

## Sociaal Jaarverslag 2021

**Inleiding.** Ook 2021 stond voor de studenten en medewerkers van Hogeschool Leiden in het teken van de coronapandemie. Het jaar begon met een strenge lockdown, waarna perioden voor en na de zomer van versoepelingen en van fysiek onderwijs op de hogeschool volgden. Om te eindigen met een nieuwe lockdown. Dit heeft van onze medewerkers wederom veel flexibiliteit en veerkracht gevraagd. Onze belangrijkste taak als werkgever richting onze medewerkers was dan ook om aandacht te houden voor elkaar, en voor ieders vitaliteit en werkgegluk.

Specifiek heeft de – noodgedwongen – combinatie van thuis en op school werken gevraagd om bestaande werkafspraken, regelingen en voorzieningen te herijken. We zien ook de voordelen van hybride werken en willen dit blijvend ondersteunen, daar waar het ons onderwijs kan versterken. We kijken ook vooruit. We zijn in 2021 gestart met het traject richting het nieuwe Instellingsplan (vanaf 2023), we denken na over ons (blended) onderwijs voor de toekomst, we zetten instrumenten als 'strategische personeelsontwikkeling' op diverse plekken binnen de hogeschool in en er is volop aandacht voor teamontwikkeling. Begin 2021 is het functiehuis geactualiseerd en er wordt gewerkt aan de verzwaring van de functiemix.

Hogeschool Leiden hanteert vijf principes voor 'goed werkgeverschap', die richting geven aan ons personeelsbeleid<sup>1</sup>. Zij dragen bij aan het realiseren van onze beloftes uit het instellingsplan 2017-2022, en dan specifiek de beloftes 'We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij' en 'We zijn een goed georganiseerde hogeschool'<sup>2</sup>. In dit sociaal jaarverslag gebruiken we de principes om ons te verantwoorden over de manier waarop we in 2021 invulling hebben gegeven aan 'goed werkgeverschap'. Per principe beschrijven we een aantal HRM-gerelateerde activiteiten en resultaten uit 2021.

In de tekst van het jaarverslag 2021 wordt verwezen naar dit sociaal jaarverslag 2021 dat als afzonderlijk document op de website van de hogeschool terug te vinden is. Relevante tabellen en figuren zijn in de tekst opgenomen. Als bijlage zijn tabellen en grafieken opgenomen met demografische gegevens over onze medewerkers. Voor alle gegevens in de tabellen geldt peildatum 31 december 2021.

### 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. Om die inzichten en kwaliteit ten volste te benutten, zijn inclusie en verbinding noodzakelijk. We werken samen aan een open, toegankelijke en inclusieve organisatie waarbinnen medewerkers, studenten en vertegenwoordigers van het beroepenveld elkaar ontmoeten, samen leren, onderzoeken en innoveren. We vragen van onze medewerkers dat zij actief met elkaar het gesprek aangaan over wat verschillende waarden en perspectieven betekenen voor de hogeschool als leergemeenschap.*

Hogeschool Leiden is in 2021 wederom gegroeid in studentenaantallen, en ook in het aantal medewerkers. Op 31 december 2021 waren er 1385 (1057,79 fte) medewerkers in dienst (in 2020 waren dit er 1275/ 975,22 fte). Het betreft een groei van 110 medewerkers (82,57 fte). Dit is een forse groei welke mede verklaard wordt vanuit de groei door de toekenning van tijdelijke NPO-gelden in het kader van de Coronapandemie. De vrouw/ manverhouding was in 2021 63,8%/ 36,2%, in lijn met de voorgaande jaren. De instroom van nieuwe medewerkers is in 2021 gegroeid. Zo ook de uitstroom. Zie hiervoor tabellen 1 en 2. In de bijlage zijn andere relevante demografische gegevens over onze medewerkers opgenomen. Driekwart van de medewerkers heeft een aanstellingsomvang van 0,8 fte of groter (zie ook Tabel 11).

Hieronder staan we kort stil bij de thema's diversiteit en inclusie, flexibele arbeid, vacaturevervulling, arbeidsinclusie en arbeidsmarkttoelage.

*Diversiteit en inclusie.* Hogeschool Leiden wil een hogeschool zijn waar studenten en medewerkers zich veilig en thuis voelen. We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om te werken aan gelijke kansen voor iedereen. Dat betekent dat we een leergemeenschap willen zijn

---

<sup>1</sup> Personeelsbeleid Hogeschool Leiden (2019).

<sup>2</sup> Met deze principes maken we als hogeschool helder wat we voor organisatie willen zijn voor onze medewerkers. De principes belichten ook de opgave van de hogeschool om een moderne, aantrekkelijke en betrouwbare werkgever te zijn voor onze medewerkers. Hierop zijn we als organisatie aanspreekbaar. De principes geven tevens uitdrukking aan de verantwoordelijkheid van onze medewerkers. Van onze medewerkers verwachten we dat zij zelf de regie voeren over inzet, ontwikkeling en loopbaan. Onze organisatie ondersteunt medewerkers hierbij en zorgt voor de benodigde faciliteiten. Hiermee bieden de principes voor goed werkgeverschap een vertrekpunt in de relatie tussen Hogeschool Leiden als werkgever en onze medewerkers.

waar diversiteit wordt gezien als kracht en waar we samen inclusie bevorderen. In 2021 hebben we als Hogeschool Leiden samen met studenten en medewerkers een visie op diversiteit en inclusie ontwikkeld. De visie geeft richting aan onze toekomst. In 2022 werken we deze visie uit in een actieplan diversiteit en inclusie.

Tabel 1. Instroom nieuwe medewerkers 2021, 2020 en 2019

Soort aanstelling	2021			2020			2019		
	OP	OOP <sup>3</sup>	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
D2: vast contract	13	3	16	11	12	23	5	7	12
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	6	5	11	3	0	3	0	1	1
D4: tijdelijk contract	188	69	257	157	65	222	119	70	189
Totaal	207	77	284	171	77	248	124	78	201

Tabel 2. Uitstroom medewerkers 2021, 2020 en 2019

Soort aanstelling	2021			2020			2019		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
D2: vast contract	50	33	83	31	16	47	51	23	74
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D4: tijdelijk contract	58	24	82	43	17	60	43	20	63
Totaal	108	57	165	74	33	107	94	43	137

*Flexibele arbeid.* Hogeschool Leiden streeft naar een duurzame samenwerking tussen medewerker en hogeschool. Het huidige aanstellingsbeleid is gericht op het, na bewezen vakbekwaamheid, aangaan van een duurzame arbeidsrelatie. We hebben opnieuw veel nieuwe docenten aangenomen, zowel door de forse groei in studenten als door de tijdelijke NPO-gelden. Zij starten met een tijdelijk contract waarna zij na bewezen vakbekwaamheid een vast contract krijgen, tenzij hun werkzaamheden tijdelijk van aard zijn. Daarbij dynamiseren we ons aanstellingsbeleid. Het is onder voorwaarden mogelijk om eerder dan voorheen gebruikelijk over te gaan tot een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. In Tabel 3 verdelen we medewerkers naar de aard van hun dienstverband over 2021, 2020 en 2019.

Tabel 3. Medewerkers naar aard dienstverband 2021, 2020 en 2019 (fte)

Soort aanstelling	2021		2020		2019	
	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)
D2: vast contract	801,53	75,8%	728,39	76,9%	680,57	76,8%
D3: tijdelijk contract met uitzicht op vast	7,60	0,7%	2,79	0,3%	1	0,1%
D4: tijdelijk contract	235,31	22,2%	229,05	23,9%	204,59	23,1%
D6: tijdelijke uitbreiding	13,35	1,3%	14,98			
Totaal	1057,79	100%	975,21	100%	886,16	100%

In 2021 had 23% van onze medewerkers (in fte) een tijdelijk contract (D4 of D3). Dit is een lichte daling ten opzichte van 2020 (24%) en gelijk aan 2019 (23%). Dit hogeschoolbrede percentage valt binnen de overeengekomen doelstelling (19-23% van totaal aantal fte).

Daarnaast maken we waar nodig – bijvoorbeeld voor specifieke expertise of voor lastig te vervullen vacatures – verantwoord gebruik van andere vormen van flexibele arbeid, zoals uitzendovereenkomsten, payroll-overeenkomsten en overeenkomsten van opdracht (ZZP). In Tabel 4 geven we de kosten over 2021 in inhuur van derden. De kosten voor externe inhuur betroffen in 2021 ca. 8% van de totale personeelskosten<sup>4</sup>. Dit percentage ligt binnen de afgesproken hogeschoolbrede bandbreedte van 8,0% tot 12%.

<sup>3</sup> OP staat voor onderwijsgevend personeel, OOP staat voor onderwijsondersteunend personeel. Onder OP vallen docenten, onderwijsassistenten en lectoren. Onder OOP vallen alle overige functies. Hierbij zijn student-assistenten niet meegerekend. Dit geldt voor alle tabellen met uitzondering van 12 en 13.

<sup>4</sup> Getotaliseerd jaarinkomen Hogeschool Leiden 2021 betreft € 62.865.116,80.

Tabel 4. Kosten inhuur van derden 2021, 2020 en 2019

In € (x 1000)	2021	2020	2019
Uitzendkrachten (incl. surveillanten)	635	494	767
Gastdocenten	1441	1.035	1.287
Detacheringen (incl. inhuur zzp-ers)	3131	3.010	4.217
<b>Totaal</b>	<b>5.207</b>	<b>4.539</b>	<b>6.271</b>

*Vacaturevervulling.* Hogeschool Leiden staat goed bekend op de arbeidsmarkt: een middelgrote, overzichtelijke hogeschool, met kwalitatief goed onderwijs, met ruimte voor ontwikkeling en met een open werkklimaat. Het is ons ook in 2021 gelukt om onze vacatures te vervullen. Tegelijkertijd merken we dat de arbeidsmarkt krappere is geworden. Dit vraagt van ons, ook vanuit het oogpunt van diversiteit en inclusie, meer aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en werving en selectie.

*Arbeidsinclusie.* We gaan voor een inclusieve organisatie. Hogeschool Leiden spant zich in om mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt in de organisatie op te nemen. Eind 2021 waren er 14 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 2021 11 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via inkoopcontracten werkzaam in de catering, schoonmaak en groenvoorziening.

*Arbeidsmarkttoelage.* In 2021 ontvingen 25 medewerkers een arbeidsmarkttoelage. Toekenning van een arbeidsmarkttoelage gebeurt in lijn met de cao-hbo en wordt beoordeeld op basis van individuele casuïstiek.

#### Principe 2. **We werken aan professionele ontwikkeling.**

*Het eigen organisatieonderdeel en het eigen team vormen de basis waarbinnen medewerkers werken. Vanuit deze basis vragen we van medewerkers dat zij zich actief verbinden aan onze organisatie, aan onze beloftes en aan onze ontwerpprincipes. We dagen elkaar uit om over de grenzen van het eigen team heen te kijken, om samen te werken en om de leergemeenschap van onderop op te bouwen. Binnen deze leergemeenschap dagen we elkaar uit om te leren, om te experimenteren en om het beste uit onszelf te halen. We leren van wat we doen en van de fouten die we daarbij maken. Daarbij geven we elkaar constructieve feedback. We werken met elkaar aan permanente professionele ontwikkeling.*

We willen als hogeschool onze medewerkers goed ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. Professionele ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Op instellings-, faculteit/ dienst-, opleidings-, team- en individueel niveau. 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. Ondanks de coronamaatregelen hebben we in 2021 in totaal 1,36 miljoen euro besteed aan professionalisering. Dit betreft 2,16% van het getotaliseerde jaarinkomen.

Het betreft uitgaven voor onder andere (online) studies en opleidingen, deelname aan onderwijs- en vakinhoudelijke symposia en conferenties, leernetwerken, onderwijsvernieuwing, vakinhoudelijke en didactische trainingen en coaching zowel op individueel als op teamniveau.

Hogeschoolbrede professionaliseringsactiviteiten in 2021 die het vermelden waard zijn, betreffen:

- Het Hogeschool Leiden Onderwijsfestival heeft in november voor de vierde keer plaatsgevonden. Het was wederom een inspirerende middag voor docenten en voor andere medewerkers, waarin we stilstonden bij ons onderwijs en bij onze onderwijsontwikkeling. Tijdens het festival lanceerden we de [Leidse canon](#) 'Hoe leren studenten in het hoger beroepsonderwijs', een boek van medewerkers van de hogeschool dat docenten en studenten actuele kennis biedt over hoe studenten leren, en over wat docenten kunnen doen om hen hierin zo goed mogelijk te ondersteunen.
- Het onderzoeksnetwerk 'VOED het onderwijs' is een nieuwe fase ingegaan, waarin inzichten uit eigen onderwijsonderzoek worden gedeeld binnen de hogeschool.
- We hebben de pilot met de app Tiptrack in 2021 geëvalueerd. We zijn ons nu aan het beraden of een dergelijk digitaal professionaliseringsplatform van meerwaarde is voor onze medewerkers.

- Rondom digitalisering is in 2021 wederom de training 'Your Online Classroom' meerdere malen georganiseerd, hebben we een hogeschoolbreed informatieportal Online Onderwijs gelanceerd en is er veel aandacht geweest voor veilig werken met ICT.
- Voor nieuwe docenten is in augustus en november 2021 wederom de interne 'Start-to-teach training gegeven.

### Principe 3. **We werken vanuit volwassen arbeidsrelaties.**

*We vertrouwen in het talent, in de verantwoordelijkheid en in het eigenaarschap van onze medewerkers. Dit vertrouwen biedt ruimte, en is niet vrijblijvend. We vragen van onze medewerkers inzet op afgesproken doelen en resultaten en regie op de eigen ontwikkeling om een waardevolle rol te vervullen voor ons onderwijs, voor ons onderzoek en voor onze bedrijfsvoering. Hiertoe bieden we hen heldere kaders, voldoende tijd en passende ondersteuning.*

*Funciemix docenten.* Hogeschool Leiden ontwikkelt zich naar een nieuwe funciemix docenten, die past bij de ambities en doelstellingen van de hogeschool en toegroeit naar een funciemix meer in lijn met die van andere hogescholen. Deze ontwikkelrichting vraagt om het (eerder) laten doorstromen van docenten naar hogere functieniveaus. Ons personeelsbeleid passen we hierop aan. Zo hebben we de norm van tweemaal een jaarcontract voor docenten gedynamiseerd door onder voorwaarden eerder over te kunnen gaan tot een contract voor onbepaalde tijd. De afspraken voor 2021 en de hiertoe beschikbaar gestelde financiële ruimte hebben we bekrachtigd in de Kaderbrief voor 2021. We bekijken jaarlijks tot 2025 of en hoe de hogeschool zich in die richting beweegt. Hierover verantwoorden we ons in het Sociaal Jaarverslag.

De funciemix docenten van Hogeschool Leiden met peildatum 31 december van de afgelopen drie jaar geven we weer in Tabel 5. In de periode 2019 tot en met 2021 is de funciemix in de gewenste richting veranderd: relatief minder docenten B (van 39% naar 32%), relatief meer docenten C (van 43% naar 49%)<sup>5</sup>. Het aandeel docenten D is iets gestegen.

Tabel 5. *Funciemix docenten (fte en %) 2021, 2020 en 2019*

HL	Docent B (S10) Fte	Docent B (S10) %	Docent C (S11) Fte	Docent C (S11) %	Docent D (S12) Fte	Docent D (S12) %	Docent E (S13) Fte	Docent E (S13) %	Totaal Fte
2021	196,95	31,9%	300,87	49,5%	109,88	18,0%	3,60	0,6%	611,30
2020	199,38	36,3%	253,16	46,1%	93,63	17,0%	3,60	0,7%	549,77
2019	198,15	39,2%	221,12	43,7%	83,96	16,6%	2,60	0,5%	505,83

*Beoordelingen.* Hieronder geven we in Tabel 6 het aantal beoordelingen over 2021, 2020 en 2019 weer (aantal en percentage). Er is in 2021 van 1306 medewerkers een geregistreerde beoordeling (95%). Het aantal geregistreerde beoordelingen is minder dan het totaal aantal medewerkers in dienst. Het verschil is te verklaren doordat er geen beoordeling heeft plaatsgevonden – en dit ook niet is geregistreerd – van medewerkers die nog maar kort in dienst waren of bleven of op dat moment afwezig waren wegens langdurig verzuim.

Tabel 6. *Beoordelingen medewerkers 2021, 2020 en 2019*

Beoordelingsresultaat	2021	%	2020	%	2019	%
A - uitstekend	80	6,1%	85	7,3%	52	5,1%
B - goed	1172	89,7%	1043	89,0%	957	94,2%
C - (zwak) voldoende	3	0,2%	8	0,7%	7	0,7%
D - onvoldoende	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
G1 - geen beoordeling mogelijk vanwege langdurig verlof	21	1,6%	-	-	-	-
G2 - geen beoordeling mogelijk vanwege te kort in functie	29	2,2%	-	-	-	-
Totaal	1306	100%	1136	100%	1016	100%

*Strategische personeelsontwikkeling.* In 2021 hebben we, geïnitieerd vanuit HR Advies en in samenwerking met een externe partner, een start gemaakt met strategische personeelsontwikkeling (SPO). SPO helpt leidinggevenden bij het nadenken over de huidige en gewenste teamsamenstelling en de gevraagde ontwikkeling, gezien de opgaven waar het team voor staat of komt te staan. Het is een hulpmiddel om met elkaar in gesprek te gaan over de toekomst en te werken aan de toekomstbestendigheid van het team. De eerste SPO-trajecten zijn gestart, met veelbelovende opbrengsten. We zetten SPO in 2022 breder in binnen de hogeschool.

<sup>5</sup> Het absolute aantal docenten B neemt nauwelijks af, omdat we in 2020 en 2021 meer nieuwe docenten hebben aangenomen. Deze docenten zijn in de meeste gevallen als docent B gestart.

#### Principe 4. **We kiezen voor duurzame inzetbaarheid.**

*We voeren met elkaar het gesprek over duurzame inzetbaarheid. We willen dat onze medewerkers gezond, veilig en vitaal voor Hogeschool Leiden kunnen werken. En dat zij hun werk als plezierig, als betekenisvol en als vervullend ervaren. Van onze medewerkers vragen we dat zij de eigen vitaliteit bewaken en waar nodig bespreekbaar maken met collega's en leidinggevende. Hiertoe zijn voor medewerkers de benodigde faciliteiten aanwezig.*

Binnen Hogeschool Leiden zijn we actief met medewerkers in gesprek over vitaliteit, werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Daarbij zoeken we naar individueel maatwerk. Als voorbeeld noemen we de loopbaanscan van faculteit Science & Technology.

De faculteit Science & Technology vindt het belangrijk dat de kwaliteiten en talenten van medewerkers matchen met de inhoud van de werkzaamheden. Medewerkers van 57-plus beschikken over kennis, ervaring en inzichten die van onmisbare waarde zijn voor de faculteit. Om ervoor te zorgen dat zij hun expertise in kunnen blijven zetten op een manier waar zij zich vitaal en tevreden bij voelen, is voor deze doelgroep een Loopbaanscan aangeboden. Deze Loopbaanscan bestaat uit een persoonlijk gesprek met een loopbaancoach waarin wordt gereflecteerd op persoonlijke motivatie, drijfveren, talenten en competenties. Wat drijft je in je werk en in je persoonlijke leven? Wat zijn de ontwikkelingen binnen de faculteit en binnen de veranderende arbeidsmarkt. De vraag hoe je vitaal en gezond kunt blijven werken tot aan je pensioen vormt het vertrekpunt voor het gesprek.

Tevens bieden we hogeschoolbreed een divers palet aan activiteiten en interventies om de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van onze medewerkers te versterken, om ervaren werkdruk bespreekbaar te maken en om ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen. We geven 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. Denk aan een persoonlijke vitaliteitscheck, een werkdrukonderzoek en activiteiten als (online) bootcampsessies (met personeelsvereniging OpDreef), werkplekcoaching en workshops gericht op het versterken van veerkracht en werkgeluk (onder andere met Livvit/ ZilverenKruis). We hebben het aanbod aan trainingen, workshops en tools gepromoot via het online vitaliteitsportaal en de interne nieuwsbrief. In 2022 evalueren we deze interventies, als onderdeel van de herijking van dit werkdrukbeleid.

*Preventie ziekteverzuim.* Samen met onze arbodienst richten we ons op verzuimpreventie. We bieden leidinggevendenden trainingen op het gebied van verzuimpreventie en relevante wetgeving.

*Ziekteverzuim.* Het verzuimpercentage is in 2021 gedaald (4,60%) ten opzichte van een jaar eerder (4,99% in 2020). Ook de verzuimfrequentie is gedaald (0,53 ten opzichte van 0,74). Zie ook Tabel 7. Het verzuimpercentage van 2021 bestaat voor het grootste deel uit verzuimmeldingen behorend bij langdurig verzuim (langer dan 42 dagen).

Tabel 7. Ziekteverzuim Hogeschool Leiden 2021, 2020 en 2019 (verzuimpercentage en -frequentie)

	2021	2020	2019
Verzuimpercentage	4,60%	4,99%	5,74%
Verzuimfrequentie	0,53	0,74	0,69

*Verzuimmodule in personeelsinformatiesysteem.* We maken sinds 2021 gebruik van digitale verzuimdossiers in ons personeelsinformatiesysteem. Verzuimgegevens zijn nu ook te allen tijde door leidinggevendenden, medewerkers en HR-adviseurs in te zien. Dit helpt bij het monitoren van ziekteverzuim, bij tijdige informatievoorziening en bij het waar nodig interveniëren.

*Duurzame inzetbaarheidsuren.* Hogeschool Leiden kent een regeling op het gebied van duurzame inzetbaarheid (DI) waarmee medewerkers en leidinggevendenden in uren worden gefaciliteerd in lijn met de cao. Deze regeling wijkt positief af van de cao-afspraken, in het toekennen van DI-uren voor ook nieuwe medewerkers en medewerkers met een aanstelling van minder dan 0,4 fte. DI-uren zijn beschikbaar voor bijvoorbeeld de verbetering van werk-privé balans, mantelzorg of aanvullend studieverlof.

*Team vertrouwenspersonen en Klachtencommissie Ongewenst Gedrag.* We willen een studeer- en werkklimaat scheppen waarin studenten en medewerkers zich veilig voelen. Wanneer iemand in de werk- of studiesituatie met ongewenst gedrag wordt geconfronteerd dan wel een vorm van ongewenst gedrag heeft waargenomen, kan hij of zij contact opnemen met een van de vertrouwenspersonen of een klacht indienen bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) van de hogeschool. In 2021 zijn er 29 consulten geweest tussen medewerkers en een

vertrouwenspersoon, het betrof soms meerdere consulten met dezelfde medewerker<sup>6</sup>. Er zijn in 2021 geen klachten ingediend en behandeld door de KOG.

#### 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. Hiervoor is een goede infrastructuur nodig. Onder een goede HRM-infrastructuur verstaan we adequate informatievoorziening richting medewerkers en leidinggevenden, optimale werkprocessen en zorgvuldige omgang met persoonlijke gegevens, wensen en situaties. We werken met aandacht en leggen verantwoording af over geleverde prestaties.*

*Hybride werken.* Om hybride (thuis en op de hogeschool) werken te ondersteunen hebben we in 2021 een handreiking thuiswerken ontwikkeld en een tijdelijke aanpassing gedaan in onze vergoedingen voor reiskosten woon-werk en thuiswerken. Medewerkers declareerden de dagen waarop zij op de hogeschool werkten en ontvingen een vaste maandelijkse internetvergoeding. Vanaf 1 januari 2022 gaan onze nieuwe reiskostenregeling woon-werkverkeer en thuiswerkregeling in waarmee we het hybride werken structureel ondersteunen.

*Personeelsinformatiesysteem.* In 2021 hebben we ons personeelsinformatiesysteem stapsgewijs uitgebreid, met als doel een verdere digitalisering en daardoor efficiëntere inrichting van de interne HRM processen. Dit gebeurt in samenspraak met de faculteiten en diensten. Het personeelsinformatiesysteem biedt inmiddels ook de functionaliteit om personeelsgegevens te beheren en om 'just-in-time' HRM-managementinformatie op te vragen. Medewerkers en leidinggevenden krijgen hiermee meer regie ver HRM-gerelateerde zaken. Daarbij sturen we op zorgvuldige omgang met persoonlijke gegevens (conform AVG).

*HRM-portalen.* We hebben de bestaande HRM-informatieportalen verder ontwikkeld. Ook is voor medewerkers alle relevante HRM-informatie nu op een plek te vinden. Voor nieuwe medewerkers hebben we de bestaande informatie beter geordend en toegankelijk gemaakt, passend bij de fase in het selectie- en onboardingtraject.

*Inzet van DAM-gelden.* We besteden conform de cao-afspraken 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden)<sup>7</sup>. De bestedingsdoelen voor deze gelden zijn in 2021 betaald ouderschapsverlof, kinderopvang, aanvulling op de reiskosten woon-werkverkeer, aanvulling van duurzame inzetbaarheidsuren en tegemoetkoming thuiswerken/ internetkosten. In 2021 is 888.915 euro besteed aan deze doelen, zie ook Tabel 8.

Tabel 8. Inzet DAM-gelden: realisatie 2021, 2020 en 2019

Bestedingsdoel	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Realisatie 2019
<b>Budget o.b.v. jaarinkomen</b>	<b>€ 886.398</b>		
Overdracht onderbesteding vorige jaar	€ 64.573		
<b>Totaal budget</b>	<b>€ 950.971</b>	<b>€ 779.715</b>	<b>€ 717.112</b>
<i>Besteding:</i>			
Betaald ouderschapsverlof	€ 97.285	€ 93.350	€ 102.398
Kinderopvang	€ 278.039	€ 247.338	€ 224.981
Aanvulling reiskosten woon-werkverkeer	€ 118.511	€ 348.454	€ 325.950
Aanvulling duurzame inzetbaarheidsuren	€ 37.000	€ 26.000	€ 24.828
Tegemoetkoming thuiswerken (o.a. internetkosten) <sup>8</sup>	€ 358.079		
IPAP verzekering <sup>9</sup>	€ 5.000		
Loopbaanportal			€ 46.000
<b>Totaal besteed</b>	<b>€ 893.915</b>	<b>€ 715.142</b>	<b>€ 724.157</b>
<b>Overbesteding</b>			<b>€ 7.044</b>
<b>Onderbesteding</b>	<b>€ 57.056</b>	<b>€ 64.573</b>	

<sup>6</sup> Een consult is een vraag om advies en ondersteuning zonder melding van de klacht. Een consult kan uitmonden in een melding of klacht.

<sup>7</sup> Het getotaliseerd jaarinkomen 2021 van Hogeschool Leiden bedraagt € 62.865.116,80. Op basis hiervan is er voor 2021: €886.398,00 (1,41% van het jaarinkomen) beschikbaar voor decentrale arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is er sprake van een DAM-onderbesteding van € 64.573 uit 2020. Dit maakt het totale DAM-budget voor 2021 €950.971.

<sup>8</sup> Per 1 januari 2022 hebben we de regelingen met betrekking tot thuiswerkvergoeding, tegemoetkoming internetkosten en vergoeding reiskosten woon-werkverkeer gewijzigd.

<sup>9</sup> Per 1 januari 2022 wordt 50% van de IPAP-premie vergoed. Tevens loopt er momenteel een promotiecampagne om meer deelnemers te werven met blanco acceptatie.

## Bijlage. Demografische kengetallen medewerkers Hogeschool Leiden

De kengetallen over 2021 betreffen peildatum 31 december 2021.

Tabel 9. Personeelsbezetting OP, OOP en totaal (fte, personen, m/v en percentage van het totaal aantal fte)

Man/ vrouw	2021						2020						2019					
	Fte		Personen		% (fte)		Fte		Personen		% (fte)		Fte		Personen		% (fte)	
	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
OP	250,03	434,21	315	618	23,6	41,0	230,66	396,87	290	560	23,65	40,70	212,89	353,99	297	523	24,02	39,95
OOP	132,70	240,84	144	308	12,5	22,8	128,40	219,28	142	283	13,17	22,48	115,83	203,46	125	264	13,07	22,96
Totaal	382,73	675,05	459	926	36,2	63,8	359,07	616,15	432	843	36,82	63,18	328,71	557,44	422	787	37,09	62,91

Tabel 10. Ratio OP-OOP (fte)

	OP (totaal in fte)	OOP (totaal in fte)	OP/OOP-ratio
2021	684,25	373,55	1,83
2020	627,53	347,68	1,80
2019	568,79	318,74	1,78

Tabel 11. Gemiddelde contractomvang (fte)

	2021	2020	2019
OP	0,73	0,74	0,69
OOP	0,83	0,82	0,82
Totaal	0,76	0,76	0,73

Tabel 12. Medewerkers naar leeftijdsgroep (fte)

Leeftijdsgroepen	65 +	55 - 64	45 - 54	35 - 44	25 - 34	25 -	Totaal
<b>2021</b>							
OP	12,98	137,68	159,02	213,91	149,66	11,00	684,25
OOP	5,27	76,31	108,52	111,20	63,38	8,87	373,55
% OP (fte)	1,23%	13,02%	15,03%	20,22%	14,15%	1,04%	64,69%
% OOP	0,5%	7,21%	10,26%	10,51%	5,99%	0,84%	35,31%
<b>2020</b>							
OP	6,68	137,78	141,28	193,15	140,99	8,95	628,83
OOP	4,78	70,90	100,49	101,08	63,63	7,75	348,63
% OP	0,68%	14,10%	14,45%	19,76%	14,42%	0,92%	64,33%
% OOP	0,49%	7,25%	10,28%	10,34%	6,51%	0,79%	35,67%
<b>2019</b>							
OP	11,05	127,81	133,12	176,46	114,95	6,70	570,09
OOP	7,60	63,80	90,07	97,81	55,57	4,89	319,74
% OP	1,24%	14,36%	14,96%	19,83%	12,92%	0,75%	64,05%
% OOP	0,85%	7,17%	10,12%	10,99%	6,24%	0,55%	35,95%

Tabel 13. Medewerkers naar dienstjaren (fte)

Dienstjaren	26+	11 - 25	6 - 10	3 - 5	0 - 2	Totaal
<b>2021</b>						
OP	8,90	133,34	136,39	131,56	274,06	684,25
OOP	7,11	81,25	62,90	92,30	129,99	373,55
% OP (fte)	0,84%	12,61%	12,89%	12,44%	25,91%	64,69%
% OOP	0,67%	7,68%	5,95%	8,73%	12,29%	35,31%
<b>2020</b>						
OP	11,32	136,10	126,04	123,61	231,76	628,83
OOP	7,16	79,31	62,65	64,95	134,57	348,63
% OP	1,16%	13,92%	12,89%	12,65%	23,71%	64,33%
% OOP	0,73%	8,11%	6,41%	6,64%	13,77%	35,67%
<b>2019</b>						
OP	12,72	135,13	110,97	128,33	182,93	570,09
OOP	7,70	70,22	60,21	60,92	120,89	319,94
% OP	1,43%	15,18%	12,47%	14,42%	20,55%	64,05%
% OOP	0,87%	7,89%	6,76%	6,84%	13,58%	35,95%

Tabel 14. Verdeling medewerkers over functiegroepen

Functiegroepen	2021		2020		2019	
	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)	Fte	% (fte)
CvB en directeur	11,95	1,12%	9,05	1,12%	13,90	1,60%
Management	40,63	3,80%	41,43	4,19%	37,24	4,20%
Diverse ondersteuning <sup>10</sup>	320,97	30,03%	297,15	30,07%	268,15	30,26%
Docent	611,30	57,18%	549,77	55,64%	494,76	55,80%
Onderwijs-ondersteuning	55,60	5,20%	60,46	6,12%	47,70	5,40%
Student-assistent	11,19	1,05%	10,99	1,11%	9,62	1,10%
Lector	17,35	1,62%	17,30	1,75%	14,80	1,70%
Totaal	1.068,99	100%	986,15	100%	886,16	100%

Tabel 15. Salarismix (fte) (in personen)<sup>11</sup>

Functieschaal	2021			2020			2019		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Student-assistent			11,19			11,14			9,62
3		1,34	1,34	0	1,94	1,94		2,14	2,14
4	2,63	5,65	8,28	0	7,32	7,32		5,56	5,56
5	0	18,14	18,14	1,0	18,54	19,54	1,0	21,91	22,91
6	3,5	11,79	15,29	4,6	17,98	22,58	4,58	17,74	22,32
7	22,03	60,77	82,80	23,24	51,89	75,13	24,36	48,32	72,68
8	12,25	66,09	78,34	14,23	57,71	71,94	5,97	48,13	64,10
9	12,45	44,16	56,61	15,74	40,10	55,84	10,61	29,78	40,39
10	197,70	35,70	233,39	201,63	34,85	236,47	201,10	30,73	231,84
11	302,87	53,14	356,01	253,16	48,47	301,64	221,12	40,89	262,00
12	109,88	31,07	140,95	94,33	26,94	121,27	83,96	22,23	106,19
13	3,6	31,74	35,34	3,6	31,84	35,44	2,60	30,49	33,09
14	5,2	6,95	12,15	5,8	5,95	11,75	3,30	6,00	9,3
15	11,95	7,00	18,95	11,30	5,10	16,40	11,30	6,00	17,30
16	0,2	0	0,2	0,2	0	0,2	0,2		0,2
17	0	0	0	0	0	0			0
18	0	0	0	0	0	0			0

<sup>10</sup> Hieronder vallen ook de functies binnen faculteitsstaf- en ondersteuning en onderwijs-ondersteuning (en niet onderwijsassistenten en student-assistenten).

<sup>11</sup> Het totaal aantal medewerkers in deze tabel wijkt iets af door dubbele functies/ inschaling van medewerkers.