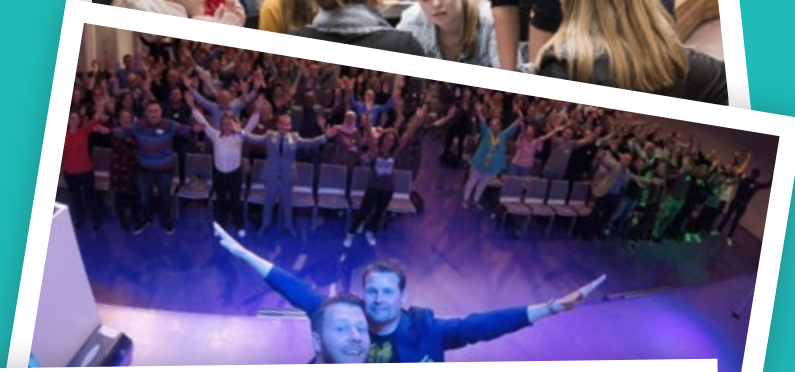


Sociaal Jaarverslag

Hogeschool Leiden



hogeschool
Leiden



Voorwoord

Voor u ligt het sociaal jaarverslag van Hogeschool Leiden over het jaar 2018. In dit jaar hebben we een vervolg gegeven aan de invulling van de beloftes uit ons Instellingsplan 2017-2022 'De rijkdom van het onvoltooide':

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.
5. We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

Deze beloftes drukken kernachtig uit wat we belangrijk vinden, waar we ons op willen laten aanspreken en waar we aanvullend aan werken. Ze geven richting aan ons handelen en de manier waarop we ons onderwijs, onderzoek én de hogeschool organiseren. De beloftes worden verder uitgewerkt in de jaarplannen van faculteiten en diensten en in een tweejaarlijkse werkagenda.

In het sociaal jaarverslag beschrijven we de hoofdlijnen van het gevoerde HRM beleid, de belangrijkste behaalde resultaten in 2018 op instellingsniveau en blikken we vooruit naar de periode 2019-2020. Het sociaal jaarverslag wordt als afzonderlijk document gepubliceerd op de website van Hogeschool Leiden. Het jaarverslag van Hogeschool Leiden bevat een sociale paragraaf.

Inleiding

In ons instellingsplan hebben we onze ambities geformuleerd voor de periode 2017-2022. De ambities hebben we vormgegeven in de vorm van beloftes. De beloftes doen we aan onze studenten, elkaar en het werkveld. Onze ambities geven, ook in 2018, richting aan ons HRM beleid. In dit sociaal jaarverslag laten we zien hoe we bij Hogeschool Leiden in 2018 invulling hebben gegeven aan het HRM beleid en welke resultaten zijn behaald.

Een van de belangrijkste speerpunten is om onze studenten te helpen actief en voltijds te studeren. Dat doen we door te werken aan de kwaliteit van ons onderwijs. Om onze studenten in staat te stellen om actief en voltijds te studeren hebben we voor ons onderwijs vijf ontwerpprincipes geformuleerd: 1. binden voor de poort, 2. een vliegende start, 3. betekenisvol contact, 4. een activerende blend en 5. toetsen om te leren. Onze faculteiten hebben met de ondersteuning van onze diensten in 2018 gewerkt om uitvoering te geven aan deze principes.

We vragen aan medewerkers om te investeren in de permanente verbetering van ons onderwijs. Om te komen tot deze permanente verbetering bieden we onze medewerkers tijd en ruimte. We stellen ze in staat om zich maximaal te ontwikkelen en duurzaam inzetbaar te blijven. Ons HRM beleid richt zich op het in staat stellen van onze medewerkers om zich optimaal in te zetten en te ontwikkelen, gericht op de opdracht van de hogeschool en de daaruit vloeiende doelstellingen van de opleidingen en diensten. Leidende vragen in ons HRM beleid zijn: hoe helpen wij als organisatie medewerkers om hun werk goed te doen, om zich verder te ontwikkelen en om duurzaam van toegevoegde waarde te zijn voor de hogeschool?

Leeswijzer

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste beleidsontwikkelingen en resultaten uit 2018, 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 2018.

..... 1. Personele ontwikkelingen

Ook in 2018 is het aantal studenten toegenomen. Om studenten de juiste onderwijskwaliteit te bieden hebben we geïnvesteerd in de instroom van nieuwe medewerkers. Op 31 december 2018 waren er 1.134 medewerkers in dienst. Dit is een stijging van ruim 1,5 % ten opzichte van 2017. Zie voor meer informatie tabel 1.

Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers houden we rekening met de samenstelling van het team en de behoefte van het team op basis van competenties. We besteden aandacht aan diversiteit en een evenwichtige leeftijdsopbouw van het team.

Man/vrouw ratio Naar rato zijn er meer vrouwen dan mannen in dienst in 2018. De verhouding is 62% - 38%, deze verhouding is in lijn met voorgaande jaren.

Gemiddelde leeftijd De gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand is 43,67 jaar. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2017 (44,03 jaar).

2. Leergemeenschap

In ons instellingsplan zien we een leergemeenschap voor ons waar iedereen ertoe doet, meebouwt en een bijdrage levert. Samen werken we aan een sterke kwaliteitscultuur. Dit doen we om onze studenten uit te dagen om actief en voltijds te studeren. Zoals wij van studenten verwachten dat zij hun leerproces in eigen hand nemen, verwachten we dat ook van onze medewerkers. We vragen van onze medewerkers eigenaarschap om zich permanent te ontwikkelen en faciliteren onze medewerkers hierin zoveel als mogelijk, met heldere kaders, met tijd en met passende ondersteuning. We bieden de ruimte aan studenten en medewerkers om op verschillende niveaus leergemeenschappen te vormen.

Het kenmerk van een leergemeenschap is een gezamenlijke intentie en doel dat ontstaat uit een gedeelde vraag of interesse. Een leergemeenschap is een plek waar studenten, docenten, medewerkers, onderzoekers en professionals uit het werkveld elkaar ontmoeten samen leren, onderzoeken en innoveren. Dat doen we ieder afzonderlijk in de dagelijkse ontmoetingen met collega's, studenten en werkveld, maar ook gezamenlijk en georganiseerd. In 2018 heeft onze leergemeenschap zich, op verschillende niveaus, verder ontwikkeld. Zo is in november 2018 het Hogeschool Leiden Onderwijsfestival georganiseerd. Tijdens het festival hebben we gemerkt hoe waardevol het is om elkaar, over de grenzen van opleidingen, faculteiten en diensten heen, te ontmoeten en voorbeelden uit te wisselen over hoe we samen invulling geven aan de ontwerpprincipes. Dit festival geeft uitdrukking aan onze leergemeenschap, samen met de leernetwerken die binnen onze hogeschool bestaan.

Leernetwerken Binnen Hogeschool Leiden bestaan meerdere (leer)netwerken waar professionals van elkaar leren: leernetwerken voor docenten, leidinggevendenden, teamcoördinatoren, onderwijskundigen, kwaliteitszorg-coördinatoren en coördinatoren internationalisering. We ambiëren om de komende jaren bestaande leernetwerken te bestendigen en te faciliteren. Daarnaast koppelen we nieuwe leernetwerken aan de ontwerpprincipes. In het leernetwerk 'leiderschap voor leidinggevendenden' zijn in 2018 verschillende thema's aan bod gekomen zoals efficiënt en effectief werken. Leidinggevendenden leren samen en wisselen kennis uit over gedeelde uitdagingen. Daarnaast bespreken ze casuïstiek en mogelijke oplossingsrichtingen.

Teamcoördinatoren fungeren als schakel tussen leidinggevende en de medewerkers. De taken van de teamcoördinatoren zijn geënt op taakverdeling, coaching en deskundigheidsbevordering. In samenwerking met een aantal teamcoördinatoren is in 2018 een leernetwerk opgezet. Dit leernetwerk heeft als doel coördinatoren te ondersteunen bij de uitvoering van hun taken. Het traject bestaat uit intervisie en kennisdeling op het gebied van teamontwikkeling, de eigen rol binnen de hogeschool, de cao hbo, arbeidsrecht en wet- en regelgeving. Binnen faculteiten werken docenten samen in leergemeenschappen aan ontwikkeling en vakmanschap. Hier wisselen professionals kennis uit en reflecteren gezamenlijk op de verbetering van werk. Docenten leren ook van elkaar buiten hun eigen faculteit, in een faculteit overstijgende leergemeenschap. Hogeschool Leiden faciliteert deze leernetwerken door tijd en middelen beschikbaar te stellen om collectief te leren.

Professionalisering

Met onze hogeschoolbrede ontwerpprincipes stellen we onze studenten in staat om actief en voltijds te studeren. Onze docenten en medewerkers zijn cruciaal in het leerproces van de student. De ontwerpprincipes bieden een gezamenlijke richting voor onze onderwijsvernieuwing. Door onze gezamenlijke koers zien we professionaliseringsvragen overeenkomen. De ontwerpprincipes relateren we aan onze professionaliseringsactiviteiten. Het werken aan een activerende blend, het inzetten van digitale onderwijsmiddelen en het goed begeleiden van studenten, vormen een blijvende uitdaging voor onze medewerkers. Op verschillende niveaus in de organisatie werken we aan onze professionele ontwikkeling.

In 2018 heeft de hogeschool 3,49 % van het brutoloon aan out of pocketkosten professionalisering besteed. In totaal is er ruim €1,69 miljoen aan professionalisering uitgegeven. Specifiek is geïnvesteerd in de ontwikkeling van leergemeenschappen, deelname aan (inter-) nationale onderwijsconferenties, curriculumontwikkeling, vakinhoudelijke trainingen voor medewerkers en coaching, zowel op individueel als op teamniveau.

Binnen de hogeschool is in 2018 aandacht besteed aan de volgende thema's:

- Bevordering van teamprestatie- en ontwikkeling. Denk hierbij aan teamcoaching, communicatie in de samenwerking en intervisie;
- Verbetering van de werkprocessen door deze efficiënter in te richten (volgens bijvoorbeeld Lean methodiek) door de diensten ICT en Facilitair Bedrijf;
- Vakinhoudelijke en didactische docentkwalificatie. Bijvoorbeeld vakinhoudelijke (bij-) scholing docenten, de docentkwalificaties, digitale vaardigheden en onderzoeksvaardigheden binnen de lectoraten en voor docenten;
- Vakinhoudelijke scholing van medewerkers in het algemeen;
- Leergemeenschappen, gericht op uitwisseling van kennis en de bevordering van de samenwerking;
- Het onderwijs wordt voorbereid om meer te gaan automatiseren, 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;
- Deelname aan onderwijsconferenties, (inter-)nationale bijeenkomsten en individuele uitwisselingen op het gebied van onderwijs, curriculumontwikkeling, onderzoek en toetsen.

Interne individuele coaching en teamcoaching Binnen de hogeschool is sinds een aantal jaren de coachingspoule 'Collega's voor collega's' actief. De poule bestaat uit collega's die een opleiding tot coach hebben gevolgd of geregistreerd coach zijn. In 2018 hebben 41 medewerkers gebruik gemaakt van een interne coach. Collega's coachen elkaar op het gebied van vitaliteit, effectief en efficiënt werken, loopbaanontwikkeling en re-integratie.

Zeven teams hebben in 2018 gebruik gemaakt van teamcoaching of begeleide intervisie. De teams richtten zich bijvoorbeeld op het versterken van de onderlinge samenwerking en het stimuleren van open communicatie. Gebruikmakend van de aanwezige individuele kwaliteiten bespraken de teams casuïstiek. Andere teams hebben in 2018 gewerkt aan het nemen van regie en eigenaarschap.

Opleidingsniveau docenten Net als in 2017 heeft 77,78% van de docenten in 2018 een masterdiploma of PhD-grad. Zie voor informatie op faculteitsniveau tabel 7. Hogeschool Leiden zet in op het verhogen van het opleidingsniveau van docenten.

Toename in functie Docent D In 2018 is er een toename van het aantal docenten D (schaal 12) waarneembaar. Eind 2018 waren er 93 docenten D in dienst. In 2017 waren dit er nog 79. Docenten zijn andere werkzaamheden gaan uitvoeren en doorgegroeid naar een hogere schaal. Door externe instroom zijn er nieuwe docenten in de functie schaal D ingestroomd.

Medewerkersbelevingsonderzoek In het voorjaar van 2018 is het medewerkersbelevingsonderzoek uitgevoerd. De opzet van het onderzoek sluit aan bij een moderne arbeidsrelatie waarin werkgever en werknemer samen werken aan een professionele en veilige leer- en werkomgeving. De nieuwe titel medewerkersbelevingsonderzoek sluit beter aan bij deze gedeelde verantwoordelijkheid. In de opzet is daarbij ruimte gemaakt voor maatwerk en aansluiting gezocht bij ontwikkelingen binnen faculteiten en diensten. Het onderzoek bestond uit een basisvragenlijst met open en gesloten vragen, samengesteld op basis van de ontwikkelingen binnen de hogeschool, 'de hbo standaard' en eerdere onderzoeksresultaten uit 2016. Aan bod kwamen de volgende thema's : kwaliteit van de hogeschool, kwaliteit van het onderwijsprogramma, professionalisering, werkdruk, ongewenst gedrag, eigenaarschap, samenwerking en leiderschap, de ondernemingsraad. Daarnaast is gevraagd naar verwachtingen voor wat betreft de opvolging van het onderzoek. Faculteiten en diensten hadden de mogelijkheid om vragen toe te voegen over vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, roosters, trots en betrokkenheid, middelen en veiligheid.

Resultaten In vergelijking met twee jaar eerder, in 2016, kende het onderzoek een lagere respons. In 2018 nam 58% van de medewerkers deel aan het onderzoek ten opzichte van 71% in 2016. De medewerkerstevredenheid werd gescoord met een 7,15. Een lichte daling ten opzichte van het onderzoek in 2016 (7,27), maar hoger dan de benchmark van hogescholen (7,05). De medewerkers zijn meer tevreden over de zogenaamde kernverwachtingen. Kernverwachtingen zijn aspecten in het werk waarvan medewerkers verwachten dat ze op orde zijn binnen een organisatie, bijvoorbeeld het respect voor elkaar binnen een team.

Hogeschool Leiden kan zich volgens de respondenten nog verder ontwikkelen op vier thema's: de kwaliteit van het onderwijsprogramma, de kwaliteit van de hogeschool, samenwerking en leiderschap en werkdruk. Van alle medewerkers ervaart 45% een hoge werkdruk, waarvan 5% van deze medewerkers een te hoge werkdruk ervaart. Een lichte daling en vergelijkbaar met de respons in 2016. Toen ervaarde 46% van de medewerkers werkdruk. Medewerkers hebben de mogelijkheid om werkdruk te bespreken met hun leidinggevende. Ten opzichte van 2016 zijn medewerkers meer tevreden over deze mogelijkheid.

Vervolg De resultaten van het onderzoek zijn in augustus 2018 gecommuniceerd en besproken in faculteiten en diensten. Speciale aandacht is uitgegaan naar de positieve uitkomsten en naar verbeterpunten. De dienst HRM ondersteunt de teams bij het bespreken van de resultaten en de verdere uitwerking in verbetervoorstellen. Het verlagen van de werkdruk is en blijft een aandachtspunt binnen Hogeschool Leiden voor de komende jaren. In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op de te nemen stappen.

Gesprekscyclus In de gesprekscyclus maken medewerkers afspraken over ontwikkeling. Uit onderzoek in 2017 bleek dat de gesprekscyclus toe was aan vernieuwing. In een project is gewerkt aan een vorm die handvatten biedt voor een stimulerende en vernieuwende manier van gespreksvoering. De nieuwe gesprekscyclus sluit aan bij de cao hbo en past binnen de kaders van onze eigen visie. Daarmee is de cyclus kenmerkend voor onze hogeschool als lerende organisatie.

De vernieuwde gesprekscyclus bevat een aantal uitgangspunten en vaste gespreksonderwerpen. De gesprekscyclus is doelgericht, agendeert professionalisering en vitaliteit, is reflecterend en gaat uit van wederkerigheid. De gesprekscyclus kent een basis van minimaal één gesprek per jaar en daarnaast meer vormvrijheid.

De gesprekscyclus

- *is doelgericht*: medewerker, team en leidinggevende formuleren samen een beperkt aantal concrete en realistische doelen en afspraken die bijdragen aan het eigen functioneren en aan dat van het team, van de eigen faculteit of dienst van de hogeschool. Deze doelen en afspraken worden periodiek geëvalueerd en bijgesteld.
- *agendeert professionalisering en vitaliteit*: professionalisering en vitaliteit zijn belangrijke gespreksonderwerpen tijdens de gesprekscyclus, afspraken hierover worden vastgelegd. We vragen van onze medewerkers initiatief en eigenaarschap om zich continu te ontwikkelen en duurzaam van toegevoegde waarde te zijn voor de hogeschool.
- *benut reflectie en feedback*: zelfreflectie van de medewerker en feedback van anderen zijn belangrijke voorwaarden voor ontwikkeling. Zij maken daarom expliciet onderdeel uit van de gesprekscyclus.
- *gaat uit van wederkerigheid*: medewerkers, het team en leidinggevenden zijn samen verantwoordelijk voor het realiseren van een waardevolle gesprekscyclus. De organisatie, en specifiek HRM, ondersteunt bij de uitvoering van de gesprekscyclus.
- *kent meer vormvrijheid*: de uitgangspunten van de gesprekscyclus en de bijhorende regeling bieden een normatief kader. We geven medewerkers, het team en leidinggevenden het vertrouwen om samen passende uitvoeringskeuzes te maken. De gesprekscyclus sluit aan bij de eigen situatie en ontwikkelfase.

We betrekken de vakbonden en de ondernemingsraad bij de ontwikkeling van de vernieuwde gesprekscyclus. In 2019 wordt de gesprekscyclus verder uitgewerkt in een regeling met instrumenten ter ondersteuning. Na instemming van de vakbonden wordt de regeling vastgesteld en geïmplementeerd in de organisatie.

Beoordeling 2018 Eind 2018 waren er 1.134 medewerkers in dienst van Hogeschool Leiden. Er zijn 992 beoordelingsgesprekken gevoerd (87,44%). Ten opzichte van 2017 is het procentueel met 1,71% toegenomen. Het aantal geregistreerde beoordelingen is minder dan het totaal aantal medewerkers in dienst. Medewerkers korter dan drie maanden in dienst zijn niet meegenomen in de telling van 2018. Zie ook tabel 6.

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

In 2018 hebben we verder geïnvesteerd in de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers. Hogeschool Leiden faciliteert en stimuleert medewerkers om zelf regie te voeren en eigenaarschap te nemen in het bevorderen van de eigen vitaliteit.

Verzuim Het verzuimpercentage is in 2018 ongeveer gelijk gebleven (5,42%) ten opzichte van een jaar eerder (5,21 % in 2017). De gemiddelde verzuimduur is gestegen van 35 naar 37,79 dagen. Ook de meldingsfrequentie is licht gestegen van 0,60 in 2017 naar 0,67. Zie ook tabel 10.

Versterking Vitaliteit We willen dat onze medewerkers gezond en gemotiveerd het werk kunnen uitvoeren en dat het werk hen energie oplevert. De hogeschool biedt een breed pakket aan maatregelen om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen en ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen. Hogeschool Leiden biedt medewerkers onder andere via Livvit (Zilveren Kruis) vitaliteitsbevorderende instrumenten, zoals trainingen en coaching aan.

Verlagen werkdruk Uit het medewerkersbelevingsonderzoek bleek dat een gedeelte van onze medewerkers werkdruk ervaart. Daarom hebben we in 2018 gewerkt aan een uitbreiding van het vitaliteitsprogramma en is gestart met de ontwikkeling van beleid om de ervaren werkdruk te verlagen. Om een beter zicht te krijgen op het onderwerp binnen de context van onze hogeschool zijn diverse onderzoeken uitgevoerd. Het beleid 'Verlagen van werkdruk' komt in overleg met de ondernemingsraad tot stand en wordt in 2019 vastgesteld. In dit beleid zijn, in aanvulling op het bestaande vitaliteitsprogramma, interventies en instrumenten opgenomen die in 2019 worden uitgevoerd.

Werkdruginstrument Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hbo, heeft een diagnostisch werkdruginstrument ontwikkeld gericht op het meten en bespreekbaar maken van werkdruk. Hogeschool Leiden zet dit instrument al langer in. Ook in 2018 is er door diverse afdelingen en teams succesvol gebruik gemaakt van dit instrument. Het werkdruginstrument maakt ook onderdeel uit van het geformuleerde beleid rond het terugdringen van werkdruk.

Inzet van DAM-gelden We besteden conform de cao afspraken, 1,41% van de loonsom aan decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM gelden). De bestedingsdoelen voor deze gelden zijn: betaald ouderschapsverlof, kinderopvang, aanvullende reiskosten woon-werkverkeer en aanvulling van DI-uren. In 2018 is € 664.471,- besteed aan deze doelen.

Duurzame inzetbaarheidsuren Hogeschool Leiden wil dat medewerkers kunnen anticiperen op en kunnen omgaan met veranderingen in de toekomst. Daarom stimuleren we het gesprek over duurzame inzetbaarheid binnen onze teams. Hogeschool Leiden kent een regeling op het gebied van duurzame inzetbaarheid waarmee medewerkers en leidinggevenden in uren worden gefaciliteerd in lijn met de cao-hbo. Zogenaamde duurzame inzetbaarheidsuren zijn beschikbaar voor bijvoorbeeld de verbetering van werk- privé balans, mantelzorg of aanvullend studieverlof.

Voor 2018 is voor € 408.178 een voorziening gevormd voor duurzame inzetbaarheidsuren. De hoogte van de voorziening wordt bepaald door het aantal uren dat wordt gespaard. Duurzame inzetbaarheidsuren kunnen worden gespaard als daar een plan van de medewerker aan ten grondslag ligt voor een periode van maximaal twee jaar. In de vernieuwde gesprekscyclus is duurzame inzetbaarheid een terugkerend gespreksonderwerp. Het gesprek over duurzame inzetbaarheid wordt niet alleen gevoerd tussen medewerker en leidinggevende, maar ook in teamverband.

Team vertrouwenspersonen We scheppen een studeer- en werkklimaat waarin studenten en medewerkers zich veilig voelen. Medewerkers kunnen een melding doen of klacht indienen bij een confrontatie met ongewenst gedrag. Dat kan via een melding bij een vertrouwenspersoon of bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) van de hogeschool. Hogeschool Leiden heeft zeven vertrouwenspersonen benoemd en één externe vertrouwenspersoon. Zij hebben een belangrijke rol bij de ondersteuning en begeleiding van een melder of indiener van een klacht. In 2018 zijn achttien consulten/meldingen geregistreerd door het team vertrouwenspersonen.

Borging Risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) In 2018 is voortgezet op borging van de RI&E resultaten uit 2016. Afspraken uit de RI&E en het bijbehorende centrale plan van aanpak worden zowel hogeschoolbreed als op lokaal niveau (in faculteiten en diensten) periodiek besproken en opgevolgd. Het RI&E plan van aanpak is in 2018 geactualiseerd. Een van de uitkomsten is om actief een Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) aan te bieden aan alle medewerkers van de hogeschool. Op deze wijze kunnen medewerkers vrijblijvend inzicht krijgen in verschillende gezondheidsaspecten. Daarnaast blijven we zowel medewerkers als studenten instrueren over de inrichting en het gebruik van werkplekken.

Bij panden die in 2018 nieuw in gebruik zijn genomen, de locaties Fieldlab en Le Carréfour, zijn de wettelijk verplichte RI&E scans uitgevoerd. Deze scans hebben input opgeleverd voor het hogeschoolbrede plan van aanpak.

In 2018 is binnen de hogeschool de Commissie Veiligheid, Gezondheid en Welzijn samengesteld. Deze adviescommissie, met een signalerende en adviserende rol, is gericht op voortgang en borging van initiatieven die de werkomstandigheden bevorderen. Deze commissie bestaat uit een HR adviseur, preventiemedewerkers, een afgevaardigde van de OR en de bedrijfsarts. De commissie draagt verder zorg voor verbinding met andere organisatieonderdelen en/of specialisten zoals vertrouwenspersonen, bedrijfshulpverlening en arbeidsdeskundige om zich goed te laten informeren.

4. In- en doorstroom

De juiste medewerker op de juiste plek Ook in 2018 was de respons op het aantal opengestelde vacatures goed. Van de 126 vacaturestellingen zijn er 115 vervuld, waarvan 96 door externe kandidaten en negentien door interne kandidaten die intern zijn doorgestroomd naar een andere functie. Hogeschool Leiden biedt medewerkers de kans om intern door te stromen. Een vacature is komen te vervallen. Acht vacatures zijn aan het eind van het jaar 2018 gepubliceerd en waren begin 2019 nog niet afgerond. Er zijn 233 (20,8%) medewerkers ingestroomd binnen de hogeschool. In totaal zijn er 162 (14,5%) medewerkers uitgestroomd. Er wordt regelmatig een vacature gepubliceerd voor meerdere medewerkers. Daarom is de vacaturestelling lager dan de instroom van nieuwe medewerkers. Zie voor meer informatie tabel 11 en 12.

Project Buiten Vanaf januari 2018 zijn wij als hogeschool actief aan de slag gegaan met 'Project Buiten', een gezamenlijk initiatief van hogescholen en Zestor. Via een online platform voor medewerkers van hogescholen worden tijdelijke projecten en stages aangeboden bij de eigen of een andere hogeschool. Medewerkers kunnen op deze wijze kennis, ervaring en inspiratie opdoen. Dit draagt bij aan loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Arbeidsmarkttoelagen De arbeidsmarkttoelage wordt toegekend als op grond van arbeidsmarktoverwegingen de functie zonder de bedoelde toelage niet of moeilijk in te vullen is. In 2018 hadden vijftien medewerkers een arbeidsmarkttoelage, waarvan er vier in 2018 uit dienst zijn getreden. Toekenning van een arbeidsmarkttoelage gebeurt in lijn met de cao hbo.

Arbeidsinclusie in de hogeschool Wij willen graag een afspiegeling zijn van de maatschappij. In 2018 zijn er dertien mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen. De arbeidsrelaties die worden aangegaan zijn duurzaam. Inmiddels hebben acht medewerkers een contract voor onbepaalde tijd gekregen. Daarnaast waren er in 2018 dertien mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via inkoopcontracten werkzaam in de catering, schoonmaak en groenvoorziening. Vier mensen hebben in 2018 gebruikt gemaakt van een leerwerkplek binnen de hogeschool ten behoeve van re-integratie op een arbeidsplek. In het kader van dagbesteding hebben vijf mensen vrijwilligerswerk verricht onder begeleiding van studenten van verschillende opleidingen van de hogeschool.

..... 5. Wetgeving en cao

Hieronder worden de belangrijkste wijzigingen zowel op cao als op wetsniveau kort toegelicht.

Cao wijzigingen In maart 2018 is er een principeakkoord bereikt over een nieuwe cao hbo. De cao heeft een looptijd van 24 maanden ingaande op 1 april 2018 tot en met 31 maart 2020. In september 2018 zijn de salarissen met 2,5% gestegen en is er in juni 2018 een eenmalige uitkering van € 400 bruto (op basis van een fulltime dienstverband) uitgekeerd.

Flexibilisering De cao artikelen die betrekking hebben op de arbeidsovereenkomst zijn herzien met als doel het terugdringen van flexibele contracten. Voor regulier werk is een vast contract, of een contract met uitzicht op vast het uitgangspunt. Uitzendwerk moet beperkt worden tot piek en ziek. We zijn in gesprek met de ondernemingsraad over de bovengrens van het aantal flexibele formatieplaatsen. Daarnaast zijn sociale partners overeengekomen dat uitzendkrachten en medewerkers onder de cao voortaan een gelijk salaris ontvangen. Binnen onze hogeschool worden uitzendkrachten ingeschaald conform het eigen functiehuis en bijbehorende salarisschalen conform de cao hbo.

Werkdruk Sociale partners hebben afgesproken dat iedere hogeschool in overleg met de PMR, voor 1 april 2019 beleid ontwikkelt om werkdruk tegen te gaan. In samenwerking met de ondernemingsraad werken we aan het beleid 'Verlagen van werkdruk', beschreven in hoofdstuk 3 van dit sociaal jaarverslag.

Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) In 2018 is bekend geworden dat de opschorting van de handhaving van de Wet DBA is verlengd tot 1 januari 2020. Dat betekent dat opdrachtgevers en opdrachtnemers tot die tijd geen boetes of naheffingen krijgen als achteraf geconstateerd wordt dat er sprake is van een dienstbetrekking. We volgen de ontwikkelingen met aandacht.

Inhuur derden In 2018 is een start gemaakt met de doorontwikkeling van de visie op inhuur van derden. Uitgangspunten van deze visie zijn: de inhuur van derden is doelmatig en doeltreffend, faculteiten en diensten worden geholpen bij de invulling van flexibele arbeid en het proces rondom de inhuur van derden is beheersbaar. De beheersmaatregelen worden in 2019 nader uitgewerkt en geïmplementeerd. Hogeschool Leiden kent de volgende vormen van inhuur van derden: uitzendkrachten, surveillanten, gastdocenten en detacheringen. De uitgaven aan inhuur van derden zijn in 2018, binnen de geformuleerde uitgangspunten, met 15% gestegen ten opzichte van 2017. De stijging wordt veroorzaakt door de tijdelijke behoefte aan ICT-ondersteuning en organisatieadvies. Zie voor meer informatie voor tabel 8.

In 2018 is er een aanbesteding uitgevoerd ten behoeve van dienstverlening op het gebied van payroll. Er is voor een periode van twee keer twee jaar een overeenkomst gesloten met een payroll leverancier. Deze treedt met ingang van 1 februari 2019 in werking.

Nawoord Hogeschool Leiden is voortdurend in ontwikkeling. De geformuleerde ontwerpprincipes verbeteren de kwaliteit van het onderwijs en geven sturing aan het professioneel handelen van medewerkers. In 2019 gaan we verder invulling geven aan de beloftes uit ons instellingsplan. Dit doen we door regelmatig met elkaar in gesprek te gaan, onze leergemeenschappen te stimuleren en aandacht te geven aan professionalisering en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Hierna volgen de onderliggende cijfers bij de verschillende hoofdstukken.

6.1 Personele ontwikkelingen

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

Categorie	Per 31-12-2016						Per 31-12-2017						Per 31-12-2018					
	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)	198,95	310,16	271	454	25,5	39,8	208,53	330,15	278	489	25,11	39,76	205,73	335,61	284	500	24,65	40,22
Ondersteunend personeel (OOP)	101,18	168,70	108	214	13,0	21,7	105,27	186,44	114	236	12,68	22,45	108,78	184,36	116	234	13,04	22,09
Totaal	300,13	478,86	379	668	38,5	61,5	313,79	516,59	392	725	37,79	62,21	314,51	519,97	400	734	37,69	62,31

Tabel 2. Personeelskosten in € (X 1.000)

Categorie	Per 31-12-2016		%	Per 31-12-2017		%	Per 31-12-2018		%
Onderwijzend personeel (OP)	36.156		67	40.465		68	42.106		67
Ondersteunend personeel (OOP)	17.999		33	19.378		32	21.018		33
Totaal	54.155			59.843			63.124		

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

Categorie	Per 31-12-2016			Per 31-12-2017			Per 31-12-2018		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
CvB en directeuren*	11,00	11	1,4	17,447	18	2,1	13,547	14	1,6%
Management	35,35	38	4,5	31,25	34	3,8	35,05	38	4,2%
Faculteitsstaf- en ondersteuning	59,63	83	7,7	63,3076	91	7,6	66,457	91	8,0%
Onderwijsondersteuning	40,40	50	5,2	45,4955	56	5,5	38,2906	48	4,6%
Overige ondersteuning	123,50	140	15,9	134,2067	152	16,2	139,7903	160	16,8%
Docent	451,54	620	58,0	477,2179	658	57,5	471,6016	654	56,5%
Onderwijsassistenten	38,21	53	4,9	42,238	60	5,1	49,9473	72	6,0%
Student-assistenten	6,86	36	0,9	5,8217	36	0,7	6,19	45	0,7%
Lector	12,50	16	1,6	13,4	17	1,6	13,6	17	1,6%
Totaal	778,98	1.047	100	830,384	1.122	100	834,4738	1.139	100

Deze tabel gaat over het aantal functies. Het totale aantal personen bij Hogeschool Leiden op 31-12-2018 is 1.134. Hiervan hebben vijf medewerkers twee functies. Zij zijn in deze tabel twee keer meegeteld.

* 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 het CvB en directeuren, waardoor deze groep hoger uitvalt. De groep Management valt als gevolg hiervan lager uit.

Tabel 4. Personeel naar aard dienstverband

Dienstverbanden	Per 31-12-2016			Per 31-12-2017			Per 31-12-2018		
	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)	Fte	Personen	% (Fte)
D2, vast contract	585,27	744	75,1	632,63	800	76,19	649,1559	825	77,79%
D3, tijdelijk contract, uitzicht op vast	7,19	8	0,9	3,00	3	0,36	0,7000	1	0,08%
D4, tijdelijk contract	186,53	295	23,9	194,75	314	23,45	184,6179	308	22,12%
Totaal	778,98	1.047	100	830,38	1.117	100	834,4738	1.134	100

Tabel 5. Salarismix (in aantallen)

Functieschaal	31-12-2016			31-12-2017			31-12-2018		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Student assistent	34		34	37		37	45		45
3		3	3		3	3		3	3
4		20	20		20	20		10	10
5		18	18	2	17	19		27	27
6	10	15	25	5	22	27	7	21	28
7	27	74	101	28	74	102	36	67	103
8	6	53	59	4	54	58	6	55	61
9	21	27	48	17	33	50	18	39	57
10	284	32	316	294	33	327	280	25	305
11	255	22	277	284	31	315	263	34	297
12	68	21	89	80	19	99	113	22	135
13	5	27	32	4	29	33	3	35	38
14	8	3	11	9	6	15	8	6	14
15	7	7	14	7	8	15	8	5	13
16	1		1	1		1	1		1
17		1	1		1	0			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.

Vijf medewerkers zijn tweemaal meegeteld vanwege verschillende functies met verschillende functieschalen. Drie 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

	2016	2016 in %	2017	2017 in %	2018	2018 in %
A - uitstekend	48	5,47%	77	8,0%	70	7,1%
B - goed	801	91,33%	860	89,8%	909	91,6%
C - (zwak) voldoende	25	2,85%	18	1,9%	11	1,1%
D - onvoldoende	3	0,34%	3	0,3%	2	0,2%
Totaal	877	100%	958	100%	992	100%

Niet alle medewerkers zijn beoordeeld. Redenen hiervoor zijn: te kort in dienst, (bijna) uit dienst en wegens langdurig verzuim.

Tabel 7. Master/promovendi

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	127	10	23	26	30	89	70,08%
M&B	172	4	68	63	4	139	80,81%
SW&TP	123	8	41	39	15	103	83,74%
S&T	111	50	12	24	1	87	78,38%
Gezondheidszorg	138	13	25	40	24	102	73,91%
Totaal	671	85	169	192	74	520	77,78%

* inclusief masters op HBO niveau

Tabel 8. Inhuur van derden

In € (x 1000)	2016	2017	2018
Uitzendkrachten	1.376	544	620
Surveillanten*		384	336
Gastdocenten	2.341	1.946	1.777
Detacheringen**	4.986	4.109	5.297
Totaal	8.703	6.983	8.030

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

** Inhuur op het gebied van ICT (waarbij wordt gebruik gemaakt van een Dynamisch aankoopstelsel (DAS) vertegenwoordigt de grootste groep.

Er is in 2018 een stijging van 29% waarneembaar ten aanzien van de kosten voor detacheringen ten opzichte van 2017. Dit betreft voornamelijk detacheringen in het kader van projecten ten behoeve van de ontwikkeling van de organisatie

6.3 Gezond, veilig en vitaal werken

Tabel 9. Inzet DAM gelden: Realisatie 2017/2018

Bestedingsdoel	Realisatie 2017 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2018 €
Betaald ouderschapsverlof	€ 97.143,80	€ 100.000,00	€ 108.850,24
Kinderopvang	€ 203.375,56	€ 200.000,00	€ 212.807,35
Aanvulling reiskosten woon-werk	€ 312.484,72	€ 322.000,00	€ 316.949,53
Aanvulling DI	€ 31.110,73	€ 30.000,00	€ 25.474,66
Subtotaal	€ 644.114,80€	€ 652.000,00	€ 664.081,78
Overbesteding	-€ 8.193,68		
Onderbesteding		€ 18.000,00	€ 389,21
Totaal	€ 635.921,13	€ 670.000,00	€ 664.470,99

Tabel 10. Verzuim

	2016			2017			2018		
	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur	Verz. perc.	Verz. freq.	Gem. verzuimduur
Hogeschool Leiden	4,83%	0,66	25,9	5,21%	0,6	35,04	5,42	0,67	37,79

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)

	2016			2017			2018		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Tijdelijke benoeming, uitzicht op vast (D3)	0	4	4	0	0	0	0	1	1
Tijdelijke benoeming (D4)	186	60	246	182	50	232	171	59	230
Vaste benoeming (D2)	1	1	2	4	4	8	1	1	2
Totaal	187	65	252	186	54	240	172	61	233

Onder de 171 tijdelijke benoemingen voor OP zijn er 58 contracten voor student-assistenten.

De instroom onder overige OP is dus 113.

Tabel 12. Uitstroom (in aantallen)

	2016			2017			2018		
	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal	OP	OOP	Totaal
Vast contrast (D2)	31	16	47	28	19	47	50	33	83
Tijdelijk contract met uitzicht op vast (D3)	0	1	1		2	2			
Tijdelijk contract (D4)	99	15	114	108	12	120	106	24	130
Totalen	130	32	162	136	33	169	156	57	213

Onder de 106 tijdelijke contracten voor OP zijn er 48 contracten voor student-assistenten. De uitstroom onder overig OP is dus 58 contracten.

Tabel 13. Functiemix docenten (in aantallen/fte) 31-12-2018

Functie	Docent B		Docent C		Docent D		Docent E		Totaal	
	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte	Aantal	Fte
Hogeschool Leiden	284	187,68	274	206,16	93	76,16	3	1,60	654	471,60

Vier medewerkers hebben twee verschillende functies: drie personen hebben een andere functie naast de docentfunctie, een persoon heeft twee docentfuncties. Dit veroorzaakt verschillen in aantallen personen ten opzichte van andere tabellen.

Tabel 14. Gemiddelde contractomvang

Gemiddelde contractomvang (in fte)	31-12-2016		31-12-2017		31-12-2018	
	Fte		Fte		Fte	
OP		0,7		0,7		0,69
OOP		0,84		0,83		0,83
Totaal		0,74		0,74		0,73

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

Per 31-12-2018	OP (totaal in fte)	OOP (totaal in fte)	OP/OOP-ratio
Totaal	485,20	343,08	1,41

Ten opzichte van 2017 is het ratio gedaald van 1,47 naar 1,41.

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

 hsleiden.nl

 facebook.com/HSLeidenNL

 twitter.com/HSLeidenNL

 linkedin.com/company/hogeschool-leiden