genaamd het normatieve publieke eigen vermogen. De hoogte ervan is de *signaleringswaarde*. Wanneer het eigen vermogen groter is dan het *normatieve eigen vermogen*, kan het bovenmatig zijn en dient het toegelicht te worden. De inspectie gaat de signaleringswaarde gebruiken als communicatiemiddel in het toezicht op de doelmatigheid.

De formule voor de berekening van het normatieve publiek eigen vermogen (signaleringswaarde) is als volgt: Normatief Eigen Vermogen = (0,5 * aanschafwaarde gebouwen * 1,27) + boekwaarde resterende materiële vaste activa + (omvangafhankelijke rekenfactor * totale baten). Hierbij geldt omvangafhankelijke rekenfactor van 0,05 voor besturen met totale baten groter dan of gelijk aan €12mln.

Formule signaleringswaarde toegepast op Hogeschool Leiden:

$$\text{Normatief publiek eigen vermogen Hogeschool Leiden} = (0,5 * (69.375 * 1.000) * 1,27) + (7.153 * 1.000) + (0,05 * (109.543 * 1.000)) = \text{€}56.683.275$$

Er is geen sprake van bovenmatige publieke reserves:

Signaleringswaarde	= publiek eigen vermogen	- normatief eigen vermogen
€-8.768.275	= 47.915.000	- 56.683.275

Liquiditeit

De liquiditeitsratio (vlottende activa / kortlopende schulden) daalt, door de inzet van de eigen middelen voor de geplande nieuwbouw, van 2,37 in 2020 naar 0,9 in 2025. De ratio blijft alle jaren boven de intern vastgestelde grens van 0,5. De laagste ratio, 0,8, wordt behaald in 2023. De peildatum is 31 december, dit is na de uitbetaling van de 13e maand altijd de laagste stand van de liquide middelen binnen 1 jaar.

De gewenste voorraad liquide middelen blijft boven de grens van €10,5mln. De vastgestelde risicobuffer wordt noodzakelijk geacht om tegenvallers op te kunnen vangen.

Staat van baten en lasten 2020-2025

Staat van baten en lasten

Baten en lasten overzicht (x € 1.000)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Baten						
Rijksbijdragen OCW	78.169	84.324	90.149	90.801	92.125	93.000
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.601	1.490	1.490	1.490	1.490	1.490
College-, cursus-, les en examengelden	20.488	21.910	22.796	23.076	23.065	22.776
Baten werk in opdracht van derden	6.204	7.173	6.038	5.899	5.898	5.899
Overige baten	3.081	2.251	1.589	1.598	1.598	1.588
Totaal baten	109.543	117.148	122.062	122.864	124.176	124.753
Lasten						
Personeelslasten	82.799	92.245	96.989	96.274	97.845	98.473
Afschrijvingen	4.481	4.811	4.989	6.657	6.326	6.348
Huisvestingslasten	5.491	6.269	5.537	4.962	5.002	5.012
Overige lasten	12.667	14.354	14.278	14.295	14.233	14.196
Totaal lasten	105.438	117.679	121.793	122.188	123.406	124.029
Saldo baten en lasten	4.105	-531	269	676	770	724
Financiële baten en lasten	-901	-909	-864	-816	-770	-724
Totaal resultaat	3.204	-1.440	-595	-140	0	0

Normatieve rijksbijdrage

In de afgelopen jaren is de rijksbijdrage gestegen door de stijging van het aantal bekostigde eenheden (studenten + diploma's), door toevoeging van de studievoorschotmiddelen en door toevoeging van loon-prijscompensatie. Deze middelen en daarmee ook de totale rijksbijdrage stijgen verder in 2021 en de jaren daarna. In de afgelopen jaren en in de meerjarenbegroting is op deze stijgingen geanticipeerd met als gevolg negatieve begrotingen welke worden gefinancierd vanuit de eigen reserves.

Collegegelden

De toe- en afname van het aantal studenten bepalen de jaarlijkse collegegelden. Door de groei van het aantal studenten in de afgelopen jaren en tevens de verwachte groei in de meerjarenbegroting zal de omvang van de collegegelden toenemen. Vanaf 2024 wordt een lichte daling van het aantal studenten verwacht, waardoor de post collegegelden zal afnemen.

Baten werk in opdracht van derden en Overige baten

De overige baten zijn in de komende jaren conservatief begroot conform de verwachte ontwikkelingen, waarin geen concrete wijzigingen in toekomstige activiteiten worden verwacht.

Personeelslasten

De personeelslasten zullen door de investeringen in de functiemix van docenten, de uitbreiding van de OP-formatie voor de groei van de studenten en de kwaliteitsafspraken, blijven stijgen.

De tabel hieronder geeft weer de gerealiseerde toename OP-formatie per jaar t.o.v. het voorgaande jaar, in de jaren 2015 t/m 2020 en de verwachte stijging OP-formatie voor de jaren 2021 t/m 2025. Voor 2020 geldt een gerealiseerde toename OP-formatie van 38fte.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Jaarlijkse stijging OP-formatie (fte)	28	43	34	14	11	38

De begrote toename OP-formatie. Voor 2021 wordt een OP toename verwacht van 61fte.

	2021	2022	2023	2024	2025
Jaarlijkse stijging OP-formatie (fte)	61	48	12	24	0

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 kosten voor afschrijvingen t.o.v. de totale kosten stijgen door de nieuwbouw en geplande investeringen van 4,3% in 2020 naar 5,0% in 2025. In de jaren na 2025 zullen de afschrijvingskosten beperkt stijgen tot 5,3% o.b.v. het meerjarenonderhoudsplan. Deze stijging wordt vanaf 2023 voor een deel bekostigd vanuit de daling van de kosten voor tijdelijke huur i.v.m. oplevering nieuwbouw eind 2022.

Het percentage huisvestingskosten, inclusief afschrijvingen, stijgt in de komende jaren door de geplande tijdelijke huur van vierkante meters, de nieuwbouw en geplande verbouwingen. Het percentage van Hogeschool Leiden wordt op de lange termijn, na nieuwbouw, circa 7,2% in 2025.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Huisvestingskosten, incl afschrijvingen in %	7,0%	6,9%	6,4%	7,2%	7,5%	7,2%

De overige materiële lasten blijven vanaf 2021 vrijwel op hetzelfde relatieve niveau en dalen licht, gerelateerd aan de daling van het aantal studenten.

Ontwikkelingen Liquide middelen

De liquide middelen dalen door de extra begrote exploitatie- en investeringsuitgaven van €57,4mln in 2020, naar €21,8mln in 2025, met €19,4mln in 2023 als laagste niveau. De daling komt door de begrote negatieve resultaten, nieuwbouw en de extra investeringen.

Het is mogelijk dat de private bestemmingsreserve van circa €2mln 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 €19,8mln in 2025.

Kasstroomoverzicht (x €1.000)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo Baten en Lasten	4.105	-531	269	677	770	724
<i>Aanpassingen voor:</i>						
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.482	4.811	4.989	6.657	6.326	6.348
Boekresultaat op desinvesteringen						
Mutaties voorzieningen	478	-	-	-	-	-
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>						
Mutatie vorderingen	-399	336	-97	-20	-17	2
Mutatie kortlopende schulden	3.664	241	904	86	268	437
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>12.330</i>	<i>4.857</i>	<i>6.065</i>	<i>7.400</i>	<i>7.347</i>	<i>7.511</i>
Ontvangen interest	-	-	-	-	-	-
Betaalde interest	-904	-909	-864	-816	-770	-724
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	11.426	3.947	5.201	6.584	6.577	6.787

Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investerings in materiele vaste activa	-3.949	-8.824	-27.994	-13.207	-4.200	-4.200
Desinvesteringen in materiele vaste activa	-	-	-	-	-	-
Investerings in immateriele vaste activa	-	-	-	-	-	-
Investerings in financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.949	-8.824	-27.994	-13.207	-4.200	-4.200

Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Ontvangsten uit langlopende schulden	12.500	-	-	-	-	-
Aflossing langlopende schulden	-760	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	11.740	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260	-1.260
Mutatie geldmiddelen	19.217	-6.137	-24.053	-7.883	1.117	1.327
Eindsaldo	57.423	51.286	27.233	19.350	20.467	21.793

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.

Naast het opnemen van de onderkende risico's en beheersmaatregelen in de P&C-documenten wordt jaarlijks een separaat document opgesteld; de jaarrapportage risicomanagement. Hierin worden de belangrijkste strategische risico's geïnventariseerd inclusief maatregelen en komt daarmee het nieuwste risicoprofiel tot stand. Het risicoprofiel komt terug in verschillende beleidsdocumenten, zoals kaderbrief, begroting en in het jaarverslag.

Het strategische risicoprofiel van Hogeschool Leiden is gekoppeld aan de beloftes zoals deze zijn geformuleerd in het instellingsplan 2017-2022 en de ambities uit de werkagenda. De risico's met een risico inschatting 'hoog' (kans en/of impact) zijn opgenomen in dit risicoprofiel.

Belangrijkste financiële risico's meerjarenbegroting

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.

Risicoprofiel 2019-2020

Hieronder is een samenvattende tabel gegeven van het risicoprofiel 2019-2020 van Hogeschool Leiden. Het risicoprofiel 2019-2020 anticipeert op gebeurtenissen uit deze periode. De genoemde maatregelen zijn reeds genomen. Als dit niet het geval is, wordt expliciet vermeld wanneer deze worden geïmplementeerd.

In 2020 is de wereld getroffen door een pandemie, namelijk het coronavirus. De uitbraak heeft ertoe geleid dat hogescholen en universiteiten de deuren hebben moeten sluiten op 12 maart. Dit geldt ook voor Hogeschool Leiden. Het onderwijs is zo goed mogelijk online vorm gegeven om zodoende de operationele activiteiten voort te zetten en hiermee te trachten studievertraging te voorkomen. De financiële gevolgen van deze pandemie voor Hogeschool Leiden zijn vooralsnog beperkt gebleven. 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. Vooralsnog hebben de implicaties van COVID-19 voor de lange termijn geen materieel negatief effect op de financiële conditie of liquiditeit conform de meerjarenplannen van Hogeschool Leiden inclusief de geplande nieuwbouw. 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.

In het 'risicoprofiel 2019-2020' is ingegaan op de gevolgen van COVID-19. De gevolgen van de maatregelen tegen COVID-19 zijn o.a. de noodzaak voor meer flexibiliteit van de functionele systemen, waarborging van veiligheid en kwaliteit van het onderwijs. Deze gevolgen waren reeds benoemd als risico, zie respectievelijk risico's 7, 6 en 3.

Naar aanleiding van de risico's in de triaalrapportages van de eenheden kwam een nieuw risico naar voren, dat de hogeschool er niet in slaagt op specifieke expertisegebieden vaste medewerkers aan te trekken (risico 10). De maatregelen zijn opgepakt.

Het risicoprofiel focust zich verder onder meer op 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.

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	Onderwijs en Onderzoek			
1.	Hogeschool Leiden innoveert onvoldoende en, waaronder de onderzoeksactiviteiten, heeft onvoldoende aandacht voor de ontwikkelingen in het werkveld.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> naleving instellingsplan aan de hand van de werkagenda's periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling ervan aanstelling nieuw collegelid met visie op en expertise in innovatie aandacht voor innovatie bij alle overlegorganen, waaronder de Raad van Toezicht en het C-DO de overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten het versterken van de kenniscentra, het creëren van meer samenhang van de onderzoeksactiviteiten op faculteitsniveau het creëren van ruimte voor een verkenning/analyse van de verbeterpunten uitvoeren van onderzoek en verkrijgen van nieuwe inzichten op dat gebied
2.	De volgende stap ter realisatie van het instellingsplan en de daarbij behorende werkagenda 2021-2022 op hogeschoolniveau blijkt als geheel onhaalbaar en/of onbeheersbaar vanwege omvang, werkdruk, middelen, beperkte beleidskracht of complexiteit.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> herziening cyclus in tweejarig traject waarin het instellingsplan wordt geoperationaliseerd in werkagenda's periodieke evaluatie van de voortgang van de werkagenda en bijstelling ervan de overlegstructuur kent bilaterale en multilaterale overlegmomenten het creëren van ruimte voor een verkenning/analyse van de verbeterpunten het versterken van de beleidskracht
3.	Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs, onder meer vastgesteld bij accreditaties, onvoldoende is.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> specifieke overlegorganen die de kwaliteit van het onderwijs monitoren en het proces van accreditaties en op instellingsniveau vorm geven bespreken en verder implementeren van de vastgestelde onderwijs ontwerpprincipes aandacht voor de leergemeenschap, professionalisering van medewerkers, werving van medewerkers aandacht voor de invoering en de gevolgen van afstandsonderwijs aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming
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"> 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&C-cyclus inzet/budget voor de ICT innovaties (DLWO, online onderwijs) gerelateerd aan deze programma's evaluatie afstandsonderwijs uitvoering plannen gericht op het aanpassen van de fysieke omgeving aandacht voor de gehele PDCA-cyclus en met name op de verkenning- en analyse fase t.b.v. de planvorming

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
5.	<p>De inzet op verbetering van studiesucces wordt onvoldoende gerealiseerd.</p> <p>Gebeurtenissen/situaties die dat kunnen beïnvloeden:</p> <ul style="list-style-type: none"> onvoldoende kennis van effectieve interventies ten aanzien van de inrichting van het onderwijs, de onderwijsorganisatie en de kennis en vaardigheden van docenten 	laag/ middel	mogelijk hoog (effect instroom, negatieve aandacht)	<ul style="list-style-type: none"> specifieke maatregelen voor leertrajecten waardoor vertraging wordt veroorzaakt, zoals stages door COVID-19 inzet van de voorinvesteringen en studievoorschotmiddelen ter verbetering van de OP ratio; de formatie van onderwijzend personeel ten opzichte van het aantal studenten voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs zijn er vijf ontwerpprincipes geformuleerd van waaruit we ons onderwijs wensen vorm te geven de uitvoering van het onderzoeksprogramma naar onderwijsinnovatie, het programma VOED (ambitie 3 van de werkagenda 2019-2020) analyses van de faculteiten per opleiding en de uitkomsten over de ingezette interventies worden met elkaar gedeeld (ontwikkelen van lerend vermogen) de plannen (evidence based) zijn opgenomen in de reguliere P&C-/PDCA-cyclus
	Bedrijfsvoering			
6.	Het risico dat de integrale veiligheid of de ervaren veiligheid van de studenten en werknemers wordt bedreigd.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> periodieke arbo-rapportage medewerkersonderzoek uitvoeren en evalueren rapportages vertrouwenspersoon en decanaat opstellen en evalueren strikt naleven van het integrale veiligheidsdocument het creëren van binding en een leergemeenschap deelname regionale kennisdeling op het gebied van integrale veiligheid het integreren van de verschillende beleidsadviezen op het gebied van veiligheid (informatiebeveiliging, fysieke beveiliging, privacy enz.)
7.	Het risico dat de functionele en de DLWO systemen zich niet optimaal kunnen aanpassen aan de nieuwe wensen.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> verder aanpassen van de systemen aan de hand van de technische, organisatorische en financiële uitgangspunten op basis van DLWO mede gericht op afstandsonderwijs scholen van ontwikkelaars en gebruikers; organiseren van het overleg tussen gebruikers en ontwikkelaars verder door ontwikkelen Management Informatie-systeem aandacht in de P&C-/PDCA-cyclus voor deze verbeteringen
8.	Het risico dat de nieuwbouw onvoldoende wordt gerealiseerd conform de wensen van de organisatie en binnen het vastgestelde budget.	middel	hoog	<ul style="list-style-type: none"> uitvoeren van de afgesproken projectorganisatie uitvoeren van projectcontrol met voldoende functiescheiding inzet van voldoende externe ondersteuning t.b.v. bouwmanagement, planvorming en uitvoering aandacht in de PDCA-/P&C-cyclus voor bovenstaande maatregelen en de nieuwbouwbudgetten

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
	Personeel			
9.	De geplande interventies (instellingsbrede principes, optimaliseren leergemeenschap) van het instellingsplan worden niet voldoende opgepakt (geïnternaliseerd) en/of gerealiseerd.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> • vaststellen en monitoring van de aan het instellingsplan gekoppelde werkagenda • vaststellen van nieuwe beleidsdocumenten (strategisch personeelsplan, functiehuis) • organiseren van (multilateraal) overleg, bijeenkomsten en conferenties • vaststellen van een loopbaanbeleid • gerichte communicatie over de beloftes en maatregelen in het instellingsplan • aandacht in de P&C-cyclus voor de toename van het innoverend vermogen
10.	De hogeschool slaagt er niet in op specifieke expertisegebieden vaste medewerkers aan te trekken.	hoog	middel	<ul style="list-style-type: none"> • extra recruitment gericht op het vervullen van vacatures voor deze functies • specialistische werving- en selectiebureaus worden gecontracteerd • het vaststellen van een loopbaanbeleid • het aanpassen van de functiemix
	Compliance			
11.	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. <i>De impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen.</i>	middel	laag/ middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> • digitaal vastleggen van de administratie processen m.b.v. de applicatie Mavim, aan de hand waarvan de processen efficiënt kunnen worden aangepast • 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 • (zo nodig) inkopen van kennis • creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen)
12.	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. Specifieke wet- en regelgeving rond: <ul style="list-style-type: none"> • privacy en informatiebeveiliging; • HRM processen, zoals DBA, WNT, WKR, loonbelasting; • inkoopproces: aanbesteding; • finance: archivering, verslaggeving; • onderwijsproces: WHW, zoals Examencommissies, OER, certificering ed. <i>De impact is afhankelijk van gebied regelgeving en mate dat de regelgeving invloed heeft op de processen.</i>	hoog	laag/ middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • digitale verankering van operationele processen in Mavim • een specifiek programma gericht op de borging van de privacy • continue inkopen van kennis • creëren en gebruikmaken van professioneel zakelijk netwerk (o.a. Vereniging Hogescholen)

	Risico	Kans	Impact	Maatregelen
13.	Het risico dat de medewerkers zich niet houden aan de externe/interne regelingen, procedures, normen/waarden zoals werkwijze Examencommissies, regeling toetsing en certificering, inkoop- en aanbestedingsbeleid, regeling privacy/ datalekken en procuratieregeling.	middel	hoog/ middel	<ul style="list-style-type: none"> interne training en voorlichtingsbijeenkomsten vastleggen van procedures en processen uitvoeren van interne audits sturen door middel van de gemeenschappelijke waarden en hernieuwde communicatie over deze waarden verdere integratie PDCA- en P&C-cyclus
	Omgeving			
14.	Het risico dat de bevolkingsontwikkelingen en/of het keuzepatroon van de studenten zo wijzigt dat de kwantiteit of kwaliteit van de instroom van studenten sterk veranderd met als gevolg een sterke hogere of lagere instroom van studenten.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> uitvoeren van de analyses over instroom- en intakebeleid en de migratieontwikkelingen mede op basis van externe informatie vasthouden aan flexibele schil personeelsformatie vasthouden aan flexibele schil huisvesting waarborgen met P&C-cyclus (vaststellen van ratio's ter beoordelen van vermogenspositie en financieringssituatie) met daaraan gekoppelde financiële maatregelen: aanhouden buffer, signaleringsgrenzen ed.
15.	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. <i>(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.)</i>	laag	middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> leiderschap gericht op proactief de risico's aan te pakken die aan negatieve berichtgeving ten grondslag kunnen liggen governance structuur borgen kwaliteit/positionering onderwijs borgen personeelsbeleid met kritische aanname van nieuwe medewerkers en up-to-date houden van zittende medewerkers plan van aanpak voor gepaste, snelle, professionele communicatie/woordvoering (bij incidenten)
16.	De kwaliteitsafspraken met het ministerie worden in samenwerking met de medezeggenschap onvoldoende gerealiseerd.	middel	middel/ hoog	<ul style="list-style-type: none"> jaarlijkse evaluatie en (mogelijke) aanpassing van de planvorming mede i.v.m. COVID-19 systematische voorbereiding audit het opstellen van realistische afspraken uitvoering van de P&C-/PDCA-cyclus overleg met de R6 scholen ondersteuning van de medezeggenschap
17.	De mogelijkheid dat verschillende los van elkaar staande gebeurtenissen (aggregatierisico) samen een grote impact hebben op de continuïteit van de hogeschool zoals dalende kwaliteit of studiesucces, logistieke uitdagingen, een veiligheidsincident, een informatielek en negatieve berichtgeving.	laag	hoog	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijk van de betrokken gebeurtenissen, de maatregelen van hierboven genoemde bijhorende risico's.





BIJLAGE

Realisatie facultaire bestedingsplannen

In deze bijlage volgt per faculteit een gedetailleerde verantwoording over de realisatie van de facultaire bestedingsplannen voor 2020. De wijze van verantwoording is in lijn met de oorspronkelijke opzet van de meerjarige uitwerking van het plan voor de studievoorschotmiddelen in facultaire bestedingsplannen voor de periode 2019-2024. Daar waar op basis van nieuwe inzichten nieuwe doeleinden zijn toegevoegd ten opzichte van de oorspronkelijke facultaire meerjarenplannen zijn deze doeleinden cursief gedrukt.

Faculteit Educatie

Kwaliteitsafspraken 2020		Financiële verantwoording		Toelichting
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
Meer en betere begeleiding van studenten	Versterking van studiebegeleiding	€ 36.000	€ 36.000	
	Begeleiding van studenten in kleinere groepen	€ 90.000	€ 90.000	
Studiesucces	Extra begeleiding van langstudeerders	€ 36.000	€ 36.000	
	Ontwikkeling en uitvoering van summerschool	€ 22.500	€ 22.500	
	Ondersteuning van studievereniging	€ 2.500	€ 1.000	
Onderwijsdifferentiatie	Organisatie van jaarlijkse faculteitsweek	€ 90.000	€ -	Geen faculteitsweek i.v.m. corona; verschuiving van middelen naar ontwikkelen van faculteitsbreed onderwijs in onderzoek.
	<i>Onderwijs in onderzoek</i>	€ -	€ 90.000	
Verdere professionalisering van docenten	Versterking van formatieve toetsing	€ 54.000	€ 9.100	Minder opleidingsmomenten i.v.m. corona.
	Ontwikkeling van programma 'Ruim baan': ontwikkeling van gezamenlijk pedagogisch kernprogramma	€ 72.000	€ 72.000	
	Ontwikkeling van programma 'Ruim baan': ontwikkeling van nieuwe opleidingen en specialisaties	€ 80.000	€ 80.000	
	Versterking van studieloopbaanbegeleiding	€ 36.000	€ -	Geen doorgang i.v.m. corona.
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 36.000	€ 22.286	Lagere deelname i.v.m. corona.
Totaal		€ 555.000	€ 458.886	
Totaal studievoorschotmiddelen 2020		€ 429.235		

Impact coronamaatregelen

Ondanks de coronamaatregelen heeft de faculteit Educatie haar activiteiten in het kader van de kwaliteitsafspraken grotendeels volgens planning kunnen uitvoeren. Bij enkele activiteiten is de implementatie als gevolg van de beperkende maatregelen uitgesteld tot volgend jaar. In plaats daarvan is extra geïnvesteerd in de ontwikkeling van onderwijs in onderzoek. Daarnaast geldt voor enkele professionaliseringsactiviteiten, zoals de geplande versterking van de formatieve toetsing en de deelname aan het onderzoeksprogramma VOED, dat zij als gevolg van de coronabeperkingen niet (volledig) zijn gerealiseerd conform planning.

Faculteit Gezondheidszorg

Kwaliteitsafspraken 2020		Financiële verantwoording		Toelichting
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
Vaktherapie				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Uitbreiding van stagebegeleiding	€ 10.000	€ 10.000	
	Examinatoretraining voor stagebegeleiders	€ 5.500	€ -	Geen doorgang i.v.m. corona; verschuiving van middelen.
	Uitbreiding van begeleiding van onderzoeksvaardigheden	€ 10.000	€ -	Geen doorgang i.v.m. corona; verschuiving van middelen.
	<i>Uitvoering van project Rendement hoofdfase</i>	€ -	€ 5.000	<i>Analysen van oorzaken van laag rendement hoofdfase; verschuiving van middelen.</i>
	Uitbreiding van begeleiding van langstudeerders	€ 10.000	€ 10.000	
	Extra investering in SLB-training	€ 5.500	€ 5.500	
	<i>Uitbreiding van studentbegeleiding</i>	€ -	€ 30.000	<i>Extra begeleiding i.v.m. corona.</i>
Passende en goede onderwijsfaciliteiten Verdere professionalisering van docenten	Doorontwikkelen van DLO	€ 14.000	€ 4.000	
	<i>Uitvoering van project Uitval jaar 1 en vliegende start</i>	€ -	€ 5.000	<i>Verbetering van start door o.a. invoering van studentbesprekingen en intensivering van advies.</i>
	<i>Uitvoering van project Curriculumvernieuwing</i>	€ -	€ 5.000	<i>Verbetering van overzicht en samenhang van leerplanschema; verschuiving van middelen.</i>
Meer en betere begeleiding van studenten Verdere professionalisering van docenten	Koppeling van docenten aan lectoraat Antroposofische Gezondheidszorg en 'MOOV ON'-begeleiding van studenten	€ 30.000	€ 30.000	
Verdere professionalisering van docenten	Uitbreiding van scholing van docenten in BDB, BKE, SKE, BKI en SKI.	€ 14.000	€ 4.000	Verschuiving van middelen.
	<i>Uitvoering van project Toetsdruk</i>	€ -	€ 5.000	<i>Herziening toetsprogramma.</i>
	<i>Uitvoering van project Studeren met een functiebeperking (psychische problematiek)</i>	€ -	€ 5.000	<i>Analysen van implicaties van beperking op studievoortgang en welzijn, en optimaliseren van samenwerking.</i>
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 30.000	€ 7.500	Uitval i.v.m. ziekte.
Subtotaal		€ 129.000	€ 126.000	
Verpleegkunde				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Uitbreiding van begeleiding in praktijkonderwijs	€ 40.000	€ -	Heeft niet plaatsgevonden i.v.m. corona; middelen zijn ingezet voor (versnelde) verkleining van groepen.
	Verkleining van groepen vaardigheidsonderwijs	€ -	€ 48.000	T.b.v. doorgang van vaardigheidsonderwijs i.v.m. corona.
	Uitbreiding van begeleiding bij planning en studeren i.c.m. geven van advies.	€ -	€ 20.000	Extra begeleiding i.v.m. corona.
Meer en betere begeleiding van studenten	Begeleiding van studenten in lectoraten	€ 100.000	€ 10.000	Grotendeels niet plaatsgevonden i.v.m. corona. Bovendien vertraagde opstart lectoraat Verpleegkundig Leiderschap.
	Organisatie van introductiedag voor studenten	€ 20.000	€ 20.000	
	Intensivering van begeleiding voorafgaand en tijdens stages PLP1 t/m PLP5	€ 33.000	€ 123.750	Extra begeleiding i.v.m. corona.
Studiesucces	Inventarisatie en begeleiding van studenten met achterstanden	€ 40.000	€ 40.000	
	Ondersteuning van studievereniging	€ 2.500	€ 2.200	
Onderwijsdifferentiatie	(Door)ontwikkeling van mbo-hbo-doorstroomprogramma en deeltijdprogramma	€ 60.000	€ 60.000	
	Verdere professionalisering van docenten	Scholing van docenten in SLB	€ 20.000	€ -
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 30.000	€ 30.000	
Subtotaal		€ 345.500	€ 353.950	

Kwaliteitsafspraken 2020		Financiële verantwoording		Toelichting
Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
Fysiotherapie				
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Trainen docenten in kader van curriculumontwikkeling	€ 70.000	€ 19.900	Minder trainingen i.v.m. corona; verschuiving van middelen.
	Uitbreiden van SLB-begeleiding	€ 20.000	€ 5.000	Uitvoering nieuw curriculum 3.0, waar SLB mee samenhangt, jaar uitgesteld i.v.m. corona; verschuiving van middelen.
Verdere professionalisering van docenten	Ontwikkelen en onderhouden van SLB	€ 7.500	€ 5.000	
	<i>Werken in leergemeenschappen</i>	€ -	€ 70.000	<i>Tijd vrijgemaakt om aan persoonlijke, gezamenlijke en onderwijsdoelen te werken.</i>
	<i>Verbeteren online onderwijs</i>	€ -	€ 57.675	<i>Verbetering online onderwijs i.v.m. corona door trainingen voor o.a. examinering en didactische bekwaamheid; verschuiving van middelen.</i>
Studiesucces	Ontwikkelen van werkplan voor decentrale selectie en kennisclips	€ 15.000	€ 33.300	Doelen zijn gecombineerd en hebben i.v.m. corona deels vertraging opgelopen en uitvoeringen zijn aangepast.
	Vorbereiden op toetsen	€ 15.000		
	Ondersteunen bij onderzoeksvorstellen	€ 16.000		
	Ondersteunen van studievereniging Intens	€ 2.500	€ -	
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Organiseren van digitale ondersteuning bij Onstage	€ 15.000	€ -	Samengevoegd met brede aanpak digitale ondersteuning online onderwijs. <i>Verbetering online onderwijs i.v.m. corona door inzet HOME2, Onstage, Scorion en Fysios.</i>
	<i>Digitale ondersteuning van online onderwijs</i>	€ -	€ 47.000	
Studiesucces Verdere professionalisering van docenten	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 32.000	€ 27.720	Eerder opgepakt, zou pas in 2021 starten.
	(Door)ontwikkelen van stages en begeleiding door docenten en ouderejaars	€ -	€ 3.300	
Subtotaal		€ 193.000	€ 268.895	
Master Advanced Nursing Practice				
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Uitbreiding van begeleiding bij Farmacologie	€ 1.500	€ 1.650	
	Screening van toetsen in ontwikkeling	€ 8.000	€ 8.800	
Meer en betere begeleiding van studenten	Begeleiding bij deficiëntie schrijfvaardigheden	€ 4.000	€ 1.650	
Studiesucces	Optimaliseren van programma voor vertragersgroep en extra begeleiding.	€ 4.000	€ 4.400	
	Inzet van formatieve toetsen om studiesucces te verbeteren.	€ 1.500	€ 1.980	
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Inzet van Scorionapplicatie voor e-portfolio	€ 4.000	€ 4.400	
Verdere professionalisering van docenten	Scholing van docenten gericht op activerende blend.	€ -	€ 3.960	Versnelling door digitalisering onderwijs i.v.m. corona.
	Scholing van docenten gericht op toetsvormen en BDB, BKE en SKE.	€ 7.000	€ 7.700	
Subtotaal		€ 30.000	€ 34.540	
Totaal		€ 697.500	€ 783.385	
Totaal studievoorschotmiddelen 2020		€ 590.487		

Impact coronamaatregelen

Als gevolg van de landelijke coronamaatregelen heeft de faculteit Gezondheidszorg een deel van haar bestedingsvoornemens voor 2020 niet of in aangepaste vorm uitgevoerd, zonder dat er sprake is van een systematische planbijstelling. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om activiteiten die betrekking hebben op de scholing van docenten en de (on campus) begeleiding van studenten in lectoraten. In plaats daarvan is gekozen om door middel van een verschuiving van de middelen gericht in te zetten op extra studie- en stagebegeleiding, en op een versnelling ten aanzien de (bij Verpleegkunde reeds geplande) verkleining van groepen vaardigheidsonderwijs en de digitalisering van het onderwijs.

Faculteit Management en Bedrijf

Kwaliteitsafspraken 2020		Financiële verantwoording		Toelichting
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
Betrekking op alle thema's	Versterking van TOP (herontwerp opleidingen)	€ 100.000	€ 88.625	Herontwerp opleidingen is grotendeels in jaren vóór 2020 gerealiseerd. In 2020 betreft het voornamelijk bijstellingen. Gerealiseerde uren aan onderwijsontwikkeling in 2020 zijn daarmee lager dan begroot.
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten	Uitbreiding van contacttijd door verkleinen van stamgroepen	€ 82.500	€ 105.480	Bij HRM en SJD zijn kleinere klassen gerealiseerd. Bij CE, HBO-Rechten en Communicatie is geplande groepsgrootte nog niet op niveau als gevolg van grotere instroom.
	Studeren op campus	€ 150.000	€ 70.080	Deels vervangen door online spreekuren en deels vervallen i.v.m. corona.
	Uitvoering van trainingsmodulen in halve groepen	€ 65.000	€ 9.720	Halve klassen bij deel van faculteitsbrede modules niet gerealiseerd vanwege online onderwijs i.v.m. corona.
	Uitbreiding van contacttijd	€ 32.000	€ 220.860	Contacttijd SLB voor alle voltijdopleidingen uitgebreid, terwijl rekening was gehouden met uitbreiding bij één opleiding.
Meer en betere begeleiding van studenten	Feedback op tussenproducten	€ 132.500	€ 120.960	Minder studenten dan begroot.
	Uitvoering van Pre Connect!	€ 27.500	€ 18.600	Project vertraagd i.v.m. corona.
	Begeleiding van langstudeerders	€ 90.000	€ 70.118	Begeleiding was goedkoper dan begroot.
	Uitbreiding van ondersteuning taalvaardigheid	€ 7.500	€ 6.973	
	Inzet van student-assistenten	€ 6.000	€ 7.959	
	Begeleiding van verdiepingsklas	€ 42.500	€ 8.760	Begeleiding is voor opleidingen samengevoegd, wat leidde tot minder inzet van docenten.
Studiesucces	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 65.500	€ 44.580	Minder deelnemers dan begroot.
	Ondersteuning van studieverenigingen	€ 7.500	€ 3.000	
Onderwijsdifferentiatie	Uitbreiding van niveaudifferentiatie	€ 20.000	€ 11.040	
Verdere professionalisering van docenten	Implementatie van ICT-ondersteuning	€ 105.000	€ 132.103	Extra kosten door toename van digitaal onderwijs.
	Aanstelling van toetsexpert	€ 94.500	€ 44.649	Aanstelling heeft vertraging opgelopen.
Totaal		€ 1.028.000	€ 963.507	
Totaal studievoorschot-middelen 2020		€ 866.934		

Impact coronamaatregelen

De faculteit Management en Bedrijf heeft haar bestedingsvoornemens voor 2020 grotendeels conform planning gerealiseerd. Wel heeft er als gevolg van de coronamaatregelen bij sommige doelstellingen een verschuiving van middelen plaatsgevonden. Dat maakt dat oorspronkelijke plannen met betrekking tot de verdere ontwikkeling van het onderwijs, de blend, de activiteiten voor de binding van studenten of het integreren van de beroepspraktijk nog niet of niet geheel zijn gerealiseerd. In plaats daarvan is extra geïnvesteerd in de begeleiding van studenten en het verzorgen van het online onderwijs. Zo zijn voor alle opleidingen extra uren contacttijd toegekend voor studiebegeleiding, is het leren op de campus grotendeels vervangen door online spreekuren en is een extra ICTO-collega aangenomen om docenten te ondersteunen bij het online onderwijs.

Faculteit Science & Technology

Kwaliteitsafspraken 2020		Financiële verantwoording		Toelichting
Thema's sectorakkoord	Doelstellingen	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
	Digitalisering			
Intensiever en kleinschalig onderwijs Passende en goede onderwijsfaciliteiten Verdere professionalisering van docenten	Ontwikkeling van Labster en Labstore	€ 9.375	€ 10.250	
	Ontwikkeling van digitale toetsomgeving	€ 9.375	€ 118.900	Versnelling door digitalisering onderwijs i.v.m. corona.
	Ontwikkeling van kennisclips en video	€ 56.250	€ 123.357	Versnelling door digitalisering onderwijs i.v.m. corona.
	Intensivering onderwijs			
Intensiever en kleinschalig onderwijs Meer en betere begeleiding van studenten Onderwijsdifferentiatie	Ontwikkeling van didactiek (in niet geroosterde tijd)	€ 75.563	€ 41.119	Lagere investering door digitalisering onderwijs i.v.m. corona.
	Inzet van onderwijsassistenten	€ 110.000	€ 106.000	
	Inzet van studentassistenten	€ 105.000	€ 193.420	Meer studentassistenten ingezet voor onderlinge verbinding i.v.m. corona.
	Personeelsbeleid			
Onderwijsdifferentiatie Verdere professionalisering van docenten	Teamontwikkeling	€ 36.000	€ -	Geplande activiteiten opgeschort i.v.m. corona.
	Ontwikkeling van leeftijdsbewust beleid	€ 8.960	€ 6.720	
	Training van vaardigheden (blended learning)	€ -	€ 7.200	Versnelling door digitalisering onderwijs i.v.m. corona.
	Betrokkenheid bij LCAB of HSD	€ 87.500	€ 95.667	
	Intensivering begeleiding			
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Implementatie van SLB-goalsetting	€ 37.500	€ -	Geplande activiteiten opgeschort i.v.m. corona.
	Begeleiding van stage/afstuderen e.d.	€ 75.000	€ 82.000	Versnelling door digitalisering onderwijs i.v.m. corona.
	Inzet van SFB-peerbegeleiding, docentspecialisten	€ 72.800	€ 62.600	Er zijn geen studenten ingezet als ambassadeurs.
	Ondersteuning bij Engels in kader van internationalisering	€ 37.500	€ 27.960	Uitdienstreding docent Engels.
	Instroom- en uitstroombeleid			
Meer en betere begeleiding van studenten Studiesucces	Organisatie van studiekeuzecheck	€ 80.000	€ 77.695	
	Begeleiding van langstudeerders.	€ 30.000	€ 32.800	
	Verbinding met werkveld en leven lang leren			
Intensiever en kleinschalig onderwijs Onderwijsdifferentiatie	Human Capital Agenda Leiden Bio Science Park	€ 106.600	€ 99.775	
	Preferred partner voor scholing na diplomering	€ -	€ 10.000	Versneld eerste inleidende gedachten gevormd.
	Borging van doorlopende leerlijnen mbo-hbo	€ 9.375	€ 10.250	
	Intensivering van onderwijsmiddelen			
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	Realisatie van gecontroleerde onderwijsomgevingen en toetsomgevingen	€ 36.000	€ 36.000	
	Toename van activabegroting - laboratoriumfaciliteiten	€ 64.000	€ 101.919	Extra investering in celkweeklab.
	Toetsing om te leren			
Intensiever en kleinschalig onderwijs Studiesucces	Formatieve toetsing	€ 42.953	€ 48.504	Aangepaste invulling door digitalisering toetsing i.v.m. corona.
	Toetsvormonafhankelijke toetsing	€ 7.956	€ 13.518	
	Toetsing on demand	€ 24.145	€ 30.216	
	Extracurriculaire activiteiten			
Studiesucces Intensiever en kleinschalig onderwijs Onderwijsdifferentiatie	Ondersteuning van studieverenigingen	€ 7.500	€ 6.450	
	Organisatie van verdiepende honours	€ 9.375	€ 10.250	
	Metingen van interventies (studiesucces)			
Studiesucces Onderwijsdifferentiatie Verdere professionalisering van docenten	Inzet van data analytics (digitale aanwezigheid)	€ 55.471	€ 84.778	Extra investering in Labster.
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED	€ 45.000	€ 45.000	
Totaal		€1.239.198	€1.482.348	
Totaal studievoorschot-middelen 2020		€ 757.095		

Impact coronamaatregelen

De faculteit Science & Technology heeft haar studievoorschotmiddelen grotendeels conform planning besteed. Door de coronamaatregelen zijn enkele activiteiten, zoals de geplande teamontwikkeling en de implementatie van SLB-goalsetting, opgeschort of in aangepaste vorm gerealiseerd. Daar staat tegenover dat er extra is geïnvesteerd om een versnelling door te voeren ten aanzien van de digitalisering van het onderwijs en de toetsing. Ook zijn er meer studentenassistenten ingezet om de onderlinge verbinding (cohesie) en peer teaching te verstevigen.

Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie

Kwaliteitsafspraken 2020		Financiële verantwoording		Toelichting
Thema's sectorakkoord	Doelenden	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
	<i>Digitalisering</i>			
Intensiever en kleinschalig onderwijs	Ontwikkeling van kennisclips en video	€ 16.590	€ 41.475	Uitgevoerd in aangepaste vorm i.v.m. corona. Verschuiving van middelen.
	Inrichting SharePoint, Gradework en stageapplicatie	€ 34.010	€ 53.365	Uitgevoerd in aangepaste vorm i.v.m. corona, extra inrichting stageapplicatie. Verschuiving van middelen.
	<i>Intensivering onderwijs</i>			
Meer en betere begeleiding van studenten	Studieloopbaanbegeleiding en leren reflecteren	€ 49.770	€ 49.770	
	Doorontwikkeling van groepsdynamica	€ 16.590	€ 12.443	
	Intervisie en supervisie	€ 99.540	€ 99.540	
	<i>Groepsgewijze begeleiding van studenten</i>	€ -	€ 149.310	<i>Groepsgewijze begeleiding studenten tijdens stage jaar 3.</i>
	Implementatie van leergemeenschappen in profielfase	€ 49.770	€ 49.770	
	Ontwikkeling van praktijkleertijd	€ 29.033	€ 16.590	Uitgevoerd in aangepaste vorm i.v.m. corona.
	Explicitering van didactische visie	€ 8.295	€ -	Middelen verschoven naar digitalisering.
	<i>Onderzoek naar onze eigen praktijk</i>			
Studiesucces	Doorontwikkeling van Leidse Scan voor Studiesucces (LSS)	€ 16.590	€ 16.590	
	Ontwikkeling toolbox gericht op studenten helpen effectief te studeren	€ 24.885	€ 24.885	
	Onderzoek naar groepsdynamica	€ 4.148	€ -	Uitgevoerd in aangepaste vorm als onderdeel van VOED.
	Onderzoek naar decentrale selectie	€ 24.885	€ 24.885	
	Inzet van data analytics (digitale aanwezigheid)	€ 14.102	€ 4.148	Uitgevoerd met minder inzet dan gepland.
	Ondersteuning van studieverenigingen	€ 5.000	€ -	Vrijwel geen activiteiten i.v.m. corona.
	<i>Differentiatie in begeleiding</i>			
Studiesucces Onderwijsdifferentiatie	Begeleiding van langstudeerders	€ 30.692	€ 42.305	Uitgevoerd met extra ondersteunende capaciteit.
	Begeleiding van studievertragers	€ 8.295	€ 8.295	
	Onderwijsdifferentiatie voor Nederlands	€ 16.590	€ 8.295	Middelen verschoven naar digitalisering i.v.m. corona.
	Ontwikkeling doorstroomprogramma mbo-hbo	€ 4.148	€ 4.148	
	Onderwijsdifferentiatie door uitfasering MWD en SPH	€ 33.180	€ 33.180	

<i>(Vervolg)</i>		Financiële verantwoording		Toelichting
Thema's sectorakkoord	Doeleinden	Bestedingsvoornemens	Realisatie	
	Up-to-date curriculum / verbinding met werkveld en leven lang leren			
Onderwijsdifferentiatie	Implementatie toetsanalyse en toetsreductie	€ 33.180	€ 37.328	Uitgevoerd in aangepaste vorm i.v.m. corona.
	Implementatie van toetsanalyse en formatieve toetsing in profielonderwijs	€ 41.475	€ 45.623	Uitgevoerd in aangepaste vorm i.v.m. corona.
	Ontwikkeling van dynamisch minoraanbod	€ 33.180	€ 33.180	
	Borging van profiel Jeugd in Onderwijs/IPO	€ 8.295	€ 16.590	Meer studenten dan begroot.
	Borging van profiel Zorg GGZ/HBO-V/IPO	€ 8.295	€ -	Uitgevoerd in aangepaste vorm met minder capaciteit. Verschuiving van middelen.
	Internationalisering (at home)	€ 12.443	€ -	Uitgevoerd in aangepaste vorm i.v.m. corona. Verschuiving van middelen.
	Personeelsbeleid			
Verdere professionalisering van docenten	Professionalisering van docenten	€ 66.360	€ -	Uitgevoerd in aangepaste vorm i.v.m. corona. Verschuiving van middelen.
	Deelname aan onderzoeksprogramma VOED het Onderwijs	€ 26.148	€ 4.148	Uitgevoerd in aangepaste vorm i.v.m. corona. Verschuiving van middelen.
Totaal		€ 715.485	€ 775.859	
Totaal studievoorschot-middelen 2020		€ 441.834		

Impact coronamaatregelen

De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie heeft ondanks de coronabeperkingen het merendeel van haar activiteiten in het kader van de kwaliteitsafspraken conform bestedingsplan uitgevoerd. Wel heeft er in goed overleg met de opleidingscommissies op enkele onderdelen een verschuiving van budget plaatsgevonden om extra te investeren in de digitalisering van het onderwijs en ICT-ondersteuning. Daarnaast is besloten om te investeren in de groepsgewijze begeleiding van vier studenten door één docent gedurende de stage in jaar 3. Deze kleine(re) leergemeenschappen zijn effectief gebleken in tijden van corona. Deze extra investeringen zijn ten koste gegaan van de oorspronkelijk geplande professionaliseringsactiviteiten, die in aangepaste vorm hebben plaatsgevonden, en wat kleinere verschuivingen ten aanzien van andere activiteiten.



II JAARREKENING 2020

Financiën

Hogeschool Leiden



Balans per 31 december 2020

(Na voorstel resultaatbestemming)

(bedragen x €1.000)

1	Activa	31-12-2020	31-12-2019
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	48.472	49.006
1.3	Financiële vaste activa	380	380
	Totaal vaste activa	48.852	49.386
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	2.645	2.246
1.7	Liquide middelen	57.423	38.207
	Totaal vlottende activa	60.068	40.453
	Totaal Activa	108.920	89.839

2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	50.064	46.860
2.2	Voorzieningen	5.334	4.856
2.3	Langlopende schulden	28.180	16.940
2.4	Kortlopende schulden	25.342	21.183
	Totaal Passiva	108.920	89.839

Staat van baten en lasten over 2020

(bedragen x €1.000)

3	Baten	2020	Begroting 2020	2019
3.1	Rijksbijdragen OCW	78.169	76.869	73.634
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.601	1.490	1.523
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	20.488	19.458	18.980
3.4	Baten werk in opdracht van derden	6.204	6.355	6.305
3.5	Overige baten	3.081	1.744	1.932
	Totaal baten	109.543	105.916	102.374
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	82.799	82.720	76.530
4.2	Afschrijvingen	4.481	4.533	5.028
4.3	Huisvestingslasten	5.491	5.971	5.461
4.4	Overige lasten	12.667	13.507	12.068
	Totaal lasten	105.438	106.731	99.087
	Saldo baten en lasten	4.105	-816	3.287
5	Financiële baten en lasten	-901	-845	-858
	Netto resultaat	3.204	-1.661	2.429
	Rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen	-	-	-
	Totaalresultaat van de Stichting	3.204	-1.661	2.429

Kasstroomoverzicht over het jaar 2020

(bedragen x €1.000)

		2020	2019
	Kasstroom uit operationele activiteiten		
	Saldo baten en lasten	4.105	3.287
	Aanpassingen voor:		
4.2	Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.482	5.028
1.2	Boekresultaat op desinvesteringen	-	-
2.2	Mutaties voorzieningen	478	-495
	Veranderingen in vlottende middelen:		
1.5	Mutatie vorderingen	-399	423
2.4	Mutatie kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen en nog te betalen rente)	3.664	-1.360
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	12.329	6.883
5.1	Ontvangen interest	-	-
5.4	Betaalde interest	-904	-864
		-904	-864
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	11.425	6.019
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-3.949	-2.452
1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
1.3	Overige investeringen in financiële vaste activa	-	-167
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.949	-2.619
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3	Ontvangsten uit langlopende schulden	12.500	1.000
2.3	Aflossing langlopende schulden	-760	-760
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	11.740	240
	Mutatie geldmiddelen	19.216	3.640
	Stand geldmiddelen per 1 januari	38.207	34.567
	Stand geldmiddelen per 31 december	57.423	38.207

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.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

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 toevloeden 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.

Schattingswijziging

In 2020 is voor de bepaling van de voorziening jubileumuitkeringen een meer gedetailleerd model in gebruik genomen dat naar mening van Hogeschool Leiden leidt tot een betere schatting. Mede hierdoor is de voorziening in 2020 met ongeveer €0,6mln toegenomen. Dit bedrag is ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast.

Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta

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

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

Afrondingen

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

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen, liquide middelen en schulden, als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. De instelling heeft geen in contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd zoals beschreven in het navolgende per balanspost.

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

Financiële activa worden op iedere verslagdatum op individueel niveau beoordeeld om te bepalen of er objectieve en/of subjectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere 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

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 na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. 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 waardevermindingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vorderingen

Vorderingen worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen 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.

Aanwending van bestemmingsreserves en –fondsen

Onder de bestemmingsreserves worden alle reserves opgenomen waaraan door het college van bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Onder de bestemmingsfondsen zijn alle reserves opgenomen waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de staat van baten en lasten verantwoord en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve of fonds gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

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 effectieve rentemethode.

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 effectieve rentemethode.

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

100

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 beleidsdekkingsgraad lager is dan 110% 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 2020 93,5% (31 december 2019: 97,8%).

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. Voor transitievergoedingen die naar verwachting moeten worden betaald aan medewerkers die ziek uit dienst getreden zijn, bestaat het recht om de transitievergoeding terug te vragen bij het UWV. Indien hier sprake van is, wordt hiervoor een separate vordering opgenomen en een verlaging van de personele lasten.

Belastingen

Hogeschool Leiden hanteert het standpunt dat zij niet vennootschapsbelastingplichtig is.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva, in de periode waartoe zij behoren.

Leasing

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

Operational leasing

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

Bepaling reële waarde

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

Verbonden partijen

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

Gebeurtenissen na balansdatum

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

GRONDSLAGEN VOOR HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Dit betekent dat de kasstromen worden herleid uit de balans en de staat van baten en lasten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings- en 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
Stand per 1-1-2020				
Verkrijgingsprijs	75.731	21.826	11	97.568
Cumulatieve afschrijvingen	32.779	15.783	-	48.562
Materiële vaste activa	42.952	6.043	11	49.006
Verloop gedurende 2020				
Investerings	503	2.118	1.327	3.948
Desinvesteringen	-6.859	-3.346	-	-10.205
Ingebruikname materiële vaste activa in uitvoering	-	11	-11	-
Afschrijvingen	-2.136	-2.346	-	-4.482
Afschrijving op desinvesteringen	6.859	3.346	-	10.205
Mutatie gedurende 2020	-1.633	-217	1.316	-534
Stand per 31-12-2020				
Verkrijgingsprijs	69.375	20.609	1.327	91.311
Cumulatieve afschrijvingen	28.056	14.783	-	42.839
Materiële vaste activa	41.319	5.826	1.327	48.472

De boekwaarde van de materiële vaste activa is in 2020 afgenomen met €0,5mln tot €48,5mln (2019: €49,0mln).

De totale investeringen in materiële vaste activa in 2020 bedragen €3,9mln. 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 investeringen van de activa in uitvoering betreffen grotendeels investeringen in de geplande nieuwbouw.

De afschrijvingen op de post gebouwen en terreinen bedragen €2,1mln (per saldo) en op inventaris en apparatuur €2,3mln (per saldo).

De desinvesteringen betreffen buitengebruik gestelde materiële vaste activa. I.v.m. de geplande implementatie van een nieuw financieel systeem heeft voorafgaande aan deze implementatie een inventarisatie plaatsgevonden van aanwezige activa. Dit heeft geresulteerd in een desinvestering van buiten gebruik gestelde activa. De buiten gebruik gestelde activa waren volledig afgeschreven op het moment van desinvestering.

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 €39,6mln (peildatum 1 januari 2019) en is €0,9mln lager dan de WOZ-waarde van 2019 (peildatum 1 januari 2018).

1.3	Financiële vaste activa	Boekwaarde 1-1-2020	Investerings en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2020
1.3.7	Overige vorderingen	380	-	-	-	380
	Financiële vaste activa	380	-	-	-	380

Hogeschool Leiden heeft ultimo 2020 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	31-12-2020	31-12-2019
1.5.1	Debiteuren	551	510
1.5.5	Studenten/cursisten	663	506
1.5.6	Overige overheden	-	15
	<i>Personeel</i>	-	-
	<i>Overig</i>	231	330
1.5.7	Overige vorderingen	231	330
	<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	1.429	1.132
1.5.8	Overlopende activa	1.429	1.132
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-229	-247
	Totaal vorderingen en overlopende activa	2.645	2.246

Vorderingen en overlopende activa

Het saldo van de vorderingen is in 2020 met €0,5mln gestegen naar €2,7mln (2019: €2,2mln). Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door een stijging in de vooruitbetaalde kosten.

De voorziening wegens oninbaarheid van de vorderingen is qua grootte vrijwel gelijk aan vorig jaar en kent daarmee een stabiel karakter. De voorziening heeft betrekking op de vorderingen op debiteuren en studenten/cursisten.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID

(bedragen x €1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid	2020	2019
Stand per 1-1	247	238
Af: afboeking oninbare debiteuren	28	19
Bij: dotatie	10	28
Af: vrijval	-	-
Stand per 31-12	229	247

LIQUIDE MIDDELEN

(bedragen x €1.000)

1.7	Liquide middelen	31-12-2020	31-12-2019
1.7.1	Kasmiddelen	2	2
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekening	57.421	38.205
	Totaal liquide middelen	57.423	38.207

Liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2020 met €19,2mln toegenomen, waarmee het eindsaldo €57,4mln bedraagt. Dit wordt veroorzaakt door het positieve exploitatieresultaat, stijging in vooruit ontvangen gelden en een ontvangen lening van €12,5mln. 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 1/1/2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31/12/2020
2.1.1	Algemene reserve	44.225	3.690	-	47.915
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	500	-500	-	-
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	2.135	14	-	2.149
	Totaal eigen vermogen	46.860	3.204	-	50.064

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
	Totaal eigen vermogen	44.431	2.429	-	46.860

Het eigen vermogen stijgt ten opzichte van verslagjaar 2019 met €3,3mln. Het eigen vermogen van Hogeschool Leiden kent zowel een financierings- als weerstandsfunctie.

Het resultaat over 2020 ad €3,3mln is als volgt verwerkt in het eigen vermogen (x 1.000):

- Algemene reserve: € 3.690
- Bestemmingsreserve (publiek): € -500
- Bestemmingsreserve (privaat): € 14

Voorzieningen

(bedragen x €1.000)

2.2	Voorzieningen	Stand per 1/1/2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31/12/2020	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel 1 - 5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
	Jubilea	154	685	47	-	792	43	213	536
	WW en BWW	1.461	348	624	-	1.185	437	638	110
	Langdurig zieken	30	286	27	-	289	261	28	-
	Duurzame inzetbaarheid	440	-	117	-	323	323	-	-
	Werktijdverkorting	2.771	295	321	-	2.745	582	2.131	32
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	4.856	1.614	1.136	-	5.334	1.646	3.010	678
	Totaal voorzieningen	4.856	1.614	1.136	-	5.334	1.646	3.010	678

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 het gehele werknemersbestand, rekening houdend met de geschatte blijfkans. De voorziening Jubilea wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

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) zijn ontleend aan de nota's van het UWV. De voorziening WW/BWW wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

Langdurig zieken

Hogeschool Leiden is eigenrisicodragers voor de eerste twee jaar dat een medewerker ziek is. Voor medewerkers van wie de verwachting is dat zij vanwege hun ziekte niet inzetbaar zijn voor Hogeschool Leiden en van wie bovendien de verwachting is dat zij niet binnen de periode van 2 jaar na eerste 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. In de voorziening is tevens opgenomen de geschatte transitievergoeding die bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst na twee jaar moet worden betaald. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

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. Met ingang van 1 september 2020 is wegens een wijziging van de cao de spaarvariant op DI-uren verdwenen. Reeds gespaarde uren per 1 september 2020 blijven maximaal drie jaar staan. De voorziening duurzame inzetbaarheid is ter dekking van de verplichtingen, die voortvloeien uit de stand van de gespaarde uren per 1 september, verminderd met de reeds opgenomen uren. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

Werktijdverkorting

De voorziening werktijdverkorting is ter dekking van de kosten die voortvloeien uit de doorbetaling van medewerkers die gebruikmaken van de regeling werktijdverkorting. 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 waarden van de voorziening voor de werktijdvermindering senioren is het uitgangspunt de totale personeelsformatie per 31 december van het boekjaar.

Medewerkers die al wel aan de criteria van de regeling werktijdvermindering senioren voldoen, maar nog niet hebben aangegeven van de regeling werktijdvermindering gebruik te gaan maken, worden meegenomen bij de bepaling van de omvang van de voorziening.

Voor deze medewerkers zijn de verwachte kosten opgenomen voor de periode vanaf 31-12-2020 tot het moment waarop zij de leeftijd van 67 bereiken ofwel het maximale recht van 5 jaar is verbruikt, vermenigvuldigd met een kans % dat zij na 31 december 2020 alsnog gebruik zullen maken van hun recht. De verwachte kosten gebaseerd op de gemiddelde personeelslasten per medewerker zijn berekend door ervan uit te gaan dat werknemers zullen kiezen voor de maximale werktijdvermindering van 20% bij de minimale eigen bijdrage van 25% (0 tot 5 jaar voor AOW-leeftijd vanaf schaal 8). De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

Contante waarde

Voor alle personele voorzieningen geldt dat gezien de lage rentestand het verschil tussen de contante waarde en de nominale waarde van de voorzieningen niet van materieel belang is.

Langlopende schulden

(bedragen x €1.000)

2.3 Langlopende schulden	Schatkistbankieren	Totaal langlopende schulden
Stand per 1-1-2020 Langlopend deel	16.940	16.940
Stand per 1-1-2020 Kortlopend deel	760	760
Stand per 1-1-2020 Totale schuld	17.700	17.700
Aangegane leningen in 2020	12.500	12.500
Aflossingen in 2020	760	760
Stand per 31-12-2020 Totale schuld	29.440	29.440
Stand per 31-12-2020 Kortlopend deel	1.260	1.260
Stand per 31-12-2020 Totale schuld	28.180	28.180
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	5.040	5.040
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	23.140	23.140

Langlopende schulden

Deze post betreft enerzijds een langlopende hypothecaire lening via schatkistbankieren met het ministerie van Financiën tegen een 3-maands Euribortarief 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. Er is sprake van een lineair aflossingsschema.

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 en in 2020 €12,5mln. De aflossingen bedragen met ingang van januari 2021 €500.000 per jaar, met een looptijd tot 30 september 2050, op basis van een lineair aflossingsschema. 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 aan de Zernikedreef te Leiden verstrekt aan de schatkist voor een bedrag van €40,7mln. De langlopende hypothecaire lening van de schatkist is niet tussentijds opvraagbaar en de kredietopslag ligt vast voor de volledige periode.

Hogeschool Leiden heeft een renteswap ter afdekking van het renterisico dat voortvloeit uit de afgesproken vergoeding van het 3-maands Euribortarief op de eerste langlopende hypothecaire lening. De renteswap is in 2008 afgesloten met ING en is sindsdien ongewijzigd. De hoofdsom van de renteswap en de langlopende hypothecaire lening kennen een identiek verloopschema tot de einddatum van 1 oktober 2038. De laatste aflossing per einddatum bedraagt €950.000. In de renteswap vergoedt ING Hogeschool Leiden het 3-maands Euribortarief over de hoofdsom. De hogeschool vergoedt aan de ING een rente van 4,875% over de hoofdsom.

Hogeschool Leiden verwerkt de renteswap op basis van kostprijs hedge accounting. Voor de huidige lopende swap geldt dat er sprake is van een effectieve positie. De looptijd van de swap is 30 jaar, gelijk aan de looptijd van de lening.

De marktwaarde van de renteswap bedraagt ultimo 2020 €7,3mln negatief als gevolg van het dalen van de marktrente ten opzichte van de overeengekomen rente van de swap (2019: €7,2mln 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	31-12-2020	31-12-2019
2.4.1	Kredietinstellingen	1.260	760
2.4.3	Crediteuren	1.723	2.410
	Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	3.569	3.204
	Omzetbelasting	166	147
2.4.7	Belasting en premies sociale verzekeringen	3.735	3.351
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	5	-
	Terug te betalen subsidies	331	-
	Overig nog te betalen bedragen	1.824	1.587
2.4.9	Overige kortlopende schulden	2.155	1.587
	Vakantiegeld	2.565	2.269
	Verplichting vakantiedagen	903	630
	Vooruitontvangen collegegeld	8.225	7.019
	Vooruitontvangen cursusgeld	1.051	807
	Vooruitontvangen subsidies OCW/EL&I geoormerkt		110
	Vooruitontvangen subsidies OCW/EL&I niet geoormerkt	410	568
	Vooruitontvangen subsidies SIA/RAAK en overig	3.042	1.433
	Vooruitontvangen subsidies	41	-
	Borgsommen	18	27
	Rente	209	212
2.4.10	Overlopende passiva	16.464	13.075
	Totaal kortlopende schulden	25.342	21.183

Het saldo van de kortlopende schulden is in 2020 gestegen met €4,1mln tot €25,3mln (2019: €21,2mln). De stijging is te verklaren door een stijging van terug te betalen en vooruit ontvangen subsidies, een stijging van de aflossingsverplichtingen van de bankleningen, een stijging van vooruit ontvangen college- en cursusgeld. Daar tegenover staat een daling van de crediteuren. De resterende looptijd van de kortlopende schulden is korter dan 1 jaar, met uitzondering van eventuele vooruit ontvangen subsidies die mogelijk over een periode van meer dan 1 jaar worden besteed.

Model G-G1 verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

(bedragen x €1)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2020	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	100.000	100.000		x
Aspirant status opleidingsscholen	OS-2016-C-007	29-11-2016	1.356.661	1.184.964		x
Lerarenbeurs 2019-2020	1006203-1	23-07-2018	159.360	159.360	x	
Lerarenbeurs 2020-2021	1090574	22-09-2020	107.520	107.520		x
Totaal			1.723.541	1.551.844		

G2 - Verantwoording van subsidies die volledig aan het doel/activiteit moeten worden besteed met verrekening van het eventuele overzicht**Model G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar**

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totaal subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in 2020	Subsidiabele kosten in 2020	Te verrekenen per 31 december 2020
Flexibel HO voor volwassenen	705B0-3228	03-02-16	1.336	1.205	1.095	110	131	37	204

G2-B Doorlopend tot in een volgend boekjaar

(bedragen x €1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in 2020	Subsidiabele kosten in 2020	Saldo per 31 december 2020

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 2020 bedraagt de marktwaarde van de renteswap €-7,3mln (de waarde in 2019: €-7,2mln).

Huurverplichtingen en licenties

Hogeschool Leiden heeft meerjarige huurovereenkomsten afgesloten voor een totaal resterend bedrag (maandelijks aflopend) van €5.951.431 (2019: €7.147.388). De looptijd van deze financiële verplichtingen is: tot en met 1 jaar €2.367.766; langer dan 1 jaar maar korter dan 5 jaar: €3.871.266 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 2020 geen financiering opgenomen. Op een onder het schatkistbankieren verstrekte lening rust een hypothecaire zekerheid van €40,7mln.

Stichting Iona

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

Risicomanagement financiële instrumenten

Algemeen

Hogeschool Leiden maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de instelling een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de instelling te beperken. De instelling zet uitsluitend indien noodzakelijk geacht afgeleide financiële instrumenten in, waaronder een renteswap, om risico's te beheersen. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handels-doeleinden.

Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, debiteuren- en overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de instelling loopt bedraagt €1,7mln op vorderingen

opgenomen onder financiële vaste activa en op vlottende vorderingen (exclusief vooruitbetaalde kosten), €57,4mln op liquide middelen. Het kredietrisico op vorderingen is slechts in zeer beperkte mate geconcentreerd bij enkele tegenpartijen. De hoogste individuele vordering bedraagt minder dan €0,1mln. De instelling heeft aanmanings- en incassoprocedures teneinde de kredietrisico's op vorderingen zo veel mogelijk te beperken. De liquide middelen zijn ondergebracht bij het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) (€51,4mln) en bij Rabobank (€6,0mln), waarmee het kredietrisico hierop beperkt geacht wordt.

Renterisico en kasstroomrisico

Hogeschool Leiden heeft twee langlopende leningen aangetrokken in het verleden ter financiering van de kosten van nieuwbouw. Voor beide leningen is het ministerie van Financiën de leninggever. De instelling loopt renterisico over één van de twee langlopende leningen, omdat sprake is van een variabele rente van 3-maands euribor + 0,1%. Het renterisico is afgedekt met een in het verleden aangekochte renteswap, waarmee de variabele rentecomponent is omgezet in een vaste rente van 4,875% (+0,1%). Als gevolg van de lage huidige marktrente is de marktwaarde van de renteswap €7,3mln negatief per 31 december 2020. Voor de andere lening geldt een vaste rente van 1,24% over de gehele looptijd van de lening, hiervoor bestaat derhalve uitsluitend een renterisico bij een eventuele toekomstige herfinanciering.

Valutarisico

Voor Hogeschool Leiden is sprake van zeer beperkte valutarisico's, omdat de omvang van transacties die niet in euro's worden verricht minimaal is.

Prijrsrisico

De instelling heeft geen beleggingen en loopt derhalve geen prijsrisico's hierop.

Liquiditeitsrisico

De instelling bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende (meerjaren) liquiditeitsbegrotingen. Het college van bestuur ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Uit de liquiditeitsplanning voor 2021 en 2022 blijkt dat Hogeschool Leiden over voldoende liquide middelen zal beschikken, ook bij een eventuele voortdurende van de huidige COVID-19 situatie. De looptijd van vorderingen en schulden blijkt uit de toelichting op de jaarrekening.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling. Er is geen sprake van onderpandverplichtingen als gevolg van de huidige negatieve waarde van afgeleide financiële instrumenten. Daarnaast beschikt de instelling over een direct en onvoorwaardelijk beschikbare rekening-courantkredietfaciliteit van €6,4mln.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder financiële vaste activa, kortlopende vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

Met betrekking tot de leningen geldt voor de variabel rentende lening dat de reële waarde gelijk is aan de boekwaarde als gevolg van het variabel rentende karakter. Voor de vastrentende lening is de geschatte reële waarde €17,8mln en dit wijkt belangrijk af van de boekwaarde.

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

Rijksbijdragen OCW

(bedragen x €1.000)

3.1	Rijksbijdragen OCW	2020	Begroot 2020	2019
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EL&I	77.516	76.074	73.253
	Geormerkte subsidies OCW/EL&I	37		40
	Niet geormerkte subsidies OCW/EL&I	616		341
3.1.2	Overige subsidies OCW/EL&I	653	795	381
	Totaal Rijksbijdragen	78.169	76.869	73.634

De totale rijksbijdragen zijn voor 2020 €77,5mln en daarmee €1,4mln hoger dan begroot en €4,3mln hoger dan 2019. De vastgestelde bekostiging bij 3.1.1 is op de volgende wijze aangevuld:

- een compensatie voor de loon- en prijsontwikkeling;
- een stijging van de studievoorschotmiddelen.

De overige subsidies, 3.1.2, zijn beperkt lager dan begroot. De hogere realisatie 2020 t.o.v. 2019 komt door hogere realisatie van de subsidie opleidingscholen.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen x €1.000)

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2020	Begroot 2020	2019
	Bijdrage mboRijnland	1.601		1.523
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	1.601	1.490	1.523
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	1.601	1.490	1.523

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 2019 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	2020	Begroot 2020	2019
3.3.3	Collegegelden	20.488	19.458	18.980
	Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	20.488	19.458	18.980

De collegegelden zijn in 2020 met €1mln gestegen ten opzichte van de begroting, tot €20,5mln.

De collegegelden hoger dan begroot komt door de toename van het aantal studenten.

De collegegelden zijn €1,5mln hoger dan in 2019 door toename van het aantal studenten.

Baten werk in opdracht van derden

(bedragen x €1.000)

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2020	Begroot 2020	2019
3.4.1	Contractonderwijs	2.639		2.507
3.4.2	Contractonderzoek	3.159		3.123
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	406		675
	Totaal baten werk in opdracht van derden	6.204	6.355	6.305

Per saldo heeft 'Baten werk in opdracht van derden' een beperkt lagere omzet van €0,15mln dan begroot. Per saldo is de realisatie van het contractonderwijs (3.4.1) lager dan begroot door minder instroom van cursisten door COVID-19 en de realisatie van het contractonderzoek (3.4.2) hoger dan begroot conform de trend van de jaarlijkse toename van het aantal subsidietrajecten.

Per saldo heeft baten werk in opdracht van derden een beperkt lagere baten van €0,1mln dan 2019. De realisatie van het contractonderwijs (3.4.1) is met €0,13mln hoger dan 2019 door continuering van reeds gestarte trajecten in 2019. De realisatie van het contractonderzoek (3.4.2) is €0,04mln hoger door de continuering van de 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, €0,27mln, dan 2019. De baten 'werk in opdracht van derden' heeft betrekking op de omzet van diverse lectoraten en op overige onderwijsactiviteiten in opdracht van derden.

Uitsplitsing contractonderzoek

(bedragen x €1.000)

3.4.2	Contractonderzoek, uitsplitsing	2020	2019
	Baten uit contractonderzoek voor internationale organisaties	332	240
	Nationale overheden	288	329
	NWO	1.492	1.622
	KNAW	-	-
	Overige non-profit organisaties	936	771
	Bedrijven	111	161
	Totaal contractonderzoek	3.159	3.123

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 2020 en de beperkte toename van de realisatie 2019 is voornamelijk toe te wijzen aan de toename van de aantallen subsidie trajecten en dan met name de SIA/Raak-subsidies gestart in 2019.

Overige baten

(bedragen x €1.000)

3.5	Overige baten	2020	Begroot 2020	2019
3.5.1	Verhuur		38	49
3.5.2	Detachering personeel		635	372
3.5.3	Schenken		15	29
	Studentenvoorzieningen	73		97
	Studentenbijdragen	333		370
	Administratiekosten collegegelden	147		140
	Verkoop roerende goederen	42		2
	Overig	1.798		873
3.5.6	Overige baten		2.393	1.482
	Totaal overige baten		3.081	1.932

De overige baten zijn €1,4mln hoger dan begroot. Dit komt voornamelijk door eenmalige belastingteruggave (€0,7mln) onder Overig en door hogere realisatie detachering personeel.

Personeelslasten

(bedragen x €1.000)

4.1	Personeelslasten	2020	Begroot 2020	2019
	Brutoloon en salarissen	57.568		51.463
	Sociale lasten	7.598		6.960
	Pensioenpremies	8.834		8.028
4.1.1	Lonen en salarissen		74.000	66.451
	Dotatie personele voorzieningen	478		-495
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	4.541		6.271
	Overig	4.296		4.800
4.1.2	Overige personele lasten		9.315	10.576
4.1.3	Af: uitkeringen		-516	497
	Totaal personeelslasten		82.799	82.720

De totale personeelslasten zijn € 0,08mln hoger dan begroot. De lonen en salarissen zijn fors gestegen door toename van OP formatie, investeringen in de functiemix docenten en cao-loonstijgingen. In het kader van de kwaliteitsafspraken was in de begroting reeds een forse toename van personeel verwerkt. De beoogde toename van de OP formatie is ruimschoots gerealiseerd, zie het overzicht van de formatieontwikkelingen hieronder. De OOP formatie is ook gestegen, dit komt door toename van het aantal stagiairs (totaal aantal stagiairs OOP per 31 december 2020 bedraagt 26,12 fte).

Vergeleken met de realisatie van 2019 is er een totale groei van 76,75fte gerealiseerd, waarvan 38,44fte OP (zie onderstaand overzicht). Daarmee is de begrote (19,8) OP-studentratio met 19,6 gerealiseerd.

Formatieontwikkelingen

Formatie (in gemiddelde Fte)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Vershil Begroting 2020 Realisatie 2020	Realisatie 2019	Verschillen Realisatie 2020-2019
OP fte	599,44	588,50	-10,94	561,00	38,44
OOP ft	364,80	350,69	-14,11	326,50	38,30
Totaal fte	964,24	939,19	-25,05	887,50	76,74

114

De dotatie personele voorzieningen bedraagt per saldo €0,5mln en is in feite het saldo van de dotatie aan de personele voorzieningen en de onttrekkingen aan deze voorzieningen. Daarnaast zijn de uitgaven voor externe inhuur €1,7mln lager door minder noodzakelijke inhuur door COVID-19.

Afschrijvingen

(bedragen x €1.000)

4.2	Afschrijvingen	2020	Begroot 2020	2019
4.2.2	Materiële vaste activa	4.481	4.533	5.028
	Totaal afschrijvingen	4.481	4.533	5.028

De afschrijvingskosten zijn in 2020 lager dan begroot door uitgestelde investeringen en lager dan de realisatie 2019 door afboekingen van buitengebruik gestelde activa in 2019.

Huisvestingslasten

(bedragen x €1.000)

4.3	Huisvestingslasten	2020	Begroot 2020	2019
4.3.1	Huur	2.343	-	2.326
4.3.2	Verzekering	58	-	47
4.3.3	Onderhoud	941	-	897
4.3.4	Energie en water	617	-	612
4.3.5	Schoonmaakkosten	895	-	901
4.3.6	Heffingen	483	-	523
4.3.8	Overige huisvestingslasten	154	-	155
	Totaal huisvestingslasten	5.491	5.971	5.461

De huisvestingslasten zijn €0,5mln lager dan begroot. Een aantal posten in het kader van de geplande nieuwbouw zijn doorgeschoven naar 2021.

In vergelijking met 2019 zijn de huisvestingslasten beperkt toegenomen.

Overige lasten

(bedragen x €1.000)

4.4	Overige lasten	2020	Begroot 2020	2019
4.4.1	Administratie en beheerslasten	7.788		7.383
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.940		2.813
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	10		28
4.4.4	Overige lasten	1.929		1.844
	Totaal overige lasten	12.667	13.507	12.068

De overige lasten zijn licht lager dan begroot, €0,8mln door dat de ICT-kosten lager zijn dan begroot door uitstel van projecten.

De totale kostenpost overige lasten is ten opzichte van 2019 beperkt toegenomen met €0,6mln. De voornaamste reden van de toename t.o.v. 2019 is uitbetaling van projectbijdragen.

Accountants honoraria

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de instelling over 2020 (inclusief BTW, bedragen x €1.000)

		2020	2019
4.4.1	Accountantslasten		
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	111	103
4.4.1.2	Honorarium andere assurance opdrachten	24	22
4.4.1.3	Honorarium fiscale adviezen	-	-
4.4.1.4	Honorarium overige diensten	-	-
Totaal accountants honoraria		135	125

De accountantskosten die gemaakt worden voor de controle van de jaarrekening en het bevestigingsonderzoek, worden toegerekend aan het boekjaar waarop deze betrekking hebben, ongeacht of de werkzaamheden in dat boekjaar zijn verricht.

De accountantskosten die betrekking hebben op overige assurance-opdrachten zoals subsidiecontroles worden toegerekend aan het boekjaar waarin de werkzaamheden zijn verricht.

Financiële baten en lasten

(bedragen x €1.000)

		2020	Begroot 2020	2019
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Rentebaten	-	-	-
5.5	Rentelasten	-901	-	-858
Totaal financiële baten en lasten		-901	-845	-858

Het saldo financiële baten en lasten is beperkt hoger dan de begroting en beperkt hoger dan het saldo in 2019. De rentelasten zijn ten opzichte van de begroting en 2019 gestegen als gevolg van de forse laatste termijn ontvangen langlopende lening i.v.m. nieuwbouw.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

De mutatie in kortlopende schulden in het kasstroomoverzicht sluit niet aan met de mutatie in de balans. Het verschil betreft de mutatie in de nog te betalen rente die in het kasstroomoverzicht is verwerkt in 'Betaalde rente'. Verder zijn de desinvesteringen materiële vaste activa in het kasstroomoverzicht opgenomen voor de werkelijk inkomende kasstroom.

Gebeurtenissen na balansdatum

De overheid heeft in februari 2021 het plan Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gelanceerd om de eventuele nadelige effecten van het COVID-19 het hoofd te kunnen bieden. Middelen worden toegekend voor 2021 en de hierop volgende jaren. In de jaarrekening 2020 is hiervoor derhalve nog niets opgenomen. Voor het hbo komt de komende zes jaar circa €2,45 miljard beschikbaar.

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: Bezoldiging topfunctionarissen

Bedragen x €1

Gegevens 2020

	S.P. van den Eijnden	J. van den Steenhoven
Functiegegevens	Bestuurder-voorzitter	Bestuurder-lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,9 (01/01-29/02) en 1,0 (01/03-31/12)	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	158.948	152.615
Beloningen betaalbaar op termijn	21.052	21.235
Subtotaal	180.000	173.850
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	180.000	183.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t.
Bezoldiging	180.000	173.850
Bedrag van de overschrijding en de reden	N.v.t	N.v.t.
Gegevens 2019		
Bedragen x € 1	S.P. van den Eijnden	J. van den Steenhoven
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/09- 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,9	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.813	49.282
Beloningen betaalbaar op termijn	18.487	6.921
Subtotaal	159.300	56.204
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	159.300	59.162
Bezoldiging	159.300	56.204

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 2020 en bedraagt €183.000 op jaarbasis voor een volledige formatie.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is in 2020 niet aangepast en is lager dan de geldende WNT-normen. De jaarlijkse stijging van de bezoldiging leden raad van toezicht is gekoppeld aan de jaarlijkse stijging van bezoldigingsmaxima WNT-norm conform normering klasseindeling.

bedragen x €1	F.C. Bakker	J.G.J. de Zwaan	F.A.M. van den Heuvel
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid/Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01-12/09	01/01-12/09
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.215	11.200	8.960
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.450	12.800	12.800
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2020	19.215	11.200	8.960
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2019			
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	15.911	13.276	10.707
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.550	17.700	17.700

bedragen x €1	A.J. Boekestijn	M. van den Hoven	C.H. Dubbelboer
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.810	12.810	12.810
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.300	18.300	18.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2020	12.810	12.810	12.810
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2019			
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	10.707	10.707	10.707
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.700	17.700	17.700

bedragen x €1	C. Rebergen	A. Ramsodit	A. Chernilovskaya
Funcctiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	13/09- 31/12	13/09- 31/12	13/09- 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	4.813	3.850	3.850
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	5.500	5.500	5.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging 2020	4.813	3.850	3.850
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2019			
Funcctiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2020			
Bezoldiging	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging	-	-	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	-	-	-

Ondertekening van de jaarrekening

Leiden, 21 juni 2021

college van bestuur

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

drs. J. van den Steenhoven

raad van toezicht

mr. F.C. Bakker (voorzitter)

drs. C.H. Dubbelboer RA

dr. M. van den Hoven

drs. C. Rebergen

mr. dr. A. Ramsodit

A. Chernilovskaya PhD

III OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina's.

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Hogeschool Leiden (of 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2020;
2. de staat van baten en lasten over 2020; 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 2020 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 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- 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 op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020 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 met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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 de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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.

124

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 onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van 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 2020, 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 bevatten als gevolg van fouten of fraude, 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het 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 van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Den Haag, 24 juni 2021
KPMG Accountants N.V.
H. Visser RA

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Ingevolge artikel 16 van de statuten van de Stichting worden de jaarstukken door het college van bestuur voor 1 juli, na afloop van het boekjaar, opgesteld. Deze worden vervolgens ter vaststelling aan de raad van toezicht voorgelegd.

IV 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

 hsleiden.nl

 facebook.com/HSLeidenNL

 twitter.com/HSLeidenNL

 linkedin.com/company/hogeschool-leiden