



'17

# Sociaal jaarverslag

Hogeschool Leiden





# Voorwoord .....

Voor u ligt het sociaal jaarverslag van Hogeschool Leiden over het jaar 2017. Het is het jaar, waarin we voor het eerst invulling hebben gegeven aan het nieuwe instellingsplan van de hogeschool. Iedereen heeft op zijn eigen manier een bijdrage geleverd aan de vijf beloftes die we aan onze studenten, elkaar en het werkveld doen:

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

Deze beloftes zijn vanaf 2017 uitgewerkt in een tweejaarlijkse werkagenda op instellingsniveau en in de jaarplannen van de verschillende faculteiten en diensten.

In dit sociaal jaarverslag laten we zien hoe Hogeschool Leiden de periode van aanvang van het nieuwe instellingsplan heeft ingevuld. Hierbij zijn professionalisering en vitaliteit van medewerkers onverminderd belangrijk geweest en is verder ingezet op bevordering van deze thema's.

Onderdelen van dit sociaal jaarverslag zijn terug te vinden in het jaarverslag.

Het jaarverslag van de hogeschool is kort, bondig en beperkt zich tot een verantwoordingsdocument op instellingsniveau. Het document is een beschrijvende verantwoording over de hoofdlijnen van gevoerd beleid, de belangrijkste behaalde resultaten in 2017 op instellingsniveau en een vooruitblik naar de periode 2018-2019. Evenals in 2016 is er een beknopte sociale paragraaf in opgenomen met daarin elementen van het nu voorliggende sociaal jaarverslag 2017. In de tekst van het jaarverslag wordt verwezen naar het sociaal jaarverslag 2017 dat als afzonderlijk document op de website van de hogeschool te vinden zal zijn.



# Inleiding

## Inleiding

We zijn een leergemeenschap: iedereen doet er toe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij en we zijn een goed georganiseerde hogeschool. Twee van eerdergenoemde beloftes die we elkaar hebben gedaan, zoals vermeldt in het instellingsplan 2017-2022 "Rijkdom van het onvoltooide", welke helder doorklinken in de inspanningen die zijn verricht in 2017.

In dit Sociaal Jaarverslag laten we zien hoe bij Hogeschool Leiden in deze periode het HRM-beleid verder vorm is gegeven en is uitgevoerd. Hierbij is in het bijzonder aandacht voor de resultaten in 2017. We schetsen een beeld van het beleid dat gericht is op het in staat stellen van onze medewerkers om zich optimaal te kunnen ontwikkelen en ontplooien. Dit is gericht op de opdracht van de hogeschool en de daaruit vloeiende doelstellingen van de opleidingen en diensten. Beleid dat gericht is op goed werkgeverschap en het realiseren van onze beloftes uit het instellingsplan. Onze medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan, de keuze om bij te dragen en hun inzetbaarheid.

In het instellingsplan staat beschreven dat de hogeschool een leergemeenschap wil zijn. Een leergemeenschap waarbinnen studenten en medewerkers samen van de hogeschool een plek maken waarin iedereen zich verbonden en veilig kan voelen. Een plek waar mensen in wederkerigheid van en met elkaar kunnen en willen leren. Iets wat betrokkenen niet alleen verrijkt en plezier geeft, maar hun leren ook effectiever en efficiënter kan maken. We willen in verbinding met anderen -medestudenten, docenten, medewerkers en beroepenveld- onze eigen rol en betekenis ontdekken en ontwikkelen. Deelnemers van een leergemeenschap nemen vanuit autonomie verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces en voor de doelen van de leergemeenschap als geheel. Door het leren en werken met anderen kunnen en willen we verschillen ervaren en ervan leren hoe we binnen de hogeschool, in de beroepspraktijk en in de maatschappij beter kunnen functioneren als mens en als professional.

We kennen onze studenten en zij kennen ons. Van onze docenten en medewerkers vragen we dat ze zich permanent ontwikkelen. Wij bieden de medewerker tijd en ruimte hiervoor. We stimuleren onze medewerkers om zich doorlopend te ontwikkelen, zowel voor wat betreft de inhoud van het vakgebied, de wijze waarop die inhoud pedagogisch en didactisch wordt vormgegeven als de ontwikkeling van de persoonlijke effectiviteit. We bieden tijd, ruimte en faciliteiten voor ontwikkeling binnen de kaders van de opdracht van de hogeschool. Dit doen we onder andere in de vorm van samen leren in de werksituatie en samenwerken bij de ontwikkeling van het onderwijs; door (docent-) stages, studiedagen, deelname aan een kenniskring, cursussen, of het volgen van een masteropleiding of uitvoering van een promotietraject.

## Leeswijzer

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste beleidsontwikkelingen en resultaten uit 2017, geordend naar:

1. Personele ontwikkelingen
2. Leergemeenschap
3. Gezond, veilig en vitaal werken
4. In- en doorstroom
5. Wetgeving en cao
6. Tabellen ken- en stuurgetallen

Voor alle gegevens geldt als peildatum 31 december 2017.

# ..... 1. Personele ontwikkelingen .....

De toename van het aantal docenten in hogere schalen, de groei en uitbreiding van onderzoek en de ontwikkeling van studentenaantallen zien we conform ingezet beleid terug in de ontwikkeling van verschillende medewerkersgegevens, zoals de personele bezetting en personele kosten. De relatieve verdeling over functiegroepen, salarismix en functiemix is veranderd ten opzichte van 2016. Voorbeelden hiervan zijn leeftijdsopbouw en een toename van instroom van personeel. Er is ingezet op de ontwikkeling van docenten en dat is zichtbaar in de toename van het aantal docenten in salarisschalen 11 en 12. Zie hiervoor de tabellen 1 t/m 5 onder 6.1.

**Man/vrouw ratio** Naar rato zijn er in 2017 meer vrouwen dan mannen in dienst in 2017. De verhouding is 62% - 38%. Dit is in lijn met de voorgaande 2 jaren. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers wordt gekeken naar de samenstelling van het team en wordt gestreefd naar een goede aanvulling op basis van competenties en diversiteit.

**Gemiddelde leeftijd** Met een gemiddelde leeftijd van 44,03 jaar is er een lichte stijging ten opzichte van 2016 (43,86 jaar). Eerder was er sprake van een dalende lijn in gemiddelde leeftijd. De leeftijdsopbouw binnen de hogeschool kenmerkt zich door een evenwichtige spreiding over de leeftijdscategorieën.

## 2. Leergemeenschap

De ambitie is om een goede werkgever te zijn. Op die manier kunnen docenten (en andere medewerkers) goed onderwijs blijven bieden aan onze studenten. Daarom ontwikkelt de hogeschool zich als leergemeenschap. Hogeschool Leiden als leergemeenschap geeft ruimte aan groepen studenten en medewerkers om kleinere en grotere leergemeenschappen te vormen.

Een leergemeenschap kenmerkt zich door een gezamenlijke intentie en een gezamenlijke doel en ontstaat vanuit een gedeelde vraag, interesse of zorg. Deelname is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Leden hebben een open en respectvolle houding naar elkaar en naar anderen. Ze geven en vragen feedback en spreken elkaar aan. Ze zijn gelijkwaardig en werken vanuit verbinding met elkaar. Ze zijn nieuwsgierig vanuit een positieve intentie en zijn bereid om kennis en ervaringen te delen. Betrokkenen zijn bereid om inzicht in elkaars leerproces te bieden en er is een gedeelde verantwoordelijkheid voor het behalen van doel en resultaat. Er is veiligheid binnen de groep, waarbij fouten gemaakt mogen worden en waarvan vervolgens wordt geleerd. In de leergemeenschap is er sprake van onderling vertrouwen in plaats van controle. Een leergemeenschap kan gevormd worden binnen een klas, opleiding, faculteit, dienst en kan deze ook overstijgen.

Wij investeren in een leergemeenschap waarin individueel leiderschap en het nemen van persoonlijk eigenaarschap steeds terugkerende thema's zijn.

**Toename in functies docent C en D** Er wordt geïnvesteerd in de bevordering van kwalitatieve toename van medewerkers. Dit gebeurt onder meer door bevordering van een goede combinatie van docentvaardigheden en praktijkervaring van docenten. Ook worden docenten met praktijkervaring en docenten geschikt voor hogere docentfuncties actief geworven. Op peildatum 31-12-2017 zijn er geen docenten A binnen de hogeschool. Er is in 2017 een toename waarneembaar in het aantal docenten C en D. Dit betekent een toename in de doorstroom naar hogere docentschalen. Dit brengt met zich mee dat er een toename is in personele kosten door hogere inschaling. In opvolgende jaren betekent dit dat betreffende docenten ook verder kunnen doorgroeien in hun salarisschaal.

**Opleidingsniveau docenten** Onze ambitie is dat minimaal 75% van onze docenten een masterdiploma of PhD-grad heeft. Zie voor meer informatie tabel 7 onder 6.2. Waar mogelijk is ook in 2017 weer gebruik gemaakt van de door de overheid beschikbaar gestelde lerarenbeurs om docenten verder te scholen. In collegejaar 2016/2017 is hier -evenals in voorgaand collegejaar- 17 keer gebruik van gemaakt voor een totaalbedrag van € 181.093,44. Voor 2017/2018 hebben 19 docenten gebruik gemaakt van de lerarenbeurs, voor een totaalbedrag van €183.216 (afwijkende peildatum 30-1-2018).

In 2016 is afgesproken dat al onze docenten beschikken over de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (de zogenaamde BDB) of een pedagogisch didactische verklaring én dat ze over de Basiskwalificatie Examinering beschikken. Voor zover docenten hier nog niet aan voldoen, zijn er individuele afspraken gemaakt. Docenten krijgen slechts een benoeming voor onbepaalde tijd als zij in bezit zijn van de BDB. De afspraak is gemaakt in de sector dat als docenten van een andere hbo-instelling instromen de daar gevolgde BDB wordt erkend. De gemiddelde contractomvang in de periode 2015-2017 is nagenoeg gelijk gebleven. Het is hogeschoolbeleid om onze docenten hun beroepskennis en vaardigheden actueel te laten houden. Dit betekent in sommige opleidingen dat docenten een loopbaan in de beroepspraktijk hebben. De gemiddelde benoeming is 0,7 fte. Nieuwe medewerkers vanuit de beroepspraktijk worden gestimuleerd om daar ook gedeeltelijk in te blijven werken.

**Professionalisering** In 2017 is professionalisering van medewerkers onverminderd onder de aandacht geweest. Het is een onderwerp van gesprek binnen de kaders van het professionaliserings-beleid en de kaders van de cao hbo. De jaarlijks opgestelde professionaliseringsplannen binnen faculteiten en diensten sluiten aan op het hogeschool brede professionaliseringskader en de belofte van de hogeschool een leergemeenschap te zijn. In deze plannen is aangegeven op welke thema's wordt ingezet en waar de accenten van de faculteiten en diensten liggen. Deze plannen worden jaarlijks bijgesteld, conform de reguliere Plan-Do-Check-Act cyclus. Met medewerkers worden individuele afspraken gemaakt over eigen scholing en ontwikkeling. Persoonlijke professionalisering, vormgegeven vanuit eigen regie, is een vast onderdeel van de gesprekscyclus functioneren- en beoordelen. Hierbij wordt expliciet ingezet op bevordering en facilitering van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers bij professionalisering,

In 2017 heeft de hogeschool 3,7% van het brutoloon aan out of pocketkosten professionalisering besteed. Een lichte stijging in vergelijking met 2016. Er is ruim € 1,67 miljoen aan professionalisering geïnvesteerd in de volgende thema's:

- Vakinhoudelijke en didactische docentkwalificatie. Denk hierbij aan vakinhoudelijke (bij-) scholing docenten, de verplichte docentkwalificaties en onderzoeksvaardigheden binnen de lectoraten en voor docenten;
- Vakinhoudelijke scholing van medewerkers in het algemeen. Denk hierbij aan een Cisco-netwerktrainingen bij dienst ICT, een training gericht op onderhoud van mijnhsleiden.nl bij dienst M&C of een training rondom milieunormen bij het Facilitair Bedrijf;
- Medewerkers (en studenten) maken actief deel uit van leergemeenschappen binnen de hogeschool, gericht op uitwisseling van kennis en de bevordering van samenwerking vanuit wederkerigheid onder deelnemers;
- Door middel van blended learning (een combinatie van online leren en contactonderwijs) wordt het onderwijs voorbereid om meer te gaan automatiseren rekening houdend met aangescherpte privacywetgeving, waarbij wordt aangestuurd op zelfredzaamheid en bevordering van 'digitale' weerbaarheid van medewerkers;
- Persoonlijke effectiviteitsontwikkeling van medewerkers in het algemeen. Denk hierbij aan coaching, bevordering van gespreksvaardigheden, feedbacktraining en time management;
- Bevordering van teamprestatie. Denk hierbij aan teamcoaching, communicatie in de samenwerking en intervisie;
- Deelname aan onderwijsconferenties, (inter-)nationale bijeenkomsten en individuele uitwisselingen op het gebied van onderwijs, curriculumontwikkeling, onderzoek en toetsen;
- De actieve dialoog aangaande eigen regie van medewerkers en teams in een veranderende organisatie.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van op maat vormgegeven professionalisering. Van alle teams binnen de hogeschool wordt verwacht dat zij op de hoogte blijven van de ontwikkelingen binnen het werkgebied. Bij de faculteit Science & Technology is een groep medewerkers in dit kader meerdere dagen op stage geweest in het werkveld. Bij de faculteit Management en Bedrijf werken medewerkers en studenten nauw samen in het project "De TOP-professionalisering", waarbij TOP staat voor toekomstig bestendige onderwijspraktijk, om het onderwijs duurzaam vorm te geven. De faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie is in samenwerking met de dienst ICT succesvol in transitie gegaan naar het collectief gebruik van Sharepoint en Windows 10. Bij de faculteit Gezondheidszorg wordt interprofessioneel samengewerkt, doordat medewerkers, specifiek gecoacht, gestimuleerd en gefaciliteerd worden door het eigen management. Bij ICT leren medewerkers om doelgericht het actieve gesprek aan te gaan met collega's binnen diensten en faculteiten. Hierbij wordt specifiek een beroep gedaan op vaardigheid in gesprekstechnieken richting collega's (en studenten) met uiteenlopende belangen binnen een veranderende organisatie.

Bij de faculteit Educatie is bij een aantal opleidingsteams ingezet op het op gang brengen van de veranderkracht binnen de teams. Door het inzetten van verschillende methodieken wordt binnen de teams nu gezamenlijk gewerkt aan het creëren van een professionele werkomgeving.

Hiernaast wordt actief geïnvesteerd in de verschillende lectoraten binnen de hogeschool. Binnen de lectoraten wordt door middel van praktijkonderzoek bijgedragen aan kennisbevordering en kennisdeling gericht op maatschappelijk relevante thema's. Deze kennis draagt bij aan verbetering van de kwaliteit van praktijkgericht onderwijsaanbod binnen de faculteiten.

**Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)** De uitkomsten van het MTO van 2016 zijn ook in 2017 onder de aandacht gebleven van de faculteiten en diensten. Onder meer door voortzetting van het gesprek over aandachtspunten als onderdeel van ontwikkelplannen van verschillende teams. Ook door inzet van het interne coaching en aanvang van de pilots ter implementatie van het werkdruginstrument dat voor hogescholen is ontwikkeld door Zestor. Deze Pilots worden uitgevoerd onder begeleiding van een interne coach.

In het voorjaar van 2018 vindt er een nieuw medewerkers tevredenheidsonderzoek plaats. De voorbereidingen hiervoor zijn gestart in het najaar van 2017. Om te achterhalen hoe het MTO beter op maat te maken is voor Hogeschool Leiden, heeft er een praktijkonderzoek plaats gevonden. Hierbij is de dienst HRM ondersteund door een student van de opleiding HRM.

**Individuele coaching en teamcoaching** Vanuit HRM en de coachingspool 'collega's voor collega's' wordt interne (team-) coaching gegeven. Deze coaching richt zich op vragen die op het werk ontstaan op het gebied van vitaliteit, loonbaanontwikkeling en re-integratie. De interne coaching is geëvalueerd en werd door de 33 gecoachte medewerkers in 2017 als plezierig ervaren. Een reden die hiervoor gegeven werd is dat de context van Hogeschool Leiden bij de coach bekend is. Aan zes teams werd in 2017 teamcoaching gegeven. De daarbij gestelde coachvragen waren gericht op het versterken van teamsamenwerking waarbij gebruik werd gemaakt van elkaars kwaliteiten.

Eigenaarschap is een thema dat steeds terugkomt bij coaching. Onder eigenaarschap wordt verstaan: de regie nemen in de route naar de juiste oplossingen/stappen om de doelen te halen met betrekking tot de vastgestelde resultaatgebieden. Om eigenaarschap te bevorderen is in verschillende teams gesproken over de invulling van eigenaarschap en het gewenste gedrag daarbij. Het initiatief om het leernetwerk leiderschap voor leidinggevendenden binnen de hogeschool te starten, is door de leidinggevendenden van onderwijs en diensten positief ontvangen. Het gaat er hierbij om elkaar te steunen, informatie te delen en casuïstiek te bespreken die leidinggevendenden tegenkomen tijdens hun werk. Om de professionaliteit van docenten te verbreden is er ook een start gemaakt met een leergemeenschap voor docenten, die als eerste thema hogeschool breed met elkaar gaan kijken naar studie uitval bij mannelijke studenten.

**Werkdruginstrument ingezet** In 2017 is het werkdruginstrument – een door Zestor ontwikkeld instrument gericht op het meten en bespreekbaar maken van werkdruk – als pilot uitgevoerd bij een onderwijsfaculteit (faculteit Science & Technology) en bij een team bij de diensten (studentdecanaat). Na het uitvoeren van deze pilot is het werkdruginstrument ook ingezet bij de faculteit M&B voor de opleiding Communicatie. Door middel van interviews, waarbij gevraagd wordt naar verstoringen, regelmogelijkheid en knelpunten, wordt de werkdruk in kaart gebracht. Het resultaat van het onderzoek is een overzicht van de knelpunten. Het rapport heeft als doel om de dialoog met elkaar, in de teams (medewerkers en leidinggevendenden) aan te gaan en samen de verantwoordelijkheid te nemen om tot oplossingen te komen en de bijhorende acties uit te voeren of te plannen om verstoringen/knelpunten, die werkdruk geven, aan te pakken.



De tot nu toe opgedane ervaring bij het uitvoeren van het werkdrukinstrument is dat medewerkers zich serieus genomen voelen en ze een stem krijgen in het analyseren en het oplossen van verstoringen die te maken hebben met de taaknormering, hun netwerk en het arbeidsproces. Het gezamenlijk inventariseren, analyseren en oplossen (collectief oplossen) van werkdrukproblemen levert positieve energie op in de teams. Betrokkenen helpen elkaar bij het steeds beter laten verlopen van het werk met een constructieve oplossingsgerichte houding en eigenaarschap.

**Onderhoud functiegebouw** In navolging op het onderzoek van 2016 en aansluitend op de belofte: we zijn een goed georganiseerde hogeschool, is vanaf 2017 gewerkt aan het onderhoud van het functiehuis. Dit betekent onder andere een actualisatie van het taalgebruik in de functiebeschrijvingen. Het doel hiervan is om de herkenbaarheid van de beschrijvingen te vergroten en meer samenhang aan te brengen.

**De inclusieve hogeschool** Bij Hogeschool Leiden doet iedereen er toe, hoort iedereen erbij, bouwt iedereen mee en draagt iedereen bij. Vanuit deze gedachte wordt er binnen de hogeschool bewust en blijvend aan gewerkt om een afspiegeling te zijn van de maatschappij waar wij actief een onderdeel van uitmaken. Diversiteit is een vast gegeven in onze samenleving. Het raakt elk individu. In de kern gaat het erom dat alle mensen verschillend mogen zijn. Binnen Hogeschool Leiden stimuleren wij de actieve dialoog over inclusie zowel onder medewerkers als onder studenten om van elkaar te leren en elkaars talenten te benutten. Wij investeren actief in initiatieven die onder meer diversiteit en arbeidsinclusie binnen de hogeschool blijvend bevorderen.

**HRM werkprocessen** In 2017 is de beschrijving van de werkprocessen van de salaris- en personeelsadministratie voortgezet. In het programma bronsystemen is de focus gelegd op de conversie naar een nieuw voorportaal voor de personeels- en salarisadministratie. Doelstelling van het programma bronsystemen voor HRM Beheer is dat alles wordt geregistreerd in- en gerapporteerd vanuit één systeem. Dit draagt bij aan een efficiënter werkproces en bevordert de beschikbaarheid van meer en betere ken- en stuurgetallen voor de praktijk.

**Cyclus functioneren en beoordelen** In het voorjaar van 2017 is het project Vernieuwing Functionering en Beoordeling opgestart. Doel van het project is in studiejaar 2017-2018 te komen tot een nieuwe gesprekscyclus die meer past bij de ontwikkelingen van de teams in onze hogeschool en die handvatten biedt voor een innovatieve, vernieuwende en stimulerende manier van gespreksvoering over het functioneren. In 2017 is onderzoek gedaan naar kaders, 'best practices', relevante theorieën en trends. Vervolgens is met behulp van een regiegroep, waaraan managers en medewerkers deelnamen, verdere invulling gegeven aan visie en uitgangspunten en een start gemaakt met de uitwerking hiervan. In 2018 wordt hier concreet vervolg aan gegeven en zal de uitwerking, getoetst worden aan verschillende gebruikersgroepen.

**Beoordeling 2017** Eind 2017 waren er 1117 medewerkers in dienst van Hogeschool Leiden. Er zijn 958 beoordelingsgesprekken gevoerd (85,77%). Dit is zowel kwantitatief als procentueel een groter aantal dan in 2016 als gevolg van een hogeschool brede inspanning om er voor te zorgen dat de beoordelingscyclus op geplande wijze wordt uitgevoerd. Het aantal beoordelingen dat geregistreerd wordt, is desondanks lager dan het totaal aantal medewerkers in dienst. Wanneer medewerkers nog maar kort in dienst zijn of op dat moment afwezig door arbeidsongeschiktheid vindt geen beoordelingsgesprek plaats. Zie tabel 6 onder 6.2. Het verschil is te verklaren doordat van een deel van de medewerkers dat in 2017 is uitgestroomd (zonder beoordelingsgesprek in het najaar) het tijdelijk contract niet is verlengd wegens onvoldoende functioneren.

De cao onderkent de indeling 'zwak/voldoende' niet en plaatst deze onder 'goed' met dezelfde financiële consequenties als gevolg. De beoordeling van medewerkers is onderverdeeld naar: uitstekend, goed, zwak/voldoende en onvoldoende. Van de groep die in 2016 een zwak/voldoende of onvoldoende score kreeg is -evenals in voorliggend jaar- een analyse gemaakt. In 2017 heeft een enkeling daarvan de hogeschool verlaten, een deel kreeg een andere functie binnen de hogeschool en een ander deel functioneert mede door de inzet van professionalisering weer goed. In 2017 functioneerde 97,8% van de beoordeelde medewerkers goed of uitstekend. Een lichte stijging ten opzichte van 2016.

**Inhuur derden** Hogeschool Leiden kent vier vormen van inhuur van derden: uitzendkrachten, surveillanten, gastdocenten en detacheringen. De uitgaven voor inhuur van derden zijn in 2017 met 19,76% aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2016. Het aantal afgesloten overeenkomsten van opdracht is toegenomen. De inhuur van gastdocenten past bij onze belofte om goed beroepsonderwijs te verzorgen in, met en voor het werkveld. Zeker in sectoren waar de markt sterk onderhevig is aan verandering, maken we gebruik van gastdocenten, die in die sectoren werkzaam zijn. Zie voor meer informatie tabel 8 onder 6.2.

In 2017 is een aanbesteding uitgevoerd voor uitzendkrachten. Hieruit is een afspraak tot samenwerking voortgekomen met een partij voor de komende 4 jaar bestemd voor inzet van uitzendkrachten t/m schaal 9 voor ondersteunende functies en voor werkstudenten alsmede voor de inzet van ambassadeurs bij open dagen of evenementen. Ook is er een aanbesteding uitgevoerd voor de inzet van surveillanten bij schriftelijke toetsen.

## ..... 3. Gezond, veilig en vitaal werken .....

In 2017 heeft Hogeschool Leiden verder geïnvesteerd in de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers binnen een veilige werkomgeving.

**Verzuim** Er waren in 2017 minder ziekmeldingen dan in 2016. De gemiddelde verzuimduur is gestegen. Het verzuimpercentage is in 2017 gestegen naar 5,21% ten opzichte van 4,83% in 2016. De meldingsfrequentie is licht gedaald. De gemiddelde verzuimduur is gestegen van 26 naar 35 dagen. Deze ontwikkeling is in lijn met de trend in de sector. Er wordt reeds ingezet op maatregelen ten behoeve van verzuimpreventie en -reductie zoals bijvoorbeeld het preventieve verzuimgesprek tussen medewerker, leidinggevende en bedrijfsarts, inzet van het werkdrukinstrument en interne- en externe coaching voor medewerkers. De stijging ligt mede in een toename van het aantal langdurig arbeidsongeschikte medewerkers in zowel een aantal faculteiten als diensten. Zie voor meer informatie tabel 10 onder 6.3. Uit onderzoek van verzuimcijfers en terugkoppeling door de arbodienst blijkt dat net als in 2016 een aanzienlijk deel van het verzuim onder medewerkers van de hogeschool in 2017 is gerelateerd aan psychische klachten.

**Versterking vitaliteit** Hogeschool Leiden heeft een breed palet aan maatregelen en hulpmiddelen om ziekteverzuim onder medewerkers te beperken. Om het stijgende ziekteverzuimpercentage te reduceren, is daarnaast in 2017 sterker ingezet op preventief verzuimbeleid en vroegsignalering.

Dit beleid heeft als beoogde doelen het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers en het bevorderen van het gesprek over vitaliteit binnen teams en tussen managers en medewerkers. Hiermee kunnen we de fundering leggen voor een beoogde reductie in het ziekteverzuim vanuit het perspectief van goed werkgeverschap en vanuit het gegeven dat medewerkers tot op steeds latere leeftijd moeten blijven werken.

De ambitie is om in 2018 dit beleid verder te ontwikkelen in een vitaliteitsprogramma. Het uitgangspunt hierbij is dat de werknemer zelf regie kan nemen in het bevorderen van diens eigen vitaliteit. Het voornemen is om in 2018 in te zetten op onder andere de volgende punten:

- Het formuleren van het 'vitaliteitskader Hogeschool Leiden 2018- 2020'.
- Evaluatie van de lopende initiatieven (o.a. werkdrukinstrument en interne coaching).
- Onderzoek naar de behoefte binnen HL op het gebied van vitaliteit, preventief gericht verzuimbeleid en psychisch gerelateerd verzuim.
- Vitaliteitsevenementen gericht op bevordering van vitaliteit van medewerkers.
- Het geven van workshops en trainingen t.b.v. ondersteuning van leidinggevenden op thema's als vroeg signalering van gezondheidsklachten en het voeren van verzuimgesprekken.

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

**Inzet van DAM-gelden** De regeling DAM-gelden heeft als doel om hogescholen gelegenheid te geven om naar eigen inzicht invulling te geven aan de bekostiging van decentrale arbeidsvoorwaarden. De besteding van de DAM-gelden is onderwerp van gesprek tussen de vakorganisaties en het college van bestuur. In 2017 is er meer besteed aan betaald ouderschapsverlof en kinderopvang dan begroot. Aan aanvullende reiskosten woon-werk hebben we minder uitgegeven dan begroot. De groei van de reiskosten woon-/werkverkeer die in de voorgaande jaren heeft plaatsgevonden, waarop de begroting is gebaseerd, is minder groot dan ingeschat. De aanvullende regeling voor duurzame inzetbaarheid, die sinds 2016/2017 is toegepast, is in 2017 verlengd, hetgeen niet is begroot. Door deze regeling hebben ook medewerkers met een dienstverband van minder dan 0,4 fte (naar rato van het dienstverband) recht op duurzame inzetbaarheidsuren. Voor wat betreft het totaal aan beschikbare DAM-gelden in 2017 is er sprake van een overbesteding. In 2015 was er sprake van een onderbesteding. In 2016 en 2017 is er sprake geweest van een overbesteding. Over 2015, 2016 en 2017 geredeneerd is er sprake geweest van een onderbesteding van € 37.958,66. Dit bedrag zal worden aangewend voor decentrale arbeidsvoorwaarden op het gebied van reiskostenvergoeding en het loopbaancentrum. Zie voor meer informatie tabel 9 onder 6.3.

**Duurzame Inzetbaarheidsuren** Met ingang van 1 augustus 2015 is de regeling Duurzame Inzetbaarheid van kracht binnen de hogeschool, conform de cao voor het hoger beroepsonderwijs. Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van medewerkers om nu en in de toekomst een toegevoegde waarde te leveren aan de arbeidsmarkt. Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker en ontstaat door een juiste balans tussen vitaliteit en employability. Zorgdragen voor een goede match tussen enerzijds de organisatiedoelstellingen en anderzijds de krachten en behoefte van de medewerker, is een uitdaging welke alleen door het voeren van een gesprek tussen medewerker en leidinggevende gerealiseerd kan worden. Hogeschool Leiden onderschrijft het doel van de cao-bepaling voor duurzame inzetbaarheidsuren (DI- uren) om het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen en werk en privé goed te combineren en heeft daarom een eigen regeling opgesteld. Met deze interne hogeschoolregeling duurzame inzetbaarheid zijn leidinggevend en medewerkers in staat gesteld om van deze bepaling gebruik te maken en de dialoog hierover te voeren.

Inventarisatie van duurzame inzetbaarheidsuren binnen de hogeschool leert dat de dialoog over de inzet van deze uren in toenemende mate wordt gevoerd. Dit gebeurt voornamelijk in de context van de functionerings- en beoordelingscyclus. Van medewerkers van de hogeschool wordt verwacht dat deze permanent bezig zijn met het werken aan diens eigen professionele ontwikkeling en inzetbaarheid. In 2017 zijn de uren onder meer ingezet voor verbetering van de werk-privé balans, het opdoen van ervaring in de praktijk van het werkveld, mantelzorg, actieve bevordering van vitaliteit van de medewerker, bevordering van eigen ontwikkeling, aanvullend studieverlof en retraite.

Aanvullend op deze cao-bepaling kent het college van bestuur ook voor collegejaar 2017/2018 (naar rato van het dienstverband) duurzame inzetbaarheidsuren toe aan medewerkers die minder werken dan de in de cao genoemde ondergrens van 0,4 fte.

Voor 2017 is voor € 383.000 een voorziening gevormd. De hoogte wordt bepaald door het aantal uren dat wordt gespaard. Het sparen en inzetten van duurzame inzetbaarheidsuren gebeurt uitsluitend op basis van concrete afspraken die worden gemaakt en vastgelegd tussen medewerkers en hun leidinggevend en. Het is hierbij zaak dat medewerkers zelf initiatief nemen en hierover een plan aan hun leidinggevend en voorleggen.

**Team vertrouwenspersonen** Hogeschool Leiden heeft acht vertrouwenspersonen benoemd en één externe vertrouwenspersoon. Zij hebben een belangrijke rol bij de ondersteuning en begeleiding van een melder van ongewenst gedrag. De vertrouwenspersonen hebben drie taken, namelijk luisteren, registreren en begeleiden van eenieder, die om een consult vraagt. In 2017 zijn 28 consulten/ meldingen geregistreerd door het Team Vertrouwenspersonen van de hogeschool. Ook is er één vertrouwelijk gesprek gevoerd, dat niet heeft geleid tot een consult, melding of klacht. Hogeschool Leiden heeft een klokkenluidersregeling en een klachtencommissie. Actuele informatie hierover is te vinden op het intranet.

**Borging Risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E)** In 2017 is voortgezet op borging van RI&E- resultaten uit 2016. Openstaande acties vanuit het adviesrapport en bijbehorend plan van aanpak zijn geadresseerd en uitgevoerd. Afspraken uit de RI&E en het bijbehorende centrale plan van aanpak worden zowel hogeschool breed als op lokaal niveau (in faculteiten en diensten) periodiek besproken en opgevolgd.

In 2017 is actie ondernomen in voorbereiding op nieuwe Arbo wetgeving onder meer gericht op bevorderen van preventief verzuimbeleid en van verzuimreductie. Denk hierbij aan verandering van de rol van de preventiemedewerker en het vormen van een Arbo commissie. Deze commissie bestaat uit een HR adviseur, de preventiemedewerker, een afgevaardigde van de OR en de bedrijfsarts. Daarnaast zullen waar nodig per thema interne- of externe experts worden uitgenodigd om deel te nemen. Te denken valt hierbij aan een arbeidsdeskundige of een arbeidshygiënist. De commissie heeft een aantal vaste agendapunten die wettelijk verplicht zijn. Zo heeft de bedrijfsarts een meldingsplicht en adviestaak inzake beroepsziekten. Daarnaast worden acties ten aanzien van preventieve maatregelen besproken. Ook de actualisatie van het plan van aanpak is een belangrijk onderwerp en krijgt een plaats op de agenda.

Bij panden die nieuw in gebruik zijn genomen in 2017 zijn langs wettelijke lijn RI&E quick scans uitgevoerd die input leveren voor het hogeschool brede plan van aanpak.

In 2018 wordt nader besloten over een vervolg op de RI&E van 2016 en de wijze waarop hier vorm aan zal worden gegeven.



## 4. In- en doorstroom

**De juiste medewerker op de juiste plek** Ook in 2017 was de respons op vacatures bij Hogeschool Leiden goed. Van de 97 vacaturestellingen zijn er 78 vervuld, waarvan 71 extern en 7 intern (dus interne mobiliteit). Er zijn 240 medewerkers ingestroomd binnen de hogeschool in 2017. In totaal zijn er 169 medewerkers uitgestroomd. Een reden dat de vacaturestelling lager ligt dan dat er medewerkers zijn ingestroomd, is dat er bij vacaturestelling regelmatig naar meerdere nieuwe medewerkers tegelijk wordt gezocht. Zie voor meer informatie tabel 11 en 12 onder 6.3.

Naast regulier overleg tussen medewerkers en leidinggevende blijft ook het functioneringsgesprek bedoeld om 'de juiste medewerker op de juiste plek' te krijgen. In samenwerking tussen HRM en managers en medewerkers is waar nodig en mogelijk, de interne mobiliteit van medewerkers gefaciliteerd.

Ook in 2017 is ingezet op de begeleiding van voormalig medewerkers van Hogeschool Leiden bij het vinden van een nieuwe passende baan. Door blijvend actief te investeren in voormalig medewerkers door middel van loopbaanondersteuning is bijgedragen aan een nieuwe professionele toekomst voor voormalig medewerkers en een vermindering van de financiële gevolgen van het eigen risicodragerschap bij 'Werkloosheidswet uitkering' en 'Bovenwettelijke Werkloosheidswet uitkering'.

In 2017 is meer gebruik gemaakt van het aanbod in loopbaanbegeleiding en -coaching door medewerkers van de hogeschool die ondersteuning nodig hadden bij de bevordering van eigen loopbaan. Er wordt frequent gebruik gemaakt van interne coaching (33 maal), externe (loopbaan-) coaching, loopbaanonderzoek, outplacementtrajecten en deskundigheidsbevordering op maat met loopbaanverandering als doel.

Deze maatregelen zijn er op gericht om de doorstroming van medewerkers binnen en buiten Hogeschool Leiden verder te stimuleren.

**Arbeidsinclusie ingebed in de hogeschool** Hogeschool Leiden heeft zich de afgelopen jaren als een maatschappelijk verantwoordelijke hogeschool getoond en wil dat ook in de toekomst blijven doen. Dit is zichtbaar in ons instellingsplan, in thema's die centraal staan in het onderwijs en onderzoek en in activiteiten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid door studenten, docenten en in de bedrijfsvoering. Onze binding met de maatschappij is sterk. Vanuit deze gedachte willen wij ook dat de samenstelling van ons personeel een afspiegeling is van de maatschappij waar wij een actief onderdeel van uitmaken. Dit blijkt onder meer uit inspanningen in het kader van thema Arbeidsinclusie.

Hogeschool Leiden kent drie sporen Arbeidsinclusie: Het aannemen van participatiekandidaten en medewerkers vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning, onderzoek en onderwijs en de onderneming voor studenten: IN2, gericht op bevordering van arbeidsinclusie voor mensen met een cognitieve beperking.

Spoor 1 is het aannemen van medewerkers die in het doelgroep register staan (uitvoering van de participatiewet) en medewerkers die vallen onder de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Per januari 2018 is de quotumregeling officieel van kracht geworden. 1,93% van alle verloonde uren in 2018 moeten door mensen met een arbeidsbeperking worden ingevuld. Vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn hogescholen actief geweest met het realiseren van banen voor medewerkers met een beperking. Hogescholen hebben in korte tijd meer dan een verdubbeling van aantallen gerealiseerd ten opzichte van eerder gedane nulmeting in de sector. Zo ook Hogeschool Leiden. Er zijn twaalf mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen en zij vallen onder de participatiewet. Zij hebben als contactpersoon een mentor (collega). Tevens hebben we in 2015-2017 drie mensen met een psychische beperking een leer-werkplek gegeven om te kunnen (re-) integreren op een arbeidsplek. Alle participatiekandidaten werken aan ontwikkeling met betrekking tot hun talenten. Een voorbeeld hiervan is een facilitair ondersteuner die een opleiding parkeerwacht heeft gevolgd. Tevens zijn er vijf vaste contracten gegeven na twee jaar tijdelijk dienstverband. Daarnaast hebben we WMO medewerkers aangetrokken. Dit zijn mensen met een cognitieve

beperking die één of meer dagen in de week bij de hogeschool vrijwilligerswerk doen, veelal vanwege een verlengde dagbesteding vanuit een zorginstelling. De WMO medewerkers (vijf in 2017) worden 1 op 1 begeleid door studenten van alle opleidingen. Er is veel voorlichting gegeven aan regiopartners over de wijze waarom de hogeschool zich inspannt arbeidsinclusie te bevorderen. Er zijn goede contacten opgebouwd en onderhouden met regionale samenwerkingspartners. Toch blijft er nog veel werk aan de winkel, mede om te voldoen aan de quotumheffing, waarbij alle hogescholen zowel kansen als knelpunten herkennen.

In 2018 is het zaak dat we voortzetten op ingeslagen weg waarbij we onze inspanningen toetsen langs de kaders gesteld in de quotumregeling om te komen tot een beeld van de wettelijke vereisten aan de hogeschool. We zetten verder in op de dialoog met leidinggevendenden om zo meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een duurzame werkplek te kunnen bieden binnen onze hogeschool en zodat we het vastgestelde quotum halen. Ook gaan we onderzoeken of we vanuit externe bedrijven mensen kunnen overnemen of kunnen werken met detacheringsovereenkomsten via de gemeente.

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

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

**Project buiten** In 2017 is 'Project Buiten' van start gegaan. Een gezamenlijk initiatief van hogescholen en Zestor. Project Buiten is een online platform voor medewerkers van hogescholen waar tijdelijke projecten en stages worden aangeboden bij de eigen of een andere hogeschool. Hiermee doen medewerkers kennis, ervaring en inspiratie op of bouwen ze hun specialisme verder uit. Het project is gebaseerd op het principe van wederkerigheid en vanuit vrijwillige mobilisatie. Hogescholen die zich aansluiten bij Project Buiten dragen enerzijds projectopdrachten en meeloopstages aan, waarvoor zij gemotiveerde en gekwalificeerde mensen nodig hebben. Anderzijds geven ze de eigen medewerkers de ruimte om een Project Buiten te doen om zo hun kennis, ervaring en energie bij een andere (of de eigen) hogeschool in te zetten. Project Buiten is bedoeld voor iedereen die bij één van de aangesloten hogescholen in loondienst werkt. Kortom, een Project Buiten geeft energie en houdt het werk aantrekkelijk en uitdagend. Een doelstelling die aansluit bij de visie van Hogeschool Leiden, genoemd in het Instellingsplan: 'We vragen van onze docenten en medewerkers dat zij investeren in permanente ontwikkeling en bieden hen daarvoor tijd en ruimte'. Door medewerkers de mogelijkheden te bieden zich te kunnen blijven ontwikkelen, hopen we de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het werkplezier te vergroten.

## 5. Wetgeving en cao

Hieronder wordt de implementatie van een drietal voor medewerkers belangrijke maatregelen kort toegelicht.

**Werkkostenregeling** Het is fiscaal mogelijk om -maximaal- 1,2% van het fiscaal jaarloon onbelast aan medewerkers uit te geven. In 2017 is sprake van een lichte overschrijding van dit percentage (1,25%). Voor komende jaren wordt bezien of maatregelen noodzakelijk zijn om te voorkomen dat dit percentage wordt overschreden.

**Implementatie cao wijzigingen overig** In 2017 is een aantal cao-wijzigingen geïmplementeerd. Dit betreft onder andere de eenmalige bruto toelage naar rato van het dienstverband van €500,- in november.

**Overeenkomst van opdracht** In 2016 heeft de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) zijn intrede gedaan. De voormalige VAR-verklaring voor inhuur van zelfstandigen heeft plaats gemaakt voor de overeenkomst van opdracht. Na bezwaren vanuit de landelijke praktijk heeft de wetgever besloten de bijbehorende overgangperiode te verlengen. Momenteel is wetgever nog in beraad over de wijze waarop de inhuur van zelfstandigen te reguleren. Om er voor te zorgen dat onze hogeschool duidelijk, zorgvuldig en wettig haar afspraken vast kan blijven leggen bij inhuur van derden, hanteert de hogeschool waar nodig overeenkomsten van opdracht bij inhuur van externe expertise van de ZZP-er. In 2017 zijn er 167 nieuwe 'overeenkomsten van opdrachten' afgesloten. Dit betreft bijvoorbeeld de inhuur van gastdocenten met een specifieke expertise. Hiernaast zien we een trend dat er binnen de hogeschool steeds vaker wordt besloten om externe gastdocenten voor hun taken in het onderwijs een arbeidsovereenkomst aan te bieden.

**Nawoord** In 2017 is een goede inspanning verricht om, naast behoud van het goede, ook vooral in te zetten op een breed spectrum aan positieve ontwikkelingen, welke onze hogeschool zowel intern- als extern gericht verder gaat helpen in het voordeel van onze studenten en medewerkers. In 2018 bouwen wij voort op deze inspanning.

Hierna volgen de onderliggende cijfers bij de verschillende hoofdstukken.

## 6.1 Personele ontwikkelingen

Tabel 1. Personeelsbezetting in fulltime equivalenten (fte) en personen

Categorie	Per 31-12-2015						Per 31-12-2016						Per 31-12-2017					
	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
Onderwijzend personeel (OP)	186,79	283,61	253	412	26,0	39,5	198,95	310,16	271	454	25,5	39,8	208,53	330,15	278	489	25,11	39,76
Ondersteunend personeel (OOP)	89,79	158,63	96	198	12,5	22,1	101,18	168,70	108	214	13,0	21,7	105,27	186,44	114	236	12,68	22,45
<b>Totaal</b>	<b>276,58</b>	<b>442,24</b>	<b>349</b>	<b>610</b>	<b>38,5</b>	<b>61,5</b>	<b>300,13</b>	<b>478,86</b>	<b>379</b>	<b>668</b>	<b>38,5</b>	<b>61,5</b>	<b>313,79</b>	<b>516,59</b>	<b>392</b>	<b>725</b>	<b>37,79</b>	<b>62,21</b>

Tabel 2. Personeelskosten in € (X 1.000)

Categorie	Per 31-12-2015		%	Per 31-12-2016		%	Per 31-12-2017		%
Onderwijzend personeel (OP)	32.217		67	36.156		67	39.763		68
Ondersteunend personeel (OOP)	16.038		33	17.999		33	19.043		32
<b>Totaal</b>	<b>48.255</b>			<b>54.155</b>			<b>58.806</b>		

Tabel 3. Verdeling personeel over functiegroepen (in aantallen en fte)

Categorie	Per 31-12-2015			Per 31-12-2016			Per 31-12-2017		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
CvB en directeuren*	11,70	12	1,6	11,00	11	1,4	17,447	18	2,1
Management	35,20	38	4,9	35,35	38	4,5	31,25	34	3,8
Faculteitsstaf- en ondersteuning	52,50	70	7,3	59,63	83	7,7	63,3076	91	7,6
Onderwijsondersteuning	37,47	47	5,2	40,40	50	5,2	45,4955	56	5,5
Overige ondersteuning	111,55	127	15,5	123,50	140	15,9	134,2067	152	16,2
Docent	422,97	580	58,8	451,54	620	58,0	477,2179	658	57,5
Onderwijsassistenten	30,06	39	4,2	38,21	53	4,9	42,238	60	5,1
Student-assistenten	6,08	32	0,8	6,86	36	0,9	5,8217	36	0,7
Lector	11,30	14	1,6	12,50	16	1,6	13,4	17	1,6
<b>Totaal</b>	<b>718,82</b>	<b>959</b>	<b>100,0</b>	<b>778,98</b>	<b>1047</b>	<b>100,0</b>	<b>830,384</b>	<b>1122</b>	<b>100,0</b>

5 personen hebben twee functies. Zij zijn in deze tabel twee keer meegeteld. Deze tabel gaat derhalve over het aantal functies. Het totale aantal personen bij Hogeschool Leiden op 31-12-2017 is 1117. Hiervan hebben vijf medewerkers twee functies.

\* In de loop van 2016 is er een wijziging geweest ten aanzien van de directeuren van de diensten. In 2017 zijn de directeuren van de diensten meegerekend bij de CvB en directeuren, waardoor deze hoger uitvalt. De groep Management valt als gevolg hiervan lager uit.

Tabel 4. Personeel naar aard dienstverband

Dienstverbanden	Per 31-12-2015			Per 31-12-2016			Per 31-12-2017		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
D2, vast contract	552,03	701	76,8	585,27	744	75,1	632,63	800	76,19
D3, tijdelijk contract, uitzicht op vast	5,89	6	0,8	7,19	8	0,9	3,00	3	0,36
D4, tijdelijk contract	160,90	252	22,4	186,53	295	23,9	194,75	314	23,45
<b>Totaal</b>	<b>718,82</b>	<b>959</b>	<b>100,0</b>	<b>778,98</b>	<b>1047</b>	<b>100,0</b>	<b>830,38</b>	<b>1117</b>	<b>100,0</b>

In 2017 is sprake van een lichte toename van het aantal D4 contracten. D4 contracten zijn bedoeld als een middel om een uitgangspositie te realiseren waarbij docenten tijd hebben om enerzijds de kwalificatie BDB op orde te krijgen en anderzijds op goed functioneel niveau te komen voorafgaand aan overeenkomen van een D2.

Tabel 5. Salarismix (in aantallen)

Functieschaal	31-12-2015			31-12-2016			31-12-2017		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Student assistent	32		32	34		34	37		37
3		2	2		3	3		3	3
4		18	18		20	20		20	20
5		13	13		18	18	2	17	19
6	4	18	22	10	15	25	5	22	27
7	21	67	88	27	74	101	28	74	102
8	4	54	58	6	53	59	4	54	58
9	20	20	40	21	27	48	17	33	50
10	270	28	298	284	32	316	294	33	327
11	230	17	247	255	22	277	284	31	315
12	65	20	85	68	21	89	80	19	99
13	6	27	33	5	27	32	4	29	33
14	7	2	9	8	3	11	9	6	15
15	7	10	17	7	7	14	7	8	15
16			0	1		1	1		1
17		1	1		1	1		1	0
18			0			0			0

Op basis van definities van Ministerie van OCW:

Onderwijzend personeel (OP) = Docenten en lectoren

Onderwijs ondersteunend personeel (OOP) = Alle overige functies inclusief onderwijsassistenten.

5 medewerkers zijn tweemaal meegeteld vanwege verschillende functies met verschillende functieschalen. Vier medewerkers zijn zowel onderwijsassistent als docent en zijn dus OP in beide functies. Eén medewerker is één keer OP en één keer OOP in verschillende schalen.

\* De bezoldiging van het bestuur is opgenomen in de financiële verantwoording en maakt derhalve geen onderdeel uit van dit overzicht



## 6.2 Kwaliteitscultuur

Tabel 6. Beoordelingsresultaten

	2015	2015 in %	2016	2016 in %	2017	2017 in %
<b>A - uitstekend</b>	66	7,90%	48	5,47%	77	8,0%
<b>B - goed</b>	748	89,80%	801	91,33%	860	89,8%
<b>C - (zwak) voldoende</b>	14	1,70%	25	2,85%	18	1,9%
<b>D - onvoldoende</b>	5	0,60%	3	0,34%	3	0,3%
<b>Totaal</b>	<b>833</b>	<b>100,00%</b>	<b>877</b>	<b>100,00%</b>	<b>958</b>	<b>100,00%</b>

Tabel 7. Master/gepromoveerd

Faculteiten	Totaal aantal personen	Gepromoveerd	WO-doctoraal	WO-master	HBO-master (incl MO-B, 1e graad, VO)	Totaal aantal masters*/gepromoveerd	% van het totaal
Educatie	121	9	23	27	30	89	73,55%
M&B	176	5	70	64	4	143	81,25%
SW&TP	133	11	48	36	15	110	82,71%
S&T	106	45	11	22	1	79	74,53%
Gezondheidszorg	137	16	24	37	25	102	74,45%
Generade	2	2	0	0	0	2	100,00%
<b>Totaal</b>	<b>675</b>	<b>88</b>	<b>176</b>	<b>186</b>	<b>75</b>	<b>525</b>	<b>77,78%</b>

\*: inclusief masters op HBO niveau

Tabel 8. Inhuur van derden

In € (x 1000)	2015	2016	2017
Uitzendkrachten	1.301	1.376	544
Surveillanten*			384
Gastdocenten**	2.490	2.341	1.946
Detacheringen	4.272	4.986	4.109
<b>Totaal</b>	<b>8.063</b>	<b>8.703</b>	<b>6.983</b>

\* Medio 2016 is een splitsing gemaakt in de financiële administratie van de post uitzendkrachten om inzicht te creëren in daadwerkelijke uitgaven uitzendkrachten en surveillanten.

\*\* Dit betreft voornamelijk detacheringsovereenkomsten met hbo instellingen en universiteiten voor het detacheren van onderzoekers en docenten.

## 6.3 Gezond, veilig en vitaal werken

Tabel 9. Inzet DAM gelden: Realisatie 2016/2017

Bestedingsdoel	Realisatie 2016 €	Begroting 2017 €	Realisatie 2017 €
Betaald ouderschapsverlof	€ 93.062,00	€ 70.000,00	€ 97.143,80
Kinderopvang	€ 190.273,00	€ 200.000,00	€ 203.375,56
Aanvulling reiskosten woon-werk	€ 292.721,00	€ 322.000,00	€ 312.484,72
Aanvulling DI	€ 28.176,00	€ 24.213,00	€ 31.110,73
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 604.232,00</b>	<b>€ 592.000,00</b>	<b>€ 644.114,80</b>
Overbesteding	€ 1.922,00		€ 8.193,68
Onderbesteding		€ 65.000,00	
<b>Totaal</b>	<b>€ 602.310,00</b>	<b>€ 657.000,00</b>	<b>€ 635.921,13</b>

In 2015 was er sprake van een onderbesteding van € 48.074,34. In 2016 en 2017 is er sprake geweest van een overbesteding. Over 2015, 2016 en 2017 gerekend is er dus een onderbesteding van € 37.958,66.

Tabel 10. Verzuim

	2015			2016			2017		
	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur
Hogeschool Leiden	4,10%	0,67	20,51	4,83%	0,66	25,9	5,21%	0,6	35,04

De verzuimdefinities die we hanteren sluiten aan bij de definities die in de sector gebruikelijk zijn. Zwangerschapsverlof maakt geen deel uit van het verzuimpercentage.

Tabel 11. Instroom nieuwe medewerkers (in aantallen)

	2015			2016			2017		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Tijdelijke aanstelling, uitzicht op vast (D3)	0	0	0	4	4	4	0	0	0
Tijdelijke aanstelling (D4)	146	30	176	186	60	246	182	50	232
Vaste aanstelling (D2)	1	1	2	1	1	2	4	4	8
<b>Totaal</b>	<b>147</b>	<b>31</b>	<b>178</b>	<b>187</b>	<b>65</b>	<b>252</b>	<b>186</b>	<b>54</b>	<b>240</b>

Onder de 182 tijdelijke benoemingen voor OP zijn er 53 contracten voor student-assistenten. De instroom onder overige OP is dus 129.

Tabel 12. Uitstroom (in aantallen)

	2015			2016			2017		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Vast contrast (D2)	27	9	36	31	16	47	28	19	47
Tijdelijk contract met uitzicht op vast (D3)	0	0	0	0	1	1		2	2
Tijdelijk contract (D4)	42	16	58	99	15	114	108	12	120
<b>Totalen</b>	<b>69</b>	<b>25</b>	<b>94</b>	<b>130</b>	<b>32</b>	<b>162</b>	<b>136</b>	<b>33</b>	<b>169</b>

- Onder de 108 tijdelijke contracten voor OP zijn er 45 contracten voor student-assistenten. De uitstroom onder overig OP is dus 63 contracten.
- Een van de beëindigde tijdelijke contracten betreft een contract van een medewerker die twee arbeidsovereenkomsten had, waarvan er één op eigen verzoek is beëindigd. Het andere contract blijft doorlopen.

Tabel 13. Functiemix docenten (in aantallen/fte) 31-12-2017

Functie	Docent A		Docent B		Docent C		Docent D		Docent E		Totaal	
	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte
<b>HL-totaal</b>	0	0,0	0	290	285	213,75	79	65,04	4	2,70	658	477,22

5 medewerkers hebben twee verschillende functies (een andere functie naast de docentfunctie) evenals bij tabel 3.

Tabel 14. Gemiddelde contractomvang

Gemiddelde contractomvang (in fte)	31-12-2015		31-12-2016		31-12-2017	
	Fte		Fte		Fte	
OP	0,71		0,7		0,83	
OOP	0,84		0,84		0,83	
<b>Totaal</b>	<b>0,75</b>		<b>0,74</b>		<b>0,74</b>	

Tabel 15. Ratio Onderwijsgevend Personeel (OP) - Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)

	OP (totaal in fte)	OOP (totaal in fte)	OP/OOP-ratio
<b>Totaal</b>	<b>490,62</b>	<b>334,04</b>	<b>1,47</b>

Op basis van definities van Ministerie van OCW:

Onderwijzend personeel (OP) = Docenten en lectoren

Onderwijs ondersteunend personeel (OOP) = Alle overige functies inclusief onderwijsassistenten.

Studentassistenten zijn bij deze berekening buiten beschouwing gelaten.









#### Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11  
2333 CK Leiden  
Postbus 382  
2300 AJ Leiden

 071 - 518 88 00

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

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

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

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

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