



# Sociaal Jaarverslag

Hogeschool Leiden

# '16



hogeschool  
Leiden





# Voorwoord .....

Voor u ligt het sociaal jaarverslag van Hogeschool Leiden over het jaar 2016. Het is een jaar, waarin de periode van het vorige instellingsplan 12-16 "Talent voor Talent" is afgesloten. Daar waar dat instellingsplan een focus had op de talenten en keuzemogelijkheid voor de student, profilering van de hogeschool door de verbinding met het werkveld door specifieke lectoraten én de professionalisering van de docent en medewerker, ligt in het nieuwe instellingsplan de focus op vijf beloftes. Het afgelopen jaar is het instellingsplan 17-22, "De rijkdom van het onvoltooide" tot stand gekomen. Met dit instellingsplan houden we vast wat goed gaat en werken we de komende jaren aan vijf beloftes die we aan onze studenten, elkaar en het werkveld doen.

De beloftes voor de komende jaren zijn:

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 worden in 2017 uitgewerkt in een tweejaarlijkse werkagenda op instellingsniveau en in de jaarplannen van de verschillende faculteiten en diensten.

In 2016 is gereflecteerd op de rol en positie van de dienst HRM binnen de hogeschool. Om vanuit beleid een waardevolle en toegevoegde bijdrage te leveren aan de opdracht en de beloftes van de hogeschool zijn andere accenten benodigd dan voorheen. De aansluiting van de HRM-adviseurs op de ontwikkelingen in de faculteiten en diensten en de efficiëntere inrichting van de personeels- en salarisadministratie behoeven aandacht. De afgelopen jaren is de ontwikkeling van HRM-beleid onvoldoende geweest. De heroriëntatie van HRM heeft geleid tot het voornemen om de personeels- en salarisadministratie onder te brengen bij de dienst Financiën en beleidsontwikkeling onder te brengen bij de dienst Beleid & Strategie.

In dit sociaal jaarverslag over het jaar 2016 laten we zien hoe Hogeschool Leiden de periode van het vorige instellingsplan heeft afgerond. Daarbij is professionalisering belangrijk geweest. De afgelopen jaren is deze gericht geweest op het in staat stellen van onze docenten en overige medewerkers om zich te ontwikkelen en ontplooien binnen de kaders en opdracht van de hogeschool.

Het jaarverslag van de hogeschool is korter, bondiger en beperkt zich meer dan voorgaande jaren tot een verantwoordingsdocument op instellingsniveau, waarin alleen staat wat nodig is. Het document is een beschrijvende verantwoording over de hoofdlijnen van gevoerd beleid, de belangrijkste behaalde resultaten in 2016 op instellingsniveau en een vooruitblik naar de periode 2017-2018. De consequentie hiervan is dat er een beknopte sociale paragraaf wordt opgenomen met een samenvatting van het nu voorliggende sociaal jaarverslag 2016. In de tekst van het jaarverslag wordt verwezen naar het sociaal jaarverslag 2016 dat als afzonderlijk document op de website van de hogeschool te vinden zal zijn.



# Een leergemeenschap waar iedereen ertoe doet, erbij hoort, meebouwt en bijdraagt

## Inleiding

Wij halen het beste in onszelf en de ander naar boven. Dat was één van de uitgangspunten van het instellingsplan 2012-2016 van Hogeschool Leiden. Wij doen dit in een omgeving waar passie, talent en menselijke maat de kernwaarden van de organisatie zijn. Wij hebben betrokken medewerkers en kennen elkaar. In dit Sociaal Jaarverslag laten we zien hoe bij Hogeschool Leiden in deze periode het HRM-beleid is uitgevoerd met bijzondere aandacht voor de resultaten in 2016. Beleid dat gericht is op het in staat stellen van onze werknemers om zich optimaal te kunnen ontwikkelen en ontplooiën gericht op de opdracht van de hogeschool en de daaruit vloeiende doelstellingen van de opleidingen en diensten. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan, de keuze om bij te dragen en hun inzetbaarheid. Beleid dat gericht is op goed werkgeverschap. Inmiddels is er een nieuw instellingsplan. Een goed beleid draagt bij aan en levert randvoorwaarden voor het realiseren van onze beloftes uit het nieuwe instellingsplan "Rijkdom van het onvoltooide", voor de periode 2017-2022.

## Leergemeenschap Hogeschool Leiden

De komende periode biedt het hogeschoolbrede beleid ondersteuning aan de realisatie van verschillende onderdelen van de beloftes; zo ook het HRM-beleid. Zo ontwikkelen wij samen in 2017 een visie op de hogeschool als leergemeenschap. We richten onverminderd onderwijsvernieuwingstrajecten in, waarbij onderwijsvernieuwing en professionele ontwikkeling hand in hand gaan. En we stimuleren onze medewerkers om zich permanent te ontwikkelen, zowel voor wat betreft de inhoud van het vakgebied o.a. door het bijhouden van actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk, als wat betreft 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 een promotietraject. De komende jaren bouwen we samen met de docenten en overige medewerkers verder aan professionalisering en duurzame inzet en toegevoegde waarde van alle medewerkers.

## Leeswijzer

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste beleidsontwikkelingen en resultaten uit 2016, geordend naar:

1. Personele ontwikkelingen
2. Kwaliteitscultuur
3. Gezond, veilig en vitaal werken
4. Wetgeving en cao
5. Tabellen

Voor alle gegevens geldt als peildatum 31 december 2016.

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

De toename van het aantal docenten, de groei en uitbreiding van onderzoek en de ontwikkeling van studentenaantallen zien we terug in de ontwikkeling van verschillende medewerkersgegevens, zoals de personele bezetting en personele kosten. De relatieve verdeling over functiegroepen, salarismix en functiemix zijn daarentegen constant. Zie hiervoor de tabellen 1 t/m 5 onder punt 5.1.

**Financiële impuls** Het financiële beleid van de hogeschool is er de afgelopen jaren op gericht geweest een impuls te geven aan de student-docent ratio. Dit mede naar aanleiding van het verzoek van de minister van Onderwijs en Cultuur en Wetenschap van december 2015 aan alle hogescholen, waarbij werd geconstateerd dat er in 2018 extra geld beschikbaar zal komen i.v.m. de gelden van het leenstelsel en het verzoek daarop vooruit te lopen voor de huidige (en al onder die regeling vallende) eerstejaars. Als gevolg van deze voorinvestering zijn er extra docenten aangenomen.

**Man/vrouw ratio** Naar rato zijn er meer vrouwen dan mannen in dienst in 2016. De ratio is 62/38. Dit is exact gelijk aan vorig jaar. Bij de werving van nieuwe medewerkers wordt gekeken naar de samenstelling van het team en wordt gestreefd naar een goede aanvulling op basis van competenties.

**Gemiddelde leeftijd** Met een gemiddelde leeftijd van 43,86 jaar van de medewerkers aan Hogeschool Leiden in 2016 wordt de licht dalende trend van de afgelopen jaren doorgezet. Deze ontwikkeling hangt samen met het feit dat wij door de constante groei van de afgelopen jaren nieuwe jongere medewerkers hebben kunnen aantrekken. De leeftijdsopbouw kent als gevolg daarvan een evenwichtige spreiding over de leeftijdscategorieën.

## 2. Kwaliteitscultuur

De ambitie is om een goede werkgever te zijn, zodat onze docenten en medewerkers goed onderwijs kunnen bieden aan onze studenten. We gaan voor de menselijke maat, we kennen onze studenten en zij kennen ons. En we werken aan een kwaliteitscultuur, waarbij we met en van elkaar leren. Van onze docenten en medewerkers vragen we dat ze zich permanent ontwikkelen. Wij bieden de medewerker tijd en ruimte voor blijven(d) leren.

**Professionalisering** In 2016 is onverminderd aandacht geweest voor professionalisering van medewerkers binnen de pijlers van het professionaliseringsbeleid (kwalificaties, leiderschap, ik & de ander en vitaliteit) en de kaders van de cao. Faculteiten en diensten geven op basis van eigen professionaliseringsplannen op maat invulling aan de professionaliserings-doelstellingen van teams en individuele medewerkers voor 2016-2017. Dit gebeurde in lijn met het hogeschoolbrede professionaliseringskader 2013-2016.

In 2016 heeft de hogeschool 3,6% van het brutoloon aan out of pocketkosten professionalisering besteed. Er is ruim € 1,5 miljoen aan professionalisering gespendeerd aan:

- Vakinhoudelijke en didactische docentkwalificatie. Denk hierbij aan vakinhoudelijke (bij-) scholing docenten, de verplichte docent kwalificaties en onderzoeks- vaardigheden binnen de lectoraten en voor docenten;
- Vakinhoudelijke scholing van medewerkers in het algemeen. Denk hierbij aan een Microsoft training bij dienst ICT, een sociale mediatraining bij dienst M&C of een training rondom milieunormen bij het Facilitair Bedrijf;
- Persoonlijke effectiviteitsontwikkeling van medewerkers in het algemeen. Denk hierbij aan coaching, bevordering van gespreksvaardigheden, feedbacktraining, time management;
- Bevordering van teamprestatie. Denk hierbij aan teamcoaching, communicatie in de samenwerking en intervisie;
- Les- en collegegelden, materiaalkosten en reis- en verblijfkosten en
- Deelname aan onderwijsconferenties, (inter-)nationale bijeenkomsten en individuele uitwisselingen op het gebied van onderwijs, curriculum ontwikkeling, onderzoek en toetsen.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van op maat vormgeven van professionalisering. Bij de faculteit Management en Bedrijf werken medewerkers en studenten nauw samen in het project “De TOP-professionalisering”, waarbij TOP staat voor toekomstigbestendige onderwijspraktijk, om het onderwijs duurzaam vorm te geven. Bij de faculteit Gezondheidszorg wordt interprofessioneel samengewerkt, doordat medewerkers specifiek gecoacht, gestimuleerd en gefaciliteerd worden door het eigen management. Bij de faculteit Educatie organiseren medewerkers en studenten een aantal keer per jaar een ‘Onderwijs café’, waar samen met het werkveld aan professionalisering wordt gewerkt.

**Opleidingsniveau docenten** Onze ambitie was dat minimaal 75% van onze docenten een masterdiploma of PhD-graad heeft. Dit streefdoel hebben we in 2015 reeds bereikt. Op 31 december 2016 was dat percentage 76.2%. Vanuit onze belofte een leergemeenschap te zijn, blijven we dit stimuleren en faciliteren. Zie voor meer informatie tabel 7 onder 5.2.

Waar mogelijk is ook gebruik gemaakt van de door de overheid beschikbaar gestelde lerarenbeurs om docenten verder te scholen. In collegejaar 2015/2016 is hier 17 keer gebruik van gemaakt voor een totaalbedrag van € 154.504,61. In collegejaar 2016/2017 is hier (vooral nog) 17 keer gebruik van gemaakt voor een totaalbedrag van € 181.093,44 (afwijkende peildatum 23-3-2017).

In 2016 hebben we 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 aanstelling voor onbepaalde tijd als zij in bezit zijn van de BDB. De afspraak is gemaakt in de branche dat als docenten van een andere hbo-instelling instromen de gevolgde BDB wordt erkend.

De gemiddelde contractomvang in de periode 2014-2016 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 aanstelling is 0,7 fte. Nieuwe medewerkers vanuit de beroepspraktijk worden gestimuleerd om daar ook gedeeltelijk in te blijven werken.

#### ***MTO Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)***

Elke twee jaar wordt een medewerkers onderzoek uitgevoerd; zo ook in 2016, opnieuw uitgevoerd door een externe partij om de vergelijkbaarheid met 2014 en met de HBO-sector te borgen. Daar waar in 2014 67% van de medewerkers deelnamen aan het onderzoek, was dit 71% in 2016.

**Hoge tevredenheid en lagere werkdruk** De belangrijkste uitkomsten van het medewerkers onderzoek zijn dat medewerkers van Hogeschool Leiden meer tevreden zijn en minder werkdruk ervaren dan in 2014. Het deel van de medewerkers dat de werkdruk als te hoog of 'veel te hoog' ervaart, is significant verminderd t.o.v. 2014: Het percentage medewerkers (9%) dat de werkdruk 'veel te hoog' vond in 2014 bleek in 2016 (met 5%) ruim de helft geminderd. Hogeschool Leiden scoort op het punt tevredenheid met een 7.3 hoger dan gemiddeld in de HBO-sector. Medewerkers zijn het meest tevreden waar het de thema's 'kwaliteit van het onderwijs', 'het werk en perspectief' en de 'direct leidinggevende' betreft. Een belangrijke succesfactor daarbij is de hoge tevredenheid op wat medewerkers zelf belangrijk vinden (hun kernverwachtingen).

Hogeschool Leiden onderscheidt zich het meest van de benchmark door een hogere tevredenheid over de verbinding (samenwerking tussen team, de rol van directeurs/managers en het College van Bestuur en door kwaliteitsgerichtheid). Medewerkers waarderen het stellen van persoonlijke doelen (80% (zeer) tevreden), het behalen van doelen van het team (84% (zeer) tevreden) en de medewerker ervaart genoeg ruimte om bepaalde zaken te delen binnen het team (76% (zeer) tevreden).

**Kansen medewerkerspotentieel beter benutten** Er blijft altijd -zo geeft 55% van de medewerkers aan- verbeterpotentieel op de indicator 'de balans in de werk en privésituatie' en 'het benutten van het aanwezige potentieel'. Ruim een kwart van de medewerkers (27%) vindt dat zij in sterke mate het beste uit zichzelf halen. Daarbij geeft 9% van de medewerkers aan dat de hogeschool daar als organisatie een grotere rol in kan spelen. En kan nog meer gebruik worden gemaakt van kennisdeling, zoals de inzet van kennis vanuit lectoraten/toegepast onderzoek en het gebruik van praktijkvoorbeelden van andere teams/opleidingen.

**Aanpak** De uitkomsten van het MTO 2016 zijn besproken, waarbij zowel binnen faculteiten/diensten als binnen de subteams aan de hand van de uitkomsten een dialoog op gang is gebracht over de thema's die voor afzonderlijke teams relevant worden geacht. Er is diversiteit in beleving en de leidinggevenden bespreken met de medewerkers de elementen die voor dat team van belang zijn. De faculteiten en diensten hebben de ruimte om op eigen manier aandacht voor werkdruk en benutten van medewerkerspotentieel aan te pakken. Hier volgen enkele voorbeelden.

Zo wijdt de faculteit Science en Technology in 2017 een faculteitsseminar aan het thema 'werkdruk' en benut deze faculteit momenteel het in 2016 nieuw ontwikkelde diagnostische werkdrukinstrument van Zestor (opleidings- en arbeidsfonds HBO) om invloed uit te oefenen op de werkdruk. Wanneer dit werkt, zal het hogeschoolbreed worden ingevoerd.

Via een aantal kwalitatieve interviews onderzoekt de faculteit Educatie of de maatregelen die reeds zijn genomen het gewenste effect hebben. De uitkomsten hiervan zullen weer besproken worden binnen het faculteit managementteam (FMT) en de teams.

De faculteit Management en Bedrijf onderzoekt hoe de balans tussen beschikbaarheid en inzetbaarheid verbeterd kan worden en hoe de regelmogelijkheden van de docent hierin vergroot kunnen worden.

Binnen de Faculteit Gezondheidszorg is de opleiding Verpleegkunde en het team managementondersteuning gestart met een organisatieontwikkelingstraject om de teamvorming en aanspreekcultuur te verbeteren om grip te krijgen op de werkdruk en deze beheersbaar te houden. Mede hierdoor is de ervaren werkdruk al minder dan voorgaande jaren.

In de ontwikkeling van de nieuwe Sociaal Werk-opleiding wordt expliciet rekening gehouden met bekende werkdrukthema's, zoals roostering, toets-reductie, werkdruk en werkruimte. De dienst Marketing en Communicatie zet digitalisering (samenwerken in office 365) in ter verlichting van hun werkdruk en regelmatige scrumbijeenkomsten waarin de vraag "wat kan ik voor jou betekenen?" centraal staat.

**Onderhoud functiegebouw** In 2016 is onderzocht op welke wijze het onderhoud van het functiehuis het beste aangepakt kan worden. De docentfunctie is generiek en verdient een passende uitwerking per opleiding en/of groep van opleidingen, zodat de leidinggevenden en docenten hierdoor worden ondersteund in het dagelijks werk en in de verschillende gesprekken met elkaar. Met deze informatie wordt in 2017 het functiegebouw onderhouden. Dit onderhoud zal ook plaatsvinden voor de overige functies.

De faculteit Science en Technology heeft het bevorderpotentieel van de medewerkers geanalyseerd, mede gebaseerd op de visie dat er andere 'opgedragen werkzaamheden' zijn, c.q. andere zaken worden gevraagd aan deze docenten. Dit leidt tot 46 bevorderingen, waarvan er 22 medewerkers direct bevorderd zijn.

**HRM werkprocessen** In 2016 zijn de werkprocessen van de salaris- en personeelsadministratie beschreven. In 2017 wordt een programma bronsystemen gestart, waarbij dit in samenhang met overige processen wordt geïmplementeerd.

**Cyclus functioneren en beoordelen** Bij de cyclus functioneren en beoordelen hoort het jaarlijkse gesprek tussen leidinggevende en medewerker over hoe het gaat en wat daarvoor nodig is, de zogenaamde professionele dialoog. De cyclus heeft als doel de ambities en doelen van de organisatie en de wensen en ambities van de medewerkers op elkaar af te stemmen en idealiter te laten samenvloeien. In 2016 is een evaluatie uitgevoerd op het instrument wat daarvoor wordt gebruikt. In 2017 wordt aangevangen met vernieuwing en doorontwikkeling van de functionerings- en beoordelingscyclus.



**Beoordeling 2016** Eind 2016 waren er 1047 medewerkers in dienst van Hogeschool Leiden. Er zijn 877 beoordelingsgesprekken gevoerd (83,76%). Het aantal beoordelingen dat geregistreerd wordt in het personeelssysteem is 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 5.2.

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 2015 een zwak/voldoende of onvoldoende score kreeg is een analyse gemaakt. In 2016 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 2016 functioneerde 96,8% van de beoordeelde medewerkers goed of uitstekend. Dit geeft een vertekend beeld, omdat van het deel van de medewerkers dat in 2016 is uitgestroomd (zonder beoordelingsgesprek in het najaar) het tijdelijk contract niet is verlengd wegens onvoldoende functioneren.

**Inhuur derden** Hogeschool Leiden kent drie vormen van inhuur van derden: uitzendkrachten, gastdocenten en detacheringen. De uitgaven voor inhuur van derden zijn in 2016 gestegen met 7,9% ten opzichte van 2015. Deze stijging komt vooral door de inzet van detacheringen voor externe projectleiders met specifieke expertise op gebied van ICT, informatiemanagement (zoals de afgelopen jaren dit eveneens het geval was) en voor het maken van het instellingsplan. Dit laatste gold specifiek voor 2016. De lichte stijging van uitzendkrachten komt door inzet van meer surveillanten bij toetsing van (meer) studenten en vervanging in geval van ziekte.

De inhuur van gastdocenten past bij onze belofte onderwijs te bieden mét de beroepspraktijk. Zeker in sectoren waar de markt sterk onderhevig is aan verandering, maken we gebruik van gastdocenten, die in die sectoren werkzaam zijn.

De aanbesteding uitzendkrachten/surveillanten wordt in 2017 opnieuw uitgevoerd. Zie voor meer informatie tabel 8 onder 5.2.

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

Om ook in 2016 verder te investeren in de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers binnen een veilige werkomgeving is, naast het gehouden medewerkers onderzoek, onder meer ingezet op onderzoek op het gebied van de werkplek en implementatie van maatregelen.

**Weinig verbeterpunten Risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E)** In 2014 vond een uitgebreide RI&E plaats. In overleg met betrokkenen en de ondernemingsraad is in 2016 gekozen voor een 'light-versie' van de RI&E. Er is een aantal RI&E-gerichte vragen toegevoegd aan het MTO.

In een schriftelijke rapportage RI&E, voor onze hogeschool opgesteld door een externe partij, zijn geconstateerde knelpunten beschreven en aanbevelingen gedaan om deze op te lossen. Deze geïnventariseerde risico's worden door de verantwoordelijke faculteit of dienst opgepakt en via een concreet plan van aanpak beheerst.

Tijdens de RI&E zijn weinig verbeterpunten naar voren gekomen. De twee belangrijkste verbeterpunten uit de RI&E zijn: het versterken van de arbozorg en de monitoring van de plannen van aanpak van verbeterpunten hogeschoolbreed vanuit HRM. Daarnaast waren er nog twee concrete aandachtspunten. Het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden door conciërges vergt soms een zware fysieke belasting. De diensten Facilitair Bedrijf en HRM zorgen dat -waar nodig- hulpmiddelen ingezet worden. De registratie van sommige gevaarlijke stoffen op de laboratoria bleek onvoldoende. De dienst Facilitair Bedrijf en de faculteit Science & Technology zullen de benodigde gegevens registreren.

**Duurzame Inzetbaarheidsuren geïmplementeerd** Hogeschool Leiden onderschrijft het doel van de cao-bepaling voor duurzame inzetbaarheidsuren om het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen en werk en privé goed te combineren. Deze bepaling hebben we in 2016 geïmplementeerd. Voor 2016 hebben we voor € 175.000 een voorziening gevormd. De hoogte wordt bepaald door het aantal uren dat wordt gespaard. Met onze eigen interne hogeschoolregeling duurzame inzetbaarheid stellen we leidinggevend en medewerkers in staat om van deze bepaling gebruik te maken en de dialoog hierover te voeren. Het is immers aan werknemer en leidinggevende om in gezamenlijk overleg invulling te geven aan de inzet van de duurzame inzetbaarheidsuren.

Aanvullend op deze cao-bepaling kent het college van bestuur voor collegejaar 2016/2017 (naar rato van het dienstverband) ook duurzame inzetbaarheidsuren toe aan medewerkers die minder werken dan de in de cao genoemde ondergrens van 0,4 fte.

Uit een inventarisatie over de implementatie van deze cao-bepaling blijkt dat de regeling hogeschoolbreed wordt toegepast. In het afgelopen jaar zijn de duurzame inzetbaarheidsuren onder meer ingezet voor verbetering van de werk-privé balans, werkveldstages, mantelzorg en retraite. De ondernemingsraad volgt dit dossier nauwgezet. Duurzame inzetbaarheid is ten behoeve van bevordering van employabiliteit en vitaliteit binnen de hogeschool.

**Verzuim gestegen** Het verzuimpercentage is in 2016 gestegen naar 4,83% ten opzichte van 4,1% in 2015. De meldingsfrequentie is nagenoeg gelijk gebleven. De gemiddelde verzuimduur is daarentegen gestegen. De stijging komt voornamelijk door een toename van het aantal langdurig arbeidsongeschikte medewerkers in zowel een aantal faculteiten als diensten. Zie voor meer informatie tabel 10 onder 5.3.

Onderzoek van verzuimcijfers en terugkoppeling vanuit onze arbodienst (Arbo Unie) leert dat een aanzienlijk deel van het verzuim onder medewerkers van de hogeschool in 2016 is gerelateerd aan psychische klachten. En dat dit aandeel stijgt.

Dit is een bredere trend binnen de sector hogescholen. In antwoord hierop zetten we sterker in op:

- Preventief verzuimbeleid en vroegsignalering;
- Verzuimanalyse en kennisdeling binnen de hogeschool en in de sector;
- De actieve dialoog over verzuim binnen de hogeschool, teams en met individuele medewerkers.  
Dit onder meer aan de hand van uitkomsten van RI&E, MTO;
- Toename in het voeren van sociaal medisch teamoverleg (SMT) en
- Uitbreiding van beschikbare middelen o.g.v. gerichte coaching.

**Inzet van DAM-gelden** De besteding van de DAM-gelden is onderwerp van gesprek tussen de bonden en het college van bestuur. In 2016 is er minder besteed aan betaald ouderschapsverlof dan begroot. Aan kinderopvang en aanvullende reiskosten woon-werk hebben we meer uitgegeven dan begroot. Dit komt door de stijging van de omvang van het personeelsbestand: een grotere groep medewerkers is na 1 juni 2016 in dienst getreden, die daarbij een grotere reisafstand aflegt. Er is door Hogeschool Leiden in collegejaar 2016/2017 een aanvullende regeling toegepast ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Hierdoor 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 2016 is er sprake van een geringe overbesteding. Het voornemen is om de onderbesteding van de DAM-gelden in 2015 en 2017 uit te geven aan activiteiten in het kader van het loopbaan- c.q. mobiliteitscentrum. Zie voor meer informatie tabel 9 onder 5.3.

**Commissie ongewenst gedrag c.q. team vertrouwenspersonen** De rol van de vertrouwenspersoon is het te woord staan en begeleiden van eenieder, die om een consult vraagt, een melding maakt of nadere begeleiding nodig heeft bij het indienen van een klacht, naar aanleiding van het in aanraking komen met ongewenst gedrag dan wel een vorm van ongewenst gedrag te hebben waargenomen. In 2016 zijn 14 consulten/meldingen/klachten geregistreerd door de acht vertrouwenspersonen van de hogeschool. Ook zijn er 11 vertrouwelijke gesprekken gevoerd, die niet hebben geleid tot een consult, melding of klacht.

**De juiste medewerker op de juiste plek** Ook in 2016 was de respons op vacatures bij Hogeschool Leiden goed. Van de 119 vacaturestellingen zijn er 103 vervuld, waarvan 95 extern en 8 intern (dus interne mobiliteit). Er zijn 252 medewerkers ingestroomd binnen de hogeschool in 2016. In totaal zijn er 162 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 5.3.

Naast regulier overleg tussen werknemers en leidinggevende is ook het functioneringsgesprek bedoeld om 'de juiste medewerker op de juiste plek' te krijgen. Waar nodig worden de medewerkers ondersteund door loopbaancoaching en loopbaanoriëntatie en worden er outplacementtrajecten beschikbaar gesteld. In samenwerking met HRM wordt waar mogelijk interne mobiliteit van medewerkers gefaciliteerd.

Het loopbaancentrum van Hogeschool Leiden besteedt actief aandacht aan ondersteuning van voormalig medewerkers, die nog geen nieuwe baan hebben gevonden. Op deze wijze wordt door actieve investering bijgedragen aan vermindering van de financiële gevolgen van het eigen risicodragerschap bij WW en BWW. Vanuit het loopbaancentrum van Hogeschool Leiden zijn in 2016 een zestiental voormalig medewerkers begeleid. Om voormalig medewerkers te helpen bij het vinden van een nieuwe passende baan wordt het loopbaancentrum bijgestaan door twee externe bureaus. De diensten van het loopbaancentrum komen in 2017 beschikbaar voor alle medewerkers van de hogeschool. Deze maatregel moet de gezonde doorstroming van werknemers binnen en buiten Hogeschool Leiden gaan stimuleren.



**Geen docent A functie meer** Voor wat betreft de docent A functie is in 2016 hogeschoolbreed het besluit genomen om deze functie niet langer te gebruiken voor aanstelling van nieuwe docenten. Op het moment van formulering van dit sociaal jaarverslag (peildatum 15-3-2017) worden nog 4,28 fte aan medewerkers ingezet als docent A. Dit is voor ons een ongewenst resultaat, omdat we vorig jaar hadden afgesproken inzet van docent A in 2016 al te reduceren tot nul. We hebben in beeld om wie het gaat. Het betreft een aantal docenten met een tijdelijk D4 contract. Met de betrokken medewerkers zijn individuele ontwikkelplannen afgesproken met als doel zo snel mogelijk in 2017 door te stromen naar docent B. De regel is dat inschaling van beginnend docenten gebeurt via de aanlooptrede van de functie docent B. Zie voor meer informatie tabel 13 onder 5.3.

### **Arbeidsinclusie ingebed in de hogeschool**

Hogeschool Leiden werkt op verschillende manieren aan arbeidsinclusie en kent daarbij drie sporen.

Spoor 1 is het aannemen van werknemers die in het doelgroepregister staan (uitvoering van de participatiewet) en medewerkers die vallen onder de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). De werknemers die geplaatst worden in het kader van de participatiewet (8 medewerkers in 2016) zijn in dienst genomen en worden ingezet op reguliere functies, soms met een beperkte loonwaarde. Zij hebben als contactpersoon een mentor (collega). WMO-werknemers zijn mensen met een cognitieve beperking die 1 dag of meer dagen in de week vrijwilligerswerk doen. Zij hebben vaak een verlengde dagbesteding vanuit een zorginstelling en worden 1-op-1 begeleid door studenten, zowel vanuit de sociale studies als van de opleiding Fysiotherapie. Daarnaast hebben in 2016 twee mensen met een psychische beperking via een leer-werkplek de mogelijkheid om te kunnen re-integreren. Alle participatiekandidaten (10 in aantal) werken aan de ontwikkeling van hun talenten. Sinds de start van de Participatiewet in 2015 hebben we de afspraak dat Hogeschool Leiden over 10 jaar 28 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst heeft. De landelijke afspraak dat alle hogescholen in het eerste jaar 119 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben, is behaald. Hogeschool Leiden heeft daar een aandeel aan geleverd door medewerkers te plaatsen en door het delen van kennis en ervaringen.

Spoor 2 richt zich op onderzoek en onderwijs. Studenten van onze hogeschool doen onderzoek op alle thema's rond arbeidsinclusie (minor, afstudeer, trainingen, projecten). Wij geven deze kennis en ervaring vervolgens een plaats in ons curriculum. Tevens verrichten we externe onderzoeken ondermeer voor drie sociale werkplaatsen.

Spoor 3: Studenten uit de opleidingen Sociaal Werk, Toegepaste Psychologie en Human Resource Management met 1 docent als coördinator zijn een bedrijf/onderneming, genaamd "IN2" gestart. Deze is gestart in september 2016 bij HUBspot, centrum voor innovatie Leiden, wat gezamenlijk met Universiteit Leiden is vormgegeven. Studenten gaan werken als jobcoach, wat inhoudt dat zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt matchen aan de hogeschool of bedrijven in de regio en zij begeleiden deze mensen.

## 4. Wetgeving en cao

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

**Wet Werk en Zekerheid (WWZ)** Conform de overgangsregeling hebben werknemers van de hogeschool met ingang van 1 april 2016 bij ontslag mogelijk recht op een transitievergoeding. Deze regeling is geïmplementeerd. Een werknemer heeft recht op deze regeling als er tenminste een dienstverband van 24 maanden is geweest en als de arbeidsovereenkomst op werkgeversinitiatief is beëindigd. Deze regeling is bedoeld om de overstap naar een andere baan makkelijker te maken.

**Werkkostenregeling** Het is fiscaal wenselijk om –maximaal- 1,2% van het fiscaal jaarloon onbelast aan medewerkers uit te geven. Eind 2015 bleven de uitgaven binnen (1,19%) de grens. Om te borgen dat de hogeschool in 2016 onder de norm zou blijven, zijn vorig jaar de fietsregeling en de kerstpakkettenregeling aangepast. Dit houdt in dat een werknemer vanaf 1-6-2016 één keer in de vijf jaar 749 euro onbelast mag uitgeven aan een fiets. De kerstpakkettenregeling is per 1-1-2016 aangepast. Gepensioneerden kregen voorheen onbeperkt jaarlijks een kerstpakket. Vanaf 1-1-2016 krijgen gepensioneerden het laatste kerstpakket in het jaar van uitdiensttreding. En externen waarmee een overeenkomst van opdracht is gesloten, ontvangen vanaf 1-1-2016 geen kerstpakket meer. Met deze maatregelen zijn we in 2016 (1,11%) onder de grens gebleven.

**Implementatie cao wijzigingen overig** In 2016 zijn een aantal cao-wijzigingen geïmplementeerd door de salarisadministratie. Dit betreft de cao-salarisverhoging van 3,65 %, de eenmalige bruto toelagen naar rato van het dienstverband van €250,- in april en die van €500,- in november.

**Overeenkomst van opdracht** Per 1 mei 2016 is de VAR-systematiek komen te vervallen en heeft de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) zijn intrede gedaan. De landelijke, door de Belastingdienst vastgesteld transitieperiode van mei 2016 tot mei 2017 is gaandeweg 2016 verlengd. Er is intensief met alle faculteiten en diensten gecommuniceerd over de verandering. Vanaf collegejaar 2016-2017 worden binnen de hogeschool geen VAR-overeenkomsten meer afgesloten en wordt gebruik gemaakt van de 'overeenkomst van opdracht'. In 2016 zijn er 35 nieuwe 'overeenkomsten van opdrachten' afgesloten. Dit treft de inhuur van bijvoorbeeld gastdocenten met een specifieke expertise. In de transitiefase van de DBA zijn voor alle bestaande VAR-verklaringen maatwerkafspraken gemaakt. Een klein deel heeft nu een overeenkomst van opdracht. De verwachting is dat in de loop van de transitie een steeds groter deel van de gastdocenten voor hun taken in het onderwijs een arbeidsovereenkomst zal hebben.

**Nawoord** Hogeschool Leiden is een hogeschool waar veel –tegelijktijd- gebeurd en een plaats heeft in de samenleving. De medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. Prioriteren en samenwerken is van belang. Wij zien met vertrouwen de toekomst tegemoet.

## 5. Onderliggende cijfers

Hierna volgen de onderliggende cijfers bij de verschillende hoofdstukken.

### 5.1 Personele ontwikkelingen

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

Categorie	Per 31-12-2014						Per 31-12-2015						Per 31-12-2016					
	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)	171,34	255,18	221	374	25,5	37,9	186,79	283,61	253	412	26,0	39,5	198,95	310,16	271	454	25,5	39,8
Ondersteunend personeel (OOP)	90,59	156,07	96	197	13,5	23,2	89,79	158,63	96	198	12,5	22,1	101,18	168,70	108	214	13,0	21,7
<b>Totaal</b>	<b>261,92</b>	<b>411,25</b>	<b>317</b>	<b>571</b>	<b>38,9</b>	<b>61,1</b>	<b>276,58</b>	<b>442,25</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>

Tabel 2. Personeelskosten in €

Categorie x 1000	Per 31-12-2014		%	Per 31-12-2015		%	Per 31-12-2016		%
Onderwijzend personeel (OP)		30.201	67%	32.217	67%		36.156	67%	
Ondersteunend personeel (OOP)		14.834	33%	16.038	33%		17.999	33%	
<b>Totaal</b>		<b>45.035</b>		<b>48.255</b>			<b>54.155</b>		

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

Categorie	Per 31-12-2014			Per 31-12-2015			Per 31-12-2016		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
CvB en directeuren	11,00	11	1,6	11,70	12	1,6	11,00	11	1,4
Management	34,70	37	5,2	35,20	38	4,9	35,35	38	4,5
Clusterstaf- en ondersteuning	49,73	68	7,4	52,50	70	7,3	59,63	83	7,7
Onderwijsondersteuning	37,60	48	5,6	37,47	47	5,2	40,40	50	5,2
Overige ondersteuning	113,63	129	16,9	111,55	127	15,5	123,50	140	15,9
Docent	386,65	539	57,4	422,97	580	58,8	451,54	620	58,0
Onderwijsassistenten	28,81	36	4,3	30,06	39	4,2	38,21	53	4,9
Student-assistenten	1,78	9	0,3	6,08	32	0,8	6,86	36	0,9
Lector	9,28	11	1,4	11,30	14	1,6	12,50	16	1,6
<b>Totaal</b>	<b>673,18</b>	<b>888</b>	<b>100,0</b>	<b>718,82</b>	<b>959</b>	<b>100,0</b>	<b>778,98</b>	<b>1047</b>	<b>100,0</b>



Tabel 4. Personeel naar aard dienstverband

Dienstverbanden	Per 31-12-2014			Per 31-12-2015			Per 31-12-2016		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
D2, vast contract	505,98	651	75,2	552,03	701	76,8	585,27	744	75,1
D3, tijdelijk contract, uitzicht op vast	1,10	2	0,2	5,89	6	0,8	7,19	8	0,9
D4, tijdelijk contract	166,09	235	24,7	160,90	252	22,4	186,53	295	23,9
<b>Totaal</b>	<b>673,18</b>	<b>888</b>	<b>100,0</b>	<b>718,82</b>	<b>959</b>	<b>100,0</b>	<b>778,98</b>	<b>1047</b>	<b>100,0</b>

Tabel 5. Salarismix (in aantallen)

Functieschaal	2014			2015			2016		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
studentassistenten	9		9	32		32	34		34
3		3	3		2	2		3	3
4		20	20		18	18		20	20
5	3	15	18		13	13		18	18
6	4	17	21	4	18	22	10	15	25
7	18	66	84	21	67	88	27	74	101
8	3	55	58	4	54	58	6	53	59
9	14	17	31	20	20	40	21	27	48
10	239	27	266	270	28	298	284	32	316
11	221	16	237	230	17	247	255	22	277
12	67	21	88	65	20	85	68	21	89
13	7	27	34	6	27	33	5	27	32
14	7	4	11	7	2	9	8	3	11
15	6	7	13	7	10	17	7	7	14
16			0			0	1		1
17		1	1		1	1		1	1
18			0			0			0

Arbeidsmarkttoelagen: In 2016 hadden 10 personen een arbeidsmarkttoelage, daarvan is er inmiddels 1 uit dienst.

## 5.2 Kwaliteitscultuur

Tabel 6. Beoordelingsresultaten

	2014	2014 in %	2015	2015 in %	2016	2016 in %
<b>A - uitstekend</b>	53	7,40%	66	7,92%	48	5,50%
<b>B - goed</b>	644	89,94%	748	89,80%	801	91,30%
<b>C - (zwak) voldoende</b>	14	1,96%	14	1,68%	25	2,90%
<b>D - onvoldoende</b>	5	0,70%	5	0,60%	3	0,30%
<b>Totaal</b>	<b>716</b>	<b>100,00%</b>	<b>833</b>	<b>100,00%</b>	<b>877</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
<b>Educatie</b>	123	8	26	25	24	83	67,48
<b>M&amp;B</b>	157	3	63	61	4	131	83,44
<b>S&amp;T</b>	131	11	50	32	15	108	83,44
<b>Techniek</b>	106	43	12	22	1	78	73,58
<b>Gezondheidszorg</b>	124	14	25	32	19	90	72,58
<b>Generade</b>	2	1	0	1	0	2	100,00
<b>Totaal</b>	<b>643</b>	<b>80</b>	<b>176</b>	<b>173</b>	<b>63</b>	<b>492</b>	<b>76,52</b>

\*: inclusief masters op HBO niveau

Tabel 8. Inhuur van derden

In € (x 1000)	2014	2015	2016
Uitzendkrachten	1.297	1.301	1.376
Gastdocenten	2.612	2.490	2.341
Detacheringen	4.235	4.272	4.986
<b>Totaal</b>	<b>8.144</b>	<b>8.063</b>	<b>8.703</b>

### 5.3 Gezond, veilig en vitaal werken

Tabel 9. Inzet DAM gelden: Realisatie 2015/2016

Bestedingsdoel	Realisatie 2015 €	Begroting 2016 €	Realisatie 2016 €
Betaald ouderschapsverlof	92.394,74	96.000,--	93.062,--
Kinderopvang	132.665,--	135.000,--	€190.273,--
Aanvulling reiskosten woon-werk	264.871,12	270.000,--	292.721,--
Aanvulling DI	n.v.t.		28.176,--
<b>Subtotaal</b>	<b>489.930,86</b>	<b>501.000,--</b>	<b>604.232,--</b>
Overbesteding			1.922,--
Onderbesteding	48.074,34	42.385,--	
<b>Totaal</b>	<b>538.005,20</b>	<b>543.385,--</b>	<b>602.310,--</b>

Tabel 10. Verzuim

De verzuimdefinities die we vanaf 2014 als Hogeschool Leiden hanteren, sluiten aan bij de definities die in de sector gebruikelijk zijn (Bron Zestor). Dit maakt de vergelijking met andere onderwijsinstellingen eenvoudiger. Zwangerschapsverlof maakt geen deel uit van het verzuimpercentage.

	2014			2015			2016		
	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur
Hogeschool Leiden	3,66%	0,74	28,1	4,10%	0,67	20,51	4,83%	0,66	25,9

Tabel 11. Instroom nieuwe medewerkers (in aantallen)

	2014			2015			2016		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Tijdelijke aanstelling, uitzicht op vast (D3)	1	2	3	0	0	0	0	4	4
Tijdelijke aanstelling (D4)	108	50	158	146	30	176	186	60	246
Vaste aanstelling (D2)	0	3	3	1	1	2	1	1	2
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>55</b>	<b>164</b>	<b>147</b>	<b>31</b>	<b>178</b>	<b>187</b>	<b>65</b>	<b>252</b>



Tabel 12. Uitstroom (in aantallen)

	2014			2015			2016		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Vast contrast (D2)	24	15	39	27	9	36	31	16	47
Tijdelijk contract met uitzicht op vast (D3)	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Tijdelijk contract (D4)	46	20	66	42	16	58	99	15	114
<b>Totalen</b>	<b>70</b>	<b>36</b>	<b>106</b>	<b>69</b>	<b>25</b>	<b>94</b>	<b>130</b>	<b>32</b>	<b>162</b>

Tabel 13. Functiemix docenten (in aantallen/fte) 31-12-2016

Functie	Docent A		Docent B		Docent C		Docent D		Docent E		Totaal	
	Functieschaal		Functieschaal		Functieschaal		Functieschaal		Functieschaal		Functieschaal	
	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte
<b>HL-totaal</b>	11	5,68	282	196,27	255	191,73	68	54,36	5	3,5	621	451,54

NB opmerking: 1 medewerker heeft als eerste functie onderwijsassistent en als tweede docent. Dit veroorzaakt het verschil in aantallen docent tussen deze tabel en tabel 3.



**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)